



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas

Licenciatura en Administración

TESINA DE GRADO

Propuesta de reingeniería de un emprendimiento familiar gastronómico.

“El Rincón de Miriam y Marcelo”.

Autora: Bárbara Lorena Palazzetti.

Tutor de tesis: Ing. Amaya, Roger.

Tutor metodológico: Lic. Gastón, Burlot.

Mendoza, marzo de 2014

Calificación

Índice

Resumen técnico	5
I- INTRODUCCIÓN	6
a) Título	6
b) Proposición	6
d) Objetivos (generales y específicos)	6
e) Justificación.	7
f) Marco teórico-conceptual.	9
g) Metodica específica.	16
i. Tipo de estudio.	16
ii. Niveles de investigación.	17
iii. Organización y estructura del texto.	19
iv. Fuentes de información.	20
v. Formulación de hipótesis.	20
II- DESARROLLO.	21
Capítulo 1: Estrategia	21
1.2 Historia	21
1.3 Análisis externo: Macroentorno	22
1.4 Microentorno	26
1.5 Análisis interno	38
Capítulo 2: Operaciones	45
2.1 Operaciones comerciales y administrativas	45
2.3 Operaciones productivas	46
Capítulo 3: Rendimiento de la inversión	57
3.1 Inversión inicial	57
3.2.1 Flujo de fondos sin mejora	58
3.2.2 Flujo de fondos con mejora	58
3.2.3 Flujo de fondo diferencial	59
3.2.4 V.A.N. y T.I.R.	59
III- CONCLUSIONES.	60
IV- BIBLIOGRAFÍA.	62

Resumen técnico

La situación problema, se presenta fundamentalmente en un restaurante de tipo familiar, ubicado en alta montaña, Las Carditas, Departamento de Luján de Cuyo. En este emprendimiento es difícil lograr la satisfacción de los clientes debido a que existen dificultades para realizar un adecuado nivel de stock de mercaderías y materias primas, dado que el restaurante funciona durante los fines de semanas y feriados mayormente. Además, se deben contemplar dos tipos de temporadas, una de ellas alta y otra baja. La falta de certeza sobre la demanda que puede presentarse en épocas de baja temporada, genera problemas en el armado de las comandas, también, contribuye al problema, el no poseer un stock estable de mercaderías apropiado y congruente con los menús presentados de forma cotidiana en el restaurante.

Para abordar esta problemática, se busca lograr una apropiada atención al cliente, eliminando los problemas de incongruencias entre la carta de menús y los stocks disponibles. Además, de disminuir los tiempos de espera de los clientes. A partir de un correcto nivel de stocks de mercaderías, una mejor atención del cliente, se espera maximizar la satisfacción de los clientes.

Palabras claves:

Reingeniería, satisfacción del cliente, mejora en el proceso de abastecimiento.

I. Introducción

a) Título

Propuesta de reingeniería del proceso para la satisfacción del cliente a partir de un adecuado nivel de stocks de mercaderías y materias primas.

b) Proposición

La finalidad de este estudio es poder formular un procedimiento eficiente, que garantice una adecuada satisfacción del cliente, y que a la vez sea congruente con el stock de materias primas y alimentos, reduciendo la inconsistencias entre la información proporcionada en la carta de menús ofrecida al público y lo que realmente existe en stock, destinado al proceso de elaboración de los diferentes platos.

c) Objetivos

i. Objetivo general

Realizar una propuesta de reingeniería de procesos productivos para maximizar el grado de satisfacción percibido por los clientes en el emprendimiento familiar gastronómico “El Rincón de Miriam y Marcelo”.

ii. Objetivos específicos

- Analizar y proponer mejoras para los procesos productivos y la atención al público.
- Estudiar las compras y las ventas que se realizan en temporadas alta y baja con el fin de dimensionar el stock necesario.
- Realizar cartas de menús, teniendo en cuenta las diferentes épocas del año y por consiguiente los platos que se podrán ofrecer, según varíen las estaciones.
- Estimar los tiempos y costos de elaboración de los pedidos.
- Realizar un estudio económico y financiero del proyecto.

d) Justificación

El mayor desafío que se presenta en el trabajo a desarrollar, es lograr la satisfacción de los clientes. El término, “Satisfacción del Cliente”, es la que realiza una determinada persona que consiste en coordinar un determinado pago para acceder a un producto o servicio específico. El cliente, por lo tanto, puede ser un usuario (quien usa un servicio), un comprador (el sujeto que compra un producto) o un consumidor (la persona que consume un servicio o producto).

La noción de “satisfacción del cliente”, se refiere al nivel de conformidad de la persona, cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

“Es posible definir a la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo, que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas”.(Real Academia, diccionario, 2013).

Esto se debe a que se requiere, un mayor grado de adecuación y como consecuencia de ello, también congruencia entre los menús ofrecido según las temporadas, es decir, entre temporada baja y altas, y el stock necesario para cubrir las demandas de los clientes.

El mayor problema, que representa un desafío, es el cálculo de los comensales que asistirán.

Esto se debe en parte, a que el restaurante funcionan, mayormente durante los fines de semanas y días feriados, y teniendo en cuenta la lejanía de la ciudad y la disposición de la ubicación del mismo, en alta montaña, hace que la clientela sea más eventual.

Es difícil hacer un stock, debido a la falta de certeza en afluencia y también el disponer con un capital necesario para realizar compras y almacenamiento de mercaderías, teniendo en cuenta que al tratarse de comestibles, el plazo de durabilidad de las mismas es limitado. Además, se debe tener en consideración, que según la temporada, en la que se encuentra, algunos productos, generalmente las carnes, como por ejemplo chivo, no está disponible todo el año, sino en épocas estivales especialmente. Se habla generalmente de carnes, porque el chivo, es uno de los platos más atractivo del restaurante, como lo es en sus variedades: al disco o más típico de la región, asado.

