

Javier Nicolás Grosman

Universidad FASTA

Cátedra: Taller Final Plan de Negocios

Docente: Natalia Ferrari

Tema

“RestorArte”, complejo gastronómico y cultural. La creación de un nuevo proyecto comercial en la Ciudad de Buenos Aires, fusionando el mundo de la gastronomía y el arte.

Resumen Ejecutivo

El concepto del negocio que se presenta a continuación es el desarrollo y comercialización de un complejo gastronómico y cultural en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires dirigido al público tanto nacional como internacional interesado en las propuestas culturales y la gastronomía de calidad. Una tendencia del sector a invertir es ser uno de los últimos en posponerse a la hora del consumo, más específicamente en el caso de un segmento medio alto al que se apunta provocar, luego de estimar una demanda objetivo -teniendo en cuenta el análisis del mercado-, estipulada en 168.000 potenciales clientes.

El proyecto ha sido concebido de manera de lograr un producto de excelencia gastronómica y destacada oferta cultural, basada en platos que fusionan comidas tradicionales con la mayor innovación del mercado, cuidada y distinguida ambientación, cálido espacio para compartir con amigos y artistas profesionales y de vanguardia, haciendo del Restorarte, una alternativa atractiva y diferente con respecto a la oferta actual del mercado. Se trata de un negocio cuyas dos principales dimensiones en su oferta son gastronomía y oferta cultural. Al mediodía, menús ejecutivos; a la noche, menús de cenas: variedad de platos caseros a la carta, picadas y pinchos. En cuanto a la oferta cultural, todas las noches se programarán actividades culturales con temáticas variadas que ofrecerán desde tango, cantantes, narradores, actores invitados, escritores, etc. También se ambientará el local con temáticas semanales alrededor de íconos del arte en general.

El destino seleccionado para el desarrollo del producto ha sido la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ya que es uno de los destinos preferidos por el segmento escogido. El establecimiento se encuentra ubicado en el barrio de Monserrat, en el casco histórico de la ciudad - punto de confluencia de todos los turistas extranjeros que llegan al país-, en la intersección de las calles Bolívar y Venezuela. Restorarte buscará ser un espacio gastronómico cultural con servicio de calidad al cliente, cartas estacionales y con equilibrio nutricional, programación de jerarquía en eventos culturales, artistas profesionales y de vanguardia, espacios para festejos, reuniones y eventos especiales con cuidada y distinguida ambientación. Dicho negocio se encuentra orientado a un público segmentado específicamente, interesado en una oferta cultural variada, en un servicio gastronómico de calidad y en la búsqueda de un lugar donde sentirse cómodos.

Si bien existen aspectos como la inseguridad urbana, el contexto de crisis económica y la existencia de mucha oferta de restauración en la ciudad como aspectos amenazantes, también es oportuno señalar a la Ciudad de Buenos Aires como la de mayor contenido para turismo cultural, la localización cercana a una zona de referencia para el segmento, la buena accesibilidad al lugar, la poca actividad nocturna en el microcentro y principalmente el hecho de apuntar a un público gastador, buen consumidor y en continuo crecimiento según estadísticas del sector turístico.

La propuesta se desarrollará con una nómina fija de personal estable de cuarenta y dos empleados, que representa una apuesta interesante y un valor agregado para satisfacer a una demanda objetivo, estableciendo ingresos por las unidades de negocios: principalmente Restauración, además de eventos y merchandising; para un mes de primer año en promedio de 85.771 dólares, con un egreso en un mes promedio del primer año de 68.010 dólares.

La propuesta, desde la mirada económica y financiera analizada en detalle, expone un escenario medio en el que el valor actual neto es positivo y la tasa interna de retorno es superior a la tasa de corte al momento de su cálculo, analizado en un período de 6 años desde el lanzamiento del proyecto, requiriendo una inversión inicial de 206 mil dólares estadounidenses, esperando recuperar dicho desembolso en el transcurso de los primeros 2 años y 5 meses.

Índice

Introducción 4

Análisis Externo 5

Análisis Interno 13

Análisis Integral 31

Plan de Marketing 36

Análisis Financiero 47

Recomendaciones Finales 61

Anexos 62

Bibliografía 66

Introducción

La presente propuesta trata acerca de la creación de una nueva empresa en el ámbito de la CABA, que ofrece servicios de gastronomía de excelencia y que está orientada a un público heterogéneo, amigable con las industrias creativas y el arte. El proyecto ha sido concebido de manera de lograr un producto de excelencia gastronómica y destacada oferta cultural, basada en platos que fusionan comidas tradicionales con la mayor innovación del mercado, cuidada y distinguida ambientación, cálido espacio para compartir con amigos y artistas profesionales y de vanguardia.

La propuesta pretende convertirse en una alternativa atractiva en la Ciudad de Buenos Aires y diferente con respecto a la oferta actual del mercado, teniendo en cuenta una tendencia del sector que refiere a una mostrada resistencia pese a las crisis económicas existentes en la actualidad, dado que el sector gastronómico es uno de los últimos en posponerse a la hora del consumo; más aún para el segmento medio alto al que se dirige el producto principalmente, y del que se piensa sorprender con un producto y servicio pensado para él.

Apuntaremos nuestro producto concretamente a un segmento con alto poder adquisitivo por ser un mercado que a pesar de ser explotado por la competencia, no se encuentra satisfecho en su totalidad. El proyecto cuenta con información que le brinda un conocimiento de este segmento particular y sus necesidades por lo que para este producto se seleccionarán los mejores insumos, el cuidado en la manutención de alimentos, el mejor recurso humano y la más variada oferta cultural, para sorprenderlo, siendo éste el principal anhelo desde su creación y puesta.

Análisis Externo

La función de este apartado es estudiar el entorno de la organización a crear, buscando oportunidades comerciales a aprovechar y aspectos exógenos que puedan considerarse amenazas, las cuales deberán ser minimizadas o evitadas; basándonos en el análisis tanto de factores micro ambientales (clientes, proveedores, distribuidores, competencia); como macro ambientales, principalmente tendencias locales y globales, normativa relacionada y aspectos político-económicos relevantes.

Como inversión para nutrir con mayor detalle y precisión este análisis externo, se hará una investigación descriptiva a través de encuestas al target apuntado del proyecto, en las cuales se buscará corroborar ideas planteadas de manera preliminar en la propuesta, como así también obtener información útil para la toma de decisiones en la puesta del proyecto.

La Ciudad de Buenos Aires, con una población estable de alrededor de 3 millones de habitantes y otros 5 millones en promedio que la visitan durante la semana es el principal distrito turístico y como tal posee una variada oferta gastronómica y cultural, si bien pocos lugares combinan la oferta sostenida de un servicio con altos estándares de calidad nutricional sumado a opciones variadas de entretenimiento cultural de calidad en un mismo momento y espacio.

El interés en la gastronomía puede reflejarse interpretando estudios ya existentes de la actividad turística, tal es el caso de las encuestas oficiales del Ente Turístico de la CABA, en donde la gastronomía ocupa una de las principales motivaciones para visitar la ciudad y un aspecto altamente valorado por los excursionistas y turistas que la eligen como destino. Dentro de ese destino, como en cualquier otra ciudad del mundo, el sector histórico, es decir, el casco antiguo, es también de los más visitados y un paseo imperdible para conocer la ciudad y el país.

En ese contexto, surge la idea de este proyecto, que se basa en el concepto de un producto: el de un complejo gastronómico cultural con servicio de calidad al cliente, cartas estacionales y con equilibrio nutricional, programación de jerarquía en eventos culturales, artistas profesionales y de vanguardia, espacios para festejos, reuniones y eventos especiales y cuidada y distinguida ambientación.

- Dimensión económica

Entre los aspectos ligados a la economía, entendiendo que la coyuntura que atraviesa Argentina prevé un estancamiento atravesando durante años y de manera sostenida períodos de inflación; se tienen en cuenta algunos aspectos propios de la industria. Por un lado, en palabras de la presidenta de la Asociación de Hoteles y Restaurantes – la cámara que agrupa a los restaurantes de la ciudad, “el número de clientes y la caída de la rentabilidad muestran claramente la difícil situación que atraviesan los establecimientos”,

sumado a que “los segmentos medios son el motor del consumo y hoy se ven muy limitados para ir a un restaurante. En línea con lo dicho, se tiene en consideración las modificaciones en el tipo de cambio y los índices y pronósticos de inflación para todas las instancias del proyecto.

La coyuntura económica del país y de la ciudad dificultan en gran medida cualquier proyección en cuanto a la inflación real que habrá y al valor de la moneda en relación al dólar, ambos indicadores de gran importancia para cualquier estudio prospectivo. Tal es la situación, que al comenzar el análisis preliminar de este proyecto, el valor del dólar superaba los 20 pesos y hasta este momento preciso, ya traspasa los 40, sumando un período de disputas sindicales y naturalmente, de inflación. Si bien esta situación explícitamente afecta negativamente los costos operativos de cualquier negocio, puede presentar una oportunidad en relación a un aumento del turismo receptivo, que ya comienza a ser visible en CABA –durante 2017 la llegada de turismo internacional a CABA creció interanualmente a lo largo de los doce meses- y que es probable esperar, se logre mantener. Según cifras oficiales en los primeros tres meses del año llegaron 531.000 turistas a CABA, un 3% más que en el mismo período del año anterior, generando ingresos en la ciudad por 490 millones de dólares. Según el Ente de Turismo porteño, aumentó la llegada de brasileños (8%), USA y Canadá (4%).

Volviendo a las estimaciones de los índices de inflación (teniendo en cuenta que 2017 finalizó con una cifra por encima de las estimaciones oficiales – 25 % en vez de 17%) más de una consultora estima que para el año 2018 la cifra estará cercana al 30%. En esta línea también se tiene en cuenta el siguiente dato, en concordancia con la visión del sector turístico oficial de Buenos Aires: se espera una mayor influencia de visitantes extranjeros tras la devaluación del peso, que llegó al 40% en lo que va de 2018.

En otro orden de ideas, se cree que la devaluación va a generar mayor competitividad porque si bien hubo un fortalecimiento del dólar a nivel mundial, Buenos Aires tuvo una devaluación por encima del promedio y esa cuestión puede ser interesante para un proyecto apuntado entre otros, a un segmento de turistas internacionales.

- Dimensión Socio-cultural

Ligado a otro aspecto de índole económico-social, se tiene en consideración para el tipo de proyecto y demanda a la que apunta, que el espacio donde se llevará a cabo es precisamente un barrio codiciado dentro de la jurisdicción de turismo receptivo por excelencia, que suele presentar índices económicos por encima del promedio de la nación. Ejemplos como las tasas de actividad, empleo y desocupación en CABA arrojan mejores resultados que en Nación (Encuesta Permanente de Hogares, INDEC, cuarto trimestre 2017). En particular de este proyecto, un ejemplo práctico es que la zona histórica de Buenos Aires es una de las preferidas para visitar por extranjeros y locales, buscando

entre sus motivaciones la gastronomía, el arte y la cultura, dimensiones que conforman la oferta de estos barrios céntricos.

Coincidiendo con la mirada empresarial expuesta recién en el análisis económico, también entendemos un aspecto propio del tipo de negocio y del segmento al que apunta la propuesta: el sector gastronómico y cultural en Buenos Aires si bien se ve afectado, no deja de ser uno de los que más se sostienen a la hora del consumo y sobre todo en el segmento medio alto al que el restorán piensa apuntar principalmente. Por otra parte, es común ver constantemente en varios barrios de Buenos Aires, la apertura de bares y restaurantes apuntando a diversos segmentos del mercado.

En esa línea, algunas tendencias de la sociedad en relación a búsquedas de nuevos espacios gastronómicos que ofrezcan un valor agregado, ya sea por la oferta de una carta novedosa, por la combinación con arte y cultura o ambientaciones que despierten interés en visitarlo son tenidas en cuenta como patrones de conducta del mundo de la restauración. El target apuntado por este espacio es gente adulta, pero de espíritu joven, empleados y profesionales, que gustan de compartir espacios con más gente, y que invierten dinero para el disfrute en su tiempo libre. El perfil detallado de nuestro mercado meta se hará utilizando criterios geográficos, demográficos, psicográficos y específicos de comportamiento de compra, con especial interés en los consumidores potenciales considerados DINKY (término anglosajón de las siglas *double income no kids yet*), que según algunas consultoras, representan el 10 por ciento de la población mundial y son interesantes para lo que ofrece el proyecto por sus preferencias, tiempo disponible y poder adquisitivo.

- Análisis político

Ligado a aspectos propios de la política, cabe destacar que en el distrito de la capital el organismo encargado de la promoción turística de Buenos Aires como destino promueve la ciudad desde los aspectos que más motivan al turista nacional y extranjero. Entre estas motivaciones, el tango, el arte, el diseño, el casco histórico, la vida de barrio, la diversidad, la gastronomía, la cultura... son tópicos siempre elegidos para mostrar la ciudad. La sinergia positiva público-privada que se percibe al tratar proyectos ligados al turismo se entiende como un punto favorable para contar con apoyo oficial para proyectos como el que se presenta. A su vez, existen antecedentes en relación a aspectos legislativos, que pueden servir de empuje para llevar adelante la propuesta. Por ejemplo, la actualización hace unos años del Plan de Manejo del Casco Histórico, herramienta que promueve el desarrollo sustentable en el área más antigua de la ciudad.

- Aspectos legales

Entrando en la dimensión legal a ser analizada, se tienen en cuenta aspectos ligados a la habilitación del local. En este punto, el local que se tiene en vista está habilitado para el uso que se le espera dar. Incluso, el mismo ha sido utilizado tanto como restorán, como bar nocturno y cuenta con las inversiones necesarias para que continúe dicha habilitación para un proyecto de las características del que se presenta.

- Competencia

Con respecto a la competencia en el mercado, puede observarse en la ciudad la existencia de productos de similares características que puedan competir de manera directa, pero no con respecto a los atributos específicos de este concepto, que refieren principalmente al nivel de la gastronomía, la atención personalizada y la oferta cultural de calidad, creando un producto/servicio con un concepto integral novedoso.

En Buenos Aires existen productos de similares características, pero no con los atributos específicos que el proyecto tendrá. Como mención, últimamente en la escena de la tarde y noche porteñas se están abriendo una importante cantidad de locales de este estilo –una moda o tendencia que se da no solo en la capital federal sino en otras ciudades del país, y precisamente en el barrio de San Telmo y en microcentro. Este aspecto se tiene en cuenta a la hora de analizar el factor competencia y ligado a ésta también, se entiende como amenaza el hecho de que exista una gran oferta de restauración en la capital (a modo de referencia, el sitio tripadvisor.com contabiliza más de cinco mil establecimientos gastronómicos sólo en la capital). Por otra parte, el centro histórico posee una oferta interesante tanto en cantidad como en calidad de restaurantes, contando con zonas y/o arterias cuya principal oferta comercial es del tipo gastronómica.

La competencia indirecta se compone por los bares, pubs, resto-bares restaurantes, los cuales cuentan con propuestas culturales, apuntan al público en general y se ubican en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En esta apreciación se consideran también algunos hoteles.

La competencia directa se compone por bares, pubs, resto-bares, restaurantes y hoteles con propuestas culturales, dentro de la CABA. Chueca, hotel Faena, Pride Café son solo algunos ejemplos aledaños a la zona considerados como tal.

