

Plan de Negocios

Creación de un restaurante comida alemana “La Llanura”

DIAZ, Débora Natividad

Taller final: Plan de Negocios

Docente: Ferrari Natalia y Mattio Mariela

Fecha: 11/03/2021

Resumen Ejecutivo

“La llanura” es un restaurante de comida típica alemana, que busca diferenciarse de los demás restaurantes en la Aldea San Antonio, gracias a aspectos como la calidad en la comida y en el servicio, relación entre calidad y precio, el valor agregado que se ofrecerá al público y la originalidad de sus platos. Se especializará en preparar productos típicos alemanes, por esta razón se desea entrar en el negocio ya que éste podrá ser un gran atractivo, en un mercado todavía en descubrimiento. Esto es lo que hace la diferencia frente a los competidores: es algo diferente de lo que se ve tradicionalmente en la Aldea San Antonio. Luego, de realizar un estudio del mercado, se pudo establecer el público objetivo según la propuesta del negocio y se llegó a la conclusión, de que estará conformado por gente de todas las edades que busca probar el sabor típico de la comida alemana de sus antecesores, con un poder adquisitivo medio-alto, y que se caractericen por el gusto de comer fuera de casa. Es por ello, que un restaurante, con estas características tiene grandes probabilidades de tener éxito en el creciente mercado gastronómico. Así mismo, un de las metas es que el restaurante, esté entre los más reconocidos de la zona, generando altos niveles de beneficios y utilidades, así como oportunidades de empleo para muchas personas. Para efectos de publicidad y comunicación, se pretende, el uso de redes sociales y promociones especiales de apertura, lo cual representa un ahorro considerable en publicidad en medios tradicionales. El restaurante contará, con una dotación de personal de ocho trabajadores que serán suficientes para dar servicio al establecimiento, lo cual mantiene los costos de operación bajos. Este proyecto, requiere una inversión de \$7.342.299,56. Ofrece una Tasa Interna de Retorno del 232% bajo un escenario óptimo, donde el restaurante cumple la mayoría de sus objetivos. Esto muestra la gran rentabilidad que puede presentar el proyecto.

ÍNDICE

Introducción	4
La idea del negocio.....	5
La empresa.....	6
<i>Nombre de la Empresa</i>	6
<i>Misión</i>	6
<i>Visión</i>	6
<i>Valores</i>	6
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	7
<i>Macro Entorno</i>	7
<i>Análisis Pestel</i>	7
<i>Matriz Efe</i>	16
<i>Micro Entorno</i>	17
<i>Matriz del perfil competitivo</i>	17
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas</i>	19
<i>Matriz EFI</i>	22
<i>Mercado Objetivo</i>	24
<i>Análisis FODA</i>	24
<i>Matriz FODA</i>	29
<i>Establecimiento de objetivos</i>	31
<i>Mercado Objetivo</i>	32
<i>La Demanda</i>	32
<i>Desarrollo del nuevo negocio</i>	35
<i>Cadena de Valor</i>	35
<i>Bienes o servicios que ofrecerá la empresa</i>	37
<i>Producción y Operaciones</i>	42
<i>Recursos</i>	42
<i>Análisis y Descripción de puestos</i>	42
<i>Aptitudes requeridas al momento de reclutar los trabajadores de la empresa</i>	44
<i>Organigrama</i>	46
<i>Política de Gestión Retributiva</i>	46
<i>Tecnología Utilizada</i>	47
<i>Localización y Lay Out</i>	48
<i>Proveedores</i>	50
<i>Producción</i>	52
<i>Distribución de las Operaciones</i>	52
<i>Flujo de Operaciones</i>	55
<i>Indicadores de medición</i>	55
<i>Plan de Marketing</i>	57
<i>Estrategia de Precios</i>	57
<i>Estrategia De Comunicación</i>	59
<i>Estrategia de Distribución</i>	61
<i>Estrategia de Producto</i>	62
<i>Presupuesto</i>	64
<i>Presupuesto de Ingreso</i>	64
<i>Precio del Producto</i>	64
<i>Definición del precio de venta</i>	65
<i>Proyección del Volumen de Venta</i>	65
<i>Punto de Equilibrio</i>	66

<i>Presupuesto de egresos</i>	66
<i>Plan de Inversión Financiera</i>	66
<i>Financiación</i>	68
<i>Conclusión</i>	72
<i>Recomendaciones Finales</i>	73
<i>Anexos</i>	75
<i>Anexo 1: Decreto municipal N°432 de la Provincia de Entre Ríos</i>	75
<i>Anexo 2: Encuestas</i>	76
<i>Anexo 3: Entrevista al Secretario de Gobierno de Aldea San Antonio Lic. Víctor Mohr. 20 de Octubre de 2020</i>	77
<i>Anexo 4: Costos de insumos o de mercadería mensual</i>	79
<i>Anexo 4: Costos Variables</i>	82
<i>Anexo 5: Encuesta satisfacción del cliente</i>	86
<i>Anexo 6: Evaluación de proveedores</i>	87
<i>Anexo 7: Indicadores</i>	89
<i>Anexo 8: Cálculo salario</i>	90
<i>Anexo 9: Amortizaciones</i>	91
<i>Anexo 10: Cálculo de la tasa de corte</i>	94
<i>Bibliografía</i>	95

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1 Estructura porcentual</i>	12
<i>Ilustración 2 Comida Alemana</i>	40
<i>Ilustración 3 Organigrama de la empresa</i>	46
<i>Ilustración 4 Plano Restaurante</i>	49

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Matriz EFE</i>	16
<i>Tabla 2 MPC</i>	18
<i>Tabla 3 Matriz EFI</i>	23
<i>Tabla 4 FODA</i>	24
<i>Tabla 5 Matriz FODA</i>	29
<i>Tabla 6 Cálculo de la demanda</i>	34
<i>Tabla 7 Cadena de Valor</i>	35
<i>Tabla 8 Salarios del personal</i>	47
<i>Tabla 9 Menú Schnitzel</i>	64
<i>Tabla 10 Costos fijos mensuales</i>	65
<i>Tabla 11 Suposición proyección de ventas</i>	66
<i>Tabla 12 Inversiones necesarias</i>	66
<i>Tabla 13 Préstamo</i>	68
<i>Tabla 14 Flujo de caja proyectado del inversionista</i>	69
<i>Tabla 15 TIR y VAN</i>	71
<i>Tabla 16 Estado de resultado proyectado</i>	71

Introducción

Un plan de negocios, es un instrumento clave y fundamental, para lograr el éxito, que consiste en diseñar una serie de actividades relacionadas entre sí para dar comienzo o desarrollo a una nueva empresa o proyecto (producto o servicio). El plan de negocios identifica, describe y analiza la idea de negocio, a su vez, que verifica, la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera. De esta manera, tiene una doble finalidad: para uso interno, es decir, ayuda a analizar la nueva idea de negocio y reflexionar sobre cómo ponerla en práctica, sirviendo como soporte a la planificación estratégica; y para uso externo, para presentar la idea a los inversores externos y de esta manera conseguir financiación (Muñiz González, 2010). Por lo tanto, el propósito de este trabajo, es analizar la viabilidad de un plan de negocio para la creación de un restaurante de comida tradicional alemana en Aldea San Antonio, Provincia de Entre Ríos.

La Aldea San Antonio, está ubicada a unos 55 km de la ciudad de Gualeguaychú, a 25 km de la ciudad de Urdinarrain y a casi 250 km de Paraná, la capital de la provincia de Entre Ríos. Su fundación data de 1889. Tiene estatus de municipio de segunda categoría y cuenta con 1127 habitantes, en su mayoría descendiente de alemanes del Volga. El eje de su economía es la actividad agropecuaria. También hay importante cantidad de tambos y criaderos de pollos. La religión para la mayoría de los habitantes forma aún parte integral de su idiosincrasia, predominando en esta aldea la evangélica protestante (Toselli y Godoy, 2011).

Por lo tanto, esta idea, surge porque en la zona mencionada anteriormente existe un elevado número de habitantes de procedencia alemana que no cuentan con un restaurante dentro de la Aldea que les brinde platos típicos. Deben alejarse de la ciudad para poder asistir a un lugar gastronómico con comidas alemanas. A continuación, se brinda información para lograr establecer la existencia de la necesidad de crear el negocio.

La idea del negocio

Todo emprendimiento, se inicia a partir de una idea de negocio. Una buena idea, no surge de la nada, no son producto de la casualidad o de un momento de lucidez, son producto de una búsqueda, de cuestionarse, ser inquieto, disconforme, de compartir conocimientos y experiencias.

En el siguiente trabajo, la idea se centra en crear un restaurante de comida típica alemana que lleve el nombre comercial “La llanura”, con el objetivo de brindar una alternativa diferente al exigente paladar de los descendientes alemanes.

El plan de negocios a realizar, consiste en estructurar el proceso de implementación de dicho restaurante, la idea es brindar a los clientes un lugar acogedor donde podrán disfrutar en familia o con amigos de un ambiente y servicio diferenciado.

“La llanura”, ofrecerá comida típica alemana y se espera que se convierta entonces en una alternativa completamente distinta a los demás restaurantes de la ciudad que cautivará a todos y cada uno de sus clientes, no sólo gracias a su servicio excepcional, sino por la calidad de sus platos.

La empresa

Nombre de la Empresa

El nombre del restaurante, será “La llanura”, que se considera oportuno, en conmemoración a mi abuelo, quien abandono sus tierras alemanas con muy corta edad junto a sus padres amenazados por la guerra. En esa búsqueda, de nuevas oportunidades, Argentina los recibió y fue la Aldea San Antonio quien les dio cobijo y esa tierra de paz que tanto anhelaban.

Misión

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, así como de cumplir con sus pedidos y superar sus expectativas, brindando productos alimenticios típicos de la Aldea, de calidad, producidos con materia prima que ofrecerá sabores únicos, con la intención de atraer a personas del país y a extranjeros, armonizándolo en un ambiente agradable e íntimo donde se manifieste y se promueva la expresión cultural de la colonia alemana”

Visión

“Ser el mejor restaurante a nivel local y nacional, como restaurante exclusivo y representativo de la comida alemana, que cautive a los clientes, y que complazca sus paladares. Queremos consolidar la preferencia de nuestros clientes y crecer como empresa, basados en un excelente servicio y calidad de los productos”.

Valores

Los valores son los siguientes:

- Rigor: en la selección de los proveedores y de las materias primas con las que elaboran nuestros platos. En el seguimiento de los procedimientos de seguridad alimenticia, en la elaboración de recetas.

- Profesionalidad: Desarrollar una estructura integral en nuestro equipo de colaboradores, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de profesionalismo, honestidad y entusiasmo, en el trabajo.
- Orientación al Cliente: La satisfacción de las necesidades de sus clientes constituye el sentido del restaurante, por lo que toda su actuación diaria debe pivotar alrededor de éste valor.
- Compromiso: los trabajadores con independencia de su puesto de trabajo y su nivel de responsabilidad, deben mostrar en todo momento un elevado grado de implicación personal en el restaurante.
- Innovación: búsqueda constante de nuevas recetas con el fin de cubrir las necesidades del mercado con una mayor variedad de platos.

Diagnóstico Organizacional

Macro Entorno

El propósito en esta etapa, es estudiar el entorno del restaurante con el objetivo de encontrar oportunidades para aprovechar y amenazas cuyo impacto se deberá evitar o minimizar. Principalmente, en el macro entorno se analizarán factores: políticos y legislativos, económicos, sociales y tecnológicos a través del análisis PESTEL.

Análisis Pestel

Factores Políticos y Legislativos

El factor legal, se refiere a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con el proyecto de la empresa, que puede afectar de forma positiva o negativa, como las leyes de emergencia decretadas en Argentina. La normativa que regula los establecimientos turísticos de restauración (bares, restaurantes y cafeterías) es el decreto 6838/74 y contiene las siguientes disposiciones:

- Actividades comprendidas en la ley

- Ordena la autorización de los establecimientos
- Establece régimen de precios de cubiertos.
- Regula las categorías y sus requisitos.
- Ordena la confección de cartas y menús.

Por otro lado, también se encuentra la Ley Antitabaco N° 26.687, para la "regulación de la publicidad, producción y consumo de los productos elaborados con tabaco". Pero lo importante, es que en mayo de 2003 Argentina suscribió en Ginebra el Convenio Marco para el Control del Tabaco con el principal argumento de proteger la salud pública, bajo el reconocimiento por parte de los Estados miembros de la Organización Mundial de la Salud. La misma, afecta directamente a los establecimientos de restauración, es la prohibición total de fumar en todos los espacios públicos cerrados, incluidos bares, restaurantes, y demás lugares de ocio.

Además, se realizó un análisis en las políticas que regulan la importación, ya que podría traer inconvenientes a la hora de adquirir equipamiento, materia prima o insumos fabricados en el exterior. De lo antes mencionado, se investigó el Marco General de las Relaciones Comerciales, que brinda la siguiente información: la mercancía puede también ser importada con una determinada finalidad y por un plazo determinado. El importador, en este caso, queda comprometido desde el momento del libramiento de la mercancía a reexportarla definitivamente con anterioridad al vencimiento de dicho plazo. La mercancía puede permanecer en el territorio argentino en el mismo estado en que fue importada temporalmente, o bien ser objeto de transformación, elaboración, combinación, mezcla, reparación o cualquier otro perfeccionamiento o beneficio.

Para finalizar, es de vital importancia el análisis del Decreto Municipal N°432 de la provincia de Entre Ríos. El mismo, brinda los requisitos, que deben presentar los interesados para habilitar el rubro gastronómico que desean¹.

Factores Económicos

Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas

¹ Ver Anexo 1

Índice de Salarios

El índice de salarios, del total registrado, mostró un crecimiento de 0,4% en junio de 2020 respecto al mes anterior, como consecuencia del incremento de 0,1% del sector privado registrado y un aumento de 0,9% del sector público. El índice de salarios total verificó un incremento de 0,6% en junio de 2020 respecto de mayo, como consecuencia de la suba de los salarios registrados de 0,4% y un aumento en los salarios del sector privado no registrado de 1,5% (Indec, 2020).

Actividad Económica

En marzo de 2020, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación de -11,5% respecto al mismo mes de 2019. El indicador desestacionalizado observó una caída de 9,8% respecto al mes anterior, mientras que el indicador tendencia-ciclo disminuyó en 0,3%. Las ramas de actividad, que presentaron la mayor incidencia negativa en la variación interanual del EMAE correspondiente a marzo de 2020 son “Industria manufacturera”, “Construcción” y “Comercio mayorista, minorista y reparaciones”. La única rama de actividad con incidencia positiva en la variación agregada del EMAE es “Electricidad, gas y agua” (Indec, 2020).

Precios Mayoristas

El Sistema de Índices de Precios Mayoristas (SIPM) brinda diversas alternativas de información sobre los precios en su etapa mayorista. Está compuesto por tres índices: el Índice de Precios Internos al por mayor (IPIM), el Índice de Precios Internos Básicos al por mayor (IPIB) y el Índice de Precios básicos del Productor (IPP).

El nivel general del índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró un aumento de 3,7% en septiembre de 2020 respecto del mes anterior. Esta variación, se explica como consecuencia de la suba de 3,7% en los "Productos

nacionales" y de 3,5% en los "Productos importados". Por otra parte, el nivel general del índice de precios internos básicos al por mayor (IPIB) mostró un aumento de 4,0% en el mismo período. En este caso, la variación se explica por la suba de 4,1% en los "Productos nacionales" y de 3,5% en los "Productos importados" (Indec, 2020).

Asimismo, el nivel general del índice de precios básicos del productor (IPP) registró un aumento de 4,5% en el mismo período, como consecuencia de la suba de 5,8% en los "Productos primarios" y de 3,9% en los "Productos manufacturados y energía eléctrica" (Indec, 2020).

Canasta Básica Alimentaria y Total

Asimismo, el nivel general del índice de precios básicos del productor (IPP) registró un aumento de 4,5% en el mismo período, como consecuencia de la suba de 5,8% en los "Productos primarios" y de 3,9% en los "Productos manufacturados y energía eléctrica" (Indec, 2020).

En septiembre de 2020, la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) con respecto a agosto de 2020, fue de 3,4%, mientras que la variación de la canasta básica total (CBT) fue de 3,8%. Las variaciones interanuales de la CBA y de la CBT resultaron del 39,6% y 35,7%, respectivamente (Ips, 2020).

Inflación

La inflación de 2020, acumula un 22,3%, una cifra inferior al 37,7% que se registró entre enero y septiembre de 2019. Los ajustes por causas estacionales explicaron gran parte de los aumentos de precios. De esta manera, en los primeros nueve meses de 2020, los precios acumularon una suba del 22,3%, inferior al 37,7% que registró entre enero y septiembre de 2019 (Ámbito, 2020).

Mercado Laboral

En el segundo trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 38,4%, la tasa de empleo en 33,4% y la tasa de desocupación en 13,1%. Producto de la dinámica observada en la PEA, en el segundo trimestre se verificó un cambio de composición en la población económicamente inactiva (PEI). Del total de la PEI, los inactivos marginales quienes no buscaron empleo, pero estaban disponibles para trabajar alcanzaron el 4,6%, mientras que en el mismo trimestre del año anterior este grupo fue del 0,7% (Indec, 2020).

El segundo trimestre de 2020 mostró una caída de 8,8 puntos porcentuales (p.p.) frente al primer trimestre del mismo año y de 9,2 p.p. en relación con el segundo trimestre de 2019, impulsada por la menor proporción de personas que pudo trabajar (Indec, 2020). En conclusión, con respecto a los factores económicos brindados con anterioridad, se puede afirmar que evaluando la canasta básica familiar y el índice de salarios, los costos más elevados en el plan de negocios, será el del personal, por eso, se deberá tener en cuenta la previsión de ventas y controlar su evolución. El número de empleados, deberá estar en consonancia con la afluencia de clientes que se espera tener en el local. Si se analiza también el mercado laboral, la inflación y los precios mayoristas por los que atraviesa hoy la República Argentina, se afirma que el restaurante no empezará a ser rentable hasta el año 2021, dos años posterior a su apertura, esto se debe a que durante el primer año se obtendrán pérdidas y no se compensarán hasta un año después.

Factores Sociales

Tras la declaración del llamado coronavirus (COVID-19) como pandemia, en Argentina, comenzaron a adoptarse medidas para mitigar la propagación del virus. Entre ellas, el otorgamiento de licencias y la modalidad de trabajo remoto para empleados de los sectores público y privado y el aislamiento social, preventivo y obligatorio (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020). Se debe tener en cuenta, los cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, los cambios en el nivel de ingresos, la conciencia por la salud y los cambios en la comunicación.

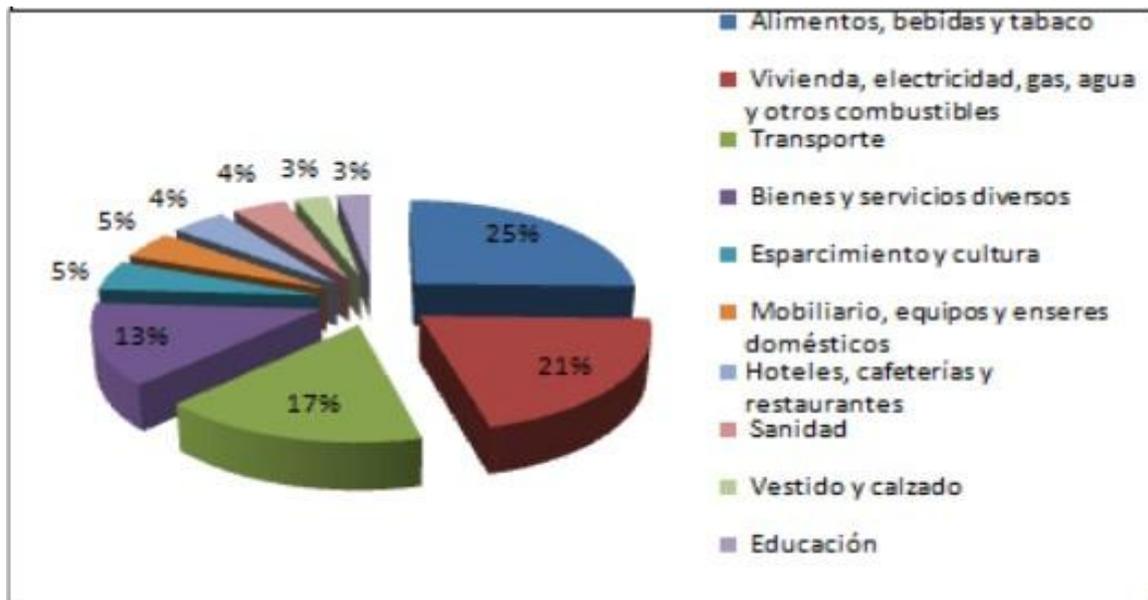
Demografía de Inmigrantes alemanes en Argentina

Los inmigrantes alemanes son particularmente deseados por los nacionales, por su honradez proverbial, sus costumbres laboriosas y su carácter pacífico y tranquilo, decía Sarmiento en 1847 y proponía que dos millones de alemanes se radicaran en el país, para dedicarse a la agricultura, a la fabricación de quesos y manteca y a la cría de merinos. Las propuestas alemanas de Sarmiento no se concretaron, pero, entre 1810 y 1860, el 22% de los inmigrantes fue alemán.

