



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado

Proyecto de Inversión

“Apertura de una nueva sucursal de Johnny B. Good”

Alumnos: Achaval Juan Pablo
D.N.I.: 32.787.395
jachaval395@alumnos.iaa.edu.ar

Bogado Javier Alejandro
D.N.I.: 31.769.931
jbogado931@alumnos.iaa.edu.ar

Tutora: Contadora Mariela S. Ropolo

Mayo 2014

DEDICATORIAS

Queremos dedicarles este trabajo principalmente a nuestras familias por su apoyo incondicional a lo largo de estos años, por habernos alentado siempre y darnos la oportunidad de elegir este camino. Es indudable e indispensable la ayuda de los demás para mejorar uno mismo, tanto en lo personal como en lo profesional. Es por eso que queremos dedicarles estas líneas también, a nuestras amistades y compañeros de Facultad que han sido un sostén durante el recorrido.



AGRADECIMIENTOS

Es importante agradecer a la empresa Johnny B. Good, especialmente al gerente de sucursal del Cerro de las Rosas Luis María Aghem por su ayuda para poder realizar este trabajo y permitirnos acceder a información de la firma.

A nuestra tutora la Contadora Mariela Ropolo por guiarnos y ayudarnos a realizar el mismo, a los profesores y profesionales que nos prestaron su tiempo para realizar consultas y al tribunal por la forma más que cordial con la que se manejó con nosotros.

Proyecto de Inversión

“Apertura de una nueva sucursal de Johnny B. Good”



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 2 de Julio 2014

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Apertura de una nueva sucursal de Johnny B. Good”

Integrantes:

Achaval, Juan Pablo – Licenciatura en Administración

Bogado, Javier Alejandro – Licenciatura en Administración

Profesor Tutor del PG: Contadora Mariela S. Ropolo

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Mustafa, Miriam

Vocal: Flores, Carolina

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.



Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ÍNDICE

LISTADO DE SÍMBOLOS Y CONVENCIONES:.....	12
JUSTIFICACIÓN	14
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN.....	16
Capítulo N° 1	17
Introducción	18
1. LA ORGANIZACIÓN	19
1.1 Historia	19
1.2 El Nombre	19
2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	20
2.1 Retrato del lugar	20
2.2 Experiencias únicas	20
2.3 Mística de la música	20
2.4 Ambiente Informal y Divertido	20
3. VISION, MISION Y OBJETIVOS PRINCIPALES	21
3.1 Visión.....	21
3.2 Misión.....	21
3.3 Objetivos	21
3.4 Valores	21
4. FORMATOS	22
4.1 Formato "Mega"	22
4.2 Formato "Classic"	22
5. CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	23
5.1 Ambiente Interno:.....	23
5.2 Microambiente:	24
• Clientes:.....	24
• Proveedores:.....	25
• Competidores:	25
• Fuerzas tecnológicas:.....	26

5.3 Ambiente Externo General:	26
6. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	26
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	28
7.1 Organigrama:	28
7.2 Toma de Decisiones y División de Tareas.....	29
8. ANÁLISIS F.O.D.A.	30
8.1 Fortalezas:	30
8.2 Oportunidades:	31
8.3 Debilidades:	31
8.4 Amenazas:	31
9. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O CINCO FUERZAS DE PORTER.....	31
10. MATRIZ DE CARTERA CORPORATIVA (BCG).....	33
11. CICLO DE VIDA	34
12. ESTRATEGIAS.....	34
13. CONTROL.....	35
14. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)	36
15. EL PRODUCTO/SERVICIO	36
15.1 Ingeniería del Producto:.....	37
15.2 Ingeniería Industrial:	38
Modelo de Lay Out local:.....	38
Modelo de Lay Out cocina:	39
15.3 Control de Calidad:	39
15.4 Higiene Y Seguridad:.....	40
16. CONTROL DE GESTIÓN: HERRAMIENTAS TRADICIONALES	41
16.1 El análisis de la composición vertical	41
16.2 Sistema de costos y contabilidad de costos	43
16.2.1 Materiales directos:.....	43
16.2.2 Mano de obra directa	44
16.2.3 Costos indirectos de fabricación	44
17. CONTROL DE GESTIÓN: HERRAMIENTAS MODERNAS.....	45
17.1 Informes de Control de Gestión	46

Conclusión	48
Capítulo N° 2	49
Introducción	50
1. LOCALIZACIÓN.....	51
2. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO	51
2.1 Expansión inmobiliaria	51
2.2 Accesibilidad, transporte y espacios verdes.....	52
2.3 Dinamismo comercial	52
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	53
3.1 Los objetivos de este estudio son:.....	53
3.2 El estudio de mercado se realiza en base al siguiente esquema:.....	54
3.2.1 Mercado de Proveedores:.....	54
3.2.2 Mercado de Competidores:.....	54
3.2.3 Determinantes de la oferta:	54
3.2.4 Mercado de Distribuidores:	55
3.2.5 Mercado del Consumidor:.....	55
4. MERCADO META	55
4.1 Determinantes de la demanda:.....	55
4.2 Segmentación	56
4.2.1 Segmentación geográfica	56
4.2.2 Segmentación demográfica.....	56
4.2.3 Segmentación por ingresos	56
4.2.4 Segmentación psicográfica:.....	56
5. ESTUDIO DE MERCADO	57
5.1 Análisis de Mercado	57
5.2 Definición de la población	57
Definición del tamaño de la muestra	57
Conclusión	61
Capítulo N° 3	62
Introducción	63
1. INFORMARSE: ¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?	64
2. ESTUDIO MINUCIOSO DE LA INVERSIÓN: PLAN DE NEGOCIO.....	64

3. ELECCIÓN DEL NEGOCIO.....	65
4. ASESORAMIENTO LEGAL	65
5. CERRAR LA FINANCIACIÓN NECESARIA	66
6. FIRMAR EL PRECONTRATO DE FRANQUICIA.....	66
7. BUSCAR EL LOCAL ADECUADO.....	67
8. CONSTITUIR LA SOCIEDAD	67
9. FIRMAR EL CONTRATO DE FRANQUICIA.....	67
10. REALIZAR LA FORMACIÓN INICIAL Y COMENZAR LA ACTIVIDAD	68
11. HABILITACIÓN Y TRÁMITES	68
11.1 Habilitación de Negocios.....	68
11.2 Dónde realizo el Trámite.....	68
11.3 Requisitos del presentante	68
11.3.1 Documentación requerida	69
11.4 Plazo de Aprobación	69
11.5 Arancel o Timbrado	69
11.6 Procedimiento.....	69
11.7 Línea de responsabilidad del Trámite	70
12. OBSERVACIONES	71
12.1 Entrega de certificado habilitante:	71
12.2 Renovación del certificado Habilitante:	71
12.3 Cese de actividad.....	71
Conclusión	72
Capítulo N° 4	73
Introducción	74
1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO	75
1.1 Financiamiento del proyecto	75
1.2 Financiamiento a corto plazo	75
1.2.1 Crédito de proveedores	75
1.2.2 Crédito bancario.....	76
1.2.3 Cheque de Pago Diferido	76
2. FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO	77

2.1 Emisión de acciones, debentures y/u obligaciones negociables.....	77
2.1.1 Mercado de Capitales	77
2.1.2 Acciones – Régimen PYMEs.....	77
2.1.3 Obligaciones Negociables	77
2.1.4 Fideicomisos Financieros	78
2.2 Crédito Bancario.....	79
2.2.1 Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE).....	79
2.2.2 Banco de la Nación Argentina	79
2.2.3 Banco Santander Río.....	80
2.2.4 Elección de Banco	80
2.3 Sociedades de Garantía Recíproca	80
2.4 Leasing.....	82
2.5 Otras formas de financiamiento no tradicional.....	82
3. RESUMEN DE FUENTES SELECCIONADAS	83
3.1 Capital propio	83
3.2 Crédito de proveedores	83
3.3 Cheque de pago diferido.....	83
3.4 Leasing.....	83
3.5 Créditos	83
Conclusión	84
1, PROYECTO DE INVERSIÓN	87
2. FLUJO DE FONDOS	88
3. VENTAS ESTIMADAS	93
4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN	95
5. CONCLUSIÓN.....	100
CONCLUSIÓN FINAL.....	101
BIBLIOGRAFIA DE SOPORTE	102
ANEXO 1:	104
ANEXO 2	109

LISTADO DE SÍMBOLOS Y CONVENCIONES:

1. **Benchmarking**: El benchmarking es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.
2. **C.I.F.**: Costo Indirecto de Fabricación
3. **C.T.**: Calidad Total
4. **D.J.**: Disc Jockey
5. **Dynamics GP**: Dynamics Great Plains
6. **Dynamics ERP**: Dynamics Enterprise Resource Planning
7. **Dynamics CRM**: Dynamics Customer Relationship Management
8. **Dynamics SRM**: Dynamics Supplier Relationship Management
9. **F.O.D.A**: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
10. **Franquicias**: Exención que se concede a alguien para no pagar derechos por las mercaderías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público.
Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.
11. **JBG**: Johnny B. Good
12. **J.I.T.**: Just in Time (Justo a Tiempo)
13. **M.D**: Material Directo
14. **M.O.D.**: Mano de Obra Directa
15. **P.N.**: Patrimonio Neto
16. **P.O.**: Puesto Operativo
17. **PYME**: Pequeña y Mediana Empresa
18. **Riff's**: En la música, un riff es una frase que se repite a menudo, normalmente ejecutada por la sección de acompañamiento. Es una frase musical, distinguible y que se repite a lo largo de una canción, diferenciándose así del "solo", que es donde el artista explota sus habilidades, por lo cual éste no se repite.
19. **Royalty**: Una regalía o royalty es el pago que se efectúa al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho a usarlos o explotarlos, o que debe realizarse al Estado por el uso o extracción de ciertos recursos naturales, habitualmente no renovables. No hay que confundirlo con la venta de patentes, ya que esta se efectúa con otros objetivos muy distintos.
20. **S.A.**: Sociedad Anónima
21. **T.M.**: Turno Mañana

22. T.N: Turno Noche
23. SGR: Sociedad de Garantía Recíproca
24. Leasing: Es un contrato en donde una empresa (o mediante un banco) ofrece el derecho de explotación y uso de un bien de capital a otra a cambio de un pago periódico.
25. TNA: Tasa Nominal Anual
26. ON: Obligaciones Negociables
27. IVA: Impuesto al Valor Agregado
28. FFOp: Flojo de Fondo Operativo
29. VO: Valor Original
30. VR: Valor de Residuo
31. SAC: Salario Anual Complementario
32. VAN: Valor Actual Neto
33. TIR: Tasa Interna de Retorno
34. PR: Periodo de Recupero de la Inversión

JUSTIFICACIÓN

El objeto de análisis de este trabajo es la apertura de un nuevo local comercial. A lo largo del mismo se analizarán las diferentes alternativas de financiamiento, análisis de mercado, costos y otras variantes que permitirán establecer el desarrollo de un proyecto de inversión para la instalación de esta nueva sucursal.

RESUMEN

Debido al incremento poblacional en la ciudad de Córdoba en los últimos años y el aumento en la demanda en lo que respecta a los bares o lugares de gastronomía y esparcimiento ha crecido mucho el número de unidades de negocio que ofrecen este tipo de servicio, A su vez también crece el número de franquicias que uno puede elegir a la hora de abrir un negocio determinado. Algunos emprendedores tal vez pueden darse el lujo de entrar en el mercado sin conocer demasiado del mismo y eso ayuda a lograr un mecanismo más programado en lo que hace a la empresa y su actividad. Es por esto que cada día existen más dueños de franquicias que se esparcen por el ejido urbano y hasta trascienden las fronteras, sumando sucursales nuevas para captar un mayor mercado imponiendo una marca x.

A lo largo de este trabajo analizaremos las diferentes opciones de inversión para llevar adelante la instalación de una sucursal de la cadena de bares Johnny B. Good y todo lo que conlleva al análisis descriptivo de un proyecto (evaluación sobre viabilidad técnica, económica y financiera, procesos, metodología, entre otros).

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es necesario estar atento a los cambios y a las tendencias cuando se habla de hacer una inversión, más aún si se trata de abrir un negocio o cualquier tipo de empresa nueva o existente. Esta actividad se torna aún más difícil y compleja cuando hablamos de servicios. Las distorsiones en cuanto a la comunicación, la economía cambiante y el desarrollo socio-cultural, los avances tecnológicos y el constante movimiento hacen de nuestra cotidianeidad un mar lleno de incertidumbre, la enemiga más antigua del administrador y de la gestión, la que nos saca el sueño y tratamos de erradicar dentro de nuestra labor al frente de cualquier proyecto.

Es por eso que decidimos embarcarnos en este trabajo tratando de dar lo mejor de nosotros en cuanto a la energía y el tiempo dedicado al mismo, para de esta forma desarrollar nuestras capacidades personales y profesionales a la hora de emprender un proyecto de estas características.

Capítulo N° 1

Introducción

El siguiente capítulo intenta reflejar diferentes aspectos de todo lo que tiene que ver con la historia y la cultura de la organización, la forma en la que realizan sus actividades principales, las características más relevantes de su forma y lo que tiene que ver con el ambiente tanto interno como externo.

A lo largo del mismo describiremos como está conformada una sucursal de esta firma, su distribución y estructura, como así también las distintas variables relevantes a la hora conocer un negocio.

1. LA ORGANIZACIÓN

Johnny B. Good es una empresa creada en Córdoba que cuenta con seis sucursales dentro de la Provincia (Nueva Córdoba, Cerro de las Rosas, Villa Cabrera, Carlos Paz, Río Cuarto y la más reciente en Barrio Jardín) a las cuales se suman 2 que se encuentran en Mendoza y Rosario. El nombre legal es “**The American Food Company S.A.**” siendo Johnny B. Good su nombre de fantasía. La empresa fue creada en 1997 con otra denominación y en el 2004 éste se cambió al nombre actual. Es una Sociedad Anónima (S.A.) que está compuesta por cuatro socios fundadores. (Ver Anexo Número 1, imagen 1)

1.1 Historia

En su comienzo, los tres primeros locales de Johnny B. Good empezaron siendo Rock & Feller's. Éstos se habían convertido en franquicias y cada uno de los franquiciados reclamaba o requería determinados tipos de ayuda del franquiciante, los mismos debían pagar un royalty y, a cambio, recibirían una prestación o servicio (asesoramiento, publicidad, entre otros) que no se ofrecía. Además, se reclamaba por parte de los franquiciantes una renovación arquitectónica de los locales o una remodelación porque en su momento se habían transformado en un clásico y habían dejado de ser un lugar de moda como había sido planeado. Esa inversión tenía un costo muy elevado a cargo del franquiciado pero, al mismo tiempo, las franquicias no estaban desarrolladas como para poder sustentar esta futura inversión, por lo cual se decidió rescindir los contratos.

Al poco tiempo los dueños de “The American Food Company S.A.” decidieron remodelar los antiguos locales y crearon una nueva marca e imagen que abarca el rock y la música de todos los tiempos (clásica y moderna), a diferencia de Rock & Feller's que se basaba sólo en el rock clásico.

1.2 El Nombre

El nombre de la organización surgió de una extensa búsqueda en donde se encontró un tema musical de Chuck Berry, una leyenda del Rock que se encuentra entre los intérpretes y compositores más grandes de la historia de este género, nacido en Estados Unidos en la década del '30 y que compuso esta canción “que trata de la biografía de un joven de pueblo (Johnny B. Good) que tocaba la guitarra como el sonar de una campana y que su madre le había prometido que en algún momento su nombre iba a aparecer en las carteleras de los grandes recitales y se iba a convertir en un músico reconocido”.

Aquí la reseña y homenaje al gran músico que es considerado por algunos el inventor del rock 'n roll debido a sus adelantados riff's de guitarra, el mismo se encuentra en alguna pared de cualquiera de las sucursales. (Ver Anexo Número 1, imagen 2)

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.1 Retrato del lugar

Johnny B. Good es un restaurante y bar temático de estilo norteamericano en donde se respira la mística moderna y de todos los tiempos. Se trata de un ambiente informal y divertido, que combina tecnología y un personal capacitado para dar el mejor servicio a sus clientes.

Es una propuesta innovadora que ofrece a sus clientes la posibilidad de disfrutar deliciosos platos y bebidas al ritmo de la música más controversial y reconocida de todos los tiempos.

2.2 Experiencias únicas

Al llegar, un recepcionista muy amable acompaña a los clientes hasta sus mesas, en donde camareras que conocen a la perfección la gran variedad de platos y bebidas se esmeran para que la experiencia sea acogedora e inolvidable.

La verdadera inspiración y espíritu de Johnny B. Good se encuentra en su comida única. La idea es que los clientes disfruten de una maravillosa experiencia culinaria y la compañía hace un gran esfuerzo para garantizar que los clientes consuman los productos más frescos disponibles.

2.3 Mística de la música

Se podría hablar de este resto bar como un verdadero museo de música mundial, que resume la riquísima historia de la misma mediante fotografías inéditas, afiches de conciertos y souvenirs de todos los tiempos, desde Elvis Presley y The Beatles hasta Frank Zappa o el mismísimo Michael Jackson.

En Johnny B. Good la música es uno de los principales protagonistas.

2.4 Ambiente Informal y Divertido

Estos restaurantes proponen un tradicional estilo londinense con modernos detalles norteamericanos. En la decoración se han cuidado los detalles buscando que las paredes, el techo y los adornos cuenten la historia de la música, desde sus comienzos - en los años '60 - con Bill Halley, pasando por B.B. King, Led Zeppelin, Los Rolling Stones hasta Madonna. También se destacan antiguas publicidades de bebidas y cigarrillos que marcaron hitos en la historia, y numerosas pantallas que permiten ver y escuchar a los ídolos de música.

3. VISION, MISION Y OBJETIVOS PRINCIPALES

3.1 Visión

Ser el lugar en la ciudad que todos recomiendan por su comida, sus tragos, su ambiente informal rodeado de música contemporánea y diversión, sumado un servicio distintivo brindado por su gente.

3.2 Misión

Crear y construir relaciones de largo plazo con los clientes del bar y restaurante temático, a través de la alegría y buena atención, junto con una alta vocación de servicio y productos de excelente calidad.

3.3 Objetivos

Los objetivos son propuestos conjuntamente por los directivos, los gerentes y los encargados de cada una de las áreas. La firma tiene uno a nivel general y varios sub-objetivos o metas a seguir basándose en el principal.

El principal objetivo de la empresa es ser “el lugar de la ciudad”, y no ser un lugar más sino el más importante y conocido, que la gente recomiende por las comidas, las bebidas y por el servicio que brinda, es decir, ser “el bar y el restaurante temático de la ciudad”.

Otros propósitos a nivel grupal se dan en cuanto a la facturación, la opinión de los directivos es que una buena forma de ver cómo funciona la empresa es mediante éste indicador, si disminuye o no crece lo previsto, significa que hay algún error con respecto a la atención, servicio brindado, calidad de los productos, cambio de gustos de los clientes, etcétera.

Los objetivos a largo plazo son en cuanto a lo que es la rentabilidad del local y los números obtenidos, a mediano plazo son en cuanto al posicionamiento e imagen de la firma. Los de corto plazo son a nivel mensual en cuanto a los resultados estimados, si bien todos los meses son diferentes, se ha comprobado que siempre se sigue con la misma línea y tendencia año a año. Por lo cual se proponen mejorar esta tendencia continuamente.

Los objetivos en cuanto a la facturación no son comunicados al resto de los empleados de manera numérica, pero sí de manera porcentual; a diferencia del resto de los objetivos en general que sí son comunicados.

3.4 Valores

Los valores de Johnny B. Good son normas de trabajo y convivencia, que se eligieron como ideales. Son los pilares que describen su forma de ser y marcan el camino hacia el desarrollo y la mejora constante. Son pautas que su gente está dispuesta a defender a cualquier precio.

Sus valores no son negociables. Para pertenecer a la empresa es necesario comprenderlos, aceptarlos, compartirlos, vivirlos, respetarlos y hacerlos respetar.

Ellos son:

-  *Total orientación al cliente*
-  *Integridad*
-  *Innovación*
-  *Respeto por las personas*
-  *Fomentar el trabajo en equipo*
-  *Alegría del trabajo*

4. FORMATOS

La firma cuenta con ocho sucursales que poseen tres formatos de negocio distintos, aquí enumeraremos los mismos que se pueden encontrar en el presente dentro de la Ciudad de Córdoba:

4.1 Formato "Mega" (Ver Anexo Número 1, imagen 3)

De acuerdo a los distintos conceptos de unidades de negocios que posee la empresa, la sucursal analizada ubicada sobre Av. Rafael Núñez 4791 es denominada Formato Mega, y consiste en una unidad de grandes y largas dimensiones, con una capacidad para 600 cubiertos sentados en total, un área cubierta mayor a 1.000 m². Consta de dos niveles, jardín exterior y dos terrazas. La localización posee un alcance metropolitano y un alto posicionamiento.

Esta unidad cuenta con una propuesta gastronómica completa a nivel internacional que cubre una variedad de restaurante, cafetería y bar. De esta manera, los platos más sofisticados de la carne vacuna, menús ejecutivos, y de los postres más tradicionales como Cheesecake, Brownies y Milkshakes son ofrecidos. En un entorno de diversión y tiempo ameno, es posible ofrecer también comidas rápidas como hamburguesas, fajitas mexicanas y bocadillos.

Al mismo tiempo, los productos para otros momentos del día son ofrecidos, entre ellos el desayuno americano, té, los productos de restaurante y una gran variedad de dulces. Por la tarde el ambiente invita a disfrutar de una bebida durante el Happy Hour, que se repite después de la cena en diversos horarios, un momento ideal para deleitarse con margaritas, cócteles y otras bebidas exclusivas.

