



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA APERTURA DE UN RESTAURANTE EN LA CIUDAD DE ROSARIO DE LA FRONTERA, PROVINCIA DE SALTA

Autores: Lamas Majek, Andrea Julieta  
Vázquez, Daniela Giselle

Director: Martos, María Enriqueta

**2014**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **Resumen**

El sector gastronómico es actualmente uno de los más innovadores y con mayor potencial de crecimiento, dada la necesidad de los consumidores. La gastronomía ha despertado un nuevo segmento de negocios y ha dado vida a un mercado caracterizado por consumidores exigentes y selectivos. La tendencia de la comida saludable, la cocina como espacio social, la originalidad han originado cambios importantes en el sector, abriendo toda una gama nueva de oportunidades.

Este proyecto está orientado a demostrar la viabilidad, y la gran oportunidad de invertir en la creación de un restó-bar en la ciudad de Rosario de la Frontera, provincia de Salta. El *target* o población objetivo lo conforman personas jóvenes de entre 18 y 55 años de edad de clase media, media-alta y alta.

La propuesta que se detalla a continuación promete una investigación y análisis exhaustivo a modo de proporcionar toda la información que se necesite para facilitar la toma de decisiones. Se llevaron a cabo todos los estudios correspondientes a un plan de negocios, donde fue fundamental para el análisis preliminar la segmentación de la población objetivo mediante información estadística de organismos nacionales y provinciales, como así también llevar a cabo un cuestionario a los potenciales clientes para obtener

mayor conocimiento del tema, conocer sus deseos y necesidades y cualquier otro aspecto importante para el estudio.

## Prólogo

Todas las organizaciones y negocios, sin importar su tipo o actividad, trabajan y este trabajo generalmente involucra operaciones y proyectos. Estos dos conceptos comparten muchas características, como ser: ambos se desarrollan por personas; son limitados debido a la cualidad escasa de los recursos; se planean, ejecutan y controlan. Pero a pesar de estas similitudes, las operaciones y los proyectos difieren principalmente en que las operaciones son de carácter sucesivo y se repiten de manera reiterada, mientras que los proyectos son temporales y únicos. Por lo tanto, un proyecto puede ser definido en término de sus características distintivas: es una tarea temporal desarrollada para la creación de un producto o servicio único.

La temporalidad de los proyectos se refiere a que cada uno posee un comienzo definitivo y una terminación definitiva. Su unicidad hace referencia a que el producto o servicio resultante del mismo será diferente de alguna manera distintiva de todos los demás proyectos o servicios similares.

De esta manera se puede describir en forma general a un proyecto como una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se interrelacionan y coordinan entre sí. La razón de cada proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen los presupuestos, las calidades establecidas previamente, y el lapso de tiempo establecido para culminarlo. Es decir, un **proyecto** es la búsqueda de una solución inteligente

al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.<sup>1</sup>

Avanzando en la definición de proyecto, se puede decir que un **proyecto de inversión** es un plan, que si se le asignan determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos (humanos, materiales, tecnológicos, etcétera), podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

Es así que la **evaluación de un proyecto de inversión** es aquella actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto. Tiene como objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

La preparación y evaluación de proyectos busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa. Los proyectos nacen, se evalúan y posteriormente se realizan sólo en la medida en que ellos respondan a una necesidad humana.<sup>2</sup>

Este proyecto se ha desarrollado con conocimientos financieros y operativos, además de haberse realizado una breve y minuciosa investigación, la cual ayudó a elegir el mercado potencial.

El tema del proyecto nace ante la necesidad de implementar un restaurante en la ciudad de Rosario de la Frontera, Provincia de Salta, debido a la existencia de una demanda insatisfecha. Al analizar el mercado y su entorno se puede observar una tendencia de cambio en el comportamiento de consumo de servicios de restauración en los jóvenes y adultos, lo que representa una gran oportunidad, y todo un reto para el proyecto.

---

<sup>1</sup> BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, 5° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México, 2005), pág. 2.

<sup>2</sup> SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México, 1991), pág 3.

El negocio de la comida es atractivo y rentable, siempre y cuando éste sea bien administrado. “MIGUEL ÁNGEL RESTÓ-BAR” será una empresa dedicada a la elaboración de platos novedosos y originales brindando un producto de buena calidad, un servicio innovador con atención eficiente, dirigido especialmente a un público de exigente paladar.

El propósito es ofrecer un variado menú y la posibilidad de comer en un ambiente cómodo, pudiendo compartir momentos agradables con familiares y amigos. Su ubicación será ideal por encontrarse estratégicamente situado frente a la plaza principal de la localidad mencionada.

En resumen se puede decir que, teniendo en cuenta que actualmente las expectativas de los clientes son elevadas, que no solamente buscan obtener productos de alta calidad, sino que esperan poder disfrutar de experiencias extraordinarias; “MIGUEL ÁNGEL RESTÓ-BAR” será el lugar perfecto para recomendar en todo momento.

## **CAPÍTULO I**

### **Delimitación de la Investigación**

**Sumario:** 1.-Planteamiento del problema 2.- Definición del proyecto 3.- Justificación 4.- Objetivos Generales y Específicos 5.- Hipótesis

#### **1.- Planteamiento del problema.**

Aún en la actualidad siguen existiendo diferentes puntos de vista relacionados al éxito o fracaso de las empresas. Algunos consideran que una empresa exitosa, es consecuencia de un proyecto bien elaborado, mientras que otros restan importancia a los proyectos, argumentando que son las grandes ideas y solo eso, la base del éxito; pero a pesar de este dilema de opiniones, los expertos están de acuerdo en que los proyectos, disminuyen en gran medida el riesgo de fracaso de una empresa.

En este mundo cambiante, no se puede asegurar el éxito financiero de las empresas, es por ello que decir que existe una verdad única y una metodología para alcanzarlo es una utopía; pero sí se pueden tomar una serie de precauciones que minimicen el riesgo o la posibilidad de cometer errores que afecten el criterio y permitan la indebida toma de decisiones.

Lo fundamental en la toma de decisiones empresariales frente a un proyecto de inversión es la debida planificación, ya que al realizar un buen estudio se podrá evaluar de una manera *a priori* el cumplimiento de los objetivos que se quieren conseguir.

Antiguamente cuando una persona decidía emprender una empresa, no analizaba todas las variables inmiscuidas en el proyecto, es decir, no se hacía un estudio de mercado, financiero, legal, etcétera, que le permitiera tomar una decisión más objetiva para determinar la ejecución o no ejecución del proyecto.

Ahora, esta perspectiva ha cambiado, las empresas y personas, tratan de disminuir el riesgo en las operaciones de inversión, con estudios previos, que les ayuden a determinar fortalezas y debilidades, así como analizar el futuro éxito o fracaso de los proyectos en los que desea invertir. Parte de estos estudios son los Proyectos de Inversión, los cuales brindan un panorama más amplio del futuro que guardará la empresa en función de su capital, mercado, procesos, imagen, etcétera.

Las pequeñas y medianas empresas tienen un rol preponderante dentro del modelo de crecimiento económico con inclusión social, y han acompañado el proceso de expansión industrial más importante de la historia argentina, tanto en duración como en incremento de la producción.

Según el Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de Salta, en el año 2010 se contabilizaron unas 41.206 pequeñas y medianas empresas en la provincia, de las cuales 5,6% pertenecen al rubro de hoteles y restaurantes.<sup>3</sup>

Dadas las circunstancias del mercado y la competencia, de los gustos cambiantes de las personas y de la aceleración en el ritmo de vida, los proyectos deben de involucrar en los estudios un sinnúmero de variables que directa o indirectamente lo afectan o lo benefician. Dentro del proyecto se anali-

---

<sup>3</sup> Consulta en Internet: [www.negociosypymes.com](http://www.negociosypymes.com), (21/12/13)



zarán variables que se engloban en los estudios de: mercado; legal; técnico; administrativo y financiero.

## **2.- Definición del Proyecto.**

La presente tesis plantea realizar un Proyecto de Inversión para la apertura de un restaurante-bar en la ciudad de Rosario de la Frontera, provincia de Salta, cuyo nombre de fantasía será “Miguel Ángel Restó-Bar”, el cual estará dirigido a un segmento de mercado específico constituido por personas de clase media, media-alta, y alta; y un rango de edad de 18 a 50 años. El restaurante brindará calidad y confiabilidad tanto en sus productos como en la atención al cliente.

## **3.- Justificación.**

Para evaluar integralmente un proyecto, se debe seguir una metodología que integre los elementos necesarios a evaluar. Los proyectos surgen de una idea y constituyen una propuesta de acción técnica-económica, en donde se integra una serie de recursos disponibles en las empresas tales como: recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos. Además la evaluación integral de los proyectos de inversión, intenta demostrar: la factibilidad del proyecto, la pertinencia de llevar a cabo o no dicha acción, satisfacer una necesidad y la solución de problemas.

La investigación de este proyecto de tesis que se propone llevar a cabo se justifica por su necesidad de analizar y evaluar los diferentes aspectos relacionados con la creación en Rosario de la Frontera de un restaurante de comida *gourmet*<sup>4</sup>.

El propósito de esta investigación es tener una base sólida y completa de informaciones precisas y usables con el fin de, a corto plazo, dar luz verde a este proyecto.

---

<sup>4</sup> La calidad de los ingredientes y la forma de preparación es lo que determina que un plato sea considerado gourmet o no.

#### **4.- Objetivos generales y específicos.**

Un principio básico en la gestión de proyectos, así como en toda actividad de gestión, es que los objetivos estén definidos *a priori* y con un grado suficiente de claridad y precisión.

##### **4.1.- Objetivo General**

Definir la viabilidad y rentabilidad para la implementación de un Restaurante en la ciudad de Rosario de la Frontera, Salta.

##### **4.2.- Objetivos Específicos**

- Realizar estudio organizacional.
- Realizar estudio técnico.
- Realizar investigación de Mercado y sus análisis.
- Determinar la factibilidad financiera del proyecto.
- Realizar un análisis de sensibilidad.

#### **5.- Hipótesis.**

La hipótesis del presente proyecto sugiere que “la apertura de un restaurante en la ciudad de Rosario de la Frontera es rentable”, y parte del hecho de que las personas han aumentado sus exigencias, y no sólo buscan productos de calidad, sino también precios justos, ambientes agradables, un servicio cordial y atento; además del hecho de que la demanda de empresas de comida ha ido aumentando en los últimos años.

La idea del negocio a analizar en el presente proyecto, es un restaurante-bar, con nombre “Miguel Ángel Restó-Bar”. Se denomina Resto-Bar a un establecimiento de restauración<sup>5</sup> que puede ser considerado una mezcla entre restaurante gourmet y bar. Un Resto-Bar ofrece generalmente tanto

---

<sup>5</sup> Restauración: Es otro nombre para el arte de la gastronomía y para la actividad de los restaurantes.

una gran selección de platos como de bebidas, y a menudo hay también espectáculos en vivo de grupos musicales o de baile. La innovación, fusión, sofisticación y actualidad se hacen presentes en los lugares de este tipo, mediante sus programas y servicios, gastronomía y tendencia.

La hipótesis sobre la que descansa el presente proyecto radica en que existen restaurantes en Rosario de la Frontera, pero ninguno de ellos tiene una idea como la que se está generando en este proyecto, la cual sugiere nuevos menús con platillos originales. Además de que los precios de venta a los que se puede acceder resultan congruentes con la calidad de las comidas haciéndolo atractivo para los clientes.

Para poder demostrar esta hipótesis, es necesario realizar los estudios que anteriormente se han mencionado, de manera que sea posible emitir un juicio correcto, no solo basado en los márgenes de utilidad, sino considerando la información que arrojen cada uno de estos estudios.

## **CAPÍTULO II**

### **Estudio de Mercado**

**Sumario:** 1.- Objetivos generales y particulares 2.- Análisis Interno 3.- Análisis Externo 4.- Estimación de la Demanda 5.- Cantidades Demandadas 6.- Análisis Empírico del Estudio de Mercado.

El estudio de mercado de un proyecto es uno de los más importantes y complejos que debe realizar el investigador. Se tendrá que analizar los mercados, proveedores, competidores, y distribuidores, e incluso cuando así se requiera se analizarán las condiciones de los mercados externos.

En esta etapa de la evaluación, más que describir y proyectar los mercados relevantes para el proyecto, deberá ser la base sólida sobre la que continúe el estudio completo, y además proporcionará datos básicos para el resto del estudio.

#### **1.- Objetivos generales y particulares.**

##### **1.1.- Objetivo general**

Obtener información precisa y clara para conocer en profundidad el mercado de restaurantes en la ciudad de Rosario de la Frontera; y poder te-

ner una idea definida de dicho mercado desde el punto de vista de los clientes actuales del rubro gastronómico, y potenciales del negocio a desarrollarse en este proyecto.

### **1.2.- Objetivos específicos**

- Analizar la demanda y la oferta de los servicios de gastronomía en la ciudad.
- Determinar los precios para los diferentes productos que se ofrecerán.
- Encontrar las ventajas y desventajas de invertir en este micro emprendimiento, analizando la factibilidad del proyecto.

### **2.- Análisis Interno.**

Recursos propios y disponibles: Una empresa que hace un óptimo uso de sus recursos operativos, humanos, organizacionales y financieros ganará una ventaja competitiva.

- Recursos Humanos: Los recursos humanos son vistos en mayor medida como un activo estratégico. El potencial Restó-Bar será llevado a cabo por dos hermanos, de profesiones Contador Público Nacional (recibido en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán en el año 2008), y Licenciado en Gastronomía (recibido en el Instituto Gastronómico Argentino en el año 2006). Los mismos poseen con amplios conocimientos y experiencias en sus respectivas áreas. Una ventaja es que ellos cuentan con una amplia red de contactos en el ámbito laboral.
- Recursos Operativos Disponibles: Los recursos tangibles con los que cuentan para trabajar en el restaurante son: horno 4 hornallas, plancha carlitera, microondas, freidora, heladera 4

puertas, heladera exhibidora, mesada de madera, sartenes de hierro, bandejas para horno, campana para cocina, vehículo para utilería. El método operativo o sistema que se utilizará es: “*Just in time*” (Justo a tiempo, en español).

Los recursos intangibles que disponen son conocimientos amplios en sus respectivos rubros, estilo propio y creatividad.

- Recursos Financieros: El desarrollo del emprendimiento, como todo nuevo negocio, necesita de financiación para comenzar sus actividades. Los socios cuentan con un capital a invertir en maquinaria, muebles, utensilios y la estructura del local.

Las diferentes fuentes de financiamiento y la optimización de las estructuras financieras serán presentadas más adelante.

### **3.- Análisis Externo.**

#### **3.1.- Macro entorno: Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Político y Legal.**

Se entiende por “macro-entorno” o factores “macro-ambientales” todos aquellos agentes, elementos o fuerzas externas que de una forma u otra sobrepasan el entorno micro del negocio, pero que sin embargo pueden, con mayor o menor intensidad, influir de forma positiva o negativa en el funcionamiento del restaurante.

Es obvio que los restauradores<sup>6</sup> no pueden dar la espalda al entorno macro, que sin tener en la mayoría de los casos un efecto tan inmediato e intenso en el restaurante como los cambios en el entorno micro, a medio plazo afectarán sin lugar a dudas al establecimiento.

---

<sup>6</sup> Restaurador: Persona que tiene o dirige un restaurante.

Un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio.

### **3.1.1.- Entorno económico.**

Uno de los objetivos centrales de la acción de gobierno es generar las condiciones para el desarrollo de la sociedad. Éste contempla, por un lado, el crecimiento económico, entendido como el aumento de la renta por habitante y por otro, la mejora de las condiciones de vida en términos de reducción de la pobreza, mejoramiento de la salud, la educación y las condiciones de empleo.

Dentro de las estrategias de la acción del gobierno se propone mejorar la competitividad de la provincia como uno de los ejes fundamentales. La misma engloba el concepto de productividad, agregando un matiz que está relacionado con el posicionamiento relativo de la provincia en su contexto regional, nacional e internacional. La competitividad se refiere a la capacidad productiva de la provincia en términos de bienes y servicios producidos al menor coste y con la mayor calidad posible.

En la Provincia de Salta la base de la economía está dada por cultivos industriales como el tabaco, caña de azúcar, banana, cítricos (pomelo), porotos, vid, ajíes, papas, algodón, y quínoa.

La ganadería se encuentra representada por la cría de ganado vacuno en la región del Valle de Lerma y las zonas despejadas de la región Chaqueña. Por otra parte, es frecuente la presencia de caprinos en las zonas montañosas y se mantiene como un valioso recurso, la cría de auquénidos (en particular vicuña) en las zonas de mayor altitud y aridez, mientras que la cría de caballos es reducida.

La minería y la producción de hidrocarburos (petróleo, butano) tienen gran importancia, sobre todo en el norte del Chaco Salteño. En la región de la Puna existen ricos yacimientos de diversos minerales (oro, cobre, plo-

mo, plata, estaño, litio, bórax, salitre, etc.), aún sin explotar o que recién se han comenzado a explotar.

Las pocas industrias existentes aún tienen un carácter muy artesanal, y se destinan al mercado local. Están directamente relacionadas con las actividades agrícola-ganaderas locales: azúcar y sus subproductos (en el norte de la provincia), vino (en los Valles Calchaquíes), cervezas, lácteos y pastas (en el Valle de Lerma). En años recientes, la radicación de numerosas firmas extranjeras ha introducido tecnología de punta en la actividad vitivinícola, logrando una excelente reputación a nivel internacional.<sup>7</sup>

El Departamento de Rosario de la Frontera se encuentra ubicado en el sureste de la Provincia. Es uno de los departamentos más ricos y productivos de Salta, siendo la agricultura la actividad más importante. Es productor internacional de poroto y soja, además de plantas hortalizas, cereales, aromáticas y tabaco. También es el mayor productor ganadero, con 134 mil cabezas de ganado. Además cuenta con una importante producción caprina. Así mismo resultan importantes la producción forestal y la explotación del monte nativo, el turismo termal, rural y eco turismo.<sup>8</sup>

#### ➤ Nivel de empleo

La presencia de un elevado desempleo es un problema tanto económico como social. Como problema económico, es un desperdicio de valiosos recursos.

Es importante el nivel de empleo que posee una provincia, ya que un nivel de desempleo alto en una región reducirá la demanda allí, pero también implicará que contratar trabajadores será más barato y fácil.

En definitiva, el desempleo afecta directamente al consumo, evolucionando ambos de forma inversa, y a la vez a la disponibilidad de mano de obra, factor, por otro lado, muy crítico por su escasez y carácter inflacionista

---

<sup>7</sup> Consulta en Internet: es.wikipedia.org, (01/02/14)

<sup>8</sup> Consulta en Internet: www.rosariodelafrontera.net, (25/01/14)



dentro de una economía en general, y en particular, a la estructura de costos del restaurante.

**Tabla 2.1:** Provincia de Salta. Población de 14 años y más, en viviendas particulares por condición de actividad económica, según sexo. Año 2010.

Sexo	Población de 14 años y más en viviendas particulares	Condición de actividad económica			
		Población económicamente activa			Población no económicamente activa
		Total	Ocupada	Desocupada	
<b>Total</b>	<b>852.825</b>	<b>515.822</b>	<b>476.463</b>	<b>39.359</b>	<b>337.003</b>
<b>Varones</b>	412.075	298.306	281.307	16.999	113.769
<b>Mujeres</b>	440.750	217.516	195.156	22.360	223.234

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

En la provincia de Salta la tasa de desempleo en el 4º trimestre del año 2012 fue del 7%, descendiendo casi 5 puntos con relación al 3º trimestre del mismo año, cuando alcanzó un pico del 12%. Ya para Mayo del año 2013 la tasa de desempleo consiguió un 10,6%, manteniéndose así por encima de la media nacional (nivel de desempleo nacional 7,9%, Mayo del 2013).<sup>9</sup>

<sup>9</sup> El Tribuno Salta, en Internet: [www.tribuno.info](http://www.tribuno.info), (Febrero de 2014).

**Tabla 2.2:** Departamento de Rosario de la Frontera. Población de 14 años y más, por condición de actividad económica, según sexo. Año 2001.

Sexo	CONDICIÓN DE ACTIVIDAD ECONÓMICA						
	Población económicamente activa			Población no económicamente activa			
	Total	Ocupada	Desocupada	Total	Jubilada o pensionada	Estudiante	Otra situación
<b>Total</b>	<b>10602</b>	<b>6498</b>	<b>4104</b>	<b>8352</b>	<b>1827</b>	<b>2214</b>	<b>4311</b>
<b>Varón</b>	6551	4279	2272	2873	728	1000	1145
<b>Mujer</b>	4051	2219	1832	5479	1099	1214	3166

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población Hogares y Vivienda 2001. Dirección General de Estadísticas, procesamiento especial.

➤ **Producto Bruto Interno**

El Producto Bruto Interno (PBI) es el valor de la producción de bienes y servicios finales realizada dentro del territorio nacional durante un cierto período de tiempo (por ejemplo, un año). Es la variable que permite medir el crecimiento de una economía durante un período determinado.<sup>10</sup>

Lo realmente interesante de ésta variable no es realmente su valor, sino su evolución en el tiempo. De hecho la tasa de crecimiento económica de un país se ha convertido en una variable clave, ya que si la economía crece afecta, por un lado, a las expectativas de inversión empresarial, a la mejora de la renta *per cápita*, y en definitiva a la capacidad de consumo en servicios de restauración. También afecta a la creación de empleo y a la reducción del déficit público puesto que cuanto mejor marcha la economía más

<sup>10</sup> LEGUIZAMÓN, Ma. Cristina, Curso: Economía I/II, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2009).

recauda el estado. Por este motivo los restauradores deben estar atentos a la evolución del PIB.

La provincia de Salta genera aproximadamente el 1,5% del Producto Interno Bruto de la República Argentina.

Entre 1993 y 2009 el Producto Bruto Geográfico (PGB)<sup>11</sup> de la provincia, medido a precios constantes de 1993, tuvo una expansión de un 87,4%, lo que implica una tasa promedio de crecimiento de 4% anual. Pero este crecimiento no fue uniforme, sino que se distinguen tres etapas diferenciadas. Hasta el año 2000 inclusive todos los años fueron de expansión (a excepción de 1995, cuando el país sufrió la crisis del Tequila<sup>12</sup>). Por otra parte, en el bienio 2001-2002 la provincia mostró contracciones en su nivel de actividad, de 0,5 y 1,3 por ciento respectivamente. A partir de entonces todos los años serían de crecimiento. En 2009, el PBG de Salta fue de 4.163 millones de pesos de 1993.

Cabe destacar que entre 1993 y 2009, los sectores productores de servicios tuvieron un avance de 67,9%. Dentro de este grupo sobresale el dinamismo de los servicios de hotelería y restaurantes, con un alza de 264,9 por ciento.<sup>13</sup>

#### ➤ Nivel General de Precios

En su reciente informe sobre las perspectivas de la economía global, el Fondo Monetario Internacional (FMI) remarcó que es “motivo de preocupación” el alto nivel de la inflación en la Argentina.

El récord en la suba de precios en esta última década se da en un contexto de bajo crecimiento de la economía. Economistas estiman que la suba del PBI fue del 3,7% en 2013. La proyección para 2014 es un creci-

---

<sup>11</sup> Producto Bruto Geográfico: En Argentina se distingue PIB de PGB, siendo el PIB entendido de la manera usual y el PGB como el equivalente pero aplicado a las provincias.

<sup>12</sup> Efecto Tequila: Es el nombre que se le dio a los efectos negativos ocasionados a las economías del mundo a causa de la crisis financiera mexicana a finales del año 1994 y principios de 1995.

<sup>13</sup> Consultas en Internet: [www.cac.com.ar](http://www.cac.com.ar), (02/02/14)

miento de tan sólo 1,8 por ciento, con un consumo que crecerá un 2,2% y una inversión bruta fija con una leve alza del 1,2 por ciento.

Argentina es acusada por el FMI de manipulación de las estadísticas oficiales, por lo que institutos privados suelen comunicar sus cifras de manera paralela. En 2012, por ejemplo, el gobierno reconoció casi 11% de inflación, mientras que el sector privado la ubicó en 25%.

Según los datos del “Índice Congreso”, elaborado en base al promedio de las mediciones de consultoras privadas, valor de referencia para el mercado, los precios minoristas aumentaron 28.38% en 2013, la cifra más alta de la última década. Esto deja a la Argentina en el segundo puesto del *ranking* inflacionario de América Latina.

**Tabla 2.3:** *Ranking* de inflación de América Latina.

PUESTO	PAÍS	INFLACIÓN
1°	Venezuela	56,20%
2°	Argentina	28,38%
3°	Uruguay	8,50%
4°	Bolivia	6,48%
5°	Brasil	5,91%
6°	México	3,97%
7°	Paraguay	3,70%
8°	Chile	3,00%
9°	Perú	2,86%
10°	Ecuador	2,70%

Fuente: Infobae, [www.infobae.com](http://www.infobae.com)

### 3.1.2.- Entorno Socio-cultural.

Los factores sociales, son aquellos que desde la perspectiva de las tendencias, cambios de la sociedad y comportamientos de los individuos que la forman, pueden influir en el negocio. Estos son básicamente los cambios

demográficos (tanto cuantitativos como cualitativos), los factores de conciencia social que afectan a la ética empresarial, y los aspectos psicosociales como son las modas y los comportamientos colectivos.

Con las mejoras en la comunicación y el aumento en la movilidad de empleados entre diversos países, se espera que la velocidad del cambio social y demográfico aumente.

➤ Cambios demográficos.

Afectan en gran medida al mercado de la restauración, sin embargo y por suerte, son perfectamente predecibles puesto que son cambios relativamente lentos.

El Departamento de Rosario de la Frontera se encuentra ubicado en el sureste de la Provincia de Salta. Tiene una superficie de 5.780 km<sup>2</sup> que representa el 3,7% de la provincia. Está formado por dos municipios: Rosario de la Frontera y El Potrero. La población, según el Censo Nacional del año 2010, es de 28.993 habitantes, con una densidad de 5,37 habitantes por km<sup>2</sup>.

La población de Rosario de la Frontera es muy heterogénea en cuanto a su constitución. Se conforma por personas de diferentes posiciones sociales. Cuenta con un importante número de empleados públicos, en su mayoría de educación, ya que tuvo el privilegio de tener una de las primeras escuelas normales de formación de maestros del país; y después le sigue en mayoría los empleados de salud, los municipales y de seguridad.

También cuenta con muchos agricultores y ganaderos que emplean a su vez a personas de la localidad y de alrededores para las épocas de siembra o cosecha o simplemente como peones. También puede destacarse el número de personas que se desempeñan en el rubro de la construcción y en el trabajo doméstico.

Actualmente se puede observar un importante número de profesionales de diferentes disciplinas que hacen sus carreras en otras provincias

como Tucumán (en su mayoría), Córdoba, Santiago o en la misma Salta; y luego vuelven a su ciudad natal para ejercerlas.

En los sectores vulnerables de la población se observa que poseen como medios de subsistencia planes sociales (PJJHD, PEC, Salta Trabaja, Plan Familia), actualmente el salario universal, y algunas familias presentan otros medios de subsistencia como huertas, granjas, y venta de comidas.

**Tabla 2.4:** Evolución de la población en los Censos Nacionales de 1869, 1895, 1914, 1947, 1960, 1970, 1980, 1991, 2001 y 2010. Departamento de Rosario de la Frontera, Provincia de Salta.

		<b>Censos Nacionales</b>									
		<b>1869</b>	<b>1895</b>	<b>1914</b>	<b>1947</b>	<b>1960</b>	<b>1970</b>	<b>1980</b>	<b>1991</b>	<b>2001</b>	<b>2010*</b>
Cantidad de habitantes		5.014	6.254	8.035	14.160	16.026	16.822	20.677	25.842	28.013	28.993

\* La población incluye a las personas viviendo en la calle.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población y Vivienda, 1980 y 1991. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.

➤ Aspectos éticos.

Los aspectos éticos, que nacen de la conciencia social, también afectan a las empresas de restauración, y a veces de forma contundente. Se puede recordar la no muy lejana crisis de las “Vacac locas”<sup>14</sup>, que provocó la alarma social respecto a la seguridad alimentaria en numerosos países del mundo, incluida la Argentina; o al endurecimiento, por otro lado lógico, de las reglamentaciones sobre la manipulación y conservación de los alimentos en

<sup>14</sup> Se denominan Encefalopatías Espongiformes Transmisibles (EET) a un amplio grupo de enfermedades neurodegenerativas de los animales y del hombre, entre las cuales se encuentra la Encefalopatía Espongiforme Bovina (EEB) o “mal de la vaca loca”. La EEB se detectó por primera vez en el Reino Unido de Gran Bretaña en 1986. En Argentina no se conocieron casos de la enfermedad, y fue declarado país libre del mal de la vaca loca por la Organización Internacional de Epizootias (OIE) en el año 2004.

los restaurantes, que deben implementar sistemas que aseguren la higiene en los establecimientos, como el famoso “Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control” (APPCC).