Argentina, es el tercer país en el mundo con mayor cantidad de inmigrantes y descendientes de Alemanes, después de Estados Unidos y Canadá, en el 2000 se registraron 30.000 alemanes radicados en Argentina, el lugar preferido por los alemanes para mudarse son las Sierras de Córdoba en el Área de Villa General Belgrano (En la provincia de Córdoba se encuentra la mayor cantidad de descendientes de alemanes en todo el país), el 68% de los habitantes argentinos tiene al menos un ascendiente alemán pero solo el 21% de la población es puramente descendiente de alemanes. Entre los alemanes que llegaron a la Argentina, se diferencian claramente los provenientes de la Alemania propiamente dicha (divididos en dos ramas: Siglo XIX y pre Segunda Guerra Mundial y post-guerra), y a los diferentes grupos de alemanes étnicos que, como los alemanes del Volga, emigraron hacia la Argentina desde otros países de Europa, y al ingresar al país fueron registrados de acuerdo a su lugar de nacimiento, como rusos, ucranianos, polacos, etc., engrosando filas ajenas.

Estructura porcentual Promedio de Consumo 2013-2019

Ilustración 1 Estructura porcentual



Nota: Se puede observar, que en promedio el consumidor entrerriano destina la mayoría de su gasto (25.38%) en alimentos, bebidas y tabaco. Sin embargo, solo destina el 4.58% en restaurantes, cafeterías y hoteles. Fuente: Elaboración propia (2020) en base a Subsecretaría de Turismo de Entre Ríos (2019).

Ante los datos analizados, parece paradójico, puesto que, en esencia, se satisface la misma necesidad de alimentación. Sin embargo, la comida fuera de casa suele ser más cara y además tiende a ser mucho menos versátil. Por supuesto, estas cifras reflejan el gasto, el cual es distinto al nivel de ingreso bruto, ya que el consumidor en promedio, no suele gastar el total de su ingreso, destinando una parte al ahorro y otra a la inversión. Un dato esperanzador, es que el consumidor gasta más en restaurantes que en sanidad, vestido, calzado y educación, que son enseres domésticos y servicios “de uso diario”.

Educación

Según DGEC (2016), se presenta información sobre alumnos de educación común; alumnos y egresados de nivel superior no universitario; y unidades educativas por nivel de enseñanza; entre otros temas. En lo que refiere a la Provincia de Entre Ríos, de un total de 346.465 personas, 51.026 son alumnos de nivel inicial, 140.615 nivel primario, 127.937 corresponden al nivel secundario y 26.587 de nivel superior no universitario.

Cultura

En el año 2017, el gobierno nacional desarrollo la Primera convocatoria para el Fondo Proyectos Municipales, la línea de ayudas de Integrar Cultura. La propuesta, tiene como objetivo fomentar la realización de proyectos culturales entre municipios. Es una convocatoria que otorga ayudas, para concretar proyectos que promuevan el desarrollo cultural local y el fortalecimiento de las identidades regionales (Ministerio de Cultura, 2017).

[...] Tenga en cuenta que al llegar a alguna de las aldeas de alemanes en Entre Ríos usted será un completo desconocido por lo que la gente de estas localidades se asomará por detrás de la cortina en la ventana o girará el cuello 180° para ver si lo conoce. El efecto durará aproximadamente 5 o 6 minutos hasta que el curioso vecino reconoce al visitante. Si usted es invitado a una fiesta alemana, no dude en asistir. Allí podrá apreciar cómo la gente hace valer el dinero invertido en la “tarjeta” [...] (El País Viajes, 2016, s/p.).

Por otra parte, en el año 2019 se promocionó en Paraná el Circuito Turístico de las Aldeas de los Alemanes del Volga, una microrregión impregnada de un alto valor recreativo, histórico y religioso. Durante una conferencia de prensa realizada en la Subsecretaría de Turismo de Entre Ríos, José Gareis, coordinador del circuito de las aldeas alemanas aseguró que “el recorrido ya es tradicional y muy buscado sobre todo por la gente que viene a visitar la ciudad de Paraná, así que las expectativas son las mejores” (El Once, 2019, s/p.). Destacó que este circuito comenzó hace cinco años y resaltó su importancia a nivel histórico y cultural.

Para finalizar, la cultura alemana dentro de Argentina, se está volviendo con el paso del tiempo una moda, por ejemplo, la mayor parte de las cervecerías tienen nombres alemanes y esta cultura está teniendo presencia cada vez más en el país. Si bien el restaurante gastronómico se debe a la colonia alemana, también será visitado por jóvenes y adultos no solo en la época tradicional de las fiestas alemanas.

Factores Tecnológicos

La restauración, desde sus inicios como actividad empresarial, ha estado y está en un continuo proceso de cambio y transformación, incorporando nuevos productos y tecnologías. La tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de la restauración. Desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración se han variado los procesos de trabajo e incluso se han separado las zonas de producción de las de servicio, se ha reducido el homo-dependencia, y se han incrementado la capacidad de servicio. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama, así como los condimentos ya preparados para la cocina se ha convertido en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas.

Un factor tecnológico, que favorecerá al plan de negocios es una tendencia en el exterior, siempre es bueno ver hacia afuera ya que tarde o temprano se implementara aquí. La gran mayoría de los restaurantes en el mundo dividen la tecnología de sus establecimientos en dos grandes campos: “*Back of the house*”, que abarca aquellos programas o software relacionados con la parte administrativa y “*Front of the house*”, que se refiere a los sistemas POS (Point of Sale, por sus siglas en inglés), y tiene que ver con el software que usa el establecimiento y los aparatos inalámbricos.

En ese sentido, el primer término abarcaría sistemas de gerencia para colaborar con la adquisición de materia prima, manejar inventarios y menús, controlar costos de porcentajes en comidas y bebidas, reportar las propinas, manejar los recursos humanos y, por último, generar reportes financieros. El segundo, por su parte, estaría relacionado con el sistema que realiza todas las operaciones del restaurante. *Front of the house* es el sistema de punto de venta y atención al cliente. Todo lo que tiene que ver con domicilios, toma de pedido y facturación, entre otros. *Back of the house*, por su parte, es lo que está detrás: contabilidad, inventario, costos y nómina.

En lo que respecta a la tecnología vinculada al marketing, se hará hincapié en cuanto a la publicidad en los primeros tres meses de apertura, siguiendo este hilo desde la tecnología vinculada con el marketing el producto contemplará el

servicio pre y post venta. Por un lado, la creación de una base de datos en redes sociales para ofrecer promociones y descuentos en fechas importantes de los clientes. Y, por otra parte, aceptarán comentarios y brindarán encuestas² en redes sociales y también en las recomendaciones compartidas de google para saber si el cliente quedo satisfecho o no con el servicio.

Matriz Efe

Para la elaboración de la matriz, se tuvo en cuenta el desarrollo de factores externos que podrían afectar al plan de negocios. Luego, se asignó un peso relativo a cada factor, donde 0.0 se denomina no importante y 1.0 muy importante. En segundo lugar, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores, para indicar si las estrategias presentes de la empresa responderían con eficacia al factor, donde 4 es mayor eficacia y 1 poca eficacia.

El tercer paso, fue multiplicar el peso de cada factor por su calificación para así obtener una calificación ponderada. Luego, se sumó las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado del plan de negocios, como se desarrolla a continuación.

Tabla 1 Matriz EFE

² Ver Anexo 2.

MATRIZ EFE				
FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Creciente tendencia por el consumo en lugares novedosos y acogedores	17	2	0,34
2	Festividades	15	3	0,45
3	Turismo creciente	15	3	0,45
4	Nuevas estrategias a partir de las tecnologías e internet	15	3	0,45
SUBTOTAL OPORTUNIDADES				1,69
AMENAZAS				
1	Tipo de cambio volátil	16	3	0,48
2	Presión tributaria	18	4	0,72
3	Inestabilidad económica	15	2	0,30
4	Inflación	15	2	0,30
SUBTOTAL AMENAZAS				1,8
TOTAL		100%	-----	3,49

Fuente: Elaboración propia (2020).

A modo de conclusión, se puede afirmar, luego de la evaluación, que se obtuvo un valor total de 3,49, es decir, que el entorno externo es favorable para el negocio y existe un gran escudo contra el ambiente externo.

Micro Entorno

Dentro del micro entorno, se analizará el plan de negocios a través de la metodología la matriz del perfil competitivo, el análisis de las cinco fuerzas competitivas del gran Michael Porter y la cadena de valor.

Matriz del perfil competitivo

Para la realización de la misma se tuvo en cuenta los dos restaurantes más importantes en Aldea San Antonio: Sander y Parrilla La Rural, ya que están en el mismo segmento de mercado en el que la competencia ofrece los mismos

productos a precios semejantes. Se identificó a los competidores de la siguiente manera:

- Muy fuertes: Los que están cerca de la calificación 4
- Fuertes: Los que están cerca de la calificación 3
- Los menos débiles: Que están cerca de la 2
- Los débiles: Los que están cerca de la calificación 1

Tabla 2 MPC

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
Factores claves del éxito	Ponderación	Sander		Parrilla La Rural		La Llanura	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Gama de productos	0.2	2	0.4	4	0.8	4	0.8
Calidad de los productos	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8
Competitividad	0.2	2	0.4	3	0.6	2	0.4
Servicio al cliente	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4
Tecnología	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2
Experiencia	0.2	3	0.6	3	0.6	1	0.2
Total	1		2.3		3.2		2.8

Fuente: Elaboración propia (2020).

En función de los atributos distintivos, y considerando los restaurantes, que incorporan las mayores características para competir directamente con la idea gastronómica que se desarrolla en este documento, se obtiene como resultado final, que el Restaurante “Parrilla La Rural” es aquel que sobresale en el ámbito de Restaurantes Temáticos, sin embargo, Sander, un restaurante con años en el rubro obtuvo un menor puntaje que La Llanura. Por lo tanto, el restaurante a crear se encuentra detrás del restaurante más fuerte en términos competitivos.

Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Michael Porter, ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para analizar la competencia, la demanda, los proveedores y los clientes. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas: la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de los nuevos competidores, el poder de negociación con los clientes, la amenaza de los productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores. Cada una de estas fuerzas, afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto.

Rivalidad entre los Competidores Existentes

Dicha amenaza es media, ya que, en la Aldea San Antonio, no hay un mercado explotado de restaurantes de comida tradicional alemana. Pero, los competidores, no solo serán los de comida típica sino todos los restaurantes de la Aldea, esto es lo que hace media la amenaza y no baja como sería ideal. La atracción de grandes números de turistas, hace que haya para todos los gustos tipos de gastronomía. Por eso, al dar paso al plan de negocios se debe tener en cuenta los puntos fuertes, la diferenciación y la especialización para alcanzar el éxito.

Amenaza de los nuevos Competidores

Se determinó que es una amenaza baja luego del análisis de los siguientes factores:

1. Requerimientos de capital

Crear un restaurante de comida tradicional alemana, requiere desembolsar una inversión inicial de gran importancia, teniendo en cuenta que se necesita primeramente una infraestructura para el mismo, disponer de mesas y sillas, ambientar el lugar adecuadamente con la cultura del negocio, el stock de materias primas, etc. Esto, puede analizarse como una ventaja para el plan

de negocios ya que también, considerando el nivel de recesión económica que atraviesa la Argentina, no serán muchos los que se atrevan y puedan abrir un restaurante de comida tradicional alemana.

2. Diferenciación del producto

Este factor, no es de importancia desde el punto de vista de captar clientes al plan de negocios, ya que no hay competencia en el sector que se analiza, por lo tanto, la diferenciación no se vuelve imprescindible porque no existe con quien competir.

3. Identidad de marca

Este factor, es uno de los puntos fuertes del plan de negocios, porque como no existe en el sector establecimientos de este tipo, van a hacer que el establecimiento posea clientela, fidelización y un reconocido prestigio. Será objetivo fácil, crear la marca y que los turistas y pueblerinos reconozcan el negocio, a partir de ahí se deberá fidelizar a los mismos.

4. Economías de escala

Si bien, será una nueva creación el plan de negocios, tal vez se podrán aprovechar las ventajas de las economías de escala, porque la identidad de marca será lograda con rapidez por no tener competencia en el sector. Quizás, en el futuro se pueda crear una cadena de restaurantes en todas las aldeas de la zona. Primeramente, el plan de negocios debe centrarse en darse a conocer, luego se logrará el objetivo mencionado, sería muy ambicioso afirmarlo en este momento.

5. Localización favorable

El hecho de estar situado, en una aldea compuesta exclusivamente por descendientes alemanes, la afluencia de público está asegurada.

6. Costos de cambio

Los clientes, no incurren en ningún tipo de costo al cambiar de restaurante porque no tienen otra opción para elegir comida típica alemana.

Poder de negociación con los Clientes

Los clientes, tienen como objetivo adquirir los servicios al menor precio posible, esto sucede en cualquier empresa. Luego del análisis de los siguientes

aspectos importantes, se determina que el poder de negociación con los clientes es bajo, porque la fragmentación del sector, es decir, el hecho de que no haya competencia, hace que los clientes no tengan posibilidades para elegir y eso genera un menor poder sobre el negocio. Por su parte, la estandarización del producto, como el plan de negocios es un restaurante, hace que no se pueda diferenciar mucho el producto. Sin embargo, el hecho de ofrecer comida tradicional alemana hace que brinden algo típico y de calidad.

En tercer lugar, los bajos costos de cambio, como se fidelicen clientes de manera rápida y segura, van a tener menor poder sobre ellos porque no tendrá restaurantes para elegir costos. Por último, la sensibilidad del comprador al precio, el cual es un factor muy sensible ante el cliente, por eso no se debe poner precios muy altos ni demasiados bajos. Si se eligen precios elevados los clientes no asistirán y si son muy bajos pensarán que es un servicio de baja calidad.

Poder de negociación con los Proveedores

Es una amenaza fuerte dentro del negocio por las características de facilidades o costos para cambiar de proveedor, es decir, el plan de negocios planteado, maneja una red importante de proveedores tales como: comidas frías, enlatadas, carnes, panadería, bebida, etc. A pesar de esto, se deben encontrar productos de calidad a un buen precio entonces se deberá realizar un exhaustivo análisis de proveedores.

El grado de diferenciación de los productos que ofertan: es decir, los productos están diferenciados porque exigirán calidad y marca, y no todos son capaces de satisfacer estas necesidades. Por último, la presencia de productos sustitutos, es decir, el hecho de tener que contar con productos de calidad hace que los proveedores tengan mayor poder sobre el negocio.

Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

Esta última amenaza, es fuerte, en el plan de negocios se puede analizar como amenaza la comida para llevar. Dichos establecimientos, tienen una oferta más amplia de comidas expuestas en vitrinas frías y calientes para ser llevadas y consumidas fuera del establecimiento. La vajilla, es descartable generando

menor costo y muchos de estos establecimientos ofrecen la opción de reparto a domicilio favoreciendo al “me quedo en casa” de los clientes.

A modo de conclusión del análisis de las fuerzas de Porter, se afirma, que la rivalidad de los competidores es baja, porque se ofrecen una diferenciación de comida típica que los competidores no poseen. La rivalidad de los potenciales competidores, es una fuerza baja también, debido a las barreras de ingreso que deben atravesar las posibles organizaciones que deseen ingresar al sector, con tanto requerimiento de capital y la diferenciación de producto no será fácil la inmersión al mercado.

El poder de negociación con los clientes, es una fuerza baja, pero a pesar de ello, se debe ir renegociando día tras día, al ofrecer un servicio exclusivamente típico hace que tal vez se “aburran” clientes que deseen otra variedad de productos. Por eso, la innovación constante es un desafío que se debe afrontar desde ahora y para siempre. Por su parte, el poder de negociación con los proveedores es una fuerza alta ya que al existir diferentes sustitutos, como lo son el *delivery* habrá que negociar constantemente con quienes provean de insumos y materias primas.

Por último, la amenaza del producto sustituto es fuerte, como consecuencia principalmente del comercio de comidas a domicilio, comidas refrigeradas y comidas callejeras tipo gourmet. Que, en definitiva, provocan que la rentabilidad del negocio llegue a sufrir un declive como resultado de estas barreras que se contemplan en este modelo de negocio.

Matriz EFI

Para elaborarla, se tuvo en cuenta primeramente el desarrollo de factores internos que podrían afectar nuestro plan de negocios. Luego se asignó un peso relativo a cada factor, donde 0.0 denominamos no importante y 1.0 muy importante. En segundo lugar, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores para indicar si las estrategias presentes de la empresa responderían con eficacia al factor, donde 4 es mayor eficacia y 1 poca eficacia.

El tercer paso, fue multiplicar el peso de cada factor por su calificación para así obtener una calificación ponderada. Por último, se sumó las

calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado del plan de negocios.

Tabla 3 Matriz EFI

MATRIZ EFI				
FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	Calidad de mobiliarios y los artículos de decoración	0,06	4	0,24
2	Precios competitivos	0,05	3	0,15
3	Ubicación estratégica	0,05	3	0,15
4	Productos de alta calidad	0,06	3	0,24
5	Estrategias motivacionales	0,04	3	0,12
6	Nuevas tecnologías	0,06	4	0,24
7	Página web de la empresa	0,06	4	0,24
8	Caída del precio del suelo	0,06	4	0,24
9	Proveedores diversos	0,06	4	0,24
DEBILIDADES				
1	Alta rotación del personal	0,07	1	0,07
2	Necesidad de formación en la incorporación de nuevo personal	0,05	2	0,1
3	Restaurantes con espectáculos	0,07	2	0,14
4	Franquicias	0,06	2	0,12
5	Dificultad para acceder a créditos	0,05	1	0,05
6	Cientela no consolidada	0,07	1	0,07
7	Marca no reconocida	0,07	2	0,14
8	Competencia externa	0,06	2	0,12
TOTAL		1	-----	2,67

Fuente: Elaboración propia (2020).

Como conclusión, se afirma que las fuerzas más importantes del negocio son la publicidad, el posicionamiento, la calidad, los precios adecuados y la ubicación estratégica. Las debilidades mayores, son la visión a largo plazo, que el restaurante sea nuevo, la clientela no consolidada y la necesidad de formación en la incorporación de nuevo personal. El total ponderado de 2,67 indica, que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media. Lo que más se valora de la realización de dicha matriz, es que permite tener el primer tanteo, acercamiento o primera aproximación al contexto de la marca.

Mercado Objetivo

Análisis FODA

Mediante el siguiente análisis FODA, se obtuvo un diagnóstico de la organización. El principal objetivo de este análisis, es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizativos: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando las amenazas. El análisis FODA, se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de la organización. Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, y las amenazas y las oportunidades pertenecen al ámbito externo.