Matriz de Perfil Competitivo

Para sondear la competencia desde esta herramienta, se tuvo como antecedente un plan de negocios para un proyecto gastronómico con algunas características comparables, el cual a través de una encuesta ponderaba los siguientes atributos caracterizándolos:

Tabla 12: Resultado Calificación Atributos Valorados por un Cliente

| | Promedio | Categorización |
|--|----------|-----------------|
| 1. La experiencia generada en el Restaurante/Restobar. | 6,13 | Importante |
| 2. Calidad del menú (platos, bebidas y tragos). | 6,35 | Importante |
| 3. Atención del personal (rapidez, información y/o recomendación de platos, trato con los clientes). | 6,48 | Importante |
| 4. Disponibilidad de estacionamientos (propios o externos). | 5,44 | Poco Importante |
| 5. Dispositivos tecnológicos como apoyo al servicio (tablet, monitores, botoneras, etc.). | 3,87 | Indiferente |
| 6. Espacio para fumadores. | 3,13 | Indiferente |
| 7. Ubicación. | 5,48 | Poco Importante |
| 8. Ambientación/Infraestructura atractiva y entretenida. | 5,98 | Importante |
| 9. Convenios con radio taxis, hoteles o discotecas. | 4,21 | Indiferente |

“Bar Restaurante Mundo Tuerca, Análisis Estratégico y de Mercado”, Universidad de Chile, proyecto Eduardo Pinochet año 2015.

A partir de esos resultados y tomando en consideración cinco establecimientos que incorporan las mayores características para competir directamente con la idea del Restorarte se obtiene la siguiente información en relación a Experiencia, Calidad en platos, Atención personal, Disponibilidad de estacionamientos, Dispositivos electrónicos, Espacio para fumadores, Ubicación, Ambientación / Infraestructura y Convenios:

| Atributos Distintivos | Ponderador | CHUECA | | HOTEL FAENA | | PRIDE CAFÉ | | S T SHOKUDO | | STARBUCKS | | RESTORARTE | |
|------------------------------------|------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| | | Calificación | Resultado | Calificación | Resultado | Calificación | Resultado | Calificación | Resultado | Calificación | Resultado | Calificación | Resultado |
| Experiencia | 0,14 | 7 | 0,98 | 7 | 0,98 | 6 | 0,84 | 5 | 0,7 | 7 | 0,98 | 6 | 0,84 |
| Calidad en platos | 0,14 | 7 | 0,98 | 7 | 0,98 | 5 | 0,7 | 6 | 0,84 | 4 | 0,56 | 8 | 1,12 |
| Atención personal | 0,14 | 6 | 0,84 | 7 | 0,98 | 6 | 0,84 | 6 | 0,84 | 7 | 0,98 | 8 | 1,12 |
| Disponibilidad de estacionamientos | 0,1 | 5 | 0,5 | 6 | 0,6 | 7 | 0,7 | 7 | 0,7 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Dispositivos electrónicos | 0,08 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 5 | 0,4 | 4 | 0,32 | 8 | 0,64 | 5 | 0,4 |
| Espacio para fumadores | 0,08 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 7 | 0,56 | 5 | 0,4 | 4 | 0,32 | 7 | 0,56 |
| Ubicación | 0,1 | 5 | 0,5 | 4 | 0,4 | 7 | 0,7 | 7 | 0,7 | 7 | 0,7 | 7 | 0,7 |
| Ambientación / Infraestructura | 0,14 | 6 | 0,84 | 7 | 0,98 | 7 | 0,98 | 4 | 0,56 | 4 | 0,56 | 8 | 1,12 |
| Convenios | 0,08 | 6 | 0,48 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 5 | 0,4 | 4 | 0,32 | 6 | 0,48 |
| | 1 | | 5,76 | | 5,88 | | 6,04 | | 5,46 | | 5,46 | | 6,82 |

Elaboración propia, a partir de la tabla referenciada previamente.

De dicho análisis se puede definir que el establecimiento que sobresale es el espacio Pride Café, sito en Balcarce 869. Un bar con especialidades en cafetería y pastelería, variedad en desayunos y almuerzos; pantalla de dvd y muestras de arte. Cierran a las 21hs los días de semana, a las 20hs los sábados y a las 22hs los domingos. El Hotel Faena, por otra parte, también logra una ponderación interesante, sobre todo en los aspectos ligados a la

infraestructura y ambientación, así como la atención, experiencia y calidad de su gastronomía. No obstante lo expuesto, Restorarte logra una diferenciación concreta en cuanto a los atributos de la calidad en los platos y en la atención de su personal, así como también en la ambientación que propondrá.

- Demanda

El mercado meta al que apunta esta propuesta se trata de un público de entre 25-65 años, personas de diferentes sexos, residentes de CABA y extranjeros, de clase media, media alta y alta; con un estilo de vida respetuoso, culto e intelectual.

Se entiende que este público se interesa tanto en salir a comer afuera como en propuestas en las cuales la diversidad cultural y artística se incluye.

Para estimar a grandes rasgos la demanda potencial, se tuvo en cuenta un estudio de la consultora W del año 2018, el cual divide a la Argentina según las variables ingreso familiar mensual e ingreso promedio familiar mensual en cinco clases (ABC1, C2, C3, D1 y D2/E), correspondiendo las dos primeras a clase alta y media/alta. Según esta fuente, ambas clases representarían el 22 por ciento de participación.

Si tomamos en cuenta ese porcentaje, sobre un número redondo de habitantes de CABA de 4 millones, alrededor de 880.000 personas pertenecerían a esa clase. Sobre ese número se calculó un 10 por ciento de público con las características expuestas en la dimensión socio-cultural (DINK), arrojando una cantidad de 88.000 personas. A ese número le sumamos los turistas tanto nacionales como extranjeros que visitan Buenos Aires -alrededor de 8 millones al año en promedio-, que cumplen con características similares y que se entienden podrán ser estimulados en base a los atributos del producto, su publicidad y su oferta variadas. De ese número de visitantes a CABA se estimó el mismo porcentaje (10 por ciento del 10 por ciento), dando como resultado 80.000 personas más.

En base a lo expuesto, la estimación de la demanda objetivo es de 168.000 personas entre habitantes y turistas, que concordarían con los indicadores de ingresos, lugar de residencia, clase social, estilo de vida y personalidad detallados como grupo meta. Es válido destacar que esa demanda potencial no solo se intentará apuntar a través de los esfuerzos de marketing que se detallarán, sino, por sobre todas las cosas, 'provocar'.

- Proveedores & Distribuidores

Otra de las fuerzas analizadas para la planificación y operatoria del restorán son los proveedores y distribuidores varios, los cuales se buscarán con una elevada vara en términos de calidad para trabajar como 'socios' del proyecto. Para ellos se tiene prevista la organización de presentaciones institucionales así como otro tipo de interacciones previas a la apertura del restorán, como parte de la estrategia de relaciones públicas a

desarrollar dentro de la planificación de marketing a detallar más adelante. Se valorarán para la elección de proveedores y distribuidores a aquellos agentes externos al restorán que compartan una actitud de servicio de excelencia para con el cliente final. Para ello se contactarán proveedores de cocina (utensilios, vajilla, mantelería y otros), ropa para los empleados, mobiliario (mesas, sillas, adornos), alimentos y bebidas y tecnología entre otros, que se irán analizando con mayor detalle.

El local donde se llevará adelante el proyecto se trata de un espacio de propiedad ajena al que se le ofrecerá un alquiler comercial durante tres años de duración, con la posibilidad de ser prorrogado, el cual posee las características necesarias para llevar adelante el negocio tal como se tiene planificado. Existen antecedentes de contacto con los dueños de este espacio puntual y se espera posible un trato entre las partes para tenerlo a disposición. Los permisos, licencias y documentación ligada a los gastos formales de constitución, de impuestos, de altas e inscripciones, serán detalladas a lo largo de este plan.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Con respecto al análisis que propone Porter y sus cinco fuerzas, podemos definir lo siguiente. La rivalidad en el sector es alta. Si se tiene en referencia que la zona no solo es codiciada para la apertura de locales gastronómicos sino que además suele caracterizarse por ofrecer servicios que podrían ser competencia indirecta. El poder negociador de los proveedores es medio, ya que cada proveedor a contratar se intentará que tenga un sustituto y se planificará de ante mano las condiciones de trabajo para minimizar los riesgos originados por falencias en esta dimensión. En esta industria los proveedores suelen ser diversos y se pueden clasificar como aquellos asociados a la gestión administrativa del local, aquellos encargados de proporcionar insumos, alimentos y bebidas, entre otros, algunos con mayor o menor poder que otros, sobre todo en lo referido a los altos costos de cambiarlo para la operatoria del negocio. El poder negociador de los clientes/consumidores es particularmente alto y esto se sostiene básicamente porque para este consumidor los costos de cambio son bajos, además de que existe una mínima posibilidad de mantener cautivo a un cliente/consumidor. Por otra parte, si bien el Restorarte tiene un plus en su oferta que lo hace único y diverso, mayormente se pueden encontrar alternativas en la industria que se presentan, como en nuestro caso, diferenciados. Las Barreras de entrada se entienden medias, entendiendo dentro de la industria de restauración tan variada, la dificultad para materializar un proyecto gastronómico con estas características y con su valor agregado; considerando medio también, el poder de los nuevos competidores. Los sustitutos tienen una amenaza moderada y se componen por restaurantes con shows o espectáculos con servicios de restauración, aunque no crean el ambiente que el Restorarte espera estimular.

Matriz de Evaluación de factores externos (Matriz EFE)

| Matriz Evaluación Factores Externos | | | |
|--|-------------------------|--------------------------|------------|
| Factores externos clave | Importancia ponderación | Clasificación Evaluación | Valor |
| Oportunidades | | | |
| 1 Ciudad amigable, diversa y de alto contenido | 15 | 4 | 0,6 |
| 2 Buena accesibilidad a la zona | 10 | 3 | 0,3 |
| 3 Poca actividad nocturna en microcentro | 10 | 3 | 0,3 |
| 4 Público gastador, buen consumidor, en conti | 15 | 3 | 0,45 |
| Amenazas | | | |
| 5 Gran oferta de restauración en Buenos Aires | 15 | 3 | 0,45 |
| 6 Inseguridad en microcentro | 10 | 2 | 0,2 |
| 7 Recesión económica | 15 | 2 | 0,3 |
| 8 Entrada de competidores | 10 | 3 | 0,3 |
| Total | 100% | | 2,8 |

por encima, igual o por debajo del promedio

Vaio:
La suma debe dar 100 %

Vaio:
Evalúe la estrategia actual de 1 a 4 en relación a ese factor, 4 respuesta superior, 3 respuesta mayor al promedio, 2 respuesta es el promedio y 1 respuesta es deficiente. La evaluación se basa en la organización.

Vaio:
Del 1 al 4. Si es mayor a 2,5 (que es el promedio) el balance es positivo. Si es menor a 2,5 el

En base a lo expuesto en este análisis con mayor detalle, y a modo de conclusión de este apartado, se expone un resumen del análisis del ambiente externo, expresados en los aspectos más relevante que pueden considerarse como amenazas y oportunidades.

Entre las primeras, el hecho de existir una gran oferta de restauración en Buenos Aires; la inseguridad en el microcentro y las constantes crisis económicas nacionales y regionales, de las que Argentina y Buenos Aires se ve afectada.

Como aspectos a aprovechar, la ciudad considerada culturalmente amigable y con alto contenido para el turismo cultural; la localización del centro y la buena accesibilidad hacia él; la poca actividad nocturna que hay en el centro; el público al que apunta la propuesta, un target gastador y buen consumidor y según estadísticas extranjeras, de alto crecimiento.

Estas percepciones del ambiente externo nos permiten abordarla a partir de la Matriz EFE, una vez realizada la auditoría externa en la cual se determinaron las oportunidades y amenazas de esta actividad en este determinado momento y espacio, que se presentan a continuación:

El análisis abreviado en esta matriz nos arroja un balance positivo con respecto a las oportunidades que el proyecto deberá aprovechar y aquellas situaciones exógenas, cuyos impactos deberá minimizar el Restorarte.

Análisis Interno

Complejo gastronómico cultural con servicio de calidad al cliente, cartas estacionales y con equilibrio nutricional, programación de jerarquía en eventos culturales, artistas profesionales y de vanguardia, espacios para festejos, reuniones y eventos especiales, cuidada y distinguida ambientación son aspectos que resumen las características que fundan este producto.

El negocio se encuentra orientado a un público – tanto locales como turistas- interesado en una oferta cultural variada, en un servicio gastronómico de calidad y en la búsqueda de un lugar donde sentirse cómodos. La gestión de este emprendimiento asegura la higiene alimentaria y la seguridad laboral, a la vez que busca preservar el medio ambiente y social donde se desenvuelve. El negocio prioriza una comunicación eficiente teniendo en cuenta las necesidades de los diferentes públicos con los que se vincula.

El producto tiene como potenciadores una fusión gastronómica y tradicional innovadora, una oferta cultural de jerarquía y un espacio de comodidad para el cliente, presentando para ello en esta oportunidad, una serie de estudios preliminares en relación a las estimaciones económico financieras necesarias para llevar adelante este proyecto, que ronda en una estimación cercana a los 206 mil dólares, esperando un recupero de la inversión en un plazo cercano a los dos años y 5 años en un escenario de probabilidad media.

En cuanto a los factores que diferencian la propuesta de otras existentes en el mercado, se enumeran los siguientes:

- Abierto todos los días de la semana
- Variedad cultural y shows de excelencia artística
- Personal activo, dinámico, con onda, capacitados y con habilidades de venta
- Salón de eventos
- Cava, vinoteca y sommelier
- Espacio pequeño al aire libre
- Delivery de menú ejecutivo

La localización del establecimiento es en la calle Bolívar y Venezuela, una esquina propia del casco histórico de la ciudad, que es el barrio de visita obligada del turista de Buenos Aires.



Imagen actual sobre calle Venezuela, fuente mapa.buenosaires.gob.ar



Imagen año 1997, esquina Venezuela y Bolívar, fuente mapa.buenosaires.gob.ar

En cuanto al concepto del Negocio, éste fusiona gastronomía y arte en un espacio, creando un nuevo ambiente y punto de encuentro en la ciudad, para un segmento medio-alto. Ambas dimensiones son la oferta principal del Restorarte, en síntesis la idea es brindar la siguiente propuesta:

Con respecto a la gastronomía, en el horario del mediodía se ofrecerán menús Ejecutivos: Entrada, plato principal, bebida y postre (se irán modificando durante la semana), con un precio a estimar de acuerdo a la oferta de la zona. Durante la noche, menús de cenas con variedad de platos caseros a la carta, picadas y pinchos.

La segunda dimensión, la oferta cultural, se basará en que todas las noches se programarán actividades culturales con temáticas variadas que ofrecerán desde tango, show de vanguardia, cantantes, narradores, actores invitados, escritores, etc. También se ambientará el local con temáticas semanales alrededor de íconos del arte en general: escritores, actores, directores de cine, cantantes nacionales y extranjeros, pintores, películas, canciones, entre otros.

- Lay Out

El establecimiento cuenta con 300 m² distribuidos en subsuelo, planta baja, primer entrepiso, primer piso y segundo entrepiso.

Además, posee Cava y Bodega, Salón en dos niveles con escenario, Entrepiso con área pullman y súper pullman, Terraza al aire libre, Barra de tragos, Espacio para eventos empresariales y Salón de eventos múltiples y un total de seis baños.