La encrucijada a tener en consideración, se presenta en calcular cuánto debería invertir en capital, para la adquisición de mercaderías, para no generar stock elevados y al mismo tiempo satisfacer las necesidades potenciales de nuestros clientes.

El objetivo es poder formular un proceso que garantice una adecuada información, entre la sugerida en la carta y lo que realmente se puede elaborarse en el restaurante, teniendo en cuenta la estacionalidad de los menús ofrecidos, con la época del año en que se trabaja, proporcionando una actualización constante de los menús de las cartas, con el objetivo orientado a la satisfacción del cliente.

La estacionalidad que existe en el armado de comandas, hace que las cartas, puestas a disposición de los clientes, sean deficientes, y a la vez generan insatisfacción y tiempos de espera innecesarios en el reemplazo de platos agotados o inexistentes, esto se debe a la desactualización de las mismas o a su falta de modificación en el traspaso de una temporada a otra. Esta situación se ha alcanzado, porque erróneamente se subestima la afluencia de clientes, sobre todo durante las temporadas bajas.

Complementa a esta situación, el no contar con un adecuado abastecimiento de mercaderías, indistintamente hablando de la época del año de que se trate y de la posible afluencia de potenciales clientes que puedan concurrir.

e) Marco teórico – conceptual

El Rincón de Miriam y Marcelo, es una Pyme familiar, dedicada al rubro gastronómico, cuyo origen se remonta al año 2003, ubicado en Las Carditas, Departamento de Luján de Cuyo.

A continuación se describirán algunos conceptos claves, para la mejor comprensión del trabajo descripto y desarrollado:

Restaurante: “es un establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante un precio, para ser consumidas en el mismo local”. (Real Academia, diccionario, 2013).

Entendemos por restaurante, aquel establecimiento o comercio en el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo. Un restaurante, es un espacio público, ya que cualquier persona puede acceder a él. Sin embargo, no es una entidad de bien público, ya que el servicio de alimentación se otorga a los clientes a cambio de un pago y no gratuitamente.

La noción de restaurante ha existido desde tiempos lejanos, aunque los modos de pagos, los platos, la atención, el ambiente y la calidad del servicio fueran variando notablemente. Hoy en día, un restaurante puede ser, tanto un lujoso espacio que sigue las más exquisitas reglas de protocolo, como también un espacio más relajado y accesible en términos de precio, donde tanto la atención como la comida son simples pero satisficentes.

El origen del nombre tiene que ver con la idea de ‘restauración’ de las fuerzas y energías que uno necesita a partir del consumo de alimentos. Esta palabra, restaurante, proviene del francés y varía de acuerdo a las culturas y países. Al mismo tiempo, también pueden considerarse restaurantes espacios que en sí reciben otro nombre de acuerdo al tipo de ambiente (como cantinas, bares, cafeterías, confiterías) o a partir del tipo de comida que se sirva o al método de atención.

Generalmente, un restaurante se compone de dos espacios principales: uno es el salón y otro es la cocina. En el salón se encuentran dispuestas de diversas maneras las mesas y sillas donde son atendidos los clientes. También es allí donde se encuentra la barra de mozos desde donde se realizan las tareas administrativas. Normalmente, esta barra es la responsable de contactar a la cocina para comunicarle los pedidos. La cocina es el espacio donde los empleados de diferentes categorías realizan los platos ordenados de acuerdo a las posibilidades del menú del establecimiento. (Real Academia Española, 2013).

El restaurante al que hacemos referencia y sobre el cual se basa esta reingeniería, apunta al segmento de negocio de tipo familiar, ofreciendo un espacio de esparcimiento y comida de tipo casera, posee una estufa hogar, simulando el confort de nuestra propia casa, disfrutando del paisaje majestuoso de la montaña, buscando optimizar la satisfacción del cliente, para lo cual se realiza una atención personalizada. Su objetivo, es brindar tranquilidad y confort a los comensales, generando un momento especial y único para disfrutar en familia, alejado de los ruidos de la gran ciudad de Mendoza y su ritmo frenético y vertiginoso.

Pyme: “es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados”. (Real Academia, diccionario, 2013).

La definición de pyme, varía según el país. En Argentina, por ejemplo, las empresas se clasifican de acuerdo a sus ventas anuales y a su rubro (una pyme industrial puede tener un volumen de facturación que, en otro sector económico, la ubicaría entre las de mayor volumen). (Larousse diccionario, 2013)

El concepto de Pyme tiene diferentes características según el país y las características socio-económicas de cada una de las naciones donde es utilizado el citado término. Para mostrar esta situación se recorren los conceptos utilizados en diferentes países.

España:

El Banco de España cambio su concepto de Pyme por el siguiente: una pyme es la que cuenta con menos de 250 trabajadores y un volumen de negocio anual inferior a 50 millones de euros para impulsar el crédito banca

Las pequeñas y medianas empresas, son las empresas cuyos números de personal de caer por debajo de ciertos límites. La abreviatura "PYME" se utiliza en la Unión Europea y de las organizaciones internacionales como el Banco Mundial, las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio. Las pequeñas empresas superan en número a las grandes empresas por un amplio margen y también emplean a mucha más gente. Las PYME también, se dice que son responsables de la innovación y la competencia en muchos sectores económicos de conducción. (Sánchez – Crespo Casanova, 2004: 302)

Europa

Estados miembros de la Unión Europea han tenido definiciones individuales de lo que constituye una PYME. Por ejemplo, la definición de Alemania tenía un límite de 255 empleados, mientras que en Bélgica podría haber sido 100.

En julio de 2011, la Comisión Europea dijo que abrir una consulta sobre la definición de PYME en 2012. En Europa, hay tres parámetros generales que definen las PYME:

- Micro-organismos: son empresas con hasta 10 empleados.
- Las pequeñas empresas: emplean hasta 50 trabajadores.
- Las medianas empresas: tienen hasta 250 empleados.