Tabla 4 FODA

	Fortalezas	Oportunidades
Positivos	Calidad de mobiliarios y los artículos de decoración	Festividades
	Precios competitivos	Creciente tendencia por el consumo en lugares novedosos y acogedores
	Ubicación estratégica	Turismo creciente
	Productos de alta calidad	Nuevas estrategias a partir de las tecnologías e internet
	Estrategias motivacionales	
	Nuevas tecnologías	
	Página web de la empresa	
	Caída del precio del suelo	
	Proveedores diversos	
	Recetas tradicionales y originales	
	Debilidades	Amenazas
Negativos	Alta rotación del personal	Presión tributaria alta
	Necesidad de formación en la incorporación de nuevo personal.	Tipo de cambio volátil
	Restaurantes con espectáculos	Inestabilidad económica
	Franquicias	Inflación
	Dificultad para acceder a créditos	
	Clientela no consolidada	
	Marca no reconocida	
	Competencia externa	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Las fortalezas son:

- La decoración. El local contará con una excelente decoración, que combina diseño y funcionalidad. Este, es uno de los puntos fuertes del restaurante, ya que encontrarse en un ambiente agradable y con un diseño elegante, hace que los posibles clientes se fijen más en el negocio. Además, se considera, que la primera elección se hace con la vista.
- Precios. El hecho de contar con platos de calidad a un precio razonable, hace que los servicios sean accesibles al público objetivo. El precio es una variable importante porque puede limitar el consumo, por otro lado, la situación que atraviesan los argentinos, ha hecho que la capacidad de gasto para el consumo extra doméstico sea más baja que en años anteriores, y el precio sea una de las variables que más se tenga en cuenta.

- Ubicación. La ubicación, es un elemento que se tiene en cuenta a la hora de decidir montar el restaurante, además, de que el público objetivo se encuentra en la zona elegida.
- Calidad de los productos. Contar con productos de calidad hace, no solo que los consumidores se queden satisfechos, sino que quieran repetir, principal objetivo de cualquier restaurante.
- Entusiasmo y motivación. Este, es uno de los factores más importante, en lo que se refiere a fortalezas. El entusiasmo, y por supuesto la motivación, hace que el trabajo se haga mejor y con una mayor calidad, no solo desde el punto de vista del producto, sino también del servicio y la organización del negocio.
- Inclusión de nuevas tecnologías. Es un sector dominado por pequeñas empresas, por lo que la capacidad de incorporar nuevas tecnologías es escasa. Sin embargo, el local cuenta con todas las mejoras tecnológicas que dispone el sector restauración, desde el software con el que se mejora la gestión y la realización del negocio, hasta con las últimas tendencias en aparatos de cocina.
- Página Web. Este, es uno de los mejores medios para poder publicitar, ya que, con una baja inversión, se puede llegar a un gran número de personas, que se pueden convertir en clientes. Es un medio, donde se puede explicar ampliamente los servicios que se ofertan, y los productos con los que se cuenta.
- Caída de precio del suelo. No todos los efectos de la crisis son negativos. Es el momento adecuado para encontrar buenas ubicaciones a precios bajos. La crisis ha provocado una caída de los precios, y en consecuencia que los clientes presionen para conseguir importantes rebajas. Los propietarios están sufriendo impagos en los alquileres e incluso muchos clientes están dejando vacíos mucho de locales, por esta razón se están haciendo importantes descuentos.
- Proveedores diversos. La importancia de los proveedores es clave a la hora de poner en marcha la actividad de la nueva empresa. Es necesario, revisar atentamente todas las alternativas y seleccionar la que mejor se ajuste a las necesidades, no solo en cuanto a pedidos, sino también con respecto a la

negociación de los mismos, ya que de esta manera, se pueden obtener descuentos y beneficios.

- Recetas tradicionales y originales. Se considera que el restaurante debe ofrecer comidas tradicionales, es decir, habitual de la región, y en base a las necesidades de las personas, con recetas que fueron pasando de generación en generación, que forman parte de la historia y de la cultura popular. Por ello, que en el restaurante, las recetas son las principales protagonistas y en donde todos los platos representarán dichas características de la cocina tradicional alemana.

Las debilidades son:

- Alta rotación del personal. Al tratarse de un sector, en el que la remuneración no es muy elevada, y los horarios no son los más deseados, es muy difícil conseguir que los trabajadores se queden durante mucho tiempo en el puesto de trabajo. Esto, implica constantes cambios de plantilla lo que perjudica al funcionamiento de la empresa.

- Necesidad de formación en la incorporación de nuevo personal. Mediante cursos de formación orientados a trabajadores se pretende asegurar un servicio de calidad. Serán necesarios, los cursos de atención al cliente y de negociación, esto le dará a los trabajadores soltura con los clientes, y se mejorarán las relaciones.

- Restaurantes con espectáculos. El hecho de haber restaurantes que ofrezcan servicios adicionales, puede provocar una debilidad ya que se pueden sufrir pérdidas de clientes.

- Franquicias. No solo existen muchos restaurantes que ofrecen servicios parecidos, sino que existen una gran cantidad de franquicias, con la que todavía es más difícil competir. No solo cuentan con una marca reconocida, y con una clientela fija, sino que cuentan con una elevada publicidad.

- Dificultad para acceder a créditos. Como consecuencia de la crisis económica, es muy difícil conseguir créditos de las entidades financieras, además son más caros y las garantías que se exigen son mucho mayores. Esto, supone un grave problema para los emprendedores, los cuales van a

encontrarse con muchas trabas, no solo a la hora de abrir el negocio, sino a la hora de poder pagar a proveedores y pagar las nóminas.

- Clientela no consolidada. El problema al que se enfrentan los restaurantes que se encuentran en la fase de iniciación, es el de conseguir primero, una primera toma de contacto con los clientes, y después y no menos importante, el de fidelización. En cambio, los negocios ya reputados, disfrutan de una clientela consolidada, con los que hay que competir.

- Marca no conocida. Al tratarse de un negocio de nueva creación, no se dispone de una marca que los clientes puedan identificar. Por tanto, se puede decir que es muy complicado darse a conocer y conseguir que los clientes acudan al restaurante. Esto, se debe a que existen muchos restaurantes avalados por una marca (franquicias), y con una gran publicidad, ya sea en televisión o en la radio.

- Competencia. Existen restaurantes, que ofrecen servicios muy parecidos, esto supone una amenaza media, ya que puede resultar muy fácil entrar en una guerra de precio, lo cual sería muy perjudicial.

Las amenazas son:

- Presión Tributaria alta: impuestos sub nacionales: ingresos brutos y tasas municipales, agregan una carga tributaria equivalente a un IVA de 10%, lo que redundaría en una presión tributaria indirecta del 30%. Otro tributo distorsivo es el impuesto a los débitos y créditos bancarios, que impone elevados costos a la actividad económica y atenta contra la bancarización de las operaciones comerciales. Esta presión tributaria es una carga que afecta la competitividad de las empresas y desincentiva la inversiones, planteando una importante amenaza para el crecimiento de la economía en los próximos años.

- Tipo de cambio volátil: El comportamiento del tipo de cambio afecta a las empresas cuyo costo operativo referente a la compra de materias primas, productos o algún tipo de renta, está relacionado a costos internacionales, y aquellas cuya operación financiera, opera en dólares ya sea en sus pagos de capital o los intereses de sus deudas.

- Inestabilidad económica e inflación: En el año 2020, en el rubro restaurantes y hoteles, los precios se incrementaron 5,4%. En forma paralela se

mueve el consumo que, afectado por la profunda recesión y el cierre de actividades, completó en 2020 su quinto año de caída (0,1%), manteniendo un nivel similar al de 2019, cuando se desplomó un 7,3%.

Las oportunidades son:

- Las festividades. Gracias a estar ubicados en la Aldea de San Antonio, se tiene la suerte de gozar de los climas festivos. Esto, afecta de forma directa al estado de ánimo de las personas, y hace que estén más predispuestas a ir a restaurantes.
- Creciente tendencia por el consumo en lugares novedosos y acogedores. Se considera que se debe crear un ambiente específico en con elementos sensoriales, lugar, su arquitectura, la decoración y la escenificación de los servicios. Todos se deben unir para crear un ambiente que transmita sensaciones significativas y únicas para el consumidor.
- Nuevas estrategias a partir de las tecnologías e internet. Expansión de la carta disponible a través de las empresas de reparto domiciliario de comida. Estas opciones adicionales también estarán disponibles para *takeaway*. Lo que sea necesario para potenciar las ventas destinadas a reparto domiciliario.
- Turismo creciente. Se considera que Entre Ríos, es el tercer lugar más visitado por los turistas en Argentina, con foco en sus playas y balnearios, sus termas, parques acuáticos, su naturaleza e historia, y una agenda cargada de grandes eventos y fiestas tradicionales. Por lo tanto, es una excelente oportunidad para la restauración, ya que la oferta con producto y elaboraciones locales, es una buena carta a jugar, porque el turismo es uno de los targets de cliente a seducir.

Matriz FODA

En conclusión, la matriz FODA determinaría lo siguiente:

Tabla 5 Matriz FODA

FODA	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de mobiliarios y los artículos de decoración • Precios competitivos • Ubicación estratégica • Productos de alta calidad • Estrategias motivacionales • Nuevas tecnologías • Página web de la empresa • Caída del precio del suelo • Proveedores diversos • Recetas tradicionales y originales 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación del personal • Necesidad de formación en la incorporación de nuevo personal. • Restaurantes con espectáculos • Franquicias • Dificultad para acceder a créditos • Clientela no consolidada • Marca no reconocida • Competencia externa
Oportunidades (O)	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> • Festividades • Creciente tendencia por el consumo en lugares novedosos y acogedores. • Turismo creciente • Nuevas estrategias a partir de las tecnologías e internet 	<p>Teniendo en cuenta que se cuenta con precios razonables y accesibles se puede mejorar aún más esa fortaleza al ofrecer descuentos o tarjetas vips, donde se reconozca la fidelidad de los clientes y así aprovechar la oportunidad de que en las festividades las personas los elijan cada año. De esta manera también se estaría dando un paso por encima de la competencia derribando dicha amenaza</p>	<p>Una de las formas de revertir la rotación del personal, es mediante el aumento salarial, en función de los objetivos cumplidos. Otra forma podría ser dándoles responsabilidad para que ellos tomen decisiones que afectan al local. Esto quiere decir que puedan dar ideas para aumentar la clientela o para mejorar el servicio prestado. Pero sin que esto implique perjuicio alguno para los que no aporten ideas. Así no solo se tendrá la retención del personal, sino que también se generaran más clientes y se darían a conocer transformando la debilidad de la marca no conocida.</p>
Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> • Presión tributaria alta • Tipo de cambio volátil • Inestabilidad económica • Inflación 	<p>Aprovechando la fortaleza de la página web se puede crear un foro donde los clientes puedan opinar acerca del restaurante, donde indiquen que les ha gustado y donde creen que se debería mejorar, así se puede esperar poder a la larga ofrecer un servicio que derribe la amenaza de la competencia.</p>	<p>Una de las formas de competir con aquellos restaurantes con espectáculos que existen en la Aldea, es utilizando la una amplia terraza en el restaurante, para las épocas de primavera y verano. La terraza es una zona muy valorada por los clientes, y en verano se hace casi imprescindible. Así se transformaría que no son marca no reconocida en algo innovador y reconocido.</p>

Fuente: Elaboración propia (2020).

A continuación, se elaboran una serie de conclusiones derivadas del análisis en conjunto del mercado en general que constituyen nuestro análisis FODA. Partiendo de precios razonables y accesibles, se puede mejorar aún más esa fortaleza al ofrecer descuentos o tarjetas vips, donde se reconozca la fidelidad de los clientes, y así, se aprovecha la oportunidad de que en las festividades las personas los elijan cada año. De esta manera, también se estaría dando un paso por encima de la competencia derribando dicha amenaza.

Una de las formas de revertir la rotación del personal, es mediante el aumento salarial, en función de los objetivos cumplidos. Otra forma, podría ser dándoles responsabilidad para que ellos tomen decisiones que afectan al local. Esto, quiere decir que puedan dar ideas para aumentar la clientela o para mejorar el servicio prestado. Pero sin que esto implique perjuicio alguno para los que no aporten ideas. Así, no solo se tendrá la retención del personal, sino que también se generaran más clientes y se darían a conocer transformando la debilidad de la marca no conocida.

Aprovechando la fortaleza de la página web, se puede a crear un foro donde los clientes puedan opinar acerca del restaurante, donde indiquen que les ha gustado y donde creen que se debería mejorar, así se puede esperar a la larga ofrecer un servicio que derribe la amenaza de la competencia. Una de las formas de competir, con aquellos restaurantes con espectáculos que existen en la Aldea, es utilizando la una amplia terraza en el restaurante, para las épocas de primavera y verano. La terraza, es una zona muy valorada por los clientes, y en verano se hace casi imprescindible. Así, se transformaría en una marca no reconocida en algo innovador y reconocido.

Establecimiento de objetivos

Corto plazo:

- Incrementar la satisfacción de los clientes con respecto a la marca un 75% durante los primeros 3 meses de apertura.
- Optimizar la relación con proveedores en un 20% asegurando la provisión periódica de los insumos requeridos.

- Aumentar el desarrollo personal y profesional de todos los empleados en un 10%, mediante capacitaciones y formaciones.

Mediano plazo:

- Aumentar la innovación y mejora continua en un 20%, para el desarrollo de un buen clima laboral y de confianza organizacional.

Largo plazo:

- Aumentar la cantidad de publicidad por medios electrónicos un 100% durante el año 2021.
- Lograr una rentabilidad neta anual del 60% en el año 2021, del 65% en el año 2022, y del 75 en el año 2023.

Mercado Objetivo

La Demanda

Su análisis, aportará información sobre posibles oscilaciones en el volumen de ventas. Aunque el plan se dirige a un público adulto, es decir con independencia económica, este hecho podría hacer pensar que, si existen precios elevados, los clientes no se resentirían mucho.

Sin embargo, la situación económica de los consumidores como consecuencia de la crisis, hace que clientes que antes no se fijaban tanto en los precios, ahora lo hagan más. Además, las visitas a los restaurantes han disminuido, por lo que no se puede abusar en los precios, si se quiere conseguir mayor número de visitas.

Desde los inicios del siglo XXI, Entre Ríos, alcanzó su máximo y sostenido nivel de crecimiento, tendiente a la consolidación del sector. Si bien, desde sus orígenes y hasta la actualidad, esta provincia no se encuentra entre los destinos turísticos de preferencia del turismo internacional, el turismo interno tuvo un importante crecimiento. Concretamente, en 2007 el gobierno de Entre Ríos,

reconoció que la provincia esta motorizada por el crecimiento turístico (Wallingre, 2008).

Se informa, que en los últimos tres años la actividad, creció un 36 % en cuanto a la llegada de turistas. Esto, ubica al sector como la quinta actividad generadora de recursos económicos, con una participación del 10 % en el producto bruto geográfico provincial, 3 de cada 10 puestos de trabajo están directamente vinculados con el turismo y 5, si se considera la actividad secundaria ligada al sector. Reconoce, un importante incremento en las inversiones privadas, significando entre otros, un incremento del 22 % en la oferta de alojamiento. Fueron construidas nuevas alternativas de hospedaje, encontrándose al año 2005 entre las provincias de mayores inversiones. Las inversiones del sector privado en turismo han superado los 250.000.000 pesos, se inauguraron 35 nuevos establecimientos y se habilitaron 5.000 nuevas plazas (Wallingre, 2008).

Si bien, en el contexto de la República Argentina, el turismo en la provincia de Entre Ríos tuvo un origen tardío, en pocas décadas y particularmente en la última, realizó importantes avances, tanto en la mejora en la accesibilidad, como en el aprovechamiento de atractivos, desarrollo de nuevos productos, alojamientos, gastronomía, u otras. Las principales mejoras en el transporte se encuentran en la modalidad vial, mediante la cual arriba el mayor número de turistas (Wallingre, 2008).

Se ha hecho, una investigación de mercado exploratoria para saber si hay demanda en el mercado al cual se dirige el proyecto, a través de una entrevista vía Zoom al Secretario de Gobierno de la Aldea: Víctor Mohr³. El mismo, ha señalado entre otras cosas, las numerosas fechas festivas de la Aldea, la particularidad de que los fines de semana llegan numerosos visitantes a pasar solamente el día, y el cambio de vida de los aldeanos que salen a comer en un promedio de tres veces por semana fuera de casa (acción impensada 10 años atrás, resaltó el entrevistado).

Para calcular la demanda, se tomó en cuenta la población del lugar por un lado y los turistas esperados por el otro. Luego, se separó del monto total de población a habitantes a los que no se dirige el negocio. De este modo, se define

³ Ver Anexo 3

la población “objetivo”. La misma, saldrá a comer afuera en un promedio de 12 veces al mes (Mohr, 2018).

Al multiplicar, la cantidad de personas por las veces que salen a comer afuera al mes, da el total de comensales mensuales en la ciudad. Obviamente, no se va a captar a todos, de manera que luego se estableció un 90% de todos ellos como “demanda objetivo”. De la misma manera, se estableció un 90% objetivo de la cantidad de turistas mensuales de la zona y así es como se obtuvo la cantidad de comensales mensuales estimada proyectada.

A continuación, se presentan los números obtenidos.

Tabla 6 Cálculo de la demanda

Cálculo de la demanda				
Cantidad de habitantes 2030				Comensales mensuales estimados proyectado 22714,38
Turistas esperados	1000			
Población no dirigida	10,15	Demanda objetivo	900	
Población objetivo	2019,85			
Cantidad de veces que comen afuera	12			
Comensales mensuales	24238,20			
Demanda objetivo	21814,38			

Fuente: Elaboración propia (2020) en base a Anuario Estadístico (2018) y entrevista a Lic. V. Mohr (2020).

Desarrollo del nuevo negocio

Cadena de Valor

En el plan de negocios, se va a adoptar una propuesta de valor que se ajuste al público buscado y a los momentos y motivos de consumo que desea cubrir. Fue configurada cualitativamente en torno a elementos diferenciales que se convertirán en ventajas competitivas percibidas por los clientes. A partir de las actividades principales como las actividades auxiliares del restaurante, se construye la siguiente cadena de valor:

Tabla 7 Cadena de Valor

CADENA DE VALOR					
INFRAESTRUCTURA	Dirección del restaurante, planificación, finanzas, contabilidad, legal-fiscal y gestión de la calidad.				
RR. HH.	Selección, contratación, formación, desarrollo de políticas salariales y laborales.				
TECNOLOGÍA	Mejoras en los procesos: Inversiones en sistemas informáticos (hornos, neveras, cocinas, etc.)				
COMPRAS	Actividades y políticas de compras, relación con proveedores y rotación de stocks.				
	Manipulación	Preparación	Proceso de pedidos	Publicidad	Políticas de fidelización
	Almacenamiento	Presentación	Mantenimiento	Promoción	Base de datos
	Conservación	Limpieza	Grado de atención	Control	Ajuste del producto
	Control de Inventarios	Control de la calidad	Organización	Material de ventas	Servicios adicionales
	Devoluciones		Limpieza	Política de precio	
	LOGÍSTICA INTERNA	COCINA	SALA	COMERCIAL	POST-VENTA

Fuente: Elaboración propia (2020).

Se añadirá valor al negocio, dentro de cada actividad que se desarrolle, de la siguiente manera. En lo que respecta a la infraestructura, con una decoración impactante con zonas diferenciadas ya sea infantiles o terrazas. Son elementos distintivos lo suficientemente importante para crear ventaja competitiva. La actividad de RR.HH, creará valor al contratar los mejores empleados para llegar a ser una fuente de ventaja competitiva duradera y eficaz, basándose en la capacitación de determinados valores como: saludar a los clientes en cuanto aparezcan por la puerta, no interrumpirlos en mitad de una conversación, escuchar atentamente y mantenerse atento a sus necesidades, tener paciencia con aquellos comensales más indecisos, permanecer dispuesto a repetir la información necesaria, agradecer las sugerencias recibidas y tenerlas en cuenta para un futuro, ofrecer diferentes formas de pago y tener un conocimiento amplio de los platos de la carta ante cualquier duda, sobre todo para aquellos clientes que no pueden tomar ciertos alimentos.