4.2 Formato "Classic" (Ver Anexo Número 1, imagen 4)

Los restaurantes temáticos Johnny B. Good de Formato Clásico son unidades de tamaño mediano con una capacidad de 200 a 400 personas sentadas. Por lo menos 350 m²

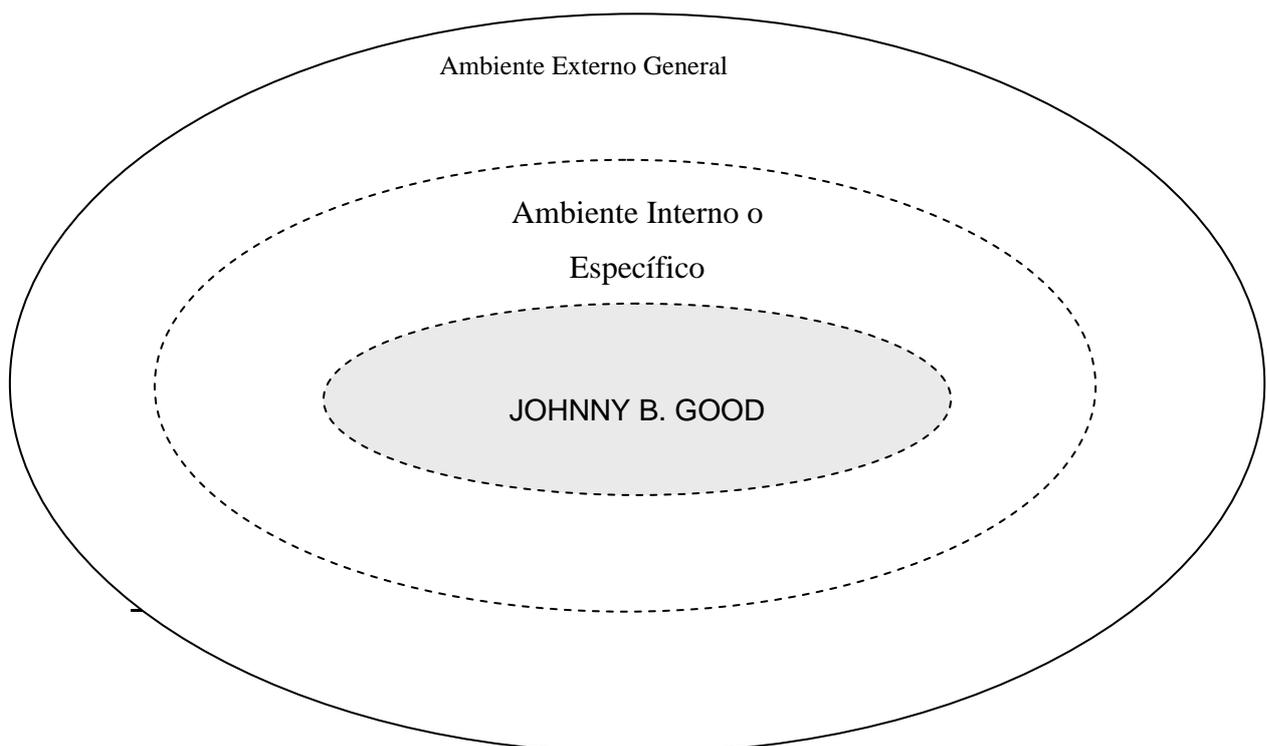
deben estar cubiertos y su localización más conveniente debería ser una pequeña área comercial o un vecindario dentro de una ciudad. La propuesta gastronómica es semejante al Mega Formato, teniendo la misma gama de productos y garantizando una experiencia culinaria notable para todos sus clientes.

4.3 Formato "Express" (Ver Anexo Número 1, imagen 5)

El estilo EXPRESS, de menor superficie y en consecuencia menor nivel de inversión ha sido pensado especialmente para ser ubicado en shoppings, aeropuertos, micro centro y peatonales, permitiendo además optimizar su espacio de desarrollo con dos propuestas innovadoras: la primera consiste en un módulo de venta impulsiva denominado "Stop & Go!" cuyo fin es ofrecer una variada gama de productos de repostería, cafetería, sándwiches y bebidas en packaging descartable para el consumo "al paso". La segunda propuesta presenta un servicio de "Delivery" apuntado al área de influencia inmediata del local. Pero "Johnny B. Good Express" conserva el mismo espíritu de los locales tradicionales, con una barra ideal para reunirse durante el Happy Hour en un ambiente informal y divertido.

El famoso Museo de la Música también se desarrolla con una variada temática y numerosos productos de merchandising. El mismo se lleva a cabo en todos los locales de la firma, ya que éste es su sello personal en cuanto a la imagen del bar temático. Al mismo tiempo, la oferta del negocio hace especial hincapié en uno de los productos emblemáticos: las fajitas, que junto al resto del menú completan una atractiva propuesta gastronómica.

5. CONTEXTO ORGANIZACIONAL



Desde el primer día en el que una persona empieza a trabajar en la firma, se le entrega un reglamento de normas y conductas, y manual de inducción donde se le informa la historia la empresa, cuáles son sus valores, cómo trabajar en equipo, la integridad, el trato con los clientes, los horarios de llegada y descansos, etcétera, para que entren en la organización sabiendo su cultura y costumbres. Se le indica a cada uno de qué manera tienen que trabajar en sus puestos operativos, qué debe hacer la recepcionista, la camarera, etc. ya que éstos tienen una tarea determinada y una forma de presentarse diferente.

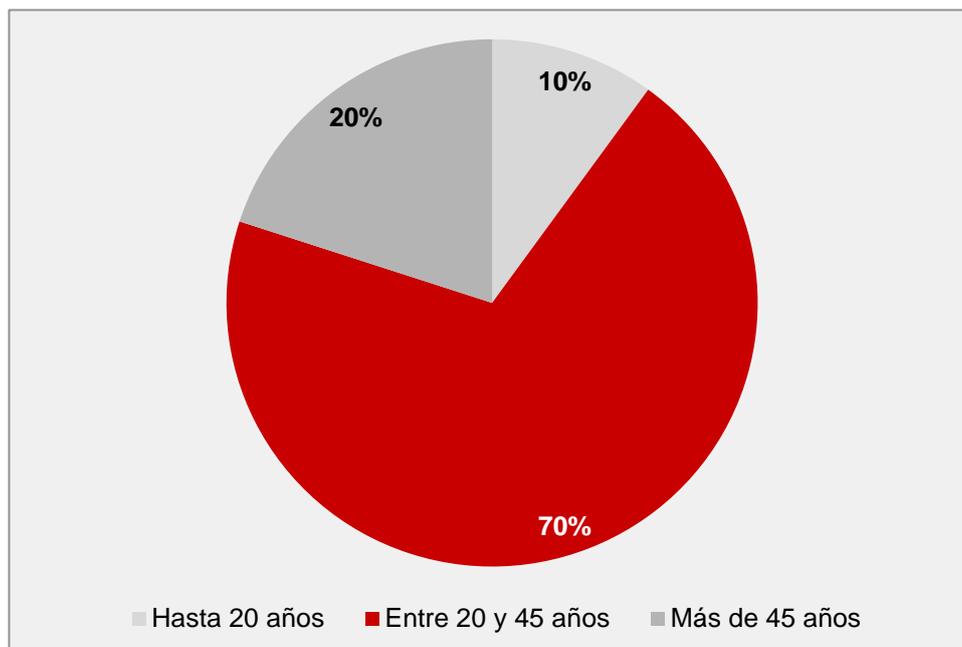
Johnny B. Good no posee un lenguaje específico o formal a utilizar, lo importante es que cada uno mantenga su personalidad y actúe frente al cliente de manera respetuosa, amable y agradable. Los empleados deben atender de manera informal, no robotizados, cada uno debe ser simpático y alegre, no deben ir serios y no deben pararse como un mozo tradicional frente a la mesa. Se trata que los operarios conozcan cada uno de los clientes que ingresa al local, traten de identificarlos, recordar su nombre, conocer con el tiempo qué es lo que hacen, qué gustos tienen y dónde se sientan habitualmente, con el fin de que el cliente se sienta parte del lugar.

La idea del protocolo es que cada uno lo respete haciéndolo a su forma y personalidad.

5.2 Microambiente:

Clientes:

Cada local posee una múltiple gama de clientes que varía de acuerdo al horario. La estética y la presencia del local apuntan a un rango etario de 20 a 45 años, no obstante también concurren adolescentes y adultos que disfrutan de un ambiente informal donde se destaca la calidad y el servicio.



Proveedores:

La organización trabaja sólo con grandes empresas (en general deben ser conocidas a nivel mundial) que les brindan productos de calidad y líneas Premium.

Posee distintos proveedores dependiendo el rubro, en el área de bebidas los responsables de proveer a cada sucursal son los sponsors (Coca Cola, Budweiser, Heineken, Stella Artua, Bodega Chandon, entre otros). Mientras que en el área de cocina tienen contrato con empresas especializadas en la distribución de mercadería para restaurantes, cuyo nombre no se dio a conocer, y en el área de postres el único proveedor es “Sabores de Familia” de Graciela Franchesquini que forma parte de los sponsors. Además, son los principales aliados estratégicos, ya que con su apoyo Johnny B. Good puede satisfacer a sus exclusivos clientes. Ellos esperan acompañar a la empresa para poder llegar a su público, y así comunicar su imagen asociada a la marca.

En ese accionar contribuyen a la construcción del concepto, aportando además de recursos económicos, los valores intangibles que su imagen transmite, y recibiendo idénticos aportes de la personalidad de Johnny B. Good. Este tipo de alianzas logra *relaciones de cooperación* en la que los tres actores involucrados se ven beneficiados: el cliente final, el sponsor y Johnny B. Good. Los sponsors esperan propuestas imaginativas, innovadoras, divertidas, coherentes con el concepto Johnny B. Good, las cuales deberán estar cuidadosamente programadas, tener objetivos claros, con simples mecanismos de medición de resultados. Para los sponsors, Johnny B. Good puede ser alternativamente: un singular medio de comunicación de imagen, un canal para llegar a cierto público (ABC1) con sus productos, un instrumento de posicionamiento, un activador de preferencias o un constructor de la personalidad de su marca.

Todo ello los transforma en socios estratégicos, con quienes se busca construir *relaciones de cooperación a largo plazo*, lo que lleva necesariamente a la elección de sponsors globales, que además de compartir idénticas filosofías empresariales, estén dispuestos y puedan lograr acompañar a Johnny B. Good en su recorrido.

Competidores:

La organización presta sus servicios durante todo el día -desayuno, almuerzo, merienda y cena- diferenciándose de la competencia directa que lo hace en un solo horario. La visión de los directivos es alentar a que en la zona se coloquen nuevas propuestas de restaurantes y bares, porque si bien generarían competencia, se consolidaría un polo económico en el cual la gente a la hora de salir decide ir a ese sector, y una vez que el cliente se encuentre allí, puede elegir a qué lugar ir.

Al principio va a probar las diferentes posibilidades, lo cual puede decidir ir a Johnny B. Good o a la competencia, pero los directivos aseguran que una vez que el futuro cliente se encuentre en la zona y que visitó su local, éste los va a cautivar por su atractivo, infraestructura y atención, y como consecuencia, van a volver.

Organismos gubernamentales:

La empresa no posee ningún tipo de vínculo con partidos u organizaciones políticas. La intervención del gobierno en la actividad de dicha empresa es únicamente como ente recaudador impositivo y de control.

Organizaciones intermedias:

En éste momento el grupo de presión más cercano a la empresa es el sindicato. Éste no es visto como un inconveniente porque la organización cumple con el personal de manera completa y todos los empleados ingresan bajo los regímenes legales establecidos.

Fuerzas tecnológicas:

La organización cuenta con avanzada tecnología, todas las estaciones (centros de apoyo de las camareras) se encuentran equipados con pantallas “touch screen” para hacer el pedido por comando a los distintos sectores de la cocina, al sector bebidas, cafetería y postres. Además cada estación cuenta con un teléfono para poder comunicarse con los distintos puntos del local. El mismo posee un sistema de intranet que mantiene actualizado el stock, facturación, ingreso y egreso del personal, administración y estadísticas. La empresa tiene como política una modernización continua en lo que respecta a la tecnología utilizada en el revestimiento del local.

5.3 Ambiente Externo General:

Fuerzas económicas:

El factor económico que más suele afectar a Johnny B. Good es el nivel de ingreso de sus clientes, ya que cuando éste disminuye los clientes siguen concurriendo pero consumen productos más económicos, por ejemplo, alguien que tomaba un licuado con un costo de \$50, ahora sigue yendo pero consume un café de \$20.

Fuerzas socio-culturales:

Las condiciones sociales son reflejadas principalmente en los clientes casuales, ya que muchas personas van a Johnny B. Good por el simple hecho de que es un local prestigioso relacionado con la clase media-alta.

6. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

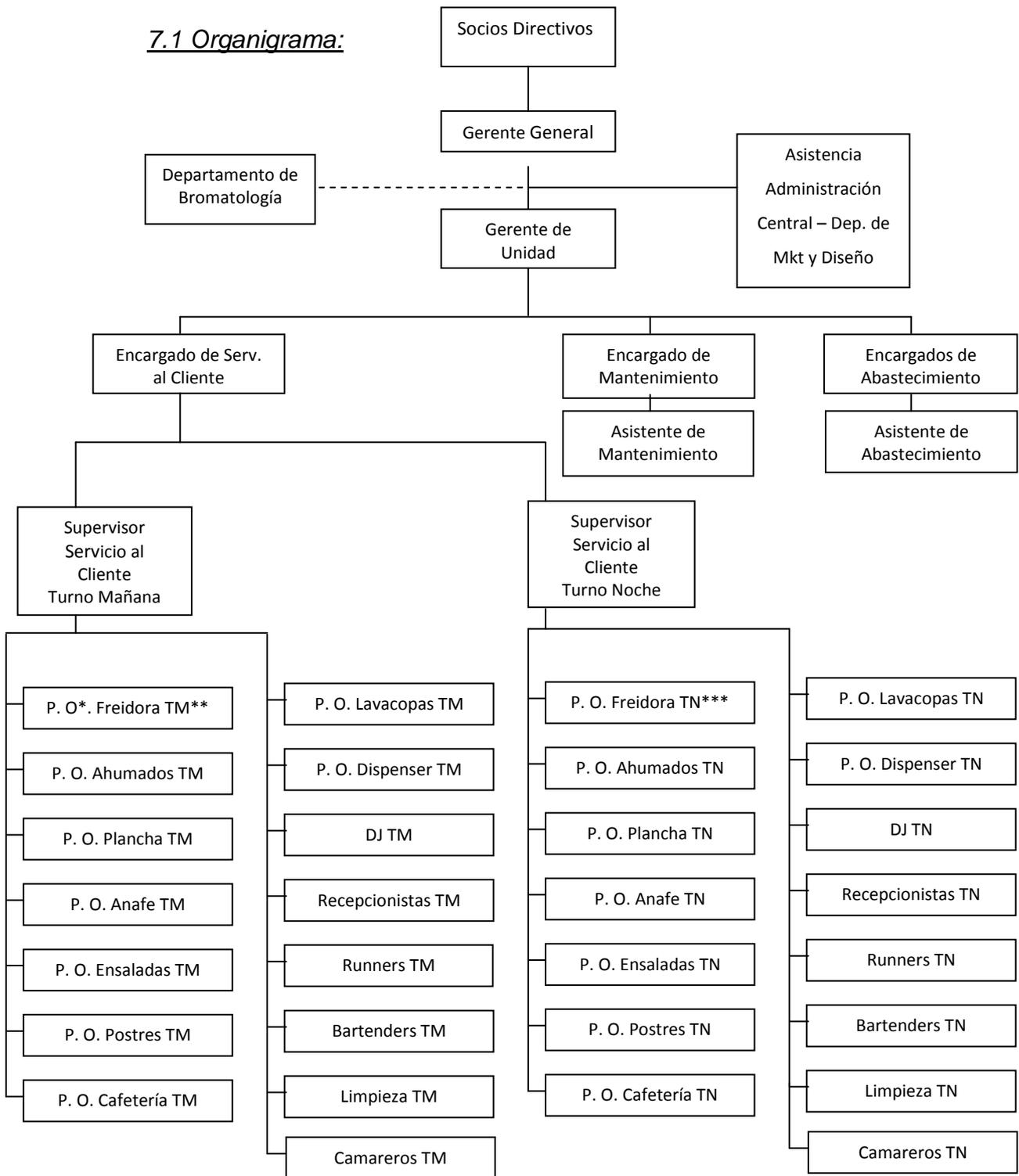
Existen varios indicadores a la hora de clasificar una empresa para conocer más en detalle la forma en la que la misma fue creada, en este caso nos enfocamos en el tipo de empresa que estamos analizando, el fin con el que fue conformada, la forma de organización que lleva, su tamaño, alcance con respecto a su actividad, la forma en que fue integrado el capital al momento de la fundación de la misma, entre otros.

A continuación enumeramos las diferentes características de la misma con respecto a los puntos anteriormente propuestos:

- Integración de capital: privado, ya que sus dueños son cuatro socios particulares.
- Fin: de lucro, porque su finalidad es obtener ganancias.
- Forma jurídica: colegiada, ya que es una Sociedad Anónima (S.A.) compuesta por cuatro personas que ejercen en conjunto la responsabilidad por los actos jurídicos de la empresa.
- Origen de capital: nacional, porque la organización fue fundada con capitales argentinos (cordobeses).
- Tamaño: se considera una PYME dado que cuenta aproximadamente con 290 empleados entre las ocho sucursales.
- Alcance geográfico: regional, ya que la empresa posee no sólo cuatro sucursales en Córdoba Capital sino que también una en los alrededores (Rio Cuarto y Carlos Paz) y dos en otras ciudades (Mendoza y Rosario)
- Duración: permanente, porque el objetivo de la organización, y con el tiempo lo ha demostrado, es crecer y posicionarse en el mercado a través de los años.
- Tipo de actividad: bienes/servicio.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.1 Organigrama:



* PO: puesto operativo

** TM: turno mañana

*** TN: turno noche

El organigrama posee un diseño vertical, determinando los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad que los miembros de la organización poseen.

Sin embargo, la comunicación se da tanto en forma horizontal como vertical. La primera sucede cuando el encargado de mantenimiento le debe comunicar al de abastecimiento la mercadería a comprar, el encargado de servicio al cliente le comunica al de mantenimiento si alguna persona se queja del estado de la comida, etcétera. La comunicación vertical ocurre cuando se comunican los tres niveles de gerencia entre sí.

La comunicación se desarrolla de manera efectiva en relación a los clientes, proveedores, empleados y en su ambiente en general. Por lo cual una de las tareas de los gerentes consiste en transmitir en equipo o individualmente la información a los empleados para que todos puedan desempeñar sus labores de manera eficiente y eficaz, y así alcanzar los objetivos y las metas propuestas.

Vale aclarar la importancia de la comunicación que los gerentes tienen a su disposición, ya que sin la transmisión de información no sería posible el trabajo en equipo y el alcance de los objetivos.

Es considerada una organización formal por el grado de dependencia, reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados (manual de inducción y reglamento de normas y conductas).

Esta empresa es centralizada, porque las decisiones de mayor importancia las toma la alta gerencia y a su vez tiene cierto grado de descentralización por la delegación de autoridad a niveles inferiores a éste.

7.2 Toma de Decisiones y División de Tareas

Analizando la estructura de la empresa, podemos identificar seis puestos gerenciales en tres niveles diferentes. En la Alta Dirección o Nivel Estratégico se encuentran los cuatro Socios Directivos, en el Nivel Táctico o Medio está el Gerente General y los tres Gerentes de unidad, y en la Primera Línea o Nivel operativo están los tres encargados y los dos supervisores.

De acuerdo a los tipos de problemas ocasionados, son los encargados de tomar las decisiones. Muchas veces la empresa intenta facultar a los empleados para poder resolver determinados tipos de inconvenientes acordes a su área siempre y cuando sean decisiones programadas. Por ejemplo ante un cliente de acuerdo al inconveniente que pueda llegar a surgir se verá si lo puede resolver la camarera o quien los haya atendido, de caso contrario la situación es delegada a un supervisor. Éste tiene facultad para resolver problemas rutinarios o menores (corte de energía eléctrica, caídas del sistema, roturas de sillas o mesas, etcétera), tomar decisiones programadas y en algunos casos no programadas, y controlar a sus subordinados.

Los gerentes toman decisiones sistemáticas principalmente en de mantenimiento e inversión, controlan la Primera Línea y son su nexa con la Alta Dirección, su intención es actuar de manera proactiva anticipándose a los hechos, pero en algunos casos como es el cambio de

gustos de clientes, las deben tomar de manera reactiva. Los directivos se encargan de la toma de decisiones estratégicas, de todo lo que respecta a acciones grandes, inversiones, apertura de nuevas sucursales, posibilidad de dar franquicias, definir objetivos, cursos de acción, entre otras. Sus decisiones engloban a todas las sucursales y autorizan las decisiones de los gerentes (principalmente en el área de inversión). En algunos casos se suelen tomar decisiones grupales.

El departamento de marketing y diseño se encarga principalmente de la publicidad, la firma la realiza a través de e-mails, gráficas auspiciando recitales, de manera radial y en las revistas "Las Rosas" y "Punto a Punto".

El departamento de Bromatología se encuentra tercerizado. Johnny B. Good contrata un equipo de bromatólogos que se encargan de hacer un recorrido dos veces por semana para controlar las heladeras, la manipulación del alimento y la limpieza.

La persona encargada de compras se hace cargo del abastecimiento y almacenamiento de la mercadería, hace los pedidos, los recibe, los distribuye y los almacena. El encargado de mantenimiento se encarga de mantener las cámaras a la temperatura adecuada, controla que la comida se encuentre en buen estado y su vencimiento.

Las recepcionistas son quienes reciben al cliente y distribuyen a la gente de acuerdo a los sectores habilitados. Las camareras le dan la bienvenida y la despedida al cliente, están encargadas de un sector determinado (diez mesas) sin poder moverse del mismo. Los runners se encargan de llevar el pedido efectuado por la camarera. Los bartenders son los encargados de la barra, atendiendo a todas las personas que se sientan en la misma y preparando los tragos para todo el local. El área de cocina está sectorizado por zona (freidora, ahumado, plancha, anafe, ensalada, postres, lavado, cafetería y la persona que despacha las bebidas). El Disc Jockey (DJ) se encarga de poner la música en el local desde su cabina. El área de limpieza mantiene a diario todos los sectores del local en las condiciones adecuadas.

8. ANÁLISIS F.O.D.A.

Luego de haber analizado internamente la empresa y su relación con el mercado, es necesario destacar los aspectos que conforman sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

8.1 Fortalezas:

-  Posicionamiento y prestigio en el mercado.
-  Excelente imagen y reputación.
-  Capacitación e inducción de empleados
-  Control computarizado de stock.
-  Tecnología avanzada para el revestimiento del local y para la organización interna.
-  Diseños modernos.
-  Fidelidad de los clientes y relación con los mismos.