“La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas está formado por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros y/o cuyo balance general anual total no exceda de 43 millones de euros.”(Arieu, 2003: 220)

Según el economista alemán Hans - Heinrich Bass, "la investigación empírica sobre las PYME, así como las políticas para promover las PYMES tienen una larga tradición en Alemania, que se remonta al siglo 19. Hasta la mitad del siglo 20 la mayoría de los investigadores consideran PYME como un impedimento para seguir las políticas de desarrollo y las PYME económicas fueron así diseñadas en el marco de las políticas sociales. Sólo la escuela ordo - liberal, los padres fundadores de la economía social de mercado de Alemania, descubrieron sus virtudes, considera PYME como una solución a los problemas económicos de mediados del siglo 20, y se presentarán los cimientos de la política no selectivos industriales para promover las PYMES".

Estados Unidos

En los Estados Unidos, la Administración de Pequeños Negocios establece criterios de pequeñas empresas sobre la base de la industria, la estructura de la propiedad, los ingresos y el número de empleados. Tanto los EE.UU. y la Unión Europea, suelen utilizar el mismo umbral de menos de 10 empleados de pequeñas oficinas.

India

Microempresa: Una microempresa, es aquella en la que la inversión en instalaciones y maquinaria no exceda 25 rupias.

Pequeña empresa: Una pequeña empresa, es aquella en la que la inversión en instalaciones y maquinaria que es más de 25 rupias, pero no supera 5 millones de rupias.

Mediana empresa: Una empresa mediana es aquel en el que la inversión en instalaciones y maquinaria que es más de 5 millones de rupias, pero no exceda de 10 millones de rupias.

El sector de micros y pequeñas empresas de la India juega un papel fundamental en la economía industrial del país.

Alrededor del 45 % de la producción manufacturera y el 40 por ciento de las exportaciones totales. En los últimos años, el sector MSE ha registrado consistentemente una tasa de crecimiento mayor que el sector industrial en su conjunto. La principal ventaja del sector de las MYPE es su potencial de empleo con un costo de capital bajo. Según las estadísticas disponibles, el sector da

trabajo a unos 59,7 millones de personas en 26,1 millones de empresas, la intensidad del trabajo en el sector de las MYPE se estima en cerca de cuatro veces mayor que la de las grandes empresas.

Kenia

En Kenia, el término es SME, en otras partes de África, las MIPYME significa "las micro, pequeñas y medianas empresas". El número máximo de empleados = 10,000 máximos ingresos o facturación.

En Somalia, el término es SME, y en otras partes de África, las MIPYMES es sinónimo de "micro, pequeñas y medianas empresas". El número máximo de empleados y máximo de ingresos que genera.

Canadá

Industria de Canadá define una pequeña empresa como una con menos de 100 empleados o con menos de 50 empleados, y un negocio de tamaño medio como una con menos de 500 empleados.

Nigeria

El Banco Central de Nigeria define las pequeñas y medianas empresas en Nigeria, según la base de activos y el número de personas contratadas. Los criterios son una base de activos entre N5 millones y N500 millones de dólares, y una dotación de personal de 11 a 300 empleados.

Israel

En Israel, una empresa se considera pequeña si no tiene más de 45 empleados. Una empresa mediana tiene entre 46 a 300 trabajadores.

Las pymes tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el Estado. Este tipo de empresas genera, en conjunto, grandes riquezas para cada país además de ser uno de los principales motores del empleo. Sin embargo, por sus particularidades, necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones.

Las líneas de créditos con condiciones especiales, los beneficios impositivos y la consultoría sin cargo son algunos de los instrumentos que suelen ofrecerse desde el Estado a las pymes para desarrollarse.

En las PYMES, se pueden diferenciar ventajas y desventajas, las cuales se desarrollan a continuación:

Dentro de las ventajas de las PYME, encontramos:

- presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción.
- permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes.
- gracias a la mayor sencillez de su infraestructura, es más sencillo cambiar de nicho de mercado (el espacio donde se encuentran los potenciales usuarios o consumidores de un servicio o producto).
- los puestos de trabajos son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio.
- el mayor nivel de conocimiento específico y know how, que se da gracias a la cercanía de los integrantes con el día a día de la empresa, puede convertirse en una importante ventaja con respecto a la competencia.
- el tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos.
- presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que en sus propias raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso.

Si tenemos en cuenta las desventajas de las PYME, se pueden nombrar algunas como:

- dado que se mueven por procesos de tipo emergente, no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios y evoluciones.
- no gozan de un importante respaldo financiero, lo cual les impide embarcarse en negocios de gran envergadura.
- requieren de una constante revisión de su estructura, dado que su naturaleza adaptable puede convertirse en la razón de su disolución a causa de la pérdida del control organizativo.
- la mayor cercanía entre los trabajadores puede ser negativa si éstos trasladan sus problemas personales a la oficina.
- suele ocurrir que no exista un control estricto de la entrada y la salida del dinero.

- el reducido volumen de producción se refleja en la cuantía de los pedidos realizados a los proveedores, lo cual puede derivar en sobrecosto.
- si no se realiza una campaña publicitaria efectiva y constante, la empresa puede pasar desapercibida ante los consumidores.

Concepto de Empresa Familiar: Una empresa familiar está controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia (y personas relacionadas personalmente con dicha familia), que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. (Leach, 2005:311)

Carece de trascendencia, por consiguiente, el tamaño de la empresa, que puede ser tanto una PYME como una gran corporación, así como la forma de la misma, que abarca tanto a las empresas individuales como a las organizadas como sociedad.

Lo realmente decisivo a la hora de calificar una empresa como familiar son dos cosas:

- La capacidad de control – político- que sobre la misma puedan ejercer una o varias familias (empresa unifamiliar o multifamiliar, según el caso).
- El deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión o al gobierno de la misma. Incorporación, que cuando se planifica adecuadamente, se lleva a cabo mediante la implantación de un protocolo familiar.