Con respecto a la tecnología, se invertirá en los procesos, para lograr que la creación del servicio sea de calidad superior o de mayor rapidez respecto de los competidores. Las reservas online son desde luego, uno de los avances más importantes. El poder atraer clientes de forma constante a través de internet, representa una evolución para el negocio, que permitirá centrarse en objetivos como la fidelización, la adaptación sostenible y la personalización de los servicios, mientras una aplicación capta clientes por ellos.

De esta manera, el big data permitirá conocer, analizar y utilizar información de los clientes para mejorar la rentabilidad, aumentar los resultados de marketing y dar un salto a nuevos niveles en cuanto a estrategias de negocios, mediante las plataformas de reservas digitales y de opiniones online, redes sociales y tecnologías más especializadas, que permiten registrar datos como los platos más pedidos, los horarios más estratégicos, los tipos de menú más reservados, el gasto medio de los comensales por temporadas, las preferencias en aumento, las variaciones en el consumo general etc.

Como el tiempo es una de las variables que más influyen en la gastronomía, el negocio contará con una app, que permitirá a los clientes hacer pedidos de camino al restaurante y así ahorrar tiempo y permitir que el restaurante pueda prepararse y tener más control de las comandas. También el

pago directo de la cuenta desde app para que haya menos pasos y los clientes puedan hacerlo de forma independiente. Además, se ofrecerá el menú digital, donde el cliente puede encontrar la oferta e interactuar con ella de forma intuitiva y hacer el pedido directamente, sin esperar al mozo. Otra forma de añadir valor al negocio es mediante los servicios adicionales: servicio gratuito de Wifi, lo que permite cubrir la necesidad de los comensales de estar conectados y las estaciones de carga para móviles.

En lo que respecta a las compras, se refiere a la función de la compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí. Para poder conseguir una ventaja aquí, se deben concentrar las compras en menores proveedores, a fin de incrementar el poder de negociación y conseguir mejores condiciones comerciales.

Bienes o servicios que ofrecerá la empresa

El arte culinario, como hoy se designa a los restaurantes, incorpora aspectos vitales como el proceso de transformación de los alimentos y el buen servicio, el punto de encuentro, el ambiente, el producto y el sistema de gestión del control, que hacen a su vez parte de la operación de este gran negocio. Se considera que administrar un restaurante, implica conocer no sólo de alimentos, tipos de preparación y combinación de productos, sino de identificar aquellos valores de consumo que pueden expresar las ideas más importantes sobre la vinculación del cliente ante una experiencia en un restaurante (El insignia, 2017).

Por lo tanto, en el siguiente proyecto, se parte del concepto de restaurante de comida típica, un servicio de comida que traslada a algunas personas a sus y a los recuerdos que más atesoran. Los hábitos alimentarios en Alemania varían según la clase social y el medio, pero es posible generalizar sobre el comportamiento de la clase media inclusiva, que ha surgido en la próspera era de la posguerra. La mayoría de los alemanes adquieren alimentos tanto en supermercados como en tiendas especializadas, como panaderías y carnicerías.

El pan, es el alimento principal tanto en el desayuno como en la cena. El desayuno generalmente incluye brötchen o panecillos de varios tipos, mientras que la cena, llamada Abendbrot, a menudo consiste en pan, salchichas o

embutidos, queso y, tal vez, una ensalada o una guarnición de verduras. El cerdo, es la carne que se consume con mayor frecuencia, aunque a menudo se comen varios tipos de salchicha o salchicha en lugar de carne. El repollo, la remolacha y los nabos son vegetales autóctonos, que, sin embargo, a menudo se complementan con platos más exóticos (EveryCulture, s/f.).

Las bebidas alcohólicas favoritas son la cerveza, el brandy y el aguardiente. Las cervezas alemanas, incluidas variedades como Pilsner, Weizenbier y Alt, se elaboran de acuerdo con la deutsche Reinheitsgebot, es decir, la ley de pureza alemana del siglo XVI, que establece que los únicos ingredientes admisibles son el agua, el lúpulo y la malta (EveryCulture, s/f.).

“La Llanura”, es un restaurante de comida típica alemana, que busca diferenciarse de los demás restaurantes en la Aldea San Antonio, gracias a aspectos como la calidad en la comida y en el servicio, relación entre calidad y precio, el valor agregado que se ofrecerá al público y la originalidad de sus platos. Se especializará, en preparar productos típicos alemanes, en un mercado todavía en descubrimiento. Esto, es lo que hace la diferencia frente a los competidores: es algo diferente de lo que se ve tradicionalmente en la Aldea San Antonio.

Los alimentos son de gran variedad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. La gastronomía de Alemania ha sido durante años, caracterizada por diferentes preparaciones e ingredientes típicos que han dado de que hablar, sin embargo en la mayoría de países alrededor del mundo no se conoce la extendida gama de platos que este país presenta.

Por lo general, se conoce preparaciones como:

- La salchicha Bratwurst es una parte fundamental de la dieta tradicional alemana. Está elaborada con carne de cerdo o carne de ternera picada muy fina y adobada en diferentes especias que pueden cambiar según la región del país teutón en la que nos encontremos. Las más comunes, sin embargo, son la pimienta, la nuez moscada e, incluso, el jengibre. Combinadas con el chucrut y la cerveza forman uno de los platos típicos tradicionales más comunes en Alemania. También suele acompañarse de ensalada de patatas o un panecillo muy típico en los puestos de calle llamado Brötchen.

- Prezel: Es un tipo de pan horneado y salado que es típico de Bavaria. Tiene una forma circular entrelazada y a los alemanes les gusta comerlo con mantequilla.
- Brötchen: Se comen casi cada domingo. Son panecillos o sea panes pequeños que están hechos con diferentes ingredientes, con diferentes tipos de harina, con pipas de calabaza o girasol. También hay un panecillo de patata.
- Sauerkraut: Es un tipo de repollo finamente picado y fermentado en agua con sal.
- Kartoffelbrei: Es puré de patatas. Se le suele agregar sal, pimienta o nuez moscada. También hay variaciones en la preparación en las que se puede agregar especias.
- Kassler: Es un filete de carne de cerdo ahumado y salado (carne bajo proceso de salazón). La carne comúnmente usada es la costilla.
- Frikadellen: Son fritos de carne picada, cebolla, huevo, pan rallado, sal y pimienta. Tienen una forma redonda y un poco aplanada. Dependiendo del gusto se puede servir con salsa tártara, salsa blanca, con ketchup, fría o caliente.
- Schnitzel: es un filete empanado de ternera o de cerdo.
- Knödel: Es una especie de albóndiga cocida hecha de una masa de patatas o miga de pan. También hay tipos de “Knödel” dulces que se come como postre (Instituto Berlín, 2016).

Ilustración 2 Comida Alemana


El problema que solucionar el servicio que se ofrece es rescatar y destacar aquellas preparaciones y platos que se han perdido en el tiempo al dejar de ser conocidas como típicas alemanas, o hasta incluso los aldeanos han dejado de hacer por la compleja preparación de los platos. La industria de restaurantes ha crecido enormemente a nivel nacional, ofreciendo sólo la comida típica del país, y no una combinación de sabores internacionales que satisfagan los gustos y las necesidades de todo tipo de consumidor.

Los restaurantes de comida alemana, que manejan estándares de calidad, sólo se los puede encontrar en las principales ciudades del país, por lo que se deja abierta la posibilidad de implementar nuevas alternativas en poblaciones donde se ve reflejada dicha necesidad, no sólo con el fin de satisfacer una demanda, sino también, de mejorar la condición socio-económica de la aldea. Es por esa última cuestión también, que el presente plan soluciona los problemas de los aldeanos. Van a volver a degustar esos amados menús,

que por el trabajo diario no disponen del tiempo que si tenían sus antepasados. La idea de negocio es instalar un Restaurant Privado que contará con un promedio de 7 mesas, atendido por sus dueños. Que sea representativo de la comida regional, que brinde productos y servicios de excelencia a sus clientes.

Esto, a su vez, responde a la necesidad del cliente, que a pesar de que el restaurante ofrece un servicio accesible para muchos bolsillos, se pretende ofrecer un lugar de tranquilidad y elegancia mediante la decoración y un trato de confianza. Este hecho, es valorado sobre todo por gente adulta, que lo que espera es disfrutar de una comida en un ambiente discernido, agradable y relajado. Por esto, no solo hay que poner énfasis en la comida que se ofrece, sino también en el servicio que será de calidad.

Producción y Operaciones

Recursos

Análisis y Descripción de puestos

Puesto que se trata de un restaurante que tiene una capacidad para 48 comensales, los empleados que se necesitaran en un principio son los siguientes, y realizan las funciones que a continuación se describen.⁴

- Encargado de cocina: es quien asignará las atribuciones y tendrá la responsabilidad final del producto, colaborando activamente en la elaboración de las comandas. Los requisitos para la persona que desempeñe el puesto son: conocimientos de cocina, disponibilidad horaria, experiencia de hasta 2 años en coordinación de personal de cocina e idioma ingles nivel intermedio. Entre sus funciones se destacan las siguientes: dirigir la cocina y responsabilizarse ante la dirección de la empresa del buen funcionamiento del servicio, cuidar de que los platos que se sirvan cumplan las condiciones exigidas, comprar y realizar el inventario, controlar la distribución del trabajo en la cocina, la supervisión de la higiene, instalación, y grado de rendimiento del conjunto, la confección del menú, carta de especialidades y plato del día. Por último, llevar el cuadrante de horarios de trabajo, días libres y vacaciones, así como velar por su cumplimiento (de los empleados de la cocina)

- Cocinero: junto con el encargado de cocina. se ocupará de la elaboración de todos los pedidos. Además, se encargará de la limpieza general de las instalaciones de la cocina. Los requisitos de quien ocupe este puesto son experiencia no menor de 2 años en puestos similares con responsabilidades de producción, elaboración, despacho de platos, limpieza y preparación de las áreas para el servicio.

- Personal de limpieza: colaborará en la limpieza general de la cocina, pero será especialmente responsable de la conservación, orden y limpieza de la batería, placas, utensilios, etc. Además, se encargará de la

⁴ En función de la marcha del restaurante, se evaluará la posibilidad de prescindir de alguno de los trabajadores.

limpieza del local. Diariamente, desempeñará su labor, una vez finalizadas las horas de atención al público. Los requisitos de la persona que ocupe el puesto serán: contar con experiencia no menor de 1 año en la posición, ya sea obtenida en club, restaurante, hoteles o escuelas. Deberán ser personas activas, comprometidas y responsables.

- Encargado: será el supervisor de todos los camareros, tanto del de barra como del de sala. Se encargará del correcto funcionamiento del restaurante, exceptuando la parte de cocina, de la cual se encargará el jefe de cocina, como ya hemos explicado en su correspondiente apartado. En ausencia del gerente será el responsable del restaurante. Los requisitos para la persona que desempeñe el puesto son: conocimientos de cocina, disponibilidad horaria, experiencia de hasta 2 años en coordinación de personal de cocina e idioma inglés nivel intermedio.

- Mozo de barra: se encargará de supervisar y atender todos los pedidos de la barra, controlar la entrega de material de los proveedores, gestionar las cuentas del comedor, es decir, calcular las facturas y cobrarlas, apertura, cierre y cuadro de la caja. Por último, mantener en perfectas condiciones de limpieza la barra y cerciorarse de que toda la cristalería, vajilla y cubertería esté en perfectas condiciones antes de ser servidas al cliente. Los requisitos para la persona que desarrolle dicho puesto debe ser experiencia no menor a 1 año en atención al cliente.

- Mozo de sala: es la persona que tomará nota de los pedidos del comedor y se encargará de su posterior entrega. Estará pendiente de los clientes, preocupándose que su comida sea lo más cómoda posible. Estando atento a sus peticiones, tanto en bebida, aperitivos, etc., e intentará satisfacer el deseo del cliente lo antes posible. Una de sus principales funciones será la de comprobar que la comanda está bien hecha y el pedido esté en perfectas condiciones. Por último, retirará y limpiará las mesas dejándolas listas para su posterior uso. Los requisitos para la persona que desarrolle dicho puesto debe ser experiencia no menor a 1 año en atención al cliente y nivel intermedio del idioma inglés.

- Gerente: se encargará de las tareas propias de la administración del negocio, es decir de la contabilidad, realizará de las tareas de comunicación, promociones y descuentos para incentivar las ventas, contratará y evaluará el

trabajo de los empleados, y en su caso será el encargado de su despido. Además, es quien establecerá la remuneración de los trabajadores, en función del convenio colectivo de la hostelería o del mercado. Entre sus funciones también se encuentra la de mantener relaciones con los proveedores, es decir se pondrá en contacto con ellos y negociará los precios. El gerente de cocina, deberá tener un nivel de formación pertinente al área de profesionales gastronómicos, con manejo intermedio del idioma inglés, con un mínimo de 3 años de experiencia en posiciones de liderazgo y gestión de indicadores de control, poseer practica en capacitación del personal a cargo y disponibilidad para desempeñarse en una posición full time.

Aptitudes requeridas al momento de reclutar los trabajadores de la empresa

A continuación, se describen cuáles son las características que deberían tener los trabajadores del restaurante al momento de ser reclutados en un proceso de selección determinado. El gerente del local, debe disponer de una serie de habilidades, para poder afrontar adecuadamente el restaurante. Debe tener visión de negocio, ser capaz de resolver los problemas que se presentan, gestionar adecuadamente los recursos, y una buena capacidad para negociar con los proveedores. Además, tener cualidades humanas, para tratar tanto con los trabajadores y los clientes.

Por otra parte, debe poseer capacidad de organización y una fuerte capacidad para poder motivar a los empleados. Es importante, la necesidad de disponer de cualidades de líder, para poder influir en los trabajadores, y conseguir la consecución de los objetivos.

El encargado de cocina y el encargado del restaurante, deben tener una serie de cualidades comunes, ya que ambos, dirigen a personas y se responsabilizan ante el gerente del resultado final. Deben saber organizar, guiar a los empleados y motivar al grupo para que rindan al máximo nivel. Se requieren a personas que sean capaces de valorar el trabajo bien hecho y que sean objetivos con el trabajo del grupo. El encargado, además, debe tener don de gentes y ser amable, para que los clientes reconozcan la profesionalidad y calidad del servicio que se ofrecerá.

Las habilidades, que deben tener los mozos y el cocinero, son las de responsabilidad, puntualidad en el trabajo, ser competentes, y saber seguir las instrucciones que dan los superiores. Además, los mozos deben saber tratar con personas, siendo comunicativos, alegres, y serviciales.

Por último, es muy valorado que los trabajadores sepan responder ante situaciones inesperadas con la máxima eficiencia. A la persona encargada de la limpieza, se le exigirá el máximo rigor en el trabajo, ya que es imprescindible que el local esté en perfectas condiciones para que los clientes se sientan a gusto y ofrecer una imagen impoluta. Como se sabe, la restauración se trata de un sector en el que es difícil encontrar personal cualificado, por lo tanto, se les ofrecerá a los trabajadores la posibilidad de realizar cursos de formación para poder mejorar sus conocimientos y habilidades en el trabajo.

En definitiva, se espera encontrar a personas que dispongan de las siguientes características:

- Puntualidad: Cada pedido de cocina requiere un tiempo, por lo cual hay que empezar a tiempo para terminar a la hora exigida, sin variar con ello, la elaboración o calidad del plato.
- Organización y previsión: El manejo de diferentes herramientas, recipientes y géneros, exige que el cocinero /a sea ordenado. Las preparaciones se harán siguiendo un orden lógico, situando en el lugar adecuado todo lo necesario para el servicio.
- Buena Administración: Sacará el mayor provecho y rendimiento posible tanto de los materiales o utensilios con los que trabaje, como de los géneros y desperdicios. La economía y el buen funcionamiento de una cocina dependen en su totalidad de la buena o mala administración del personal que en ella trabajan.
- Compañerismo: Convivencia cordial, de colaboración y apoyo en el trabajo entre los componentes del equipo de trabajo y respeto hacia los demás.
- Espíritu creador y deseos de perfeccionamiento: Se adquiere a través de los conocimientos profesionales y la vocación del cocinero.

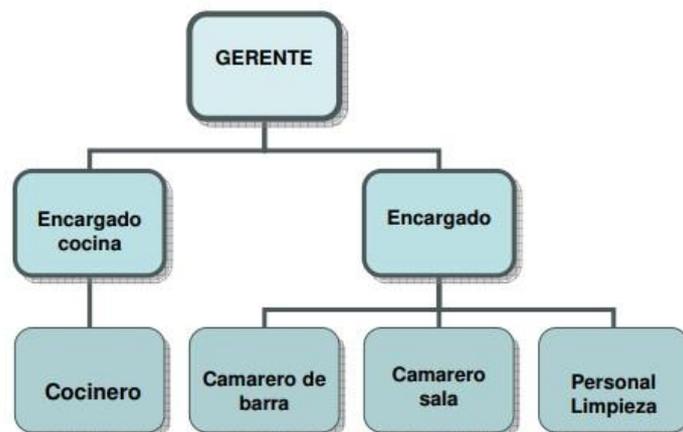
Una vez descritas las funciones de los distintos puestos de trabajo y las aptitudes que se les exige, es conveniente mencionar que la selección de personal es uno de los puntos más importantes a la hora de crear una empresa.

El hecho de contar con buenos trabajadores puede marcar el éxito o fracaso de una empresa. No debe faltar talento para seleccionar a las personas con talento.

Organigrama

La estructura organizacional del restaurante, será la suma de las formas, en las cuales la organización va a dividir sus labores en distintas actividades que luego coordinara. Es muy importante, la elaboración de un organigrama, que represente gráficamente la organización formal del restaurante que muestre las relaciones que guardan entre si los trabajadores que componen el restaurante. A continuación, se visualiza el organigrama.

Ilustración 3 Organigrama de la empresa



Nota: el organigrama será de tipo vertical, donde se presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del gerente, en la parte superior, y luego se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Fuente: Elaboración propia (2020).

Política de Gestión Retributiva

El restaurante, estará abierto al público de martes a domingo, con el siguiente horario: De 13:00 horas a 16:30 horas y de 20:30 horas a 00:30 horas. Los lunes, queda establecido, como día de descanso del personal. El salario de aplicación cualquiera que fuese la modalidad contractual utilizada, será como mínimo el previsto Convenio Colectivo de Trabajo celebrado entre la Unión De Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos De La República Argentina

(U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.), en los términos de la Ley Nro. 14.250 (t.o. 2004).

Los salarios mínimos, que fija este convenio, dependen de dos cuestiones: las tareas desarrolladas por el personal (cocinero, mozo, camarero, encargado, etc.) y la categoría que corresponda (1 a 7), y la categoría del restaurant, café, bar, confitería u hotel (categoría A, B o C). El restaurante “La llanura” le corresponde la categoría “A” dentro del convenio colectivo de trabajo.

Se visualiza a continuación la tabla de salarios correspondientes del Convenio Colectivo de Trabajo 389 (2004) del Personal de Gastronomía:

Tabla 8 Salarios del personal

PERSONAL	SALARIO BASE MES
Gerente	\$47.942
Encargado de cocina	\$37.241
Cocinero	\$35.326
Encargado de salón	\$37.241
Mozo de barra	\$33.441
Mozo de sala	\$35.326
Personal limpieza	\$31.795

Fuente: Elaboración propia (2020) en base a Convenio Colectivo de Trabajo 389 (2004) del Personal de Gastronomía

Tecnología Utilizada

La tecnología, es uno de los factores, que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de la restauración. Desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración, se han variado los procesos de trabajo e incluso se han separado las zonas de producción de las de servicio, se ha reducido el homo-dependencia, y se han incrementado la capacidad de servicio. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama, así como los condimentos ya preparados para la cocina se ha convertido

en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas.