Otro de los aspectos éticos que más ha impactado en la conciencia social son todos los comportamientos que hacen referencia a la conservación del medioambiente y de los recursos naturales del planeta. En este sentido los restauradores ya están aplicando sistemas de discriminación de residuos enfocados a facilitar el reciclaje.

➤ Aspectos Psicosociales.

Se han erigido en los últimos años como uno de los grupos de factores externos a vigilar por las empresas. En el caso de la restauración se ha disparado la tendencia social enfocada a tener una estética cuidada y a vigilar la salud de forma más intensa. Ello ha conllevado unos importantes cambios en los hábitos alimentarios y en las composiciones de las dietas, lo cual ha obligado a los restaurantes no sólo a cambiar su oferta, sino a incluir información nutricional y de origen en las cartas.

Sin embargo los cambios sociales que más han afectado al sector de la restauración en la última década han sido: la entrada de la mujer en el mundo laboral; y el aumento de la propensión al consumo de productos y servicios de ocio. En efecto, la entrada de la mujer al mundo laboral ha provocado juntamente con el cambio de horarios laborales enfocados a tener más tiempo para el ocio, que se haya reducido el número de hogares donde al mediodía se reúne la familia para comer (principalmente en entornos urbanos), provocando el florecimiento de conceptos de restauración. Igualmente uno de los motivos de consumo que más ha crecido en el mercado de la restauración ha sido el motivo ocio, siendo la restauración de cierto nivel uno de los gastos en ocio preferidos por las clases con poder adquisitivo por encima de la media.

### **3.1.3.- Entorno Tecnológico.**

Los cambios en la tecnología pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía. La generación de conocimiento científico y tecnológico para permitir su aplicación en los procesos productivos son factores fundamentales en el desarrollo de ventajas competitivas.

La tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de la restauración. Desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración se han variado los procesos de trabajo e incluso se han separado las zonas de producción de las de servicio, se ha reducido la homo-dependencia, y se ha incrementado la capacidad de servicio. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama<sup>15</sup>, así como los condimentos ya preparados para la cocina se han convertido en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas.

En conclusión, la introducción de tecnologías supone una inversión tanto en materiales como en formación de empleados que permitirá generar un aumento en beneficios, reducción en los costos operativos y la obtención de la fidelización de los clientes del restaurante.

### **3.1.4.- Entorno Legal.**

El sistema tributario es el conjunto de tributos establecidos en el país que responde a principios económicos y políticos en un contexto económico-social determinado y que contribuye a conseguir el óptimo bienestar social de la población.

---

<sup>15</sup> A los alimentos se les otorga una manera de clasificarlos dependiendo de su origen y/o conservación. Los alimentos de primera gama corresponden a los alimentos frescos y en estado natural, llámese frutas, verduras y carnes sin tratamientos de conservación, irradiación o vacío. Los alimentos de segunda gama son las conservas y enlatados. Aquellos de tercera gama abarcan las variedades de productos congelados. Los alimentos pre-elaborados corresponden a la cuarta gama, sean pelados, cortados, picados, molidos, sazonados, etc. Por último, los alimentos de quinta gama son aquellos productos elaborados, cocinados y envasados, comúnmente ultra-congelados para su distribución.



Según la Constitución Nacional en el país existen tres niveles de gobierno: Nacional, Provincial y Municipal. Cada nivel posee la facultad jurídica de exigir contribuciones respecto a las personas o bienes que se hallan en su jurisdicción.<sup>16</sup>

➤ Ámbito nacional

En la esfera nacional, la Dirección General Impositiva (DGI), depende de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), que es un ente autárquico en el ámbito del Ministerio de Economía y Producción. La DGI está a cargo de la aplicación, recaudación y fiscalización de tributos (excepto los aduaneros).

Los principales impuestos nacionales son los enumerados a continuación:

- Impuesto a las ganancias: Todas las ganancias, incluyendo las de capital, son gravadas por éste impuesto. Como en la mayoría de los países, este impuesto es determinado anualmente por el contribuyente, mediante una declaración jurada, de acuerdo a una serie de reglas que establece la legislación correspondiente sobre la ganancia imponible, las excepciones y las deducciones especiales y personales, entre otros.
- Impuesto al valor agregado (IVA): En general, los vendedores de bienes o servicios son responsables del pago del IVA. Sin embargo, el monto de este impuesto se agrega al precio de los bienes o servicios y puede ser computado como crédito fiscal en la etapa siguiente en caso que el sujeto respectivo sea responsable inscripto en el impues-

---

<sup>16</sup> Consulta en internet: [www.actualidadimpositiva.com](http://www.actualidadimpositiva.com), (08/02/2014).

to. En consecuencia, es en realidad el consumidor final o sujeto exento quien soporta el costo del mismo.

- Impuesto a la ganancia mínima presunta: El impuesto a la ganancia mínima presunta es aplicable en todo el territorio de la República Argentina, y se determina sobre la base de los activos.

➤ Ámbito Provincial<sup>17</sup>

Los impuestos provinciales son administrados por la Dirección de Rentas de cada provincia. Estas entidades, a su vez, están subordinadas a los respectivos Ministerios de Economía Provinciales.

Los principales impuestos provinciales son los siguientes:

- Impuestos sobre los ingresos brutos: Este impuesto grava los ingresos provenientes del ejercicio habitual y a título oneroso, del comercio, la industria, la profesión, etc., cualquiera sea el resultado obtenido, la naturaleza del sujeto que la preste y el lugar donde se realiza. Las alícuotas varían por jurisdicción, según la actividad que corresponda. La alícuota general (aplicable al comercio y los servicios) oscila entre 2.5% y 3.5%. La tasa sobre la producción es generalmente de un 1.5%. Existen tasas diferenciales más elevadas sobre otras actividades (préstamos, comisiones, etc.).
- Impuestos de Sellos: Se trata de un impuesto aplicable generalmente a los actos, los contratos y las operaciones de carácter oneroso formalizados en instrumentos públicos o privados. En general, la alícuota es del 1%, aunque

---

<sup>17</sup> Consultas en internet: [www.inversiones.gov.ar](http://www.inversiones.gov.ar); [www.estudiomoreno.com.ar](http://www.estudiomoreno.com.ar), (8/2/2014).

varía según el tipo de acto y la legislación de la jurisdicción donde el acto produzca efectos.

- Impuesto Inmobiliario: Es un impuesto real que se aplica en función del valor de la tierra y edificios sin atender las condiciones personales del contribuyente. El monto es determinado por la autoridad de aplicación.

➤ Ámbito Municipal

Por último, en el ámbito municipal, los ingresos surgen de la recaudación de tasas y contribuciones.

Por la presentación de servicios de seguridad industrial, iluminación, higiene y similares, los fiscos municipales perciben las tasas retributivas que establezcan en función de los ingresos, o bien de otros parámetros fijos como número de personal y capacidad de fuerza motriz, entre otros.

### **3.1.5.- Entorno Político.**

En general, la situación política del país es muy incierta y problemática. Abundan las malas decisiones, las falsedades, cambios de color político, un individualismo notable, los famosos “acomodos”, corrupción histórica, etc., es decir, un cúmulo de elementos que sumados a la falta de políticas integrales de sectores específicos como el agropecuario, el industrial y comercial, y los no incentivos a la inversión, la mala promoción, conforman un ambiente de extrema desconfianza por parte de la sociedad.

A modo de ejemplo, se puede decir que cambios en la política laboral del gobierno pueden dar como resultado que los costos de personal de los restaurantes aumenten o se reduzcan, y por tanto afecten a los resultados económicos del negocio. Así también cambios en los reglamentos municipales sobre seguridad en locales públicos o sobre instalaciones adecuadas para personas con discapacidades físicas dan como resultado la limitación del

número de locales disponibles en el mercado y el encarecimiento de las inversiones para la puesta en marcha de un restaurante.

### **3.2.- Micro entorno: Análisis competitivo de la industria.**

Cada organización se comporta dentro de un área específica del ambiente, el cual proporciona los insumos y genera los productos necesarios para la subsistencia y supervivencia. Por una parte el micro entorno o entorno particular ofrece oportunidades y recursos a la empresa, pero, por la otra, le impone restricciones, contingencias, desafíos y amenazas.

El análisis competitivo de la industria es un proceso que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo, así como identificar y caracterizar la conducta de los competidores.

#### **3.2.1.- Modelo de rivalidad ampliada de Porter.**

El modelo de Porter postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria:

- Intensidad de la rivalidad entre los competidores.
- Amenaza de nuevos entrantes.
- Amenaza de sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.

Estas 5 fuerzas delimitan los precios, costos, y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria.<sup>18</sup>

#### **I. Intensidad de la competencia actual.<sup>19</sup>**

---

<sup>18</sup> HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados, trad. Por Alejandro G. Tiscornia, Editorial Granica, (Argentina, 1997), pág. 100.

➤ Ritmo de crecimiento de la industria.

Desde el año 2002, a la actualidad, Argentina se vio inmersa en un período de cambio, donde la devaluación de la moneda influyó drásticamente en la economía de los habitantes del país. Paralelamente a esta situación hubo algunos sectores que se vieron favorecidos por la depreciación de nuestra moneda ya que el turismo se incrementó notablemente y en consecuencia el consumo.

Por esta razón ante la existencias de nuevas oportunidades, algunos pequeños y medianos emprendedores se lanzaron a la apertura de ciertos sectores que estaban en descenso, como el de ropa, productos de cuero, platería, y a la vez impulsaron otros rubros como el de la hotelería, los servicios turísticos y en especial, la gastronomía.

➤ Concentración y equilibrio.

El Mercado Competidor está formado por el conjunto de empresas que en la actualidad satisfacen total o parcialmente las necesidades de los potenciales consumidores del proyecto. Uno de los pocos elementos positivos que tiene la existencia de competencia para el proyecto es que puede ser utilizada como fuente de información para el análisis del mismo.

Se considera que la competencia en la industria es moderada. El mercado está compuesto por unas pocas empresas, cada una con una fórmula de restauración particular, diferente de las demás en cuanto a estrategias, orígenes, objetivos, personalidades y relaciones con los clientes.

“Miguel Ángel Restó-Bar” encaja en la clasificación de un restaurante de alta cocina o “*gourmet*”. Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es “a la carta” o escogido de un menú, por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo corresponde al servicio y a la

---

<sup>19</sup> MORCILLO, Patricio y otros, Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Pirámides, (Madrid, 2006), pág. 85.

calidad de los platos que se consume. El servicio, la decoración, ambientación, comidas y bebidas son cuidadosamente escogidos.

#### Competidores directos

- ✓ Restaurante del Hotel Termas. Ubicación: Ruta n° 34 s/n.
- ✓ Restaurante “La Rotonda”. Ubicación: Intersección Ruta Nacional n° 9 y Ruta n° 34.
- ✓ Restaurante del hotel “Howard Johnson Inn”. Ubicación: Intersección Ruta Nacional n° 9 y Ruta n° 34.
- ✓ Confitería “La Royal”. Ubicación: 25 de Mayo y Güemes.

#### ➤ Diferenciación del producto.

La industria gastronómica muestra una amplia variedad de capacidades de diferenciación. Las mismas provienen de las técnicas de cada chef en la selección, preparación, presentación de platos y de los dueños con respecto al servicio y ambiente que quieren brindar al segmento de mercado elegido.

#### ➤ Barreras de salida.

Se las considera moderadas. Factores como la especialización o importancia de algunos activos, los costos legales y laborales (por ejemplo indemnizaciones laborales por despido), y la gran inversión inicial que requiere la apertura del restaurante hacen que no resulte sencillo desinvertir o cerrar el negocio. También juegan en contra las barreras emocionales y cualquier tipo de relación estratégica que se pueda tener con proveedores y clientes. En contraposición, no existe ninguna restricción gubernamental o social.

**CONCLUSIÓN:** La industria presenta un crecimiento elevado, alto grado de diferenciación, y una competencia moderada, lo cual hace que exis-

tan grandes oportunidades de rentabilidad para cualquier participante de la industria.

## II. Amenaza de nuevos entrantes.

Debido al crecimiento que se observa en la industria, hay probabilidad de que aparezcan nuevos competidores.

### Barreras de entrada

Las empresas establecidas han logrado una gran lealtad por parte de los clientes, no necesariamente por diferencias de producto y/o servicio, sino simplemente por haber sido los primeros en el mercado (por ejemplo, la confitería “La Royal” fue inaugurada en los años 60), lo que incrementa las barreras para los entrantes, junto con las curvas de experiencia y aprendizaje adquiridas a través de los años.

Así mismo, el aumento de la población ha incrementado la demanda de inmuebles, y reducido la disponibilidad de locales céntricos aptos para el negocio. Esto obliga a cualquier nuevo competidor a trasladarse a zonas barriales, que si bien no se encuentran muy alejadas debido a que se trata de distancias cortas, son localizaciones más desfavorables.

Las barreras de entradas pueden considerarse bajas, para aquellos restaurantes (entiéndase bares, sandwicherías, confiterías, etcétera) que deciden enfocarse en brindar platillos menos elaborados para los cuales solo necesitan pocos insumos, escasa maquinaria, y la experiencia del personal no es indispensable.

Las barreras resultan altas si la intención es abrir un restaurante de comida elaborada, de alta calidad, donde resulta indispensable un equipo de trabajo preparado y experimentado, y donde la inversión necesaria es considerable. Las altas barreras de entradas son fundamentales para explicar un nivel sostenido de fuente de rentabilidad. Se espera que una estrategia que

conduce a aumentar las barreras de entradas a una industria genere abundantes beneficios a largo plazo.<sup>20</sup>

Ahora bien las barreras de entradas altas no favorecen, en un principio, a los nuevos competidores cómo es el caso de “Miguel Ángel Restó-Bar”, pero contar con capacidades únicas no transferibles a otros competidores como creatividad, conocimiento, estilo innovador, y analizando que no existen otros restaurantes que propongan los mismos platillos y servicios, pueden volver el ingreso más fácil y sostenible para la empresa.

### III. Presión de los productos sustitutivos.

Los sustitutos pueden o bien reemplazar a los servicios y productos del mercado o presentar una alternativa para satisfacer la demanda, limitando los rendimientos potenciales del sector.

El mercado gastronómico de Rosario de la Frontera se encuentra en estado de expansión, motivo por el cual los límites que separan a los negocios convirtiéndolos en competidores directos o indirectos son todavía algo borrosos.

La definición de la palabra “restaurante” relata que se trata de un establecimiento comercial, público, donde el cliente paga por comida y bebida, ya sea para consumir en el local, o para llevar. Siguiendo ésta definición, se podría considerar a cualquier negocio que tenga por objeto producir platillos elaborados o semi-elaborados para la venta, como un competidor directo del restó-bar, dejando poco lugar para los sustitutos, que solamente se verían representados por la comida elaborada en casa, que tiene como fin ser consumida por quien la elabora, y no comercializada.

Ahora bien, si el análisis se realiza teniendo en cuenta los tipos de restaurantes que existen, el número de competidores directos de “Miguel Ángel Restó-Bar” se reduce a los anteriormente mencionados. De esta ma-

---

<sup>20</sup> HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás, Op. Cit., pág. 105.



nera los sustitutos quedan conformados por aquellos negocios que no encajan en la misma categoría que el restó-bar.

Algunos negocios corresponden a la categoría de “Restaurantes de comida rápida”. Son informales, con una oferta reducida y simple, de rápida preparación como ser hamburguesas, pizzas, lomitos y papas fritas. Se caracterizan por el uso de vajilla, vasos y cubiertos desechables y una línea de producción en conexión directa con el mostrador de entrega, a la vista del cliente. Otros encajan mejor en la categoría de “Restaurante *buffet*”, donde es posible que el cliente escoja por sí mismo una variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio, y paga un precio fijo o según la cantidad consumida. Por último, existen aquellos establecimientos que ofertan una variedad de comidas frías y calientes, de las cuales el cliente elige y confecciona un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones individuales o como grupos de menús. La vajilla y menaje utilizados suelen ser recipientes desechables de materiales como el aluminio y el polietileno o similares. Éstos pertenecen a la categoría de restaurantes de “comida para llevar”.

Los sustitutos no se consideran muy perjudiciales para el negocio, ya que la mayoría están ubicados en lugares no adecuados, el servicio es regular, además no generan ningún valor agregado al consumidor. Sin Embargo acaparan grandes porciones del mercado por su fácil accesibilidad debido a sus bajos precios.

#### Competidores Indirectos

- ✓ Raku: Pastelería, rotisería y catering. Ubicación: Salta y Melchora F. de Cornejo.
- ✓ Rico y abundante: Comidas en general para llevar. Ubicación: Sarmiento n° 1280.
- ✓ Empanadas Etel. Ubicación: Gurruchaga n° 35.

- ✓ Pizzería “Pronto Pizza”. Ubicación: Melchora F. de Cornejo n° 486.
- ✓ Sandwichería “Snack Bar”. Ubicación: Melchora F. de Cornejo n° 472.
- ✓ Futuro 2. Ubicación: Ruta n° 34, kilómetro 1300.
- ✓ Refinor. Ubicación: Intersección Ruta n° 34 y Ruta Nacional n° 9.

#### **IV. Poder negociador de los compradores.**

Al no existir otro restó-bar con el mismo concepto, se podría decir que los clientes tienen un poder de negociación bajo. Esto se debe a que los clientes tienen la posibilidad de optar por algún restaurante alternativo, pero las recetas y platillos ofrecidos por Miguel Ángel Restó-Bar no son estándares, y presentan grandes diferencias con respecto a la competencia y los sustitutos, con lo cual los clientes se verían sacrificando calidad y la experiencia de un excelente servicio.

Sin embargo las empresas que no logran formar una relación sana y respetuosa con el cliente suelen fallar completamente. Los clientes son el corazón de cualquier negocio. Incluso si el negocio ofrece un producto increíble, el servicio al cliente es la clave, ya que atraerá la atención sobre el producto y eventualmente lo venderá. Hoy en día los clientes aumentaron sus exigencias. Generalmente las personas buscan calidad y un servicio cordial y atento, que les ofrezca productos personalizados, y una vez que encuentran un lugar que les brinda esas condiciones son fieles a ellos. Esto implica una ventaja para el negocio ya que convierte sus ingresos en fijos y duraderos.

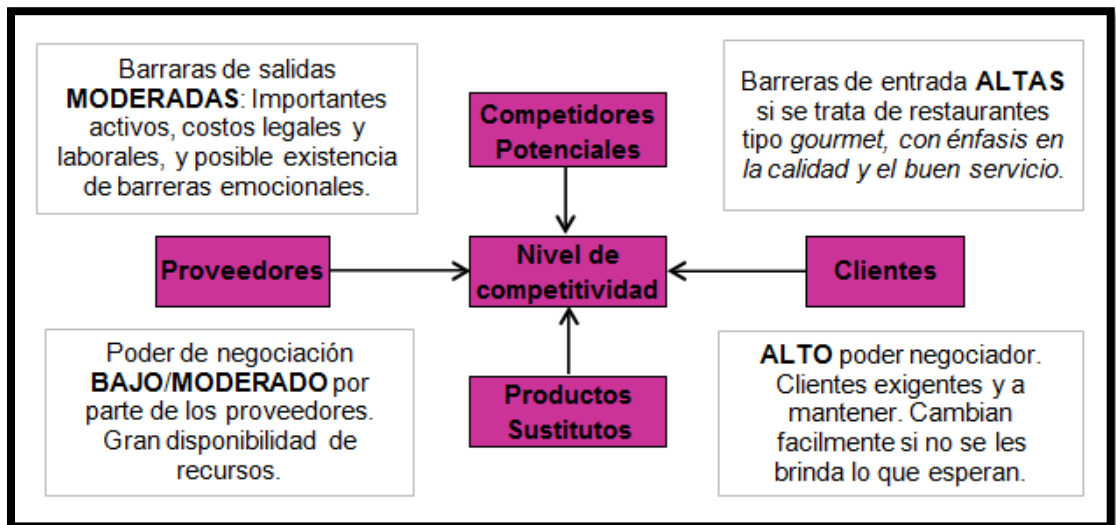
En conclusión, los compradores son el grupo constituyente de mayor importancia de la empresa, y poseen un poder de negociación alto, por lo que deben ser considerados como los depositarios de una relación duradera y amistosa basada en el desempeño y la integridad.

### V. Poder negociador de los proveedores.

Los recursos e insumos con lo que cuenta un restaurante son variados, varían desde recursos que son fáciles de adquirir por lo que existe un número grande de proveedores que no cuentan con un poder de negociación alto, hasta recursos costosos como por ejemplo: horno y cocina industrial, heladera dos puertas, etcétera...donde el número de proveedores es menor, y acceder a los mismo resulta más difícil, pero aún así no afectan de manera significativa al negocio.

A fin de reducir cualquier poder de negociación que exista por parte de los proveedores, la estrategia a seguir será mantener una variada base de proveedores. Es importante tratar a los proveedores como socios centrales, manteniendo con ellos una relación que debe ser fomentada y consolidada a fin de convertirlos en una extensión de la empresa misma.

**Figura 2.1:** Fuerzas competitivas en el mercado gastronómico de Rosario de la Frontera.



Fuente: Porter (1980) y elaboración propia.

### **3.2.2.- Análisis FODA.**

Se trata de una herramienta de análisis estratégico, que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de las condiciones del restó-bar.

#### **3.2.2.1.- Identificar las Fortalezas y Debilidades.**

También llamadas puntos fuertes. Son las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas por el negocio que, consecuentemente, se convertirán en ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

Por otro lado las debilidades del restaurante son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que constituyen barreras para su buena marcha, y que una vez identificados, deberán desarrollarse estrategias para eliminarlos.

#### **3.2.2.2.- Identificar las Oportunidades y Amenazas.**

Las oportunidades son aquellos factores que se generan en el entorno y que el restaurante puede identificar y aprovechar para su buen desempeño.

En cambio las amenazas son los factores externos al proyecto que pueden atentar contra el mismo provocando severas consecuencias, en algunos casos irreparables, por lo que es prioridad aprender y poder sortearlas.

**Cuadro 2.1:** Análisis Interno-Externo.

<b>F. Fortalezas</b>	<b>O. Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica.</li> <li>• Innovación y calidad garantizada de los productos a ofrecer.</li> <li>• Atención personalizada a los clientes.</li> <li>• Chef experimentado.</li> <li>• Concepto moderno e innovador.</li> <li>• Buena atmósfera y ambiente limpio.</li> <li>• Creatividad y estilo propio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia en los clientes a buscar nuevas experiencias y sensaciones en las comidas.</li> <li>• Escasez de restaurantes que brinden un servicio similar a los clientes.</li> <li>• Cambio en los gustos de los clientes: preferencia por las comidas saludables.</li> <li>• Creciente tendencia por el consumo en ambientes novedosos y acogedores.</li> </ul>
<b>D. Debilidades</b>	<b>A. Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser nuevo en el mercado.</li> <li>• Poca experiencia en el mercado como negocio independiente.</li> <li>• No se cuenta con playa de estacionamiento propia.</li> <li>• Inversión inicial necesaria, significativa.</li> <li>• Dificultades en la fijación de precios de los platillos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía en recesión.</li> <li>• Incremento en el costo de vida.<sup>21</sup></li> <li>• Barreras de entrada bajas: restaurantes pequeños.</li> <li>• Diversidad de la competencia.</li> <li>• Inestabilidad política, monetaria y socio-económica.</li> <li>• Consumidores poco fieles.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3.- Marketing Mix

El marketing mix (también conocido como las “4P”) es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada por la empresa para analizar las variables básicas de su actividad. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

<sup>21</sup> Consultas en internet: [www.diarionorte.com](http://www.diarionorte.com), (15/03/2014).

## I. Producto.

Se trata de cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

En el contexto de éste proyecto, el producto será considerado como una combinación de tres elementos: sabor, servicio y calidad.

Es así que Miguel Ángel Restó-Bar brindará servicios de alimentación a la población comprendida en el rango de edad 18-55 años de la ciudad de Rosario de la Frontera. Como ya se mencionó el servicio se enfocará en ser de primera calidad y de atención personalizada, brindando variados y exquisitos menús que satisfagan a los clientes.

Debido a que se trata de un negocio nuevo resultará conveniente empezar con un menú pequeño para, de ese modo, poder especializarse en pocos platillos y también reducir los costos de operación. Además resulta conveniente que la carta no sea demasiado extensa, pues de ésta manera se transmite la sensación de que cada platillo es una pieza única, elaborada con cuidado y atención a los detalles.

Más adelante, y una vez que el negocio haya ganado más experiencia y empiece a crecer, se podrá aumentar y/o variar la propuesta de los platos, pero siempre procurando mantener el mismo tipo de menú.

**Cuadro 2.3:** Productos a ofrecer.

<b>Menú de Miguel Ángel Restó Bar*</b>
<b>Carnes Rojas</b>
Lomo con salsa de hongos
Wok de lomo
Lomo Delicia
<b>Aves</b>
Pollo de campo relleno
Supremas crocantes
<b>Pastas</b>
Tallarines verdes
Ñoquis con salsa de quesos
<b>Pizzas</b>
Pizza Rúcula
Pizza Margarita
<b>Ensaladas</b>
Ensalada César
Ensalada Griega
Ensalada Amélie
<b>Tacos</b>
Tacos de lomo y verduras
Tacos de pollo y verduras
<b>Postres</b>
<i>Crème brûlée</i>
Tarta de chocolate
<i>Mousse de naranja</i>

\*No incluye la oferta de bebidas con y sin alcohol.

Fuente: Elaboración propia.

## II. Precio.

Al momento de planear el menú para un restaurante, uno de los problemas más frecuentes consiste en determinar el precio de venta de cada uno de los platillos.

El fijar los precios para el menú es una importante decisión puesto que dichos precios actuarán a la vez como un instrumento de estimulación de

la demanda, y como un factor determinante de la rentabilidad del restaurante a largo plazo.

Deben existir dos tipos de coherencia durante la fijación de los importes<sup>22</sup>: **coherencia interna**, es decir, los precios deben contener todos los diferentes aspectos de la gestión, como materia prima, costos de personal, costos de fabricación, amortizaciones, costos de ocupación e incluso el impuesto al valor agregado (IVA), como así también un margen de beneficio; **coherencia externa**, es decir, la determinación de los precios debe tener en cuenta la capacidad de compra del mercado y los demás precios de los productos competidores.

El restaurante tendrá como pilares de crecimiento y retención de clientes los siguientes aspectos:

- Seguridad: Se servirá comida sana, nutritiva y de alta calidad.
- Cuidado: Cada etapa del proceso será supervisada cuidadosamente, desde la selección de la materia prima, hasta la elaboración y presentación del platillo, teniendo especial interés en los aspectos de higiene y seguridad.
- Atención: Se buscará servir al cliente de acuerdo a sus expectativas, necesidades y preferencias.

Para la fijación de los precios de cada platillo se tendrá en consideración lo siguiente: En primer lugar, desglosar cada uno de los ingredientes que conforman las comidas, e identificar sus precios, presentaciones y porciones por unidad, teniendo en cuenta los costos de pérdida, es decir, aquellas pérdidas que sufren todos los alimentos durante su limpieza y cocción.

Luego de obtener el costo neto de elaboración del platillo, se tomará en cuenta los gastos mensuales de operación del establecimiento tales

---

<sup>22</sup> LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, trad. Por Salvador Miquel y Antonio Carlos Cuenca, 3° Edición, Editorial McGraw Hil, (España, 1995), pág. 468.



como renta, luz, agua y administración, para así obtener el costo de operación diario y asignar un porcentaje razonable a cada plato.

Finalmente se debe agregar un porcentaje de utilidad.

Es así que los costos netos de elaboración de los platillos tendrán un aumento de entre 80% y 100% hasta llegar a los precios de venta finales.

### **III. Plaza.**

El fin del tercer elemento dentro del Marketing Mix es conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

La Plaza es el lugar donde llega el cliente a hacer sus compras. Facilitar la compra (por medio de Internet, por teléfono, etcétera), aceptar diferentes medios de pago, contar con lugares de estacionamiento, vías de acceso, entrega a domicilio, horarios más amplios, etcétera, es hacerle más conveniente al cliente elegir el negocio. Todo aquello que ayude a que el consumidor tenga menos estrés al comprar, le ayude a ahorrar tiempo y en general le facilite adquirir lo que necesita, es lo que se debe tener en cuenta.

En el servicio de Miguel Ángel Restó-Bar, la relación entre el productor y el consumidor final es DIRECTA, ya que no se cuenta con agentes intermediarios, detallistas, relaciones con mayorista ni minoristas.

El inmueble donde se erguirá el restaurante se encuentra sobre la calle Melchora Figueroa de Cornejo, situado justo en frente a la plaza principal de la ciudad, lo que otorga una gran ventaja competitiva al tratarse de una ubicación estratégica, debido al continuo flujo de personas.

### **IV. Publicidad y Promoción.**

De acuerdo con el ciclo de vida de un producto, el servicio y los productos ofrecidos por el restaurante se encontrarán en la etapa de Introducción. Esta etapa corresponde al período antes de las ventas comiencen a aumentar exponencialmente. Es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de recursos

no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la oferta por el consumidor.

A pesar de convincentes investigaciones de mercado, el producto podrá fracasar la prueba del mercado real. Existe la oportunidad de optimizar la estrategia de comercialización o hasta relanzar el producto.