Dentro de la distribución de este espacio físico vamos a encontrar la siguiente capacidad instalada.

| Lugar | Espacio | Cantidad de mesas | Cantidad de cubiertos totales |
|------------------------|-----------------|---|-------------------------------|
| Salón Planta Baja | 15mts x 8mts | 24 mesas para cuatro | 120 Personas |
| | | 12 mesas para dos | |
| Salón Primer Entrepiso | 13mts x 2.50mts | 8 mesas para dos | 30 Personas |
| | | Barra para ocho | |
| | | Sillones con mesas ratonas para más de 14 | |

| | | | |
|--|----------------|-----------------------------------|-------------|
| Salón Primer Piso (Interior) Salón-Barra | 10mts x 5.50mt | 7 mesas para cuatro | 41 Personas |
| | | Barra para siete | |
| | | Sillones con mesas ratonas para 6 | |
| Salón Primer Piso (Interior) Salón | 4mts x 5mts | 18 mesas para dos | 36 Personas |
| Salón Primer Piso (Exterior) | 8mts x 5.50mts | 9 mesas para cuatro | 42 Personas |
| | | Barra para 6 | |
| Sala de Conferencias | 8mts x 5mts | Mesa para 3 disertantes | 66 Personas |
| | | 63 butacas público | |
| Sala de Reuniones | 3.50mts x 5mts | Mesa para 8 | 8 personas |

En base a esta distribución en cuanto a espacio disponible, mesas y cubiertos se calcula una capacidad instalada de 269 cubiertos, como dato preciso para los posteriores cálculos de ingresos en el presupuesto económico financiero.

- Puestos

En relación al personal estable con el que contará el Proyecto, se precisará la contratación de 42 posiciones, que serán parte importante de los costos de explotación (más del 64 por ciento de los costos fijos, representando la nómina fija del personal estable); quienes serán contratados por tiempo indeterminado. Los puestos a cubrir y la cantidad de cada puesto será:

Barman/Barwoman (2) – Cajeros (3) – Chef (1) – Bachero o lavacopas (3) – Sommelier (1) – Maître (1) – Personal de limpieza de jornada completa (2) – Ayudantes de cocina (4) – Recepcionista (1) – Cocineros (3) – Mozos y mozos para reparto a domicilio (19) – Asistente de escenario (1)– Personal de mantenimiento (1).

- Breve descripción de puestos

Chef: es la cabeza administradora de la cocina, sus responsabilidades incluyen el planeamiento, compras, supervisión, enseñanza, preparación y servicio y en este caso comanda el equipo de cocineros, ayudantes, barman/barwoman y bacheros,

Maitre: planifica y organiza el servicio de restauración y bar, coordinando la cocina con el salón, dirigiendo y supervisando el servicio de mesas y atendiendo las necesidades del cliente. En el caso de Restorarte es la cabeza del equipo de salón, entre los que se incluyen los mozos, Sommelier, recepcionista y asistente de escenario.

Bachero: Es el responsable del lavado de platos, ollas y utensilios varios de la cocina.

Barman/Barwoman: Atiende a los clientes en la barra del restorán y se encargan de mezclar y servir bebidas tanto a los clientes directamente como a los mozos que lo soliciten para el servicio de comedor.

Cocinero: Llevan adelante bajo supervisión del chef las tareas de cocina general, preparación de alimentos que se servirán a los clientes y visitantes de acuerdo al menú establecido o ante el pedido del comensal.

Ayudante de cocina: Asiste en las tareas propias del cocinero en la preparación de alimentos sencillos.

Mozo: es aquella persona que despliega el oficio de atender a los clientes y comensales en el restorán, con la posibilidad de realizar tareas de supervisión del salón en caso de que la posición de maitre deba ser reemplazada.

Sommelier: en base a su experiencia en capacitación en vinos y combinación de bebidas con alimentos, su función principal es asesorar a los clientes en la mejor selección de bebidas para su plato. Tendrá una especial participación en el caso de eventos donde se presenten variedades de vinos.

Recepcionista: Encargado de tomar reservas, dar la bienvenida a comensales tanto personalmente como por medios telefónicos y online.

Asistente de escenario: Se encuentra a su cargo relevar las necesidades técnicas según las características del evento y coordinar con las áreas del Restorarte las necesidades puntuales en base al evento en cuestión. Realizar tareas de atención de todos los espectáculos y funciones en salas y espacios alternativos, coordinando la integralidad de los aspectos técnicos de los espectáculos y sus necesidades.

Cajero: Su función principal es procesar el pago del comensal individual o por mesas, teniendo contacto directo con los mozos y con el comensal de manera directa, con la responsabilidad del manejo de la caja registradora y el control de comandas, notas de consumo y facturación. Reporta a la Gerencia.

Personal de limpieza: Encargados de llevar adelante tareas propias que garanticen la higiene de las instalaciones. Trapeo, barrida, recolección de residuos en espacios comunes, pasillos, escaleras, baños, etc.

Personal de mantenimiento: Controlar la ejecución de tareas de mantenimiento preventivo y reparación, manejando constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta.

- Remuneraciones

Se utilizará un sistema de sueldos fijos de acuerdo al puesto de cada trabajador, y una parte de los mismos variará dependiendo de los convenios colectivos de trabajo fijados en los acuerdos correspondientes. En cada caso se calculó además el porcentaje correspondiente a cargas sociales (aproximadamente un 20 por ciento de los sueldos fijos) y adicionales, a detallarse en el siguiente cuadro:

| PERSONAL | SUELDO | CARGAS ADICIONALES y SOCIALES | SUELDO USD TOTAL |
|---------------------------------------|--------|-------------------------------|------------------|
| Bachero/Lavacopas (3) | 467 | 275,53 | 742,53 |
| Barman/Barwoman (2) | 623 | 367,57 | 990,57 |
| Cocineros (3) | 623 | 367,57 | 990,57 |
| Ayudantes de cocina (4) | 530 | 312,7 | 842,7 |
| Mozos (19) | 623 | 367,57 | 990,57 |
| Sommelier (1) | 732 | 431,88 | 1163,88 |
| Recepcionista (1) | 623 | 367,57 | 990,57 |
| Asistente de escenario (nocturno) (1) | 570 | 336,3 | 906,3 |
| Cajeros (3) | 571 | 336,89 | 907,89 |
| Personal limpieza jornada completa(2) | 421 | 248,39 | 669,39 |
| Personal de mantenimiento (1) | 571 | 336,89 | 907,89 |
| Chef (1) | 692 | 408,28 | 1100,28 |
| Maitre (1) | 692 | 408,28 | 1100,28 |

Estos adicionales, de acuerdo a los convenios gastronómicos son: 1% por antigüedad, 10% por alimentación, 10% por asistencia perfecta, 12% por complemento del servicio y 6% por plus por trabajador de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- Organigrama

La estructura organizacional de Restorarte apunta a favorecer la generación de un equipo de trabajo con una división horizontal, es decir que los cargos o áreas operativas tienden a

un nivel jerárquico similar, con la idea de trabajar como un equipo con alto nivel de adaptación a cambios según las necesidades de la oferta y demanda, en pos de la satisfacción del cliente.

Cabe destacar que las funciones de asesoría contable, legal, de marketing, entre otras, no se han incluido dentro del organigrama, entendiendo que las mismas serán a cargo de los inversores del proyecto, que se ocuparán de la gerencia. La gerencia de un restaurante puede estar formada por un dueño, ya sea éste un solo individuo o una corporación.

| | | |
|-------------|-------------------------------|----------------------------|
| Inversor/es | Chef (1) | Bachero/Lavacopas (3) |
| | | Barman/Barwoman (2) |
| | | Cocineros (3) |
| | | Ayudantes de cocina (4) |
| | Maitre (1) | Mozos (19) |
| | | Sommelier (1) |
| | | Recepcionista (1) |
| | | Asistente de escenario (1) |
| | | Cajeros (3) |
| | | Personal limpieza (2) |
| | Personal de mantenimiento (1) | |
| | | |
| | | |

La principal característica es que las áreas de salón y cocina tienen dos puestos que son los que comandan cada uno de estos sectores bien definidos, a los que se suman las tareas propias de cobranza, limpieza y mantenimiento que reportan directamente a los dueños. En caso de reemplazo se tiene en consideración la posibilidad de que los mozos y los cocineros pueden ejercer las funciones propias de niveles jerárquicos superiores.

- Costos de Inversión y de explotación

Para llevar adelante este proyecto se han calculado los costos tanto de inversión, como de explotación. Dentro del primer grupo se contabilizaron el Capital fijo, el Capital de Trabajo, los Gastos preoperativos y los Gastos imprevistos. Para los costos de explotación se dividieron en fijos y variables.

A continuación, un detalle de éstos

- Costos de inversión

Para presupuestar los costos de inversión de capital se tuvieron en cuenta aquellos ítems de activo fijo indispensables para la capacidad productiva de un establecimiento gastronómico de las características expuestas.

Dentro del capital fijo cabe realizar una importante aclaración que en la variable Adquisición de Muebles y Útiles analizada, los mismos tienen un costo integral debido a una negociación con los propietarios del local a alquilar.

Para el rubro audio y video se cotizaron productos: compactera, consola, micrófonos, parlantes, entre otros. En relación a la iluminación, que complementa al rubro anteriormente mencionado, ya que ambos son un soporte fundamental para la realización de los eventos artísticos se tuvieron en consideración los siguientes productos: luz seguidora, equipo central de luces y lámparas. La cotización de los mismos fue solicitada a la empresa Todo Dj, especialista en el asesoramiento luminotécnico. También se solicitó a la mencionada empresa lo referente a videos, siendo los artículos cotizados, pantallas y proyectores.

Para el rubro decoración se contó con el asesoramiento del decorador Hugo Di Marco. El mismo sugirió de acuerdo al segmento objetivo del proyecto y teniendo en cuenta la importancia de la ambientación y la decoración colores, detalles y materiales que deben ser considerados. En lo referente a uniformes del personal se tuvieron en cuenta los catálogos de la empresa empresa Kiama S.R. con su correspondiente cotización.

La mantelería, la caja registradora y el teléfono inalámbrico, fueron incluidos en el rubro Otros. Y cabe señalar que el circuito cerrado de TV fue pedido a La Guardiania

Muebles y Útiles incluyen sillas, mesas, electrodomésticos, heladeras, cámara frigorífica, sillones, utensilios de cocina, entre otros. Como el local funcionó anteriormente como restaurante, se negoció parte del mobiliario y elementos que constituían parte de la anterior gestión, logrando un beneficio para el proyecto al poder disponer de mobiliarios y elementos que se adaptaban muy bien para el emprendimiento.

En resumen, con respecto al capital fijo, se incluyó Audio, Iluminación, Video, Decoración, Uniformes, Otros (mantelería), Seguridad y Muebles y útiles, arrojando un total de capital fijo de 111 mil dólares.

En cuanto al Capital de trabajo, el mismo está compuesto principalmente por Insumos por alimentos y bebidas, a los que se suman insumos de limpieza e higiene, papelería y merchandising, totalizando una inversión de 67 mil dólares.

Los insumos por Alimentos y Bebidas fueron calculados en base al 30% promedio de los ingresos por la totalidad de los platos y bebidas de la carta. Los insumos de limpieza fueron relevados de supermercados mayoristas y las cotizaciones de las soluciones higiénicas fueron provistas por la empresa Valot, de reconocido renombre en el sector de restauración. La papelería se solicitó a Print Center, que se especializa en asesoramiento para la impresión y cantidades de material, tales como sobres, papel carta, hojas membretadas, tarjetas personales y todo lo relacionado a la producción gráfica del establecimiento. Dedicar fue la firma encargada a todo lo relacionado a merchandising. Algunos artículos solicitados fueron: porta cds, llaveros, mochilas y gorras, expuestos en el siguiente detalle.

| CAPITAL DE TRABAJO | | | |
|---|---------------------|-------------------------|----------------------|
| ARTÍCULO | CANTIDAD | PRECIO POR UNID. | PRECIO TOTAL |
| STOCK INICIAL | | | |
| STOCK INICIAL DE INSUMOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS | | | |
| Insumos de Alimentos y Bebidas | mensual | | 63376 |
| STOCK INICIAL DE ELEMENTOS DE LIMPIEZA | | | |
| Insumos de Limpieza | | | 261,78 |
| STOCK INICIAL SOLUCIONES HIGIÉNICAS INTEGRALES VALOT | | | |
| Papel higiénico con dispenser en comodato x 3 bolsones | mensual por 6 baños | | 58,8 |
| Papel manos con dispenser en comodato x 2 cajas | mensual por 6 baños | | 167,52 |
| Shampoo manos x 5 lts | mensual | | 13,35 |
| Botiquín | 2 | | 52,35 |
| PAPELERÍA | | | |
| Sobres A4 | 500 | | 26,17 |
| Tarjetas personales del local | 700 | | 238,21 |
| Block hojas membretadas A4 | 500 | | 17,27 |
| Recibos y Facturas A y B | 7 | 11,78 | 82,4 |
| Carpetas para folletos o presentaciones | 50 | 3,92 | 196,33 |
| Ploteo para ventanas | 17 | 13,09 | 222,51 |
| Banners 2m x 1m y otro de 2m x 2m | 7 | 39,26 | 274,86 |
| Letras corpóreas | 1 | 654,45 | 654,45 |
| Impresión de tarjetitas con mapas | 20 mil para 6 meses | 494,76 | 494,76 |
| STOCK MERCHANDISING | | | |
| Botellas de vino con empapelado propio | seis botellas | | 31,41 |
| Pin | 100 | 0,13 | 13,08 |
| Postales | 100 | 0,52 | 52,35 |
| Abridor de botella | 25 | 9,16 | 229,05 |
| Biromes | 200 | 0,22 | 44,5 |
| Individuales | 30 | 3,14 | 94,24 |
| Vasos | 25 | 1,83 | 45,81 |
| Relojes | 10 | 6,28 | 62,82 |
| Apoya mouse | 20 | 5,23 | 104,71 |
| Agendas | 20 | 6,54 | 130,89 |
| Llaveros | 50 | 5,17 | 258,5 |
| música | 50 | 1,31 | 65,44 |
| Bolso Notebook | 10 | 18,32 | 183,2 |
| Pendrive | 20 | 14,39 | 287,95 |
| Gorras | 20 | 3,14 | 62,82 |
| TOTAL CAPITAL DE TRABAJO | | | 67804 dólares |

Los gastos preoperativos son representados por el rubro Prensa y Marketing, así como por Otros, entre los que se incluyen depósitos en garantía por el alquiler del local, comisiones inmobiliarias, gastos de habilitación y contratos por el uso del posnet, ascendiendo a 27 mil dólares.

Se requirió el servicio de prensa a Duche Zárate, el mismo incluye prensa para el lanzamiento por un costo fijo y uno mensual de mantenimiento. Se solicitó presupuesto para la realización de diseños gráficos y página Web a una diseñadora gráfica colega, expuestos en el siguiente detalle.

| Gastos preoperativos | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------------|---------------------|
| Artículo | Precio por unidad | Cantidad | Precio total |
| Prensa y Marketing | | | |
| Diseño gráfico y Web | | | 1897 |
| Prensa previa apertura | | | 994 |
| Otros | | | |
| Depósito de garantía alquiler | x dos meses garantía | | 12094 |
| Comisión inmobiliaria | | | 12094 |
| Contrato posnet | | por año | 28 |
| Gastos habilitación | | | 186 |
| TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS | | | 27295 |

Los gastos imprevistos se calcularon como el el 3% de la inversión inicial que es de 206 mil dólares, por lo tanto el margen correspondiente es de 5 mil dólares.