Un factor tecnológico, que favorecerá al plan de negocios, es una tendencia en el exterior, siempre es bueno ver hacia afuera ya que tarde o temprano se implementara aquí. La gran mayoría de los restaurantes en el mundo dividen la tecnología de sus establecimientos en dos grandes campos: “*Back of the house*”, que abarca aquellos programas o software relacionados con la parte administrativa; y “*Front of the house*”, que se refiere a los sistemas POS (Point of Sale, por sus siglas en inglés), y tiene que ver con el software que usa el establecimiento y los aparatos inalámbricos.

En ese sentido, el primer término abarcaría sistemas de gerencia para colaborar con la adquisición de materia prima, manejar inventarios y menús, controlar costos de porcentajes en comidas y bebidas, reportar las propinas, manejar los recursos humanos y, por último, generar reportes financieros. El segundo, por su parte, estaría relacionado con el sistema que realiza todas las operaciones del restaurante. *Front of the house* es el sistema de punto de venta y atención al cliente. Todo lo que tiene que ver con domicilios, toma de pedido y facturación, entre otros. *Back of the house*, por su parte, es lo que está detrás: contabilidad, inventario, costos y nómina.

En lo que respecta a tecnología vinculada al marketing, se hará hincapié en la publicidad en los primeros tres meses de apertura, siguiendo este hilo desde la tecnología vinculada con el marketing el producto contemplará el servicio pre y post venta. Por un lado, la creación de una base de datos en redes sociales para ofrecer promociones y descuentos en fechas importantes de los clientes. Y, por otra parte, se aceptarán comentarios y se brindarán encuestas en redes sociales y también en las recomendaciones compartidas de google para saber si el cliente quedo satisfecho o no con el servicio.

Localización y Lay Out

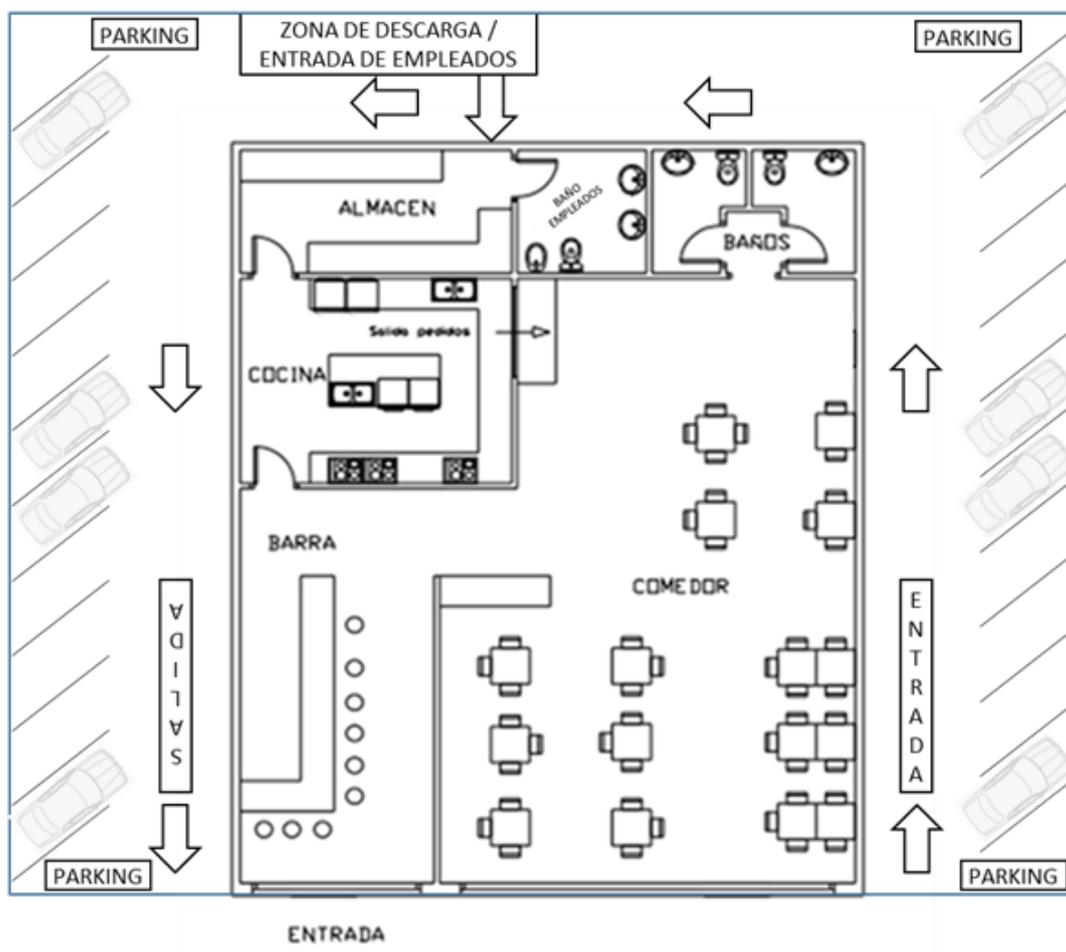
El hecho, de estar situado en una zona en crecimiento, la afluencia de público está asegurada. Esto, beneficia frente a restaurantes que se encuentran peor situados, o frente a restaurantes que se encuentran alejados de su público objetivo. Además, se cuenta con una amplia zona de parking, por lo que los

clientes tienen la posibilidad de visitar el restaurante en coche si se encuentran alejados del restaurante. A continuación, se detallan cual va a ser el diseño del restaurante, es decir, como se van a distribuir las distintas áreas que tiene que tener este tipo de negocio. El restaurante propuesto tiene las siguientes zonas:

- Cocina: 25 metros cuadrados Almacén: 14 metros cuadrados.
- Salón: 70 metros cuadrados.
- Entrada-Barra: 8 metros cuadrados.
- Baño clientes: 13 metros cuadrados.
- Baño personal 6 metros cuadrados.
- Parking: 80 metros cuadrados
- El restaurante tiene una capacidad máxima de 48 comensales.

A continuación, se visualiza de manera gráfica el plano del restaurante.

Ilustración 4 Plano Restaurante



Fuente: Elaboración propia (2020).

Proveedores

Este tipo de negocio, maneja una red importante de proveedores, ya que un restaurante tiene que abastecerse de muchos insumos, como pueden ser comidas frías, enlatadas, carnes, pescados, panadería, bebidas, etc. A pesar de esto, encontrar productos de calidad a buen precio no es tan sencillo, por lo que la empresa deberá realizar un exhaustivo estudio de los proveedores para ofrecer a los clientes productos que se diferencien de los de los competidores.

El sector de la hostelería, y en concreto la restauración, cuenta con un número muy elevado de empresas que suministran materias primas, este hecho hace que sea vital vigilar constantemente los cambios que ocurren en el ambiente de los proveedores, ya que éstos poseen un impacto sustancial sobre las operaciones de un restaurante. Por ejemplo, una subida en el precio de los suministros clave, puede llevar a la empresa a aumentar el precio de los productos y servicios del restaurante. Los proveedores con los que cuenta el restaurante son:

- **Proveedor frutas y verduras:** Frutas y Verduras Horacio Arlettaz. Bolívar 1300, E3280 AQN, Entre Ríos. Teléfono: 03447 50-3868. Se seleccionó este proveedor, por la calidad de sus productos, ya que se considera, que un buen proveedor, debe conocer muy bien el restaurante, seleccionando cuidadosamente los productos que integrarán el menú.

- **Proveedor de carnes:** La Boutique de la carne. DGA, Sgto Gómez 23, E3206 Federación, Entre Ríos. Teléfono: 03456 48-2655. Entrega de mercadería en el local en el plazo de 2 días. Se seleccionó este proveedor por las certificaciones, ya que el éxito del producto que se ofrece, depende de la calidad de la materia prima, por lo que contar con certificados de calidad, garantiza, que el suministro de materias primas cuenten con altos estándares y que estén respaldados por procesos adecuados y avalados por un tercero, ayudando a minimizar posibles riesgos que pueden salir muy costosos, ya sea porque pueden poner en peligro la marca y su reputación, o porque pueden retrasar y generar inconvenientes en los procesos de producción.

- **Proveedor de pescado:** Epuyen Pescados Frigorífico. Dorrego 49, Victoria, Entre Ríos. Teléfono: 03436 42-4013. Se seleccionó este proveedor,

por las certificaciones de calidad que posee: Certificados de Amparo Sanitario de pescados y mariscos, extendidos por el Senasa, y/o el Mercado Central de Buenos Aires (para los productos adquiridos allí), donde conste el local como destino final (Senasa, 2020). El alimento pescado, es muy delicado y se necesita que todo esté avalado por las autoridades sanitarias de la ciudad, que aseguren una perfecta calidad, manejo y entrega de sus productos para que los comensales estén tranquilos.

- **Proveedor vinos:** BordeRío Bodega Y Viñedos. Ruta Provincial N° 11, km. 134, E3153 Victoria, Entre Ríos. Teléfono: 0341 15-681-2450. Se seleccionó este proveedor, por las condiciones de pago que ofrece, las cuales se ajustan al presupuesto semanal y a la liquidez de la empresa, y, por la cercanía, ya que se encuentra dentro de la misma área, permitiendo acortar los plazos en las entregas, evitar demoras que generen retrasos en la producción así como tener una mayor flexibilidad en las entregas y en el número de unidades suministradas y en el aprovisionamiento pudiéndose, por ejemplo, hacer entregas parciales o comprar menos cantidades con una mayor frecuencia.

- **Proveedor productos varios:** Alem Distribuciones. Virreynato del Río de la Plata 990, E3170 Basavilbaso, Entre Ríos. Teléfono: 03445 15-40-6642. A este proveedor se le comprará embutidos, salsas, pan, gaseosas, agua, etc. Se seleccionó este proveedor por los horarios y la disponibilidad de entregas. El proveedor, conoce a la perfección las necesidades del restaurante, requerimientos, horarios de entrega en días normales, temporada alta y fines de semana, por lo que tiene disponibilidad de adecuarse a lo pretendido. Es un proveedor eficaz y resolutivo en cuanto a imprevistos o contratiempos.

Para conseguir buenas relaciones con los proveedores y relaciones duraderas, fue necesario que se creen vínculos. Para que den un buen servicio y a un buen precio es necesario que el volumen de compra sea elevado, ya que a mayor cantidad, mayor posibilidad de obtener precios más bajos. Una de las formas de conseguirlo, es teniendo una gran clientela, esto asegura que los pedidos sean elevados, o teniendo pocos proveedores. Es decir, conseguir que un mismo proveedor pueda suministrar gran diversidad de productos, y no verse en la necesidad de tener que contar con muchos.

Producción

Distribución de las Operaciones

A continuación, se detallará cual va a ser el diseño del restaurante, es decir, cómo se van a distribuir las distintas áreas que tiene que tener este tipo de negocio. El restaurante propuesto tiene las siguientes zonas: zona de cocina, zona destinada al público y zona de empleados. La cocina, se encontrará dividida por áreas para facilitar la organización en el momento de operar, y no entorpecer el trabajo que se realiza en ella. Las áreas, que se pueden encontrar son las siguientes: área de producción, de lavado, de servicio, zona de almacenamiento y por último un área fría y otra caliente, área de entrega de comandas y recepción de pedidos.

En el área de producción, se preparan los ingredientes para poder pasarlos posteriormente al área de cocción si se tratase de platos calientes, es decir aquí se pela la cebolla, se pica, se preparan las salsas, se trocea el pollo, etc. La zona de lavado, se situará en la zona menos vista de la cocina, desempeña un papel muy importante, puesto que se ofrece un servicio de alimentación. Es importante que todo el equipamiento de esta zona tenga un mantenimiento constante, para asegurar un correcto funcionamiento, ya que para el cliente un servicio imaculado es sinónimo de calidad. Esta, es la zona donde se lavan todos los útiles sucios de la cocina: cazuelas, sartenes, utensilios, y partes móviles de los equipamientos y sus accesorios. Entre los equipamientos básicos de esta zona, deben figurar estanterías y carros para el depósito de vajilla, recipientes, lavavajillas, los cuales efectúan la limpieza de los utensilios que se usan para comer: bandejas, platos, vasos, cubiertos, etc.

El área de entrega de comandas, está ubicada cerca del salón donde reciben el servicio los clientes, para evitar el excesivo desplazamiento de los empleados, con la consiguiente mejora de la producción. En esta zona, se encuentra una barra donde se depositan los platos ya elaborados para que los camareros los entreguen, también es el lugar donde los empleados dejan los platos usados, estos deben ser rápidamente desalojados y depositados en la zona de lavado y posteriormente llevados a su correspondiente lugar de

almacenaje. El área de almacenamiento, tiene dos áreas, una para guardar alimentos y otra para sustancias químicas u otras no utilizadas en los procesos.

Las áreas de almacenamiento, incluyen las facilidades para conservar en frío (congeladores, heladeras), así como sectores secos para almacenar materias primas que pueden mantenerse sin refrigeración. El almacén, debe ser de un suficiente tamaño, y estar ubicado en una zona estratégica de la cocina, para recibir los pedidos de los proveedores sin entorpecer el trabajo de los empleados de la cocina y para poder surtir a la cocina de forma eficiente. El almacenamiento de productos refrigerados, se utiliza para mantener allí alimentos de alto riesgo, los cuales deben estar a temperatura por debajo de los 5°C, como la mejor medida para evitar la multiplicación de las bacterias.

La temperatura ideal, dependerá no obstante del tipo de alimento, así, por ejemplo, las frutas y vegetales se congelarían si se almacenan a las temperaturas que son ideales para mantener el pescado. Esta, es la razón por la cual, es recomendable tener refrigeradoras separadas para los diferentes tipos de productos para poder mantenerlos en la temperatura óptima. En caso de no ser posible esto, tratar de almacenar la carne, el pollo y los productos de la leche en la parte más fría del equipo, retirados de la puerta. Si bien hay diferencias entre los varios equipos usados para refrigeración, hay claves generales que deben ser aplicadas, cualquiera sea el equipo que se use: el aire que circula dentro del congelador, tiene mucha importancia para mantener los alimentos por debajo de 5°C. Por eso, la temperatura del aire debe ser de unos 4°C, lo cual ha de ser comprobado al menos una vez durante cada turno de trabajo, mediante el uso de un termómetro colocado en la parte más “caliente” del equipo. Por otro lado, se debe evitar sobrecargar el congelador. Una carga excesiva de alimentos, o colocar alimentos calientes en el congelador, puede elevar la temperatura y descongelar parcialmente los alimentos que se guardan allí. La sobrecarga del congelador, hace también más difícil encontrar los alimentos y la rotación de los mismos.

Con lo que respecta al almacenamiento en seco, allí se almacenan alimentos secos y enlatados, por lo cual ésta área necesita que las materias primas se conserven en condiciones de temperatura y humedad adecuadas, ya que el calor y la humedad son los problemas más frecuentes en este tipo de almacenamiento. Las temperaturas ambientales, deben estar entre 10 y 21°C y la

humedad del ambiente debe estar entre 50 y 60%, para lo cual puede ser necesario utilizar equipos como deshumidificadores. Los artículos de uso poco frecuente o los comprados en cantidad pueden guardarse en los estantes inferiores, superiores o de difícil acceso. Los de mayor uso se colocarán siempre en armarios a una altura entre la rodilla y los ojos. Para facilitar el trabajo de los empleados de la cocina, los muebles dentro de la zona de almacén serán poco profundos.

Por último, está el Almacenamiento de químicos. Esta área, debe destinarse al almacenamiento de los productos químicos utilizados para la limpieza y desinfección de los equipos y utensilios, así como para guardar los elementos para la higiene del establecimiento. Por lo tanto, este sector debe estar bien separado de aquel donde se guardan alimentos y tendrá que ser mantenido en condiciones de buena limpieza, con los productos debidamente ordenados, etiquetados y en algunos casos, guardados en lugares bajo llave. Nunca se deberán usar embalajes vacíos de alimentos para almacenar químicos, así como tampoco nunca se almacenarán alimentos en envases vacíos de productos químicos. Una confusión en este sentido, puede ocasionar fácilmente una intoxicación grave. Los productos químicos, deberán ser mantenidos en su envase original y si es necesario por alguna causa transferirlos de ese envase, es necesario etiquetar debidamente los nuevos envases y escribir las advertencias del fabricante sobre su uso y cuidados.

En la zona destinada a los clientes, se encuentra la entrada principal, que incluye una rampa para facilitar el acceso a personas discapacitadas, la salida de emergencia, utilizada solamente en caso de emergencia de evacuación, la recepción, donde los clientes tendrán que esperarse para que los mozos le asignen una mesa, en función de disponibilidad del restaurante, la barra, la cual está diseñada para que quepa el mayor número de personas posible, no solo está acondicionada para que los clientes esperen su turno tomándose algo, sino que los que prefieran podrán comer o cenar en ella. También se encuentran los baños. Por último, en esta zona se encuentra el salón donde se ubicarán las mesas, puestas de tal forma que se maximice el espacio al máximo. En el área del comedor también se habilitarán estaciones de servicio, con la finalidad de brindar a los clientes, un servicio más eficaz, donde se tendrán, servilletas, saleros, ceniceros, etc.

La zona de empleados, es una zona especialmente acondicionada para los trabajadores del restaurante, en la que se encontrarán los sanitarios, y vestidores, para que los trabajadores puedan cambiarse, y ponerse la ropa de trabajo en el propio restaurante. También habrá una mini zona de descanso, con mesa y sillas, para que puedan acudir los empleados en su tiempo de descanso si lo desean.

Flujo de Operaciones

El transcurso de la jornada laboral se desarrollará de la siguiente manera: Por la mañana se realizará la gestión de compras de materias primas, la recepción de mercancías, la limpieza de la sala, el montaje de mesas y la preparación de bases de los platos en función de los menús planificados para el día.

El segundo momento de la jornada laboral será la apertura de cocina para el almuerzo en donde se prepararán los platos para los comensales, se realizará el servicio a los clientes, luego se dará paso a la limpieza de la sala y se montarán las mesas y por último se limpiará todo el material utilizado de la propia cocina. Por último, el tercer momento de la jornada laboral comienza con la apertura de cocina para la cena. Aquí se preparan los platos para los comensales, se dará el servicio a los clientes y se concluirá con la limpieza y cierre de la cocina.

Durante la prestación del servicio y desarrollo de la actividad diaria se llevarán a cabo las acciones necesarias para cumplir con la normativa vigente en relación a la manipulación de alimentos.

Indicadores de medición

En el siguiente apartado, se establecerán los indicadores de medición para cada objetivo planteado.

- Incrementar la satisfacción de los clientes con respecto a la marca un 75% durante los primeros 3 meses de apertura. Para ello, se diseñó una encuesta de satisfacción del cliente⁵
- Optimizar la relación con proveedores en un 20% asegurando la provisión periódica de los insumos requeridos. Para ello, se realizará una evaluación de proveedores⁶
- Aumentar el desarrollo personal y profesional de todos los empleados en un 10%, mediante capacitaciones y formaciones. Para su medición, se utilizarán indicadores⁷.
- Aumentar la innovación y mejora continua en un 20%, para el desarrollo de un buen clima laboral y de confianza organizacional. Para ello, se tomaran como indicadores: Gastos en actividades de innovación, adquisición de equipamientos y porcentaje de ventas.
- Aumentar la cantidad de publicidad por medios electrónicos un 100% durante el año 2021. Para ello, se utilizarán indicadores⁸.
- Lograr una rentabilidad neta anual del 60% en el año 2021, del 65% en el año 2022, y del 75 en el año 2023⁹.

⁵ Ver Anexo 5

⁶ Ver Anexo 6

⁷ Ver Anexo 7

⁸ Ídem

⁹ ídem

Plan de Marketing

A continuación, se desarrollará el plan de marketing, el cual será necesario para poder conseguir los objetivos deseados. Los precios, se fijarán en función entre otras cosas, de los precios de los competidores y de los costos unitarios de los productos. Una vez, se hayan establecidos los precios, se procederá a fijar cuáles serán las estrategias de promoción, es decir que acciones llevará a cabo nuestro restaurante para poder darse a conocer y transmitir el mensaje y la imagen que quiere ofrecer.