Los objetivos principales de la comunicación son:

- Promocionar el restaurante.
- Comunicar las ventajas y características del servicio.
- Comunicar beneficios, promociones, descuentos, etcétera.

Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- Redes sociales, como ser *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*. No tienen ningún costo y poseen un alcance masivo.
- Anuncios radiales.
- Folletería, con los datos necesarios para ubicar y/o contactar al restaurante.

### **3.2.4.- Estrategias Genéricas de Porter.**

Una estrategia competitiva comprende aquellas acciones ofensivas y defensivas que una empresa tiene para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que responden a las cinco fuerzas competitivas conformadas por los proveedores, clientes, sustitutos, nuevos competidores, y competidores actuales.

Ahora bien, para poder crear en el largo plazo ésta posición defendible, que sobrepase el desempeño de los competidores de la industria, existen tres estrategias genéricas que pueden utilizarse individualmente o en conjunto.

**Cuadro 2.4:** Estrategias Básicas según Porter.

		Ventaja Competitiva	
		Carácter único percibido por el cliente	Posición de costos bajos
Objetivo estratégico	Todo el sector Industrial	Diferenciación	Dominio por costos
	Segmento concreto	Enfoque por Diferenciación	Enfoque por costos

Fuente: LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, trad. Por Salvador Miquel y Antonio Carlos Cuenca, 3° Edición, Editorial McGraw Hil, (España, 1995).

Teniendo en cuenta estas estrategias de segmentación, diferenciación y liderazgo en costos<sup>23</sup>, y en base a la investigación realizada, se considera lo más adecuado, llevar a cabo una estrategia combinada de Segmentación por Diferenciación.

Se elige segmentación porque se considera que no se puede servir a todo el mercado, sí a un mercado objetivo comprendido por aquellas personas de entre 18 y 55 años de edad, pertenecientes a las clases media, media-alta, alta.

En cuanto a la diferenciación, el hecho de tratarse de un restaurante con platillos *gourmet* de alta calidad, con un local perfectamente ambientado y condicionado, que cumple con todos los requisitos de seguridad e higiene, otorga una ventaja competitiva con respecto a los competidores actuales, ya que la mayoría brindan un servicio más bien básico y además no cuentan con un *chef* experimentado, como lo es el encargado de la cocina del Restó-Bar.

---

<sup>23</sup> Ibidem, pág. 337.

#### **4.- Estimación de la Demanda del Proyecto.**

Para calcular la demanda del proyecto se estimará primero la demanda del mercado y la oferta del mercado para analizar si en la actualidad hay una demanda insatisfecha o si hay sobre oferta. Sobre este resultado, se fijará como objetivo tener un porcentaje, que será la demanda del proyecto.

➤ **Estimación de la Demanda de Mercado.**

Inicialmente se deberá proyectar la población de la ciudad de Rosario de la Frontera para luego segmentar la población proyectada. Debido a la poca estadística continua de los últimos años se trabajó con una estimación de la población de Rosario de la Frontera realizada por la Dirección General de Estadísticas del Gobierno de la Provincia de Salta, y con los resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2010.

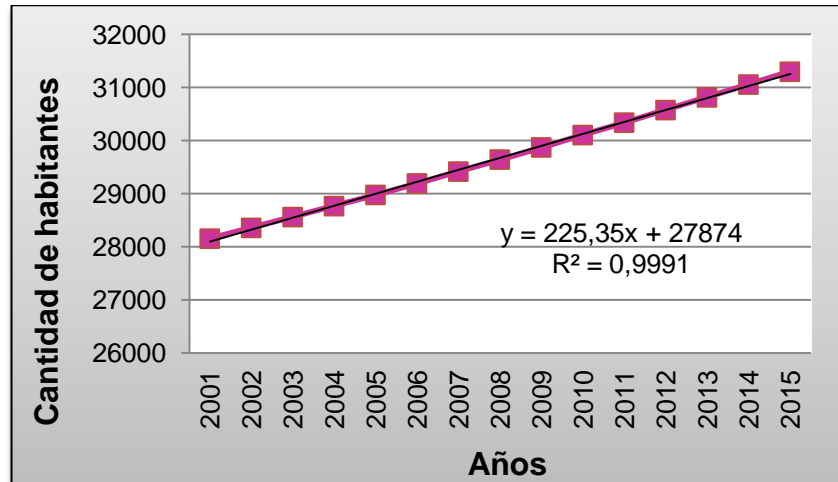
**Tabla 2.5:** Población Total Estimada de Rosario de la Frontera, Provincia de Salta. Años 2001/2015.

Cantidad de habitantes	Años														
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	28.155	28.358	28.562	28.768	28.979	29.196	29.419	29.645	29.874	30.107	30.341	30.578	30.817	31.059	31.300

Fuente: Dirección General de Estadísticas de la Provincia de Salta, según datos suministrados por el INDEC. (<http://estadisticas.salta.gov.ar>)

Para proyectar la población de Rosario de la Frontera de los años bajo estudio se utiliza el método de regresión. Considerando ello se debe saber el tipo de regresión que más se ajusta a los datos para poder proyectar. Se sabe que la mejor forma será utilizando la regresión que tenga mayor coeficiente de determinación ( $R^2$ ). Teniendo esto en cuenta y habiendo analizado todas las posibilidades, se decide continuar con el método de regresión lineal utilizado para la estimación de la población de los años 2001-2015; debido a que posee la mayor correlación ( $R^2$ ). De esta manera se realiza la proyección de la población para la ciudad de Rosario de la Frontera para los 5 años de vida del proyecto.

**Gráfico 2.1:** Población Total Estimada de Rosario de la Frontera.  
Tendencia Lineal.



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.6:** Población Total Proyectada de Rosario de la Frontera para los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Población	31.300	31.480	31.705	31.930	32.156

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo si se compara la proyección realizada por la Dirección General de Estadísticas para el año 2010 con los resultados arrojados por el Censo de ese mismo año, se obtiene que existe un error del 4,4% por lo que es necesario ajustar la proyección de la población de Rosario de la Frontera realizada mediante la regresión lineal.

**Tabla 2.7:** Comparación resultados Proyección/ Censo 2010.

	<b>Población</b>
Población Proyectada	30.107
Censo Año 2010	28.782*
<b>Margen de Error</b>	<b>-4,4%</b>

\* La población no incluye a personas viviendo en situación de calle.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.8:** Población Total Ajustada de Rosario de la Frontera para los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Población</b>	29.922	30.094	30.310	30.525	30.740

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo proyectado y ajustado la población de Rosario de la Frontera para los próximos 5 años, el estudio del proyecto se centra en el segmento de mercado comprendido por personas de 18 a 55 años de edad de las clases media, media-alta y alta.

En primer lugar y teniendo en cuenta los resultados arrojados por el censo 2010, se determinan cuántas son las personas que tienen entre 18 y 55 años de edad.

**Tabla 2.9:** Departamento de Rosario de la Frontera. Población Total Objetivo por sexo según edad. Año 2010.

Edad	Población total	Sexo	
		Varones	Mujeres
18	576	302	274
19	556	263	293
20-24	2.088	1.030	1.058
25-29	1.911	904	1.007
30-34	2.080	1.006	1.074
35-39	1.696	780	916
40-44	1.604	768	836
45-49	1.453	739	714
50-54	1.400	707	693
55	276	142	134
<b>TOTAL</b>	<b>13.640*</b>	<b>6.641</b>	<b>6.999</b>

\* La población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

No obstante éste resultado también debe ajustarse debido a que incluye a aquellas personas que viven en situación de calle, que no forman parte de la población objetivo.

Teniendo en cuenta la población total de Rosario de la Frontera del año 2010 y la población sin hogar de dicha localidad del mismo año, existe una diferencia del 0,73%, por lo que la población objetivo queda levemente reducida.



**Tabla 2.10:** Comparación Población Total – Población Objetivo, según personas en situación de calle. Rosario de la Frontera. Año 2010.

	<b>Población Total</b>	<b>Población Objetivo (18-55 años)</b>
Incluye personas sin hogar	28.993	13.640
No incluye personas sin hogar	<b>28.782</b>	<b>13.541</b>
Diferencia	211	99
Diferencia (%)	0,73%	0,73%

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010; y elaboración propia.

De esta manera queda determinado que 13.541 son las personas que tienen entre 18 y 55 años de edad, y representan el 47,05% de la población total.

En segundo lugar se determina la población perteneciente a las clases media, media-alta, alta. Debido a la falta de información y, como ya se mencionó, a la poca estadística continua, se realizó el supuesto de que las personas que viven en casas y departamentos entran en las categorías de clase media, media-alta y alta, dejando de lado a aquellas personas que viven en situación de calle, en ranchos, casillas, piezas en inquilinato, habitaciones en hoteles o pensiones, viviendas móviles o locales no construidos para habitación.

**Tabla 2.11:** Comparación Población Total – Población Total Objetivo. Rosario de la Frontera. Año 2010.

	Población Total	Población Objetivo (habitan casas y departamentos)
Cantidad de habitantes	28.782	<b>27.524</b>
Porcentaje (%)	100%	95,63%

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010; y elaboración propia.

De este modo se obtiene que 27.524 personas pertenecen a las clases media, media-alta, alta; representando al 95,63% de la población total.

Bajo el supuesto que estos porcentajes (de la población perteneciente a los rangos objetivos de edad y clase) se mantendrán en el tiempo, se obtiene la población objetivo final del proyecto.<sup>24</sup>

**Tabla 2.12:** Población Objetivo. Rosario de la Frontera. Años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Población	13.463	13.541	13.637	13.734	13.831

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, no se puede tomar la demanda estimada como demanda del proyecto ya que en este tipo de negocio existe repetición por parte

<sup>24</sup> Siguiendo el Principio de la Multiplicación, en un experimento aleatorio que se realiza en dos partes o etapas, donde la primera parte (población de entre 18 y 55 años de edad) tiene  $n_1$  resultados posibles (47,05%), y por cada resultado posible de la primera etapa, la segunda parte (población de clase media, media-alta, alta) tiene  $n_2$  resultados posibles (95,63%), el espacio muestral (población de entre 18 y 55 años, de clase media, media-alta, alta) tendrá exactamente  $n_1 \times n_2$  resultados (45%).

de los clientes, es decir pueden ir más de una vez al restaurante durante el año, lo cual incrementa la demanda.

**Tabla 2.13:** Frecuencia de asistencia a restaurantes.

<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Más de 3 veces por semana	0,7%
3 veces por semana	4,3%
2 veces por semana	17,7%
1 vez por semana	32,3%
1 vez cada dos semanas	37,7%
1 vez al mes	7,3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta.

A continuación se detallan los cálculos realizados para obtener la demanda de un restaurante para el año 1 (para ver los años siguientes ver EXCEL I: Estimación de la Demanda del Proyecto, pestaña “Estimación de la Demanda”) de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta *on line* acerca de la asistencia de la población objetivo a restaurantes:

**Tabla 2.14:** Demanda Año 1 para un restaurante de la ciudad de Rosario de la Frontera, Salta.

Frecuencia	%	Población	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Frecuencia Total	Demanda Mensual	Demanda Anual
Más de 3 veces por semana	0,7%	94	4	4	4	4	16	1.508	18.094
3 veces por semana	4,3%	579	3	3	3	3	12	6.948	83.363
2 veces por semana	17,7%	2.383	2	2	2	2	8	19.066	228.763
1 vez por semana	32,3%	4.349	1	1	1	1	4	17.397	208.730
1 vez cada dos semanas	37,7%	5.076	1	-	1	-	2	10.153	121.813
1 vez al mes	7,3%	983	1	-	-	-	1	983	11.794
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>13.463</b>						<b>56.055</b>	<b>672.558</b>

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo anteriormente segmentado, la demanda de un restaurante en Rosario de la Frontera sería:

**Tabla 2.15:** Demanda Anual para un restaurante.

Año	1	2	3	4	5
<b>Población</b>	672.558	676.454	681.250	686.096	690.941

Fuente: Elaboración propia.

➤ Estimación de la Oferta.

En este punto se analizará la oferta en base a los restaurantes que son considerados competencia directa de “Miguel Ángel Resto-Bar”.

Para el análisis se hará un estimado de la demanda anual de cada uno de los principales competidores. La capacidad anual promedio del mercado es la multiplicación de personas/mesa por la cantidad de mesas, por el número de turnos cubiertos y por la rotación diaria.

**Tabla 2.17:** Capacidad anual promedio de mercado. Principales Competidores. Año 2014.

Competidores Directos	Capacidad Total				Rotación Diaria	Total Anual
	Días x Año	Personas x mesa	Cantidad mesas	N° turnos		
Hotel Termas	355	4	25	2	1,1	78.100
La Rotonda	330	4	15	2	1,1	43.560
H. J. Inn	355	4	20	2	1,1	62.480
La Royal	330	4	20	2	1,1	58.080
<b>TOTAL</b>						<b>242.220</b>

Fuente: Elaboración propia.

Ante la falta de información certera sobre la demanda de aquellos restaurantes que se consideran como competencia directa, se calcula la oferta usando como índice de regresión la variación del PBI del país. (Para conocer la Oferta Histórica desde el año 2004 en adelante, ver EXCEL I: Estimación de la Demanda del Proyecto, pestaña “Estimación de la Oferta”).

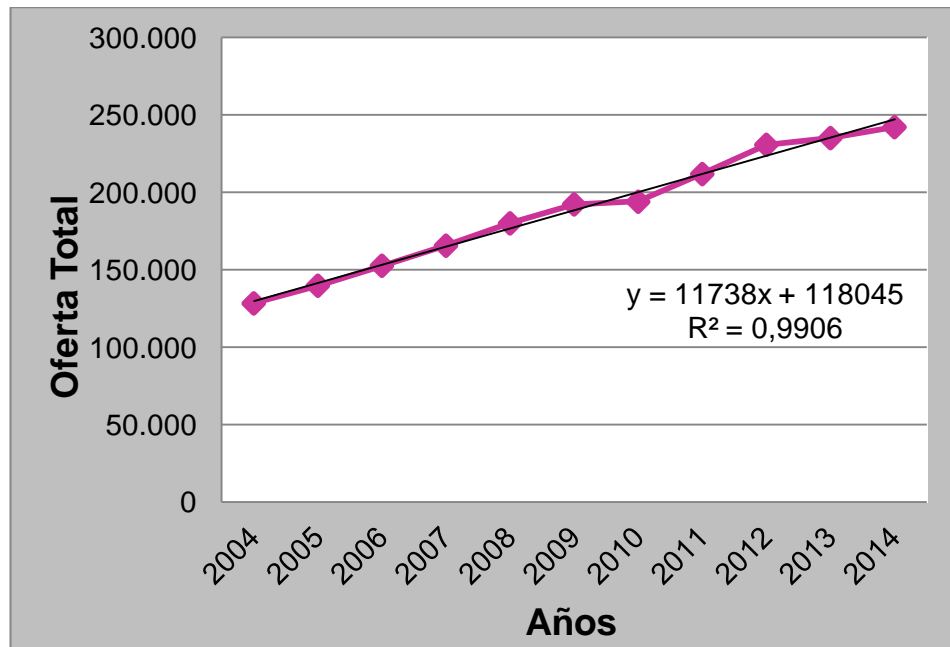
**Tabla 2.18:** Oferta Histórica Restaurantes.

Año	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Oferta Histórica</b>	194.065	211.919	230.780	235.165	242.220
<b>Variación PBI</b>	9,20%	8,90%	1,90%	3,00%	-

Fuente: www.datosmacro.com; y elaboración propia.

Mediante el método de regresión se calculó con éstos valores la oferta para los siguientes cinco años correspondientes a la vida útil del proyecto. Para ello primero se escogió el tipo de regresión que se ajusta más a los datos disponibles: Regresión Lineal.

**Gráfico 2.2:** Oferta Histórica. Tendencia Lineal.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a ello se obtiene que la oferta que existirá para un proyecto similar sea:

**Tabla 2.19:** Oferta de servicios de restauración proyectada en Rosario de la Frontera. Años 2015-2019.

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Oferta Proyectada	258.901	270.639	282.377	294.115	305.853

Fuente: Elaboración propia.

➤ Demanda del Proyecto.

Para determinar la demanda insatisfecha y posteriormente la demanda del proyecto se realizó primero el cálculo de restar la demanda de mercado (Tabla 2.15) con la oferta hallada (Tabla 1.26).

**Tabla 2.20:** Demanda Insatisfecha.

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Demanda	672.558	676.454	681.250	686.096	690.941
Oferta	258.901	270.639	282.377	294.115	305.853
<b>Demanda Insatisfecha</b>	<b>413.657</b>	<b>405.815</b>	<b>398.873</b>	<b>391.981</b>	<b>385.088</b>

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo la demanda insatisfecha no refleja realmente la demanda que el restaurante podría absorber ya que en el rubro depende completamente de la capacidad instalada y la rotación que se produce diariamente. Es por ello que se calcula la demanda del proyecto partiendo del hecho de aquella demanda que se podría alcanzar teniendo en cuenta los datos suministrados por la demanda insatisfecha.

La capacidad instalada o disponibilidad total del restaurante se obtiene considerando la cantidad de días que el negocio operará en el año, los turnos por día que serán atendidos y la potencial oferta de asientos del local.

La rotación diaria, o rotación de asientos, resulta un indicador importante para saber cómo está operando el restaurante. Si el valor es muy alto, indica que el negocio está operando bien, atendiendo a un gran número de clientes. En este caso debe prestarse suma atención a los tiempos. Ante una rotación elevada, el servicio debe ser eficiente y veloz de manera que no se generen las colas de espera. Por otro lado, si el indicador es muy bajo, con valores menores que 1, puede estar indicando que la estructura física del

local es superior a la demanda esperada, o que la atención es deficiente, inclusive puede cuestionar la calidad de los platillos, la fijación de los precios, entre otros.

La rotación de asientos propuesta para el restaurante será igual a 0,6 durante su primer año de actividad. La misma se obtiene comparando el número de clientes que recibe el restaurante por día con la disponibilidad total de asientos con los que cuenta el mismo. Está suposición se realizó teniendo en cuenta que se trata no solo de un negocio nuevo en el mercado, sino también una experiencia nueva para quienes lo dirigen. Llevará un tiempo hasta que el restaurante tome notoriedad, ajuste correctamente el menú de acuerdo a las exigencias de los comensales, perfeccione los procedimientos, disminuya los tiempos de producción, y se incrementen las visitas, de modo que el índice de rotación de asientos se vea afectado positivamente indicando un crecimiento.

Se considera que la rotación propuesta para el restaurante es conservadora, debido a que aquella considerada para el análisis de la competencia directa es superior (rotación diaria = 1.1); siendo un claro indicador de la mayor experiencia de la competencia por tratarse de negocios ya instalados y conocidos.

**Tabla 2.21:** Capacidad Anual de “Miguel Ángel Restó-Bar”. Años 1 a 5.

Año	Días/Año	Capacidad Anual				TOTAL ANUAL
		Personas/Mesa	Cantidad mesas	N° Turnos	Rotación Diaria	
Año 1	330	4	15	2	0,6	23.760
Año 2	330	4	15	2	0,7	27.720
Año 3	330	4	15	2	0,8	31.680
Año 4	330	4	15	2	0,9	35.640
Año 5	330	4	15	2	1,0	39.600

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 2.22:** Demanda del Proyecto y Participación de Mercado “Miguel Ángel Restó-Bar. Años 1 a 5.

<b>Año</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Demanda Insatisfecha	413.657	405.815	398.873	391.981	385.088
<b>Demanda del Proyecto</b>	<b>23.760</b>	<b>27.720</b>	<b>31.680</b>	<b>35.640</b>	<b>39.600</b>
<b>Participación de Mercado</b>	<b>5,7%</b>	<b>6,8%</b>	<b>7,9%</b>	<b>9,1%</b>	<b>10,3%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### **5.- Cantidades Demandadas.**

Luego de realizar la proyección de la demanda para el restaurante, el siguiente paso consiste en determinar las cantidades que se demandaran de cada platillo y bebida ofrecida por el negocio.

Para llevar a cabo ésta estimación se consideró un comportamiento estándar, sin tener en cuenta los cambios ocasionados por días festivos o por cambios de temporada (hay alimentos que suelen ser consumidos más en algunas estaciones que en otras). Además se consideró la información obtenida por medio de la encuesta realizada sobre la preferencia de los clientes respecto de algunas comidas.

**Cuadro 2.23:** Preferencias de los clientes según el tipo de comida.

<b>TIPO COMIDA</b>	<b>%</b>
Carnes Rojas	23%
Carnes Blancas	14%
Pastas	20%
Ensaladas	16%
Comida rápida	12%
Comida Mexicana*	10%
Comida China*	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

\*Se encuentran dentro de la categoría “Étnica”. Se trata de los tipos de comida más mencionados por los encuestados.

Fuente: Encuesta.

De ésta manera, combinando los datos de demanda estimada con las preferencias de los potenciales clientes, se logra proyectar cuánto se demandará de cada plato del menú del restó. (Para ver las cantidades demandadas para los siguientes años de vida del proyecto ver EXCEL IV: Estudio Económico – Financiero; pestaña “Cantidades Demandadas”).

**Cuadro 2.24:** Cantidades demandadas por platillo, según la demanda estimada total. Año 1.

Platillos del menú	Tipos de comida	Cantidades
Tallarines verdes	Pastas	4.752
Ñoquis con salsa de quesos		
Lomo con salsa de hongos	Lomos	5.465
Lomo Delicia		
Pollo de campo relleno	Aves	3.326
Supremas crocantes		
Ensalada César	Ensaladas	3.802
Ensalada Griega		
Ensalada Amélie		
Pizza Rúcula	Pizzas	2.851
Pizza Margarita		
Tacos de lomo y verduras	Tacos	2.376
Tacos de pollo y verduras		
Wok de lomo	Comida Oriental	1.188
<b>TOTAL</b>		<b>23.760</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para la estimación de las cantidades demandadas de bebidas como para las cantidades de postres se consideraron las respuestas obtenidas en el cuestionario acerca de las preferencias de bebidas al comer en un restaurante, al igual que las preferencias a la hora de ordenar un postre.

**Cuadro 2.25:** Cantidades demandadas de postres y bebidas, según las preferencias de potenciales clientes y la demanda estimada total. Año 1.

Postres/ Bebidas	Preferencia	Cantidades
<b>Demanda del Proyecto Total</b>		<b>23.760</b>
Postres	42%	9.979
Bebidas sin alcohol	61%	14.494
Bebidas con alcohol	39%	9.266
<b>TOTAL</b>		<b>33.739</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **6.- Análisis Empírico del Estudio de Mercado.**

Una vez descrita la situación inicial y delimitados los objetivos, el paso siguiente es llevar a cabo las primeras etapas de la investigación, para reconocer y definir claramente los problemas de decisión, y así proceder al diseño del plan de investigación. Éste plan debe detallar los enfoques específicos de la investigación, los métodos de contacto, planes de muestro e instrumentos que se usarán para obtener y procesar los datos.

### **6.1.- Estudios de Encuesta.**

Los estudios de encuestas son propios de las primeras etapas de una investigación y permiten recoger datos para el desarrollo de investigaciones posteriores.

Las investigaciones por encuestas son eficientes para obtener un primer contacto con la realidad a investigar y para estudios exploratorios. Debido al escaso conocimiento sobre el desarrollo de negocios de restauración en la localidad de Rosario de la Frontera, lo más adecuado es realizar una investigación exploratoria.

#### ➤ Investigación Exploratoria.

#### Ventajas

Este tipo de investigación es apropiado para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones. Está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo; examinar un tema poco explorado, y aumentar el grado de familiaridad con fenómenos poco conocidos, intentando clasificar y conceptualizar una población. Tiene por objetivo proveer datos que deben ser ordenados, clasificados, analizados e interpretados de manera sistemática, para poder tener una mayor precisión en el tema de estudio (negocio de la restauración).

### Limitaciones

Debido a que no se puede llevar a cabo mediante un plan formal de muestreo, no asegura la exactitud de los hallazgos. No se trata de una descripción formal de la identificación de problemas y oportunidades; y se corre el riesgo de obtener poca cantidad de respuestas debido al carácter exploratorio y de enfoque amplia de la investigación.

### **6.2.- Técnicas de recogida de información.**

Dentro de los estudios de encuestas se incluyen los estudios que emplean los cuestionarios como herramienta de recogida de datos.

Para dirigirse al mercado consumidor (mercado objetivo) se decidió realizar un cuestionario<sup>25</sup> *on line* ([www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)), para que fuera auto-aplicado por los mismos sujetos, a través de “*Facebook*”. El instrumento se cargó en un grupo<sup>26</sup> de la red social, cuyos integrantes son personas que habitan la ciudad de Rosario de la Frontera (Grupo de *Facebook*: “Rosario de la Frontera, Salta!!”) y que cuenta con más de 1.600 miembros activos.

Luego de un período de dos meses (60 días), se dio fin a la encuesta. Los resultados parciales fueron los siguientes:

**Tabla 2.26:** Resultados Parciales Encuesta on line.

Respuestas totales	119
Respuestas Finalizadas	91
Respuestas Parciales	28
Abandonos	0
Visitas	37

Fuente: [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)

---

<sup>25</sup> Se trata de un plan formalizado para recolectar datos de encuestados. Su función es la medición ya sea de comportamientos anteriores, actitudes, o inclusive características del encuestado.

<sup>26</sup> Los grupos de Facebook proporcionan un espacio cerrado para que grupos pequeños de personas puedan intercambiar opiniones acerca de intereses comunes. Cualquier persona puede crear un grupo. Los mismos pueden ser de carácter “abierto”, “cerrado” o “secreto”.

➤ Diseño del Cuestionario<sup>27</sup>

Para la elaboración del cuestionario se tuvieron en cuenta tres tipos de preguntas, que van desde formatos de respuesta no estructurada a estructurada:

- i. Preguntas de Respuesta Abierta: Requiere que los encuestados proporcionen sus propias respuestas (respuesta libre). Su ventaja es que permiten al encuestado poder expresar sus actitudes; pero poseen un alto potencial de sesgo y exigen un mayor tiempo y costo en su codificación.

Ejemplo: “¿Qué restaurante de la ciudad frecuenta?”.

- ii. Preguntas de selección múltiple: Son las más utilizadas en el cuestionario. Requieren que el encuestado seleccione una respuesta de una lista suministrada. Reducen ampliamente el sesgo, como así también los costos y el tiempo de procesamiento de los datos.

Ejemplo: “¿Con qué frecuencia visita usted un restaurante?”.

Opciones de respuesta: “3 o más veces por semana; 2 veces por semana; 1 vez por semana; 1 vez cada dos semanas; una vez al mes”.

- iii. Preguntas dicotómicas: Son una forma extrema de las preguntas de selección múltiple, que permite al encuestado sólo dos respuestas. Son preguntas fáciles de responder, rápidas de administrar, y fáciles de codificar, procesar y analizar. Si el encuestado se encuentra indeciso, al verse obligado a

---

<sup>27</sup> MARKETING II, Investigación de Mercados, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2012).

responder, pueden generarse resultados que contengan errores de medición.

Ejemplo: “¿Qué tipo de servicio prefiere?”.

Opciones de respuesta: “Buffet; A la carta”.

### **6.3.- Método Muestral.**

La elección del método y el cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación y determina el grado de credibilidad que se concederá a los resultados obtenidos.

#### **6.3.1.- Muestreo No Probabilístico<sup>28</sup>**

De acuerdo a éste método la elección de los elementos que conforman la muestra está relacionada con uno de dos aspectos: ya sea por las características de la investigación que se está llevando a cabo; o por aquellas características de quien se toma la muestra.

Así también, el Muestreo No Probabilístico carece de técnicas estadísticas que permitan estimar y controlar la magnitud del error muestral.

##### ➤ Conveniencia, o Muestreo Casual o Accidental.

Intenta obtener una muestra de elementos convenientes para el estudio. Es un proceso en el que los individuos de la población se seleccionan directa e intencionalmente por quien realiza la investigación.

La muestra se establece de manera que resulte conveniente, en función de la posibilidad de acceso. Los resultados serán confiables siempre y cuando la población sea homogénea.

---

<sup>28</sup> ESTADISTICA I, Cuadernillo de Trabajos Prácticos, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2010).

#### **6.4.- Informe General Encuesta *on line* realizada a la población objetivo.**

A través de la encuesta realizada se logró recolectar opiniones de potenciales clientes, y en base a las mismas poder definir cualidades del servicio.

Al aplicarse la encuesta se están midiendo los siguientes factores:

- Una calificación global de la calidad del establecimiento que se desea obtener.
- Lo que desean los posibles clientes.
- Los aspectos importantes que los clientes tienen en cuenta en la elección de un restaurante.
- Permite calcular brechas de insatisfacción específicas.

Los resultados de la primera sección de la encuesta permitieron conocer el perfil socio demográfico de los consumidores. La mayoría de cuestionarios fueron completados por mujeres, representando un 63% del total. En cuanto a edad, los rangos comprendidos entre “18 a 23 años” y “24 a 30 años” acapararon la mayoría de las respuestas, con un 26% y 37% respectivamente; reforzando así la elección del segmento objetivo. Cabe aclarar que el 14% de las respuestas obtenidas correspondientes a personas menores a 18 años, no fueron tenidas en cuenta para los análisis posteriores, por no pertenecer al rango de edad objetivo. No por esto se les restó importancia, y resulta indispensable contar con dicha información, ya que se trata de posibles clientes a futuro.