Por tanto, la gestión de la empresa puede estar en manos de terceros sin que por ello la empresa pierda el carácter familiar.

Existen, desde luego, puntos de vista diversos al respecto, algunos autores definen la empresa familiar como aquella en la que el control accionario está en manos los cónyuges o de 2 o más miembros consanguíneos de una familia y en la que trabaja más de un familiar también consanguíneo, pudiendo ser o no los inversionistas. Esta definición hace énfasis en la participación en la operación de la empresa y distingue así a la empresa familiar de la familia inversionista; ésta última puede contar con el control accionario pero no está involucrada en su operación. La diferencia es importante ya que el amor por la empresa se da en el primer caso de manera muy clara y difícilmente en el segundo.

Por otra parte, la Asamblea General, celebrada el pasado día 27 de marzo de 2008, ha consensuado el siguiente concepto de empresa familiar: "Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.
- Una característica típica de las compañías cotizadas es la fragmentación de su propiedad. El mayor accionista (o bloque de accionistas) en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista (o bloque de accionistas) puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. El punto cuarto de la definición se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

Sucesión en empresas familiares: Según diversos autores, hay dos factores importantes que deben considerarse en el desarrollo de la empresa familiar y su proceso de sucesión: el tamaño de la familia, en términos relativos al volumen del negocio, y la idoneidad para conducir la organización, en términos de capacidad directiva, técnica y compromiso con el negocio. (Ward, 2010:216)

Fortalezas esenciales de la Empresa familiar: Las empresas Familiares pueden tener, por su propia naturaleza de Empresa familiar, dos grupos de fortalezas, que son ciertamente esenciales y diferenciales para todo tipo de actividad empresarial: la unidad y el compromiso.

Estas dos fortalezas proceden de que en el fondo hay un familiar que desea continuar como tal, y «fluyen» a través del nexo de unión cultural. En la familia, como grupo humano perfecto que se dan de forma natural las capacidades necesarias para conseguir los fines que tiene de perfeccionamiento de sus miembros y de continuidad.

Por ello las familias bien ordenadas son una escuela de virtudes, entre las que destacan las de la unidad y dedicación, sin las cuales no hay posibilidad de perfeccionamiento. La unidad entre las personas, la voluntad de continuar juntos, «cerrar filas» y lograr armonía en las preferencias y modos de hacer, hace que se den intereses comunes entre los miembros de la familia que trabajan en la Empresa Familiar, y entre ellos y los miembros de la familia que son propietarios, y también que hallar una autoridad reconocida, en un clima de elevada confianza, que a su vez evita las luchas por el poder y las «segundas intenciones». Por otra parte si hay unidad y confianza, se facilita la transmisión de información y su comprensión, haciendo que la comunicación sea intensa, fluida y sin barreras innecesarias. El compromiso y la voluntad de una dedicación intensa y prolongada, conducen a la entrega de todos a la consecución al bien del conjunto, a auto exigirse, a retarse para hacerlo cada vez mejor, y al sacrificio que no reclama más allá de lo que corresponde. No hay duda de que el compromiso personal y libremente tomado es, para cualquier empresa, una de las motivaciones más intensas y elevadas.

Sin embargo, cuando estas virtudes se pierden por una erosión profunda de la familia propietaria, o porque en la empresa se cae repetidamente en las trampas recién citadas, las Empresas Familiares corre el gravísimo riesgo de pasar con rapidez de lo óptimo a lo pésimo. De transformar la unidad en desunión y el compromiso en abstención. (Gallego Domínguez, 2012: 250)

f) Metódica específica

i. Tipo de estudio

El tipo de estudio que se realizara, se basa en una metodología de primacía organizacional con finalidad modificativa, a través de esta metodología se busca cambiar la forma de trabajo actual del restaurante, obteniendo una mayor eficacia y eficiencia en los procesos de stock, elaboración y atención al público. (Farrés Cavagnaro, 1985: 270).

ii. Niveles de investigación.

1. Etapa estudio preliminar

Intención o finalidad del mandato: Asegurar un nivel de stock adecuado para la elaboración de platos y optimizar la atención personalizada de los clientes, determinar las causas de la falta de registros anteriores, como así también, el tiempo improductivo y el costo del mismo ante la insatisfacción de los cliente y cuantificar el impacto que se obtendría si se registraran los datos para un mejor control de las materias primas y mercaderías para la elaboración de los diferentes platos.

2. Etapa de relevamiento de situación actual

Se proponen diferentes métodos de recolección de información entre ellos se mencionan la realizada por los “Mystery Shopper” para determinar el procedimiento actual desde la recepción de los clientes, el servicio de atención y el grado de satisfacción al terminar el servicio. (Oxford Dictionaries, 2010: 150)

A continuación se hace una breve definición de los mismos:

El Mystery Shopper (también llamado Comprador Misterioso, Observador Misterioso o Cliente Misterioso) es un servicio de investigación comercial contratado e implementado por muchas empresas en la actualidad. Es la forma más directa y confiable de evaluar el desempeño de los Asesores de Ventas de su empresa, en este caso el nivel de servicio brindado. El acceso a las oportunidades de crecimiento está en el conocimiento del foco del problema. (Cambridge Dictionary, 2009: 205)

A mediados de los años 90 nació en Europa el concepto de Mystery Shopper, basado en el envío a determinados lugares de personal previamente capacitado y calificado para detectar fallas en el servicio y proponer mejoras que ayuden a su empresa para prevenirlas o corregirlas.

De forma anónima un supuesto cliente / huésped acude a su empresa, se registra, consume y observa como un cliente singular. De esta manera se perciben los datos y fenómenos de los procesos de venta que sólo se pueden experimentar siendo cliente.