- Ubicación e infraestructura de sus locales.
- División y delegación de tareas.
- Comunicación entre el personal.
- Alta rentabilidad de sus ventas.
- Alta calidad de gerenciamiento.
- Excelente calidad de sus productos.
- Proveedores renombrados.
- Variedad del menú.
- Rapidez en la atención y servicio de comidas.
- Adaptación a los cambios de mercado.

8.2 Oportunidades:

- Nuevas tecnologías que surgen permanentemente en el mercado.
- Aceptación del mercado para la apertura de nuevas sucursales (según encuestas).
- Cambios sociales que permiten la introducción de nuevos productos y su renovación.
- Falta de empresas que brinden sus mismos servicios todo el día de manera completa.
- Altas barreras para el ingreso de competencia.

8.3 Debilidades:

- Demoras en la atención en horarios picos.
- La falta de sucursales en provincias clave como Buenos Aires.
- Falta de inversión en publicidad de medios masivos (cartelera pública, televisión, etc.)
- Precios elevados que limitan al mercado.
- Ausencia de departamento de Recursos Humanos.

8.4 Amenazas:

- Ingresos de nuevos competidores.
- Productos sustitutos en los diferentes competidores.
- Inflación e inestabilidad económica.

9. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O CINCO FUERZAS DE PORTER

La rivalidad entre las empresas puede ser la variable más poderosa de las cinco fuerzas de Porter. Las estrategias que sigue Johnny B. Good tienen éxito gracias a las ventajas competitivas en comparación con las que siguen sus competidores.

El grado de rivalidad entre las diferentes empresas que compiten con la firma analizada suele aumentar conforme a:

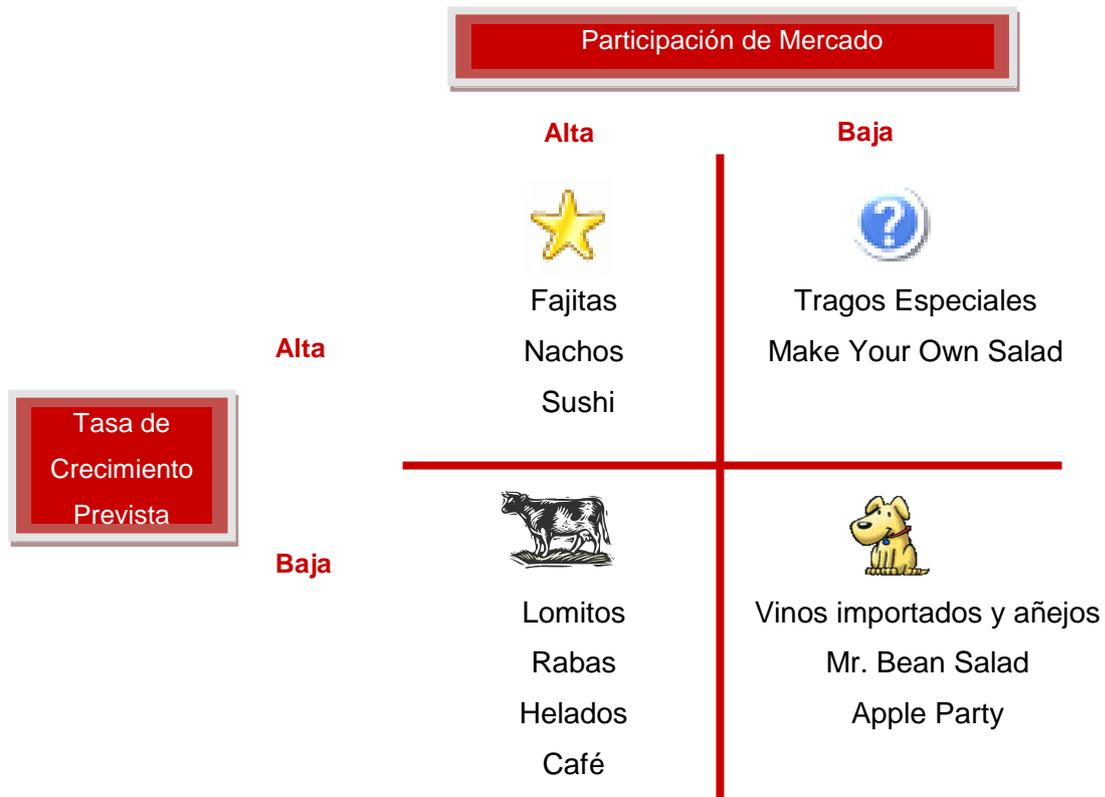
- El aumento de la cantidad de competidores (de acuerdo al horario y servicios que éstos ofrezcan).

- La hora, porque la empresa no posee una competencia específica que ofrezca los mismos servicios completos sino que ésta va variando de acuerdo al momento del día.
- La demanda de los clientes disminuye en algunos casos por la variación de ingresos.
- La reducción de los precios y las promociones, que en éste caso suceden sólo en las “Happy Hours”.
- La rivalidad también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar los gustos con facilidad, pero la empresa trata de adaptarse rápidamente a los mismos.
- Los productos sustitutos que las otras empresas ofrecen en general no son consumidos por los clientes de JBG ya que son más económicos y muchos consumen sus productos por el prestigio que éstos poseen, no obstante, la empresa ha perdido muy pocos clientes por ese tipo de productos.

9.1 Fuerzas de Porter:

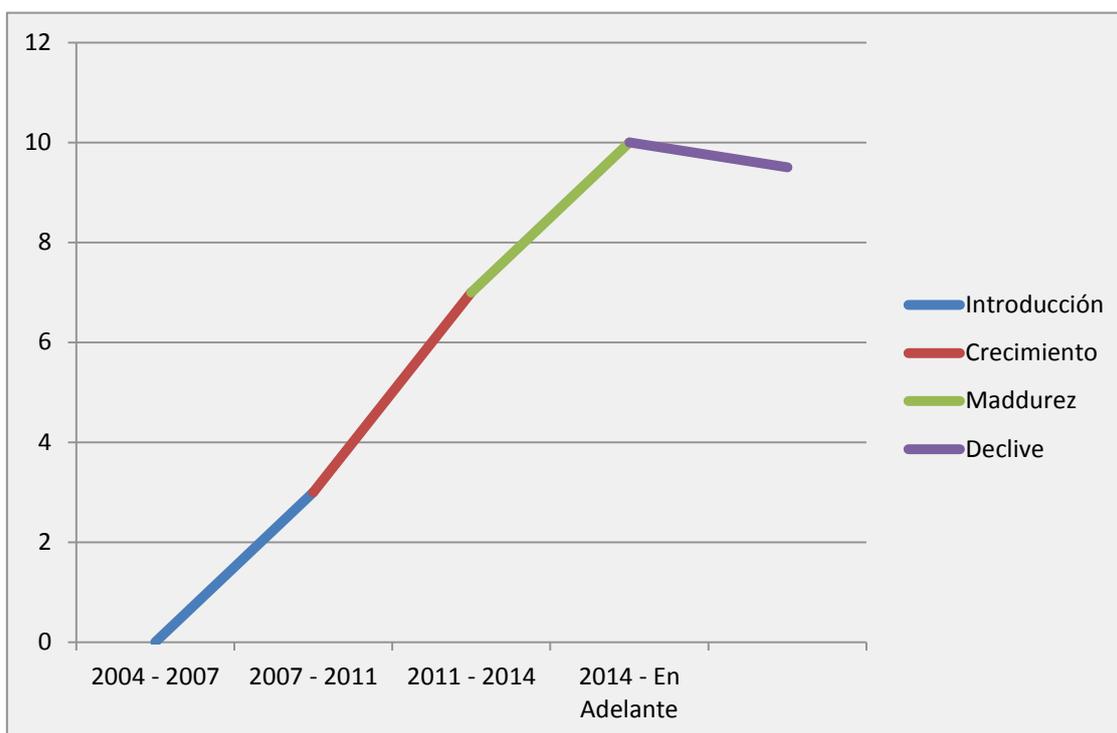


10. MATRIZ DE CARTERA CORPORATIVA (BCG)



De acuerdo a la matriz existen diferentes productos posicionados en diversas categorías. Los productos estrella tienen una alta participación de mercado y buenas posibilidades de crecimiento, aquí encontramos a las fajitas, nachos y sushi, éstos son los productos que se encuentran de moda. Las vacas de efectivo tienen una mayor participación en el mercado pero su ritmo de crecimiento es menor, por ejemplo los productos clásicos como lomitos, rabas, copas de helados y el típico café. Los interrogantes se caracterizan por sus pocas posibilidades de crecer y su limitada participación en el mercado, suelen ser productos innovadores en donde es difícil conocer la respuesta y reacción del cliente, éste es el caso de algunos tragos especiales y “make your own salad” (“hazte tu propia ensalada”). En el caso de los perros, poseen pocas posibilidades de crecimiento y baja participación en el mercado, por ejemplo ciertos vinos exclusivos e importados que poseen un precio muy elevado, la ensalada de frijoles (“mr. bean salad”) y el “apple party”.

11. CICLO DE VIDA



12. ESTRATEGIAS

La organización se encuentra en el mercado desde el 2004 y no ha parado de crecer y diversificarse desde que fue concebida. Desde sus comienzos se tuvo bien en claro cuál era la misión de la empresa, la estructura de la industria y su posición competitiva, creando así una *estrategia intentada* clara y bien definida que luego fue *realizada* y mantenida a lo largo del tiempo. Debido a la inestabilidad económica de los últimos años la organización se ha visto obligada a utilizar “estrategias sombrillas”.

La estrategia genérica de la empresa está claramente orientada a la diferenciación, ya que con la prestación del servicio de bar-restaurante temático, se atiende a un mercado de clase media-alta que desea satisfacer sus necesidades de desayuno, almuerzo, merienda y cena con la mayor calidad, ya sea de los alimentos, de la atención personalizada, de la prestación en tiempos del servicio, del ambiente y clima del lugar, y de la imagen y reputación de la marca; por el que están dispuestos a pagar un precio elevado. Gracias a esto se logra agregar un valor a los productos y servicios que los competidores no pueden igualar y convierten a Johnny B. Good en una empresa única en Córdoba. Los precios en relación a la competencia no son competitivos, es decir, no son los más económicos de la zona. Pero aquí es donde influyen las fuerzas socio-culturales, ya que las condiciones sociales son reflejadas principalmente en los clientes casuales, muchas personas van a Johnny B. Good por el simple hecho de que es un local prestigioso relacionado con la clase media-alta.

Los productos y servicios prestados por la empresa son percibidos por los clientes como exclusivos ya que se diferencian con los de la competencia en los siguientes factores:

- Alta variedad y calidad de sus menús.
- Velocidad en la atención y en el servicio de mesas.
- Atención servicial, cordial y respetuosa.
- Rápida adaptación a los gustos de los consumidores.
- Prestigiosas ubicaciones en zonas de alto tránsito.
- Infraestructura de los locales, la particular decoración y música temática.
- Elevado prestigio y reputación de la marca.
- Nivel de los clientes que concurren.
- Proveedores de renombre con los que trabaja la organización.
- Prestación de servicios para cada horario del día, es decir, desayuno, almuerzo, merienda y cena.

Existen cuatro bloques de formación de ventaja competitiva que en el caso de la empresa analizada se encuentran muy interrelacionados. Esto se debe a que se logra una *calidad superior* gracias a los distintos proveedores de alta gama e insumos premium con que se maneja la empresa, lo que genera poder mantener la reputación de Johnny B. Good y así tener una alta *capacidad de satisfacer al cliente*. Mediante la estrategia genérica de diferenciación se logra alcanzar una *innovación superior* proporcionando un producto y servicio percibido como exclusivo lo que le permite aumentar los precios y mantener los costos, obteniendo una *eficiencia superior* con respecto a la competencia.

La empresa analizada claramente posee ventaja competitiva en su industria básica ya que supera más de una de estas dimensiones con respecto a sus rivales adquiriendo distintas habilidades para sobrepasar el rendimiento de su competencia.

13. CONTROL

“El control se realiza mediante distintos softwares y de manera personalizada”.

- El personal debe pasar una tarjeta electrónica en sus horarios de llegada y salida.
- En cuanto al stock de mercadería cada vez que se realiza algún movimiento se computa en el sistema. La utilización de insumos que dice la receta debe ser de manera exacta (por ejemplo 120grs. de lomo, 100grs. de papa, etcétera) para que no haya desfase o de faltante de mercadería. Es un control que se va haciendo a diario colocando en cada fecha lo que se produce y la cantidad de insumos utilizados.

- El otro tipo de control que se realiza es el más detallado que no puede hacer una computadora, por ejemplo la apariencia de la persona y el aseo de las mismas, y controles de satisfacción del cliente donde se realizan encuestas a diario en cada uno de los distintos horarios para ver cómo se sintió, la bienvenida de la recepción, la atención de la camarera, la calidad de la bebida y la comida, el tiempo de demora del pedido, cómo se encuentran las instalaciones, etcétera.

14. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)

”El contexto actual requiere con urgencia que los profesionales de las empresas y organizaciones practiquen la responsabilidad social y sean éticos, necesitamos que los actores de la innovación institucional sean competentes, creativos, contextuales, conceptuales y que comprendan que la solidaridad es la clave para lograr la sostenibilidad y para afrontar esta crisis de legitimidad que vivimos.”

Las palabras hablan por sí solas, todas y cada una de las personas que habitamos el planeta somos responsables de nuestros actos con respecto al entorno y al prójimo. Viéndolo de esta manera son más responsables aun las personas jurídicas, las cuales lo afectan en proporciones mucho mayores.

Las empresas al utilizar tantos recursos para su funcionamiento deben ser proporcionalmente más cuidadosas. Por suerte hace algunos años existen leyes que obligan a las organizaciones a tener en cuenta al medio ambiente, reducir la contaminación y todos los costos negativos que tiene su participación en la comunidad.

Más allá de la alta cuota de publicidad que tienen las campañas “verdes” que varias empresas llevan y han llevado a cabo me parece algo positivo. Tal vez estas leyes debieron hacerse un tiempo atrás cuando la contaminación ambiental no estaba tan comprometida, pero aún así no deja de darnos una mirada optimista para el futuro.

Ésta empresa presenta una fuerte responsabilidad social debido a que a menudo realiza donaciones a diferentes centros caritativos, ayuda a las cooperativas de escuelas, a centros comunitarios y en lo posible siempre participa en Junior Achievement promoviendo los jóvenes líderes.

Trabaja con ciertos institutos educativos recibiendo pasantes en el área de cocina, en el departamento de marketing, en el área de diseño y en la parte administrativa.

La firma tiene como política conservar su ayuda en silencio debido a que no les interesa hacer publicidad con su contribución a la sociedad.

15. EL PRODUCTO/SERVICIO

La carta es renovada dos veces por año en cada temporada de invierno y de verano. Aquí es donde se producen cambios de algunos platos de acuerdo a la moda y al gusto de los

clientes, pero el menú posee una columna vertebral basada en platos totalmente americanos que se mantienen siempre, sin embargo, se le suele hacer algún cambio de presentación y decoración o agregar algún producto nuevo de la misma procedencia.

El diseño específicamente de cada producto se encuentra a cargo de un grupo de chefs que se encargan de sugerir, modificar e incorporar novedades a la carta de platos ya existentes, siempre manteniendo la temática americana y mexicana.

Ocasionalmente para realizar el diseño de un nuevo menú es necesario contratar a un conjunto de chefs especializados y a nutricionistas para que trabajen en conjunto con el grupo de chefs internos de la empresa. Éstos se encargarán de comentarles a los especialistas los caracteres básicos que deberán tener los nuevos platos para que los mismos sigan con la temática del resto del menú.

Una vez realizados los prototipos se juntan otras áreas de la empresa para evaluar si el diseño se podrá poner en marcha sin problemas:

- Al personal de la cocina se le consultará si será necesario mayor espacio de trabajo, si les parece muy difícil el proceso de producción o si podrán realizar los nuevos platos con los equipos y materiales de trabajo existentes y dentro del tiempo esperado.
- Se le consulta al área de abastecimientos si se podrá conseguir con los proveedores habituales las nuevas materias primas necesarias para el nuevo menú o si será necesario contactar a nuevos proveedores.

Luego se realizará la simulación del proceso de fabricación tratando de detectar posibles deficiencias en dicho proceso para poder eliminar o reducir al máximo todo aquello que origine costos y no contribuya al valor.

Una vez realizadas las recetas provisorias que identifican por completo al producto, se realizará la degustación para lograr que dichos platos satisfagan las necesidades del cliente planteadas previamente en el análisis del mercado.

Cuando el nuevo menú sea aprobado, el área de diseño compuesta por un conjunto de chefs especializados en presentaciones y estética de alimentos se encargarán de analizar los detalles de decoración como el color, forma y texturas con que van a ir acompañados los platos.

Luego se plasmarán las recetas en el recetario donde se especifica los insumos necesarios en gramos, los pasos a seguir, la temperatura, el tiempo de cocción y fotografías de cómo deberá quedar el producto terminado. (Ver Anexo Número 1, Foto 6 y 7)

15.1 Ingeniería del Producto:

Esta área se encarga en primera instancia de analizar el mercado, la moda y las tendencias locales y globales permitiendo de esta manera la invención de nuevos productos basados en los resultados obtenidos, logrando así su incorporación a partir de una mezcla muy

particular entre lo americano y mexicano, claro que también no pueden faltar la modificación de productos ya existentes adaptándolos al mercado y a los nuevos gustos de los clientes. Dichos análisis se realizan de manera constante ya que como mencionamos con anterioridad la carta de plato se modifica dos veces al año.

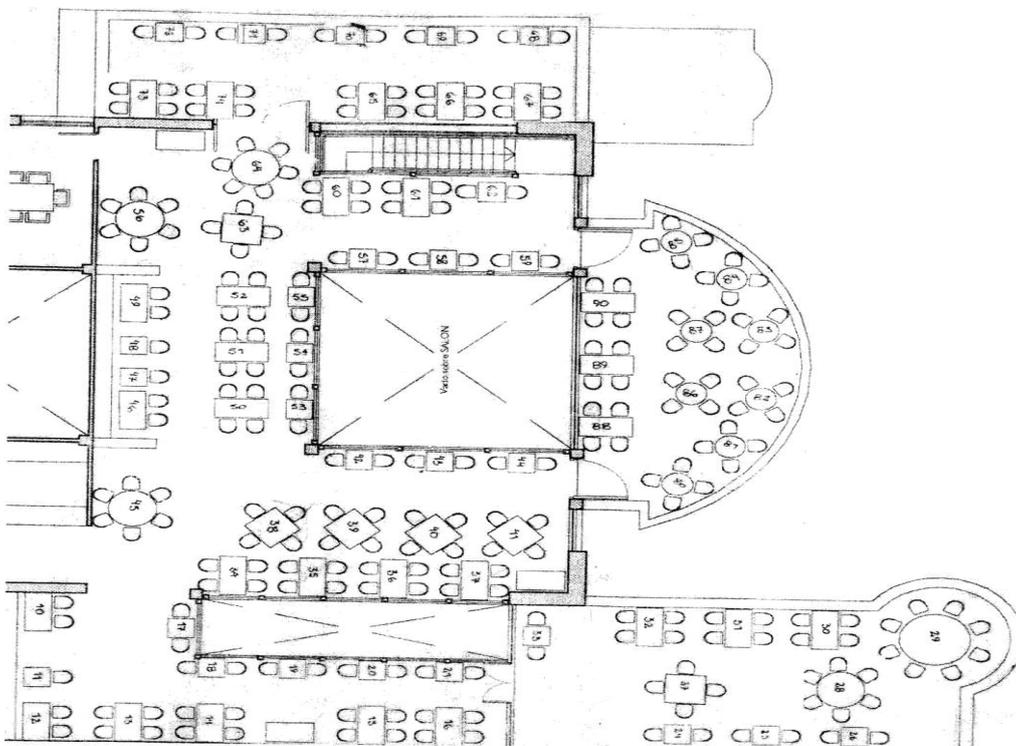
15.2 Ingeniería Industrial:

Objetivos del Lay Out:

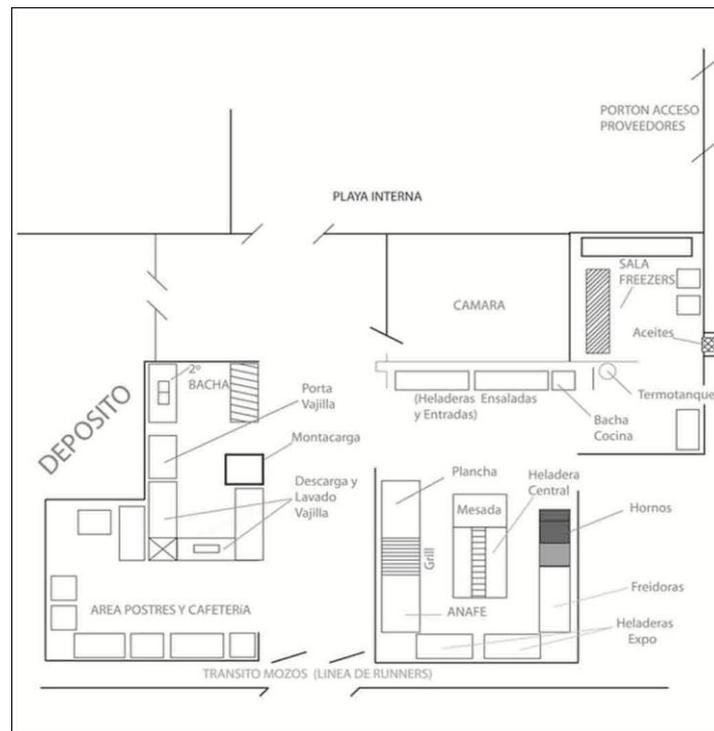
- Hacer mínimo el circuito de movimiento de materiales, de acuerdo al proceso y métodos elegidos.
- Lograr la máxima utilización del espacio.
- Que los materiales fluyan continuamente, dentro de la locación, siempre hacia adelante evitando entrecruzamientos o vueltas hacia atrás.
- Que la distribución provea y garantice seguridad en el trabajo y satisfacción de la gente.

A continuación se puede observar un modelo de distribución de espacios y ambientes que fue cedido por el departamento de ingeniería de la firma. El mismo pertenece a la sucursal del Cerro de las Rosas.

Modelo de Lay Out local:



Modelo de Lay Out cocina:



15.3 Control de Calidad:

La gestión de calidad total hace referencia y un especial énfasis en la calidad que comprende a toda la organización, desde los proveedores hasta los clientes. Ésta acentúa el compromiso de la dirección de la empresa en llevarla hacia la excelencia en todos los aspectos del servicio.