Los clientes que respondieron afirmativamente frecuentar restaurantes (o salir a “comer fuera”) representan el 84% del total de encuestados, demostrando que existe un mercado activo y numeroso. Dentro de esta población que resulta de interés para el proyecto, el 68% contestó que prefiere un restaurante con un servicio de menú “a la carta”, que corresponde con el tipo de servicio que brindará Miguel Ángel Restó-Bar.



Cuando se preguntó acerca de la compañía con la que los encuestados suelen ir a los restaurantes, casi la mitad de los mismos respondió que frecuenta con amistades (49%), siguiendo las parejas (25%), la familia (17%) y compañeros de trabajo (8%). Solo el 1% reveló que asisten solos a comer fuera.

Con respecto a los restaurantes existentes en la ciudad elegidos por los consumidores, los resultados arrojaron similitudes con respecto al análisis de la competencia realizado en el estudio de mercado, reforzando el mismo. Los restaurantes más mencionados fueron los siguientes: La Royal en primer lugar con el 25 % de las respuestas; en segundo lugar el Hotel Termas con el 19%; le siguen la pizzería Pronto Pizza, el hotel Howard Johnson, la sandwichería Snack Bar y el restaurante La Rotonda con valores entre 14% y 8%. El 7% de las respuestas restantes están conformadas por la agrupación de diferentes restaurantes, entregas a domicilio, rotiserías, etcétera.

Los motivos por los cuales fueron elegidos los antes mencionados restaurantes destacan las virtudes y áreas fuertes de cada competidor según la perspectiva de los clientes. A continuación se mencionan las dos características más elegidas para cada restaurante mencionado:

- LA ROYAL: 1° Su grupo social frecuenta el mismo restaurante. 2° La ubicación le resulta cómoda.
- HOTEL TERMAS: 1° La comida le satisface. 2° El servicio es cordial.
- LA ROTONDA: 1° Los precios le parecen adecuados. 2° La comida le satisface.
- HOTEL HOWARD JOHNSON: 1° La comida le satisface. 2° El ambiente es acogedor, las instalaciones y la decoración le satisfacen.

- SNACK BAR: 1° Los precios le parecen adecuados. 2° La ubicación le resulta cómoda.
- PRONTO PIZZA: 1° Su grupo social frecuenta el mismo restaurante – La ubicación le resulta cómoda. 2° El servicio es cordial.
- FUTURO 2: 1° El ambiente es acogedor, las instalaciones y la decoración le satisfacen. 2° El servicio es cordial.

Se puede observar que cada negocio posee una percepción diferente en la mente de los clientes, lo que lleva a distinguirlos y diferenciarlos de los demás competidores. Resulta interesante destacar que si bien el factor “calidad de la comida” se repite en distintos restaurantes, no es el único motivo. Esto refleja las exigencias de los potenciales comensales, que prestan suma atención al servicio y a las instalaciones.

Ahora bien, analizando los motivos desde un punto de vista negativo (es decir los que obtuvieron menor número de respuestas o ninguna respuesta en absoluto), los resultados arrojaron los puntos débiles de la competencia:

- LA ROYAL: Ambiente, instalaciones y decoración.
- HOTEL TERMAS: Ubicación.
- LA ROTONDA: Grupo social frecuenta el mismo restaurante.
- HOTEL HOWARD JOHNSON: Precios de los platillos.
- SNACK BAR: Servicio cordial.
- PRONTO PIZZA: Ambiente, instalaciones y decoración.
- FUTURO 2: Calidad de la comida.

La frecuencia de visita a restaurantes resultó muy variada. La mayoría contestó salir a comer una vez por semana o cada dos semanas, abarcando el 70% de las respuestas.

En cuanto a los elementos más valorados a la hora de elegir un restaurante, los consumidores debieron ordenar de mayor a menor importancia los factores que tienen en cuenta. Así se encontró que aunque los resultados llegan a ser vagos y muy variados, los factores que ocupan la más alta relevancia son: el sabor (calidad), buena atención y la higiene del lugar. Luego le siguen el precio, las instalaciones y el ambiente del lugar, la ubicación del restaurante y finalmente la decoración.

En cuanto a las cantidades demandadas, los encuestados indicaron sus preferencias por diferentes tipos de comidas. La base de esta pregunta se haya en tratar de fortalecer la carta del restaurante. Las comidas más populares fueron las carnes rojas y las pastas, seguidos por las ensaladas, la comida rápida y las carnes blancas. La encuesta también permitió detectar el creciente interés que existe por comidas regionales e internacionales, destacándose la comida mexicana y la comida china.

Siguiendo con las cantidades demandadas, solo el 42% de los encuestados contestó acostumbrar a pedir postre luego de la comida cuando frecuentan un restaurante; y de acuerdo a las bebidas, el 31% de las respuestas afirmaron acompañar la comida con alguna bebida alcohólica, mientras que el 69% restante contestaron beber aguas, gaseosas y aguas saborizadas. Cuando se solicitó que especifiquen que bebida con alcohol suele ingerir, la respuesta más popular fue la cerveza blanca, seguida por el vino tinto, luego el vino blanco, y en algunos casos se mencionó la cerveza negra.

Los clientes indicaron los rangos de precios que estarían dispuestos a pagar por su comida preferida, lo que sirvió como una guía para la determinación de los precios de los platillos que conforman el menú. Es así que el 47% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a desembolsar la suma entre \$60 y \$85 pesos.

## **CAPÍTULO III**

### **Estudio Técnico**

**Sumario:** 1.- Objetivos Generales 2.- Localización  
3.- Identificación y selección de equipos y maquinarias 4.- Balance de insumos 5.- Descripción de procesos 6.- Balance de obras físicas 7.- Impacto Ambiental.

El estudio técnico del proyecto, también conocido como estudio de ingeniería, debe llegar a determinar la función óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del servicio de restauración. Para ello, deberán analizarse las distintas alternativas y condiciones en que se puedan combinar los factores productivos, identificando, a través de la cuantificación y proyección en el tiempo de los montos de inversiones de capital, los costos y los ingresos de operación asociados a cada una de las alternativas de producción.<sup>29</sup>

#### **1.- Objetivos Generales.**

Los objetivos del análisis técnico-operativo del proyecto son:

---

<sup>29</sup> SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México, 1991), pág 97.

- I. Verificar la posibilidad técnica de la elaboración de cada uno de los platillos.
- II. Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requerida para realizar la prestación del servicio de restauración.

## **2.- Localización.**

El estudio de localización se orienta a analizar las diferentes variables que determinan el lugar donde finalmente se ubicará el proyecto, buscando en todo caso una mayor utilidad o una minimización de costos.<sup>30</sup>

En este punto, es importante analizar cuál es el sitio idóneo donde se puede instalar el restaurante, incurriendo en costos mínimos y en mejores facilidades de acceso a recursos, equipo, etcétera. Esta parte es fundamental y de consecuencias a largo plazo, ya que una vez emplazada la empresa, no es cosa simple cambiar de domicilio.

Para establecer la localización del lugar, primero hay que definir que opción conviene más: alquilar o comprar el local en cuestión. En esta instancia de iniciación, la opción de alquilar es mucho más factible ya que comprar demandaría un desembolso mayor de dinero, lo que resulta poco conveniente.

### **2.1.- Macrolocalización.**

El presente proyecto se llevará a cabo en la ciudad de Rosario de la Frontera, Salta. La Provincia de Salta está situada en la región del Norte Grande Argentino, al noroeste del país. Limita al norte con la provincia de Jujuy y Bolivia, al este con Paraguay, Formosa y Chaco, al sur con las provincias de Santiago del Estero, Tucumán y Catamarca, y al oeste con Chile.

---

<sup>30</sup> MIRANDA MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos: Identificación – Formulación – Evaluación Financiera, Económica, Social, Ambiental, 5° Edición, MM Editores, (Bogotá, 2005), pág. 122.

Su superficie es de 155.488 km<sup>2</sup> y representa el 5,59% del territorio nacional. Cuenta con una población de 1.215.207 habitantes, según el último censo del año 2010. Su capital es la ciudad de Salta. Está subdividida en 23 departamentos y 58 municipios.

Rosario de la Frontera es una ciudad municipio situada al sur de la Provincia de Salta, a 130 km de San Miguel de Tucumán, y a 1.315 km de la ciudad de Buenos Aires. Posee una superficie total de 5.402 km<sup>2</sup> (el 3,7% de la provincia), la cual está dividida en dos municipios: la cabecera es Rosario de la Frontera (1.950 km<sup>2</sup>) y se completa con el Potrero (3.830 km<sup>2</sup>). Fue fundada en el año 1874. Los resultados del censo del año 2010 arrojaron una población de 28.993 habitantes.

El turismo termal es la alternativa más distinguida de la localidad, privilegiada por poseer las aguas más calientes del continente (25° - 99°). También, nueve manantiales, con propiedades terapéuticas diferenciales, y un magnífico complejo posicionan a la ciudad entre los principales destinos turísticos de Salta.

En cuanto a su inclinación económica, este es uno de los departamentos más ricos y productivos de la provincia. Productor internacional de poroto y soja, cereales, hortalizas, aromáticas y tabaco; así como de ganado vacuno y caprino.

En el año 2011, la Universidad Nacional de Salta realizó una ampliación de la cobertura geográfica de la educación superior, inaugurando su Sede Regional Metan - Rosario de la Frontera.

## **2.2.- Microlocalización.**

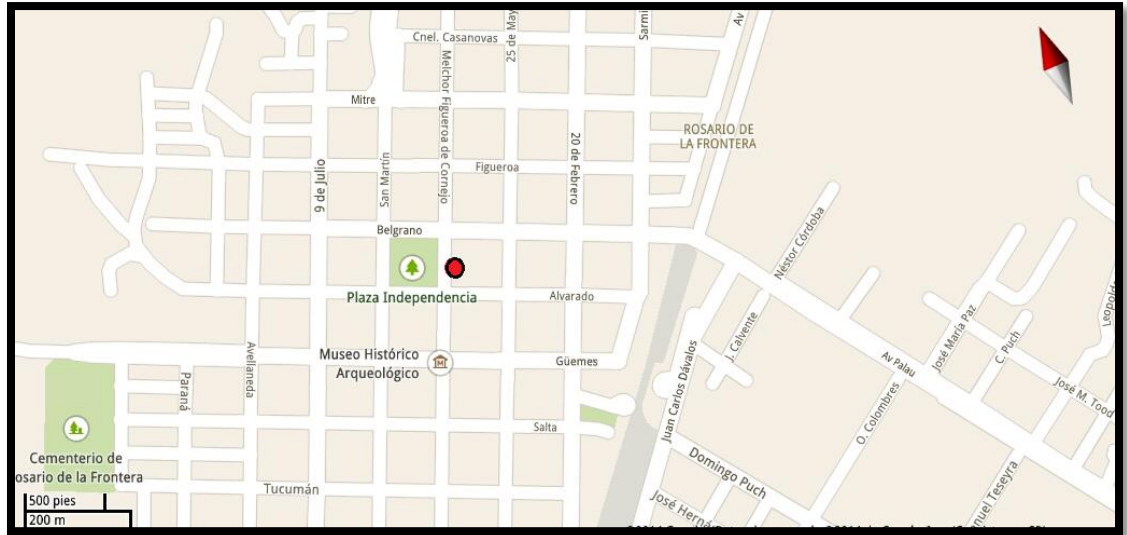
El Restó-Bar se localizará en la calle Melchora Figueroa de Cornejo al 500, de la ciudad de Rosario de la Frontera. El mismo se encuentra en pleno centro, justo en frente de la Plaza Independencia, entre las calles Belgrano y Alvarado.

La selección del local no tuvo mayores dificultades. Anteriormente en el mismo se encontraba funcionando un restaurante, por lo que el inmueble se encuentra en perfectas condiciones para prestar servicios de restauración, siendo necesarios únicamente arreglos menores. Por motivos que no resultan relevantes para el presente proyecto, los dueños no pudieron continuar con el negocio, y el inmueble se puso en alquiler.

Entre los factores que convierten al local en la mejor elección posible, se puede mencionar:

- **Instalaciones adecuadas:** el inmueble es apto para funcionar como restaurante.
- **Fácil acceso:** fácilmente localizable por encontrarse frente a la plaza principal.
- **Zona transitada:** ubicado en pleno centro, en el corazón de la ciudad.
- **Existencia de todos los servicios:** la zona cuenta con cableado telefónico (Telecom), distribución de agua potable y electricidad (EDESA), y gas (GASNOR).
- **Costo accesible:** el precio del alquiler incluye algún equipamiento necesario para prestar servicios de restauración, convirtiendo al local en una oportunidad aún más atractiva.
- **Fácil acceso a proveedores.**

**Figura 3.1:** Ubicación del local en el plano.



Fuente: [maps.google.com.ar](https://maps.google.com.ar)

### **3.- Identificación y selección de equipos y maquinarias.**

La primera inversión que se debe realizar incluye todos los activos físicos necesarios para que el negocio funcione correctamente.

El inmueble tiene una capacidad para 60 puestos distribuidos entre un salón interno y un patio interno en la parte trasera del mismo. El equipamiento necesario para el funcionamiento del restaurante será el siguiente:



**Cuadro 3.1:** Equipamiento necesario.

Área	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo total	Proveedor
COCINA	Amasadora 20 litros	1	unidad	\$ 3.490	\$ 3.490	León Hogar
	Heladera con freezer 4 puertas	1	unidad	\$22.950	\$22.950	León Hogar
	Cocina Industrial 6 hornallas	1	unidad	\$8.225	\$8.225	León Hogar
	Sobadora con raviolera y fideero	1	unidad	\$ 3.266	\$ 3.266	Zacks Bazar Professional
	Cocina Industrial 4 hornallas	1	unidad	\$ 6.290	\$ 6.290	Mercado Libre
	Abridor latas mariposa	2	unidad	\$ 44	\$ 88	Zacks Bazar Professional
	Afilador de cuchillos	1	unidad	\$ 167	\$ 167	Zacks Bazar Professional
	Pelador de papas	4	unidad	\$ 35	\$ 140	Zacks Bazar Professional
	Balanza digital	1	unidad	\$ 289	\$ 289	Musimundo
	Basurero 68 litros	3	unidad	\$ 390	\$ 1.770	Colombraro
	Bowl acero inoxidable	6	unidad	\$ 65	\$ 390	León Hogar
	Batidor francés	2	unidad	\$ 54	\$ 108	Zacks Bazar Professional
	Colador aluminio	2	unidad	\$ 75	\$ 150	León Hogar
	Cucharon	2	unidad	\$ 42	\$ 84	León Hogar
	Cuchillos de corte 21 cm.	3	unidad	\$ 629	\$ 1887	León Hogar
	Cuchillo deshuesador	2	unidad	\$ 389	\$ 778	León Hogar
	Cuchillo de pan	1	unidad	\$ 259	\$259	León Hogar
	Espátula	3	unidad	\$ 28	\$ 84	León Hogar
	Cuchara de madera	2	unidad	\$ 32	\$ 64	León Hogar
	Jarra medidora	2	unidad	\$ 55	\$ 110	León Hogar
Licuadaora	1	unidad	\$ 499	\$ 499	Musimundo	

Área	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo total	Proveedor
COCINA	Heladera Expo 2 puertas	1	unidad	\$ 11.700	\$ 11.700	Mercado Libre
	Sarten 28 cm.	2	unidad	\$ 295	\$ 590	Zacks Bazar Professional
	Sarten Wok 30 cm. Teflón	2	unidad	\$ 280	\$ 560	Zacks Bazar Professional
	Cacerola 5,42 lts.	3	unidad	\$ 226	\$ 578	Zacks Bazar Professional
	Olla 6,18 lts.	2	unidad	\$ 316	\$ 632	Zacks Bazar Professional
	Pinza acero inoxidable	4	unidad	\$ 56	\$ 224	León Hogar
	Rallador	2	unidad	\$ 43	\$ 86	León Hogar
	Tablas de corte 35x50 cm.	4	unidad	\$ 79	\$ 316	León Hogar
SALÓN Y ADMINISTRACIÓN	Televisor LED Samsung 32"	1	unidad	\$ 4.899	\$ 4.899	Frávega
	Computadora <i>All in one</i> Bangho	1	unidad	\$ 6.500	\$ 6500	Musimundo
	Impresora Multifunción HP	1	unidad	\$1.699	\$1.699	Musimundo
	Matafuego	4	unidad	\$ 320	\$ 1.280	Easy
	Teléfono inalámbrico DUO	1	unidad	\$ 629	\$ 629	Musimundo
	Aire Acondicionado Split	2	unidad	\$ 6.999	\$ 13.998	Musimundo
	Mesa 110x75x76 cm.	16	unidad	\$ 899	\$ 14.384	Easy
	Silla interior 40x44x86 cm.	55	unidad	\$ 329	\$ 18.095	Easy
	Sillón director madera plegable	25	unidad	\$ 290	\$ 7.250	Mercado Libre
	Espejos p/ baños y salón	4	unidad	\$ 450	\$ 1.800	Proveedor local
	Impresora controlador fiscal	1	unidad	\$ 8.000	\$ 8.000	Maquinort
CRISTALERÍA	Copa 385 cc.	8	docena	\$ 439	\$ 3.512	Easy
	Copa 300 cc.	8	docena	\$ 439	\$ 3.512	Easy
	Copa tipo flauta 165 cc.	4	docena	\$ 472	\$ 1.888	Mercado Libre
	Vaso 330 cc.	8	docena	\$ 195	\$1.560	Zacks Bazar Professional
	Jarra vidrio 1,25 lt.	15	unidad	\$ 140	\$ 2.100	Zacks Bazar Professional

Área	Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Costo total	Proveedor
CUBERTERÍA	Cuchara de café	5	docena	\$ 59	\$ 295	Zacks Bazar Professional
	Cuchara de postre	8	docena	\$ 59	\$ 472	Zacks Bazar Professional
	Cuchillo de mesa	8	docena	\$ 202	\$ 1.616	Zacks Bazar Professional
	Cuchillo de carnes	8	docena	\$ 202	\$ 1.616	Zacks Bazar Professional
	Tenedor	8	docena	\$ 175	\$ 1.400	Zacks Bazar Professional
	Tenedor de postre	8	docena	\$ 172	\$ 1.376	Zacks Bazar Professional
VAJILLA	Plato base 27 cm.	96	unidad	\$ 63	\$ 6.048	Zacks Bazar Professional
	Plato postre 19 cm.	96	unidad	\$ 48	\$ 4.608	Zacks Bazar Professional
	Taza y plato café 12,5 cm.	60	unidad	\$ 42	\$ 2.520	Zacks Bazar Professional
	Taza y plato de té 15,5 cm.	60	unidad	\$ 49	\$ 2.940	Zacks Bazar Professional
	Juego Salero y Pimentero	15	unidad	\$ 55	\$ 825	León Hogar
	Azucarera	10	unidad	\$ 47	\$ 470	León Hogar
UNIFORMES	Chaqueta cocina	4	unidad	\$ 150	\$ 600	Mon-Luq Indumentaria
	Delantal cocina	4	unidad	\$ 85	\$ 340	Mon-Luq Indumentaria
	Delantal servicio	2	unidad	\$ 65	\$ 130	Mon-Luq Indumentaria
	Uniforme mozo	6	unidad	\$ 350	\$ 2.100	Mon-Luq Indumentaria
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 183.736</b>	

Fuente: Elaboración propia.

El equipo existente en el restaurante que se decidió mantener debido a su buen estado y conveniencia, y que se incluye en el precio de alquiler, es el siguiente:

**Cuadro 3.2:** Equipamiento existente.

Cantidad	Descripción	Uso
1	Microondas Grill 30 lts.	1 año
1	Heladera Exhibidora 1 puerta	1 año
1	Campana de cocina	1 año
1	Mesada de madera	1 año
6	Bandeja para horno	1 año
4	Sartén de hierro	1 año

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.- Balance de insumos.**

Existe la impresión de que producción y ventas son el eje de toda empresa, y que compras es nada más un proceso de apoyo a la producción. Es hasta ahora que las empresas están reconociendo la importancia del ahorro potencial existente en el proceso de compras.

Una gestión de compras no conforme puede traer graves consecuencias. Al comprar demás el restaurante se vería haciendo un mal uso de sus recursos e incurriría en costos adicionales por necesidades de espacio de almacenamiento además de actividades extras para el personal. Por otro lado, al quedarse corto con las compras de insumos se correría el riesgo de necesitar compras de emergencia e incluso la pérdida de clientes.

Por estos motivos el proceso de adquisición de materias primas deberá considerarse como un proceso, y no cómo una actividad aislada. Se trata del punto de inicio de la rentabilidad del Restó-Bar, y es donde empieza la satisfacción de los comensales.

Al abastecer al restaurante se buscará constantemente proveedores que resulten adecuados, se compararán precios, tratando de conseguir los más bajos posibles sin afectar la calidad, y el objetivo será mantener los

inventarios al nivel más bajo posibles, sin obstruir las necesidades de producción.

En cuanto a las cantidades que requerirá el restaurante se tendrá en cuenta la demanda, la capacidad propia del negocio, la capacidad de almacenamiento, la fluctuaciones de los precios, y los tipos de productos (perecederos/ no perecederos).

De igual manera la fijación del menú será flexible teniendo en cuenta los precios de los ingredientes, los alimentos de temporada, y los gustos de los clientes.

La gran mayoría de los proveedores son locales. El mercado central, carnicerías y verdulerías locales. También se realizarán compras en las ciudades vecinas de Salta y San Miguel de Tucumán en caso de ser necesario. Los supermercados y despensas de la localidad sólo se recurrirán en casos extremos o para compras reducidas, debido a los elevados costos que suelen conllevar.

El abastecimiento de las bebidas alcohólicas como sin alcohol se llevará a cabo por la distribuidora local BRINDAR S.A., distribuidora radicada en Rosario de la Frontera, presente en el mercado hace más de 10 años. Actualmente cuenta con un amplio portafolio de productos de alimentos y bebidas de la línea Coca Cola.

A continuación se detallan los ingredientes y las cantidades necesarias para la elaboración de las recetas de cada platillo que ofrecerá el restaurante.

**Cuadro 3.3: Recetas.**

	<b>INGREDIENTE</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Lomo con salsa de hongos</b>	Lomo	Kilogramo	1
	Crema de leche	Mililitro	250
	Hongos secos	Gramo	200
	Papas	Kilogramo	1
	Manteca	Gramo	50
	Sal	Gramo	20
	Pimienta	Gramo	10
	Hierbas frescas	Cantidad necesaria	c/n
	Aceite	Gramo	45
	Fécula de maiz	Gramo	30
<b>Tallarines verdes</b>	Harina	Gramo	600
	Agua	Centilitro	150
	Sal	Gramo	30
	Aceite	Mililitro	30
	Huevos	Unidad	3
	Espinaca	Atado	3
	Tomate	Kilogramo	1
	Cebolla	Gramo	400
<b>Wok de lomo</b>	Lomo	Gramo	500
	Zanahorias	Gramo	400
	Cebollas	Gramo	350
	Repollo Colorado	Gramo	200
	Brotos de soja	Gramo	100
	Pimiento rojo	Gramo	300
	Salsa de soja	Gramo	30
	Sal	Gramo	15
	Pimienta	Gramo	10
	Aceite vegetal	Gramo	90
	Arroz	Gramo	400
<b>Crème brûlée</b>	Yemas	Unidad	3
	Azúcar	Gramo	125
	Chaucha de vainilla	Unidad	1
	Leche	Mililitro	100
	Crema de leche	Centímetro cúbico	400
	Azúcar Glas	Gramo	15

	INGREDIENTE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
<b>Supremas crocantes</b>	Pollo	Kilogramo	1
	Pan lactal	Rebanada	6
	Queso rallado	Gramo	50
	Aceitunas negras	Gramo	80
	Huevos	Unidad	3
	Aceite vegetal	Gramo	60
	Tomates	Gramo	400
	Zucchini	Gramo	200
	Berenjena	Gramo	250
	Sal	Gramo	20
	Pimienta	Gramo	15
	Manteca	Gramo	50
	Perejil	Cantidad necesaria	c/n
<b>Ensalada Griega</b>	Aceite de oliva	Mililitro	100
	Tomates	Gramo	400
	Aceitunas	Gramo	200
	Pepinos	Gramo	300
	Jugo de limón	Gramo	50
	Cebolla	Gramo	200
	Queso feta	Gramo	350
	Sal	Gramo	20
	Pimienta	Gramo	10
	Lechuga criolla	Gramo	500
	Menta	Cantidad necesaria	c/n
<b>Ensalada Amélie</b>	Repollo blanco	Gramo	500
	Zanahorias	Gramo	350
	Remolachas	Unidad	3
	Eneldo	Cucharada	2
	Pasas	Gramo	125
	Yogur natural	Gramo	200
	Vinagre vino blanco	Mililitro	30
	Sal	Gramo	20
	Pimienta	Gramo	10
	Mostaza	Gramo	50
	Jugo de limón	Gramo	50

	INGREDIENTE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
<b>Pizza Rúcula</b>	Agua	Centímetro cúbico	200
	Harina	Gramo	300
	Sal	Gramo	15
	Levadura	Gramo	20
	Aceite de oliva	Mililitro	30
	Tomates	Gramo	150
	Muzzarella	Gramo	300
	Rúcula	Atado	1
<b>Ensalada César</b>	Lechuga matecosa	Gramo	500
	Lechuga repollada	Gramo	500
	Queso Sardo	Gramo	150
	Pollo	Gramo	550
	Pan	Gramo	400
	Sal	Gramo	20
	Pimienta	Gramo	10
	Jugo de limón	Gramo	100
	Aceite de oliva	Mililitro	50
	Anchoas	Filetes	7
	Mostaza	Gramo	50
<b>Ñoquis con salsa de quesos y bacon</b>	Harina	Gramo	320
	Huevo	Unidad	2
	Papas	Gramo	500
	Leche	Centímetro cúbico	200
	Manteca	Gramo	30
	Crema de leche	Centímetro cúbico	150
	Mozarella	Gramo	75
	Queso sardo	Gramo	150
	Pimienta	Gramo	10
	Queso Cheddar	Gramo	100
<i>Bacon</i>	Gramo	200	
<b>Mousse de naranja</b>	Miel	Centímetro cúbico	25
	Naranja	Unidad	1
	Jugo de limón	Centímetro cúbico	15
	Yogur natural	Gramo	300
	Claros de huevo	Unidad	2



	INGREDIENTE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
Tacos Lomo/Pollo	Harina de Trigo	Kilogramo	1
	Leche entera	Centímetro cúbico	300
	Manteca	Gramo	100
	Agua	Centímetro cúbico	500
	Lomo	Kilogramo	1
	Pollo	Gramo	1
	Pimiento verde	Unidad	3,5
	Pimiento rojo	Unidad	3,5
	Cebolla	Gramo	400
	Sal	Gramo	20
	Tomate	Kilogramo	2,5
	Caldo	Unidad	3
	Jugo de limón	Gramo	100
	Aceite	Mililitro	30
Tarta de chocolate	Chocolate	Gramo	150
	Harina	Gramo	50
	Huevos	Unidad	5
	Azúcar	Gramo	75
	Manteca	Gramo	150
	Crema de leche	Gramo	250
	Azúcar Glas	Gramo	15
	Helado	Gramo	250
Pizza Margarita	Aceitunas verdes	Gramo	30
	Albahaca fresca	Gramo	5
	Ajo	Diente	2
	Agua	Centímetro cúbico	200
	Harina	Gramo	300
	Sal	Gramo	15
	Levadura	Gramo	20
	Aceite de oliva	Mililitro	30
	Tomates	Gramo	150
	Muzzarella	Gramo	300

**Fuente:** Elaboración propia.

## **5.- Descripción de Procesos.**

### **5.1.- Proceso de Cocina.**

Este proceso alcanza a la totalidad de los diferentes perfiles del área de cocina y a los procesos de las áreas de sala, almacén (bodega) y mantenimiento, con cuyos procesos se encuentran vinculados.

✓ Responsabilidades.

Las responsabilidades de los diferentes perfiles profesionales se detallan de la siguiente manera:

#### **Jefe de cocina-Chef**

- Definir la oferta gastronómica.
- Determinar el grado de calidad de las materias.
- Solicitar las mercancías o materias determinadas.
- Almacenamiento de las materias primas.
- Elaboración de los platillos.
- Distribución y/o conservación.

#### **Ayudante de cocina**

- Almacenamiento de los insumos.
- Preelaboración de los platillos.

#### **Auxiliar de cocina**

- Almacenamiento de las materias primas.
- Limpieza y aprovisionamiento interno de utensilios para su utilización posterior.
- Tratamiento de basuras.

✓ Desarrollo de actividades.

I. Definir la oferta Gastronómica: El jefe de cocina es el responsable de definir las ofertas gastronómicas adecuadas a las necesidades de los

clientes y a las capacidades del restaurante. La misma deberá cambiarse de forma periódica según lo que establezca el establecimiento o, en cualquier caso, la clientela.