El siguiente cuadro muestra el resumen de los costos de inversión para el proyecto, con los costos asignados en la moneda estadounidense:

| Rubros de Inversión inicial en dólares y agrupados en porcentajes | | | |
|--|--|----------------|----------------|
| Capital Fijo | Audio | 3416,49 | |
| | Iluminación | 1700 | |
| | Videos | 3419,37 | |
| | Decoración | 7853,4 | |
| | Uniformes | 5759,16 | |
| | Otros | 9263 | |
| | Seguridad | 1125,65 | |
| | Adquisición Muebles y Útiles | 78534 | |
| | Subtotal Capital Fijo | 111071 | 53 por ciento |
| Capital de trabajo | Stock inicial de insumos alimentos y bebidas | 63376,9 | |
| | Stock inicial de elementos de limpieza | 261,78 | |
| | Stock inicial Soluciones higiénicas | 292 | |
| | Stock inicial merchandising | 1667 | |
| | Papelería | 2207 | |
| | Subtotal Capital de Trabajo | 67804,7 | 32 por ciento |
| Gastos preoperativos | Prensa y Marketing | 2892,67 | |
| | Otros | 24402,6 | |
| | Subtotal Gastos Preoperativos | 27295,3 | 12 por ciento |
| Imprevistos | 3% sobre inversión inicial | 5399,8 | 3 por ciento |
| | Total Inversión inicial | 206172 | 100 por ciento |

- Costos de explotación

Dentro de los costos de explotación fijos encontramos al personal estable, ya detallado, a los que se suman el Alquiler del local, Prensa y Marketing, Personal eventual, Gastos fijos de consumo mensual, Amortizaciones, Papelería y Servicios terciarizados.

Con respecto al costo de alquiler del local, el mismo representa el 11 por ciento de los costos fijos, y tiene un valor mensual de 6551 dólares. El valor del alquiler fue negociado con la inmobiliaria Bianco Bienes Raíces, ubicada en Bolívar al 500. Ese número incluye las dos plantas del local ubicado en la intersección de Bolívar y Venezuela.

Los costos de prensa y marketing corresponden a espacios publicitarios en medios específicos, tanto gráficos como tecnológicos. Por ejemplo guía GMaps 360, revista Imperio, revista Time Out, guía G7 y página Web welcomeargentina, entre otros. El mantenimiento de prensa también representa un costo fijo, tomado dentro de este ítem. Ese total suma un valor de 5764 dólares mensuales, siendo éstos el 9,68 por ciento aproximado de costos fijos.

El costo de la contratación de artistas fue calculado en aproximación a cachets actuales de personalidades del quehacer cultural, y en base al tiempo de trabajo por artista. Esos costos, sumados a la contratación de disk jockeys, son eventuales y son casi el 6% de los fijos. Dentro de los gastos fijos de consumo mensual, se consideraron a Internet – Teléfono – Gas – Luz – Agua – Rentas (ABL) – Cable digital y posnet inalámbrico.

La amortización fue calculada a 10 años, y con un costo del 10 por ciento del total del capital fijo anual. Por mes, ese costo suma 925 dólares. Los costos de papelería fueron cotizados por la empresa Print Center, y los mismos abarcan el 1.67 por ciento de los costos fijos.

Dentro de los servicios terciarizados, calculó un asesoramiento contable habitual, siendo dicho costo de 314 dólares mensual, representando el 0.52 por ciento del total de costos fijos.

El ítem Otros representa el 1.77 por ciento. Dentro de estos gastos se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: Postent Inalámbrico de Repuesto – Seguro contra todo Riesgo – Aseguradora de Riesgos del Trabajo – AADI CAPIF – ARGENTORES – SADAIC - Seguro de Caucción – Cuenta Corriente. Para dichos gastos se consultó al Banco Ciudad, Swiss Medical Group, y se contactó directamente a representantes de las asociaciones mencionadas.

| | |
|---------------------------------|--------------|
| Personal estable | 38114 |
| Servicios terciarizados | 314 |
| Personal eventual | 3320 |
| Alquileres | 6551 |
| Gastos fijos de consumo mensual | 2428 |
| Prensa y Marketing | 5764 |
| Papelería | 1055 |
| Otros | 1059 |
| Amortizaciones | 925 |
| Total Costos fijos | 59530 |

Con respecto a los costos variables, estos se organizan en los ítems de Insumos de Alimentos y Bebidas, Stock de Merchandising, Insumos de Limpieza, Soluciones Higiénicas y Lavandería de blancos

Al igual que en el capital de trabajo, los insumos por Alimentos y Bebidas fueron calculados en base a un porcentaje promedio de los ingresos por comensal de acuerdo a la totalidad de los platos y bebidas de la carta al momento de la apertura del local. Este ítem representa casi el 95 por ciento del total de costos variables de explotación.

El Merchandising corresponde a otra unidad de negocios del Restorarte, y la cotización de 680 productos (pins, postales, biromes, agendas, llaveros, etc.), tiene un costo de 1667 dólares.- Ese valor representa un 3,5 por ciento aproximado de los costos variables.

Los insumos de limpieza fueron analizados desde diferentes proveedores del mercado, las soluciones higiénicas fueron cotizadas por la empresa de soluciones integrales Valot y el servicio de lavandería de blancos fue costado en base a un promedio de los valores que se estiman en el mercado, expuestos en el siguiente detalle.

| | |
|--------------------------------|--------------|
| Insumos de Alimentos y Bebidas | 44363 |
| Insumos de Limpieza | 261 |
| Soluciones Higiénicas | 239 |
| Lavandería de blancos | 204 |
| Stock de Merchandising | 1667 |
| Total Costos Variables | 46736 |

- Misión, Visión y Valores

La Misión del Restorarte es crear un ambiente de comodidad para un cliente que se apasiona por el arte y que busca un servicio gastronómico bajo excelentes estándares de calidad, con la mejor atención y con una planificación y organización que responda a cualquier reto del consumidor y de la competencia.

La Visión es convertirse en el punto de encuentro de preferencia de una clientela exigente con respecto a la oferta gastronómica y cultural.

Los Valores que regirán el accionar de la empresa son la Honestidad, el Respeto, la Cortesía, la búsqueda de ser mejores profesionales y la buena intencionalidad. Queremos promover un trabajo en equipo que potencie a cada uno y genere sinergias positivas para con el cliente y el socio del proyecto, en un marco de trabajo de mejora continua.

- Herramientas de análisis interno

Algunas herramientas de análisis utilizadas para llegar a conclusiones certeras y oportunas para detectar puntos fuertes y débiles de este proyecto son las que se presentan de manera abreviada a continuación.

Matriz Boston Consulting Group: atento a que Restorarte posee distintas unidades estratégicas de negocios, como ser los servicios de restauración (tanto de comidas como de bar), los eventos y la venta de merchandising. El producto vaca lechera será el servicio de comidas en días de semana al mediodía, entendiendo que será aquel sobre el que se podrá apoyar para mantener y realizar eventuales inversiones. La venta de merchandising son considerados como incógnitas. Si bien aun no está puesto en marcha el emprendimiento, se cree que la unidad de negocios “Eventos”, si bien en términos de participación en los ingresos es bastante menor al servicio propio del restaurante, al ser vital para el posicionamiento del establecimiento en el mercado objetivo, funcionará

como un producto estrella, generando ingresos sin saber hasta cuándo, por ello serán claves las estrategias de marketing a exponer más adelante.

Con respecto al ciclo de vida del producto, al ser un establecimiento aun no lanzado, se han establecido objetivos y estrategias de marketing para el primer año en el que se introduce Restorarte en el mercado, esperando un nivel de ocupación promedio anual en ese período que es junto al del segundo año, de lanzamiento en pendiente de crecimiento. Tanto en el tercero como en el cuarto año se espera lograr la madurez más alta como establecimiento, esperando un declive aceptable similar al segundo año, en el quinto y sexto año, el que se expondrá en números en el correspondiente detalle económico financiero.

A partir de las nociones incorporadas por Michael Porter con respecto al modelo teórico de Cadena de Valor, el Restorarte busca desde su filosofía organizacional la generación de valor, necesaria para contar con ventajas competitivas que permitan obtener una posición diferenciada en el mercado.

En base a ese modelo, dentro de las actividades primarias se encuentran la logística interna, la cocina, el salón, la función comercial y marketing y el servicio post-venta; mientras que aquellas tareas de apoyo serán las propias de Infraestructura, recursos humanos, tecnología y compras. Se propone pues, la creación de valor a través de:

El producto principal: basada en la elaboración y preparación de los platos que si bien son relativamente simples, buscan un sabor de autos. Se suma como elemento, la oferta cultural que lo hace distintivo a otros espacios.

El servicio: a través de la entrega a domicilio y el servicio de mejora continua de calidad.

Los Recursos Humanos: la atención del personal busca ser un plus valioso para este segmento.

Las instalaciones: la decoración y las zonas diferenciadas. Como restaurante, bar y escenario.

La localización: la ubicación en el casco histórico de la ciudad de por sí es un valor diferencial para el público objetivo.

Matriz de Evaluación de factores internos (Matriz EFI)

A modo de conclusión de este apartado, se presentan un resumen de los puntos fuertes y débiles a atender. Entre las fortalezas se encuentran:

- Abierto todos los días de la semana
- Variedad cultural y shows de excelencia artística
- Personal activo, dinámico, con onda, capacitados y con habilidades de venta
- Salón de eventos
- Ambiente adecuado para la demanda
- Espacio adaptable a diversos usos
- Cava, vinoteca y sommelier
- Ubicación estratégica por la cercanía a lugar de referencia del segmento
- Espacio pequeño al aire libre
- Delivery de menú ejecutivo

Entre los puntos que reconocemos como débiles, encontramos los siguientes

- Producto nuevo en el mercado
- Altos costos fijos
- No tiene estacionamiento propio
- No cuenta con servicio de delivery en un radio mayor a cinco cuadras

Tal como fue abordado en el análisis externo, en este caso se constituyó una matriz EFI, como instrumento que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, una vez realizada la auditoría interna en la cual se determinaron dichos aspectos. Para ello se aplicaron juicios intuitivos, comprendiendo el valor que tienen los factores incluidos expuestos a lo largo del documento, más aún que las cifras numéricas colocadas en este caso.

| Matriz Evaluación Factores Internos | | | |
|-------------------------------------|--|-------------------------|-------------|
| Factores Internos clave | Importancia ponderación | Calificación Evaluación | Valor |
| Fortalezas | | | |
| 1 | Abierto todos los días | 0,04 | 2 0,08 |
| 2 | Variedad Cultural y shows excelencia artística | 0,13 | 4 0,52 |
| 3 | Personal activo, dinámico | 0,06 | 3 0,18 |
| 4 | Salón de eventos | 0,04 | 2 0,08 |
| 5 | Ambiente adecuado para demanda | 0,03 | 3 0,09 |
| 6 | Espacio adaptable para distintos usos | 0,03 | 3 0,09 |
| 7 | Cava, vinoteca y sommelier | 0,05 | 2 0,1 |
| 8 | Ubicación estratégica | 0,1 | 3 0,3 |
| 9 | Espacio aire libre | 0,05 | 2 0,1 |
| 10 | Delivery menú ejecutivo | 0,05 | 1 0,05 |
| Debilidades | | | |
| 6 | Producto nuevo en el mercado | 0,14 | 3 0,42 |
| 7 | Altos costos fijos | 0,16 | 2 0,32 |
| 8 | No poseer estacionamiento propio | 0,06 | 2 0,12 |
| 9 | No delivery en más de cinco cuadras | 0,06 | 2 0,12 |
| Total | | 100% | 2,57 |

En conclusión, el análisis abreviado en esta matriz nos arroja un balance positivo con respecto a las fortalezas que el proyecto tiene y aquellas situaciones endógenas, que representan debilidades y que el Restorarte deberá trabajar, con los esfuerzos de marketing que se irán detallando en el Plan.

Análisis Integral

A continuación se exponen una serie de relaciones encontradas a partir de los análisis de factores exógenos e internos de la situación de las variables analizadas de este proyecto, resumiéndolas en los siguientes factores que conforman el estudio FODA:

- Factores Externos: Amenazas y Oportunidades

Gran oferta de restauración en Buenos Aires; Inseguridad en el microcentro y Crisis económica nacional y regional como Amenazas.

Ciudad considerada amigable con la diversidad y de alto contenido para turismo cultural: Buena accesibilidad al lugar: Poca actividad nocturna en el microcentro; Público gastador, buen consumidor; Público en continuo crecimiento según las estadísticas extranjeras y Interés en el Tango (declarado Patrimonio de la Humanidad) para el segmento, dentro de las Oportunidades.

- Factores Internos: Fortalezas y Debilidades

Entre las Fortalezas: Abierto todos los días de la semana; Variedad cultural y shows de excelencia artística; Personal activo, dinámico, con onda, capacitados y con habilidades de venta; Salón de eventos; Ambiente adecuado para la demanda; Espacio adaptable a diversos usos; Cava, vinoteca y sommelier; Ubicación estratégica por la cercanía a lugar de referencia del segmento; Espacio pequeño al aire libre; Delivery de menú ejecutivo.

Teniendo en consideración algunos puntos débiles también. Como ser un producto nuevo en el mercado, con altos costos fijos, no poseer estacionamiento propio y no contar con servicio de delivery en un radio mayor a cinco cuadras.

El hecho de que Buenos Aires posea tanta oferta de restauración nos obliga a explotar nuestro negocio ponderando sus características especiales en base a los puntos fuertes establecidos como factor de diferenciación. La idea de destacarnos dentro de nuestra competencia, apunta a enfocar un segmento a satisfacer, de manera innovadora, teniendo en cuenta la filosofía de la estrategia del océano azul¹ y afianzando la oportunidad que nos da Buenos Aires con su filosofía amigable para la cultura y la diversidad.

Los aspectos de inseguridad que nos interesan para nuestros clientes y colaboradores serán minimizados a través de la contratación de personal de prevención para los

¹ La estrategia del océano azul fue formulada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en un libro del mismo nombre (“Blue Ocean Strategy”), en el que defienden la importancia de la innovación a la hora de abrir nuevos mercados, alejándonos de la competencia destructiva que existe en los terrenos empresariales más explotados.

momentos de mayor afluencia de público, así como mediante la gestión proactiva en las relaciones con las autoridades comunales para prevenir inconvenientes. En esa línea de pensamiento y dado que el Restorarte no posee servicio de garaje propio, entendemos propicio la generación de convenios con estacionamientos de la zona, teniendo en cuenta que parte de nuestro público vendrá en vehículo al Restorarte.

Las constantes variaciones económicas en nuestro país no solo representan una amenaza para cualquier industria, sino que para un proyecto con relación a la actividad turística también ameritan un análisis particular. En líneas generales, apuntamos a un segmento que invierte en ocio y entretenimiento, que caracterizamos como punto fuerte el hecho de ser particularmente gastadores, por lo que esperamos a partir de estrategias de diferenciación, no sufrir más de la cuenta los vaivenes económicos que entendemos se mantendrán.

La poca actividad nocturna en un barrio turístico como el que acogerá el restorán, nos permite diferenciarnos al momento de ofrecer actividad que atraiga a nuestros clientes, que ha mostrado un crecimiento sostenido desde hace años y que esperamos mantener y provocar, tanto por estar abiertos durante todos los días de la semana, como por la oferta y el personal trabajando con la perspectiva puesta en el cliente.