A posteriori, se presenta un informe a la gerencia exponiendo detalladamente todos los aspectos encontrados. Así, las fortalezas y debilidades de los Asesores de Ventas quedan registradas, para posteriores ajustes. Ocasionalmente, puede incluirse un sistema de premios para aquellos Asesores cuyo desempeño sea el esperado, logrando así la motivación de los mismos.

Objetivos:

- Captar con la mayor fidelidad lo que sucede cotidianamente en sus puntos de venta o servicio y hacerlo llegar a su empresa.
- Analizar los aspectos susceptibles de mejora de los procesos de servicio.
- Motivar a las personas destinadas a la atención de clientes.
- Que la gerencia de su empresa esté continuamente informada con detalle y exactitud de lo que concierne al servicio de atención.

¿Para quiénes está especialmente diseñado el Mystery Shopper?

Si usted precisa conocer alguno de estos puntos:

- Información específica o general de la situación de su empresa.
- Cómo sus empleados cumplen con los estándares establecidos.
- Si se respetan las reglas y políticas planteadas.
- Si la atención al cliente es similar a la que su empresa pretende.
- Si sus empleados ofrecen productos determinados y en qué condiciones.

Entonces, el “Mystery Shopper”, es el producto que mejor se adecua a sus necesidades.

Para detectar el grado de satisfacción y el nivel de deficiencia en la prestación del servicio, se introducen personas encubiertas, las cuales analizan el servicio prestado en el restaurante, desde el arribo del cliente hasta la conclusión del servicio, los llamados “Mystery Shopper”. (Oxford English Dictionary, 2013: 99)

3. Etapa de diseño del nuevo modelo.

Los cambios requeridos en el restaurante se lograrán sobre la base de:

- en el grado en que los propietarios del restaurante se adapten y se flexibilicen a las necesidades de los clientes.

- continuar brindando la atención de los clientes en forma exclusiva, como se la ha brindado hasta ahora.
- realizar un control de los stocks de mercaderías y materias prima, adecuados a las demandas del restaurante y su afluencia de clientes.
- realizar cartas de menús diferencias, contemplando épocas de temporadas altas y bajas.
- controlar la calidad de las materias primas y mercaderías para la posterior utilización en los diversos platos ofrecidos.
- implementación de un procedimiento de mejora constante en la atención del cliente.

4. Etapa de presentación del proyecto modificado.

Se realizará la presentación oral del proyecto y de toda la investigación a un tribunal examinador formado por los tutores de la tesis y directivos relacionados con la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad del Aconcagua.

iii. Organización y estructura del texto

Capítulo N°1: Estrategia.

En el primer capítulo se describirá la situación actual de la empresa a través de un análisis interno y uno externo y así poder identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con lo cual se realiza una identificación de los puntos críticos donde se deberá intervenir.

Capítulo N°2: Operaciones.

En este capítulo se muestra como el proyecto afecta las operaciones administrativas y productivas, presentándose el diseño del nuevo proceso.

Capítulo N°3: Rendimiento de la inversión.

En el tercer capítulo se determina la viabilidad económica del proyecto determinando para esto V.A.N. y T.I.R

iv. Fuentes de información

Las fuentes de datos primarias se basan en los datos obtenidos de los Mystery Shopper. Así también, sobre datos estadísticos publicados sobre afluencia turística a Mendoza, especialmente durante los fines de semanas largos o feriados puentes.

Las fuentes secundarias se componen de:

- PORTER, Michael (2001): *Ventajas Competitiva*. México D.F., Alay ediciones.
- SANCHEZ – CRESPO CASANOVA, ANTONIO J. (2004) *Empresa Familiar: Guía básica para empresarios y directivos*. Madrid, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid.
- SAPAG CHAIN, Nassir (1993): *Criterios de Evaluación de Proyectos*. Madrid, Mc Graw Hill.
- Ward, John L. (2010) *La Empresa Familiar*. Barcelona, Deusto.

v. Formulación de la hipótesis

La implementación de un procedimiento de mejora constante en la atención del cliente dará como resultado una óptima satisfacción percibida por los clientes y además ayudará a los propietarios del restaurante a realizar una labor de elaboración de platos y servicio de mayor calidad.

II. Desarrollo

Capítulo N° 1: Estrategia

1.1 Análisis situacional de la empresa.

- **Empresa:** Restaurante “El Rincón de Miriam y Marcelo”
- **Rubro:** Gastronomía.
- **Ubicación:** Avenida Los Cóndores y Avenida Costanera. Las Carditas, Potrerillos.
- **Tamaño de la empresa:** Pyme Familiar.
- **Gerencia:** Socio Gerente, Marcelo Salinas.

1.2. Historia:

En sus comienzos, en el año 2003, el emprendimiento familiar, estaba dedicado, a la elaboración de viandas, especialmente, pollos asados y la venta de productos de almacén; como por ejemplo; productos comestible: pan, tortas, aceite, sal, y algunos productos de limpieza, las cuales, se realizaban con mayor frecuencia, los fines de semanas.

Con el aumento de las ventas y la demanda registradas, a medida que pasaba el tiempo, el emprendimiento requería de un mayor espacio, tanto físicamente, como de personal dedicado al mismo.

Fue entonces, en el año 2005, donde se toma la decisión de aprovechar el espacio físico disponible y la capacidad ociosa, realizando una inversión en infraestructura. Esto tenía por finalidad, realizar una ampliación de la cocina existente y la construcción de un nuevo salón comedor, de mayores dimensiones e instalando una estufa hogar, buscando mayor confort y comodidad, de los habituales clientes y los potenciales clientes. También, se decide incorporar nuevos platos, a los menús existentes, y brindar una atención más personalizada a los clientes.