**II.** Determinar el grado de calidad de las materias: Una vez establecida la oferta del menú, el jefe de cocina procede a definir la calidad y la cantidad de las materias primas necesarias.

**III.** Solicitar las mercancías o materias determinadas: El almacén comprueba las existencias y realiza las peticiones de compra necesarias para el suministro de la cocina.

**IV.** Control de entrada de alimentos y bebidas: Una vez recibidos los alimentos y bebidas, el jefe de cocina procederán a controlar que los alimentos recibidos cumplan con los requisitos de calidad.

**V.** Almacenamiento de las materias primas: Una vez revisados los alimentos los ayudantes de cocina procederán al almacenamiento de los alimentos según el procedimiento establecido y las características de los mismos.

**VI.** Pre elaboración de los platos: El ayudante de cocina procederá a la preparación de los alimentos para una posterior cocción.

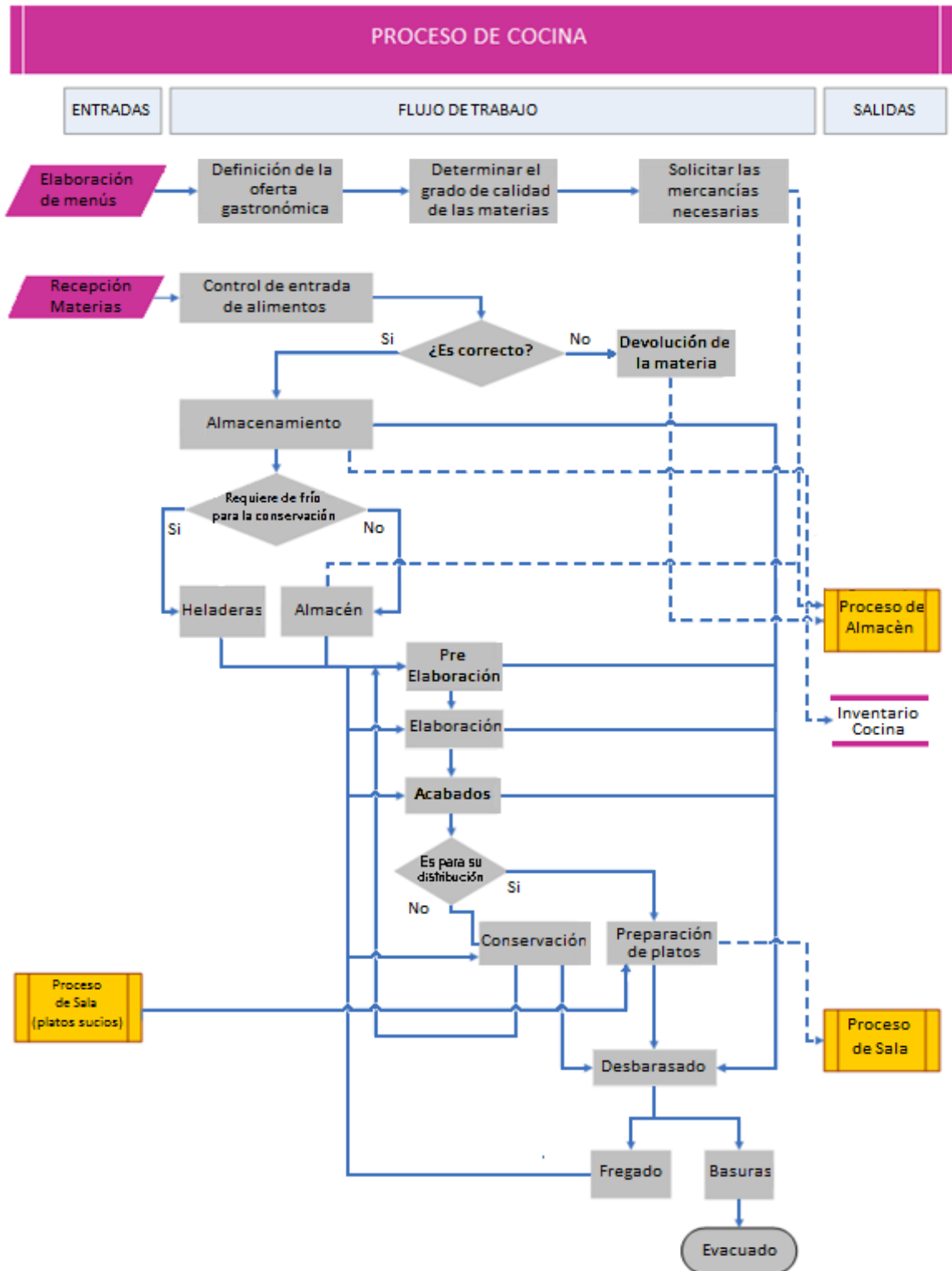
**VII.** Elaboración de los platos: El chef procederá a la elaboración de los platos coordinando todas las acciones del personal de cocina.

**VIII.** Distribución y/o Conservación: Una vez elaborados los platos y en el caso de ser necesaria su conservación, el chef definirá el tipo de envase y sistema de conservación para que el ayudante de cocina proceda a la acción. Por el contrario, si el plato elaborado es para su distribución, se procederá al acabado y presentación del plato, respondiendo a las necesidades de la sala en tiempos de servicio.

**IX.** Limpieza y aprovisionamiento interno de utensilios para su utilización posterior: El auxiliar de cocina, bajo las órdenes del jefe de cocina, es el responsable de la limpieza de todos los utensilios de cocina y la ordenación de éstos para que sean vueltos a utilizar.

**X. Tratamiento de basuras:** A lo largo del proceso, se debe tener en cuenta el desbarasado de los residuos que se generan a lo largo de toda la actividad.

✓ Flujograma - Proceso de Cocina –



Fuente: Elaboración propia.

## **5.2.- Proceso de Restaurante (Servicio de Sala).**

Este proceso afecta principalmente a los diferentes perfiles del área de restaurante y bar y a todas las restantes áreas implicadas en el proceso: cocina, almacén, limpieza y mantenimiento.

✓ Responsabilidades.

### **Jefe de restaurante o sala**

- Control de stocks y pedidos de compra.
- Preparación del servicio.
- Atención al cliente:
  - Facturación del cliente.
  - Valoración de la satisfacción del cliente.

### **Camarero/ Mozo**

- Preparación del servicio.
- Atención al cliente:
  - Recepción del cliente y adjudicación de mesa.
  - Facturación del cliente.
  - Valoración de la satisfacción del cliente.
- Servicio al cliente:
  - Solicitud del pedido.
  - Servicio de comidas.
  - Servicio de bebidas.
- Limpieza de sala e instrumentos de trabajo.
- Ordenación de instrumentos y control de stock.
- Armado y desarmado de las mesas.

✓ Desarrollo de actividades.

**I. Limpieza y orden de los instrumentos de trabajo y ropa:** Los mozos son los responsables de la limpieza y el orden de la sala. Diariamente deberán recolocar todo el instrumento de vajilla y cubertería.

**II. Suministros de material y control de stocks:** El jefe de sala es el encargado de suministrar todas las materias primas que serán necesarias para la prestación del servicio.

Una vez recibido el material, el jefe de sala deberá comprobar que corresponde con el solicitado y el camarero deberá proceder al almacenaje del mismo, teniendo en cuenta el tipo de material y/o materia y los requisitos del servicio.

**III. Preparación del servicio y quitar la mesa:** Los mozos son los responsables de la preparación del servicio determinando el montaje de mesas y la disposición de cartas. Así también son los encargados de preparar las mesas para el servicio y de retirar la mesa una vez finalizado el servicio.

**IV. Recepción, facturación y despido al cliente:** Básicamente, los camareros son los responsables de la recepción del cliente y adjudicación de mesa. En el caso de disponer de un sistema de reserva, el jefe de sala generalmente es el responsable de su gestión.

Facturación del cliente: dependiendo de la organización de la sala, los mozos o el jefe de sala, serán los responsables de facilitar la factura y el cobro al cliente cuando él lo solicite.

**V. Despido y valoración de la satisfacción del cliente:** Dependiendo de la organización de la sala, los camareros o el jefe de sala, una vez finalizado el servicio, procederán al despido del cliente, valorando su satisfacción y atendiendo cualquier tipo de reclamo y/o sugerencia que pueda realizar. En ningún caso, se le debe negar al cliente la posibilidad de realizar un reclamo formal.

**VI. Servicio al cliente:**

- Facilitar la carta y atender la solicitud del pedido:

Una vez realizado el pedido por parte del cliente, el mozo traslada las órdenes a cocina y a barra para proceder su servicio.

Si el cliente requiere algún cambio en el pedido de platos o requiere algún pedido más de bebida (etcétera) durante el servicio, el mozo deberá atenderlo y anotarlo en la hoja de pedido.

- Servicio de Comidas:

Cuando cocina disponga de los primeros platos, el camarero procederá al servicio de los mismos.

- Servicio de bebidas, cafés y copas:

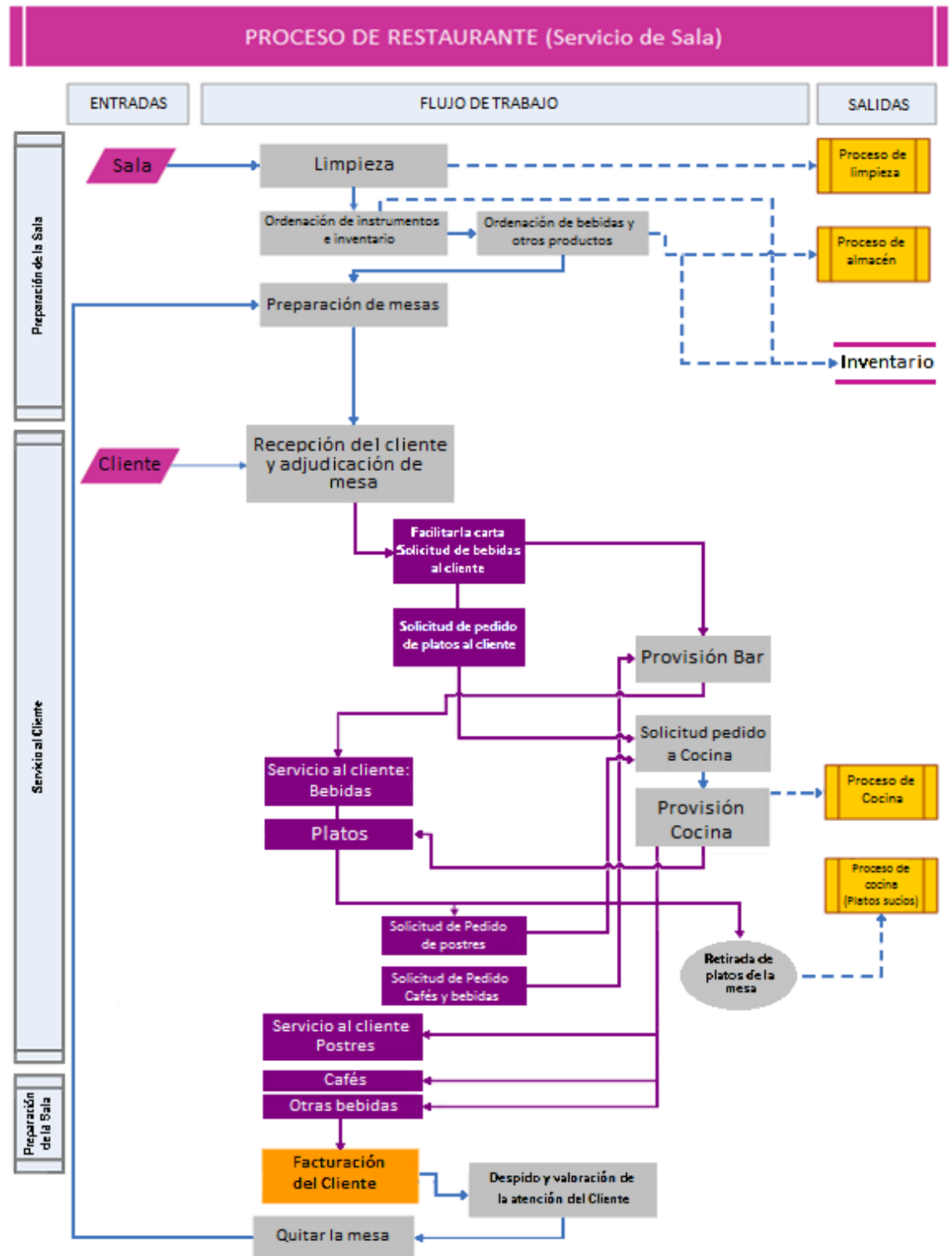
Las bebidas se sirven al principio del servicio, después del pedido. El mozo a lo largo del servicio, debe velar para que no falte bebida y si es necesario solicitar otra vez el pedido de bebidas, registrarlo en la hoja de pedidos, realizar la orden al bar o barra y proceder al servicio.

- Retirada de los platos en la mesa:

Al finalizar el cliente, el mozo se encargará de retirar los platos de la mesa, antes de servir el siguiente servicio. En ningún caso, se retirarán las copas, tazas de café u otros utensilios, hasta que los comensales no se hayan retirado de la mesa y despedido.



✓ Flujograma - Proceso de Restaurante -



Fuente: Elaboración propia.

### **5.3.- Proceso de Almacenamiento.**

- ✓ Responsabilidades.

#### **Encargado de economato**

- Previsión de necesidades.
- Selección de proveedores.
- Hacer pedido al proveedor.
- Comprobación de pedido con recibo y factura.
- Recepción correcta de la mercadería.
- Pago al Proveedor.

#### **Ayudante de cocina – Auxiliar de cocina**

- Almacenamiento de alimentos y bebidas.

- ✓ Desarrollo de actividades.

**I. Previsión de necesidades:** El encargado de economato, según las indicaciones o pedidos recibidos del área de cocina, restaurante/bar, elaborará unas previsiones del inventario necesario. Por un lado, determinará un stock mínimo necesario para el normal funcionamiento del negocio, al que convendrá añadir un stock de seguridad, en previsión de situaciones anormales, y fijará el stock máximo de la mercancía almacenable.

**II. Selección de proveedores:** El encargado de economato seleccionará a los proveedores en base a los criterios de costo, calidad y facilidades de pago.

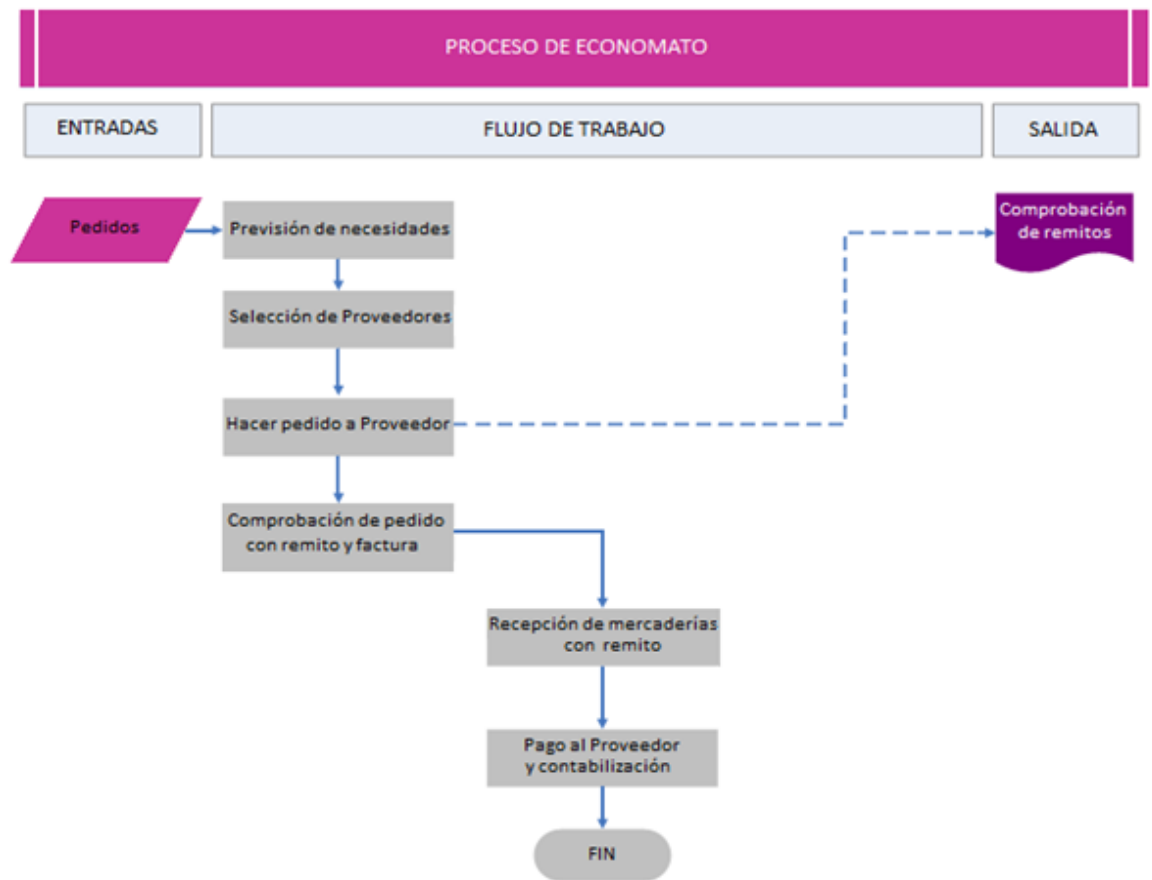
**III. Hacer pedido al proveedor:** Posteriormente, el encargado procederá a realizar los pedidos al proveedor delimitando las fechas y modos de entrega y pago.

**IV. Comprobación de pedido con recibo y factura:** Una vez recibido el material, se procede a su comprobación con el recibo y la factura. Si no es

correcto, se devuelve el pedido al proveedor y, si es correcto, se procede al acondicionamiento y almacenamiento de los insumos.

V. Pago al proveedor y contabilización: Por último y con el pedido en orden, se tramitará el pago al proveedor según las condiciones de pago estipuladas en la compra.

✓ Flujograma –Proceso de Almacenamiento-



Fuente: Elaboración propia.

**6.- Balance Obras físicas.**

El desarrollo de la cocina de Miguel Ángel Restó-Bar debe considerar una gran cantidad de factores para lograr un flujo productivo eficiente. Para ellos se debe tener en cuenta características tales como:

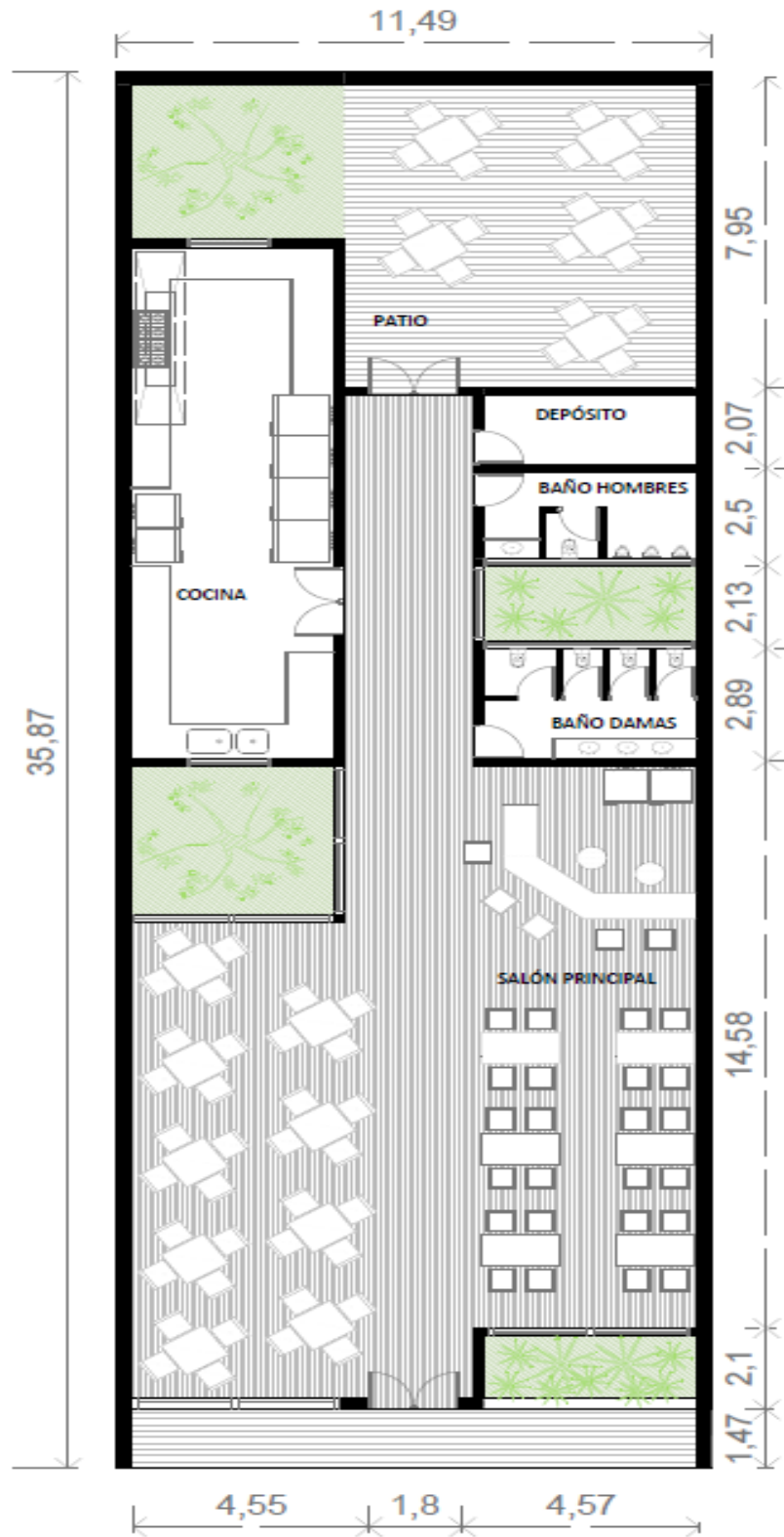
- Tamaño del local.
- Espacio destinado a la cocina y áreas de servicio.
- Capacidad de comensales.
- Estilo de oferta gastronómica.
- Necesidades de equipamiento.
- Personal contratado o por contratar.
- Cualquier necesidad futura que pueda surgir.

Por lo tanto, el conjunto de las áreas de cocina, depósito, salón y bar, como la ubicación de la maquinaria específica de cocina, muebles y demás equipamientos serán proyectados con el fin de optimizar el funcionamiento de todo el sistema que conforma el restaurante, dentro de la superficie disponible.

Se tendrá en cuenta el flujo de movimiento para generar una distribución que permita la optimización del personal. El sector de cocción central tendrá una infraestructura y distribución capaz de abastecer, la totalidad del servicio requerido.

✓ *Layout.*

Figura 3.2: Distribución de maquinarias y áreas específicas.



Fuente: Elaboración propia.

✓ Características Técnicas.

Provisión de agua

El agua de la totalidad de los circuitos de distribución será potable. La temperatura del agua caliente será regulada de manera que no sobrepase los 65°C. Todas las cañerías de provisión estarán embutidas en los muros, y las llaves de paso individualizadas.

Electricidad

Todos los equipos de cocina que funcionen a energía eléctrica estarán protegidos por un fusible en el tablero principal de la cocina, con un máximo de tres por grupo por fusible. Sobre cada mesa de trabajo existirá por lo menos una toma eléctrica de servicio capaz de responder a una carga de 1.000 a 1.500 watts para conectar artefactos eventuales.

Gas

Los equipos gastronómicos deberán estar homologados y aprobados por el proveedor. La instalación de gas deberá ser aprobada por la empresa que realice la instalación de gas general (GASNOR).

Iluminación

En el área de preparación, la iluminación artificial estará constituida por tubos fluorescentes blancos. En ningún caso se instalarán luminarias que modifiquen la coloración de los alimentos.

Sanitarios

No existirá ninguna comunicación directa entre el área de producción (cocina, almacén) y los sanitarios. Todos los artefactos sanitarios serán de fácil limpieza, y estarán constituidos por materiales de buena resistencia mecánica y química.

### Revestimientos

Los revestimientos, en general, deberán cumplir con las siguientes características:

- Impermeables e Imputrescibles.
- De fácil limpieza y lavables.
- No inflamables.
- De buena resistencia mecánica, a los choques.
- Resistentes a los productos de limpieza, (detergentes y ácidos).
- Los ángulos vivos de los muros serán protegidos por perfiles de acero inoxidable o aluminio, hasta una altura de 1,80 metros.
- Detrás de los equipos de cocción, en las paredes verticales, debajo de las campanas de extracción de humo, se colocaran revestimientos especiales a fin de evitar deterioros por la proximidad del calor a estos revestimientos.

### Tratamiento del aire y temperaturas

Se dispondrá del equipo necesario para asegurar el buen funcionamiento de las campanas de extracción de humo sobre las zonas cocción. Es necesario, también, proveer el equipo adecuado para mantener la correcta ventilación y las temperaturas de trabajo en el local.

### **7.- Impacto Ambiental.**

Para la implementación del restaurante se realizó un estudio acerca de los eventuales impactos negativos que su actividad podría tener sobre el ambiente en el cual se encuentra y desempeña.

Por lo tanto, como primera acción se llevó a cabo una Evaluación del Impacto Ambiental, que consiste en un diagnóstico ambiental del área

afectada por el restaurante. Esto implica reconocer los componentes ambientales y sus interacciones.

Una vez finalizada ésta primera evaluación, se procedió a detallar un conjunto de acciones que tienen como fin reducir las pérdidas materiales y recursos (impacto ambiental negativo), a través de cambios en la actitud de las personas que conforman la empresa, para realizar los procesos y las actividades.

### **7.1.- Objetivos.**

Mediante la implementación de estas acciones o recomendaciones se pretende:

- Conseguir un cambio de actitud del personal en todas las áreas de trabajo.
- Conseguir un cambio de actitud en los clientes que visitan el restó.

### **7.2.- Recomendaciones Ambientales.**

Las ventajas asociadas a la implementación de estas medidas sencillas y fáciles de aplicar, se relacionan con su bajo o nulo costo económico y su flexibilidad. Se pueden adaptar de acuerdo a la situación y las necesidades del negocio. Además no se necesita una gran experiencia previa y puede servir como un primer paso para iniciar un proceso hacia el desarrollo de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA)<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Un SGA es un sistema estructurado de gestión que incluye la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procesos, los procedimientos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener los compromisos en materia de protección ambiental que suscribe a una Empresa. La finalidad principal de un SGA es determinar qué elementos debe considerar la Empresa en materia de protección ambiental para asegurar que en el desarrollo de sus actividades se tiene en cuenta la prevención y la minimización de los efectos sobre el entorno. Existen modelos homologados de SGA formales, auditables por terceros y certificables. Algunos de estos tipos de sistemas toma como referencia la norma ISO 14001.



Las áreas de acción en las que se enfocan las recomendaciones son las siguientes:

#### Ahorro de Agua

- Medir el consumo del agua y seguir su evolución utilizando indicadores de referencia.
- Evitar el vertido de los aceites usados en la cocina en los desagües.
- Evaluar la posibilidad de reutilizar las aguas grises del lavado de los alimentos, por ejemplo en la limpieza de los pisos y veredas, o en el regado de áreas verdes.
- Seleccionar los productos de limpieza menos tóxicos o biodegradables.
- Seguir las recomendaciones de los fabricantes en cuanto a la dosificación de los productos de limpieza.
- Establecer un programa de mantenimiento preventivo de las instalaciones para evitar goteos y filtraciones.
- Evitar el lavado de veredas o espacios abiertos usando manguera. En cambio utilizar el agua necesaria en un balde.
- Evitar el mantenimiento de grifos abiertos en forma continuada durante el lavado de loza y otros implementos de cocina, en la limpieza del salón, pasillos y baños.
- Colocar pegatinas o mensajes sencillos e inequívocos en los baños para comunicar los sistemas de ahorro y su correcto uso a los clientes.

#### Ahorro de Energía

- Establecer un programa de mantenimiento preventivo de las instalaciones y de cada equipo para evitar: problemas eléctricos y en las instalaciones de gas o cualquier anomalía que pueda significar un derroche de recursos o signifiquen un riesgo de accidentes, tanto en sectores relacionados con el cliente como en las áreas no relacionadas al mismo.
- Evitar el mantenimiento de luces encendidas innecesariamente porque se consume energía y además aportan mayor calor a la habitación.
- Apagar los equipos y electrodomésticos cuando no estén siendo utilizados (computadoras y equipos de música).
- Mantener limpias las lámparas, tubos fluorescentes y reflectores para aprovechar al máximo su poder de emisión de luz.
- Apagar el modo reposo o "*stand by*" de televisores, microondas y otros equipos.
- Mantener limpio los filtros de los equipos de aire acondicionado para mejorar su eficiencia.
- Utilizar lámparas fluorescentes compactas (lámparas de bajo consumo) en lugar de las lámparas incandescentes tradicionales.