En resumen y ante lo expuesto, se han seleccionado una serie de objetivos comerciales a largo, mediano y corto plazo, correspondientes a las dimensiones del marketing, institucional, de publicidad, de promoción, relaciones públicas y de ventas. Vale aclarar que dichos objetivos se especificarán en su tiempo y mensurabilidad más adelante, en relación a la presentación del análisis económico financiero con sus distintos escenarios que se prevén.

A largo plazo:

- Lograr posicionamiento en el 50 por ciento del segmento de referencia, aumentándose este posicionamiento de manera sostenida durante el período de 5 años.
- Recuperar la inversión inicial en el plazo de 5 años
- Crecer con rentabilidad superando el 5 por ciento incluido en cada año, durante los primeros 5 años.
- Lograr una imagen institucional positiva en el 50 por ciento del segmento de referencia, en el plazo de 5 años
- Ser recordado como un espacio gastronómico cultural en el segmento de referencia, en el plazo de 5 años.

Para lograrlo se piensa como estrategias a largo plazo crear la confianza con el entorno público y generar conciencia del producto en el público objetivo de tal forma que

reconozcan y recuerden la marca, logrando el reconocimiento del público al cual está dirigido.

A mediano plazo

- Lograr el reconocimiento y posicionamiento del 35 por ciento del público objetivo, aumentándose este posicionamiento de manera sostenida durante el período de 3 años.
- Instaurar la notoriedad de la marca en el segmento de referencia, aumentando el posicionamiento un 5 por ciento año a año, durante los primeros 3 años.

Para lograrlo se piensa como estrategias a mediano plazo fomentar una imagen de empresa moderna, a través de la transmisión de sus ventajas competitivas, crear interés del mercado objetivo generando una motivación en ellos que los lleve a informarse sobre el producto y generar vínculos de negocios con otras unidades comerciales externas a la empresa

A corto plazo: (plazo hasta 1 año)

- Introducir el negocio en el 10 por ciento del mercado de la oferta turística cultural de la CABA en el transcurso del primer año desde el lanzamiento.
- Dar a conocer el producto en el 15 por ciento del mercado de referencia creando una imagen institucional positiva en él.
- Satisfacer al 70 por ciento de los clientes atendidos durante el primer año, medidos a través de herramientas de control de calidad y de feedback con ellos.

Cabe destacar que al hacer mención al mercado de referencia se refiere al target apuntado.

En este plazo las estrategias para lograr estos objetivos son mantener actualizado al personal mediante el uso de políticas y técnicas de comunicación interna, así como comunicar las ventajas competitivas del producto en comparación con la competencia, a través de la presencia en redes sociales y otros soportes de comunicación.

Además de las estrategias planteadas, para cumplir con los estados deseados expuestos como objetivos, se plantea principalmente una estrategia de posicionamiento, basada en la cobertura concentrada y en la determinación del posicionamiento deseado.

En cuanto a la cobertura, apuntaremos nuestro producto concretamente al segmento detallado con alto poder adquisitivo por ser un mercado que a pesar de ser explotado por

la competencia que no se encuentra satisfecho en su totalidad. Poseemos información valiosa de este segmento y sus necesidades por lo que para nuestro producto pondremos los mejores insumos, el cuidado en la manutención de alimentos, el mejor recurso humano y la más variada oferta cultural.

El posicionamiento deseado se plantea por atributos específicos del producto; Por beneficios ofrecidos al consumidor potencial; por tipos de usuarios; por posición de valor y por posición de marca.

- Por atributos específicos del producto:

El producto que se ofrece destaca como principales características:

- Servicio de calidad al cliente
- Cartas estacionales y nutritivas.
- Programación de jerarquía en eventos culturales
- Artistas profesionales y de vanguardia
- Espacios para festejos, reuniones y eventos especiales
- Cuidada y distinguida ambientación
- Se encuentra abierto todos los días de la semana

- Por beneficios ofrecidos al consumidor potencial

Al consumidor potencial se le da la posibilidad de encontrar un lugar del cual puede formar parte, sentirse cómodo en un lugar de referencia para su estilo de vida. Además se ofrece una oferta cultural con características inexistentes, hasta el momento, en la Ciudad de Buenos Aires. El producto ofrece además la fusión gastronómica entre los platos porteños típicos y las técnicas más innovadoras del mercado.

- Por tipos de usuarios

Nuestro producto está dirigido a un segmento amigable con la diversidad.

- Por posición de valor

El precio de nuestro producto denota que nuestra posición de valor es Más por Más: Servicios exclusivos, con precios elevados acorde a lo ofrecido.

- Por posición de marca

Tanto la Empresa como su Marca son nuevas en el mercado. Su posicionamiento se logrará a través de diversas técnicas de marketing dirigidas exclusivamente al segmento.

A su vez, basado en lo expuesto hasta ahora en cuanto a los resultados de la matriz FODA analizada, el liderazgo que espera asumir el Restorarte según los estudios de la Michael Porter en cuanto a estrategias competitivas, se trata del referido a Enfoque, combinando la singularidad percibida por el consumidor sobre un producto de valor diferencial y los objetivos estratégicos dirigidos a un segmento en particular.

Plan de Marketing

Los propósitos principales del lanzamiento del Restorarte durante este año de inauguración son posicionar el producto en el segmento de referencia en el mercado actual, presentando un producto creativo e innovador con respecto a la competencia, satisfacer los requerimientos específicos del segmento y lograr la lealtad del mercado meta.

Luego de un análisis de la demanda se descubrió, que si bien existen productos orientados a esta demanda, los mismos no los satisfacen en su totalidad. En primer lugar, seleccionamos nuestro mercado meta en base a la demanda insatisfecha, por eso nos dirigimos al segmento de un nivel adquisitivo medio y alto. Teniendo en cuenta sus deseos y necesidades se creó este producto que busca satisfacer dicho mercado. Si bien “Restorarte” está dirigido a un target exclusivo, siendo un producto nuevo y por ende, aún no posicionado en el mercado, reúne una serie de puntos fuertes que le imprimen un verdadero valor, tales como el hecho de estar abierto todos los días de la semana, contar con shows de características diferenciales respecto a la oferta actual en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, poseer personal proactivo con gran habilidad para las ventas y contacto con el público. A diferencia de la competencia, el emprendimiento cuenta con una cava, vinoteca y sommelier. Además, el producto ofrece un espacio cómodo para disfrutar en pareja o con amigos.

Volviendo al mercado meta, para alcanzarlo se utilizará un mix de estrategias –que se detallará en este documento-, resaltando los atributos específicos del producto: oferta gastronómica que fusiona tradición con innovación y una oferta cultural única en la ciudad-, y los beneficios que se obtendrán de esas características. Estos atributos del producto los daremos a conocer mediante algunas de las siguientes estrategias de marketing:

Publicidad

- Publicidad en revistas como Imperio, Brandon y Time Out
- Inclusión de material publicitario en guías de tirada gratuita (ej. Gmaps)
- Crear página web institucional y presencia en redes sociales.

Promoción

- Prueba del producto con copa de bienvenida y degustaciones.
- Tarjeta de cliente frecuente para sumar puntos y obtener descuentos.
- Promociones especiales que contrarresten a las de la competencia: Happy Hour de 18.00 a 20.00hs.
- Material gráfico y de exhibición en el punto de venta: cartelera de programación cultural y los platos del día.
- Folletería en centros de informes

- Promociones con bodegas: El vino del mes, El vino de la semana, degustaciones, lanzamiento de vinos.

Relaciones Públicas

- Evento lanzamiento para el público en general
- Desayuno de negocios para presentación institucional con proveedores y distribuidores
- Convenios comerciales con empresas del entorno para la captación de los mismos a través del menú ejecutivo: IRAM, Banelco, Bancos.
- Generar feedback con los públicos a través de encuestas de opinión y satisfacción
- Generar vínculos con agencias de viajes, hoteles y otras empresas relacionadas al segmento, a fin que se generen visitas frecuentes de grupos, brindando como servicio la opción entre dos menús fijos con show incluido.
- Informar sobre nuestro producto a través de eventos, reuniones, rondas de prensa
- Reuniones mensuales de información para la fuerza de ventas fundadas en un conocimiento taxativo de los platos y productos.
- Canjes con bodegas para adquisición de vinos a un precio accesible, permitiendo la promoción de sus productos en nuestro local.

Ventas

- Comercialización del producto a través de empresas relacionadas con el segmento de referencia por comisiones actuando como distribuidores del producto: hospedajes, locales de indumentaria, librerías, agencias de viajes.
- Capacitación de la los/as mozos/as con el fin de conseguir persuadir al cliente para aumentar el consumo, haciendo hincapié en su atención con el público a través de los objetivos dados y la motivación por incentivos e integración.
- Visitas de promotores a los diferentes distribuidores del producto y/o unidades económicas relacionadas al segmento de referencia y presentar la carpeta institucional.

Respecto a la competencia en el mercado, actualmente observamos en la ciudad la existencia de productos de similares características que pueda competir de manera directa, pero no con respecto a los atributos específicos.

Finalmente, para poder controlar y mejorar el servicio ofrecido, se realizará un cuestionario al mercado consumidor para conocer el grado de satisfacción y de esta manera, obtener datos que al procesarlos nos permitan contar con información necesaria para resaltar las virtudes y detectar posibles fallas en pos de un mejor servicio y actualizar las acciones de marketing año a año.

Recordemos los objetivos propuestos para el primer año:

- Introducir el negocio en el mercado de la oferta turística cultural de la ciudad en el transcurso del primer año desde el lanzamiento.
- Dar a conocer el producto en el 40 por ciento del mercado de referencia creando una imagen institucional positiva en él.
- Satisfacer al 70 por ciento de los clientes atendidos durante el primer año, medidos a través de herramientas de control de calidad y de feedback con ellos.

Para llevar en la práctica la operatoria del Restorarte según la visión estratégica desde su concepción, y este estado deseado a través de la formulación de esos tres objetivos, a continuación se detallará el programa de acción para el primer año desde su lanzamiento, con objetivos y medios necesarios para poder cumplirlos, pensados cada uno de estos dentro de cuatro estrategias que componen el Marketing Mix (producto, precio, distribución y comunicación)

- Estrategias de producto

Dentro de las ventajas comparativas del producto se destacan el hecho de estar abierto todos los días de la semana. Contar con shows de características diferenciales respecto a la oferta actual en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Poseer personal proactivo con gran habilidad para las ventas y contacto con el público. Se ofrecerá un espacio para celebraciones de unión civil y cumpleaños. Salón de usos múltiples para presentaciones empresariales. A diferencia de la competencia el emprendimiento cuenta con una cava, vinoteca y sommelier.

En cuanto a la carta propiamente dicha, se buscará que el menú sea estacional, es decir, que cuente con alimentos o ingredientes que se utilicen durante un período concreto para su consumo. A modo de ejemplo, para el verano se priorizarán alimentos consumidos naturalmente (con poca cocción), combinando los colores y sabores de verduras, frutas y hortalizas, para las guarniciones, para los platos principales o los aderezos. Para el invierno, dichos elementos conformarán a su vez sopas, se fusionarán platos con chocolates y se intentará combinar tradición con un toque audaz (ingredientes no habituales, vino caliente, etc.)

La clave es que los platos estarán preparados en forma artesanal, con la mejor materia prima y por medio de una cuidada elaboración y cocción.

Ejemplo para el menú ejecutivo: Entradas empanadas de copetín o tarteleta de verdura. Principal milanesitas con puré o pechuga de pollo a la plancha con terrina de espinaca, o

mix verde o spaguetti o carne con panaché o waldorf o sorrentinos Postre: Ensalada o Flan mixto. Bebidas y opción vinos.

Ejemplo de carta para la noche (dividido en categorías): Cafetería y dulces de cafetería / Entradas 4 opciones / Ensaladas 7 opciones / Carnes blancas y rojas 10 opciones en total / Guarniciones 6 opciones / Pastas 8 opciones / Postres 6 opciones / Bebidas

Algunos ejemplos dentro de cada categoría:

Matambre arrollado (entrada)

Buñuelitos de verdura (entrada)

Tradicional (ensalada)

Capresse (ensalada)

Pollo a la mostaza con arroz blanco (principal + guarnición)

Ternera con salsa ciboulette (principal + guarnición)

Copa de la casa (postre)

Frutas de estación con helado de limón (postre)

A su vez, se tendrá elaborada una carta de vinos, una carta de tragos, un menú para eventos especiales y un menú para grupos. En todo momento manteniendo una coherencia con el espíritu y el estilo del espacio y con la búsqueda de ese equilibrio nutricional

Este aspecto del marketing mix hace hincapié en buscar la satisfacción de necesidades de un segmento de mercado, para ello se fomentan las cualidades del producto, como producto de calidad y valor, esperando generar un vínculo duradero con los clientes a partir de la comprensión de sus necesidades y comportamiento dentro del mercado.

La estrategia de producto será, pues, incluir un nuevo concepto de servicio al cliente, que a la fecha no encuentra en la ciudad un espacio con las características que posee el Restorarte a lanzar. La necesidad de esparcimiento y ocio y el deseo de hacerlo en un espacio de comodidad, atención personalizada y buen gusto se buscarán satisfacer, aportándole un valor singular al consumidor de un segmento específico, con un nivel de calidad acorde al esperado por tal segmento.

- Estrategias de precio

El emprendimiento optará por estudiar la competencia para fijar los precios de venta. Como metodología de fijación de precios se tomará un promedio de los precios sobre la competencia directa, y en base a éstos, se calcularán los costos en insumos necesarios para su elaboración. El saldo restante será la utilidad bruta de la empresa, a la cual se le aplicarán los costos correspondientes al funcionamiento del establecimiento, resultando la utilidad neta.

Con respecto a la investigación de los costos del Servicio, los costos fijos suman un total de 59.530 dólares mensuales y se componen por los siguientes ítems.

- ⇒ Personal
- ⇒ Servicios terciarizados
- ⇒ Personal eventual
- ⇒ Alquileres
- ⇒ Gastos fijos de consumo mensual
- ⇒ Prensa y marketing
- ⇒ Papelería
- ⇒ Otros

Con respecto a los costos variables, el cálculo del primer mes resulta en un total de 65.745 dólares, y parte de los siguientes ítems:

- ⇒ Insumos de Alimentos y Bebidas
- ⇒ Insumos de Limpieza
- ⇒ Soluciones Higiénicas Integrales
- ⇒ Lavandería de Blancos
- ⇒ Stock de Merchandising

La estrategia de precios irá acorde a los costos de lanzamiento del proyecto, la búsqueda de posicionamiento por enfoque y diferenciación y el poder adquisitivo interesante del público objetivo, calculando un ingreso por ventas que se valorará de acuerdo al nivel de ocupación.

Este punto del mix de marketing se explayará con mayor detalle en el presupuesto económico necesario para el análisis financiero.

- Estrategias de distribución

Al tratarse de un producto que es un espacio de restauración en sí, para abordar el proyecto desde esta dimensión se tendrá en cuenta la ubicación del local, su visibilidad, la

cercanía con puntos clave, lo óptimo del espacio y su distribución interna para los objetivos previstos, entre otros.

Una ventaja a destacar del Restorarte es la ubicación estratégica en relación a la cercanía con lugares de referencia del segmento. La zona turística por excelencia es el casco antiguo y la conexión que este casco tiene desde el centro de la ciudad es inmejorable. La cercanía con líneas de subte y colectivos, así como otros espacios de interés como ser museos, tiendas de antigüedades, de diseño, de bares y restaurantes.