El sistema de calidad adoptado implica controlar lo realizado en todas las etapas de la prestación del servicio.

La estructura del sistema de calidad está establecido de acuerdo a:

- **Fiabilidad:** implica continuidad de rendimiento y formalidad, significa que la empresa realiza bien el servicio y brinda una mejor calidad al consumidor.
- **Atención:** se refiere a la buena disposición y a la rapidez de los empleados en realizar el servicio.
- **Competencia:** abarca la posesión de los conocimientos y aptitudes apropiados para realizar el servicio.

“Cada individuo en su puesto de trabajo se convierte en un inspector de calidad evitando cometer errores”.

Mensualmente se proponen reuniones para tratar el programa de gestión de calidad, que el mismo incluye al personal, encargados y gerentes, para plantear a través de encuestas las mejoras o modificaciones que le harían al servicio que se ofrece. Esto se realiza con el

objetivo de que todos los aspectos de una tarea sean susceptibles de mejoras, transmitiendo las cosas buenas y malas y cualquier desviación que se presente. Luego los directivos o gerentes realizan las conclusiones y los planes de acción en caso que se requiera.

Además se realizan auditorías internas con respecto a la calidad, se establece un sistema de normas disciplinarias para todo individuo que integra la empresa, por ejemplo, los empleados no pueden servir alguna gaseosa caliente ya que afecta a la organización por no brindar un buen servicio y una calidad total, como así también al producto del proveedor, de manera que se ejecuta una revisión en todos los aspectos del servicio para evaluar si cada producto sigue las normas de calidad que se han planeado.

Se realizan auditorías externas a los proveedores que abarca desde el pedido hasta la descarga, revisando las condiciones de calidad y la demora, entre otros.

15.4 Higiene Y Seguridad:

Los principales objetivos del área incluyen el mantenimiento de un bajo o nulo número de accidentes, el personal saludable, un lugar de trabajo limpio, aireado, luminoso, confortable y seguro. Es por esto que es de sumo interés el logro de un alto estándar de salud de los empleados, contando con un plan específico de higiene y seguridad en el trabajo abarcando ciertos aspectos particulares y concisos:

- Capacitación sobre la salud propia.
- Contratación de servicios de emergencia.
- Revisión o examen de pre-ingreso (ficha médica individual).
- Control de ausencias por enfermedad.
- Examen clínico.

15.4.1 Las funciones de esta área en cuanto a la seguridad se han proyectado en:

- Condiciones de higiene ambiental, es decir, la temperatura, la humedad, y la circulación del aire, ropas adecuadas para las cabinas refrigeradas, etc.
- La prevención y protección contra incendios y explosiones, contando con los recursos necesarios para combatirlos (matafuegos y salidas de emergencia).
- Cuidado y buen orden del establecimiento, limpieza del lugar, eliminación de desperdicios, evitar que haya materiales o insumos en el suelo, y tener una buena visibilidad de las señales de seguridad.
- Seguridad en máquinas y herramientas, el objetivo es evitar los riesgos relacionados con las cocinas, freidoras, anafes y grill o por la combinación de éstos.

15.4.2 La seguridad e higiene de la empresa está relacionada con:

- El mantenimiento en buen estado de conservación, utilización y funcionamiento de máquinas, instalaciones y todo lo utilizado en el proceso productivo, además de las instalaciones eléctricas.
- La instalación de los equipos necesarios para la renovación del aire y la eliminación de vapores que son producidos por el mismo curso del trabajo.
- El control para evitar las acumulaciones de residuos que constituyen la contaminación del ambiente del proceso productivo.
- La instalación de equipos contra incendios en caso de fuerza mayor.
- La disposición de medios adecuados para la inmediata prestación de primeros auxilios.
- La colocación de carteles visibles que informen las medidas de higiene y también las salidas de emergencias.
- La capacitación del personal en cuanto a materia de higiene y seguridad en el trabajo, particularmente en lo relativo a la prevención de riesgos específicos de cada tarea asignada.
- El departamento de bromatología (mencionado anteriormente) ayuda con todas las tareas relacionadas.

16. CONTROL DE GESTIÓN: HERRAMIENTAS TRADICIONALES

En esta empresa, en mayor o menor medida se aplican todas herramientas tradicionales:

- Análisis e interpretación de los estados contables
- Sistema de costos y contabilidad de costos
- Control presupuestario
- Auditorías operativas

Como en todas las empresas, el análisis e interpretación de los estados contables son tareas habituales en Johnny B. Good. El fin de su utilización brindar información a los usuarios internos y externos.

16.1 El análisis de la composición vertical

El análisis de la composición vertical es realizado una vez que el área contable realiza el Estado de Situación Patrimonial, el Estado de Resultados, el Estado de Evolución del Patrimonio Neto y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos. El mismo es hecho calculando la composición porcentual de los rubros del balance general y del estado de resultados.

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si Johnny B. Good tiene una distribución de sus activos, pasivos y patrimonio neto equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Determinada la estructura y composición del estado financiero se procede a interpretar dicha información. Teniendo en cuenta que es una empresa de servicios, podemos decir, por ejemplo, que el activo corriente no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna. Como toda empresa debe procurar por no tener más efectivo de lo estrictamente necesario.

Las inversiones representan una proporción importante de los activos ya que son realizadas en otros emprendimientos. De acuerdo a la experiencia varia de los cuatro dueños luego de haber formado la organización con sus ganancias decidieron realizar dos inversiones importantes: abrieron un local de ropa y una cadena de heladerías (Creambury).

Conociendo las características de la empresa, una cuenta en este caso que no es muy importante son los deudores a corto plazo ya que los clientes suelen comprar en efectivo. Los únicos que están autorizados a comprar en cuenta corriente son los corporativos.

La cuenta inventarios suele ser mínima ya que al trabajar con alimentos percederos se trabaja bajo la modalidad just in time.

Los activos fijos o inmobilizaciones, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (maquinaria, local, equipos de cocina, heladeras industriales, cámaras frigoríficas, hornos, estructura del local, televisores, sistemas de sonido, etc.) y equivalen un porcentaje muy alto dentro del análisis vertical.

Respecto los pasivos, el corriente es muy bajo mientras que el no corriente y patrimonio neto son extremadamente representativos.

Globalmente tenemos:

Activo	Pasivo + PN
Activo Corriente 30%	Pasivo Corriente 15%
Activo No Corriente 70%	Pasivo No Corriente + Patrimonio Neto 85%

Así como se analiza el Balance General, también se analiza el Estado de Resultados, para lo cual se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán las ventas, puesto que se debe determinar cuánto representa un determinado concepto (costo de venta, gastos operacionales, gastos no operacionales, impuestos, utilidad neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas.

De acuerdo a la composición del análisis vertical se puede asumir que la empresa se encuentra en una situación financiera y económica saludable, debido a que posee un aparente equilibrio y seguridad (fondo de maniobra).

Por los porcentajes expuestos se demuestra un adecuado nivel de liquidez corriente, ácida y absoluta.

Si bien el gerente de Johnny B. Good al hacerle la encuesta no brindó los datos del estado de resultados y su composición vertical si mencionó algo muy útil para analizar:

- Rentabilidad financiera: o rentabilidad del patrimonio neto, que refleja la tasa de retorno de inversión de los capitales propios, es decir, de los cuatro socios.
- Rentabilidad económica: es la rentabilidad de la empresa, a diferencia de la financiera no tiene en cuenta los intereses pagados.

Una vez que se obtienen estos datos, los directivos y sus asesores los utilizan para analizar la gestión global de la organización, la reinversión de utilidades, la distribución de los dividendos, la utilización de la ventaja financiera, etc.

El análisis de tendencia no es realizado por la compañía habitualmente. Lo único que realizan esporádicamente es el cálculo de los índices de liquidez, rentabilidad y de endeudamiento pero sin un mayor seguimiento de esos con respecto a los años anteriores.

16.2 Sistema de costos y contabilidad de costos

Una herramienta a la que la organización presta suma importancia es la contabilidad de costos. De acuerdo a las características de esta empresa, el sistema de costos utilizado es el costo por órdenes.

16.2.1 Materiales directos:

Se refiere a los elementos físicos que se incorporan a cada plato que deben ser física y económicamente visibles en el mismo. Es decir, la materia prima directa utilizada. Por ejemplo, carnes y verduras. Como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con planes de producción que permiten programar el regular aprovisionamiento de los materiales, de los que surge información necesaria para establecer el cuándo y cuánto comprar para minimizar los dos costos que se incurren en su administración: de adquisición y de mantenimiento o tenencia. Como existen ciertas restricciones en el tipo de materiales utilizados como por ejemplo los alimentos perecederos (el pan que debe ser fresco cada día, etc.) la empresa varía la técnica de gestión de stock de acuerdo al mismo. Por ejemplo, en el caso del pan se logra

disminuir a casi cero el costo de mantenimiento pero no es posible disminuir el de adquisición ya que debe ser traído todos los días; en cambio, en el caso de las bebidas que de acuerdo a la misma son pedidas cada cuatro semanas aproximadamente se logran disminuir los costos de adquisición pero no los de mantenimiento. Como Johnny B. Good está hace muchos años en el mercado y actualmente trabaja con la técnica justo a tiempo ha logrado calcular en base a esta experiencia el lote económico ideal para poder optimizar los costos de adquisición y tenencia, así calculando el número y frecuencia de compras de los mismos.

La utilización de insumos que dice por receta debe ser de manera exacta (por ejemplo 120 grs. de lomo, 100 grs. de papa, etcétera) para que no haya desfasaje o de faltante de mercadería. Es un control realizado por un software que se va haciendo a diario colocando en cada fecha lo que se produce y la cantidad de insumos utilizados. Al costo total de la materia prima por plato se le adicionan un pequeño porcentaje del costo debido a las contingencias, mermas, robos o pérdidas de los insumos previamente calculados.

16.2.2 Mano de obra directa

Se refiere principalmente a la retribución de todos los puestos operativos de la cocina previamente vistos en el organigrama de la empresa. El sistema de retribución para todos los empleados es por destajo es decir, fijo. Aquí también son calculadas las cargas sociales ciertas e inciertas que posee la empresa.

16.2.3 Costos indirectos de fabricación

Son todos los insumos que requiere la elaboración de cada plato y que no sean materiales ni mano de obra directa. Como ejemplos podemos nombrar a los materiales indirectos (sal y otros condimentos, etc.), mano de obra indirecta y otros costos indirectos (como la energía eléctrica, gas, sanidad, depreciaciones, etc.). Para adjudicar estos costos se realizan el prorrateo primario, secundario y terciario.

Otra herramienta utilizada por la empresa es la de Presupuestos y Control Presupuestario mediante las cuales el gerente general a fin de año efectúa un presupuesto con los principales gastos operativos y de inversión planificados para el curso del año entrante distribuidos por aéreas y fechas de incurrancia. El mismo es evaluado por los cuatro socios de la firma y autorizan o no determinados gastos e inversiones. Una vez autorizado se procede a la ejecución de lo propuesto. A medida que transcurre el año el presupuesto original va sufriendo modificaciones conceptuales y de precios de acuerdo a las necesidades de la empresa y cambios en el mercado así como también se controla cada gasto realizado y las diferencias a favor o en contra que quedan debidamente registradas en anexos al documento con el fin de luego calcular el balance final a fin de año y utilizar aquellos conceptos que sean aplicables al año entrante como base para el nuevo presupuesto. Entre los gastos de inversión planificados podemos nombrar principalmente la adquisición de nuevas tecnologías (como televisores de alta definición, sistemas de iluminación, nuevos hornos y materiales de cocina para agilizar procesos, etcétera).

Dentro de las herramientas tradicionales y por último tratamos la Auditoría Interna. Esta herramienta no se la aplica bajo ese nombre ni con mayores procedimientos pero si se cumple la función principal que es el Control. El gerente general en determinados momentos del año y en ciertas ocasiones particulares como pedidos especiales (cenas empresariales o eventos corporativos), la incorporación de nuevos platos o procesos, rediseños del menú y controles periódicos, evalúa el desempeño y correcto funcionamiento del proceso en estudio y coteja con la documentación suministrada por las diferentes aéreas, con el fin de corregir desvíos sobre todo del tipo operativos o bien estratégicos cuando se tratan de procesos de la alta gerencia. Esta información por lo general se procesa y se realizan documentos que sirven de registro para poder acceder a ellos cuando sea necesario.

17. CONTROL DE GESTIÓN: HERRAMIENTAS MODERNAS

Pasando a analizar las herramientas modernas hemos podido identificar algunos procesos de cuatro de ellas:

- ***JIT (Just in Time o Justo a Tiempo)***
- ***Calidad Total***
- ***Benchmarking***
- ***Reingeniería***

Con respecto al Justo a Tiempo, debido a la naturaleza esta organización la misma aplica parcialmente esta filosofía en determinadas ocasiones, esta herramienta moderna ya fue descripta anteriormente cuando hablábamos de la materia prima en las herramientas tradicionales.

Como la mayoría de las organizaciones Johnny B. Good también busca que no existan defectos en todas las áreas de la organización y principalmente en la atención al público y en la comida, por eso se considera que estos dos son los factores claves para mantener la competitividad en el mercado. Esto lo hace aplicando la gestión de la calidad total y así se incurre en dos tipos de costos: de control y de fallos.

En los costos de control nos referimos a los costos de prevención para anticipar cualquier tipo de desviación y evitar que éstos ocurran, para los cuales se mandan a los chefs a conferencias y cursos para perfeccionar su técnica en la cocina y evitar cualquier error de los platos para que éstos sean devueltos, aquí también incluimos los costos que tiene la empresa en enviar clientes fantasmas para corroborar la calidad de la comida y de la atención. Además nos referimos a los costos llevados para la revisión del estado de la materia prima y el vencimiento de la misma.

Mientras que en los costos de fallos podemos incluir a los internos, es decir, aquellos que suceden dentro de la cocina como consecuencia de algún mal actuar o demora más de lo

habitual en el desarrollo de un plato. O también en los externos, que son los más evitados y los que más consecuencias graves e inmediatas les traen a la reputación de la empresa y que ocurren cuando el cliente se queja o devuelve un plato de comida.

El benchmarking también es una herramienta que se está aplicando desde los comienzos con el fin de traer a Argentina las nuevas tendencias de platos y tragos existentes en Estados Unidos y México. Con los restaurantes y bares del Cerro y de la Zona Norte de Córdoba no es aplicado ya que los dueños consideran que su producto es único y original en la provincia. También se realiza un benchmarking interno comparando las operaciones internas y las formas de trabajar entre las ocho sucursales que posee.

En relación a la reingeniería es aplicada muy esporádicamente para cambiar algún proceso o estructura física del local (lay-out) pero hace mucho tiempo que no se realiza ya que los socios consideran que están trabajando de manera óptima en todos los aspectos.

17.1 Informes de Control de Gestión

Desde sus inicios la empresa ha ido informatizado la gran mayoría de los procesos internos así como también los que interactúan con el medio. Algunos de los informes electrónicos se comenzaron haciendo mediante Microsoft Excel y las bases de datos vía Access.

Hace unos años Johnny B. Good decidió modernizarse y hacer una importante inversión en un Software de Gestión adquiriendo el programa Microsoft Dynamics GP (Great Plains). GP les permite a los cuatro socios y gerente general tomar decisiones back office (trastienda, en donde el cliente y el público general no están directamente involucrados) mediante módulos ERP (Enterprise Resource Planning), y en contraste con el sistema de apertura de datos (front office), que crea una relación administrativa del consumidor o servicio al consumidor mediante los módulos de CRM (Customer Relationship Management). Este es un sistema que trata directamente todo lo relacionado con los clientes. Además posee un módulo denominado SRM (Supplier Relationship Management) para mejorar la relación y procesos con los proveedores.

Algunos de los informes son:

-  Informe de Ventas
-  Informe de Stock
-  Informe de Ventas Proyectadas
-  Informes de Rentabilidad x Plato o Menú
-  Informes de Costos
-  Informe de Cuentas Corrientes
-  Informe de Avances de Proyectos e Inversiones

Éstos no son estáticos ya que gracias a la informática se pueden establecer infinitas relaciones y consultas con el fin de poder obtener la información que se necesita sin datos

accesorios que dificulten la interpretación. Son ejemplos de esto los informes por venta por periodos o por clientes, las comparaciones de ventas reales con las proyectadas, informes de inversiones por área o por importancia y demás relaciones cruzadas que se pueden aplicar.

Además les permite tener actualizado minuto a minuto toda la información necesaria para obtener una mirada global de las prestaciones del negocio sobre la contabilidad y finanzas de la empresa, recursos humanos, proveedores, activos, costos, facturación, inversiones, etc.

Si bien estos informes están a disposición de manera permanente, cada cuatro meses se reúnen los socios con el gerente general para efectuar análisis de los mismos y tomar las decisiones necesarias

Conclusión

Podemos ver después de conocer las características principales de la organización que se trata de un negocio armado y programado, el cual lleva una significativa cantidad de años de experiencia y una forma ordenada de trabajar. Al ver esto entendemos que se puede tratar de una inversión interesante a la hora de elegir una franquicia.

De la información dada anteriormente se destaca la fuerte relación que tiene el bar con la música y su estilo americano, el momento en el cual se encuentra la organización y sus proyecciones, la forma en que se estructura y su formación, entre otros.

Capítulo N° 2

Introducción

El siguiente capítulo intenta retratar la investigación previa realizada, la información recopilada y los pasos previos a tomar la decisión de inversión o no. Aquí se realizó una completa recopilación de datos y su posterior procesamiento. La misma fue realizada de forma minuciosa teniendo conocimientos anteriores al proyecto sobre el sector y sus alrededores.

A su vez enumera la forma en la que se llevó a cabo la investigación, los aspectos más importantes para la decisión de ejecución del negocio, la implementación de las distintas técnicas de compilación de información y elección de mercado meta.

1. LOCALIZACIÓN

La localización del proyecto a nivel macro es: Argentina, provincia de Córdoba, departamento Capital. Como factores claves en la determinación de la macro localización del proyecto se encuentran: la infraestructura; mano de obra, medios de comunicación, servicios financieros, servicios públicos y privados de interés para el proyecto, algunos de los cuales se especifican más adelante.

La localización a nivel micro, es un local comercial cuyas dimensiones fueron descriptas en el capítulo anterior de éste estudio, situado en la ciudad de Córdoba, Departamento Capital. El nuevo local de JBG se encontrará ubicado Barrio Jardín, en la esquina entre Av. Pablo Richieri y la calle Copina a metros del Paseo del Jockey, un centro comercial relativamente nuevo que le ha dado a la zona un movimiento de gente bastante interesante a la hora de pensar en un negocio.

Este barrio está ubicado en la zona sur de Córdoba y concentra hoy 44 emprendimientos residenciales, a los que se suman las 35 urbanizaciones y countries y 9 condominios. Esto significa el desarrollo de más de 3.800 lotes y 1.000 departamentos. Este crecimiento inmobiliario encuentra su dinamismo en más de 7.000 comercios, ya que 2 de cada 10 locales comerciales, industriales y de servicios localizados en Córdoba se ubican en esta zona. Así, 3 de cada 10 cordobeses reside en la zona sur, conectados a través de 7 accesos a rutas provinciales y 10 avenidas al centro.

Estos datos surgen de un análisis de los últimos censos y relevamientos sobre el sector, que permiten identificar las características urbanas, económicas y sociales del área comprendida entre las avenidas Fuerza Aérea, Vélez Sarsfield (hasta las líneas de ferrocarril), Cruz Roja y Sabattini hacia el sur, con límite en el ejido urbano.

2. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO

2.1 Expansión inmobiliaria

La oferta de viviendas se multiplicó en los últimos 20 años, lo que se refleja tanto en una expansión del ejido urbano (por fuera del anillo de circunvalación en dirección al sur), como en la cantidad y variedad de las urbanizaciones desarrolladas en la zona.

Si bien en sus inicios estos desarrollos inmobiliarios buscaron captar un público de alto poder adquisitivo a partir de la oferta de countries, en la actualidad los 44 emprendimientos incluyen otras tipologías como condominios, urbanizaciones abiertas y edificaciones en altura. Esta mayor diversificación de productos responde a la orientación de las empresas hacia otros segmentos de mercado, entre ellos los sectores medios y el público joven que busca acceder a su vivienda propia.

2.2 Accesibilidad, transporte y espacios verdes

La zona sur cuenta con una importante red de accesos a las rutas provinciales y nacionales que conectan Córdoba con el resto de la provincia y el país. Llegar al centro desde Av. Circunvalación y Av. Armada Argentina implica un promedio de 20 minutos, mientras un viaje al aeropuerto local desde Av. Circunvalación toma 30 minutos, dependiendo del volumen de tránsito.

En cuanto al transporte, 37 líneas de ómnibus la atraviesan con sus recorridos, tomando en cuenta los servicios común, diferencial y trolebús.

Por otro lado, 2 centros de participación comunal CPC no sólo posibilitan gestiones administrativas sino también promueven actividades sociales y culturales entre los vecinos.

Un factor clave que beneficia la zona es la fuerte presencia de espacios verdes: la Ciudad Universitaria, el Parque Sarmiento y casi 60 plazas y plazoletas oxigenan el sector y se ofrecen como espacios de recreación.

2.3 Dinamismo comercial

En términos comerciales, la zona sur tiene una importante participación en el desarrollo de la ciudad. A partir de datos de la Guía Estadística de Córdoba, en su última edición de 2008, el 18,4% de los locales comerciales, industriales y de servicios registrados por el gobierno municipal se ubica en el sur.

Al igual que en el resto de la ciudad, la zona se caracteriza por un fuerte movimiento comercial. De los más de 7.000 locales registrados, el 76% son comerciales y el 16% industriales.

Considerando la cantidad de habitantes de la zona, la infraestructura de los locales disponibles, demanda esperada y las expectativas de los socios el proyecto se llevará a cabo con un local formato "Classic". Además, es función de la capacidad técnica que permita operar a un costo unitario mínimo y compatible con el precio del mercado y de la empresa. También es una función del tiempo, debido a que es necesario considerar la estacionalidad en el suministro de ciertas materias primas que pueden condicionar el uso de la capacidad instalada, y por ende el tamaño de las inversiones físicas.

Los restaurantes temáticos Johnny B. Good de Formato Clásico son unidades de tamaño mediano con una capacidad de 200 a 400 personas sentadas. Por lo menos 350 m² deben estar cubiertos y su localización más conveniente debería ser una pequeña área comercial o un vecindario dentro de una ciudad. La propuesta gastronómica es semejante al Mega Formato, teniendo la misma gama de productos y garantizando una experiencia culinaria notable para todos sus clientes.