Una de las bases, en cuanto a la satisfacción de los clientes ha sido siempre, intentar que se sienta de una manera diferente, a la que se pueden llegar a sentir en cualquier otro restaurante, ya sea por su ubicación, en zonas de montaña, si lo comparamos con los restaurantes de la propia ciudad de Mendoza.

Ofrecer una entrada sin necesidad de cobrarla, ha sido para el restaurante un “caballito de batalla”, el cual tiene como objetivo, que los clientes sientan que reciben algo más por el mismo precio, por elegir el restaurante de Miriam y Marcelo, sumado a la abundancia de los platos ofrecidos, cosa que no se da en otros establecimiento del mismo rubro, instalados en la misma zona. Por lo cual, si sumamos las entradas y la abundancia de los platos principales, obtendremos por resultado una satisfacción por parte del cliente y en muchos casos, hacen parecer que la comida es no solo agradable, también, excesiva.

Así mismo, en ocasiones especiales, otra de las costumbres del restaurante, ha sido agasajar con una botella de champagne, a modo de obsequio, a clientes habituales o ante aniversarios o cumpleaños.

Es costumbre de los dueños del restaurante, que a determinada hora salen de sus habituales tareas para conversan con los clientes, y consultar de manera personal, si están conformes con la atención y con los platos sugeridos, degustados.

Esto ha hecho que sea muy fácil que la gente vuelva a elegir el restaurante, sus platos y atención; y muchas veces recomienden a sus familiares y amigos; es decir la publicidad de boca en boca.

El personal está compuesto por sus propios dueños, uno dedicado a la elaboración de platos y la otra persona a la confección de postres, más una persona de total confianza, también en la elaboración de platos y 2 personas más eventuales y que pueden ir variando, dependiendo, de la necesidades y de la afluencia de comensales, sobre todo, en caso de reservas numerosas.

Cada plato se elabora de manera totalmente personalizada para el cliente que lo elige, de manera que se le pregunta anticipadamente, al momento de tomar el pedido, de qué manera desea que sea preparado, como por ejemplo; tiempo cocción, tratándose de las carnes, o la utilización de diversas especies y sal.

1.3 Análisis externo: Macro entorno.

1.3.1 Macro entorno global:

El mercado de la gastronomía, se configura dentro de una amplia gama de competidores.

Así encontramos una variedad importante, en cuanto a la gama de restaurantes, los cuales se ubican en la cercanía de la Villa de Potrerillo como también, los más cercanos al restaurante de “El Rincón de Miriam y Marcelo”, en la zona de Las Carditas, El Salto. Departamento de Luján de Cuyo.

A continuación, podemos mencionar y realizar la descripción de 5 restaurantes, mediante los cuales se define el macro entorno en estudio. Realizando una breve descripción de los distintos restaurantes y las ofertas gastronómicas de cada uno:

- 1) Ubicado en la Avenida Los Cóndores a 1,5 km encontramos “El Tomillo”, el cual se caracteriza en la elaboración de pastas, especialmente, fideos rellenos.
- 2) En la Avenida Los Cóndores a unos 800 metros, encontramos “La Mosqueta”, restaurante dedicado a la atención de gente alternativa, es decir, que su atención está destinada al turismo gay, ofreciendo platos tipo gourmet.
- 3) Un poco más retirado, se encuentra “La Escondida”, en la Villa de Potrerillos a unos 9 km, el cual ofrece platos variados, como pueden ser: parrilla, pastas y fast food; con la incorporación de un Karaoke en su salón de comidas, a modo de diversión y entretenimiento de sus clientes.
- 4) Luego encontramos “La Posta”, ubicándose en Avenida Los Cóndores a unos 8 km, en el cual se realiza una venta de comidas variada, como: empanadas y carne a la masa.
- 5) Y por último encontramos el restaurante “Mi Montaña”, ubicado en Avenida Los Cóndores a unos 6 km, el cual ofrece a sus comensales comidas variadas, dentro de los cuales se puede degustar: parrilla, empanadas y fast food.

Como se ha podido observar, las ofertas gastronómicas del macro entorno son variadas y diversas, tanto en la distribución geográfica como en la variedad de platos que se ofrecen.

1.3.2 Variables política/legales:

El servicio gastronómico en nuestro país tiene un fuerte control estatal tanto en la prestación, a través de controles bromatológicos, basados en la Ley Número 7551 de “Régimen Normativo de Control Bromatológico”, Controles sobre la manipulación de alimentos y Conservación, y Normativas de Higiene y Salubridad, Habilitación Municipal, entre otros.

Para los cuales se puede acceder a cursos de capacitación dictados por organismos especializados, mucho de ellos, surgen de los controles realizados por inspectores habilitados, dedicados a controlar los diferentes establecimientos.

1.3.3 Variables económicas:

Unas de las variables económicas más importantes, que nos ayuda a comprender mejor las diferentes situaciones económicas son, por ejemplo:

- La “inflación” que se registra en la suba constante de precios, las cuales afectan directamente al comprador e indirectamente a los consumidores finales.
Donde la suba constante de los precios afecta de manera constante a todos y cada uno de los eslabones en la cadena de valor, a veces resignando rentabilidad en pos de la satisfacción del cliente.
- Por otro lado tenemos la “inversión” a realizar para mantener un stock necesario de mercaderías y materias primas, las cuales son fundamentales para la continuidad y permanencia del negocio en el mercado.
- Además existen “Temporadas bajas”, esto se ve reflejado en cuanto a la falta de público constante, debiendo tener un capital suficiente como para mantener el stock necesario para que el emprendimiento gastronómico funcione. La afluencia de gente puede llegar a ser nula durante la semana, dejando solo como ingreso de clientes los feriados y fines de semanas, supeditados al buen clima.
- El “traslado y abastecimiento”, son factor importantes al tener en cuenta la relación costos – ingresos, ya que tanto las materias primas como la totalidad de las mercaderías e insumos que habitualmente utiliza el restaurante son comprados en la ciudad de Mendoza. Donde los precios son mucho más accesibles que realizar compras en el mismo lugar de origen.
- La “movilidad”, es un concepto clave, debido a la ubicación, el traslado y manipulación de mercaderías desde la ciudad de Mendoza hasta Potrerillos, es fundamental contar con una buena movilidad y mantenerla en óptimas condiciones, de lo contrario no se podría llevar a adelante el negocio.