El local da a la calle y se localiza en las intersecciones de las calles Bolívar y Venezuela, perteneciendo al barrio de Monserrat. Está dentro de una zona de protección histórica y a pocas cuadras de Plaza de Mayo, la avenida 9 de Julio, el obelisco, la calle Defensa en el barrio de San Telmo, como algunos de los puntos claves de la zona. El espacio interno, al ya haber sido utilizado para proyectos gastronómicos, es óptimo para llevar adelante el proyecto como se prevé.

Habiendo hecho esa acotación en particular al tratarse de un restorán en todas sus dimensiones como el producto analizado, en cuanto a la distribución directa, el producto (el Restorán en sí) será distribuido de forma directa en el local por cada consumidor. Los mozos serán la fuerza de venta.

En cuanto a la distribución indirecta, la organización cuenta con el siguiente portafolio de distribuidores del producto:

Hospedajes:

Locales de Indumentaria:

Librerías:

Agencias de viajes

Además se buscará generar vínculos con otras empresas relacionadas al segmento, a fin que se generen visitas frecuentes de grupos, brindando como servicio la opción entre dos menús fijos con show incluido.

El producto se entiende como el mismo Restorán, en su dimensión intangible (el concepto que comunica) y en sus aspectos tangibles (la comida, el show, por ejemplo)

- Estrategias de comunicación

En cuanto a la identidad visual, La marca Restorarte tendrá una identidad visual con una estética y un carácter que transmita el concepto del lugar y los valores de simplicidad, innovación y presencia. Se optarán por colores que den fuerza, energía, movimiento, que

son conceptos que el Restorán desea transmitir. Lo tradicional y lo delicado serán detalles que identificarán la marca. El uso del nombre Restorarte, como palabra compuesta, pretende lograr el reconocimiento de la empresa, generando a su vez el posicionamiento de la marca.

- Acciones de Publicidad

- ⇒ Publicidad en revistas del ambiente cultural como Imperio, Brandon y Time Out
- ⇒ Inclusión de material publicitario en guías de tirada gratuita (40.000 ejemplares).
- ⇒ Crear página web institucional
- ⇒ Publicación de los cronogramas culturales detallados en la página web y en diarios de tirada nacional
- ⇒ Publicidad permanente para el público extranjero
- ⇒ Gacetillas informativas para la prensa

Se propone una campaña publicitaria en revistas del ambiente cultural, en guías turísticas, en medios digitales, con gacetillas de prensa,

- Acciones de Promoción

- ⇒ Prueba del producto con copa de bienvenida y degustaciones
- ⇒ Tarjeta de cliente frecuente para sumar puntos y obtener descuentos.
- ⇒ Promociones especiales que contrarresten a las de la competencia: Happy Hour de 18.00 a 20.00hs.
- ⇒ Descuentos en precios
- ⇒ Regalos
- ⇒ Premios
- ⇒ Concursos culturales
- ⇒ Material gráfico y de exhibición en el punto de venta: cartelera de programación cultural y los platos del día.
- ⇒ Auspicio de eventos artísticos
- ⇒ Folletería centros de informes
- ⇒ Promociones con bodegas: El vino del mes, El vino de la semana, degustaciones, lanzamiento de vinos
- ⇒ Alianzas con Club de lectores de la Nación, Guía Óleo, Gcard.

La empresa contará con los siguientes productos diseñados para comercializar en concepto de merchandising del establecimiento:

- ⇒ Pins

- ⇒ Postales
- ⇒ Abridor de botellas
- ⇒ Biromes
- ⇒ Individuales de mesa
- ⇒ Vasos
- ⇒ Relojes
- ⇒ Apoya mouse (pad)
- ⇒ Agendas
- ⇒ Llaveros
- ⇒ Bolso porta Notebook
- ⇒ Pen drives
- ⇒ Vinos con etiqueta

Los mismos se exhibirán en un mostrador dispuesto estratégicamente a la vista de la clientela.

Algunos productos serán para la venta y otros como obsequios empresariales o de la casa, como por ejemplo, lapiceras para que se lleven los clientes cada vez que se necesiten usar (firma de cupón de tarjeta o completar una encuesta), o para regalar a partir de un determinado monto, o para atenciones especiales, entre otros.

Los objetos de merchandising para la exhibición serán:

- ⇒ Una Cartelera que informe sobre el cronograma cultural y los menús semanales.
 - ⇒ Banners con fondo para fotografías de famosos o de recuerdo del lugar.
- Acciones de Relaciones Públicas
- ⇒ Evento lanzamiento para el público en general
 - ⇒ Desayuno de negocios para presentación institucional con proveedores y distribuidores
 - ⇒ Convenios comerciales con empresas del entorno para la captación de los mismos a través del menú ejecutivo: IRAM, Banelco, Bancos.
 - ⇒ Conocer conductas y actitudes de los públicos a través de encuestas, estadísticas, informes oficiales, libros de sugerencias
 - ⇒ Generar feedback con los públicos a través de encuestas de opinión y satisfacción
 - ⇒ Generar vínculos con agencias de viajes, hoteles y otras empresas relacionadas al segmento, a fin que se generen visitas frecuentes de grupos, brindando como servicio la opción entre dos menús fijos con show incluido.
 - ⇒ Creación de base de datos de los clientes distinguiendo a los que son frecuentes de los que no lo son
 - ⇒ Vínculos con organismos oficiales, entidades financieras, medios de comunicación masiva, comunidad (ONG's y vecinos), Clientes (distribuidores y consumidores)

- ⇒ Desarrollar programas de RSE: cuidado del uso de la energía eléctrica, cuidado de los desechos clasificándolos, actividad cultural a puertas abiertas cuya recaudación sea destinada a los colegios públicos de la zona, por ej.
- ⇒ Informar sobre nuestro producto a través de eventos, reuniones, rondas de prensa
- ⇒ Organización y planificación de eventos, fiestas, lanzamientos, desfiles de moda, muestras de arte, fiestas de uniones civiles.
- ⇒ Atención personalizada vía telefónica con los clientes
- ⇒ Recepción con jefe de salón para dar bienvenida, ubicación, información y supervisión
- ⇒ Personal de contacto recibe propuestas y sugerencias del cliente y nos informa de las acciones de la competencia.
- ⇒ Reuniones mensuales de información para la fuerza de ventas fundadas en un conocimiento taxativo de los platos y productos.
- ⇒ Canjes con bodegas para adquisición de vinos a un precio accesible, permitiendo la promoción de sus productos en nuestro local

- Acciones de Ventas

- ⇒ Comercialización del producto a través de empresas relacionadas con el segmento de referencia por comisiones actuando como distribuidores del producto: Hospedajes, locales de Indumentaria, librerías y agencias de viajes.
- ⇒ Capacitación de la los/as mozos/as con el fin de conseguir persuadir al cliente para aumentar el consumo, haciendo hincapié en su atención con el público a través de los objetivos dados y la motivación por incentivos e integración.
- ⇒ Visitas de promotores a los diferentes distribuidores del producto y/o unidades económicas relacionadas al segmento de referencia y presentar la carpeta institucional.
- ⇒ Sistema de reservas individuales y grupales
- ⇒ Venta del producto del mediodía en las oficinas de cinco cuadras a la redonda, ya sea delivey o en el local mediante promociones por almuerzos grupales o clientes frecuentes
- ⇒ Informes permanentes sobre la oferta de la competencia
- ⇒ Observación directa de la competencia
- ⇒ Investigación sobre las acciones de la competencia a través del cliente

En líneas generales, a través de este documento se han seleccionado una serie de acciones que se llevarán a cabo a través de las dimensiones propuestas en el marketing mix, como cuestión operativa durante el primer año de lanzamiento del Restorarte, no dejando de tener en el horizonte la misión de ser del Restorarte: la de crear un ambiente de comodidad para un cliente que se apasiona por el arte y que busca un servicio gastronómico bajo excelentes estándares de calidad, con la mejor atención y con una

planificación y organización que responda a cualquier reto del consumidor y de la competencia.

Combinando los objetivos planteados y las estrategias expuestas creemos ir por el camino para lograrlo.

Análisis Financiero

El presupuesto financiero se compone principalmente del presupuesto de caja, que registra el flujo de fondos (cash flow), es decir, la entrada y salida de dinero al momento en que se produce, respondiendo al principio de lo percibido. También está compuesto por el presupuesto de inversiones (ejemplo, Inversión inicial).

Para poder abordar indicadores útiles para analizar el proyecto desde una dimensión financiera, se detallan primeramente costos de inversión, de explotación, e ingresos proyectados, que se calcularon en dólares por entender que para este tipo de proyectos que incluyen un número importante de elementos a presupuestar y el contexto de inflación incierto y difícil de proyectar, es una decisión acertada.

Posteriormente se calculó una proyección económica a seis años, que es un período de tiempo que se entiende apropiado para planificar un tipo de negocio físico como el que se piensa instalar, abordando tres escenarios que se diferencian entre sí por el valor de la variable Nivel de Ocupación.

| | Escenarios | Niveles de Ocupación | | | | | |
|----|---------------------|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | AÑO 6 |
| a. | Escenario optimista | 60% | 65% | 80% | 80% | 65% | 60% |
| b. | Escenario probable | 55% | 65% | 70% | 70% | 65% | 55% |
| c. | Escenario pesimista | 50% | 65% | 65% | 65% | 60% | 55% |

Costos de Inversión

Para presupuestar los costos de inversión de capital se tuvieron en cuenta aquellos ítems de activo fijo indispensables para la capacidad productiva de un establecimiento gastronómico de las características del Restorarte.

Con el objetivo de cumplir con las necesidades y expectativas del segmento al cual está dirigido este proyecto, se analizaron los costos del mercado correspondientes al capital fijo, al de trabajo y a los gastos pre-operativos e imprevistos.

Con respecto al capital fijo, se incluyó Audio, Iluminación, Video, Decoración, Uniformes, Otros (mantelería), Seguridad y Muebles y útiles, arrojando un total de capital fijo de 111 mil dólares.

En cuanto al Capital de trabajo, el mismo está compuesto principalmente por Insumos por alimentos y bebidas, a los que se suman insumos de limpieza e higiene, papelería y merchandising, totalizando una inversión de 67 mil dólares.

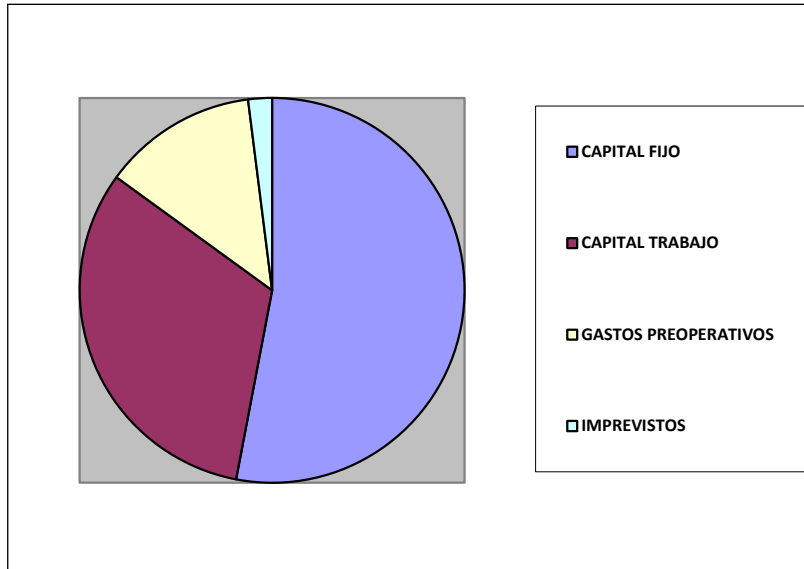
Los gastos preoperativos son representados por el rubro Prensa y Marketing, así como por Otros, entre los que se incluyen depósitos en garantía por el alquiler del local, comisiones inmobiliarias, gastos de habilitación y contratos por el uso del posnet, ascendiendo a 27 mil dólares.

Los gastos imprevistos se calcularon como el 3% de la inversión inicial que es de 206 mil dólares, por lo tanto el margen correspondiente es de 5 mil dólares.

El siguiente cuadro muestra el resumen de los costos de inversión para el proyecto, con los costos asignados en la moneda estadounidense:

| Rubros de Inversión inicial en dólares y agrupados en porcentajes | | | |
|--|--|----------------|-----------------------|
| Capital Fijo | Audio | 3416,49 | |
| | Iluminación | 1700 | |
| | Videos | 3419,37 | |
| | Decoración | 7853,4 | |
| | Uniformes | 5759,16 | |
| | Otros | 9263 | |
| | Seguridad | 1125,65 | |
| | Adquisición Muebles y Útiles | 78534 | |
| | Subtotal Capital Fijo | 111071 | 53 por ciento |
| Capital de trabajo | Stock inicial de insumos alimentos y bebidas | 63376,9 | |
| | Stock inicial de elementos de limpieza | 261,78 | |
| | Stock inicial Soluciones higiénicas | 292 | |
| | Stock inicial merchandising | 1667 | |
| | Papelería | 2207 | |
| | Subtotal Capital de Trabajo | 67804,7 | 32 por ciento |
| Gastos preoperativos | Prensa y Marketing | 2892,67 | |
| | Otros | 24402,6 | |
| | Subtotal Gastos Preoperativos | 27295,3 | 12 por ciento |
| Imprevistos | 3% sobre inversión inicial | 5399,8 | 3 por ciento |
| | Total Inversión inicial | 206172 | 100 por ciento |

De la estimación presentada, surge que el capital fijo asciende aproximadamente al 53 por ciento del total invertido inicialmente, mientras que los costos correspondientes al capital de trabajo abarcan el 32 por ciento, los pre-operativos el 12 por ciento y los imprevistos el 3.

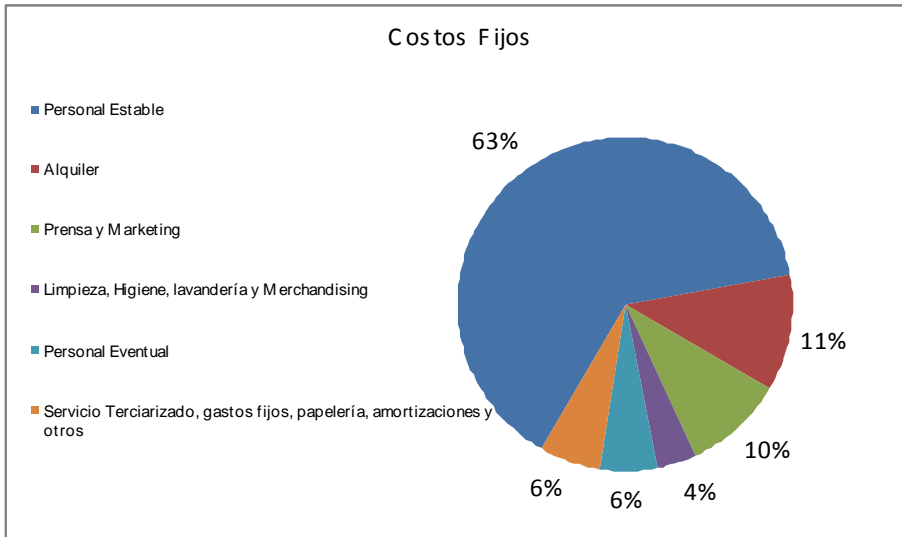


Costos de Explotación

Estos costos se dividen en fijos y variables.

Entre los fijos, encontramos Personal estable, Alquiler del local, Prensa y Marketing, Personal eventual, Gastos fijos de consumo mensual, Amortizaciones (calculada a 10 años, y con un costo del 10 por ciento del total del capital fijo anual); Papelería, Servicios terciarizados y Otros, calculados en los siguientes cuadros, donde se proyectan los montos y el porcentaje de representación de cada rubro.