El nuevo local de JBG alcanzará el tamaño óptimo cuando el nivel de producción minimice el costo unitario de cada plato de comida y bebida vendida, maximizando así los ingresos netos.

En consecuencia, lo más racional es prever el tamaño óptimo para abastecer la demanda futura, es decir un formato "Classic", y luego tratar de alcanzarlo por etapas a medida que se expande el mercado.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

Se debe realizar un estudio del mercado gastronómico en la Ciudad de Córdoba para analizar la oferta y la demanda. Esto servirá para conocer la situación actual del sector y sus expectativas.

Este rubro se caracteriza por ser un sector con muchos altibajos, donde la situación económica del país se refleja en forma inmediata en el mismo. Sus clientes actúan de acuerdo a la situación favorable o desfavorable que atraviese el país y especulan con dicha situación; es por eso que el mismo se encuentra fuertemente influenciado por factores económicos y políticos.

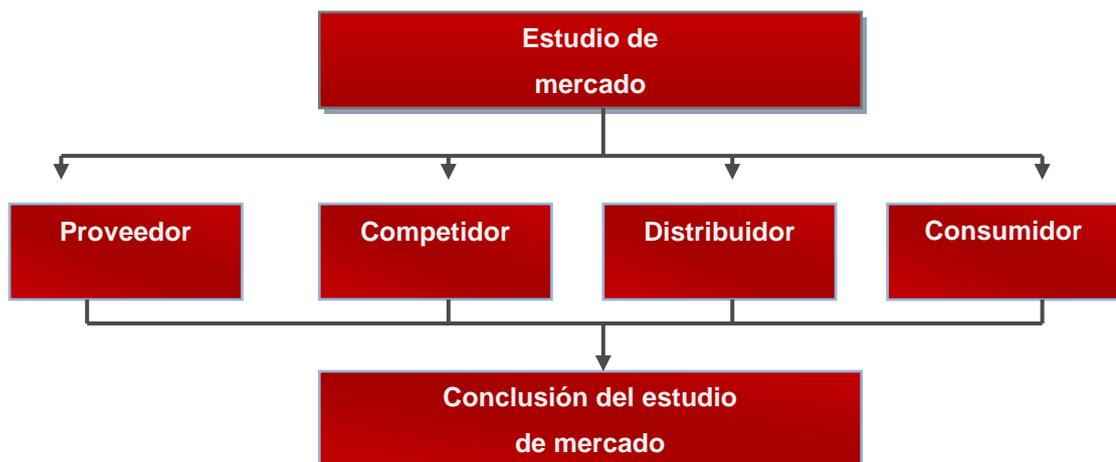
Siempre considerando como eje principal Barrio Jardín y sus alrededores, ya que es el ámbito donde se desea localizar la nueva sucursal.

El presente estudio de mercado se debe apoyar en información que aportará la misma empresa, organizaciones del rubro, especialistas en el tema, diarios, revistas y páginas Web.

3.1 Los objetivos de este estudio son:

- Familiarizarse con el sector.
- Ratificar la real posibilidad de colocar el producto/servicio brindado por JBG en el nuevo mercado.
- Conocer los canales de comercialización.
- Determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse.
- Analizar la competencia.
- Conocer la composición, característica y ubicación de los potenciales consumidores.
- Pronosticar los futuros ingresos.

3.2 El estudio de mercado se realiza en base al siguiente esquema:



3.2.1 Mercado de Proveedores:

Constituye muchas veces un factor tanto o más crítico que el mercado del consumidor. Muchos proyectos tienen una dependencia externa de la calidad, cantidad, oportunidad de la recepción y costo de los materiales. No son pocos los proyectos que basan su viabilidad en este mercado.

En el estudio de mercado deberán estudiarse las alternativas de obtención de materia prima, sus costos, condiciones de compra, sustitutos, perecibilidad, necesidad de infraestructura especial para su almacenamiento, oportunidad y demoras en la recepción, disponibilidad, seguridad en la recepción, entre otras.

La organización trabaja sólo con empresas importantes (en general deben ser conocidas a nivel mundial) que les brindan productos de calidad y líneas Premium como fue explicado y descrito en el Capítulo anterior.

3.2.2 Mercado de Competidores:

El mercado de competidor directo son las empresas que elaboran y venden productos similares a los del proyecto. Es imprescindible conocer la estrategia comercial que desarrolle para enfrentar de mejor forma su competencia frente al mercado del consumidor.

Se debe analizar los precios de venta, promociones, happy hours, plazos y costos de los créditos que ofrece, formas de pago, publicidad y descuentos empresariales.

La oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento.

3.2.3 Determinantes de la oferta:

- El precio del producto en el mercado.
- Los costos de los factores necesarios para tal producción.
- El tamaño del mercado o volumen de la demanda.
- Disponibilidad de los factores.

- Número de empresas competidoras.
- Cantidad de bienes producidos.

Existe una gran cantidad, aunque no tan desarrollada aún, de propuestas gastronómicas en Barrio Jardín, por lo que la oferta es muy amplia y variada, entre los cuales podemos encontrar desde restaurantes de comidas al estilo de lomitos y pizzas, hasta algunos más relacionados con comida por kilo o parrillas.

3.2.4 Mercado de Distribuidores:

Es el que requiere del estudio de un menor número de variables aunque no por ello deja de ser importante. Los costos de distribución son factores importantes que se deben considerar ya que son determinantes en el precio a que llegará el producto al consumidor y, por lo tanto, en la demanda que deberá enfrentar el proyecto.

En el caso de Johnny B. Good no es tenido en cuenta este mercado por el rubro al que pertenece.

3.2.5 Mercado del Consumidor:

La estrategia comercial que se defina tendrá repercusión directa en los ingresos y egresos del proyecto y será influida principalmente por las características del consumidor y, consecuentemente, del competidor.

Cada local posee una múltiple gama de clientes que varía de acuerdo la hora. La estética y la presencia del local apuntan a los clientes más jóvenes (de 20 a 45 años), no obstante concurren a los mismos adolescentes y adultos que disfrutan de un ambiente informal donde se destaca la calidad y el servicio.

Los consumidores pueden agruparse en dos grandes grupos:

- Consumidores Individuales.
- Consumidores Corporativos.

La demanda se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor o por el conjunto de consumidores en un momento determinado.

4. MERCADO META

4.1 Determinantes de la demanda:

- Gustos y preferencias de los consumidores.
- Ingresos de los consumidores.
- Precio del bien/servicio.
- Precios de los bienes sustitutos.

- Precios de los bienes complementarios.

Al igual que en la oferta, existe una gran número de demandantes de diferente índole y con distintas preferencias.

El objetivo principal que se pretende alcanzar con el análisis de la demanda es determinar los factores que afectan al comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el producto o servicio prestado pueda participar efectivamente en el mercado de Barrio Jardín y sus alrededores.

4.2 Segmentación

Ha sido necesario realizar una segmentación de mercado para determinar los consumidores a los cuales se desea llegar con el producto. La segmentación de mercado está dada de la siguiente manera:

4.2.1 Segmentación geográfica

- Región: Córdoba, Capital, Zona Sur, Barrios: Jardín, Jardín Espinosa, Country del Jockey, Jardines del Jockey, Rogelio Martínez, Jardín Hipódromo, Iponá, Casonas del Sur, Residencial Jardín, entre otros.
- Densidad urbana: Aproximadamente 58.361 habitantes

4.2.2 Segmentación demográfica

- Edad: 20 – 40 años
- Sexo: Masculino y Femenino
- Tamaño de la familia: De 2 en adelante

4.2.3 Segmentación por ingresos

- Ingresos: entre \$65.000 y \$195.000 anuales
- Clase Socioeconómica: Media, Media Alta
- Nivel Educativo: Todos
- Religión: Todas
- Raza: Todas
- Nacionalidad: Todas

4.2.4 Segmentación psicográfica:

- Estilo de vida: Todos
- Personalidad: Todas

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 Análisis de Mercado

Este análisis de mercado se ha desarrollado con el propósito de conocer la oferta de los negocios similares y además para conocer la demanda que existe actualmente de este tipo de servicio, es decir quiénes son los consumidores y qué quieren los mismos. Lo que permitirá ofrecer un servicio diferenciado y mejorar el que ya existe tomando en cuenta las exigencias del público objetivo.

Para recopilar los datos primarios se utilizó como instrumento un cuestionario, ya que éste es un instrumento amplio, compuesto de preguntas, cuya finalidad es conocer determinados aspectos de la necesidad, de acuerdo a la información que se obtiene del público elegido. De acuerdo a ello, se redactaron preguntas cerradas puntuales y de opción múltiple que permitieron cuantificar, tabular y analizar con mayor fiabilidad.

5.2 Definición de la población

Para este estudio, el universo o población lo constituye los habitantes de la ciudad de Córdoba Capital que habitan en los barrios de Barrio Jardín, Jardín Espinoza y sus alrededores, puesto que ellos poseen las características identificadas con los demandantes del producto.

Total de la población bajo estudio: 11.558 personas:

Composición: 7.528 personas (Barrio Jardín) + 2.104 personas (Jardín Espinosa) + 615 personas (Country Jockey) + 319 personas (Jardines del Jockey) + 992 personas (Jardín Hipódromo)*

De acuerdo a las tendencias y predisposición de consumo así como también diversos factores como edad, salud o clase social, el estudio se dirige preferentemente a personas (hombres y mujeres) de entre 20 y 45 años de edad, debido a su capacidad adquisitiva y frecuencia con el servicio.

Definición del tamaño de la muestra

Para definir el tamaño de la muestra que se va a emplear, se ha establecido el muestreo aleatorio simple, ya que es uno de los métodos más aplicados que permiten obtener conclusiones y deducir lo que pudiera ocurrir en la población, con un elevado grado de congruencia.

Los términos a utilizarse serán los siguientes:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Número de unidades de desviación típica en una distribución normal que va a producir el grado de confianza deseado (para el presente estudio se determinó un nivel de confianza de 0,95; para el cual corresponde un valor de $Z = 1,645$).

p: Proporción de individuos de la población que cumplen una determinada característica (Nivel de aceptación).

$q = (1-p)$: Proporción de individuos que no cumplen una determinada característica
(Nivel de rechazo)

e : Nivel de error.

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) / e^2$$

$$n = \frac{1,645^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}{0,10^2} \cong 68$$

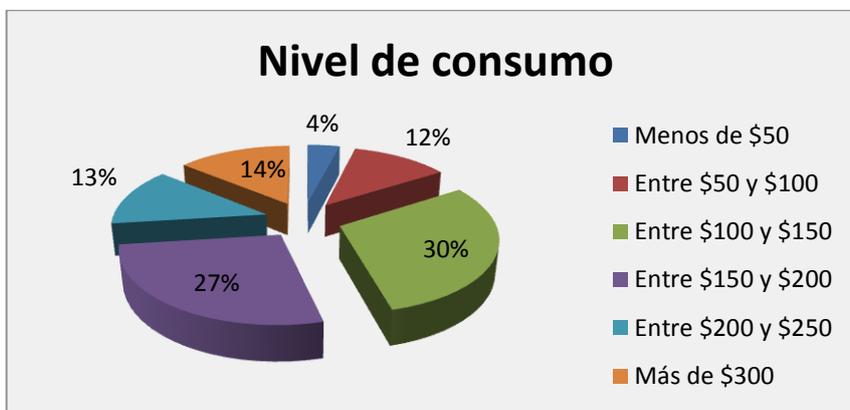
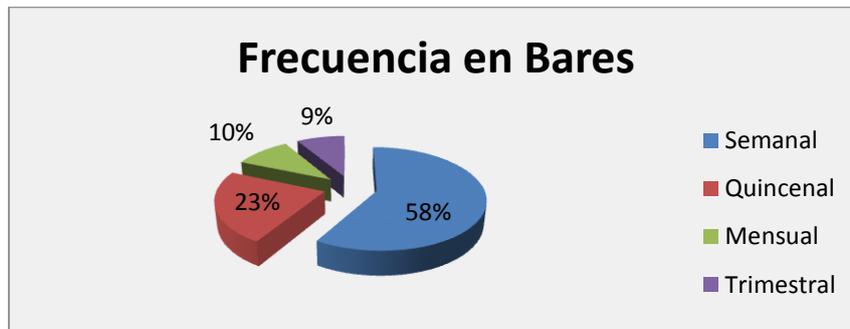
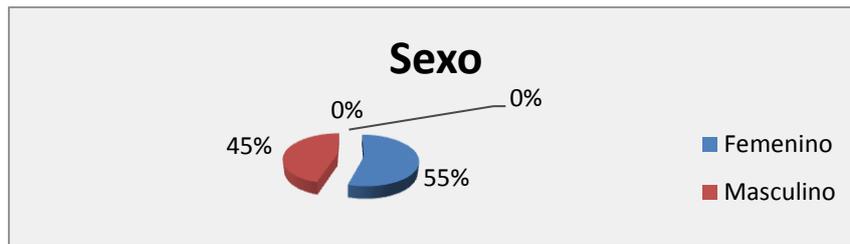
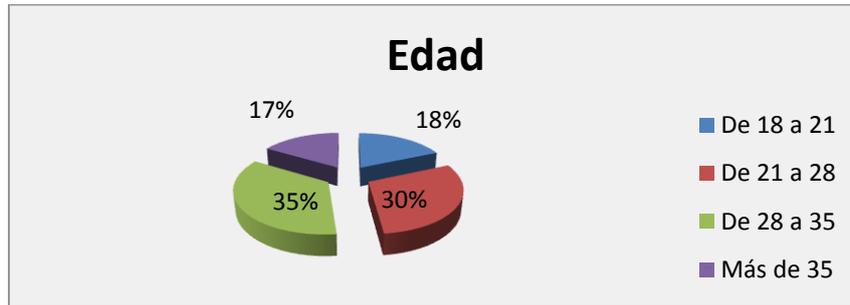
El tamaño mínimo de muestra es de aproximadamente 68 individuos, por lo que la muestra se realizó para 100 personas.

Para conocer las preferencias de las personas entrevistadas se procedió a la confección de un cuestionario que se detalla en el Anexo 2.

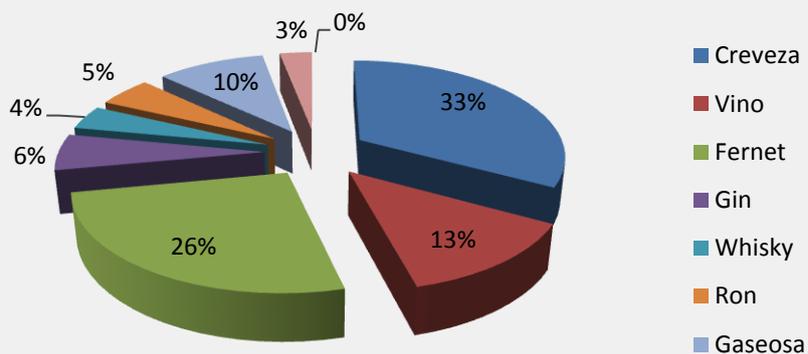
A continuación se muestra algunos de los resultados en porcentajes de las respuestas que se consiguieron a través de la encuesta a 100 personas. (Anexo 2).

*<http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/imagenes/Diseno/Gu%C3%ADa%20Estadística%5CCAPITULO%203%20-%20DE%20E2%80%A6GRAFIA%202008.pdf>

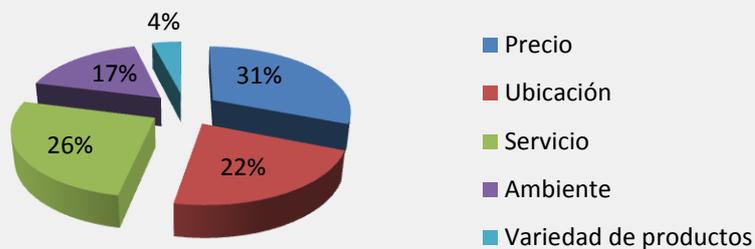
Estos son los resultados más relevantes con respecto las preguntas de la encuesta realizada:



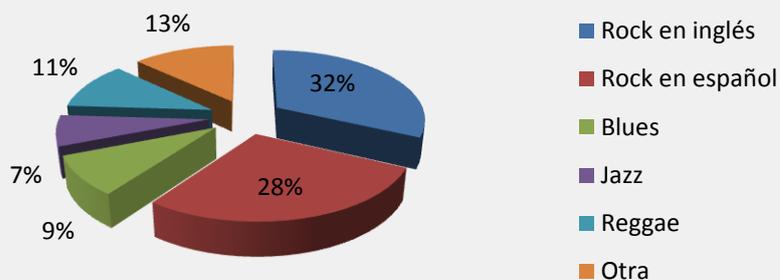
Preferencia en bebidas



Aspectos importantes a la hora de elegir un lugar



Estilo musical preferido



Conclusión

Obtenidos los resultados de las encuestas realizadas al público objetivo, se han analizado los principales factores que influyen en la demanda del servicio, y se ha concluido que la preferencia por el mismo está determinada por la calidad, variedad y precio. Se ha determinado una amplia demanda insatisfecha, lo que resulta beneficioso para el proyecto puesto que indica que existen posibilidades de introducir un nuevo local, con un servicio de alta calidad y a un precio accesible.

La cuantificación de información obtenida ha permitido establecer cuál es la competencia directa así como las cualidades que ésta posee y las razones por las cuales el público acude a sus establecimientos y consume sus productos. Entre las principales cualidades está la atención al cliente, los precios moderados, el buen ambiente y estilo, la buena ubicación, la amplitud y horarios de atención.

Capítulo N° 3

Introducción

En el siguiente capítulo se enumerarán los distintos pasos y el camino a seguir para realizar la inscripción y las legalidades que tienen que ver con el correcto accionar de la implementación de una franquicia seguido de su tipo de negocio y los procesos que hacen a la puesta en marcha del mismo, desde inscripción y/o renovación hasta el cese de su actividad.

1. INFORMARSE: ¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?

Lo primero que se debe hacer a la hora de emprender es informarse de todas las peculiaridades, funcionamientos, compromisos, riesgos, oportunidades y elementos esenciales que se incluyen en una franquicia. Al ser este un tipo de negocio nuevo para nosotros se recomienda contar, desde el principio y durante el proceso, con un asesor especializado que disponga de conocimientos específicos del sector. De esta forma intentaremos reducir la incertidumbre con respecto al rubro y a la forma en la que vamos a trabajar. Conviene llevar a cabo un plan de negocio, una evaluación de los costos-beneficios, estudio de mercado, tamaño de la inversión, entre otros.

Una franquicia es un tipo de contrato mercantil entre dos empresarios independientes: un franquiciador y un franquiciado. Con su asociación, el primero persigue expandir su marca y reducir estructuras y costos. Mientras, el franquiciado, a cambio de su inversión y un porcentaje de los beneficios, iniciará un negocio con la marca, la imagen, el soporte, la cartera de productos o servicios, una infraestructura de negocio que aporta una experiencia previa y los conocimientos que le ofrece el franquiciador.

2. ESTUDIO MINUCIOSO DE LA INVERSIÓN: PLAN DE NEGOCIO

Una vez que se dispone de la información necesaria en torno a esta modalidad de emprendimiento, conviene llevar a cabo un plan de negocio, con una evaluación certera de los costos y beneficios. Éste estudio y toda la planificación previa a aceptar el proyecto serán claves desde el primer momento.

El mismo consiste en llevar a cabo un amplio análisis, tanto de dónde se invertirá, como de las capacidades propias para que la empresa funcione. Será imprescindible contar con información minuciosa, contactar con la empresa central o visitar otros locales de la misma red.

En el caso de JBG ya todos conocemos su funcionamiento, su estilo y la antigüedad que tiene en nuestra ciudad. Se podría decir que es una gran inversión en cuanto al costo inicial de dinero, pero que a su vez tiene una seguridad con respecto al movimiento y crecimiento de clientes, el tipo de gente que visita sus locales, una marcada diferencia con otros bares en cuanto a la atención personalizadas y la música y sobre todo hacia donde apunta con su servicio.

Además, habrá que realizar con antelación los siguientes cometidos:

-  Definición de los objetivos.
-  Elección del sector en el que se tenga intención de iniciar la actividad.
-  Puesta en marcha de un estudio de mercado, económico y financiero, para estimar la viabilidad del negocio.

- Análisis de los recursos disponibles: humanos, técnicos y económicos.
- Conocer el plan de marketing del franquiciador y estimar su impacto por publicidad e inversiones sobre el negocio.
- Rellenar el cuestionario de candidatura.

Todos ellos fueron plasmados y desarrollados a lo largo del proyecto teniendo en cuenta su importancia, tanto a priori como a posteriori.

3. ELECCIÓN DEL NEGOCIO

Al momento de contar con toda la información necesaria, sigue intentar definir cuál es el negocio que se desea iniciar y responder a qué tipo de empresa podría funcionar y cuál se adapta mejor al perfil particular.

Hay que valorar tanto las habilidades y preferencias personales, como la capacidad y oportunidades de negocio estudiadas con anterioridad. Y siempre se debe recordar que abrir una franquicia conlleva unas peculiaridades importantes. El franquiciado tendrá que seguir unos métodos de trabajo predeterminados o aceptar que un porcentaje de sus beneficios irán al franquiciador. Se cede capacidad creativa a cambio de reducir los riesgos. Es por esto que a veces resulta algo conformista continuar con un proyecto o comprar una forma de trabajar y de prestar servicios, pero en cuanto se habla de emprendedores no todos ellos tienen las armas y conocimientos para poder armar algo desde cero con sí lo tienen los profesionales de las ciencias de la administración, marketing, entre otros.

4. ASESORAMIENTO LEGAL

El asesoramiento legal resulta imprescindible para hacer frente a un proyecto de este tipo. El Comité de abogados expertos en franquicias destaca estos diferentes consejos legales que se deben tener en cuenta y seguir al abrir este tipo de negocio:

- La red debe estar dada de alta en el Registro de Industria.
- Comprobar si la marca está registrada en la Oficina Argentina de Patentes y Marcas.
- Verificar que cuenta con controles de calidad y si está adherida a sistemas de arbitraje o a algún código deontológico.
- Exigir al franquiciador el dossier de información precontractual que incluye sus datos de identificación e inscripción, la licencia, la descripción del sector de actividad, la experiencia, las características de explotación, la estructura y extensión de la red en el país y los elementos esenciales del acuerdo de franquicia.