Este capítulo, será clave para el éxito o fracaso de la empresa. Es necesario estudiar en profundidad todas las posibles estrategias comerciales que permitan conocer y alcanzar una razonable cifra de negocios. En este punto, entre otras cosas, se determina cuáles van a ser las estrategias de marketing, es decir, se desarrolla el marketing mix o lo que es lo mismo las 4 P, política de precios, de producto, de promoción y de distribución para alcanzar los objetivos establecidos.

Estrategia de Precios

El precio, es el valor que se va a poner a cada producto que se va a comercializar. Es el único elemento del marketing mix que genera ingresos de forma directa, mientras que el resto a priori suponen gastos, aunque influyan de forma determinante en el volumen de ventas. A la hora de fijar el precio se debe fijar en función de estas cuatro variables (no de forma independiente sino de manera conjunta):

- Los costos variables del producto: es decir, se debe tener en cuenta cuales son los costos de las materias primas, en este caso, el costo de los alimentos y bebidas. Este factor, va a depender mucho de los proveedores. Conseguir relaciones duraderas y de calidad, puede hacer que se obtengan unos buenos precios e incluso descuentos por volumen de compra. Con esto, se obtendrá un mayor margen para poder actuar, ya que, a menor costo de materias primas, se pueden ajustar más los precios, y por lo tanto aumentar la clientela, que es uno de los objetivos.

- Demanda: es el conocimiento del grado de sensibilidad de la venta de un producto, entre cambios experimentados por alguno de los distintos factores internos que actúan sobre ella. Su análisis, aportará información sobre posibles oscilaciones en el volumen de ventas. Aunque, el plan se dirige a un público adulto, es decir con independencia económica, este hecho podría hacer pensar que, si se ponen precios elevados, los clientes no se resentirían mucho. Sin embargo, la situación económica de los consumidores como consecuencia de la crisis, hace que clientes que antes no se fijaban tanto en los precios, ahora lo hagan más. Además, no se puede abusar de los precios si se quiere conseguir un mayor número de visitas.

- Competencia (ver cuánto se paga en el mercado por el producto). Las empresas, además de considerar otros factores, establecen sus precios en función de las acciones o reacciones de la competencia. Este, es uno de los principales factores en los que hay que fijar, ya que si se ponen precios mucho más bajos que los de los competidores directos (que se dirigen al mismo público objetivo y ofrecen servicio similar), podría ser asociado por parte de los clientes, a un producto de mala calidad, y justamente el restaurante pretende dar la imagen contraria. Por otro lado, tampoco se pueden fijar unos precios demasiado elevados, porque, aunque se haya diferenciado el servicio, los clientes acudirían a los competidores, por considerar el precio excesivo al ofrecer un servicio similar. Por lo tanto, se van a fijar unos precios similares, es decir, algunos productos serán más caros, y otros más baratos que los de los competidores, en función de lo que se pueda ajustar o no a los costos.

- Prioridades del cliente: para establecer una política de precios es preciso un buen conocimiento de los comportamientos de compra de los clientes, del valor que para ellos representa el producto vendido y su traducción en el precio, así como la imagen que se tenga de ellos. No se venden productos, sino contribuciones a la actividad del cliente.

A pesar de que se incorporen elementos de la alta cocina en la elaboración de los platos, en general, el producto es asociado por los clientes, a comida de elaboración tradicional alemana, y por tanto a precios no demasiado elevados. La imagen concebida por los clientes es muy difícil de cambiar, por lo que se deben poner unos precios que no consideren excesivos para este tipo de comida. El precio ha de generar un margen económico para la empresa (margen

bruto= precio de venta-costo variable unitario), este margen se debe conocer en cualquier momento de la comercialización y de todos y cada uno de los productos. De este margen, se hará frente a los costos fijos de la empresa y a los beneficios para los propietarios. Llegados a este punto, para fijar los precios de los productos principalmente, se va a tener en cuenta los precios de aprovisionamiento de las materias primas y por otra parte los precios de los competidores.

Estrategia De Comunicación

Mediante la comunicación, lo que se persigue, es informar de la existencia de un producto/servicio, sus ventajas, disuadir al cliente potencial para de su compra y recordar al cliente actual que el producto existe. Por tanto, mediante el análisis de los siguientes instrumentos combinados de la promoción, se va a intentar conseguir los objetivos de comunicación. Una forma de promocionar el negocio y conseguir atraer a clientes es mediante la decoración y el diseño del local. Por tanto, se debe considerar un factor importante en la calidad el ambiente del local. El restaurante, tendrá un diseño basado en la cultura alemana con una buena distribución de los espacios. Debe ser un sitio acogedor que invite a entrar.

Se entiende por publicidad, cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. En este punto se plantean los siguientes objetivos:

- Conocimiento: puesto que el restaurante es de nueva creación y no pertenece a ninguna franquicia se pretende dar a conocer al mayor número de personas posible.
- Agrado: una vez que se haya conseguido el objetivo anterior, lo que más debe importar es que a la gente le guste lo que se ofrece, y por lo tanto que quiera volver al restaurante.
- Compra: este objetivo hace referencia al punto anterior, es decir, si se consigue ofrecer un servicio de calidad y a un precio razonable se conseguirá que las ventas aumenten. El mensaje que se quiere transmitir a los posibles consumidores potenciales es que “En este restaurante como en ningún otro”. Las

razones son que van a estar inmersos en un ambiente mágico, agradable, y van a conseguir cambiar el concepto que disponían de la típica comida argentina. Por tanto, se pretende transmitir una imagen de profesionalidad, elegancia, y creatividad al servicio de los consumidores. Una vez diseñado el mensaje, se hace necesario el empleo de una serie de medidas tales, que hagan que se puedan conseguir los objetivos anteriormente planteados:

- Tarjetas de visita: mediante las tarjetas de visita lo que se pretende es que los clientes puedan identificar el negocio, donde se ubica y como pueden ponerse en contacto. Además, aparecerá la dirección de la página Web, donde podrá conocer todos los servicios. En definitiva, es una forma de identificación para los clientes. El costo que tendrán 500 tarjetas de visita es de \$5600, se llevará a cabo durante el primer mes, ya que será en los primeros meses cuando se haga el mayor desembolso en publicidad.

- Entrega de folletos: En los que se especifique que tipo de restaurante es, que ofrece y donde se ubica. La entrega se llevará a cabo por las zonas de alrededor. Aproximadamente se entregarán 1000 folletos, con un costo de \$1000, se llevará a cabo durante los 3 primeros meses.

- Página Web: en la que los clientes podrán encontrar de forma detallada los servicios que se ofrecen, las promociones y la carta con sus correspondientes precios. Además, se podrán ver fotos del restaurante, de sus distintas zonas y de los principales platos; un calendario en el que, con solo pinchar sobre un día, los clientes podrán ver que evento se celebrará ese día en el caso de que lo haya; la ubicación junto con un mapa; teléfono para poder hacer las reservas. La página estará disponible en 2 idiomas, en alemán y en castellano.

- Crear cuentas en redes sociales: tales como Facebook y Twitter. Gracias al enorme éxito que están cosechando, y que la inscripción es gratuita, resulta la forma más ventajosa de dar a conocer el restaurante. Mediante este sistema, se pueden crear eventos en los que se invite a un gran número de personas y se les informe de las promociones y servicios que se ofrecen.

Otra estrategia dentro de la comunicación será la promoción de ventas. Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un

producto o servicio. Algunas de las ofertas o promociones que se implementarán son las siguientes:

- Descuentos del 15%: dirigido a las personas que reserven mesa por medio de la página Web, con un mínimo de una semana de antelación.
- Tarjeta Vip: con la que los clientes conseguirán beneficios, en función de lo que gasten en cada visita. Al finalizar el mes, se podrán canjear los puntos por descuentos en factura, los cuales solo podrán ser disfrutados en las cenas.

Estrategia de Distribución

La distribución, es la manera en la que se hace llegar el producto/servicio a los clientes. Existen dos tipos de canales de distribución, el canal directo y el indirecto, la diferencia entre ellos es que en el directo no existen intermediarios entre el proveedor y el consumidor final, y en el indirecto si los hay. En este caso, se trata de un canal de distribución directo, puesto que los clientes consumen directamente en el restaurante los productos y el servicio. Aunque el producto se fabrique en el propio establecimiento de consumo, el restaurante dispone de proveedores para poder elaborar la comida.

El cliente tiene diferentes vías para ponerse en contacto con el restaurante:

1. Vía convencional: el cliente acude al restaurante para consumir en él los productos que se ofrecen.
2. Vía telefónica y vía Web: mediante estas vías puede realizar reservas o encargar la comida que después recogerá en el establecimiento.

A pesar de esto, al tratarse de un restaurante el servicio se crea (la comida se prepara en el restaurante) y se presta en el propio restaurante, y por lo tanto es el cliente el que acude a él para poder consumir y recibir el servicio que se ofrece. Por otra parte, se intentará que la entrega del servicio se haga siempre de forma similar, es decir la comida no debe variar de un día para otro, se debe hacer siempre con la misma calidad y con la misma profesionalidad y el trato prestado por los empleados debe ser siempre agradable, cordial y personalizado. Con esto se consigue fidelizar a los clientes, y que cuando éstos repitan perciban el servicio igual o mejor, pero nunca peor.

Estrategia de Producto

El restaurante ofrecerá una gran variedad de productos para que puedan ser degustados por una gran variedad de públicos. Por ello, se dispondrá de una carta en la que se encontrarán productos para:

- Vegetarianos: a pesar de que el número de vegetarianos no es muy elevado, el restaurante no quiere perder posibles clientes. De este modo, se dispondrá de platos especiales para ellos y en el caso del éxito o no de los platos, se confeccionaran menús que se adecuen a sus necesidades.
- Para los más pequeños: destinado a aquellos padres, aburridos de la rutina diaria y que quieren disfrutar de una deliciosa comida junto con los más peques de la casa. Por ello, se incorporarán en la carta los platos que más les gustan, junto con los postres más divertidos.
- Celíacos: la enfermedad celiaca afecta cada vez a más personas en nuestro país, por esta razón en la carta aparecen una serie de platos que incluyen ingredientes sin gluten. De esta manera los celíacos encontrarán en el restaurante la posibilidad de salir a comer fuera de casa comiendo lo que les gusta.

Los productos que se ofrecen consisten como ya se explicó anteriormente, básicamente en productos propios de la cocina tradicional alemana, de este modo se obtendrán platos con un toque de creación. Como pueden ser chucrut, pirok, strudel, entre otros. Diariamente, se ofrecerán una serie de platos del día, los cuales no estarán incluidos en la carta, sino que variarán día a día, y dependiendo de la aceptación del plato, podrá haber algunos que se repitan diariamente. Existe también, una amplia carta de vinos en la que se pueden encontrar una selección muy interesante.

El restaurante se encontrará dividido en dos ambientes diferenciados. Uno en el que se encontrará una gran barra y otro en el que se encontrará el restaurante. La barra, estará situada en la entrada del restaurante y estará repleta de taburetes. Aquí, los clientes esperarán su turno mientras se les asigna una mesa. Sin embargo, se da la posibilidad de que los clientes puedan hacer únicamente uso del servicio de barra, sin necesidad de entrar después al restaurante. De esta manera, los clientes consumen mientras esperan, y así se

pueden incrementar las ventas y a la vez hacerles la espera más agradable y amena.

Presupuesto

Presupuesto de Ingreso

Precio del Producto

Los precios se definieron en base a un análisis de los costos fijos y variables que son los costos principales que tiene el negocio al producir bienes y servicios. Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes durante un período de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción. No tienen relación directa al volumen de producción y venta del negocio. Estos costos no dependen de si la empresa vende o no, el negocio siempre incurre en ellos. Por otro lado, los costos variables son los que sí tienen relación directa con el volumen de producción o venta. Es todo aquello que depende o está en función con la cantidad producida o consumida.

Para los costos variables, se presenta un solo ejemplo de análisis del menú **Schnitzel**, contemplando la venta de 340 platos 6 días por semana, es decir, 1360 platos mensuales¹⁰.

Tabla 9 Menú Schnitzel

Detalle Plato Schnitzel	Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Cerdo	400	\$ 100	\$ 40
Cebolla	200	\$ 45	\$ 9
Limón	200	\$ 120	\$ 24
Pan Rallado	50	\$ 50	\$ 3
Papa	500	\$ 40	\$ 20
Aceite	20	\$ 100	\$ 2
Otros (aji, sal, entre otros)	10	\$ 80	\$ 1
	Total:		\$ 98,30

Costo variable por unidad	\$ 98,30
----------------------------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia (2020).

Los costos fijos se obtuvieron sumando cada detalle y luego el total se dividió por 1360 que sería la cantidad de platos mensuales, contemplando la

¹⁰ Ver Anexo 4

venta de 340 platos 6 días por semana. De esa manera se obtuvo el costo fijo por unidad:

Tabla 10 Costos fijos mensuales

Detalle	Cantidad	Precio unitario	Precio Total
Alquiler	1	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Telefonía	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Servicio de Internet	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Impuestos	1	\$ 1.000	\$ 1.000
Salarios	1	\$ 749.166,58	\$ 749.166,68
Luz	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Gas	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Seguros	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
E-commerce	1	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00
Gastos financieros	1	\$ 50.222,00	\$ 50.222,00
			Total: \$990.888,58
			Costo fijo por unidad \$ 433,113

Fuente: Elaboración propia (2020).

Definición del precio de venta

El precio de venta unitario se determinará teniendo en cuenta que la utilidad será de un 70% de los costos totales.

Pu: Costos fijos totales* (1,70)/ Px + Costo Variable Unitario * (1,70)

Pu: \$990.888,58 * (1,70)/ 1360 + \$98,30 * (1,70)

Pu: \$1.405,72

El Precio de Venta Unitario es de \$1.405,72

Proyección del Volumen de Venta

Capacidad al 100%= 27.647 anual

Tabla 11 Suposición proyección de ventas

Año	Capacidad
2021	60%
2022	80%
2023	100%

	2021	2022	2023
Ventas	16588	22118	27648
\$ Ventas	1405,72	1405,72	1405,72
Total	\$ 23.319.207,94	\$ 25.262.475,26	\$ 29.149.009,92

Fuente: Elaboración propia (2020).

Punto de Equilibrio

PE= Costos Fijos / (Precio venta – Costos variables unitario)

PE= \$990.888,58 / (\$1405,7-/\$98,30)

PE= 758 x mes

De lo anterior se puede determinar que se necesita una ocupación del 32,7% para alcanzar el punto de equilibrio unitario. Dicho de otra forma, se necesitaría 33 comensales diarios para cubrir costos totales.

Presupuesto de egresos

Plan de Inversión Financiera

Este apartado reflejará el destino que se le va a dar a unos determinados fondos financieros para poder obtener una serie de recursos necesarios para la prestación del servicio.

Tabla 12 Inversiones necesarias

Inversiones	
Inversiones fijas	\$ 5.130.000,00
Mobiliario	\$ 100.000,00
Equipos informáticos	\$ 120.000,00
Utensillos	\$ 400.000,00
Maquinarias	\$ 1.800.000,00
Programas informáticos	\$ 210.000,00
Reformas	\$ 2.500.000,00
Inversiones en capital de trabajo	\$ 2.212.299,56
Materia prima	\$ 226.483,20
Gastos de comercialización	\$ 19.000,00
Salario e-commerce	\$ 16.000,00
Material impresiones	\$ 3.000,00
Gastos de administración	\$ 11.500,00
Asesoría contable	\$ 7.000,00
Extintores	\$ 3.000,00
Papelería	\$ 1.500,00
Gastos de producción¹¹	\$ 749.166,58
Salario gerente	\$ 57.761,45
Salario encargado cocina	\$ 44.868,67
Salario cocinero	\$ 42.562,00
Salario encargado salón	\$ 44.868,67
Salario mozo de barra	\$ 40.290,00
Salario mozo de sala	\$ 42.562,00
Salario personal de limpieza	\$ 38.307,00
Salario director	\$ 146.418,07
Sac Junio/Diciembre total empleados	\$ 291.528,72
Local comercial	\$ 100.000,00
Total inversión	\$ 7.342.299,56

Fuente: Elaboración propia (2020).

Dentro de éste tipos de inversiones, se encuentran, por un lado, las inversiones fijas, como el mobiliario y equipamiento como son mesas, sillas, cuadros, etc., y las reformas que incluye tanto la pintura del local, la remodelación de los baños, implantación de adecuados sistemas de extracción y ventilación e instalación de un sistema de iluminación que permita trabajar de una forma óptima a los empleados y sea agradable para los clientes. El software

¹¹ Los sueldos están expresados en Bruto teniendo en cuenta el total de contribuciones patronales. A modo de ejemplo se toma el Sueldo del director y se desagrega el mismo. Ver Anexo 8.

específico destinado a agilizar las tareas propias del restaurante. Permitirá entre otras cosas gestionar las mesas, control de stocks, movimientos de caja. En esta partida también está incluida la página Web. Por otro lado, los equipos informáticos: lo conforman una pantalla táctil para tomar comandas, de este modo se evitan errores innecesarios al tomarle nota al cliente y se agilizará el proceso con el consiguiente aumento de calidad del servicio y las impresoras. También se encuentran la maquinaria que incluye todo lo necesario para poder llevar a cabo la actividad, como el horno, la freidora, cafetera, batidora, planchas, campana, cocina industrial, refrigeradores y congeladores, maquinas lavavajillas, etc. Los utensilios hacen referencia a la cubertería que incluye tenedores, cuchillos, pinzas, platos, la cristalería, ollas, electrodomésticos, las cartas que contienen los diferentes platos que el restaurante pone a disposición de los clientes, los uniformes de los empleados, etc.

Financiación

Tabla 13 Préstamo

Valor del préstamo	\$ 3.605.000,00
TNA (30/360)	61,69%
Años	5
Frecuencia de Pago	Mensual
Interés equivalente	5,14%
N° de pagos por año	12
N° Total de Cuotas	60

Resumen ¹²	
Valor préstamo	\$ 3.605.000,00
Suma de Cuotas	\$ 11.697.461,34
Suma de Interés	\$ 8.092.461,34

Fuente: Elaboración propia (2020).

Para poder hacer frente a las inversiones, se solicitará un préstamo por importe de \$3.605.000, a través de la Banco Nación con un crédito para microempresas. Se consideró ésta la mejor opción puesto que se dirige a

¹² Ver Anexo 9

personas que quieren iniciar un nuevo negocio. El banco nación ofrece distintas posibilidades, sin embargo, se optó por amortizar el préstamo en 5 años. El tipo de interés anual es 61,69%. El método de amortización que se va a utilizar es el método francés.

Además, se aportarán \$3.737.299 procedentes de ahorros familiares, de este modo se dispondrá de mayor capital y no será necesario solicitar tanto dinero con su consiguiente pago de intereses. La empresa se formalizará (para facilitar cálculos) en diciembre de 2020, por lo que se empezará a amortizar y a devolver el préstamo partir del año 2021.