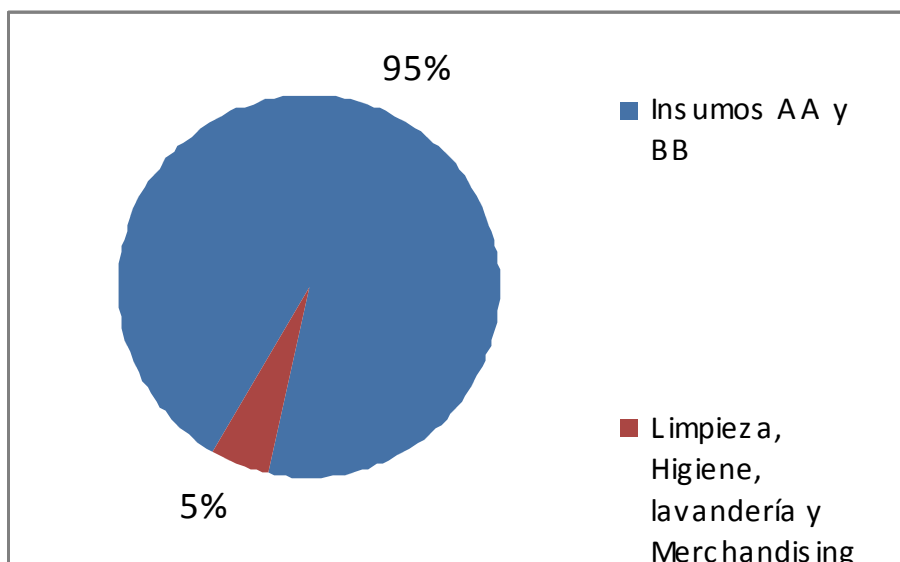
| | |
|---------------------------------|--------------|
| Personal estable | 38114 |
| Servicios terciarizados | 314 |
| Personal eventual | 3320 |
| Alquileres | 6551 |
| Gastos fijos de consumo mensual | 2428 |
| Prensa y Marketing | 5764 |
| Papelería | 1055 |
| Otros | 1059 |
| Amortizaciones | 925 |
| Total Costos fijos | 59530 |



En cuanto a los costos variables, se organizan en los ítems de Insumos de Alimentos y Bebidas, Stock de Merchandising, Insumos de Limpieza, Soluciones Higiénicas y Lavandería de blancos

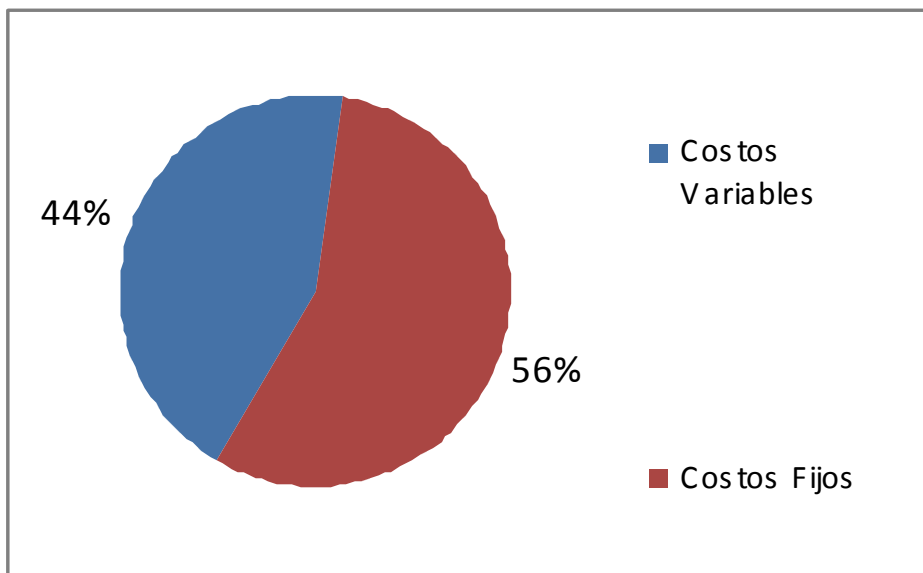
Al igual que en el capital de trabajo, los insumos por Alimentos y Bebidas fueron calculados en base al 30 por ciento promedio de los ingresos promedio por comensal de acuerdo a la totalidad de los platos y bebidas de la carta al momento de la apertura del local. Este ítem representa casi el 95 por ciento del total de costos variables de explotación.

| | |
|--------------------------------|--------------|
| Insumos de Alimentos y Bebidas | 44363 |
| Insumos de Limpieza | 261 |
| Soluciones Higiénicas | 239 |
| Lavandería de blancos | 204 |
| Stock de Merchandising | 1667 |
| Total Costos Variables | 46736 |



A modo de síntesis de los costos de explotación, el siguiente cuadro muestra el porcentaje de cada uno de los dos subgrupos en que fueron divididos los mismos. Los costos fijos superan en un 12 por ciento aproximado a aquellos variables:

| Costos de explotación | Mensual | Anual | |
|---------------------------------|---------|----------------|---------------|
| Total de costos Variables | 46736 | 560839 | 44 por ciento |
| Total de costos Fijos | 59530 | 714360 | 56 por ciento |
| TOTAL ANUAL (en dólares) | | 1275199 | |



Ingresos proyectados

El proyecto que se presenta contará con diversas fuentes de ingresos entre los que se destacan como principales, los percibidos por restauración; y como fuentes secundarias, las obtenidas por la realización de eventos y por comercialización de merchandising.

El monto proyectado de ingresos por restauración mensual, tanto en el salón como el servicio de reparto a domicilio, se estima en 147.879 dólares. La metodología de fijación de precios de cada plato se estableció a partir de la comparación con la competencia de establecimientos similares.

Se utilizó la técnica de ratio para obtener los resultados. Se tomó un promedio de los precios sobre la competencia directa, y en base a éstos, se calcularon los costos e insumos necesarios para su elaboración. Del saldo restante resultó la utilidad bruta de la empresa, a la cual se le aplicaron los costos correspondientes al funcionamiento del establecimiento, resultando la utilidad neta.

Para el cálculo del ingreso bruto de restauración mensual, se tomaron las siguientes variables: Promedio de precio de venta, capacidad instalada de ventas y los días del mes.

Precio de Venta x Cantidad de comensales x 30 días = Ingresos brutos por ventas

En nuestro caso, el precio de venta ha resultado \$18.32 dólares.- promedio por comensal.

Con respecto a la capacidad instalada del local seleccionado para el proyecto, se han calculado la cantidad total de cubiertos acorde a su distribución en el espacio. El establecimiento cuenta con 300 m² distribuidos en subsuelo, planta baja, primer entrepiso, primer piso y segundo entrepiso.

Además, posee Cava y Bodega, Salón en dos niveles con escenario, Entrepiso con área pullman y súper pullman, Terraza al aire libre, Barra de tragos, Espacio para eventos empresariales y Salón de eventos múltiples.

Dentro de la distribución de este espacio físico vamos a encontrar la siguiente capacidad instalada:

| Lugar | Espacio | Cantidad de mesas | Cantidad de cubiertos totales |
|--|-----------------|---|-------------------------------|
| Salón Planta Baja | 15mts x 8mts | 24 mesas para cuatro | 120 Personas |
| | | 12 mesas para dos | |
| Salón Primer Entrepiso | 13mts x 2.50mts | 8 mesas para dos | 30 Personas |
| | | Barra para ocho | |
| | | Sillones con mesas ratonas para mas de 14 | |
| Salón Primer Piso (Interior) Salón-Barra | 10mts x 5.50mt | 7 mesas para cuatro | 41 Personas |
| | | Barra para siete | |
| | | Sillones con mesas | |

| | | | |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|-------------|
| | | ratonas para 6 | |
| Salón Primer Piso (Interior) Salón | 4mts x 5mts | 18 mesas para dos | 36 Personas |
| Salón Primer Piso (Exterior) | 8mts x 5.50mts | 9 mesas para cuatro | 42 Personas |
| | | Barra para 6 | |
| Sala de Conferencias | 8mts x 5mts | Mesa para 3 disertantes | 66 Personas |
| | | 63 butacas público | |
| Sala de Reuniones | 3.50mts x 5mts | Mesa para 8 | 8 personas |

De esta forma obtenemos una capacidad instalada de 269 cubiertos totales.

Con estos datos se obtienen los ingresos mensuales, que corresponden al 94,80 por ciento del total.

| |
|---|
| Precio de venta x 269 cubiertos x 30 días = 147.879 dólares |
|---|

Con respecto a las fuentes secundarias de ingresos mensuales del proyecto, la primera corresponde a la realización de eventos, tanto de carácter privado de particulares, como empresarial. La misma se estima en 5235 dólares mensuales, lo que representa un valor cercano al 3 por ciento de los ingresos totales.

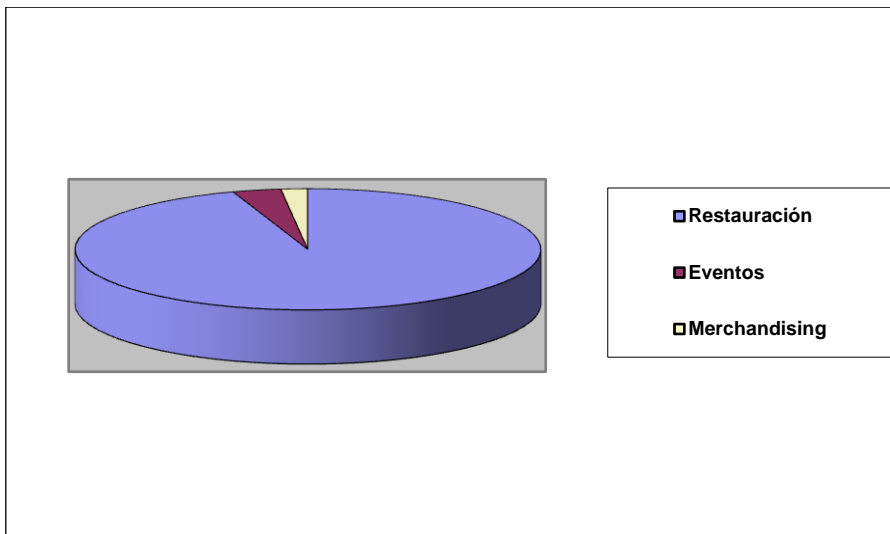
Esta entrada se calculó tomando como precio promedio de los eventos la suma de un tercio de ese valor, estimando la realización de uno semanal resultando cuatro al mes. Este valor es un precio promedio, ya que los ingresos por esta variable aumentarán o disminuirán en base a los servicios especiales que se adhieran a la sola locación del espacio. Estos pueden ser el servicio de catering, musicalización, pantalla, escenarios, espectáculos, fotos y video, pasarela para desfiles de moda, auditorio con capacidad para 63 espectadores, y sala de reuniones para ocho personas, juegos de iluminación y sonidos básicos o full.

Por último lugar, nos queda mencionar los ingresos generados por la comercialización de merchandising exclusiva del Restoarte. El ingreso estipulado por esta venta representa el 1.85 por ciento de los ingresos totales, calculadostomando los costos de la mercadería con una utilidad neta del 70 por ciento. Dentro de los elementos a comercializar, se destacan elementos de uso personal como de tecnológico. La venta se realizará en la recepción y los elementos a vender se encontrarán en una vitrina a la vista del comensal.

Los ingresos estimados mensuales se detallan a continuación:

| Ingresos Estimados Mensuales | | | |
|------------------------------|-----------------|----------------|---|
| | Ingresos | Porcentaje | Observaciones |
| Restauración | 147879 | 94,80% | Salones y servicio delivery |
| Eventos | 5235 | 3,35% | Desayunos, fiestas privadas, presentaciones |
| Merchandising | 2833,80 | 1,85% | Bolsos, souvenirs, agendas, etc. |
| TOTALES | 155947.8 | 100,00% | |

En conclusión, los ingresos de restauración surgen del cálculo de un precio por comensal a capacidad total de 269 personas. Los ingresos por eventos surgen del cálculo de la realización de 1 (un) evento semanal en un escenario neutro y los ingresos por venta de Merchandising fueron calculados teniendo en cuenta los costos de la mercadería con una utilidad del 70%. De esta forma se puede observar claramente los alcances de cada unidad de negocio del proyecto. El ingreso primario se da por el área de Restauración, que es la principal unidad de negocio del establecimiento; mientras que los eventos y el merchandising representan el porcentaje correspondiente a ingresos secundarios (aproximadamente 5,2 por ciento de los ingresos totales estimados).



Presupuesto económico

La proyección económica fue tomada por un término de 6 (seis) años, y se estimó un escenario neutral del nivel de ocupación año a año, teniendo en cuenta un número de variables que juegan en el mercado, en el tipo de producto, la manera de publicitarlo y el precio promedio por comensal.

Una proyección como tal se puede ver en el siguiente cuadro:

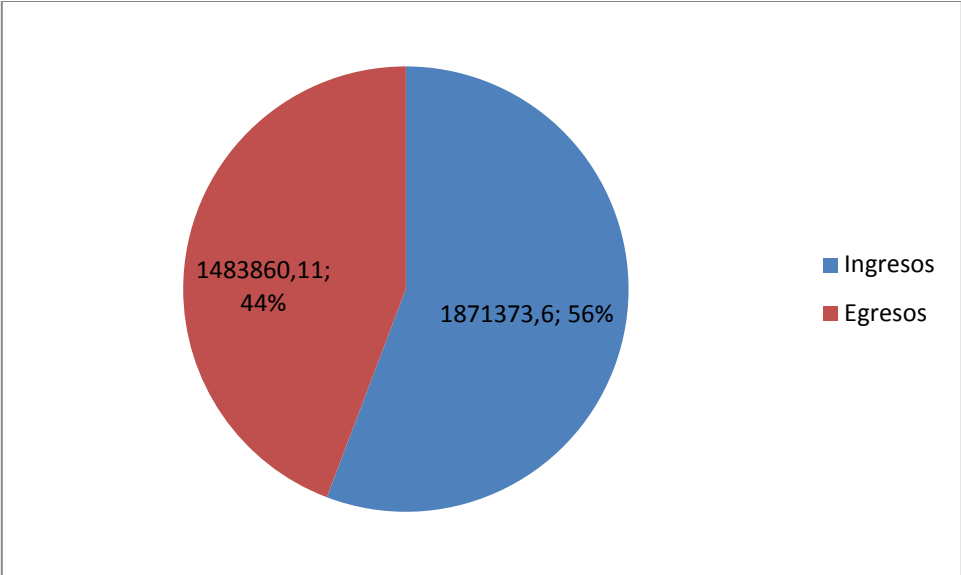
| Importes | VALOR BASE | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|---------------------------------------|------------|---------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|
| Nivel de ocupación escenario probable | 100 | | 55 | 65 | 70 | 70 | 65 | 55 |
| Inversión Inicial | | -206172 | | | | | | |
| Ingreso por restauración | 1774548 | | 976001,4 | 1153456,2 | 1242183,6 | 1242183,6 | 1153456,2 | 976001,4 |
| Otros Ingresos | 96825,6 | | 53254,08 | 62936,64 | 67777,92 | 67777,92 | 62936,64 | 53254,08 |
| Costos variables | -560839 | | -308461,45 | -364545,35 | -392587,3 | -392587,3 | -364545,35 | -308461,45 |
| Costos fijos | -714360 | | -714360 | -714360 | -714360 | -714360 | -714360 | -714360 |
| Resultado anual | 596174,6 | | 6434,03 | 137487,49 | 203014,22 | 203014,22 | 137487,49 | 6434,03 |
| Impuesto a la Ganancia (0,35) | -208661,11 | | -2251,9105 | -48120,6215 | -71054,977 | -71054,977 | -48120,6215 | -2251,9105 |
| Resultado neto de impuestos | 387513,49 | -206172 | 4182,1195 | 89366,8685 | 131959,243 | 131959,243 | 89366,8685 | 4182,1195 |
| Acumulado | | -206172 | -201989,881 | -112623,012 | 19336,231 | 151295,474 | 240662,3425 | 244844,462 |

Tomando a la situación base como la ideal (números de la primera columna), es posible reflejar tanto los ingresos como los costos afrontados para generarlos. Esa resta nos permite estimar el resultado anual, que restado el impuesto a la Ganancia, nos da un Resultado Neto de impuestos de 387.513,49 dólares.