- Contrastar la información facilitada por el franquiciador con otros franquiciados de la cadena.
- Acudir a abogados especialistas en franquicia para ser aconsejados antes de tomar cualquier decisión.

5. CERRAR LA FINANCIACIÓN NECESARIA

Para abrir una franquicia, es necesario realizar antes los trámites necesarios para constituir una empresa. Abrir una franquicia implica un importante desembolso de dinero. El plan de negocio previo indicará la necesidad de financiación o el acuerdo con el que se vaya a llevar a cabo el pago. Habrá que fijar esas necesidades y las vías para obtener el capital económico necesario para sufragarlas.

La fluidez del crédito por parte de las entidades financieras es un aspecto más que importante para la persona o sociedad que desea obtener financiación. En el siguiente capítulo se enumerarán las diferentes fuentes de financiamiento disponibles en nuestro país para llevar a cabo un emprendimiento de este tipo. Si bien, al amparo de una franquicia consolidada, resulta más plausible. Hay que hacer frente a la inversión inicial y a las obligaciones financieras adquiridas.

Al ingresar en un negocio bajo la modalidad de franquicias, hay que acometer el pago de dos conceptos: el canon de entrada (más el de publicidad) y el royalty.

El primero es un pago inicial a fondo perdido, que suele constituir, junto con los royalties, la retribución al franquiciador por la cesión de la marca y del modelo de negocio. Su importe depende de varios factores y tiene un precio variable según las características del mismo.

El royalty equivale a un pago fijo o variable y, en general, mensual que se abona en concepto de los servicios prestados por la central y por el uso de la marca o enseña franquiciada.

6. FIRMAR EL PRECONTRATO DE FRANQUICIA

Antes de llevar a cabo la firma del contrato, ambas partes pueden acordar un primer contacto en el que evaluarse, visitar la central y conocer el funcionamiento del negocio. Y si todo va bien, se firma un preacuerdo de franquicia. Esto es, un contrato mediante el que el franquiciador otorga al franquiciado la reserva de una zona hasta que se encuentre el local adecuado.

7. BUSCAR EL LOCAL ADECUADO

Hay que firmar un contrato de alquiler o compra del local adecuado. Es importante encontrar la mejor ubicación posible, en función del tipo de negocio, y negociar su precio al máximo, pues al tratarse de una franquicia, este margen influirá de manera notable en la rentabilidad de la empresa. En nuestro caso se trata de la zona sur, específicamente Barrio Jardín Espinosa al que se le suman los barrios aledaños y una zona bastante prometedora en cuanto al crecimiento comercial y poblacional. La central del franquiciador suele aconsejar al franquiciado el tipo de establecimiento y la ubicación más adecuada para la gestión de la actividad.

Una vez adquirido el local habrá que trabajar para adecuarlo y decorarlo como debe ser, ya que ha de tener la misma imagen corporativa y comercial que el resto de establecimientos de la misma cadena. (Ver Anexo 1)

8. CONSTITUIR LA SOCIEDAD

Para abrir una franquicia, es necesario realizar antes los trámites necesarios para constituir una empresa.

Hay que decidir la forma jurídica que adoptará la empresa, en este caso es un S.A., y establecerse como empresario individual (autónomo) o constituir una sociedad mercantil, con entidad jurídica propia.

9. FIRMAR EL CONTRATO DE FRANQUICIA

El contrato es el documento que regulará la relación jurídica entre el franquiciador y el franquiciado, contiene el acuerdo de voluntad de los firmantes de entablar una relación empresarial a través del sistema de franquicia, así como el conjunto de derechos y obligaciones a cuyo cumplimiento se comprometen ambas partes.

El acuerdo debe incluir: la cesión de la marca al franquiciado, la transmisión del know-how (saber hacer) y la prestación de asistencia continuada al franquiciado durante toda la vigencia del contrato.

En el momento de formalizar el documento, el franquiciado tendrá que abonar el canon de entrada, que variará en función de la marca, y recibirá los manuales de franquicia. El franquiciador tiene la obligación de facilitar la información precontractual por escrito y con una antelación mínima de 20 días a la firma de cualquier tipo de contrato o precontrato, y antes de la entrega de un depósito.

10. REALIZAR LA FORMACIÓN INICIAL Y COMENZAR LA ACTIVIDAD

Una vez llegado a este punto, el franquiciador deberá acudir a la central para iniciar su proceso de aprendizaje en la gestión del negocio y asistir a los cursos de formación.

Los últimos pasos antes de la apertura serán los relativos a la propia gestión de la empresa, como contratar personal, realizar los pedidos iniciales de mercancías y contacto con proveedores, terminar de adecuar el establecimiento para empezar luego a publicitar la apertura del negocio y la fecha de inauguración. Con todo resuelto, se podrá proceder al inicio de la actividad, en nuestro caso, la apertura de una nueva sucursal de Johnny b. Good en zona sur.

11. HABILITACIÓN Y TRÁMITES

A continuación enumeraremos el modus operandi que se debe llevar a cabo para lograr las habilitaciones y legalidades necesarias para poder emprender un negocio de estas características y todo lo que tiene que ver con su correcto funcionamiento legal y comercial.

11.1 Habilitación de Negocios

Objetivo:

Obtener la habilitación para la apertura y funcionamiento comercial de un negocio a través del “Certificado Habilitante”.

Tipo de Gestión: Trámite Número 17

11.2 Dónde realizo el Trámite

-  Repartición: Subdirección de Habilitación de Negocios.
-  Domicilio: 8º piso Palacio Municipal “6 de Julio” - Marcelo T. de Alvear 120.
-  Teléfono: Conmutador 4285600 Internos. 1874 al 1878.
-  Horario: Lunes a viernes de 7,30 a 13,30.
-  Transporte: Colectivos y Trolebuses que vayan al Centro.

11.3 Requisitos del presentante

Este trámite al ser de carácter interno no necesita la presentación de la persona física, salvo para retirar el Certificado Habilitante, que es realizado por el titular o persona autorizada para tal fin.

11.3.1 Documentación requerida

Según la actividad del rubro a habilitar la Subdirección de Habilitación de Negocios podrá solicitar según corresponda la siguiente documentación:

-  Localización del inmueble.
-  Certificado Final de Servicio contra incendio (Bomberos).
-  Plan de evacuación.
-  Protocolo de análisis bromatológico de los productos a comercializar.
-  Resolución de Planificación Ambiental.
-  Disposición de la Secretaría de Turismo de la Nación.
-  Categorización de la Agencia Córdoba Turismo.
-  Resolución de la Lotería de la Provincia de Córdoba.

11.4 Plazo de Aprobación

Variable según la especificidad del rubro comercial a habilitar, documentación a presentar y emplazamientos realizados durante la inspección para adecuarse a las condiciones definitivas para la habilitación.

11.5 Arancel o Timbrado

Si - según sea:

-  Timbrado por presentación de notas en general.
-  Timbrado de solicitud de Duplicado de Certificado Habilitante por extravío o por robo.
-  Certificado Habilitante según los metros cubiertos habilitados para la actividad.
-  Cese de actividad, si debe certificado habilitante, según los metros cubiertos habilitados para la actividad.

11.6 Procedimiento

-  Previamente a iniciar los trámites de inscripción y habilitación de un negocio, informarse sobre las factibilidades y requisitos de habilitación.
-  Alta contributiva en la Dirección General de Recursos Tributarios (2do Piso Palacio Municipal).
-  El trámite es recibido de forma interna desde la Dirección de Recursos Tributarios.
-  Esta Subdirección ingresa la información al sistema y se determina según el rubro a cual actividad comercial, industrial o de servicio pertenece.

 Se realiza la inspección y según el área del rubro que se habilite verificará lo siguiente:

- Comercial/ industrial de rubros comestibles:
Aspectos edilicios del establecimiento - condición higiénico-sanitaria de acuerdo a la actividad.
- Higiene y seguridad industrial:
Condiciones higiénico-sanitarias del establecimiento y toda variable que influya en el funcionamiento.
- Prestadores de salud:
Autorización Fiscalización Sanitaria de la Provincia - Registro de Unidades de Gestión de Prestadores de Salud (R.U.Ge.Pre.Sa.).
- Condiciones higiénico-sanitarias y de seguridad de los siguientes establecimientos:
Clínicas, Sanatorios, Consultorios Médicos, Consultorios Odontológicos, Consultorios Veterinarios, Farmacias, Droguerías, Laboratorios, Herboristerías, Tatuajes, Percing, Rasurado Estético, Cama solar.
- Radiofísica sanitaria:
Salón de belleza, Institutos de diagnóstico por imágenes, Ópticas, Salas Velatorias.
- Vectores Biológicos - Inspección de empresas:
Localización de empresas que integralmente aplican productos químicos para exterminar plagas urbanas, habilitación de las direcciones técnicas de los establecimientos y depósitos.
- Inspección de Transportes de Sust. Alimenticias, Plaguicidas, Pirotecnia:
Control del estado Higiénico -Sanitario y de las medidas de seguridad de transportes utilizados en la actividad comercial.

Durante el procedimiento de inspección se determina la necesidad de intervención de otras áreas de control de la Municipalidad de Córdoba o de otros organismos, documentación que será adjuntada con la actuación del inspector actuante, una vez completada la misma se confecciona el Certificado Habilitante.

11.7 Línea de responsabilidad del Trámite

-  Dirección de Recursos Tributarios.
-  Dirección de Catastro.
-  Subdirección de Habilitación de Negocios.
-  Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo
-  Dirección de Ferias y Mercados

-  Dirección de Desarrollo Humano
-  Dirección de Redes Sanitarias y Gas.
-  Dirección de Cementerios
-  Dirección de Planificación y Gestión Ambiental.
-  Subsecretaría de Descentralización y
-  Presupuesto Participativo.

12. OBSERVACIONES

12.1 Entrega de certificado habilitante:

Se otorga el mismo cuando el contribuyente y las áreas intervinientes han cumplimentado con lo requerido según actividad.

12.2 Renovación del certificado Habilitante:

 Para comercios no alimenticios se tramita la visación habilitante cada 2 (dos) años, según reglamentación vigente.

 Para comercios alimenticios (en caso de JBG), se renueva cada 2 (dos) años, abonando el timbrado correspondiente. Cada 6 (seis) años se tramita un nuevo certificado habilitante (implica realizar todos los trámites de habilitación nuevamente).

12.3 Cese de actividad

Dentro de los requerimientos solicitados por la Dirección General de Recursos Tributarios para dar el CESE, se necesita presentar el certificado habilitante. Si el contribuyente está al día con el certificado (visaciones anuales o bianuales) se le autoriza el cese; si no, se realiza el cálculo de lo que tiene que abonar.

Conclusión

De esta manera se intenta comunicar la correcta forma de funcionamiento e inserción dentro del mercado de franquicias a nivel nacional/provincial y la importancia de conocer y respetar una programación integral antes de encarar un negocio de esta envergadura.

Capítulo N° 4

Introducción

El objetivo del presente capítulo será elegir las fuentes de financiamiento más convenientes para llevar a cabo el proyecto. Comenzaremos mencionando las distintas fuentes disponibles en Argentina, luego las consultadas y analizadas. Finalmente detallaremos el financiamiento seleccionado, la razón y el monto de cada una.

1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La selección de cada fuente debe ser consecuencia de una política de financiamiento específica, estratégicamente planificada y basada en una evaluación integral de las ventajas y desventajas de cada tipo de recurso.

Las mismas pueden ser a corto y largo plazo, en general éstas últimas son por montos mayores, con más requisitos o garantías y más complejas de obtener.

Usualmente cuando se habla de financiamiento las fuentes externas son las más nombradas, pero siempre es válido el financiamiento interno en donde el o los titulares del proyecto aportan el capital. También es posible invitar a inversionistas a cambio de acciones o un porcentaje del emprendimiento.

1.1 Financiamiento del proyecto

El proyecto requerirá una inversión aproximada de \$2.800.000 o US\$350.000:

- Infraestructura y remodelaciones: \$700.000
- Tecnología: \$420.000
- Materia prima inicial: \$280.000
- Muebles y útiles: \$560.000
- Maquinarias e instalaciones: \$840.000

Casi un 17% (\$470.000) será financiado por el capital propio de la Sociedad Anónima obtenido de los resultados no asignados y reservas.

El saldo deberá ser financiado con fuentes externas. A continuación las nombraremos de acuerdo a su plazo y veremos cuáles serán las elegidas.

1.2 Financiamiento a corto plazo

Dentro de las de corto plazo (comúnmente menor a un año) se encuentran:

1.2.1 Crédito de proveedores

El mismo consiste en la entrega de mercadería o servicios por parte de un proveedor a cuenta corriente. El monto no suele ser elevado y por supuesto sólo permite financiar insumos o materia prima. El principal beneficio es la nula o baja tasa de interés. Para poder acceder usualmente es necesario una historia y relación de confianza ya que la empresa no le entrega ninguna garantía al proveedor. En términos generales, la relación, el tipo de producto y el monto determinan el periodo del crédito.

Johnny B. Good posee la gran ventaja de estar en el mercado por varios años y haber desarrollado excelente relación con todos sus proveedores. Esto le permite financiar el 60% de la materia prima necesaria para la apertura del local en 12 cuotas mensuales.

1.2.2 Crédito bancario

El crédito es un préstamo otorgado por una entidad bancaria pública o privada y que puede ser a corto o largo plazo. El banco recibe dinero en depósitos y plazos fijos abonando una tasa al usuario y luego lo presta a una tasa mayor. Para que el crédito se efectivice es necesario demostrar la solvencia de la persona (física o jurídica) mediante distintas garantías a presentar, como así también la verificación de los antecedentes bancarios y crediticios. Es necesario ser cliente con una cuenta en el banco prestamista, o hacerse en caso de no serlo.

Un aspecto importante es la razón del crédito solicitado. El banco pedirá detalles de cómo serán usados los fondos (como el plan de negocios) para decidir si cederá o no el préstamo.

En la Argentina hay dos sistemas para cancelar el crédito: Francés y Alemán. En ambos la cuota está compuesta por capital e interés. La principal diferencia es la manera de amortizar la cuota adeudada. En el primero todas las cuotas son fijas y el interés se paga sobre el saldo adeudado, haciendo que las primeras cuotas contengan un porcentaje mayor de interés y a medida que este va disminuyendo la proporción del capital en la cuota va aumentando. Por otro lado, el sistema Alemán ofrece cuotas variables que van disminuyendo a medida que pasan los meses. En la composición de las cuotas el capital se encuentra fijo y los intereses van disminuyendo al calcularse sobre el capital adeudado.

Por la envergadura de la inversión no será conveniente obtener un crédito a corto plazo. Hubiera sido elegida en caso de ser un proyecto menor y cuando las ventas se encuentren estables, como por ejemplo si en el año 4 se decidiera renovar la estética del local. En el caso de un proyecto de inversión, dicha fuente es más conveniente a largo plazo.

1.2.3 Cheque de Pago Diferido

Un cheque de pago diferido es una orden de pago, librada a fecha determinada posterior a la de su emisión, contra una entidad autorizada en la cual el librador, a la fecha de vencimiento, debe tener fondos suficientes depositados a su orden en cuenta corriente o autorización para girar en descubierto. Una característica a destacar de los cheques de pago diferido es que la fecha de pago no puede exceder un plazo de 360 días.

En caso de ser recibido, el Cheque de Pago Diferido es una herramienta útil para que la empresa pueda obtener fondos a corto plazo dado que puede adelantar su cobro vendiéndolo en la bolsa, a costos generalmente inferiores a los que se obtendrían a través del uso de instrumentos bancarios y en forma más transparente dado que el descuento se fija por la oferta y demanda.

Con la situación actual del país no toda empresa está dispuesta a recibir una orden de pago a un año. Quien lo recibe se debe asegurar de incluir un margen para considerar la inflación del periodo y también conocer la seriedad y solvencia de la empresa. La organización siempre ha usado a la misma empresa constructora y arquitectos para el diseño de sus locales, lo que le facilita que ellos sean los principales receptores de este modo de pago. Un 11% del

proyecto será abonado con cheques a 360 días que serán emitidos en su mayoría para la infraestructura y remodelaciones, y en menor medida para el pago de muebles y útiles.

2. FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

2.1 Emisión de acciones, debentures y/u obligaciones negociables

2.1.1 Mercado de Capitales

Las PYMEs pueden recurrir al mercado de capitales para financiar activos, reestructurar pasivos, o financiar sus proyectos de inversión.

Las Instituciones públicas y privadas del Mercado de Capitales Argentino han ido perfeccionando en los últimos años cada instrumento de financiación vigente; aportando normativa y desarrollo de nuevos proyectos con el objetivo de facilitar el acceso al financiamiento de las PYMEs.

Las ventajas relacionadas al financiamiento a través del Mercado de Capitales son:

- Variedad de instrumentos financieros de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa.
- Posibilidad de ajustar el instrumento en función a los plazos y montos de financiación.
- Acceso al financiamiento en condiciones más ventajosas que las que actualmente utilizan.
- Existencia de un Régimen Simplificado de Información para PYMEs que les permite agilizar sus operaciones de financiación.

2.1.2 Acciones – Régimen PYMEs

Las PYMEs cuentan con un Régimen Simplificado de oferta pública y cotización, de esta manera, pueden abrir su capital incorporando nuevos socios a través del aumento del capital social, con la emisión de nuevas acciones. Mediante su cotización en la Bolsa, estas acciones se colocan entre el público inversor que en vez de pasar a ser acreedor de la sociedad —como en las demás alternativas de financiamiento— se convierte en un nuevo socio. Las acciones lanzadas a la oferta pública son negociables en el mercado de capitales una vez realizada la colocación en el mercado primario. Luego, el precio de la acción estará determinado por la interacción de oferta y demanda entre los inversores en el mercado secundario, quienes podrán desprenderse de su participación cuando así lo deseen sin afectar el capital social de la empresa.

En la actualidad la sociedad no está interesada en ampliar el capital recibiendo nuevos inversionistas, por lo que esta fuente no será considerada en el análisis.

2.1.3 Obligaciones Negociables

Régimen PYMEs: Las Obligaciones Negociables son títulos de deuda que pueden ser emitidos por sociedades por acciones, cooperativas y asociaciones civiles constituidas en el país, y las sucursales de sociedades por acciones constituidas en el extranjero en los términos del artículo 118 de la ley de Sociedades Comerciales.

El Decreto 1087/93 plantea un Régimen Especial para PYMEs a fin de facilitarles el acceso a mejores fuentes de financiamiento.

Las características principales de este régimen consisten en el ofrecimiento de condiciones de financiamiento a tasas de interés inferiores a las que es posible acceder con otras fuentes, en que sus emisiones no están sujetas al requisito de calificación de riesgo y en que gozan de ventajas impositivas:

- Impuesto al Valor Agregado: están exentas de IVA las operaciones financieras y prestaciones relativas a la emisión, suscripción, colocación, transferencia, amortización, pago de intereses y cancelación de ON y sus garantías.
- Impuesto a las Ganancias: la emisora podrá deducir en cada ejercicio la totalidad de los intereses, actualizaciones, gastos y descuentos de emisión y colocación de ON, siempre que sean colocados por oferta pública. También se encuentran exentos del Impuesto a las Ganancias, los resultados provenientes de la compra, venta, cambio, permuta, conversión y disposición de obligaciones, como así también los intereses, actualizaciones y ajustes de capital; en beneficio del inversor.

Usualmente esta es una muy buena opción de financiamiento pero no será considerada por la sociedad debido a que JBG no se encuentra preparado para brindar cierta información al mercado. La opinión de los socios es que en este momento brindar datos sensibles como resultados económicos podría brindarle un ventaja competitiva a los competidores. También resulta importante destacar que la envergadura y tipo de proyecto no justifica dicho paso, normalmente las obligaciones negociables se emiten cuando el dinero necesario es más elevado.

2.1.4 Fideicomisos Financieros

Se trata de un contrato por medio del cual una persona física o jurídica (fideicomitente) transmite en forma transitoria la propiedad de bienes, dinero o derechos, presentes o futuros, a una persona física o jurídica llamada fiduciario, para que los mismos sean administrados o invertidos de acuerdo a un contrato común, a favor del propio fideicomitente o de un tercero. Se encuentra regulado por la Ley N° 24.441 y su Decreto Reglamentario y por la Resolución General N° 368/01 de la Comisión Nacional de Valores.

Los fideicomisos financieros poseen la particularidad que el fiduciario es una entidad financiera o una sociedad especialmente autorizada por la Comisión Nacional de Valores para actuar como fiduciario financiero, y el beneficiario son los titulares de certificados de participación en el dominio fiduciario o de títulos representativos de deuda garantizados con los bienes transmitidos. Los certificados y los títulos de deuda pueden emitirse con o sin oferta pública.

El fiduciario abonará los vencimientos de las obligaciones negociables o redistribuirá utilidades a los propietarios de certificados de participación, con los ingresos que obtenga de la cancelación de las letras de cambio.

Las ventajas asociadas a este instrumento se encuentran en la posibilidad de obtener financiamiento a tasas y condiciones más reducidas. Esto es posible gracias a la reducción del riesgo que surge de la afectación de activos crediticios en forma específica para la obtención de financiamiento.

En el caso de que el patrimonio afectado por el fideicomiso resultase insuficiente para cumplir con las obligaciones, no se les aplica la ley de concursos.

La principal desventaja por la cual JBG no considerará esta fuente es la falta de control sobre la administración del fiduciario. La empresa ya tiene mucha experiencia en el mercado como para permitirle a un tercero la administración. También temen sobre el daño a la imagen en caso de no ser administrada correctamente.

2.2 Crédito Bancario

Como mencionamos previamente, por el caso estudiado el crédito bancario a largo plazo es una opción muy viable.

La organización puede recurrir a Bancos Públicos o Privados. A continuación veremos el ejemplo de tres:

2.2.1 Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)



Financiación de Inversiones:

- El monto a financiar es hasta el 80% del proyecto y varía entre \$500.000 y \$40.000.000
- El plazo es de hasta 15 años con hasta 2 años de gracia.
- El sistema de amortización puede ser Francés o Alemán.

<http://www.bice.com.ar/>

2.2.2 Banco de la Nación Argentina



Líneas de Crédito para Asistencia a las Pymes:

- El monto a financiar es hasta el 100% del proyecto.
- Plazo: Hasta 10 años con hasta 6 meses de gracia.