Tabla 14 Flujo de caja proyectado del inversionista

	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Concepto						
Ingresos						
Ventas		\$ 23.319.207,94	\$ 25.262.475,26	\$ 29.149.009,92	\$ 33.035.544,58	\$ 36.922.079,23
Total ingresos (1)		\$ 23.319.207,94	\$ 25.262.475,26	\$ 29.149.009,92	\$ 33.035.544,58	\$ 36.922.079,23
Egresos						
Costos variables de producción		\$ 1.630.679,04	\$ 1.766.568,96	\$ 2.038.348,80	\$ 2.310.128,64	\$ 2.581.908,48
Costos fijos de producción		\$ 7.068.408,00	\$ 7.068.408,00	\$ 7.068.408,00	\$ 7.068.408,00	\$ 7.068.408,00
Gastos de comercialización		\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00
Gastos de administración		\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00
Gastos de producción		\$ 849.166,58	\$ 849.166,58	\$ 849.166,58	\$ 849.166,58	\$ 849.166,58
Intereses		\$ 2.184.944,45	\$ 2.057.446,33	\$ 1.824.765,41	\$ 1.400.128,50	\$ 625.176,64
Total egresos (sin imp. A las gan.)		\$ 11.763.698,07	\$ 11.772.089,87	\$ 11.811.188,79	\$ 11.658.331,72	\$ 11.155.159,70
Amortizaciones		\$ 794.000,00	\$ 794.000,00	\$ 794.000,00	\$ 794.000,00	\$ 794.000,00
Total egresos más amortizaciones (2)		\$ 12.557.698,07	\$ 12.566.089,87	\$ 12.605.188,79	\$ 12.452.331,72	\$ 11.949.159,70
Ganancia neta sujeta a impuestos (3)=(1-2)		\$ 10.761.509,86	\$ 12.696.385,39	\$ 16.543.821,13	\$ 20.583.212,86	\$ 24.972.919,53
Impuesto a las ganancias (4)=(3*0,35)		\$ 3.766.528,45	\$ 4.443.734,89	\$ 5.790.337,39	\$ 7.204.124,50	\$ 8.740.521,84
Flujo de fondo		\$ 7.788.981,41	\$ 9.046.650,51	\$ 11.547.483,73	\$ 14.173.088,36	\$ 17.026.397,69
Inversiones						
Inversiones fijas	\$ 5.130.000,00					
Capital de trabajo	\$ 2.212.299,56					
Total inversiones	\$ 7.342.299,56					
Préstamo	\$ 3.605.000,00					
Amortización de la deuda		\$ 154.547,82	\$ 282.045,94	\$ 514.726,85	\$ 939.363,77	\$ 1.714.315,62
Recupero de inversión		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.244.000,00
Flujo de fondo neto final del inversionista	-\$ 3.737.299,56	\$ 7.943.529,23	\$ 9.328.696,44	\$ 12.062.210,59	\$ 15.112.452,13	\$ 19.984.713,32

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 15 TIR y VAN

TIR	232,30%
Tasa de corte ¹³	66,02%
VAN	\$ 10.641.602,43

Fuente: Elaboración propia (2020).

Como se puede observar el VAN da un valor positivo, por lo que se considera aceptable. Se puede afirmar que las inversiones han sido rentables, y que, en los 5 años se recupera la inversión. La tasa Interna de Retorno es del 232,30%, vemos que además de ser mayor que 0, supera el costo de la deuda, por tanto, se llega a la conclusión que es viable llevar a cabo el proyecto.

Tabla 16 Estado de resultado proyectado

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
INGRESOS					
Ventas	\$ 23.319.207,94	\$ 25.262.475,26	\$ 29.149.009,92	\$ 33.035.544,58	\$ 36.922.079,23
Incremento	0%	8%	15%	13%	12%
TOTAL INGRESOS	\$ 23.319.207,94	\$ 25.262.475,26	\$ 29.149.009,92	\$ 33.035.544,58	\$ 36.922.079,23
EGRESOS					
Costos de venta	\$ 8.699.087,04	\$ 8.834.976,96	\$ 9.106.756,80	\$ 9.378.536,64	\$ 9.650.316,48
Costos de administración	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00	\$ 11.500,00
Costos de comercialización	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00
Amortizaciones	\$ 794.000,00	\$ 794.000,00	\$ 794.000,00	\$ 794.000,00	\$ 794.000,00
Costos financieros	\$ 2.184.944,45	\$ 2.057.446,33	\$ 1.824.765,41	\$ 1.400.128,50	\$ 625.176,64
TOTAL EGRESOS	\$ 11.708.531,49	\$ 11.716.923,29	\$ 11.756.022,21	\$ 11.603.165,14	\$ 11.099.993,12
UTILIDAD BRUTA	\$ 11.610.676,44	\$ 13.545.551,97	\$ 17.392.987,71	\$ 21.432.379,44	\$ 25.822.086,11
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 4.063.736,76	\$ 4.740.943,19	\$ 6.087.545,70	\$ 7.501.332,80	\$ 9.037.730,14
UTILIDAD NETA	\$ 7.546.939,69	\$ 8.804.608,78	\$ 11.305.442,01	\$ 13.931.046,63	\$ 16.784.355,97

Fuente: Elaboración propia (2020).

¹³ Ver Anexo 10

Conclusión

Las principales conclusiones que se pueden extraer de cada uno de los capítulos son las siguientes: Diagnóstico organizacional, el hecho de crear un negocio de estas características hace que la legislación que se deba cumplir sea muy estricta. Todos los empleados deben conocer la normativa vigente en materia de sanidad. Por otro lado, el restaurante deberá estar correctamente acondicionado para cumplir con los requisitos que dictan las normas.

A pesar de que no se trata de un sector intensivo en tecnología, debe contar con los nuevos avances tecnológicos que están disponibles en el mercado. De este modo se aumentará la eficiencia tanto en la gestión como en el modo de trabajar, consiguiendo así un servicio de calidad y un ahorro de tiempo en la elaboración de las distintas funciones. Puesto que existen muchos restaurantes que ofrecen productos sustitutivos, se consideró adecuado y óptimo establecerse en una zona en la que no haya competencia directa y que sean pioneros en establecer un restaurante de estas características.

Con respecto a la producción y operaciones, la decisión de establecer el restaurante en la zona de Aldea San Antonio, se ha basado entre otras cosas, en que se trata de una zona en crecimiento y que a pesar de que existen varios restaurantes, aún no hay competencia directa, que ofrezcan el mismo tipo de producto. El restaurante cuenta con una extensa carta de productor. Este hecho provoca que el restaurante pueda diferenciarse de los competidores de la zona y atraer a mayor público. Es imprescindible contar con trabajadores que se impliquen con la empresa y que realicen su labor con rigor y profesionalidad. Por ello es necesario hacer una adecuada selección del personal. Deben contar con la suficiente experiencia para desempeñar sus funciones eficientemente.

En el plan de marketing, la imagen que quiere ofrecer el restaurante, es de calidad, de saber hacer, de confianza y por su puesto de innovación. Innovación desde el punto de vista de ofrecer nuevos

productos a los consumidores, en este caso añadir nuevos platos a la carta y comprobar su aceptación. La inversión que conlleva realizar un negocio de estas características, implica que sea necesario pedir financiación externa, con el consiguiente pago de intereses.

Entre los costos más elevados está el del personal, por ello se debe tener en cuenta la previsión de ventas y controlar su evolución. El número de empleados deberá estar en consonancia con la afluencia de clientes que espera tener el restaurante. El presupuesto de tesorería arroja resultados positivos para los tres años de análisis, ya que los ingresos son mayores a los egresos. La liquidez que presenta la empresa, muestra que el restaurante tiene la suficiente capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

El VAN y el TIR confirman la viabilidad del proyecto, ya que el VAN es positivo y el TIR es superior al costo de la deuda. Con todo lo dicho se llega a la conclusión de que es aconsejable llevar a cabo el proyecto. Con el paso de los años se recupera la inversión y se consigue obtener cifras adecuadas de rentabilidad.

Recomendaciones Finales

Se recomiendan seguir ciertas indicaciones para asegurar el éxito del restaurante.

- La importancia del capital humano, como elemento esencial, se lo debe capacitar, ya que al interactuar cara a cara con el cliente, es clave que los empleados se integren con el restaurante, su misión, visión y valores. Esto repercute en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad del negocio. Se recomienda establecer un manual donde se especifiquen las políticas, normas y reglas de la empresa, de manera que todo el personal que trabaje en el restaurante este informado.
- Sin bien existe competencia y variedad de ofertas, el restaurante deberá resaltar sus ventajas como la ubicación, el estacionamiento, el fácil acceso, la calidad del producto y la excelencia del personal, y reducir al máximo sus debilidades como la poca experiencia en el rubro y no ser una marca no reconocida.

- Como todo negocio nuevo, en la etapa de lanzamiento se deberá invertir en Marketing y publicidad.
- Se deberá realizar evaluaciones constantes sobre el producto y servicio ofrecido, para corregir desvíos y mantener siempre una mejora constante.
- Otro punto importante, es la opinión de los clientes como de los empleados, que deben ser siempre ser tomada en cuenta ya que permiten detectar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Anexos

Anexo 1: Decreto municipal N°432 de la Provincia de Entre Ríos

- 1) Original y copia Libreta Sanitaria (Asistencia Pública).
- 2) Original y copia del Documento Nacional de Identidad del Titular del Comercio a habilitar con copias de primera (1) y segunda (2) hoja y cambio de domicilio.
- 3) Titular del comercio a habilitar deberá firmar personalmente en ventanilla las solicitudes a los fines de la certificación de la misma.
- 4) Original y copia del contrato de alquiler del inmueble en el que se explotará la actividad o escritura pública en caso de ser titular registral del mismo. En caso de ausencia de los elementos antes expuestos el titular del inmueble deberá presentarse, a los efectos de rubricar su firma y consiguiente autorización de uso en la ventanilla correspondiente o deberá presentarse la solicitud confirma Certificada por ante Escribano Público o Entidad Bancaria.- 5) Certificado de buena conducta extendido por la Policía de Entre Ríos.
- 6) Factibilidad de bomberos extendido por la Policía de Entre Ríos.
Deberá contar con dos (2) sanitarios conforme a lo previsto en la Ordenanza N° 33.072

Anexo 2: Encuestas

Encuesta de satisfacción del cliente

Fecha:

Día a día queremos mejorar, por eso te pedimos de tu colaboración para completar la siguiente encuesta:

1. ¿Cuánto tiempo has esperado para que te asignen una mesa?

5 minutos	
15 minutos	
Más de 20 minutos	

2. ¿Cómo fue tu experiencia?

	Excelente	Buena	Regular	Mala
Ambiente de las instalaciones				
Atención de nuestro personal				
Calidad de los alimentos				
Rapidez en el servicio				
Limpieza de las instalaciones				

3. ¿Nos recomendarías con tus familiares y/o amigos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 3: Entrevista al Secretario de Gobierno de Aldea San Antonio Lic. Víctor Mohr. 20 de Octubre de 2020

DÉBORA: -Buenas noches Víctor, disculpa las molestias pero necesitaría hacerte una serie de preguntas para la elaboración de la tesis en la que me encuentro trabajando. Como te mencioné en otra oportunidad, tu aporte es para mí una gran ayuda.-

SECRETARIO DE GOBIERNO VÍCTOR MOHR: -Buenas noches Débora. Encantado de ayudarte. Te escucho.-

DÉBORA: -¿Qué cantidad de habitantes tiene la Aldea?-

SECRETARIO DE GOBIERNO VÍCTOR MOHR: -El último censo arrojó 2030 habitantes en la Aldea. La verdad es que cada vez más familias que radican en el campo están construyendo casas en la Aldea para venir a vivir en la comuna.-

DÉBORA: -¿Cuántas veces en el mes salen a comer afuera los habitantes de la Aldea?-

SECRETARIO DE GOBIERNO VÍCTOR MOHR: -Por empezar, los tiempos de ahora han cambiado. Parece difícil de pensar que nuestros antepasados no salían nunca a comer afuera, siempre se cocinaba en la casa. Hoy día, el trabajo, la rutina, y demás circunstancias hace que sea más fácil y rápida opción el salir a comer afuera. En promedio te diría que salen a comer afuera 4 veces por semana, 16 días al mes.-

DÉBORA: -¿Cuál es el nivel de pobreza que existe hoy en día en la Aldea?-

SECRETARIO DE GOBIERNO VÍCTOR MOHR: -Te impresionará la cifra, como ya viniste en reiteradas oportunidades te habrás podido dar cuenta de la calidad de construcción de las viviendas. Hay una gran tasa de población ocupada en términos de empleo. Los indicadores de empleo te los adjunto en el Anuario Estadístico que te enviaré por mail, al igual que todos los datos pertinentes a infraestructura, cantidad de viviendas, conexión a servicios básicos, higiene urbana y demás datos. Pero déjame decirte que el nivel de pobreza en la Aldea es del 5%.-

DÉBORA: -¿Cuántos turistas ingresan a la Aldea por mes?-

SECRETARIO DE GOBIERNO VÍCTOR MOHR: -Hay numerosas fechas festivas en la Aldea que atraen turistas, pero hay una particularidad y es que tanto en los festivales como en los fines de semana llegan numerosos visitantes pero solamente a pasar el día. Recuerdo el día que nos visitaste con tu familia que lo hicieron de paso y en el mismo día se fueron. Yo me atrevo a decirte que nos visitan por mes un promedio de 1000 turistas. -

DÉBORA: -Muchas gracias por tus amplias respuestas Víctor, me son de gran ayuda. Te mando un gran abrazo y saludos a la familia. Estamos en contacto.-

SECRETARIO DE GOBIERNO VÍCTOR MOHR: -No hay nada que agradecer Débora, como siempre te digo espero con ansias me envíes tu tesis cuando te recibas para leerla con mucho gusto. Saludos a tu familia también.-

Anexo 4: Costos de insumos o de mercadería mensual

COSTOS DE INSUMOS O DE MERCADERÍA MENSUAL			
Menú/Insumo	Costo	Cantidad Requerida Inicial	Inventario Inicial
Schnitzel:	\$ 45 ,00	60	\$ 2.700,00
Picada de la casa	\$ 311,00	60	\$ 18.660,00
Ensalada 1	\$ 23 ,00	60	\$ 1.380,00
Ensalada 2	\$ 59 ,00	60	\$ 3.540,00
Ensalada 3	\$ 45 ,00	60	\$ 2.700,00
Verduras	\$ 78 ,00	60	\$ 4.680,00
Fusile con Uso Nostro	\$ 70 ,00	60	\$ 4.200,00
Ravioles con Bolognesa	\$ 180,00	60	\$ 10.800,00
Peceto a la portuguesa con Puré	\$ 200,00	60	\$ 12.000,00
Bife de Cerdo al Champignon	\$ 230,00	60	\$ 13.800,00
Goulash a la Hungara	\$ 150,00	60	\$ 9.000,00
Costillas de cerdo alemanas	\$ 250,00	60	\$ 15.000,00
Ensalada rusa	\$ 30 ,00	60	\$ 1.800,00
Huevos fritos	\$ 15 ,00	60	\$ 900,00
Puré de papa	\$ 7 ,00	60	\$ 420,00
Puré de calabaza	\$ 15 ,00	60	\$ 900,00
Tomate	\$ 15 ,00	60	\$ 900,00
Zanahoria	\$ 10 ,00	60	\$ 600,00
Lechuga y tomate	\$ 20 ,00	60	\$ 1.200,00
Ensalada de frutas	\$ 40 ,00	60	\$ 2.400,00

Helado	\$ 30 ,00	60	\$ 1.800,00
Flan Casero	\$ 25,00	60	\$ 1.500,00
Budín de pan	\$ 25,00	60	\$ 1.500,00
Tiramisú	\$ 50 ,00	60	\$ 3.000,00
Isla Flotante	\$ 50,00	60	\$ 3.000,00
Peras al borgoña	\$ 32,00	60	\$ 1.920,00
Gaseosa 500 ml	\$ 20 ,00	140	\$ 2.800,00
Jugo de naranja	\$ 25 ,00	140	\$ 3.500,00
Agua mineral	\$ 10,00	140	\$ 1.400,00
Agua saborizada	\$ 15,00	140	\$ 2.100,00
Cerveza Stella Artois Negra 330cc	\$ 45,00	140	\$ 6.300,00
Cerveza Stella Artois Rubia	\$ 45 ,00	140	\$ 6.300,00
Cerveza Medio Tanque	\$ 62,00	140	\$ 8.680,00
Cerveza Florero	\$ 65 ,00	140	\$ 9.100,00
Cerveza Beck`s	\$ 60,00	140	\$ 8.400,00
Champagne de la casa	\$ 150,00	140	\$ 21.000,00
Licor Tía María Copa	\$ 30 ,00	140	\$ 4.200,00
Whiskies Chivas Regal Medida	\$ 50 ,00	140	\$ 7.000,00
Whiskies J&B	\$ 50,00	140	\$ 7.000,00
Vino Blanco Trumpeter Malbec	\$ 250,00	140	\$ 35.000,00
Vino Tinto Fond de Cave Reserva Malbec	\$ 200,00	140	\$ 28.000,00
Vino Tinto San Felipe Roble Malbec	\$ 150,00	140	\$ 21.000,00
Vino Tinto Trumpeter Malbec	\$ 250,00	140	\$ 35.000,00

Vino tinto Rutini Malbec	\$ 400,00	140	\$ 56.000,00
Baileys Medida	\$ 50,00	140	\$ 7.000,00
Cerveza Madio Mundo	\$ 80 ,00	140	\$ 11.200,00
Total \$			401.280,00

Anexo 4: Costos Variables

Schnitzel:				
Detalle		Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Cerdo		400	\$ 100	\$ 40
Cebolla		200	\$ 45	\$ 9
Limón		200	\$ 120	\$ 24
Pan Rallado		50	\$ 50	\$ 3
Papa		500	\$ 40	\$ 20
Aceite		20	\$ 100	\$ 2
Otros (aji, sal, entre otros)		10	\$ 80	\$ 1
		Total:		\$ 98,30
Picada de la casa				
Detalle		Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Jamón crudo		100	\$ 1.500	\$ 150
Jamón cocido		100	\$ 578	\$ 58
Pepinos agrdulces		100	\$ 900	\$ 90
Queso pateras		100	\$ 1.300	\$ 130
Roquefort		100	\$ 500	\$ 50
Sorpressata		100	\$ 1.300	\$ 130
Ajías		100	\$ 150	\$ 15
		Total:		\$ 622,80
Ensalada 1				
Detalle		Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Arroz		50	\$ 70	\$ 4
Tomate		200	\$ 150	\$ 30
Aceitunas		20	\$ 70	\$ 1
Atún		50	\$ 200	\$ 10
Otros (sal, condimentos, etc.)		10	\$ 80	\$ 1
				\$ 0
				\$ 0
		Total:		\$ 45,70
Ensalada 2				
Detalle		Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Rucula		100	\$ 200	\$ 20
Parmesano		100	\$ 800	\$ 80
Palmitos		100	\$ 162	\$ 16
				\$ 0
Otros (sal, condimentos, etc.)		10	\$ 80	\$ 1
				\$ 0
				\$ 0
		Total:		\$ 117,00
Ensalada 3				

Detalle	Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Peceto	300	\$ 1.200	\$ 360
Papa	200	\$ 48	\$ 10
Salsa de tomate	100	\$ 300	\$ 30
			\$ 0
Otros (sal, condimentos, etc.)	10	\$ 80	\$ 1
			\$ 0
			\$ 0
Total:			\$ 400,40
Bife de cerdo al Champignon			
Detalle	Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Cerdo	300	\$ 1.500	\$ 450
Champignon	100	\$ 80	\$ 8
Crema de leche	20	\$ 78	\$ 2
			\$ 0
Otros (sal, condimentos, etc.)	10	\$ 80	\$ 1
			\$ 0
			\$ 0
Total:			\$ 460,36
Goulash a la húngara			
Detalle	Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Carne de ternera	300	\$ 1.200	\$ 360
Ajo	10	\$ 80	\$ 1
Cebolla	100	\$ 65	\$ 7
Zanahoria	100	\$ 95	\$ 10
Otros (sal, condimentos, etc.)	10	\$ 80	\$ 1
Harina	50	\$ 110	\$ 6
Aceite	10	\$ 150	\$ 2
Total:			\$ 384,60
Costillitas de cerdo alemanas			
Detalle	Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Cerdo	300	\$ 1.500	\$ 450
Repollo	100	\$ 80	\$ 8
Panceta	100	\$ 900	\$ 90
Vinagre	10	\$ 80	\$ 1
Otros (sal, condimentos, etc.)	10	\$ 80	\$ 1
Ajo	10	\$ 80	\$ 1
Aceite	10	\$ 150	\$ 2
Total:			\$ 551,90
Guarniciones			
Detalle	Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Ensalada Rusa	200	\$ 300	\$ 60
Huevos fritos	200	\$ 150	\$ 30

Puré de papa	300	\$ 49	\$ 15
Puré de calabaza	200	\$ 150	\$ 30
Tomate	200	\$ 150	\$ 30
Zanahoria	200	\$ 85	\$ 17
Lechuga y tomate	200	\$ 200	\$ 40
			\$ 221,70
Postres			
Detalle	Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Ensalada de frutas	200	\$ 400	\$ 80
Helado	250	\$ 300	\$ 75
Flan casero	250	\$ 200	\$ 50
Budín de pan	250	\$ 200	\$ 50
Tiramisú	250	\$ 400	\$ 100
Isla flotante	250	\$ 400	\$ 100
Peras al borgoña	200	\$ 320	\$ 64
	Total:		\$ 519,00
Detalle	Cantidad (gr.)	Precio kg	Precio Total
Gaseosas 500ml	1		\$ 40
Jugo de naranja	1		\$ 50
Agua mineral	1		\$ 20
Agua saborizada	1		\$ 30
Cerveza Stella Artois Negra 330cc	1		\$ 90
Cerveza Stella Artois Rubia	1		\$ 90
Cerveza Medio Tanque	1		\$ 120
Cerveza Florero	1		\$ 110
Cerveza Beck`s	1		\$ 115
Champagne de la casa	1		\$ 350
Licor Tía María Copa	1		\$ 60
Whiskies Chivas Regal Medida	1		\$ 150
Whiskies J&B	1		\$ 100
Vino Blanco Trumpeter Malbec	1		\$ 500
Vino Tinto Fond de Cave Reserva Malbec	1		\$ 390
Vino Tinto San Felipe Roble Malbec	1		\$ 250
Vino Tinto Trumpeter Malbec	1		\$ 500
Vino tinto Rutini Malbec	1		\$ 800
Baileys Medida	1		\$ 100
Cerveza Madio Mundo	1		\$ 120
	Total:		\$ 3.985,00

Anexo 5: Encuesta satisfacción del cliente

Encuesta de satisfacción del cliente

Fecha:

Día a día queremos mejorar, por eso te pedimos de tu colaboración para completar la siguiente encuesta:

1. ¿Cuánto tiempo has esperado para que te asignen una mesa?