Visto de otra manera, el proyecto en un año al 100 por ciento de su capacidad productiva poseería esta distribución de ingresos y egresos que daría la ganancia neta mencionada:

Ingresos por restauración + Otros Ingresos = 1.871.373,60

Egresos por Costos Variables + Costos fijos + Impuesto a las Ganancias = 1.483.860,11



Presupuesto Financiero

En base a lo expuesto, se presenta a continuación el Flujo Neto de Fondos del proyecto, en un escenario probable, durante los seis años mencionados, y teniendo en cuenta los distintos niveles de ocupación promedio de cada período citados en la proyección económica

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|--------------------------------------|---------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|
| Resultado Neto | | 4182,1195 | 89366,8685 | 131959,243 | 131959,243 | 89366,8685 | 4182,1195 |
| Amortización (restada del económico) | | 11100 | 11100 | 11100 | 11100 | 11100 | 11100 |
| Flujo Neto de Fondos (I - E) | -206172 | 15282,1195 | 100466,8685 | 143059,243 | 143059,243 | 100466,8685 | 15282,1195 |

El siguiente cuadro indica los resultados analizados de las proyecciones económico-financieras recientemente detalladas. Se basaron en el escenario neutro del proyecto y esos datos fueron utilizados para aplicar los métodos de evaluación de proyectos analizados al comienzo de este trabajo. Los mismos son:

- Período de Recupero
- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno

El período de recupero de la inversión resultó del cociente entre la inversión inicial (206172 dólares) y el promedio de ingresos netos a producirse durante la vida del proyecto (86251 dólares). El resultado da un período de algo más de 28 meses y 18 días para recuperar la inversión.

El Valor Actual Neto ha sido elaborado teniendo en cuenta los futuros flujos de fondos netos esperados y la inversión inicial, y se ha tomado como tasa de corte del mercado el 18%. El resultado del mismo es un valor positivo.

Para realizar la Tasa Interna de Retorno se igualó el Valor Presente Neto a cero. El resultado aproximado fue del 32 por ciento.

La comparación entre los tres escenarios posibles (teniendo en cuenta los niveles de ocupación previstos para cada escenario) arrojó el siguiente resultado:

| | | Métodos de Evaluación | | |
|-----------|----------------------------|-----------------------|-----------------|-------------|
| | | V.A.N. | T.I.R | P. Recupero |
| a. | Escenario optimista | positivo | 52 por ciento | 1,6 |
| b. | Escenario probable | positivo | 32 por ciento | 2,4 |
| c. | Escenario pesimista | negativo | 12,5 por ciento | 3,8 |

En conclusión, El proyecto presentado es una novedosa alternativa de inversión. Tanto la cultura como la gastronomía son dos espacios interesantes para invertir en la Ciudad de Buenos Aires, pensando no sólo en los porteños que viven allí, sino en la gran cantidad de demanda de turistas y visitantes que recibe día a día.

De acuerdo a esa realidad, se analizaron una serie de ventajas comparativas que lo distinguen de la oferta que actualmente presenta el mercado en productos similares, destacando como principales atributos ofrecidos los siguientes:

Servicio de calidad al cliente

Cartas estacionales y con equilibrio nutricional

Programación de jerarquía en eventos culturales

Artistas profesionales y de vanguardia

Espacios para festejos, reuniones y eventos especiales

Cuidada y distinguida ambientación

Se encuentra abierto todos los días de la semana

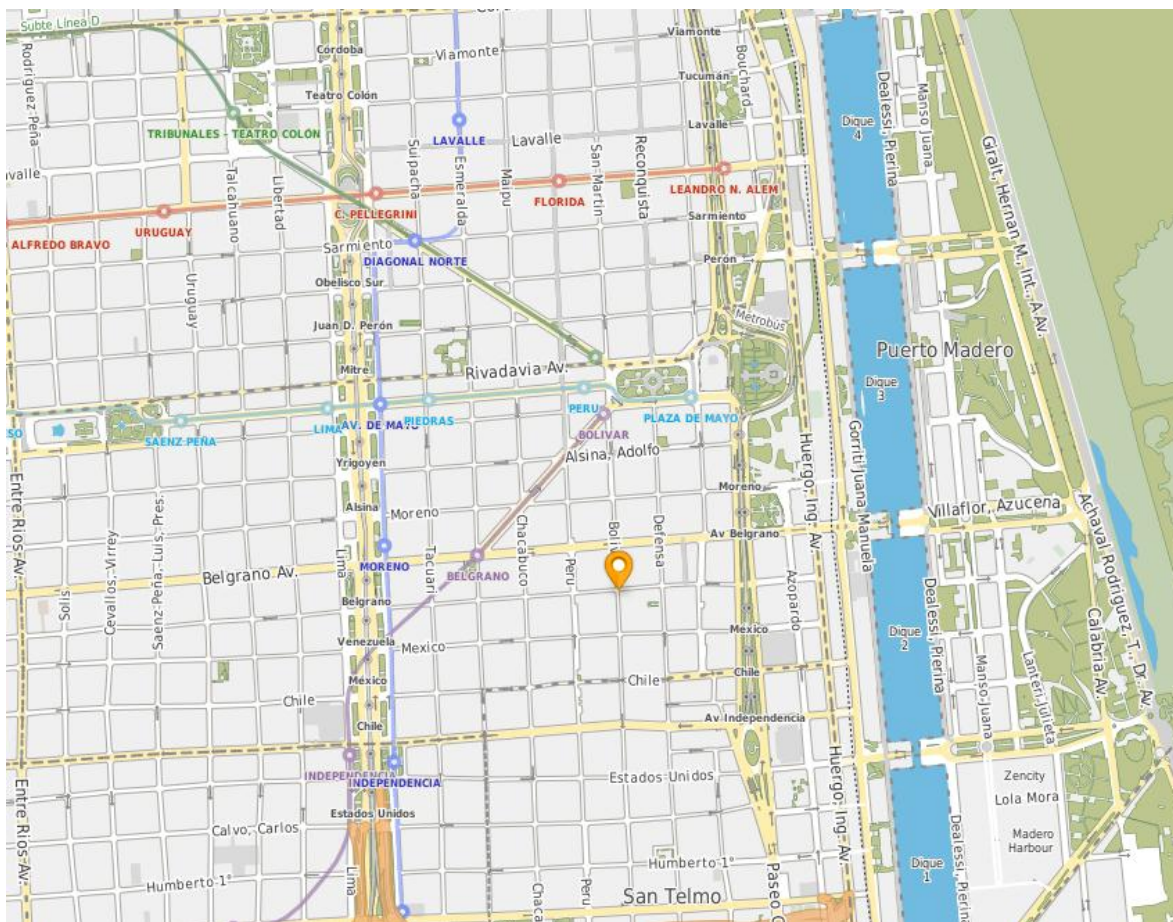
Recomendaciones Finales

A lo largo de este documento fue presentado un segmento de demanda que no se encuentra en su totalidad satisfecho con la oferta de restauración que se espera provocar con Restorarte. Teniendo en cuenta los deseos y necesidades de un mercado meta que posee un nivel adquisitivo medio y alto y utilizando un mix de estrategias que resaltan atributos específicos, entendemos que si bien el contexto de incertidumbre económica que atraviesa nuestro país es notorio, no son pocos los casos de nuevas aperturas de espacios gastronómicos en la ciudad de Buenos Aires.

En esa línea, es inteligente el hecho de invertir en un sector, el gastronómico y el de la cultura, que es uno de los últimos en posponerse a la hora del consumo, recordando que una característica de este público, es el hecho de ser buen consumidor y gastador, a la vez de la valoración personal por la apuesta de proyectos audaces que generen impactos positivos en el entorno directo, por ejemplo en la generación de empleo de calidad.

Anexos

Localización



Bolívar, esquina Venezuela, barrio de Monserrat, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.(mapa.buenosaires.gob.ar)

El establecimiento se encuentra ubicado en el barrio de Monserrat, en el casco histórico de la ciudad y a pocas cuadras de otro de los barrios más turísticos como lo es San Telmo. Se trata de un barrio maduro en cuanto a la oferta turística que posee: patrimonio arquitectónico, teatros, museos, sitios de interés histórico cultural, anticuarios, galerías de arte, librerías, turismo de compras, plazas, etcétera.

Entorno del local

En el entorno al local existen gran cantidad de edificios de oficinas, bancos y financieras. A pocos metros se encuentra la central de la empresa Banelco, así como el edificio de IRAM. Durante la noche hay menos movimiento en el barrio, pero tanto bares como pubs de la zona de San Telmo, Retiro y Puerto Madero funcionan significativamente.

Durante los fines de semana, esta zona recibe un gran afluente de turistas, tanto por la movida gastronómica, como por la inmensa cantidad de atractivos turísticos que posee Buenos Aires en esta área.

Detalle del local elegido.

El local se encuentra en la esquina noroeste de las calles Bolívar y Venezuela. Posee dos entradas, ambas sobre la calle Bolívar. La planta alta cuenta con entrada independiente, patio y balcones a lo largo de la ochava que forman la intersección de las calles mencionadas.

Además posee algunos desniveles que permiten adaptarlo a diferentes ambientaciones. Tiene un área pullman y súper pullman con mesas, barra y banquetas, desde donde se tiene una excelente vista al escenario y a la planta baja.

Posee un sector reservado con sillones y mesas ratonas, y otro con mesas ubicadas alrededor del escenario donde se desarrollarán diferentes eventos y espectáculos.

Existe un sanitario adaptado para discapacitados y dos para público en general.

La planta alta es ideal para eventos corporativos, fiestas privadas, desfiles, conciertos y presentación de productos. La misma cuenta con un apartado para escuchar música en vivo con pocas mesas donde la gente puede moverse cómodamente y un sector de barra con banquetas altas. Un ambiente cerrado adaptado a usos corporativos múltiples. Además una terraza con mesas, sillas y gazebos acompañan la ambientación de esta área que a su vez posee una parrilla. Este piso cuenta con dos sanitarios.

Marco de referencia para evaluar proyectos de inversión

Para realizar la evaluación de proyectos de inversión es necesario tener en cuenta los siguientes métodos:

1. Tasa contable de ganancias

La tasa contable de ganancias es un criterio de base contable que permite analizar el rendimiento económico de un proyecto, es decir, el porcentaje de ganancia del proyecto. Resulta de dividir la utilidad media anual contable, después de impuestos por el activo promedio invertido en el proyecto.

Este método presenta las siguientes limitaciones:

- Se basa en la utilidad contable y no en el flujo de fondos.
- No toma en cuenta la distribución en el tiempo de los resultados.

- Ignora el valor del factor tiempo, asignándole la misma importancia a las ganancias del primer año que a las del último.

2. Período de recupero

El período de recupero o payback es el número de años que se requieren para recuperar la inversión inicial de fondos. Es un criterio de base financiera y resulta del cociente entre la inversión inicial y el promedio de ingresos netos a producirse durante la vida del proyecto.

Este método presenta las siguientes limitaciones:

- Ofrece una visión limitada del riesgo y de la liquidez del proyecto, se basa en el flujo de fondos y toma en cuenta el factor tiempo, pero no el valor cronológico del dinero.
- No considera los posibles flujos de fondo posteriores al período de recupero.
- No considera la distribución de los flujos de fondos dentro del período de recupero.
- No toma en cuenta la dispersión de los posibles resultados, sino solo su magnitud y oportunidad.

El valor cronológico del dinero no hace referencia al valor nominal del mismo, sino al valor desde el punto de vista financiero.

Tanto la rentabilidad (posibilidad de reinvertir), como el riesgo (entendiendo que tiempo implica riesgo), hacen que el momento en que se tenga disponible el dinero le dé otro valor al mismo. No es lo mismo cobrar \$1.000 en un mes que en un año.

Tanto el VAN como la TIR lo consideran y lo calculan.

3. Valor Actual Neto

El valor actual neto (VAN) se basa en el descuento de fondos y sirve para ver la viabilidad financiera del proyecto. Todos los flujos de fondos se descuentan para hallar su valor actual utilizando la tasa de corte o tasa de costo de capital. Un proyecto será aceptado si el valor actual de los ingresos supera al valor actual de los egresos (ambos descontados a la tasa de corte).

Para evaluar la conveniencia económica de una inversión se utiliza la llamada tasa de corte, y se emplea para la aceptación de proyectos cuando cumpla una de las dos condiciones siguientes:

- a) Cuando el VAN de todos los flujos de fondos de un proyecto, descontados a la tasa de costo de capital o tasa de corte da un valor positivo. Si da cero el proyecto

es financieramente neutro y si da negativo significa que son mayores los egresos que los ingresos, por ende, es desechable.

b) Cuando la TIR es mayor que la tasa de costo de capital.

4. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que aplicada a interés compuesto al flujo de futuros movimientos de caja, los hace iguales al egreso inicial ocurrido en el momento cero. Iguala el valor actual de los egresos previstos, con el valor actual de los ingresos previstos; es decir, es una tasa que permite igualar el VAN a cero.

Es un método de evaluación útil para ver el rendimiento financiero de un proyecto y como se mencionó en el punto anterior, los inversores buscan que las tasas internas de retorno de los proyectos sean superiores a la tasa de corte del mercado.

Los métodos de evaluación de proyecto de inversión sirven para analizar diferentes alternativas y compararlas. De este modo, se evita afrontar los costos de oportunidad, es decir, que no se pierde nada al elegir la mejor opción.

Bibliografía

Página oficial de Turismo CABA

Plan de Manejo del Casco Histórico de Buenos Aires

Páginas Web

Blogs gastronómicos

Apuntes universitarios personales

Sitio Web trivadvisor.com.ar, visitado 26/05/2018

Sitio Web Ahrcc.org.ar, visitado 27/05/2018

Sitio Web www.cronista.com/economiapolitica/La-inflacion-de-2017-cerro-en-25-ocho-puntos-por-encima-de-la-meta-oficial-20180103-0022.html, visitado 19/06/2018

Sitio Web
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/138624/Pinochet%20Cancino%20Eduardo.pdf;sequence=1>, visitado 20/06/2018

"Marketing para Turismo" P. Kotler.

<http://icg-uagrm.com/wp-content/uploads/2015/08/LIBRO.pdf>

<https://www.iprofesional.com/economia/268991-ventas-clase-media-consumo-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

<http://ceaelapalma.pbworks.com/w/page/42426000/Cadena%20de%20valor%20de%20un%20restaurante>

Apuntes Formulación Proyectos de Inversión y asignaturas afines.