#### Gestión de Residuos

- Establecer una política de compras en el restaurante, considerar en el momento de la compra de insumos, la cantidad de residuos que generará su utilización, ya sea por el envoltorio, envasado, etcétera.
- Comprar productos a granel y recargar botellas de detergentes y limpiadores.

- Llevar al día un inventario de cada uno de los productos que se necesitan, permitirá reducir o evitar la compra de elementos poco útiles.
- Reducir o eliminar el uso de elementos descartables. Sustituir por materiales lavables o reutilizables.
- Realizar un adecuado almacenamiento de los insumos para evitar pérdidas de producto.
- Elaborar una política con relación a la donación de materiales en desuso.
- Separar los residuos generados de manera diferenciada: papel y cartón, vidrio y plástico, materia orgánica, metales. Para ello se dispondrá de diferentes recipientes y contenedores rotulados, con tapa e informará a los empleados sobre qué tipo de residuos deben depositar en cada uno.

#### Control de contaminación atmosférica y ruidos

- Abrir las ventanas para ventilar los espacios. Contrariamente a los que se piensa el aire interior tiene calidad inferior al aire exterior.
- Se dispondrá la instalación de extractores en el área de cocina (extractores de aspas) y en el área de estufas y asadores (campana de acero inoxidable).
- Inspeccionar y limpiar con regularidad equipos y extractores de aire.
- Fomentar el establecimiento de programas para dejar de fumar entre los clientes.<sup>32</sup>
- Colocar el volumen de televisores e instrumentos musicales a un nivel que no resulte molesto para los clientes y empleados.

---

<sup>32</sup> En la provincia de Salta rige la ordenanza N°11.907: "Salta, ciudad libre de humo", que prohíbe fumar en lugares públicos y privados de acceso público.

## **CAPÍTULO IV**

### **Estudio Organizacional**

**Sumario:** 1.- Objetivos Generales 2.- Requerimiento de personal 3.- Estructura Organizacional 4.- Determinación del Salario 5.- Escala salarial para el Proyecto de Inversión.

El estudio organizacional busca determinar la capacidad operativa del negocio con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y definir la estructura de la empresa para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento; es decir, para cada proyecto se deberá determinar la estructura organizacional acorde con los requerimientos que exija la ejecución del proyecto y la futura operación.

#### **1.- Objetivos Generales.**

El objetivo del estudio organizacional es determinar la Estructura Organizacional óptima para su posterior operación, los planes y procedimientos de trabajo administrativos con la cual operara el proyecto una vez este se ponga en funcionamiento. También se deben determinar los requerimientos de recursos humanos, de locación, muebles, equipos, tecnología y financieros para atender los procesos administrativos.

## **2.- Requerimiento de Personal.**

El personal del restó-bar es responsable de que el cliente tenga la mejor experiencia posible y una buena impresión del establecimiento. Si los clientes no reciben un servicio adecuado y normal, es probable que no regresen de nuevo. Por lo tanto, es importante que el personal de servicio esté bien capacitado y listo para desempeñar las funciones que se les asignen.

La gerencia del restaurante estará conformada por los dos socios capitalistas, quienes cumplirán a su vez la función de gerentes, y serán los encargados de direccionar la empresa hacia los objetivos corporativos establecidos e incentivarán a todos los colaboradores a ser parte del proceso.

### **2.1.- Funciones del equipo de trabajo.**

#### **2.1.1.- Sector Cocina.**

##### **✓ Jefe de cocina.**

Es la cabeza administradora de la cocina. Es el responsable de todo el proceso de producción, se encarga del manejo del personal, de la gestión de compras, de la evaluación y creación de los menús, del control de costos de la operación. Además selecciona, evalúa y capacita a los cocineros.

**Encargado:** Socio A.<sup>33</sup>

##### **✓ Ayudante de cocina.**

Es la mano derecha del Chef y su labor principal es el supervisar en funcionamiento de la cocina para que funcione de acuerdo a las instruc-

---

<sup>33</sup> El proyecto cuenta con dos socios. Por desempeñar cada uno más de una función, serán identificados con "Socio A" y "Socio B" para una mejor comprensión.

ciones del Chef. Se encarga de auxiliar en la elaboración de los platillos para el servicio del restaurante.

**Encargado:** Uno de los empleados.

✓ Auxiliar de cocina.

Auxilia al ayudante de cocina y al Chef en el lavado y desinfección de los alimentos, así como en la preparación de algunas comidas sencillas para hacer más eficiente el servicio. Debe mantener limpias las áreas de trabajo, como así también las áreas de almacenamiento.

**Encargado:** Uno de los empleados.

### **2.1.2.- Sector Salón.**

✓ Jefe de salón.

Es el encargado de organizar el salón. Dirige y supervisa a los mozos, designándoles sus sectores correspondientes. Vigila y controla la salida de los platillos. Leva el control de los pedidos y se encarga de la facturación. Realiza el control de insumos y mercaderías del salón.

**Encargado:** Socio B.

✓ Mozos.

Son Los encargados del servicio de las mesas. Conocen los platillos, ingredientes y bebidas usadas en el restaurante, atienden a los comensales, ofrecen la carta y toman las órdenes. Son los encargados de llevar a los comensales los platillos de su elección. Informan al jefe de salón de cualquier faltante. Deben encargarse del orden y la limpieza del salón. Llevan a la mesa la factura de venta, y deben reordenar y limpiar el sector de trabajo después de que cada cliente se retira del local.

**Encargado:** 3 de los empleados.

### **2.1.3.- Sector Administración.**

- ✓ Contador/Administrador.

Es aquel que se encarga de la organización de las distintas tareas técnico-contables del estudio. Es el encargado de las tareas administrativas, liquidación de sueldos, y todo lo referido al ámbito impositivo.

**Encargado:** Socio B.

### **2.1.4.- Sector Economato.**

- ✓ Encargado de Economato.

Es el responsable de gestionar el abastecimiento de las materias primas, alimentos y bebidas destinadas a la cocina del restaurante y tratar con los proveedores. Lleva el control exhaustivo de todo lo que entra y sale de la bodega.

**Encargado:** Socio A.

- ✓ Auxiliar de Economato.

Se encarga de la localización y el orden de los productos dentro del espacio de almacenaje.

**Encargado:** Auxiliar de cocina.

### **2.1.5.- Sector Limpieza.**

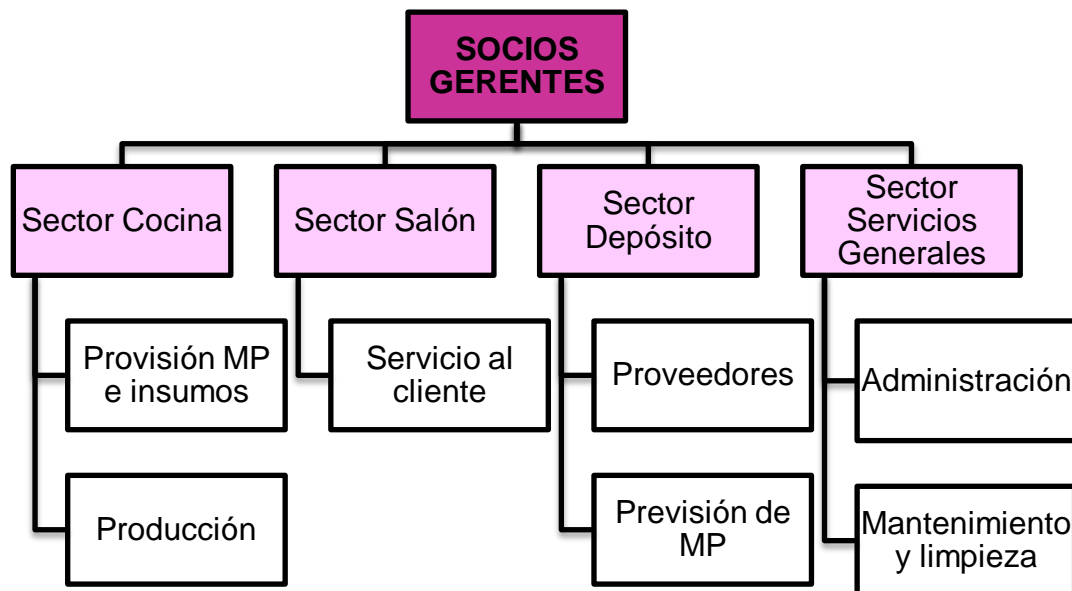
- ✓ Mantenimiento y limpieza.

Son los encargados de limpiar todo el local: barrido, recolección de basura, trapeado con desinfectante y aromatizantes, pasado de cera y lustrado de los pisos y baños en general. Su responsabilidad será mantener el orden y limpieza del lugar de trabajo.

**Encargado:** Ayudante, auxiliar de cocina y mozos.

### 3.- Estructura Organizacional.

Figura 3.1: Estructura Organizacional “Miguel Ángel Resto-Bar”.



Fuente: Elaboración propia.

### 4.- Determinación del Salario.

Para determinar el salario a pagar por cada empleado se consultó el Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 (ex 125/90), celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros Y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.).

#### 4.1.- Categorización del establecimiento.

De acuerdo al artículo 14 del Convenio Colectivo de Trabajo Nro. 125/90 para la actividad Hotelera Gastronómica de la República Argentina (antecesor del CCT Nro. 389/04), la cantidad de cubiertos por plaza del restaurante determinará la categoría a la cual corresponde el mismo, y ésta se



adecuará a los usos y costumbres del establecimiento. Por tal motivo se tendrá en cuenta la siguiente equiparación:

**Cuadro 4.1:** Equiparación cubiertos por plaza/ categorías.

TIPO ESTABLECIMIENTO	CATEGORÍA
5 Tenedores	Especial
4 Tenedores	A
3 Tenedores	B
2 Tenedores	C
1 Tenedor	D

Fuente: Convenio Colectivo de Trabajo (Nro. 125/90).

Ahora bien, cada una de las categorías mencionadas anteriormente cuenta con una serie de características distintivas que permiten determinar más claramente a qué categoría pertenece cada negocio.

Se considera que “Miguel Ángel Restó-Bar” encajaría en la **Categoría B**, cuyas particularidades se describen a continuación<sup>34</sup>:

- Servicio de cocina: tener personal idóneo, y cubiertas todas las plazas indispensables a los efectos de brindar un menú variado y con algunos platos de tipo internacional.
- Personal y servicio de salón: personal correctamente vestido. Vajilla, mantelería y cristalería. Menú y lista de vinos.
- Distintivo: tres (3) tenedores.

#### **4.2.- Categorización de los empleados.**

Se exponen a continuación las categorías correspondientes a cada uno de los empleados que conformarían el restaurante.

##### ➤ Empleados Gastronómicos.

---

<sup>34</sup> Anexo I, Decreto: Restaurantes y negocios afines – Clasificación por categorías (N° 6838, 1974).

Cada uno de los empleados, con independencia de la actividad o sector en el que se desempeñen dentro del restaurante, deberán ser encuadrados en un nivel profesional (del nivel 0 ó “aprendiz”, al nivel 7) según corresponda por su función. Ésta categorización se realizará en virtud del requerimiento de habilidades, conocimientos, educación, formación, experiencia, idoneidad y demás condiciones particulares específicas, que son necesarias para la correcta ejecución de las responsabilidades y tareas inherentes a cada cargo.

El CCT 389/04 enuncia a modo ilustrativo las actividades, tareas y definiciones funcionales de todo el personal que se desempeña en establecimientos gastronómicos. A continuación se presentan las definiciones de los cargos que corresponden con los del personal requerido por el restaurante: Jefe de cocina, Ayudante de cocina, Auxiliar de cocina, Mozo, Jefe de salón, en ese orden respectivamente.

CHEF/ COCINERO (Jefe de cocina).

Es el responsable del funcionamiento de la cocina y tiene a su cargo la confección del menú, debiendo realizar los pedidos de mercaderías; la creación de los platillos y la supervisión en general. Así mismo planifican, organizan, preparan y cocinan los alimentos.

COMIS DE COCINA (Ayudante de cocina)

Es el auxiliar directo del jefe de partida y en ausencia de éste ocupará su puesto.

AYUDANTE DE COCINA (Auxiliar de cocina)

Colabora con el jefe de partida y el comís, en la preparación de comidas, no así en su cocción. Es su tarea todo lo relacionado a la limpieza de mercaderías, mesada, cocina, piletas, ollas y otros utensilios de la sección, traslado de mercaderías en el sector.

### MOZO

Es de su incumbencia la preparación de la llamada "mise en place" o de su lugar de trabajo, donde atiende al público en el servicio de comedores y bebidas.

### EMPLEADO PRINCIPAL ADMINISTRATIVO (Jefe de Salón)

Es el responsable de cumplir y/o hacer cumplir funciones determinadas bajo su responsabilidad (cuenta corriente, costos y control, compras, ventas, control, depósito, cajeros principales, personal de procesamiento de datos y actividades similares).

**Cuadro 4.2:** Categorías Empleados Gastronómicos.

<b>NIVEL PROFESIONAL</b>	<b>PERSONAL COMPRENDIDO</b>
<b>3</b>	Americanista. <b>Ayudante de cocina.</b> Ayudante fiambrero. Ayudante de barman. Ayudante de panadero. Cafetero. Canillero segundo. Capataz de peones. Cortador de pizza. Minutero. Panquequero. Empleado administrativo. Gambucero. Minutero. Mozo de mostrador que atiende al público. Panquequero. Recibidor de mercaderías. Sandwichero tarea única. Sandwichero tarea mixta. Segundo capataz. Vendedor.
<b>5</b>	Adicionista. Bañero. Cajero. Cajero/adicionista. Cajero y/o fichero. <b>Comís de cocina.</b> Comís de suite. <b>Empleado principal administrativo.</b> Fiambrero despacho. Fiambrero/sandwichero principal. Oficial panadero. Portero de cabaret, boîte, confitería bailable o similar. Técnico especializado de oficio iluminadorsonidista- discjockey)
<b>6</b>	Barman. Cafetero vendedor. Capataz o encargado de parrilla. Capataz de sala. Chef de fila. Fiambrero. <b>Jefe de partida.</b> Maître. Maestro de pala pizzero. Maestro facturero. <b>Mozo.</b> Postrero. Rotisero.

Fuente: Convenio Colectivo de Trabajo Nro. 389/04.

### **5.- Escala salarial para el Proyecto de Inversión.**

Mediante Resolución 1390 (25/08/2014), el Ministerio de Trabajo homologó el acuerdo salarial para empleados gastronómicos (CCT UTHGRA 389/04), el cual estipula un aumento salarial del 35% a pagar en forma escalonada desde junio de 2014, y rige hasta mayo de 2015.<sup>35</sup>

A continuación se presenta la escala salarial bruta actualizada de las diferentes categorías del personal que conformará el restaurante.

---

<sup>35</sup> Consulta en internet, [www.jorgevega.com.ar](http://www.jorgevega.com.ar), (15/09/2014).

**Cuadro 4.3:** Salario Bruto de los Empleados y Gerentes clasificado por categorías. Período 2014-2015.

Categorías	MAYO 2014	JUNIO 2014	JULIO 2014	AGOSTO-OCTUBRE 2014	NOVIEMBRE 2014	DICIEMBRE 2014	ENERO-ABRIL 2015	MAYO 2015	Subtotal
3	\$ 3.510,40	\$ 6.059,10	\$ 3.887,40	\$ 3.887,40	\$ 4.329,15	\$ 6.493,73	\$ 4.329,15	\$ 4.492,32	\$ 57.750,90
5	\$ 3.943,40	\$ 6.813,60	\$ 4.402,20	\$ 4.402,20	\$ 4.902,45	\$ 7.353,68	\$ 4.902,45	\$ 5.081,44	\$ 65.313,17
6	\$ 4.355,48	\$ 7.531,92	\$ 4.891,92	\$ 4.891,92	\$ 5.447,82	\$ 8.171,73	\$ 5.447,82	\$ 5.642,56	\$ 72.508,47

Fuente: [www.jorgevega.com.ar](http://www.jorgevega.com.ar), (15/09/2014); y elaboración propia.

**Cuadro 4.4:** Resumen Salario Bruto Total por categoría.

CATEGORÍAS	SUELDO POR EMPLEADO	CANTIDAD EMPLEADOS	TOTAL ANUAL (2014-2015)
3	\$ 57.750,90	1	\$ 57.750,90
5	\$ 65.313,17	2	\$ 130.626,33
6	\$ 72.508,47	4	\$ 290.033,88

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, para poder proyectar el salario de los empleados para los siguientes años, primero se debe estimar el aumento porcentual anual promedio, el cual se calcula a partir de los aumentos de acuerdos salariales anteriores. Como ya se mencionó, el último acuerdo salarial se pactó en Agosto del año 2014, y tiene vigencia hasta el mes de Mayo del año 2015.

**Cuadro 4.5:** Aumentos porcentuales históricos de la Escala Salarial, Empleados Gastronómicos. Período 2010-2014.

<b>Aumento Escala Salarial Empleados Gastronómicos</b>	
<b>Año</b>	<b>%</b>
2010	35%
2011	34%
2012	30%
2013	28%
2014	35%

Fuente: www.uthgra.org.ar; y elaboración propia.

Es así que se obtiene que los sueldos de los empleados del restaurante aumentarían en promedio un 32,4% en los próximos 5 años. Ahora bien, este valor si bien concuerda con los aumentos históricos no resulta apropiado para realizar el análisis del proyecto ya que no representa la realidad del rubro gastronómico en la zona. Es por esto que se decidió considerar el aumento histórico de los salarios de los empleados del rubro gastronómico del Hotel Termas, competidor que más tiempo lleva en el mercado.

Por este motivo se determina que los sueldos de los empleados del restaurante aumentarían un **25%** en los próximos 5 años.

**Cuadro 4.6:** Proyección Salarios Brutos. Período 2015-2019.

<b>Sueldo Bruto por categoría</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
Categoría 3	\$ 72.188,62	\$ 90.235,77	\$ 112.794,72	\$ 140.993,40	\$ 176.241,74
Categoría 5	\$ 163.282,91	\$ 204.103,64	\$ 255.129,55	\$ 318.911,94	\$ 398.639,92
Categoría 6	\$ 362.542,35	\$ 453.177,94	\$ 566.472,42	\$ 708.090,53	\$ 885.113,16
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 598.013,88</b>	<b>\$ 747.517,35</b>	<b>\$ 934.396,69</b>	<b>\$ 1.167.995,86</b>	<b>\$ 1.459.994,83</b>

Fuente. Elaboración propia.

## **CAPÍTULO V**

### **Estudio Legal**

**Sumario:** 1.- Objetivos Generales y Particulares 2.- Tipo de Sociedad Mercantil 3.- Sociedad de Responsabilidad Limitada 4.- Normativa 5.- Impuestos.

Las actividades sociales-económicas del hombre requieren normas que regulen el comportamiento de sus miembros. La actividad empresarial, y los proyectos que de ella se derivan, se encuentran sometidos a ordenamientos jurídicos que regulan el marco en el cual los agentes económicos se deben desenvolver.

En el análisis y evaluación de un proyecto de inversión no se deben ignorar las normas y leyes bajo las cuales se regulan las actividades del proyecto tanto en su etapa de ejecución, como en su etapa de operación. Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal constituido.

A través del estudio de la viabilidad legal, se busca determinar la existencia de normas o regulaciones legales que impidan la ejecución u operación del proyecto.

En la actualidad, no existe una ley propia que regule a los restaurantes, sólo las normas municipales. Dentro de éstas se consideran dos tipos de normas: las que regulan el diseño del restaurante (licencia de funcionamiento, derechos de publicidad) y las normas de calidad en la cocina (autorización sanitaria).

## **1.- Objetivos generales y particulares.**

### **1.1.- Objetivo General**

El objetivo del estudio legal es determinar las implicaciones técnicas y económicas que se derivan de la normativa legal que regula la instalación y operación del proyecto.

### **1.2.- Objetivos Específicos**

- Determinar la viabilidad de las alternativas de solución propuestas a la luz de las normas que lo rigen.
- Incorporar en la evaluación del proyecto los costos y beneficios que resultan directa o indirectamente del estudio legal.
- Definir la estructura jurídica más conveniente que se crearía con el proyecto, como así también sus efectos tributarios y otras restricciones que pudieran afectar al mismo.

## **2.- Tipo de Sociedad Mercantil**

De acuerdo a la ley General de Sociedades, Ley N° 19.550, se optó por elegir que el restó-bar tomará la forma jurídica de una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), ya que la misma es recomendable cuando se trata de pocos socios en un proyecto en el que, si bien el aporte de capital puede no ser muy grande, se desea salvaguardar el patrimonio personal de cada socio, respondiendo la sociedad según el aporte efectuado. La denominación a emplear será "Miguel Ángel Restó-Bar S.R.L".



### **3.- Sociedad de Responsabilidad Limitada.**

La Sociedad de Responsabilidad Limitada se constituye a través de un contrato social en el que se detallan todas las características de la sociedad, de acuerdo con las pautas que da la Ley de Sociedades. Esto es: el nombre, la duración (generalmente de menor plazo que las sociedades anónimas), el objeto (actividad), el capital social (dinero integrado por los socios al momento de formar la sociedad), quiénes estarán a cargo de la administración, qué día del año cierra su ejercicio económico, qué ocurre si algún socio quiere dejar de serlo, o si fallece o bien si los socios deciden dar por terminada la sociedad.

El capital social se divide en cuotas, y cada socio con su aporte adquiere determinada cantidad de cuotas. El número de cuotas que cada socio tiene y que ir ligado a la cantidad de dinero aportado a la sociedad, es determinante a la hora de tomar decisiones y de saber qué grado de responsabilidad patrimonial tiene. Las cuotas sociales tendrán igual valor, el que será de pesos diez (\$ 10) o sus múltiplos.

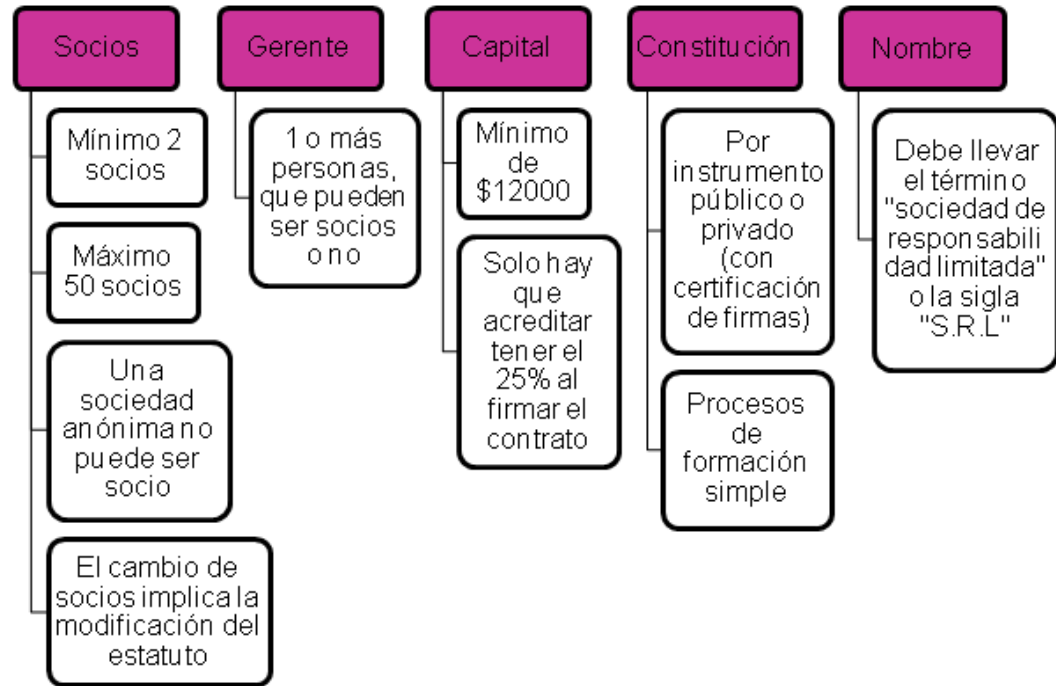
Las decisiones se toman en las reuniones de socios, que deben quedar documentadas en un libro llamado Libro de Actas y los ejecutores de dichas decisiones son los llamados Gerentes, que pueden ser algunos de los socios o terceros designados.

✓ Características.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Consulta en internet, [www.crearunasociedad.com.ar](http://www.crearunasociedad.com.ar), (26/04/14)

**Figura 4.1:** Características de una S.R.L.



Fuente: Elaboración propia.

✓ Capital Social.

El capital se divide en cuotas, las cuales deben ser de igual valor y otorgan derecho de voto. Los socios pueden tener más de una cuota. Así mismo la ley no restringe la transferencia, pero se puede pactar en el contrato.

El capital debe suscribirse íntegramente en el acto de constitución de la sociedad. Sin embargo, cuando se trate de aportes en dinero, se deberá integrar, como mínimo, un 25% y completarse en un plazo de 2 años. Su cumplimiento se acreditará al tiempo de ordenarse la inscripción en el Registro Público de Comercio, con el comprobante de su depósito en un banco oficial.

✓ Aportes en Especie.

En cambio los aportes en especie deberán integrarse totalmente y se valorarán en la forma prevenida en el contrato o, en su defecto, según los precios de plaza o por uno o más peritos que designará el juez de la inscripción (Artículo 51, Ley 19550). Si los socios optan por realizar valuación por pericia judicial, cesa la responsabilidad por la valuación que les impone el artículo 150 de la ley 19550 de sociedades comerciales.

✓ Administración y representación.

Corresponde a uno o más gerentes, socios o no, designados por tiempo determinado o indeterminado en el contrato constitutivo o posteriormente. Los gerentes tienen los mismos derechos, obligaciones, prohibiciones e incompatibilidades que los directores de la sociedad anónima. No pueden participar por cuenta propia o ajena, en actos que importen competir con la sociedad, salvo autorización de los socios.

✓ Asambleas de socios.

Es la reunión de socios donde se decide el rumbo de la sociedad. Las asambleas se rigen en su funcionamiento y topología por las reglas de las sociedades anónimas. Al menos debe haber 1 al año para aprobar el balance.

Las mayorías deben darse de la siguiente manera:

- a) Si hay que modificar el contrato se requieren las  $\frac{3}{4}$  partes del capital. Si la sociedad está constituida por 2 socios hay una excepción. Se requiere el voto de los 2 socios.
- b) Cualquier otra decisión se requiere la mayoría simple del capital.

Toda comunicación o citación a los socios debe dirigirse al domicilio expresado en el instrumento de constitución, salvo que se haya notificado su cambio a la gerencia.

✓ Reserva Legal.

Las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades por acciones, deben efectuar una reserva no menor del cinco por ciento (5%) de las ganancias realizadas y líquidas que arroje el estado de resultados del ejercicio, hasta alcanzar el veinte por ciento (20%) del capital social. Cuando esta reserva quede disminuida por cualquier razón, no pueden distribuirse ganancias hasta su reintegro.

#### **4.- Normativa.**

##### **4.1.- Régimen General.**

El Régimen General, o responsable Inscripto, obliga a inscribirse en los diversos impuestos en los cuales se está obligado a tributar. El más común es el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A); es decir que se debe realizar la inscripción ante la Administración Federal de Impuestos Públicos (A.F.I.P) por cada impuesto, y además inscribirse como trabajador autónomo, para realizar los aportes a la Seguridad Social correspondientes. Por lo tanto cada vez que se esté obligado a tributar un nuevo impuesto, se debe hacer la inscripción que corresponda.

##### **4.1.1.- Ventajas y Desventajas del Régimen General.**

- Ventajas del Régimen General (Responsable Inscripto):
  - Se puede tomar el Crédito Fiscal del I.V.A, cuando se compran mercaderías o materias primas.

- No tiene límite de sucursales, ni espacio físico, ni energía consumida.
  - Es más sencillo poder acceder a líneas de créditos para PYMES.
  - Todas las Sociedades y los responsables unipersonales tienen acceso a éste régimen.
- Desventajas del Régimen General (Responsables Inscripto):
- En forma mensual, se debe abonar y declarar, de corresponder, el I.V.A.
  - Anualmente se debe calcular el impuesto a las ganancias.
  - Se recibe un mayor control por parte de la Administración Pública.

## **5.- Impuestos.**

- **Ámbito Nacional (AFIP).**
- Impuesto al Valor Agregado: 21% (o 10,50% en casos especiales). Los vendedores intermediarios tienen el derecho a reembolsarse el I.V.A que han pagado a otros vendedores que los preceden en la cadena de comercialización (crédito fiscal), deduciéndolo del monto de I.V.A cobrado a sus clientes (débito fiscal), debiendo abonar el saldo al fisco.
  - Impuesto a las Ganancias: Se calcula de forma anual. Sobre la ganancia imponible se aplica una alícuota del 35%. Para sociedad se realiza de la siguiente forma: en diez (10) anticipos mensuales, y el saldo durante el quinto mes posterior a la fecha de cierre de ejercicio.

- **Ámbito Provincial (Dirección General de Rentas de la Provincia de Salta).**
  - Impuestos a los Ingresos Brutos: alícuota del 3,6%.
  