- Interés: Inversión TNA 17,50%. Fija durante los primeros 36 meses, cumplido este plazo BADLAR Total más 3 puntos porcentuales fijo con sus oscilaciones en el tiempo.
- El sistema de amortización será Alemán.

http://www.bna.com.ar/PYMEs/py_creditos.asp

2.2.3 Banco Santander Río



Líneas de Créditos para la Inversión Productiva

- El monto a financiar es hasta el 100% del proyecto.
- Plazo: Hasta 2 años.
- Interés: TNA fija de 17,50%.

http://www.santanderrio.com.ar/PYMEs/credito_inversion_productiva_A5_516.jsp

2.2.4 Elección de Banco

De los bancos analizados el elegido es Banco Nación. Esto se debe a que el mismo ofrece muchas ventajas, y la presentación de garantías y aprobación del crédito es más fácil por la relación del banco y la empresa desde hace 7 años. El 55% del proyecto será financiado con un crédito (\$1.530.000) a 5 años, aprovechando un beneficio único de mantener la tasa de interés fija por los primeros 3 años, además de acceder a 6 meses de gracia dándole la posibilidad de comenzar a estabilizarse y lograr un flujo de caja antes de la primera cuota.

En el caso de un proyecto con 10 o 15 años de vida útil, entonces la elección más apropiada hubiera sido el BICE ya que para 5 años se especula que la TNA hubiera sido más alta que el Banco Nación.

Santander Río es descartado por el plazo corto de 2 nos ofrecido.

2.3 Sociedades de Garantía Recíproca

Además de las características mencionadas previamente existen otras formas de acceder a un crédito bancario. Cuando la empresa es pequeña o no tiene suficientes garantías y solvencia para obtener un crédito bancario por el canal tradicional, la misma tiene otra posibilidad: Sociedades de Garantía Recíproca:

Las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR) son sociedades comerciales que tienen por objeto facilitar el acceso al crédito a las PYMES a través del otorgamiento de garantías para el cumplimiento de sus obligaciones. Consiste en una estrategia asociativa entre grandes empresas y PYMES.

Estas sociedades son un formidable instrumento, que permite a las PYMES garantizar cualquier tipo de compromisos u obligaciones susceptibles de apreciación dineraria. Han surgido como respuesta a los problemas que deben afrontar las pequeñas y medianas empresas en sus relaciones de negocios con sectores de mayor tamaño o envergadura.

La misión de las SGR es la de actuar como intermediario financiero para de esa forma:

- Negociar en representación de un grupo de PYMES mejores condiciones crediticias en cuanto a costo y plazos.
- Estar más cerca del empresario y tener mayor certidumbre sobre las posibilidades de éxito de sus proyectos.
- Asesorar en la formulación y presentación de proyectos.

Las Sociedades de Garantía Recíproca tienen por objeto otorgar garantías líquidas a sus socios partícipes para mejorar sus condiciones de acceso al crédito (entendido este como credibilidad para el cumplimiento de compromisos u obligaciones).

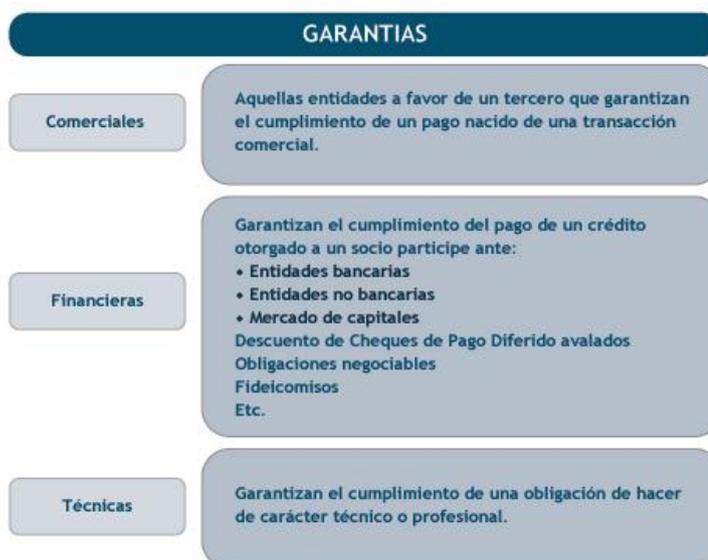
Esta actividad la pueden realizar a través de la emisión de avales financieros (préstamos), técnicos (cumplimiento de contratos) o mercantiles (ante proveedores o anticipo de clientes) y de cualesquiera de los permitidos por el derecho mediante la celebración de Contratos de Garantía Recíproca.

A su vez las SGR pueden brindar a sus socios asesoramiento técnico, económico y financiero en forma directa o a través de terceros contratados a tal fin.

Las Sociedades de Garantías Recíprocas están constituidas por Socios Partícipes y por Socios Protectores:

- Socios partícipes: son únicamente los titulares de pequeñas y medianas empresas, sean personas físicas o jurídicas. Tienen como mínimo el 50% de los votos en asamblea, es decir que su opinión en las decisiones sociales deber ser respetada.
- Socios protectores: pueden ser personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, que realicen aportes al capital social y al Fondo de Riesgo de las SGR. Detentan como máximo el 50% del Capital Social. El Fondo de Riesgo está destinado a dar sustento a las garantías que otorga la SGR.

Garantías de una SGR:



JBG es una empresa mediana, solvente y establecida en el mercado, por lo que en la actualidad prefiere no obtener financiamiento mediante una SGR. Los costos de conseguir aval suelen ser elevados y los procesos administrativos y de aprobación son muy largos y mayores a los de un crédito tradicional como el del Banco Nación.

2.4 Leasing

Es un contrato en donde una empresa (o mediante un banco) ofrece el derecho de explotación y uso de un bien de capital a otra a cambio de un pago periódico.

Es una opción de financiación a largo plazo que le permite a las empresas la adquisición de bienes de capital abonando un canon durante el periodo contratado. Se puede ofrecer la opción de compra del bien cuando se termine el contrato a un valor reducido.

La principal ventaja es el no desembolso de dinero inicial, es muy similar a un alquiler pero con una opción de compra al término del contrato. También se debe considerar sus beneficios financieros debido a que el canon será deducible del Impuesto a las Ganancias.

En nuestro proyecto la mayor parte de la maquinaria utilizada en la cocina podrá ser obtenida mediante el leasing operativo (ofrecido directamente por los proveedores), por un valor de \$385.000. El resto de las sucursales lo ha hecho así en sus comienzos y le ha permitido ir renovando las maquinarias a medida que se acababan los contratos, lo que ayuda a siempre estar con la última tecnología hasta en la cocina.

2.5 Otras formas de financiamiento no tradicional

Las siguientes hacen que por el tipo de proyecto, ubicación y rama comercial hacen que no apliquen al caso son:

- Desgravaciones de impuestos y/o subsidios otorgado por el Estado Nacional, Provincial y/o Municipal.

- Donaciones, contribuciones, becas y cooperación técnica no reembolsable proporcionada por fundaciones, universidades u organismos nacionales e internacionales.

3. RESUMEN DE FUENTES SELECCIONADAS

3.1 Capital propio

Es el aportado por la persona jurídica The American Food Company S.A. y se encuentra representado por los distintos tipos de reservas y por resultados no asignados. En la actualidad la empresa aportaría aproximadamente \$470.000.

3.2 Crédito de proveedores

En este caso los proveedores contribuirían con la financiación de parte de la materia prima necesaria para el desarrollo de la actividad. El monto estimado es \$115.000 que se cancelaría en 12 cuotas mensuales, iguales y fijas siendo el monto de cada una de ellas \$9.583,33.

3.3 Cheque de pago diferido

Son órdenes de pago libradas a una fecha determinada, posterior a la fecha de su libramiento, contra una entidad autorizada, en la cual el librador a la fecha de vencimiento debe tener fondos suficientes depositados a su orden en cuenta corriente o autorización para girar en descubierto. El plazo máximo admitido para la emisión de un cheque de esta naturaleza es de 360 días. Se utilizará este instrumento de pago para financiar parte de muebles, útiles, infraestructura y remodelaciones. En este caso el monto ascenderá a \$300.000 girado a 360 días.

3.4 Leasing

Es una alternativa de financiamiento de activos no corrientes. Se plasma mediante un contrato en el cual un sujeto entrega a otro un bien mueble o inmueble, recibiendo un pago periódico por un plazo determinado, vencido el cual y cumplidas ciertas condiciones concede la opción de compra por un valor residual. El leasing puede ser financiero (mobiliario o inmobiliario) y operativo. La empresa utilizaría esta herramienta para financiar las maquinarias necesarias para la cocina (cocinas y hornos industriales, freidoras, entre otros). El monto alcanzado en este caso es de \$385.000.

3.5 Créditos

Analizadas las opciones de crédito mencionadas anteriormente se arribó a la conclusión que la más adecuada es el Banco Nación debido a que ofrece una tasa de interés competitiva con un plazo a 5 años y seis meses de gracia. El monto a financiar por este medio será de \$1.530.000.

Conclusión



El proyecto requerirá una inversión aproximada de \$2.800.000, es decir USD350.000 (USD1 = AR\$8). En el capítulo siguiente del presente trabajo se detallará la procedencia del monto. Para llegar al total se buscó una combinación con el objetivo de reducir el costo financiero para maximizar el rendimiento del dinero.

Del monto total, un 83% será financiado y de este número un 15% será a corto plazo y el saldo a largo plazo.

Capítulo N° 5

Introducción

En el capítulo 5 utilizaremos herramientas para concluir la rentabilidad del proyecto. Comenzaremos explicando los tipos de costos que deben considerarse como inversión, luego los mismos serán plasmados en un Flujo de Fondos Operativo proyectado a 5 años. Ahí también mostraremos los ingresos por ventas esperados, los costos estimados y las depreciaciones de los activos.

Como parte final evaluaremos el proyecto en base a tres herramientas: VAN, TIR y Periodo de Recupero; y así concluiremos de la conveniencia o no de la inversión.

1, PROYECTO DE INVERSIÓN

Los costos de inversión son todas las erogaciones (gastos fijos y por única vez) vinculadas con la puesta en marcha del proyecto:

- Gastos varios de alquiler
- Remodelaciones
- Maquinarias
- Equipos
- Instalaciones
- Tecnología
- Muebles y útiles
- Indumentarias
- Gastos legales
- Impuestos iniciales
- Gastos de contratación del estudio de evaluación
- Gastos de puesta en marcha y a punto de la maquinaria y los procesos tecnológicos adquiridos
- Etcétera.

Estos costos de inversión pueden erogarse durante varios años y no necesariamente solo en el primero.

Como complemento de los costos mencionados, existirán los costos operativos. Éstos serán la suma de los costos fijos y variables de producción que anualmente incurrirá Johnny B. Good. Los costos totales del proyecto serán iguales a los de inversión más los operativos anuales por el número de años de vida útil.

El flujo de costos a lo largo de la vida útil del proyecto será valuado a precios del año base o año cero.

Los costos directos son variables y los principales serán la materia prima. Los indirectos son los gastos generales y serán fijos en su mayoría.

2. FLUJO DE FONDOS

En finanzas y economía se entiende por flujo de caja o flujo de fondos a los movimientos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El Flujo de Fondos Operativo es el monto de dinero generado por la empresa con sus operaciones, como si ésta no tuviera deuda financiera. Está compuesto por los movimientos de dinero entre la empresa y sus clientes, sus proveedores de bienes, su personal y el Estado.

Es la base para establecer la capacidad de autofinanciamiento de la empresa. Puede ser positivo (excedente) o negativo (faltante). Puede interpretarse que el excedente operativo se destina a intereses y dividendos, o a disminuir las deudas. Si hay un faltante operativo en el período se cubre con más deudas o con aportes de los propietarios.

La base de este flujo de fondos es la ganancia operativa. Esta reúne todos los ingresos y egresos (por ventas y costos) medidos con el criterio contable de devengado. Si todas las ventas del período se han cobrado y todos los costos han sido pagados en efectivo durante el período, el flujo de fondos operativo es la ganancia operativa.

Cuando parte de las ventas no se han cobrado en el período el activo aumenta (por los créditos a clientes). Si a su vez algunos costos no se han pagado el pasivo operativo aumenta. Por tanto, el cambio que ha tenido el activo operativo neto en el período es el complemento de la ganancia operativa con el que se obtiene el flujo de fondos operativo.

Los impuestos calculados en el FFOp son aquellos que hubiera pagado la empresa si no tuviera deuda financiera. Se toman en cuenta todas las entradas y salidas de dinero relacionadas con la operatoria de la empresa. Pero no refleja todo el dinero disponible para acreedores y accionistas, ya que existen beneficios no generados por la operatoria

Para un proyecto que busca medir la rentabilidad de toda la inversión, el flujo de caja se construye según la siguiente estructura general:

Flojo de Fondos de Operativo

+	Ingresos afectos a impuestos
-	Egresos afectos a impuestos
-	Gastos no desembolsables
=	Utilidad antes de impuesto
-	Impuesto
=	Utilidad después de impuesto
+	Ajustes por gastos no desembolsables
-	Egresos no afectos a impuestos
+	Beneficios no afectos a impuestos
=	Flujo de caja

A diferencia de éste, el Flujo de Fondos de Capital está compuesto por los movimientos de dinero entre la empresa y sus acreedores financieros (Pasivo) y sus propietarios (Patrimonio Neto).

Surge de un ciclo financiero autónomo debido a que está formado por flujos que no tienen relación directa y unívoca con las transacciones de bienes en que consiste el negocio.

Los componentes se calculan con los cambios en el pasivo financiero y los aportes de capital, los pagos de intereses y dividendos.

Las entradas y salidas de fondos deben ser tenidas en cuenta desde el punto de vista de los acreedores y accionistas.

En el flujo de fondos se debe agregar el efecto del financiamiento para incorporar el impacto del apalancamiento de la deuda e incorporar el efecto del préstamo para que por diferencia resulte el monto a invertir. Para un proyecto que busca medir la rentabilidad de los recursos propios, el flujo de caja se construye según la siguiente estructura general:

Flojo de Fondos de Capital

+	Ingresos afectos a impuestos
-	Egresos afectos a impuestos
-	Intereses del préstamo
-	Gastos no desembolsables
=	Utilidad antes de impuesto
-	Impuesto
=	Utilidad después de impuesto
+	Ajustes por gastos no desembolsables
-	Egresos no afectos a impuestos
+	Beneficios no afectos a impuestos
+	Préstamo
-	Amortización de la deuda
=	Flujo de caja

En base a lo explicado anteriormente analizaremos el objetivo de este trabajo.

El horizonte económico del proyecto será de 5 años. Todos los egresos tienen un aumento de un 30% anual debido a la inflación estimada.

2.1 Flujo de Fondo Operativo

	Horizonte del proyecto (5 años)					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 6.900.000	\$ 9.315.000	\$ 12.575.250	\$ 16.976.588	\$ 22.918.393
Ventas		\$ 6.900.000	\$ 9.315.000	\$ 12.575.250	\$ 16.976.588	\$ 22.918.393
Egresos		-\$ 5.846.200	-\$ 7.640.950	-\$ 10.004.313	-\$ 13.117.437	-\$ 17.219.515
Empleados		-\$ 3.250.000	-\$ 4.225.000	-\$ 5.492.500	-\$ 7.140.250	-\$ 9.282.325
Alquiler		-\$ 420.000	-\$ 546.000	-\$ 709.800	-\$ 922.740	-\$ 1.199.562
Materia Prima		-\$ 1.725.000	-\$ 2.328.750	-\$ 3.143.813	-\$ 4.244.147	-\$ 5.729.598
Gastos Varios		-\$ 300.000	-\$ 390.000	-\$ 507.000	-\$ 659.100	-\$ 856.830
Depreciaciones		-\$ 151.200	-\$ 151.200	-\$ 151.200	-\$ 151.200	-\$ 151.200
Beneficios Brutos		\$ 1.053.800	\$ 1.674.050	\$ 2.570.938	\$ 3.859.151	\$ 5.698.878
Imp. a las ganancias (alícuota 35%)		-\$ 368.830	-\$ 585.918	-\$ 899.828	-\$ 1.350.703	-\$ 1.994.607
Beneficios Netos		\$ 684.970	\$ 1.088.133	\$ 1.671.109	\$ 2.508.448	\$ 3.704.271
Depreciaciones		\$ 151.200	\$ 151.200	\$ 151.200	\$ 151.200	\$ 151.200
Inversión	-\$ 2.800.000					
Infraestructura y remodelaciones	-\$ 700.000					
Tecnología	-\$ 420.000					
Materia Prima Inicial	-\$ 280.000					
Muebles y útiles	-\$ 560.000					
Maquinaria e instalaciones	-\$ 840.000					

Valor de Desecho						\$ 655.891
Resultado	-\$ 2.800.000	\$ 836.170	\$ 1.239.333	\$ 1.822.309	\$ 2.659.648	\$ 4.511.362



Depreciaciones				
Activos	VO	VR	Vida Útil (años)	Monto anual
Tecnología	\$ 420.000	\$ 0	5	\$ 84.000
Maquinaria	\$ 840.000	\$ 168.000	10	\$ 67.200
Total				\$ 151.200

Teniendo en cuenta que el horizonte es de 5 años y la maquinaria se deprecia a 10 años, el valor residual de la misma al momento de finalización del proyecto será:

Activos	VR en el año 5
Maquinaria	\$ 504.000
Total	\$ 504.000

Los valores de la depreciación anual están multiplicados por 5 ya que faltarían 5 años para terminar su depreciación, sumando su valor de recupero.

Para saber el monto total de la inversión se averiguó el costo de una franquicia en Centro Franchising, donde actualmente están disponibles. El mismo comienza en los US\$350.000 o \$2.800.000 (US\$1 = AR\$8). En la entrevista fueron nombrados de manera porcentual y aproximada los componentes que requieren esa inversión:

- Infraestructura y remodelaciones: 25%
- Tecnología: 15%
- Materia Prima Inicial: 10%
- Muebles y útiles: 20%
- Maquinaria e instalaciones: 30%

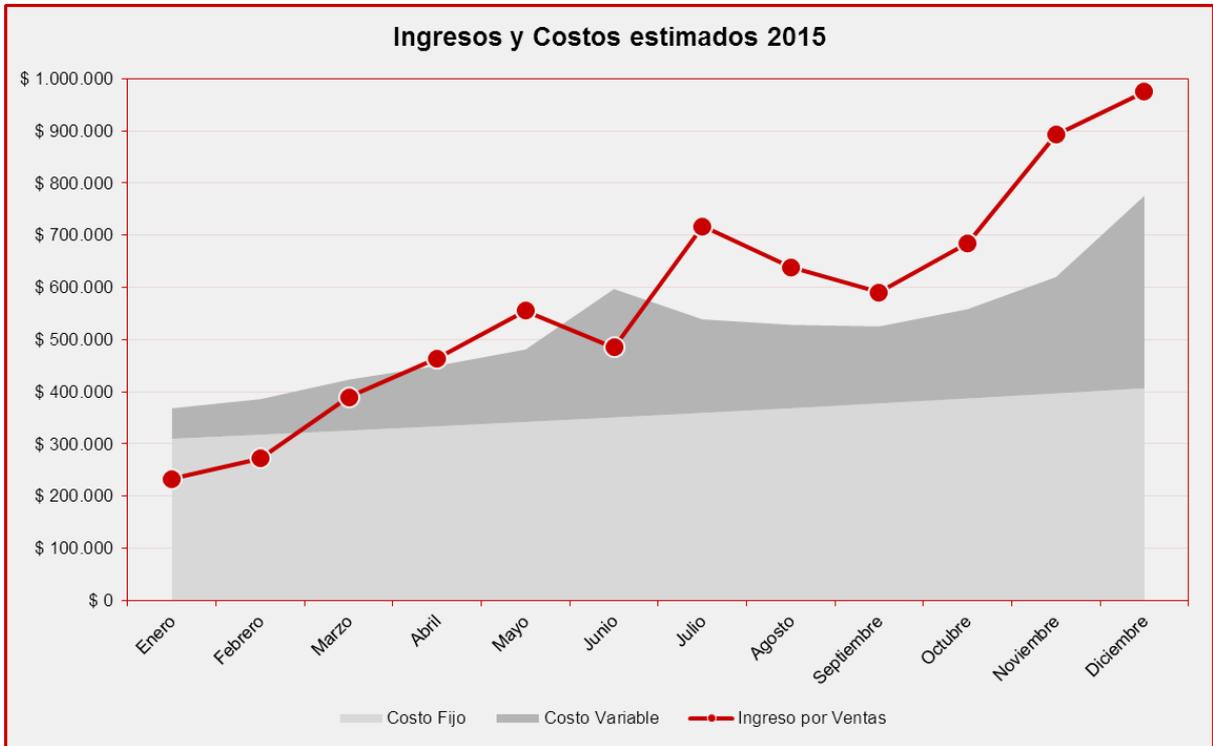
3. VENTAS ESTIMADAS

Para calcular la estimación de ventas se tuvo en cuenta la información recabada en encuesta. Es decir, se calculó en base a los costos aproximados que tendrá la sucursal más un margen de utilidades. Teniendo en cuenta que en la nueva sucursal de Barrio Jardín trabajarán 25 empleados, el alquiler del local considerando su estructura, tamaño y ubicación, la inversión en publicidad mensual y demás gastos, se estima que el local facturaría en promedio \$575.000 por mes.

Esto hace un total anual de \$6.900.000 aproximadamente. De acuerdo a la información dada por el gerente general, el objetivo de los socios es un crecimiento del 5% anual, lo que hace aproximadamente de acá a cinco años manteniendo ese porcentaje constante las ventas

estimadas llegarían a \$22.918.393 anuales. Para ese cálculo se estimó una inflación fija de 30% anual.