5 minutos	
15 minutos	
Más de 20 minutos	

2. ¿Cómo fue tu experiencia?

	Excelente	Buena	Regular	Mala
Ambiente de las instalaciones				
Atención de nuestro personal				
Calidad de los alimentos				
Rapidez en el servicio				
Limpieza de las instalaciones				

3. ¿Nos recomendarías con tus familiares y/o amigos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¡MUCHAS GRACIAS!

Nota: Elaboración propia (2020).

Anexo 6: Evaluación de proveedores

Criterios de evaluación:

1. Calidad de los suministros. Con este criterio se mide el nivel de cumplimiento por parte del proveedor de las especificaciones definidas por la empresa, es decir, hasta qué punto ha suministrado exactamente lo que se le había solicitado.

2. Fiabilidad del plazo de los suministros. Se mide el grado de cumplimiento por parte del proveedor de los plazos de entrega fijados.

3. Flexibilidad del proveedor. Este criterio refleja el grado de adaptación del proveedor a las necesidades de la empresa. Por ejemplo, la capacidad de reacción ante un pedido urgente que no estaba previsto.

4. Fiabilidad de la información. Aquí se valora la relación administrativa con el proveedor: la calidad de sus ofertas, el cumplimiento de plazos en la facturación.

5. Competitividad. Nivel de precios. Este criterio tiene en cuenta la relación entre el precio de los productos suministrados por el proveedor y su calidad, así como la comparación entre el precio del proveedor y los del resto de proveedores.

Una vez definidos los criterios, se le debe dar un peso a cada uno de ellos. Luego, se debe definir el sistema de evaluación a utilizar para cada uno de los criterios: puntuación de 0 a 5. En el caso de calidad de los suministros, si se ha elegido un sistema de puntuación de 0 a 5 habrá que definir en qué casos se pone un 5, un 4, etc. Una posible escala de valoración sería la siguiente:

Puntuación 5. Cuando no se ha detectado ningún incumplimiento de especificaciones en el período evaluado.

Puntuación 4. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 1% y el 2% de las cantidades suministradas.

Puntuación 3. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 3% y el 5% de las cantidades suministradas.

Puntuación 2. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 6% y el 10% de las cantidades suministradas.

Puntuación 1. Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 11% y el 20% de las cantidades suministradas.

Puntuación 0. Cuando los incumplimientos de especificaciones superan el 20% de las cantidades suministradas.

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Proveedor:
Producto:
Períodos de evaluación:

Resultado de la evaluación

Criterios	Peso	Puntuación	Total
Calidad de Suministros			
Fiabilidad del plazo entrega			
Flexibilidad proveedor			
Fiabilidad información			
Competitividad ad. Precios			
Total			

Nota: Elaboración propia (2020).

Anexo 7: Indicadores

Indicadores del desarrollo personal

Indicadores de resultados	Definición	Unidad de medida
Indicadores de crecimiento y desarrollo	Capacitación	Cantidad
	Autodesarrollo	Evaluación (B,MB,E,R,M)

Indicadores de publicidad

Indicadores	Medidas
Analítica web	Número de clientes potenciales generados por cada pieza de contenido
	Fuente de tráfico
Social Media	Click/Likes compartidos
	Visitas de perfil
	Número de comentarios

Indicadores de rentabilidad

Indicadores	Medidas
Incremento clientes	$\frac{\text{Cantidad de clientes en el periodo} - \text{Cantidad de clientes del periodo anterior}}{\text{Cantidad de clientes del periodo anterior}} \times 100$
Incremento en las ventas	$\frac{\text{Ventas periodo} - \text{Ventas periodo anterior}}{\text{Ventas periodo anterior}} \times 100$
Variación de ventas	$\frac{\text{Ventas reales} - \text{Ventas presupuestadas}}{\text{Ventas presupuestadas}} \times 100$

Anexo 8: Cálculo salario

Costo de un empleado para un sueldo NETO de \$ 90000

Sueldo Bruto:	\$ 108433.73
Aportes y deducciones	
Jubilación (11%):	\$ 11927.71
Obra social (3%):	\$ 3253.01
Ley 19032 - PAMI (3%):	\$ 3253.01
Impuesto a las Ganancias:	\$ 0
Sueldo Neto a pagar (con deducción de Imp. a las ganancias):	\$ 90000
Contribuciones	
Jubilación (16%):	\$ 17349.4
Obra social (5%):	\$ 5421.69
Ley 19032 - PAMI (2%):	\$ 2168.67
Asignaciones Familiares (7.5%):	\$ 8132.53
Fondo Nacional de Empleo (1.5%):	\$ 1626.51
Seguro de Vida Obligatorio (0.03%):	\$ 32.53
ART (3 % porcentaje variable):	\$ 3253.01
Total Contribuciones Patronales:	\$ 37984.34
COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 90000):	\$ 146418.07
Costo sobre sueldo neto (\$ 90000):	62.69%
Costo sobre sueldo bruto (\$ 108433.73):	35.03%

Anexo 9: Amortizaciones

Número de Cuota	CUOTA A PAGAR	INTERÉS	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
0				\$ 3.605.000,00
1	\$ 194.957,69	\$ 185.327,04	\$ 9.630,65	\$ 3.595.369,35
2	\$ 194.957,69	\$ 184.831,95	\$ 10.125,74	\$ 3.585.243,61
3	\$ 194.957,69	\$ 184.311,40	\$ 10.646,29	\$ 3.574.597,32
4	\$ 194.957,69	\$ 183.764,09	\$ 11.193,60	\$ 3.563.403,72
5	\$ 194.957,69	\$ 183.188,65	\$ 11.769,04	\$ 3.551.634,68
6	\$ 194.957,69	\$ 182.583,62	\$ 12.374,07	\$ 3.539.260,61
7	\$ 194.957,69	\$ 181.947,49	\$ 13.010,20	\$ 3.526.250,41
8	\$ 194.957,69	\$ 181.278,66	\$ 13.679,03	\$ 3.512.571,38
9	\$ 194.957,69	\$ 180.575,44	\$ 14.382,25	\$ 3.498.189,13
10	\$ 194.957,69	\$ 179.836,07	\$ 15.121,62	\$ 3.483.067,51
11	\$ 194.957,69	\$ 179.058,70	\$ 15.898,99	\$ 3.467.168,52
12	\$ 194.957,69	\$ 178.241,35	\$ 16.716,33	\$ 3.450.452,18
13	\$ 194.957,69	\$ 177.382,00	\$ 17.575,69	\$ 3.432.876,49
14	\$ 194.957,69	\$ 176.478,46	\$ 18.479,23	\$ 3.414.397,26
15	\$ 194.957,69	\$ 175.528,47	\$ 19.429,22	\$ 3.394.968,05
16	\$ 194.957,69	\$ 174.529,65	\$ 20.428,04	\$ 3.374.540,01
17	\$ 194.957,69	\$ 173.479,48	\$ 21.478,21	\$ 3.353.061,79
18	\$ 194.957,69	\$ 172.375,32	\$ 22.582,37	\$ 3.330.479,42
19	\$ 194.957,69	\$ 171.214,40	\$ 23.743,29	\$ 3.306.736,13
20	\$ 194.957,69	\$ 169.993,79	\$ 24.963,90	\$ 3.281.772,24
21	\$ 194.957,69	\$ 168.710,44	\$ 26.247,25	\$ 3.255.524,99
22	\$ 194.957,69	\$ 167.361,11	\$ 27.596,58	\$ 3.227.928,41

23	\$ 194.957,69	\$ 165.942,42	\$ 29.015,27	\$ 3.198.913,14
24	\$ 194.957,69	\$ 164.450,79	\$ 30.506,90	\$ 3.168.406,25
25	\$ 194.957,69	\$ 162.882,48	\$ 32.075,20	\$ 3.136.331,04
26	\$ 194.957,69	\$ 161.233,55	\$ 33.724,14	\$ 3.102.606,91
27	\$ 194.957,69	\$ 159.499,85	\$ 35.457,84	\$ 3.067.149,07
28	\$ 194.957,69	\$ 157.677,02	\$ 37.280,67	\$ 3.029.868,40
29	\$ 194.957,69	\$ 155.760,48	\$ 39.197,20	\$ 2.990.671,20
30	\$ 194.957,69	\$ 153.745,42	\$ 41.212,27	\$ 2.949.458,93
31	\$ 194.957,69	\$ 151.626,77	\$ 43.330,92	\$ 2.906.128,01
32	\$ 194.957,69	\$ 149.399,20	\$ 45.558,49	\$ 2.860.569,52
33	\$ 194.957,69	\$ 147.057,11	\$ 47.900,58	\$ 2.812.668,94
34	\$ 194.957,69	\$ 144.594,62	\$ 50.363,07	\$ 2.762.305,87
35	\$ 194.957,69	\$ 142.005,54	\$ 52.952,15	\$ 2.709.353,72
36	\$ 194.957,69	\$ 139.283,36	\$ 55.674,33	\$ 2.653.679,39
37	\$ 194.957,69	\$ 136.421,23	\$ 58.536,45	\$ 2.595.142,94
38	\$ 194.957,69	\$ 133.411,97	\$ 61.545,72	\$ 2.533.597,22
39	\$ 194.957,69	\$ 130.248,01	\$ 64.709,68	\$ 2.468.887,54
40	\$ 194.957,69	\$ 126.921,39	\$ 68.036,30	\$ 2.400.851,25
41	\$ 194.957,69	\$ 123.423,76	\$ 71.533,93	\$ 2.329.317,32
42	\$ 194.957,69	\$ 119.746,32	\$ 75.211,37	\$ 2.254.105,95
43	\$ 194.957,69	\$ 115.879,83	\$ 79.077,86	\$ 2.175.028,10
44	\$ 194.957,69	\$ 111.814,57	\$ 83.143,12	\$ 2.091.884,98
45	\$ 194.957,69	\$ 107.540,32	\$ 87.417,37	\$ 2.004.467,61
46	\$ 194.957,69	\$ 103.046,34	\$ 91.911,35	\$ 1.912.556,26
47	\$ 194.957,69	\$ 98.321,33	\$ 96.636,36	\$ 1.815.919,90
48	\$ 194.957,69	\$ 93.353,42	\$ 101.604,27	\$ 1.714.315,62
49	\$ 194.957,69	\$ 88.130,11	\$ 106.827,58	\$ 1.607.488,05

50	\$ 194.957,69	\$ 82.638,28	\$ 112.319,41	\$ 1.495.168,64
51	\$ 194.957,69	\$ 76.864,13	\$ 118.093,56	\$ 1.377.075,08
52	\$ 194.957,69	\$ 70.793,13	\$ 124.164,55	\$ 1.252.910,52
53	\$ 194.957,69	\$ 64.410,04	\$ 130.547,65	\$ 1.122.362,87
54	\$ 194.957,69	\$ 57.698,80	\$ 137.258,88	\$ 985.103,99
55	\$ 194.957,69	\$ 50.642,55	\$ 144.315,13	\$ 840.788,86
56	\$ 194.957,69	\$ 43.223,55	\$ 151.734,14	\$ 689.054,72
57	\$ 194.957,69	\$ 35.423,15	\$ 159.534,53	\$ 529.520,19
58	\$ 194.957,69	\$ 27.221,75	\$ 167.735,94	\$ 361.784,25
59	\$ 194.957,69	\$ 18.598,73	\$ 176.358,96	\$ 185.425,28
60	\$ 194.957,69	\$ 9.532,40	\$ 185.425,28	\$ -

Anexo 10: Cálculo de la tasa de corte

Calculo TMAR Inversión propia (tasa minima aceptable de rendimiento o costo de capital)
$TMAR = \% \text{ inflación} + \% \text{ prima al riesgo} + \% \text{ inflación} * \% \text{ prima al riesgo}$ $TMAR = 0,495 + 0,13 + 0,495 * 0,13 = 68,94\%$

Calculo del WACC: tasa de costo promedio ponderado (ponderación entre el costo del capital propio y el de la deuda)
$WACC = kd * [Deuda\ financiera / (Deuda\ financiera + Fondos\ propios)] + ke * [Fondos\ propios / (Deuda\ financiera + Fondos\ propios)]$
kd: costo de la deuda financiera ke: costos de los fondos propios
FP \$ 5.356.483,20 DF \$ 3.605.000,00 FP+DF \$ 8.961.483,20 kd 61,69% ke=TMAR 68,94%
$WACC = Tasa\ de\ corte = 0,6169 * [3605000,0/8961483,2] + 0,6894 * [5356483,2/8961483,2] = 66,02\%$

Bibliografía

- Ámbito. (2020). La inflación fue del 2,8% en septiembre y la interanual bajó del 40%. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/inflacion/la-fue-del-28-septiembre-y-la-interanual-del-40-n5140317>
- Argañaraz, N. (2018). La carga tributaria legal argentina sobre restaurantes y hoteles. Prime Ediciones. Recuperado de <http://revistahyg.com.ar/2018/05/03/la-carga-tributaria-legal-argentina-restaurantes-hoteles/>
- Autor. (2020). Municipalidad Aldea de San Antonio. (2020). Recuperado de <http://www.munialdea.gov.ar>
- Ciudades en red. (2017). Aldea San Antonio: Un festejo con toda la riqueza de la tradición alemana del volga. Recuperado de <http://ciudadesenred.tv/aldea-san-antonio-festejo-toda-la-riqueza-la-tradicion-alemana-del-volga/>
- Decreto 6838. Buenos Aires, 25 de Octubre de 1974. Recuperado de <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/74-6838.html>
- Dirección General de Estadística y Censos. (2016). Educación. Recuperado de <https://www.entrerios.gov.ar/dgec/educacion/>
- El Insignia. (09 de Junio de 2017). Buenos Aires ha sido declarada Ciudad Iberoamericana de la Cultura Gastronómica 2017. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.elinsignia.com/2017/06/09/mercado-gastronomico-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>
- El Once. (2019). Promocionan un paseo por las Aldeas Alemanas de Diamante durante la Semana Santa. Recuperado de <https://www.elonce.com/secciones/parana/133744-promocionan-un-paseo-por-las-aldeas-alemanas-de-diamante-durante-la-semana-santa%5C.htm>
- El País Viajes. (2016). Aldeas Alemanas a orillas del Paraná. Recuperado de <http://viajes.elpais.com.uy/2016/08/31/aldeas-alemanas-a-orillas-del-parana/>
- EveryCulture. (s/f.). Germany. Recuperado de <https://www.everyculture.com/Ge-It/Germany.html>

- Indec. (2020). Encuesta Permanente de Hogares. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>
- Indec. (2020). Estimador mensual de actividad económica. *Informes técnicos*. Vol. 4, n° 90, 1-12. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_05_207F634B218B.pdf
- Indec. (2020). Índice de Salarios. *Informes técnicos*, Vol. 4, n° 157, 1-5. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_08_20A2A4212C2D.pdf
- Indec. (2020). Precio Mayorista. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-32>
- Indec. (2020). Sistema de índices de precios mayoristas (SIPM). *Informes técnicos*. Vol. 4, n° 192, 1-8. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_10_20D4E14E84D4.pdf
- Instituto Berlín. (2016). Comida típica en Alemania. Recuperado de <https://institutoberlin.com/comida-tipica-en-alemania/>
- IPS. (2020). Canasta básica alimentaria. Recuperado de <http://ips.com.ar/noticia/10469/canasta-basica-alimentaria#:~:text=Durante%20septiembre%20de%202020%2C%20la,35%2C7%25%2C%20respectivamente.>
- Ministerio de Cultura. (2017). Primera convocatoria para el Fondo Proyectos Municipales, la línea de ayudas de Integrar Cultura. Recuperado de https://www.cultura.gob.ar/se-abre-la-primera-convocatoria-para-el-fondo-proyectos-municipales-la-linea-de-ayudas-de-integrar-cultura_3835/
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2020). Coronavirus: licencias y trabajo remoto en el sector público y privado. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/coronavirus-licencias-y-trabajo-remoto-en-el-sector-publico-y-privado>
- Mohr, V. A. (2018). Anuario Estadístico. Aldea San Antonio.

- Muñiz González, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo implantarlo y evaluarlo*. Barcelona, Barcelona: Editorial Profit.
- OPS. (2020). El Convenio Marco de la OMS para el Control del Tabaco (CMCT OMS). Recuperado de https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=1317:2009-who-framework-convention-on-tobacco-control-who-ftc&Itemid=1185&lang=es
- Radio María. (2011). Los Alemanes en la Argentina. Recuperado de <https://radiomaria.org.ar/programacion/los-alemanes-en-la-argentina/>
- Senasa. (2020). Normativa Senasa. Recuperado de <http://www.senasa.gob.ar/normativa-senasa>
- Tosselli, C. y Godoy, F. (2011). Inventario preliminar del patrimonio tangible en aldeas rurales de alemanes del Volga, Pcia. de Entre Ríos, Argentina. Universidad del Salvador. Recuperado de http://imae.usal.edu.ar/archivos/imae/otros/estudios15_0.pdf
- UTHGRA. (2020). Convenio Colectivo de Trabajo celebrado entre la unión de trabajadores hoteleros y gastronómicos de la República Argentina (u.t.h.g.r.a.) y la federación empresaria hotelera gastronómica de la republica argentina (f.e.h.g.r.a.), en los términos de la ley nro. 14.250. Recuperado de <http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/convenios-de-trabajo/>
- Wallingre, N. (2008). Evolución del desarrollo del turismo en la provincia de Entre Ríos, Argentina. *Revista Tiempo de Gestión N°5, Año IV, Facultad de Ciencias de la Gestión*. Recuperado de <http://repotur.yvera.gob.ar/bitstream/handle/123456789/335/evolucion-del-desarrollo-del-turismo-en-la-provincia-de-entre-r-080917135542%5B1%5D.pdf?sequence=1&isAllowed=ydesarrollo-del-turismo-en-la-provincia-de-entre-r-080917135542%5B1%5D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
<https://www.zonajobs.com.ar/>