- **Ámbito Municipal.**
  - Tasa por Inspección de Seguridad, Salubridad e Higiene: 0,6%.
  - Publicidad y Propaganda: \$130 mensuales.

## **CAPÍTULO VI**

### **Estudio Económico -**

### **Financiero**

**Sumario:** 1.- Objetivos Generales 2.- Estudio Financiero 3.- Estudio Económico.

El estudio económico financiero se elabora teniendo en cuenta toda la información y los datos obtenidos en las etapas anteriores del Proyecto de Inversión (descriptas en los capítulos previos) y, como mínimo, su resultado indicará los fondos que se necesitarán para llevar a la práctica el proyecto de apertura del Restó-Bar.

Es el punto clave de todo proyecto de inversión, tanto para el emprendedor que va a llevarlo a la práctica y quiere saber si será viable, como para otros usuarios (socios, inversores, entidades financieras o administraciones públicas), que fundamentarán su decisión de apoyar dicho proyecto o no en el resultado de este estudio.

## **1.- Objetivos Generales.**

Los objetivos propuestos para el desarrollo de éste capítulo son los siguientes:

- Determinar el monto de Inversión Total requerido y el tiempo en que será realizado el proyecto.
- Llevar a cabo el presupuesto de Ingresos y Egresos en que incurrirá el proyecto.
- Aplicar las tasas de Depreciación y Amortización correspondientes a activos tangibles e intangibles.
- Analizar los costos y gastos incurridos.
- Sintetizar la información económica-financiera a través de estados financieros pro forma.

## **2.- Estudio Financiero.**

### **2.1.- Presupuesto de Inversiones.**

La cuantía de las inversiones previas a la puesta en marcha y de aquellas que se realizan durante la operación del restaurante, serán determinantes para la posterior evaluación económica del proyecto.

Las inversiones que se realizan principalmente en el período de instalación o ejecución del proyecto, y que conforman el monto de inversión total requerido, se pueden clasificar en tres segmentos:

#### **2.1.1.- Inversiones Fijas.**

La inversión fija del proyecto contempla la inversión en activos fijos tangibles, tales como la adquisición de mobiliario y equipo, entre otros, para su inicio de operación. El activo fijo es aquel activo que no está destinado para ser comercializado, sino para ser utilizado por la empresa.



Para la apertura del restaurante se investigó los valores de todos los activos fijos necesarios para poner en marcha el establecimiento, y se los clasificó de la siguiente manera:

- Muebles y enseres del restaurante.
- Equipos de salón y administración.
- Cristalería, cubertería y vajillas.
- Equipos y utensilios de cocina.
- Otros activos (uniformes): los uniformes serán provistos por la empresa, dos veces por año.

Por lo tanto, la inversión fija total de este proyecto en particular, queda definida en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6.1:** Inversión Fija Total

<b>EQUIPOS Y UTENSILIOS DE COCINA</b>			
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 65.274</b>
<b>EQUIPOS DE SALÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
Televisor LED Samsung 32"	1	\$ 4.899	\$ 4.899
Computadora <i>All in one</i> Bangho	1	\$ 6.500	\$ 6.500
Matafuego	4	\$ 320	\$ 1.280
Teléfono inalámbrico DUO	1	\$ 629	\$ 629
Aire Acondicionado Split	2	\$ 6.999	\$ 13.998
Impresora Multifunción HP	1	\$ 1.699	\$ 1.699
Impresora Controlador Fiscal	1	\$ 8.000	\$ 8.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 37.005</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
Mesa 110x75x76 cm.	16	\$ 899	\$ 14.384
Silla interior 40x44x86 cm.	55	\$ 329	\$ 18.095
Sillón director madera plegable	25	\$ 290	\$ 7.250
Espejos p/ baños y salón	4	\$ 450	\$ 1.800
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 41.529</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
Chaqueta cocina	4	\$ 150	\$ 600
Delantal cocina	4	\$ 85	\$ 340
Delantal servicio	2	\$ 65	\$ 130
Uniforme mozo	6	\$ 350	\$ 2.100
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 3.170</b>
<b>CRISTALERÍA, CUBERTERÍA Y VAJILLA</b>			
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 36.758</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 183.736</b>

Fuente: Elaboración Propia.

La descripción y los costos de los equipos y utensilios de cocina, como de la cristalería, cubertería y vajilla se detallan en el Estudio Técnico (Ver cuadro 3.1: Equipamiento necesario).

### **2.1.2.- Inversiones Diferidas.**

Estas inversiones se realizan en bienes y servicios intangibles que son indispensables para el restó-bar, pero no intervienen directamente en la prestación del servicio de restauración. Por ser intangibles, a diferencia de las inversiones fijas, están sujetas a amortización y se recuperan a largo plazo. El período de explotación de los cargos diferidos es de 5 años, sin valor residual al cabo del período de análisis.

Los cargos diferidos del proyecto se detallan a continuación:

- Contrato de alquiler, garantía y depósito: incluye la redacción del contrato, firmas y sellado del mismo, además de un depósito en garantía equivalente al pago de un mes de alquiler.
- Habilitación comercial: incluye certificado de desinfección del local; póliza de seguro de responsabilidad civil; curso de manipulación de alimentos y certificado de salud del personal; certificado de bomberos expedido por la policía de la provincia; estudio completo de seguridad y planos de estructura o verificación sísmica. Toda la documentación deberá estar firmada, sellada y visada por profesionales habilitados.
- Publicidad: inversión necesaria para dar a conocer el restaurante en el mercado. Comprende folletos diseñados exclusivamente, emisiones en la radio local, cartel y banner. Además incluye el diseño de las cartas con los platos a ofrecer.
- Reclutamiento, selección y capacitación del personal: incluye anuncios en el diario local, además de anuncios en las redes sociales.

- Instalaciones en general: son todas las instalaciones necesarias para el adecuado funcionamiento del local, como ser instalaciones eléctricas, instalación de sonido centralizado, etc.
- Costo de transporte de maquinarias, equipos y utensilios: es el gasto necesario para el traslado desde el lugar de compra hasta la provincia. Se calcula como el 5% del valor de las maquinarias y equipos.
- Paredes, puertas y ventanas: Se trata de la pintura y mejoras necesarias para el local.

**Cuadro 6.2:** Inversión Diferida Total.

<b>GASTOS PRE OPERATIVOS</b>	
<b>Gastos de Constitución</b>	
Contrato de alquiler, garantía y depósito	\$ 9.500,00
Habilitación Comercial	\$ 2.500,00
Otros	\$ 900,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 12.900,00</b>
<b>Gastos de Puesta en Marcha</b>	
Reclutamiento, selección y capacitación del personal	\$ 500,00
Publicidad:	
Hojas volantes con diseño (2500)	\$ 900,00
Impresiones y diseño de menús x 30 unidades	\$ 1.500,00
Anuncios radiales	\$ 550,00
Otros (cartel, banner)	\$ 5.000,00
Pintura paredes, puertas y ventanas	\$ 3.000,00
Instalaciones en general	\$ 2.000,00
Costo de transporte maquinarias, equipos y utensilios	\$ 5.439,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 18.889,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31.789,00</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.1.3.- Capital de Trabajo.

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios para la operación normal del restaurante, cuya función consta en financiar el desfase que se produce entre los egresos y la generación de ingresos del negocio, o bien, financiar la primera producción antes de percibir ingresos. Es decir, esta inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de todos los alimentos e ingredientes empleados para la elaboración de los platillos, y para cubrir los costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del efectivo (ciclo de efectivo: producir – vender – recuperar cartera), de modo que se pueda invertir nuevamente.

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método del Período de Desfase<sup>37</sup>:

- El ciclo productivo tendrá el siguiente comportamiento: se mantiene en almacén la materia prima necesaria por un máximo de 3 días. El producto final (platillos) se produce y comercializa en el término de horas, por lo que se considera una entrega inmediata.
- Para determinar las ventas por cobrar se considera: 50% de las ventas realizadas de contado cobrándose por adelantado, y el 50% restante realizadas con tarjeta de crédito y/o débito, con un período de acreditación de 2 días (48 horas).
- Cálculo días promedio de desfase:

$$\text{Días promedio de desfase} = 3 + (0,5 \times 0 + 0,5 \times 2)$$

<sup>37</sup> Además de este método existen otros a tener en cuenta: el método Contable, calcula el capital de trabajo como resultado de la ecuación: ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE; y el método del Déficit Acumulado Máximo el cual supone calcular para cada año, durante todo el período de recuperación del proyecto, los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo.

De esta manera se obtiene que los días de desfase son 4.

➤ Cálculo del Capital de Trabajo:

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Costo Total}}{365 \text{ días}} \times \text{Período de desfase}$$

➤ Cálculo de la Inversión de Capital de Trabajo:

$$\text{Inversión CP Año 0} = \text{Capital de Trabajo Año 1}$$

$$\text{Inversión CP Año 1} = \text{Capital de Trabajo Año 2} - \text{Capital de Trabajo Año 1}$$

Se continúa de la misma forma hasta completar todos los períodos bajo análisis.

**Cuadro 6.3:** Requerimiento e Inversión Total en Capital de Trabajo.

Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables		1.129.102	1.315.304	1.503.832	1.695.028	1.889.297
Costos Fijos		812.773	985.580	1.203.598	1.465.911	1.799.158
Costo Total		1.941.875	2.300.884	2.707.430	3.160.939	3.688.455
Período de desfase		4	4	4	4	4
Requerimiento de CP		21.280,82	25.215,17	29.670,46	34.640,43	40.421,42
<b>Inversión en CP</b>	<b>21.280,82</b>	<b>3.934,35</b>	<b>4.455,30</b>	<b>4.969,96</b>	<b>5.780,99</b>	<b>\$ -</b>

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.2.- Costos de Producción.

### 2.2.1.- Cálculo de los Costos Fijos.

Para el cálculo de los costos fijos se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Alquiler del local comercial:

El alquiler tendrá un aumento escalonado cada año del 12%, según lo acordado en el contrato de locación.

- Servicios públicos:

Esto incluye a los gastos en gas, energía eléctrica, agua, línea telefónica y conexión a internet. Sufrirá aumentos del 20% cada año.

- Publicidad:

Publicidad que se realizará entre el año 1 y el año 5 del proyecto, y estará conformada por: anuncios en redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, e *Instagram*; publicidad por radio; folletería.

Tanto los anuncios radiales como la entrega de folletos tendrán un aumento del 10% los primeros tres años. Luego al hacerse conocida la empresa, no será necesario mayores desembolsos de dinero, manteniéndose constante el gasto en publicidad.

- Seguros:

Se contratará un seguro integral de comercio. El mismo sufrirá un aumento del 20% anual.

- Insumos para la administración:

Incluye todo lo referido a papelería y gastos de oficina. Tendrá un aumento del 20% anual.

- Artículos de higiene y limpieza:

Tendrán un aumento del 20% anual.

- Seguridad e higiene:

Son los costos referidos al mantenimiento de matafuegos, carnet de sanidad de cada empleado y su correspondiente renovación anual, entre otros. Sufrirán un aumento del 20%.

- Sueldos empleados:

Los sueldos de empleados y gerentes constituyen uno de los costos más relevantes del proyecto. El cálculo de los mismos se detalla en el Estudio Organizacional, de acuerdo al Convenio Colectivo de Trabajo 389/04.

Se considera un aumento salarial del 25% para todos los años bajo estudio, teniendo en cuenta la zona en la que se desempeñará el negocio, como así también el rubro del que se trata.

- Amortización de los bienes intangibles:

Las inversiones diferidas realizadas durante el período de instalación del restaurante serán cargadas durante los cinco primeros años como costos del proyecto, sin valor residual al cabo del período de análisis.

- Depreciación de los bienes tangibles:

Para calcular la depreciación se consideró:

- Para los equipos de cocina (heladeras, cocinas, electrodomésticos, etcétera) y algunos instrumentos (cuchillos de corte) se considera una vida útil de 10 años.
- Para los equipos de aire acondicionado, las mesas y sillas, impresora fiscal y matafuegos, también se considera una vida útil de 10 años.
- Para la cubertería y vajilla la vida útil considerada es de 5 años.
- Para las maquinarias y equipamientos incluidos en el inmueble se considera una vida útil de 10 años, descontando el primer año de uso de los mismos.



- Para la cristalería se considera una vida útil de 3 años.

- Imprevistos.

El aumento será del 20% anual.

**Cuadro 6.4: Costos Fijos.**

Concepto	Importe Mensual	Importe Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler del local	\$ 8.000,00	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 107.520	\$ 120.422	\$ 134.873	\$ 151.058
Servicios públicos	\$ 3.550,00	\$ 42.600	\$ 42.600	\$ 51.120	\$ 61.344	\$ 73.613	\$ 88.335
*Energía eléctrica	\$ 2.500,00	\$ 30.000					
*Agua	\$ 350,00	\$ 4.200					
*Gas	\$ 550,00	\$ 6.600					
*Recolección de residuos	\$ 150,00	\$ 1.800					
Teléfono e Internet	\$ 450,00	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 6.480	\$ 7.776	\$ 9.331	\$ 11.197
Publicidad:	\$ 630,00	\$ 7.560	\$ 7.560	\$ 8.316	\$ 9.148	\$ 9.148	\$ 9.148
*Folletería	\$ 180,00	\$ 2.160					
*Anuncios radiales	\$ 450,00	\$ 5.400					
Librería y papelería	\$ 300,00	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 4.320	\$ 5.184	\$ 6.221	\$ 7.465
Artículos de higiene y limpieza	\$ 1.500,00	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 21.600	\$ 25.920	\$ 31.104	\$ 37.325
Sueldos de empleados y gerentes			\$ 598.013,88	\$ 747.517,35	\$ 934.396,69	\$ 1.167.995,86	\$ 1.459.994,83
Seguridad e higiene			\$ 380,00	\$ 456,00	\$ 547,20	\$ 656,64	\$ 787,97
Otros e imprevistos			\$ 500,00	\$ 600,00	\$ 720,00	\$ 864,00	\$ 1.036,80
Seguros	\$ 170,00	\$ 2.040,00	\$ 2.040,00	\$ 2.448,00	\$ 2.937,60	\$ 3.525,12	\$ 4.230,14
Amortización de Intangibles			\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80
Depreciación de Tangibles			\$ 32.321,68	\$ 28.844,68	\$ 28.844,68	\$ 22.222,01	\$ 22.222,01
<b>TOTAL COSTOS FIJOS CON AMORTIZACIÓN</b>			<b>\$ 812.773</b>	<b>\$ 985.580</b>	<b>\$ 1.203.598</b>	<b>\$ 1.465.911</b>	<b>\$ 1.799.158</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS SIN AMORTIZACIÓN</b>			<b>\$ 774.094</b>	<b>\$ 950.377</b>	<b>\$ 1.168.395</b>	<b>\$ 1.437.331</b>	<b>\$ 1.770.578</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.2.- Cálculo de los Costos Variables.**

Para el cálculo de los costos variables se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Costo de Mercadería Vendida (CMV):

Para su cálculo se tuvo en cuenta el costo de la materia prima y los insumos necesarios para la materialización de cada uno de los platillos. Se calculó el CMV para la máxima cantidad posible de porciones a elaborar con cada receta, luego se determinó el CMV unitario (CMV total / cantidad de porciones), y finalmente se multiplicó por las cantidades anuales.

Se siguió el supuesto de que los costos variables aumentarán un 15% anual durante todos los períodos de análisis.

- Transportes y Fletes:

Este costo se refiere al costo de transporte de la materia prima. Para su cálculo se considera un 5% total del costo.

Al ser un costo proporcional al CMV, sufrirá un aumento del 15% anual.

- Otros impuestos:

Dichos costos se refieren a la Tasa de impuesto a los Ingresos Brutos (3,60%), a la Tasa por Inspección de Seguridad, Salubridad e Higiene (0,6%), y a la Tasa por Publicidad y Propaganda (\$130 mensuales).

Al tratarse los impuestos de costos proporcionales al CMV, sufrirán un aumento del 15% anual durante todos los períodos de análisis.

**Cuadro 6.5:** Costos Variables.

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo de Mercadería Vendida	975.502	1.138.085	1.300.669	1.463.253	1.625.836
Transporte y flete de la mercadería	48.775	56.904	65.033	73.163	81.292
Otros Impuestos	104.824,77	120.314,50	138.129,38	158.612,83	182.169,03
<b>TOTAL</b>	<b>1.129.102</b>	<b>1.315.304</b>	<b>1.503.832</b>	<b>1.695.028</b>	<b>1.889.297</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **2.3.-Ingresos.**

La determinación del ingreso está basada en la estimación de las cantidades demandadas y los precios de cada platillo, ambos conceptos determinados en el estudio de mercado.

Debido a la variedad de platillos en el menú, se clasificaron los mismos de acuerdo al tipo de comida al que pertenecen y se trabajó con un precio promedio para cada tipo, de modo que el análisis resultara más simple y claro. Es decir, se sumaron los precios de cada platillo perteneciente a la misma categoría y se los dividió por la cantidad de platillos de cada categoría existente.

El supuesto con el que se trabajó es que las ventas aumentarán un 15% anual durante todos los períodos del análisis.

Para mayor detalle sobre el cálculo de los Ingresos Totales, ver la pestaña de "Ingresos" del EXCEL IV: Estudio Económico – Financiero.

## 2.4.- Tasa de Descuento.

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se tuvieron en cuenta las tasas libres de riesgo de los Plazos Fijos de los principales bancos del país.

**Cuadro 6.6:** Tasas de interés de los principales bancos Argentinos para Plazos Fijos estándar.

<b>Plazos Fijos en pesos</b>	<b>%</b>
Banco Hipotecario	25,00%
Banco Patagonia	24,50%
Standard Bank	24,50%
Banco de la Nación	24,46%
Banco Galicia	24,46%
Banco Supervielle	24,49%
HSCB	20,30%
Banco Columbia	22,00%

Fuente: [www.tuplazofijo.com.ar](http://www.tuplazofijo.com.ar)

Se considera más riesgoso el proyecto de inversión al compararlo con uno libre de riesgo como ser un plazo fijo, por lo que se decidió utilizar una tasa de descuento del 30%.

## 2.5- Flujo de fondo del Proyecto.

Los elementos constitutivos del flujo de caja son los siguientes:

- Egresos iniciales de fondos.
- Ingresos y egresos de operación.
- Momentos en el que ocurren dichos ingresos y egresos.
- Valor residual o salvamento del proyecto.

Por lo tanto la igualdad correspondiente al Flujo de Fondo queda conformada de la siguiente manera:

*Flujo de Fondos del Proyecto Año<sub>t</sub>: UDI + Amortizaciones +  
Depreciaciones – Inversión Activo Fijo – Inversión Cargos  
Diferidos – Inversión Capital de Trabajo + VR activo fijo + VR  
capital diferido + VR capital de trabajo.*

Siendo:

- ❖ VR = Valor Residual
- ❖ UDI = Utilidad después de impuestos.

La misma ecuación es utilizada para calcular el flujo de fondos durante todos los años siguientes, utilizando los valores correspondientes a cada período.

**Cuadro 6.7:** Flujo de Fondo del Proyecto.

CONCEPTO	Inicio	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 2.234.865,60	\$ 2.607.343,20	\$ 2.979.820,80	\$ 3.352.298,40	\$ 3.724.776,00
Costos Variables		\$ 1.129.101,52	\$ 1.315.304,04	\$ 1.503.831,72	\$ 1.695.027,96	\$ 1.889.296,95
Costos Fijos		\$ 774.093,88	\$ 950.377,35	\$ 1.168.395,49	\$ 1.437.331,11	\$ 1.770.577,76
Depreciación Tangibles		\$ 32.321,68	\$ 28.844,68	\$ 28.844,68	\$ 22.222,01	\$ 22.222,01
Amortización Intangibles		\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 292.990,72	\$ 306.459,33	\$ 272.391,11	\$ 191.359,52	\$ 36.321,48
Impuesto a las Ganancias		\$ 102.546,75	\$ 107.260,76	\$ 95.336,89	\$ 66.975,83	\$ 12.712,52
Utilidad Neta		\$ 190.443,97	\$ 199.198,56	\$ 177.054,22	\$ 124.383,69	\$ 23.608,96
Depreciación Tangibles		\$ 32.321,68	\$ 28.844,68	\$ 28.844,68	\$ 22.222,01	\$ 22.222,01
Amortización Intangibles		\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80
Inversión Cargos Diferidos	-\$ 31.789,00					
Inversión Activo Fijo	-\$ 183.736,00					
Inversión Capital Trabajo	-\$ 21.280,82	-\$ 3.934,35	-\$ 4.455,30	-\$ 4.969,96	-\$ 5.780,99	\$ 0,00
V. Recupero Activo Fijo						\$ 63.483,94
V. Recupero Capital de Trabajo						\$ 21.280,82
V. Recupero Cargos Diferidos						\$ 0,00
<b>Flujo de Fondos del Proyecto</b>	<b>-\$ 236.805,82</b>	<b>\$ 225.189,10</b>	<b>\$ 229.945,74</b>	<b>\$ 207.286,74</b>	<b>\$ 147.182,51</b>	<b>\$ 136.953,54</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.5.1.- Indicadores del Flujo de Fondos del Proyecto.

Una vez armado el flujo de fondos, se procede al cálculo de los indicadores de rentabilidad del proyecto. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**Cuadro 6.8:** Indicadores del Proyecto de Inversión.

<b>VAN</b>	\$ 255.247,29
<b>TIR</b>	87%
<b>PRI</b>	2
<b>PRID</b>	1
<b>Índice de Rentabilidad</b>	2,08

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que todos los resultados indican que el proyecto debería ser aceptado para su concreción:

- VAN positivo, ampliamente mayor que cero.
- El valor de la TIR supera a la tasa de descuento del 30%
- Ofrece rápidas posibilidades de recupero de la inversión (PRI = 2; PRID = 1).
- El índice de rentabilidad, al ser mayor que 1, demuestra que el proyecto es rentable.

### 2.5.2.- Análisis de Sensibilidad.

La importancia del análisis de sensibilidad se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados. Es por esto que se realiza el análisis del punto de equilibrio y el análisis univariable del Ingreso, teniendo en cuenta el VAN y luego la TIR.



➤ VAN = 0

**Cuadro 6.9:** Punto de equilibrio del VAN.

<b>VAN = 0</b>	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
Valor Ingreso de origen	\$ 2.234.865,60
Ingreso de equilibrio	\$ 1.800.497,37
IG Equilibrio/ IG Origen	80,56%
Variación %	-19,44%

Fuente: Elaboración propia.

Es así que el Ingreso podría reducirse hasta un 19,44% con respecto al Ingreso de Origen, hasta llegar al valor de \$ 1.800.497,37, punto en el cual el VAN = 0. Hasta llegar a ese punto el negocio será rentable.

**Cuadro: 6.10:** Análisis Univariable Ingreso – VAN.

<b>Análisis Univariable Ingreso - VAN</b>	
<b>Ingreso</b>	<b>VAN</b>
\$ 2.234.865,60	\$ 255.247,29
\$ 2.100.000,00	\$ 187.814,49
\$ 1.800.497,37	\$ 0,00
\$ 1.700.000,00	-\$ 77.305,67
\$ 1.500.000,00	-\$ 231.151,82
\$ 1.200.000,00	-\$ 461.921,05

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior muestra el VAN correspondiente para cada uno de los diferentes Ingresos. Se puede observar que para un ingreso de \$1.700.00, el VAN resulta negativo. El análisis permitir observar de manera más detallada el rango de ingresos dentro del cual el negocio resulta rentable.

➤ TIR = 30%

**Cuadro 6.11:** Punto de equilibrio de la TIR.

<b>TIR = 30%</b>	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
Valor Ingreso de origen	\$ 2.234.865,60
Ingreso de equilibrio	\$ 1.800.497,37
IG Equilibrio/ IG Origen	80,56%
Variación %	-19,44%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la Tasa Interna de Retorno, el ingreso podrá reducirse hasta el valor de \$1.800.497,37; lo cual representa una reducción de un 19,44%, igualando en este punto la TIR con la tasa de descuento (TIR = tasa de descuento = 30%). Hasta éste valor de ingreso el negocio resultará rentable.

**Cuadro 6.12:** Análisis Univariable Ingreso – TIR.

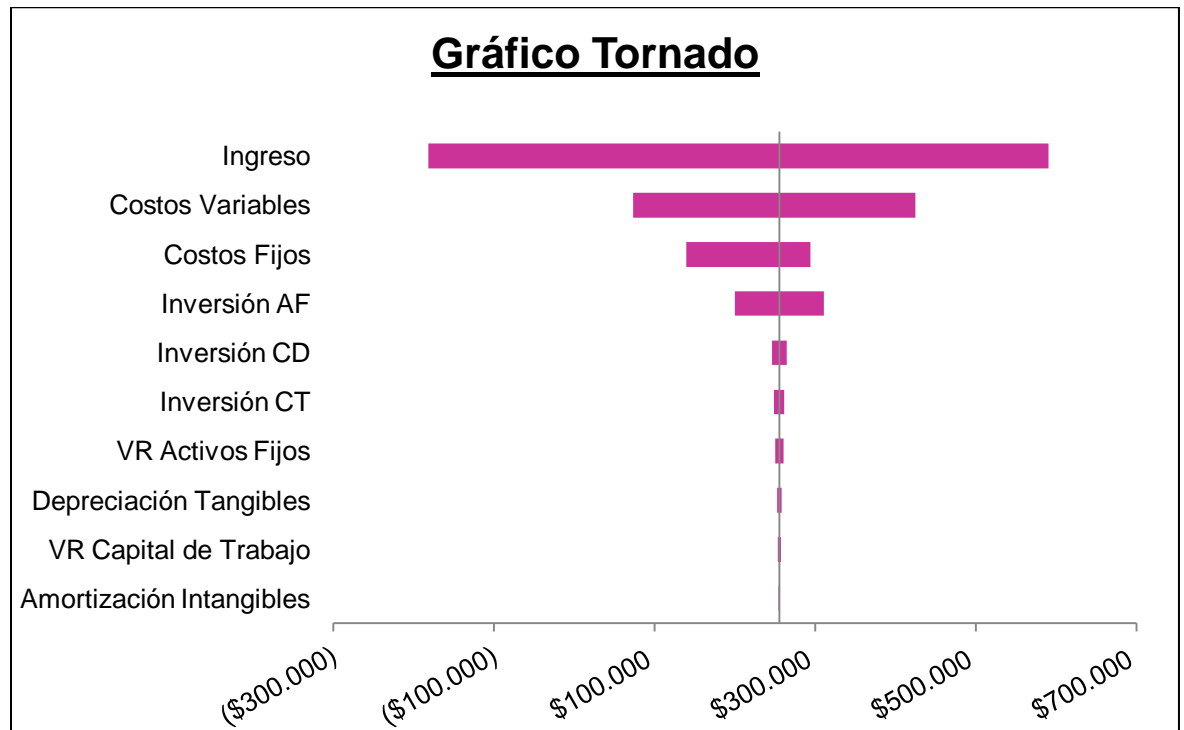
<b>Análisis Univariable Ingreso - TIR</b>	
<b>Ingreso</b>	<b>TIR</b>
\$ 2.234.865,60	87%
\$ 2.100.000,00	68%
\$ 1.800.497,37	30%
\$ 1.700.000,00	20%
\$ 1.500.000,00	4%
\$ 1.200.000,00	-10%

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro muestra la TIR correspondiente para cada uno de los diferentes ingresos. Este análisis permite ver con mayor claridad el rango de ingresos para dentro del cual el negocio es rentable.

Se puede observar que se obtuvieron las mismas conclusiones en ambos análisis respecto al VAN y a la TIR.

### 2.5.3.- Análisis del Gráfico de Tornado.



Fuente: Elaboración propia.

Al observar el gráfico se puede determinar que la variables más sensible, es el Ingreso, lo que significa que cualquier cambio en ésta variables implica un cambio aún mayor en el VAN esperado. Por este motivo resulta de gran importancia prestar atención a las variables de precio y cantidad.

Para mayor detalle de la ejecución del gráfico de tornado ver EXCEL V: Análisis de Sensibilidad.

### 2.6.- Flujo de fondo de Financiación.

Para el proyecto se decidió balancear la rentabilidad con el riesgo por lo que se determinó financiar el mismo tanto con capital propio como con capital proveniente de terceros por medio de un préstamo bancario.

**Cuadro 6.9:** Fuentes de Financiamiento.

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>%</b>	<b>Monto</b>
Capital Propio	58%	\$ 137.120,61
Deuda	42%	\$ 100.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 237.120,61</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Para llegar a la inversión total requerida, el préstamo a solicitar será por \$100.000,00 pesos, a realizar en el banco Santander Río. La tasa nominal anual a cobrar por el banco será del 38,86%. El sistema de amortización empleado para el cálculo de las cuotas y los intereses será el sistema Francés, y el total de cuotas serán 24.

Para mayor detalle del cálculo de las cuotas y sus intereses, consultar EXCEL IV: Estudio Económico – Financiero, pestaña “Flujo del Préstamo”.