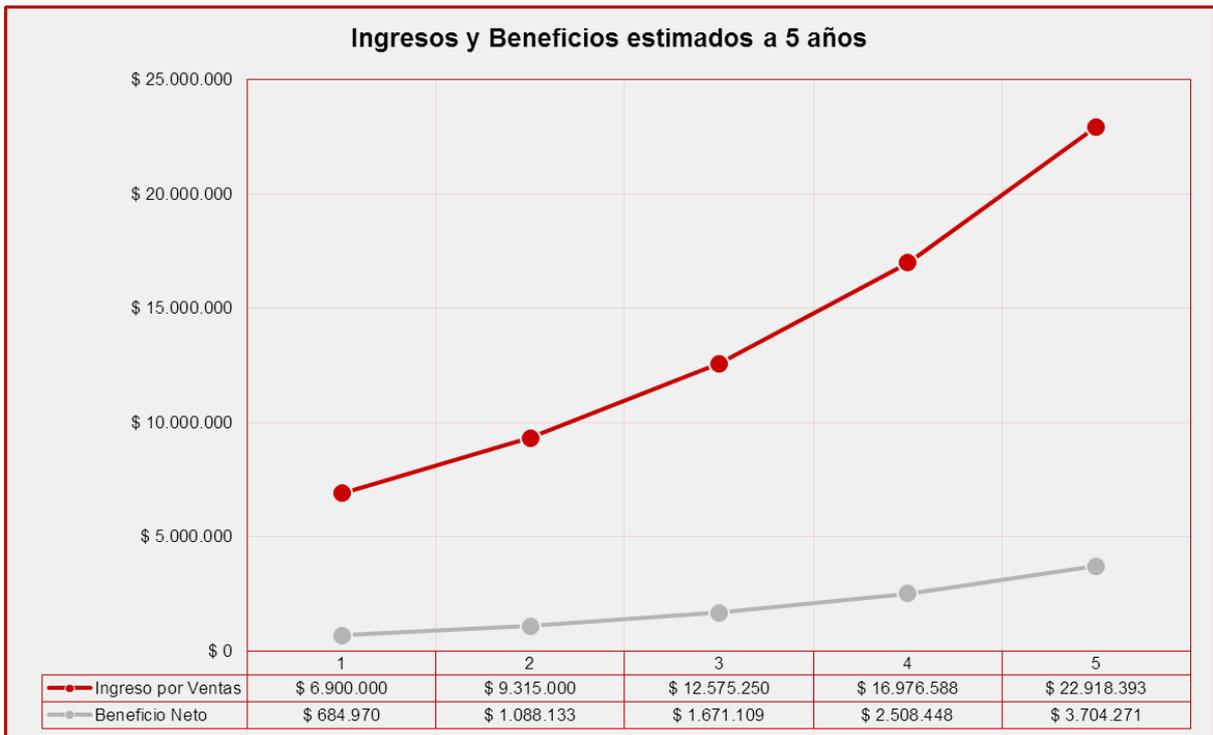
Esta información no es proporcionada exactamente en números al staff pero sí en porcentajes.



Los costos fijos tienen un pequeño crecimiento mensual debido a la inflación anual estimada. Para el cálculo de los costos fijos mensuales se consideró:

- Salario bruto de 25 empleados \$250.000 (promedio de \$10.000)
- Alquiler: \$35.000
- Gastos varios: \$25.000

Los costos variables fueron calculados con el costo de la materia prima (un 25% de las ventas) y con el SAC en Junio y Diciembre (\$125.000).



Para poder determinar si la inversión bajo análisis rinde mayores beneficios que sus posibles usos alternativos, se debe trabajar con valores monetarios equivalentes.

Los principales métodos que utilizan el concepto de flujo descontado son:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Período de Recupero de la Inversión (PR)

4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

4.1 Valor actual neto (VAN)

Para calcular la VAN es necesario calcular antes la tasa de descuento ponderada (ya que es un proyecto con inversiones propias y de terceros):

El costo de capital es aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y representa la rentabilidad que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgo similares.

El costo ponderado del capital es un promedio de los costos relativos a cada una de las fuentes de financiamiento que la empresa utiliza, los que se ponderan de acuerdo con la proporción de los costos dentro de la estructura de capital definida.

Se utiliza para proyectos de inversión con financiamiento múltiple, es decir, fuentes de financiamiento interno y externo.

Una vez definidos el costo del préstamo k_d y la rentabilidad exigida al capital propio k_e , debe calcularse una tasa de descuento ponderada k_o que incorpore los dos factores en la proporcionalidad adecuada:

$$k_o = k_d \frac{D}{V} + k_e \frac{P}{V}$$

Donde:

D: monto de la deuda

P: monto del patrimonio

V: valor de la empresa en el mercado, incluyendo deuda y aportes

La ponderación que tiene el costo de la deuda y el costo de capital propio o patrimonial dependerá de la relación deuda/activos o relación deuda/valor de la empresa. Aquí se deberá determinar los porcentajes de la inversión total que corresponde a deuda y el patrimonio para así establecer los ponderadores correspondientes D/A y P/A.

A medida que se va amortizando el capital los ponderadores de las tasas que componen la fórmula van cambiando variando la tasa de descuento relevante. Esto se debe a que va cambiando la relación deuda/activos y patrimonio/activos en forma indirecta ya que mientras más capital se amortiza menor deuda se tiene. De este modo en cada período se amortiza capital, para cada período habrá una tasa descuento diferente. Así, en el largo plazo el proyecto deberá ser capaz de pagar la deuda adquirida para su implementación, por lo cual la tasa de descuento relevante será el costo de los recursos propios.

Cuando el flujo de caja no se ha corregido según los efectos tributarios de los gastos financieros, deberá actualizarse mediante una tasa de descuento ponderada ajustada por impuestos k'_o , que resulta de:

$$k'_o = k_d (1 - t) \frac{D}{V} + k_e \frac{P}{V}$$

Donde:

K_d = el costo del préstamo, es decir 17,50% nominal anual

t = impuesto a las ganancias 35%

K_e = rentabilidad mínima exigida al capital propio, es decir 17,50%

$D/V = 0,5464$ ya que se financia el 54,64% con el préstamo

$P/V = 0,4536$ porque se financia 45,36% con capital sin interés

Cálculo:

$$k'_o = k_d (1 - t) \frac{D}{V} + k_e \frac{P}{V}$$

$$K'_o = (0,175 \times (1 - 0,35) \times 0,5464) + (0,175 \times 0,4536)$$

$$\mathbf{K'_o = 0,14153}$$

El VAN es la diferencia entre todos los ingresos y todos los egresos del proyecto expresados en moneda actual, es decir:

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

Donde:

Y_t: flujo de ingresos del proyecto

E_t: egresos del proyecto

I₀: inversión inicial en el momento cero de la evaluación

El proyecto debe aceptarse si VAN > 0

Cálculo:

$$VAN = FNC0 + FNC1 / (1+k) + FNC2 / (1+k)^2 + FNC3 / (1+k)^3 + FNC4 / (1+k)^4 + FNC5 / (1+k)^5$$

$$VAN = -2.800.000 + 836.170 / (1 + 0,14153) + 1.239.333 / (1 + 0,14153)^2 + 1.822.309 / (1 + 0,14153)^3 + 2.659.648 / (1 + 0,14153)^4 + 4.511.362 / (1 + 0,14153)^5$$

$$\mathbf{VAN = \$4.002.311,53 > 0 \text{ Proyecto Aceptable}}$$

Se acepta el proyecto abrir una nueva sucursal en Barrio Jardín dado que los ingresos netos permitirán a JBG incrementar su capital en \$4.002.312. De esta forma los flujos netos de caja de cada periodo amortizan el capital invertido, abonan el costo del capital y además, aumenta el capital de la empresa.

4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

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

Donde r es la tasa interna de retorno (TIR)

La TIR se compara con la tasa de descuento del proyecto (i):

- Si $r > i$ el proyecto debe aceptarse
- Si $r < i$ el proyecto debe rechazarse
- Si $r = i$ indistinto (equivalente a VAN = 0)

Cálculo:

$$0 = -\text{FNC}_0 + \text{FNC}_1 / (1+\text{TIR}) + \text{FNC}_2 / (1+\text{TIR})^2 + \text{FNC}_3 / (1+\text{TIR})^3 + \text{FNC}_4 / (1+\text{TIR})^4 + \text{FNC}_5 / (1+\text{TIR})^5$$

$$0 = -2.800.000 + 836.170 / (1 + \text{TIR}) + 1.239.333 / (1 + \text{TIR})^2 + 1.822.309 / (1 + \text{TIR})^3 + 2.659.648 / (1 + \text{TIR})^4 + 4.511.362 / (1 + \text{TIR})^5$$

TIR = 0,49424 anual > k = 0,14153 Proyecto Rentable

El proyecto es rentable dado que la TIR es mayor que la tasa de costo de capital k , lo que significa que el rendimiento supera al costo del capital invertido. Esto permite solventar el capital invertido y suministrar a los socios una utilidad adicional.

4.3 Período de Recupero de la Inversión (PR)

Determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de períodos aceptables por la empresa.

Si los flujos son idénticos y constantes en cada período, se calcula a partir de:

$$PR = \frac{I_0}{BN}$$

Donde BN son los beneficios netos generados por el proyecto.

Si el flujo neto difiere entre períodos el cálculo se realiza determinando, por suma acumulada, el número de períodos que se requiere para recuperar la inversión.

$$PR = r + (- FNC_0 - FNC_r^* / FNC_{r+1} \times v_r + 1) ; v = 1 / (1 + k)$$

Cálculo de TIR

PERIODO	INGRESO	EGRESO	FLUJO DE FONDO	FNC _r * V	FNC _r * r*
0	-2.800.000				
1	6.900.000	5.846.200	1.053.800	923.146	923.146
2	9.315.000	7.640.950	1.674.050	1.284.674	2.207.820
3	12.575.250	10.004.313	2.570.938	1.728.336	3.936.155
4	16.976.588	13.117.437	3.859.151	2.272.692	6.208.847
5	22.918.393	17.219.515	5.698.878	2.940.020	9.148.867
				9.148.867	
DATOS					
K	0,14153125				
r	1				
FNC ₀	2.800.000,00				
FNC _r *	923.145,99				
FNC _t V _t	2.940.020,26				
n	5				
FÓRMULA					
	PR = 1+(2800000-923145,99/2940020,26)				
	PR = 1,638381318				
CONCLUSIÓN					
	PR < n	1,638 < 5	El tiempo estimado para recuperar el capital invertido es aproximadamente 1 año y 8 meses (598 días), se acepta el proyecto de inversión.		



5. CONCLUSIÓN

VAN = \$4.002.311,53 > 0 Proyecto Aceptable

TIR = 0,49424 anual > k = 0, 14153 Proyecto Rentable

PR = 1,638 años < 5 años Proyecto Aceptable

Considerando las tres herramientas es clara la conveniencia del proyecto. La misma permitirá aumentar el capital de la Sociedad Anónima en 4 millones de pesos, recuperando el capital invertido poco menos de dos años a una tasa aproximada de 0,49 anual.

Dejando de lado el punto económico, este proyecto aumentará la imagen y presencia de la empresa en una zona clave de la Capital: Barrio Jardín. Esto demuestra a la comunidad la importancia de Johnny B. Good y una reafirmación de que la gente elige la empresa, sus productos y servicios en una actualidad difícil para una marca Premium.

CONCLUSIÓN FINAL

Cuando hablamos de administración hablamos de técnicas y prácticas que intentar trabajar con un todo y no solo una porción del entorno. Se intenta abarcar la mayor cantidad de variables posibles para disminuir la incertidumbre y obrar con la mayor exactitud posible dentro de los límites.

A lo largo de este trabajo hemos intentado mostrar e identificar cuál es el camino indispensable que tiene que ver con la apertura y el correcto funcionamiento de un negocio de gastronomía y coctelería. Éste tipo de investigación y desarrollo pueden ser usados para el uso no solo de la marca de franquicias que hemos utilizado, también puede ser adaptado a otra marca.

Con esta investigación se puede mostrar si un proyecto tiene o no rentabilidad económica y financiera, cuales son los costos necesarios para ponerlo en marcha y el tiempo necesario para recuperar la inversión.

Creemos que la apertura de esta nueva sucursal de Johnny B. Good en Barrio Jardín Espinoza habla del crecimiento de esta zona no tan céntrica de la ciudad que se ha convertido en una esfera comercial en los últimos años en la Ciudad de Córdoba.

También sostenemos que el rubro en el que nos hemos inserto no es tarea fácil, debe contener aparte de una parte operativa y funcional otra que hable de un contenido en cuanto al entretenimiento cultural tanto diurno como nocturno. Existe mucha competencia y tal vez es aquí donde se puede lograr diferenciarse y sobresalir.

Para concluir queremos destacar algo que pasó por nuestras cabezas varias veces a lo largo de la realización del proyecto, se trata de la forma en la que vemos el entorno que nos rodea y que nos incomoda. Tal vez sea porque hoy tener las armas para perseguir un objetivo claro y aplicar un pensamiento que se ve cada vez más borroso a nuestro alrededor no solo para los negocios, sino también para la vida: Pretender ser inteligentes y lograr un pensamiento a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA DE SOPORTE

- ✓ Mustafá, Cristina M. Guía de Estudio de Finanzas. IUA.
- ✓ Norry, Carlos Alberto. Guía de estudio Administración de Recursos Humanos.
- ✓ Sapag Chain, Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw-Hill, Madrid, 1996, Tercera edición.
- ✓ Robbins, Stephen y Coulter, Mary. "Administración". Prentice Hall. Sexta edición, 2000.
- ✓ Gambino, Alfonso Antonio. Guía de estudio Logística Empresarial.
- ✓ Ley de Sociedades Comerciales 19.550.
- ✓ pensardenuevo.org
- ✓ Wikipedia
- ✓ Monografias.com

Anexos



ANEXO 1:

IMAGEN 1



IMAGEN 2

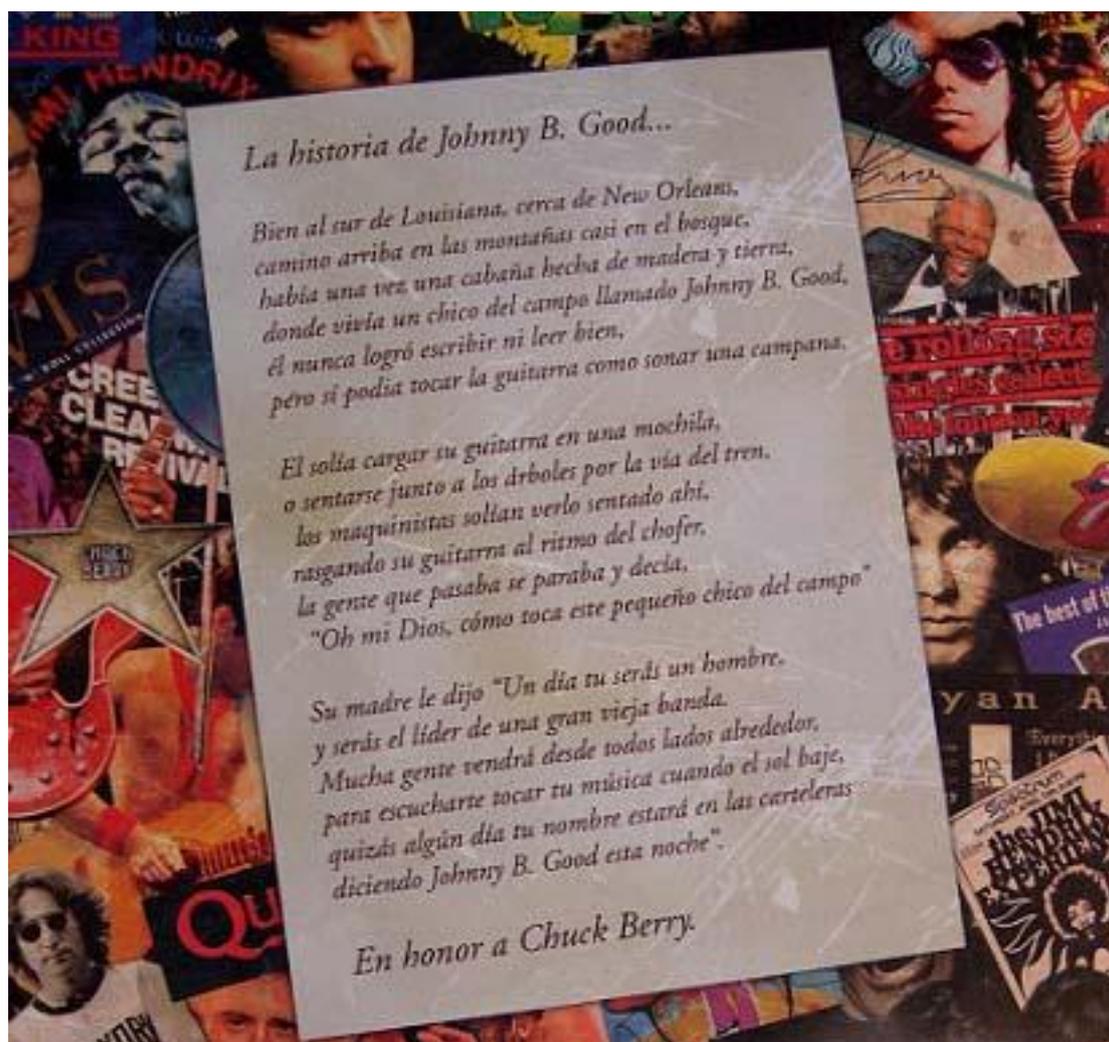


IMAGEN 3

CERRO DE LAS ROSAS



Situado en una zona estratégica de alta exposición visual, este local posee dos niveles, jardín exterior y terraza. Tiene capacidad para 600 cubiertos y cuenta con una playa de estacionamiento propia. Además de una imponente barra, tiene tres sectores con livings, ideales para disfrutar en un ámbito de alto nivel.

IMAGEN 4

NUEVA CÓRDOBA



Ubicado en una emblemática esquina del barrio de Nueva Córdoba, el local cuenta con una capacidad para 250 cubiertos. Posee una barra y tres sectores con livings donde se puede gozar de un momento relajado en un ambiente exclusivo.

IMAGEN 5



Este local cuenta con una excelente ubicación, en uno de los centros comerciales más importantes de la ciudad. Con un formato “express”, tiene la capacidad para atender a 200 cubiertos, permitiendo a sus clientes disfrutar de la mejor música internacional en un ambiente único.

IMAGEN 6

BREAKFAST ≡ TIME ≡	LUNCH TIME! CLUB DE ALMUERZOS	2x1 HAPPY HOUR	DINNER HAPPY	AfterHour
EMPEZA EL DÍA EN JBG CON LOS MEJORES COMBOS	FORMÁ PARTE DE NUESTRO EXCLUSIVO CLUB DE ALMUERZOS	2 x 1 EN TODOS NUESTROS TRAGOS Y BEBIDAS	NADA MEJOR QUE JBG A LA HORA DE LA CENA	BUENA MÚSICA Y LO MEJOR DE JBG HASTA EL CIERRE
LUN. A VIE. DE 12 A 16 HS.	LUN. A VIE. DE 12 A 16 HS.	TODOS LOS DÍAS DE 19 A 21 HS.		

IMAGEN 7

 	
	ENTRADAS Potato Skins - Capaccio di Seno - Pampas Gold Veals - Confit Salmon Golden Cheese Crisps - Mussels Au Graten.
	ENSALADAS Caesar's - Salmon Salad - Ibiza - Green Day - Long Island - Mr. Bean Salad Make your Own Salad.
	TEX MEX • OMELETTES • PARTY PLATTERS Tex Mex: Johnny BBQ Ribs - Chicken Quesadillas - Fajitas Omelettes: The Farmer Specialty - Swingstar Party Platters: Super Johnny Rabas - Antipasti Especial - Non Stop Combo - Taxco Nachos.
	PLATOS PRINCIPALES Pescados y Pollos: Seaside Salmon - Clasic Grill Breast - Fresh Chicken Breast - Wild Forest Chicken. Carnes Rojas: T-Bone Beef - Bacon Steak - Pork And Roll - Jarrete Vasco de Temera Pastas: Gnocchi di Napoli - Il Vero Sorrentino - Panzotti del Diavolo.
	SANDWICHES Basic Steak - Special Steak - Basic Chicken - Special Chicken - Basic Burger The Burger Experience - Club Sandwich.
	POSTRES Fruit Salad - Jackson Brownie - Apple Party - Madness - Choco Coco Pie Filmore Fusion - Icecream Cup - Rolling Nut - Goat Cheese Parfait.
	CAFETERIA • TORTAS Cafetería Especial - Jugos y Licuados - Combos - Tostados - Tortas.
	BEBIDAS Gaseosas - Energizantes - Cervezas - Espumantes - Vinos Premium Cocktails - Shooters - Tragos Especiales - Whisky - Productos de Happy Hour.

ANEXO 2

Encuesta a potenciales Clientes

Marcar con una cruz:

1. ¿Qué edad tiene?

De 18 a 21 _____

De 21 a 28 _____

De 28 a 35 _____

Más de 35 _____ Especifique _____

2. Sexo: M_____ F_____

3. ¿Es Fumador/a? Sí_____ No_____

4. Estado Civil: Solter@_____ Casad@_____ Otro_____

5. ¿Asiste a Bares? Sí_____ No_____

(Si tu respuesta es SI, sigue con la encuesta, si es NO solo dinos porque y aquí termina la encuesta).

6. ¿Con qué frecuencia asistes a estos lugares?

Semanalmente _____ Si esta es su respuesta especifique cuantas veces: _____

Quincenalmente _____

Mensualmente _____

Trimestralmente _____

7. Cuando sale en la noche a un bar o discoteca... ¿cuántas bebidas alcohólicas toma?

0 _____

1-2 _____

3-4 _____

5-6 _____

7+ _____

8. ¿Qué día es tu preferido para salir?

Miércoles _____

Jueves _____

Viernes _____

Sábado _____ Otro _____

9. ¿Cuánto acostumbras gastar por persona cuando asistes a este tipo de lugares?

\$50 o menos _____

De \$50 a \$100 _____

De \$100 a \$150 _____

De \$150 a \$200 _____

De \$200 a \$250 _____

\$300 o más _____

10. ¿A qué bares acostumbras asistir?

11. ¿Cuáles son las razones por las que asiste a un bar? (Puedes marcar más de una respuesta)

Tomar _____

Conversar _____

Escuchar música _____

Comer _____

Conocer gente _____

Otra/s _____

12. ¿Qué hace que prefieras un bar a otro? (Enuméralos del más importante al menos importante para ti, siendo el 1 el más importante y el 5 el menos importante).

Precios _____

Ubicación _____

Servicio _____

Ambiente _____

Variedad de Productos _____

13. ¿Qué bebidas son tus favoritas? (Puedes marcar más de una respuesta).

Cerveza _____

Vino _____

Fernet _____

Gin _____

Whisky _____

Ron _____

Gaseosa _____ Otra/s: _____

14. Si estás tomando algo antes de salir en un bar, ¿a qué hora te retirarías?

11 pm _____

12 pm _____

1 am _____

2 am _____

3 am _____

15. ¿Qué tipo de música te gustaría escuchar en un bar?

Rock en Inglés _____

Rock en Español _____

Blues _____

Jazz _____

Reggae _____ Otra/s: _____