- El “costo de vida”, es elevadísimo ya que los lugareños revenden sus mercaderías o materias primas a precios mucho más elevados de los que se podría conseguir regularmente en la ciudad. Esto va asociado a los costos elevados necesarios para el abastecimiento, mencionado anteriormente.

1.3.4 Variables sociales / legales:

Por tratarse de un servicio destinado a cubrir una necesidad social básica, como es la alimentación, los restaurantes, asumen un importante compromiso con la sociedad, tratando de garantizar la prestación del mismo en las condiciones de higiene y salubridad correspondientes, para los cuales existen controles periódicos del estado del edificio, como por ejemplo: construcción antisísmicas, elementos necesarios para casos de accidentes e incendios, salidas de emergencia señalizadas; como también las instalaciones del mismo, como por ejemplo, la inspección de los sanitarios y sanitarios para discapacitados, elemento indispensable de todo local habilitado dedicado a la atención del público.

Adecuándose a estas normativas vigentes a fin de brindar un servicio de calidad y en las condiciones especificadas para evitar diferentes tipos de enfermedades originadas en la posible contaminación de los alimentos o en la inadecuada conservación de los mismos. Tales controles son estrictos en la ciudad de Mendoza, pero en potrerillos, hay más un proceso de concientización y educación para que en el transcurso del tiempo los empresarios lleguen a cumplir con las normativas vigentes.

Dado el tiempo necesario, la falta de cumplimiento de estas normas hace que éstas puedan ser pasibles de sanciones e inhabilitación de los mismos, en forma temporaria o proceder a las clausuras definitivas de los mismos.

1.3.5 Variables tecnológicas:

Si bien las inversiones de tecnología no son muy altas, ya que en mayor parte los empresarios gastronómicos del sector es gente ya radicada en el lugar, para lo cual, adecuan las viviendas transformándolos en posibles lugares de comida. Para quien decide iniciarse en el rubro desde cero por el contrario la inversión es altísima.

El comienzo de la gran mayoría de los lugares ha sido utilizando herramientas de uso cotidiano y con el transcurso del tiempo se han ido equipando de forma profesional hasta convertirse en emprendimientos gastronómicos.

Es necesario estar establecido de forma permanente en el lugar, para poder aprovechar el poco público en temporada baja.

En temporada alta, la competencia es relativa ya que la afluencia de turismo supera ampliamente la capacidad de la totalidad de los establecimientos gastronómicos, pero superar una temporada baja, si no existe un respaldo suficiente, puede llevar a la quiebra a cualquiera de estos establecimientos.

1.3.1 Análisis del microentorno

En la actualidad el segmento de negocio de la gastronomía, ofrece un amplio abanico de oportunidades, variando las ofertas de un sector a otro.

Si nos concentramos en la ciudad de Mendoza y alrededores, la competencia es feroz. Mientras nos alejamos de la ciudad, las plazas gastronómicas comienzan a disminuir.

Si comparamos los ofrecimientos de alta montaña, notaremos que, si bien los lugares donde se puede concurrir a almorzar o cenar, son más reducidos, en cuanto a cantidad y cercanía, ofrecen paquetes, como lo son, por ejemplo, los “full day”, los cuales contemplan: el alquiler de cabañas, cabalgatas, rafting, caminatas, entre otras actividades; donde la gente no solo para a comer comidas típicas, como lo son las empanadas, locro, carnes asadas, entre otras, sino que se predispone a pasar un día de relax, con una hermosa visita a la montaña.

A continuación como parte de este análisis interno desarrollaremos las cinco fuerzas de Porter:

1.4.1 Cinco fuerzas de Michael Porter:



Fuente: www.todoempresa.com

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La amenaza de entrada de nuevos competidores es reducida, teniendo en cuenta la distancia que existen entre la región de Potrerillos y la ciudad de Mendoza. Esto hace que esta amenaza no haga vulnerable a los actuales restaurantes del lugar.

Otro atenuante a tener en cuenta son las distancias que hay que recorrer para lograr el abastecimiento de mercaderías y materias primas, las cuales son fundamentales para el normal funcionamiento del mismo.

Por lo general, los habitantes de Potrerillo, son los actuales propietarios de los restaurantes, esto hace que los costos sean relativamente bajos, evitando los costos de traslado de los propietarios y brindar una atención full time de los mismos.

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

a) Economías de escala:

No se logran grandes economías de escala, esto se debe a que no existe un alto nivel de rotación de los clientes o comensales. Este proceso es de esperar, ya que el negocio no apunta a la rotación constante de clientes, sino que se enfoca en una atención diferenciada, si se lo compara con los restaurantes de otras zonas, donde lo que se busca es un alto volumen de ventas.

La trayectoria del negocio, se basa en la atención personalizada del cliente y ofrecer además de platos típicos y tradicionalistas, es lograr distracción, relax y tranquilidad que se encuentra en la montaña, por lo que la rentabilidad no va asociada al volumen o rotación constante de clientes.

b) Curva de experiencia:

Se refiere al know how del negocio, es decir al saber cómo manejarlo, ya sea en su proceso de gestión, abastecimiento de mercaderías y materias primas, atención personalizada de clientes, higiene y salubridad, control de calidad, entre otras.

c) Ventaja absoluta en costos:

No se evidencian grandes ventajas en cuanto a costos, ya que el costo de abastecimiento de mercaderías y materias primas es elevado, teniendo en cuenta los altos costos de traslados o transporte, desde la ciudad de Mendoza a las zonas de altas montaña.

d) Diferenciación del producto:

Al momento de penetrar en el mercado se le debe dar un valor agregado a nuestro producto o servicio, para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos.