**Cuadro 6.10:** Flujo de Fondos del Préstamo.

<b>Resumen Préstamo</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Préstamo Obtenido	\$ 100.000,00					
Cuota de Capital		-\$ 40.678,23	-\$ 59.321,77	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Intereses		-\$ 31.667,41	-\$ 13.023,88	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Impuesto a las Ganancias		\$ 11.083,59	\$ 4.558,36	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Flujo Préstamo</b>	<b>\$ 100.000,00</b>	<b>-\$ 61.262,05</b>	<b>-\$ 67.787,29</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.7.- Flujo de fondo del Inversionista.

### 2.7.1.- Indicadores del Flujo de Fondos del Inversionista.

Para el Flujo de Fondos del Inversionista se calcularon nuevamente los mismos indicadores que para el Flujo de Fondos del Proyecto.

**Cuadro 6.11:** Flujo de Fondos del Inversionista.

<b>Concepto</b>	<b>Inicio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
FF de la Financiación	\$ 100.000,00	-\$ 61.262,05	-\$ 67.787,29	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FF del Proyecto	-\$ 236.805,82	\$ 225.189,10	\$ 229.945,74	\$ 207.286,74	\$ 147.182,51	\$ 136.953,54
<b>FF del Inversionista</b>	<b>-\$ 136.805,82</b>	<b>\$ 163.927,05</b>	<b>\$ 162.158,46</b>	<b>\$ 207.286,74</b>	<b>\$ 147.182,51</b>	<b>\$ 136.953,54</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Cuadro 6.12:** Indicadores del Flujo de Fondos del Inversionista.

<b>INDICADORES</b>	
VAN	\$ 241.083,97
TIR	120%
PRI	1
PRID	1
IR	2,76

Fuente: Elaboración Propia.

### **3.- Estudio Económico.**

#### **3.1.- Proyección del Estado de Costos.**

**Cuadro 6.13:** Estado de Costos.

Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	\$ -	\$ 1.129.101,52	\$ 1.315.304,04	\$ 1.503.831,72	\$ 1.695.027,96	\$ 1.889.296,95
Costos Fijos	\$ -	\$ 774.093,88	\$ 950.377,35	\$ 1.168.395,49	\$ 1.437.331,11	\$ 1.770.577,76
Intereses	\$ -	\$ 31.667,41	\$ 13.023,88	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortización Intangibles	\$ -	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80
Depreciación Tangibles	\$ -	\$ 32.321,68	\$ 28.844,68	\$ 28.844,68	\$ 22.222,01	\$ 22.222,01
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.973.542,29</b>	<b>\$ 2.313.907,75</b>	<b>\$ 2.707.429,69</b>	<b>\$ 3.160.938,88</b>	<b>\$ 3.688.454,52</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.- Proyección del Estado de Resultados.

**Cuadro 6.14:** Estado de Resultados.

Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ -	\$ 2.234.865,60	\$ 2.607.343,20	\$ 2.979.820,80	\$ 3.352.298,40	\$ 3.724.776,00
Costos	\$ -	\$ 1.973.542,29	\$ 2.313.907,75	\$ 2.707.429,69	\$ 3.160.938,88	\$ 3.688.454,52
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 261.323,31</b>	<b>\$ 293.435,45</b>	<b>\$ 272.391,11</b>	<b>\$ 191.359,52</b>	<b>\$ 36.321,48</b>
Impuesto 35%	\$ -	\$ 91.463,16	\$ 102.702,41	\$ 95.336,89	\$ 66.975,83	\$ 12.712,52
<b>Resultado después de Impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 169.860,15</b>	<b>\$ 190.733,04</b>	<b>\$ 177.054,22</b>	<b>\$ 124.383,69</b>	<b>\$ 23.608,96</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.- Flujo de Fondos de Tesorería.

**Cuadro 6.15:** Flujo de Fondos de Tesorería.

<b>Concepto</b>	<b>Inicio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Saldo Inicial		\$ -	\$ 167.861,39	\$ 334.475,15	\$ 546.731,85	\$ 699.695,35
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 236.805,82</b>	<b>\$ 2.238.799,95</b>	<b>\$ 2.611.798,50</b>	<b>\$ 2.984.790,76</b>	<b>\$ 3.358.079,39</b>	<b>\$ 3.724.776,00</b>
*Aportes de Capital	\$ 136.805,82	\$ 3.934,35	\$ 4.455,30	\$ 4.969,96	\$ 5.780,99	\$ -
*Prestamos	\$ 100.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
*Ingresos por ventas	\$ -	\$ 2.234.865,60	\$ 2.607.343,20	\$ 2.979.820,80	\$ 3.352.298,40	\$ 3.724.776,00
<b>Egresos</b>	<b>\$ 236.805,82</b>	<b>\$ 2.109.618,03</b>	<b>\$ 2.480.387,22</b>	<b>\$ 2.807.736,54</b>	<b>\$ 3.233.695,70</b>	<b>\$ 3.701.167,04</b>
*Inversión en Activo Fijo	\$ 183.736,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
*Inversiones Diferidas	\$ 31.789,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
*Inversión en Capital de Trabajo	\$ 21.280,82	\$ 3.934,35	\$ 4.455,30	\$ 4.969,96	\$ 5.780,99	\$ -
*Costos	\$ -	\$ 1.973.542,29	\$ 2.313.907,75	\$ 2.707.429,69	\$ 3.160.938,88	\$ 3.688.454,52
*Capital de Préstamo	\$ -	\$ 40.678,23	\$ 59.321,77	\$ -	\$ -	\$ -
*Impuestos	\$ -	\$ 91.463,16	\$ 102.702,41	\$ 95.336,89	\$ 66.975,83	\$ 12.712,52
<b>Subtotal</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 129.181,92</b>	<b>\$ 131.411,28</b>	<b>\$ 177.054,22</b>	<b>\$ 124.383,69</b>	<b>\$ 23.608,96</b>
*Amortización de Intangibles	\$ -	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80	\$ 6.357,80
*Depreciación de Tangibles	\$ -	\$ 32.321,68	\$ 28.844,68	\$ 28.844,68	\$ 22.222,01	\$ 22.222,01
<b>Saldo Final</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 167.861,39</b>	<b>\$ 334.475,15</b>	<b>\$ 546.731,85</b>	<b>\$ 699.695,35</b>	<b>\$ 751.884,12</b>
<b>Saldo del Ejercicio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 167.861,39</b>	<b>\$ 166.613,75</b>	<b>\$ 212.256,70</b>	<b>\$ 152.963,50</b>	<b>\$ 52.188,77</b>

Fuente: Elaboración Propia.



### 3.4.- Proyección del Estado de Situación Patrimonial.

**Cuadro 6.16:** Balance Proyectado.

Concepto	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 21.280,82	\$ 193.076,56	\$ 364.145,61	\$ 581.372,27	\$ 740.116,77	\$ 792.305,54
Disponibilidad	\$ -	\$ 167.861,39	\$ 334.475,15	\$ 546.731,85	\$ 699.695,35	\$ 751.884,12
Bienes de cambio	\$ 21.280,82	\$ 25.215,17	\$ 29.670,46	\$ 34.640,43	\$ 40.421,42	\$ 40.421,42
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 215.525,00	\$ 176.845,52	\$ 141.643,04	\$ 106.440,57	\$ 77.860,76	\$ 49.280,94
Inversión en Activo Fijo	\$ 183.736,00	\$ 151.414,32	\$ 122.569,64	\$ 93.724,97	\$ 71.502,96	\$ 49.280,94
Gastos Diferidos	\$ 31.789,00	\$ 25.431,20	\$ 19.073,40	\$ 12.715,60	\$ 6.357,80	\$ -
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	\$ 236.805,82	\$ 369.922,08	\$ 505.788,65	\$ 687.812,84	\$ 817.977,52	\$ 841.586,48
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 40.678,23	\$ 59.321,77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 59.321,77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	\$ 100.000,00	\$ 59.321,77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>CAPITAL</b>	\$ 136.805,82	\$ 140.740,17	\$ 145.195,46	\$ 150.165,43	\$ 155.946,42	\$ 155.946,42
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 169.860,15	\$ 190.733,04	\$ 177.054,22	\$ 124.383,69	\$ 23.608,96
RTDO EJERCICIO ANTERIOR	\$ -	\$ -	\$ 169.860,15	\$ 360.593,19	\$ 537.647,41	\$ 662.031,10
<b>TOTAL PN</b>	\$ 136.805,82	\$ 310.600,32	\$ 505.788,65	\$ 687.812,84	\$ 817.977,52	\$ 841.586,48
<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	\$ 236.805,82	\$ 369.922,08	\$ 505.788,65	\$ 687.812,84	\$ 817.977,52	\$ 841.586,48
<b>DIFERENCIAS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: elaboración propia.

## **CAPÍTULO VII**

### **Limitaciones y Conclusiones**

**Sumario:** 1.- Limitaciones 2.- Resoluciones Generales 3.- Conclusión Final

El Proyecto de Inversión resulta una buena herramienta para el emprendedor ya que ayuda a ordenar su forma de actuar, llevándolo a un pensamiento sistemático que logra mayor efectividad en la ejecución del negocio.

#### **1.- Limitaciones.**

Al comenzar la investigación, tratando de estudiar la viabilidad de invertir en la apertura de un restaurante, existieron ciertas limitaciones en el proceso:

- Ausencia de datos sobre la competencia del rubro gastronómico.
- Ausencia de información secundaria: falta de datos estadísticos sobre el rubro y la demanda actual.

- Dificultad para acceder a entrevistas con los clientes potenciales por cuestiones de tiempo y disponibilidad.

Se debe destacar en esta instancia final, que la falta de estudios y estadísticas sobre el rubro y tema en cuestión llevó a la necesidad de realizar supuestos sobre aspectos de suma importancia como ser el incremento anual de las ventas, las cantidades demandadas (obtenidas mediante encuesta), los precios de los productos, etcétera.

En este sentido se llevó a cabo una encuesta utilizada como herramienta de medición que ayudó a acercarse más a las necesidades de información del mercado demandante y oferente.

## **2.- Resoluciones Generales.**

Hoy en día salir a comer o almorzar se volvió algo cotidiano, dejó de ser algo simplemente para celebrar; actualmente la gente encuentra en un restaurante un espacio donde socializar con amigos y familia, o incluso un espacio para hacer negocios. Esta investigación busco explorar estas tendencias además de su factibilidad puramente económica.

En primer lugar, se pretende mencionar que si se encarga el análisis de un mismo proyecto a dos especialistas diferentes, seguramente el resultado de ambos será distinto por el hecho de que la evaluación se basa en estimaciones de lo que se espera sean en el futuro los beneficios y costos que se asocian a un proyecto. Difícilmente dos especialistas coincidirán en esta apreciación del futuro. Por otro lado, también podrán diferenciarse en cuanto a las decisiones en la preparación del proyecto, es decir, en el momento de elegir: elaborar o comprar los insumos, alquilar o comprar los espacios físicos, usar una tecnología intensiva en capital o en mano de obra, hacer el transporte con medios propios o tercerizados, instalarse en una o más localizaciones, instalar sistemas de información computarizados o manuales, determinar cuál será el momento óptimo de la inversión, etcétera.

Por lo tanto, podrá haber diferencias en la preparación y también en los criterios de evaluación.

Al concluir el procedimiento del análisis financiero y determinar la rentabilidad del proyecto de inversión en la implementación de un restaurante, se puede decir que existe un mercado potencial, ya que a través de la investigación de mercado se observó las preferencias que tienen los potenciales clientes. Muchos consumidores siempre tienen el interés por probar algo nuevo y diferente. Por lo cual, aprovechando esta oportunidad, se marcará una diferencia con respecto a la competencia, ofreciendo productos de calidad y platos innovadores.

El negocio de la comida es muy rentable siempre y cuando sean constantes el buen servicio y calidad de la comida.

### **3.- Conclusión Final.**

El proyecto de inversión planteado de realizar la apertura de un restaurante en la ciudad de Rosario de la Frontera que sea capaz de brindar un servicio totalmente innovador, y experiencias altamente gratificantes a sus clientes, es un proyecto que puede clasificarse como realizable y prometedor.

Según los resultados al analizar indicadores de rentabilidad como el VAN y la TIR, se llegó a la conclusión de que el plan es viable. Sin embargo debe considerarse que el negocio es muy riesgoso al principio debido a la gran inversión en maquinarias y costos fijos, por lo que no es fácil insertarse en el mercado sin contar con los recursos económicos necesarios.

Los resultados finales se obtienen bajo una serie de supuestos realizados sobre las cantidades demandadas, el incremento de las ventas, los precios a fijar, la demanda de la competencia, etcétera. Estos supuestos ayudan a realizar una proyección de la realidad para poder posicionarse de mejor manera en el futuro.

Cómo se observa en los diferentes análisis realizados, el mercado resulta favorable a la inclusión de un nuevo competidor: no existe una rivali-

dad marcada en el sector; los insumos están disponibles y resultan accesibles; el inmueble para el desarrollo del restaurante representa una gran oportunidad difícil de dejar pasar: cuenta con características prometedoras, pocas refacciones necesarias, contiene equipo en muy buen estado, y la ubicación es perfecta; etcétera.

Las tasas de rentabilidad que se esperan del negocio son buenas, pero son acompañadas por un factor de riesgo considerable. Por un lado la inversión inicial en maquinarias, equipos y utensilios es grande. Además debido a la fragilidad de algunos elementos propios del negocio (cristalería, vajilla, cubertería, etcétera) se espera tener que realizar futuras inversiones para reposición, lo que incrementaría aún más el monto.

Por otro lado el monto del préstamo que deben solicitar los inversores es elevado (\$100.000) y puede llevar a una negativa de los mismos a tomarlo.

Ahora bien, como ya se mencionó anteriormente, las previsiones de incremento de los ingresos son menores que la de los costos. Esto en los primeros años no resulta significativo, y los resultados abultados pueden llevar a confusión, haciendo desviar la mirada al hecho de que en el futuro el negocio dejará de ser rentable. En esta instancia deben mencionarse varios aspectos:

En primer lugar es necesario que los inversores sean conscientes de la situación para no descuidar éste punto. Es imprescindible que manejen conceptos de comercialización y sean capaces de reinventar y renovar la estrategia de ventas con el paso de los años.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta la importancia de los salarios y cómo influyen éstos en los costos y en la rentabilidad. Según los convenios de empleados gastronómicos de años anteriores el porcentaje de crecimiento que se espera de los sueldos es de un 32,4% (más del doble de crecimiento que se supuso para las ventas). En un segundo análisis se deci-

dió considerar un aumento del 25%, porcentaje más representativo de la realidad de la zona en donde se desempeñará el restaurante.

En esta instancia los inversores se verán en la encrucijada de acatar la ley laboral o no, situación muy común en estos días, que refleja la situación económica por la que atraviesa el país.

Frente a ésta situación una opción sería solicitar a los empleados estar inscriptos como Monotributistas, evitando así el pago de aportes patronales, y evitando al mismo tiempo el trabajo en negro, que si bien traería significativas reducciones de los costos, no resulta comparable con las posibles sanciones y multas ante un control, más aún tratándose de un negocio nuevo recién instalado.

Por último, existe un importante factor que no se tuvo en cuenta para el análisis del negocio, por sus constantes cambios, y es la inflación. Debido a la duda colectiva acerca de la veracidad de las estadísticas oficiales, los precios de los platillos se supusieron a precios constantes durante todo el período de análisis. Se llegó a la conclusión de que realizar una estimación del aumento de los mismos por cambios inflacionarios sería demasiado engorroso. En el mes de Noviembre del año 2014 se estima que la inflación anual alcanza un 41% (fuentes no oficiales).

A pesar de todo lo anterior, considerando las características personales y la predisposición a correr riesgos de quienes gerenciarán el negocio; la gran oportunidad que brinda un mercado sin explotar; las características propias del negocio y la inexistencia de otro restaurante con similar oferta; es posible y recomendable llevar a cabo el plan, tomando las precauciones necesarias.

## **APÉNDICE**

**APÉNDICE I: MODELO DE CUESTIONARIO A CLIENTES POTENCIALES.**

**ENCUESTA: Restaurantes / Rubro Gastronomía.**

**¡BIENVENIDO!**

Tus respuestas serán anónimas y todos los datos recopilados utilizados solo a fines estadísticos para llevar a cabo la Investigación de Mercado de un Proyecto de Inversión sobre la apertura de un nuevo restaurante en la ciudad de Rosario de la Frontera. El motivo es el desarrollo de nuestro trabajo final para la obtención del Título de Grado de Licenciadas en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. Esta encuesta sólo requiere unos minutos de tu tiempo, y posee gran valor para nuestra investigación, así que desde ya agradecemos tu colaboración. Ante cualquier duda puedes comunicarte con nosotras por correo electrónico, a la dirección *miseminario2014@gmail.com*.

---

1.- Por favor completa la siguiente información para conocer un poco más sobre ti (te recordamos que este cuestionario es totalmente anónimo):

**a) SEXO**

- Masculino.
- Femenino.

**b) EDAD**

- Menos de 18 años.
- Entre 18 y 23 años.
- Entre 24 y 30 años.
- Entre 31 y 37 años.



- Entre 38 y 45 años.
- 46 o más años.

**c) OCUPACIÓN**

- Trabaja.
- Estudia.
- Ambos.
- Desocupado.

**2.- ¿Usted sale a comer afuera (frecuenta restaurantes)?**

- Sí.
- No.

**3.- Al salir a comer afuera, ¿con quién suele ir acompañado?**

- Pareja.
- Familia.
- Amigos/as.
- Compañeras de trabajo.
- No suele ir acompañado/a.

**4.- ¿Qué restaurante de la ciudad frecuenta?**

- .....

**5.- ¿Cuáles son los motivos por los cuales elije dicho restaurante?**

- La ubicación le resulta cómoda.
- La comida le satisface.

- El ambiente es acogedor, las instalaciones y la decoración son de su agrado.
- Su grupo social frecuenta el mismo restaurante.
- El servicio es cordial.
- Otros motivos. Comente: .....

6.- ¿Con qué frecuencia sale usted a comer afuera (visita un restaurante)?

- Más de 3 veces por semana.
- 3 veces por semana.
- 2 veces por semana.
- 1 vez por semana.
- 1 vez cada dos semanas.
- 1 vez al mes.

7.- ¿Qué elementos influyen en la elección de un restaurante? ¿Qué lo haría regresar al restaurante? (Enumere de acuerdo a sus preferencias cada una de las opciones con valores entre 1 y 5, entendiendo al número 1 como el valor más bajo, y al número 5 como el valor más alto).

- Buena atención y servicio cordial.
- Buen sabor de las comidas.
- Instalaciones y ambiente agradable.
- Ubicación.
- Decoración.
- Limpieza e higiene.

8.- ¿Qué tipo de comida prefiere?

- Pastas.

- Carnes rojas.
- Pollo.
- Ensaladas.
- Comida "rápida" (entiéndase pizzas, sándwiches, etcétera).
- Étnica (entiéndase a la comida particular y específica de un país o región; por ejemplo: comida mexicana, comida china, comida peruana, etcétera). Especifique:.....

9.- Al salir a comer a un restaurante, ¿suele pedir postre después de la comida?

- Sí.
- No.

10.- Al salir a comer a un restaurante, ¿con qué tipo de bebida suele acompañar las comidas?

- Bebidas sin alcohol (entiéndase gaseosas, aguas, aguas saborizadas).
- Bebidas con alcohol (entiéndase cervezas, vinos, etcétera) Especifique:.....

11.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por su platillo favorito?

- Menos de \$60.
- Entre \$60 y \$85.
- Entre \$85 y \$100.
- Más de \$100.

**FIN DEL CUESTIONARIO. ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## **ANEXO**

**ANEXO I: CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO N° 389/04. UNION DE TRABAJADORES HOTELEROS Y GASTRONÓMICOS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (U.T.H.G.R.A.) Y LA FEDERACIÓN EMPRESARIA HOTELERA GASTRONÓMICA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (F.E.H.G.R.A.).**

**NOVENO: FUNCIONES, ESPECIALIDADES Y REGALMENTACIÓN DE TAREAS.**

**9.1.-** Las partes enuncian seguidamente, a título indicativo, las actividades, tareas y definiciones funcionales del personal que se desempeña en establecimientos hoteleros / gastronómicos y que se considera comprendido en el presente convenio colectivo, sin que dicha descripción de tareas en sus distintas especialidades importe ni implique para el empleador la obligatoriedad de cubrir dichas posiciones.

(...)

**MOZO:** Es de su incumbencia la preparación de la llamada “mise en place” o de su lugar de trabajo, donde atiende al público en el servicio de comedores y bebidas.

**COMIS:** Es el auxiliar del mozo, debe retirar las comidas de la cocina y asistir al mozo para servir las, trasladar el carro, tanto de fiambres como de postres, al lugar que el mozo le indique y colaborar con éste manteniendo el carro en condiciones, como asimismo el aparador con sus diferentes elementos.

(...)

**JEFE DE PARTIDA O COCINERO:** Es el encargado de las distintas especialidades gastronómicas; la integración de las partidas está condicionada a las especialidades que figuran en el menú y al número de plazas de cada establecimiento en determinadas especialidades gastronómicas.

(...)

**COMIS DE COCINA:** Es el auxiliar directo del jefe de partida y en ausencia de éste ocupará su puesto.

**AYUDANTE DE COCINA:** Colabora con el jefe de partida y el comis, en la preparación de comidas, no así en su cocción.

(...)

**EMPLEADO PRINCIPAL ADMINISTRATIVO:** Es el responsable de cumplir y/o hacer cumplir funciones determinadas bajo su responsabilidad (cuenta corriente, costos y control, compras, ventas, control, depósito, gamba, cajeros principales, personal de procesamiento de datos y actividades similares).

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### **a) General:**

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México, 1991).

BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, 5° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México, 2005).

MIRANDA MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos: Identificación – Formulación – Evaluación Financiera, Económica, Social, Ambiental, 5° Edición, MM Editores, (Bogotá, 2005).

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1° Edición, Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, (San Miguel de Tucumán, 2008).

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Técnicas para construir y Exponer Temas Económicos y Administrativos, 2° Edición, (Tucumán, 2007).

### **b) Especial:**

MORCILLO, Patricio y otros, Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas, Ediciones Pirámides, (Madrid, 2006).

HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás, Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados, trad. Por Alejandro G. Tiscornia, Editorial Granica, (Argentina, 1997).

LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, trad. Por Salvador Miquel y Antonio Carlos Cuenca, 3° Edición, Editorial McGraw Hil, (España, 1995).

MARKETING II, Investigación de Mercados, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2012).

**c) Otras publicaciones**

ESTADISTICA I, Cuadernillo de Trabajos Prácticos, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2010).

Leguizamón, M. Cristina, Curso: Economía I/II Facultad de Ciencias Económicas U.N.T, Tucumán (2009).

- Internet, página web [www.negociosypymes.com](http://www.negociosypymes.com), (21/12/13).
- Internet, página web [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org), (01/02/14).
- Internet, página web [www.rosariodelafrontera.net](http://www.rosariodelafrontera.net), (25/01/14).
- Internet, página web [www.eltribuno.info](http://www.eltribuno.info), (Febrero de 2014).
- Internet, página web [www.cac.com.ar](http://www.cac.com.ar), (02/02/14).
- Internet, página web [www.actualidadimpositiva.com](http://www.actualidadimpositiva.com), (08/02/2014).



- Internet, página web [www.inversiones.gov.ar](http://www.inversiones.gov.ar), (8/2/2014).
- Internet, página web [www.estudiomoreno.com.ar](http://www.estudiomoreno.com.ar), (8/2/2014).
- Internet, página web [www.diarionorte.com](http://www.diarionorte.com), (15/03/2014).
- Internet, página web [www.jorgevega.com.ar](http://www.jorgevega.com.ar), (15/09/2014).
- Internet, página web [www.crearunasociedad.com.ar](http://www.crearunasociedad.com.ar), (26/04/14).
- Internet, página web [www.ignacionline.blogspot.com.ar](http://www.ignacionline.blogspot.com.ar), (30/04/2014).

## ÍNDICE

PRÓLOGO .....	1
---------------	---

### CAPÍTULO I

#### DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.- Planteamiento del problema.....	4
2.- Definición del Proyecto.....	6
3.- Justificación.....	6
4.- Objetivos Generales y Específicos.....	7
4.1.- Objetivos Generales.....	7
4.2.- Objetivos Específicos.....	7
5.- Hipótesis .....	7

### CAPÍTULO II

#### ESTUDIO DE MERCADO

1.- Objetivos Generales y Específicos.....	9
1.1.- Objetivos Generales.....	9
1.2.- Objetivos Específicos.....	10
2.- Análisis Interno.....	10
3.- Análisis Externo.....	11
3.1.- Macro Entorno.....	11
3.1.1.- Entorno Económico .....	12
3.1.2.- Entorno Socio Cultural .....	17

3.1.3.- Entorno Tecnológico .....	20
3.1.4.- Entorno Legal .....	21
3.1.5.- Entorno Político .....	24
3.2.- Micro Entorno: Análisis competitivo de la Industria .....	25
3.2.1.- Modelo de rivalidad ampliada de Porter. ....	25
3.2.2.- Análisis FODA. ....	32
3.2.2.1.- Identificar las Fortalezas y Debilidades. ....	33
3.2.2.2.- Identificar las Oportunidades y Amenazas. ....	33
3.2.3.- Marketing Mix.....	34
3.2.4.- Estrategias Genéricas de Porter. ....	38
4.- Estimación de la Demanda del Proyecto.....	41
5.- Cantidades Demandadas.....	54
6.- Análisis Empírico del Estudio de Mercado. ....	57
6.1.- Estudios de Encuesta.....	57
6.2.- Técnicas de recogida de información.....	58
6.3.- Método Muestral.....	60
6.3.1.- Muestreo No Probabilístico .....	60
6.4.- Informe General Encuesta <i>on line</i> realizada a la población objetivo. ...	61

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTUDIO TÉCNICO**

1.- Objetivos Generales.....	65
2.- Localización.....	66
2.1.- Macrolocalización.....	66
2.2.- Microlocalización. ....	67
3.- Identificación y selección de equipos y maquinarias. ....	69
4.- Balance de insumos. ....	73
5.- Descripción de Procesos.....	79
5.1.- Proceso de Cocina. ....	79

5.2.- Proceso de Restaurante (Servicio de Sala).....	83
5.3.- Proceso de Almacenamiento.....	87
6.- Balance Obras físicas. ....	88
7.- Impacto Ambiental.....	92
7.1.- Objetivos. ....	93
7.2.- Recomendaciones Ambientales.....	93

**CAPÍTULO IV**  
**ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

1.- Objetivos Generales.....	97
2.- Requerimiento de Personal.....	98
2.1.- Funciones del equipo de trabajo. ....	98
2.1.1.- Sector Cocina.....	98
2.1.2.- Sector Salón.....	99
2.1.3.- Sector Administración. ....	100
2.1.4.- Sector Economato.....	100
2.1.5.- Sector Limpieza.....	101
3.- Estructura Organizacional. ....	102
4.- Determinación del Salario. ....	102
4.1.- Categorización del establecimiento.....	102
4.2.- Categorización de los empleados. ....	103
5.- Escala salarial para el Proyecto de Inversión.....	105

**CAPÍTULO V**  
**ESTUDIO LEGAL**

1.- Objetivos generales y particulares. ....	110
1.1.- Objetivo General .....	110
1.2.- Objetivos Específicos.....	110

2.- Tipo de Sociedad Mercantil.....	110
3.- Sociedad de Responsabilidad Limitada. ....	111
4.- Normativa.....	114
4.1.- Régimen General. ....	114
4.1.1.- Ventajas y Desventajas del Régimen General .....	114
5.- Impuestos.....	115

**CAPÍTULO VI**  
**ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO**

1.- Objetivos Generales.....	117
2.- Estudio Financiero.....	118
2.1.- Presupuesto de Inversiones.....	118
2.1.1.- Inversiones Fijas. ....	118
2.1.2.- Inversiones Diferidas.....	120
2.1.3.- Capital de Trabajo.....	122
2.2.- Costos de Producción.....	123
2.2.1.- Cálculo de los Costos Fijos.....	123
2.2.2.- Cálculo de los Costos Variables.....	128
2.3.-Ingresos.....	129
2.4.- Tasa de Descuento.....	130
2.5- Flujo de fondo del Proyecto.....	130
2.5.1.- Indicadores del Flujo de Fondos del Proyecto.....	133
2.5.2.- Análisis de Sensibilidad.....	133
2.5.3.- Análisis del Gráfico de Tornado.....	136
2.6.- Flujo de fondo de Financiación.....	136
2.7.- Flujo de fondo del Inversionista.....	138
2.7.1.- Indicadores del Flujo de Fondos del Inversionista.....	138
3.- Estudio Económico.....	139
3.1.- Proyección del Estado de Costos.....	139

3.2.- Proyección del Estado de Resultados.....	140
3.3.- Flujo de Fondos de Tesorería. ....	141
3.4.- Proyección del Estado de Situación Patrimonial. ....	142

## **CAPÍTULO VII**

### **LIMITACIONES Y CONCLUSIONES**

1.- Limitaciones. ....	143
2.- Resoluciones Generales .....	144
3.- Conclusión Final.....	145
APÉNDICE .....	148
ANEXO .....	153
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO .....	156
ÍNDICE .....	159