El plato fuerte del restaurante es el chivo asado o al disco (en temporada invernal), con el cual se logra una marcada diferenciación del restaurante sobre los demás lugares de comida.

También, se despliegan diferentes estrategias para lograr llegar al cliente y hacer que este se lleve un grato recuerdo, decida volver y recomienden a otras personas.

Como primera estrategia, se incluye dentro del servicio una entrada, la cual es sin cargo adicionalmente en la facturación final.

Se realiza una atención personalizada de cada uno de los clientes, averiguando las preferencias y gustos de los mismos.

También ante ocasiones especiales, como lo son cumpleaños o aniversarios, se les ofrece a los clientes una copa de champagne, sin cargo alguno.

e) Acceso a canales de distribución:

En cuanto a los canales de distribución, la mayoría de los mismos se ubica en ciudad de Mendoza, donde se pueden encontrar mayor gama de precios, sobre todo en los hipermercados mayoristas, tanto para el abastecimiento de mercaderías, materias primas, como así también, en las compras de vajilla, vasos, bandejas, cubiertos, elementos de higiene y limpieza.

f) Identificación de marca:

Hay que lograr que los consumidores nos recuerden, tenemos que lograr posicionarnos en el mercado regional y para lograrlo hay que poner mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad de la marca y servicio, de modo que logremos que los consumidores nos diferencien del resto. Un ejemplo: “El Restaurant de Miriam y Marcelo” trata de lograr la máxima satisfacción del cliente ofreciéndoles una entrada gratuita, mientras se preparen los platos principales, cosa que no sucede en otros restaurantes de la región.

g) Barreras gubernamentales:

Las barreras son las normales de todo negocio dedicado a la manipulación y elaboración de alimentos, si bien no son altas, ni son estrictas en cuanto a su aplicación, si se procede a inculcar la capacitación permanente y el seguimiento de las mismas y procediéndose en última instancia a clausulas temporarias y multas o hasta inhabilitaciones permanentes de los mismos.

Las más importantes son las referidas con la higiene y salubridad en los alimentos, habilitaciones municipales, controles bromatológicos y libretas sanitarias actualizadas del personal.

h) Represalias:

Al no haber una gran variedad y cantidad de restaurantes en la zona, ayuda a que las represalias, sean bajas. Esto también, se hace evidente en la forma de trabajo, para el cual se realizan reuniones al comienzo de cada temporada entre los propietarios de los distintos restaurantes, donde se comparten ideas y se da a conocer las ofertas gastronómicas de cada uno de ellos, se trabaja bajo un concepto fundamental, el cual es el cooperativismo, es decir, que los mismos propietarios se derivan mutuamente clientes según las preferencias de los mismos, o se procede a la reubicación de clientes, cuando la capacidad de los restaurantes es desbordada, esto se da sobre todo en temporadas altas, como lo son semana Santa o vacaciones de invierno.

Inversión necesaria o requisitos de capital:

Se producen grandes requerimientos de capital durante las temporadas altas, para lograr un abastecimiento variado de mercaderías y materias primas. Mientras que el resto de la temporada, la afluencia de clientes baja como así también, las inversiones en stock de las mismas.

En cuanto a las modalidades de publicidad, no requieren grandes desembolsos de capital, ya que el mejor marketing se da de boca en boca, es decir por las recomendaciones de los mismos clientes.

Otra de las formas de publicidad, se da a través de cartelera, ubicadas en diferentes puntos, como son la proveeduría, en la Villa de Potrerillos, adyacencias al Lago de Potrerillos y durante la ruta hacia El Salto, para lo cual se abona una mensualidad al municipio de Potrerillos.

- Amenaza de posibles productos sustitutos:

No existen grandes amenazas de sustitutos, ya que todos los restaurantes de la zona se han concentrado en la elaboración de comidas típicas diferentes y cada uno se centra en ofrecer la mejor calidad en lo que se caracteriza.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

Disponibilidad de sustitutos:

Si bien la disponibilidad de productos sustitutos es relativamente accesible, no es conveniente realizar una inversión importante, debido a que cada lugar se caracteriza por sus habituales comidas y también al momento de realizar promociones, hablando de los paquetes de turismo que se venden, los dueños de las cabañas recomiendan un lugar u otro, dependiendo los gustos de los clientes.

- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

No hay fehacientemente una rivalidad de precios, ya que cada restaurante brinda diferentes servicios gastronómicos, disminuyendo los precios sobre los productos sustitutos ofrecidos.

- Nivel percibido de diferenciación del producto:

El nivel percibido por los clientes sobre cada producto es elevado, ya que lo que buscan no es satisfacer una necesidad básica como lo es el alimento, sino también, el relajarse y disfrutar de la tranquilidad que se puede encontrar en estos lugares.

- Costos de cambio para el cliente:

Los clientes no poseen un amplio poder de cambio, ya que al situarse estos lugares alejados de la ciudad no son demasiadas las opciones o si las hay no son en grandes escalas, así como su poder de negociación con los mismos.

No hay una variedad en cuanto a precios de un local a otro, ya que todos manejan costos y precios similares.

Sumado a que hoy en día solo se puede encontrar, un lugar dedicado a comidas rápidas, tipo fast food, en el cual es posible comprar viandas

- Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado.

En el caso de los restaurantes, la mayoría de las compras se realizan en supermercados e hipermercados mayoristas, ubicados en la ciudad de Mendoza, que con el objetivo de bajar los márgenes de costos y aumentar el volumen de compras, son una de las estrategias básicas, en relación a la rentabilidad y en la disminución de precios y costos, en el suministro de materias primas y mercaderías.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

a) Concentración de proveedores:

La mayor parte de los proveedores se concentra en la ciudad de Mendoza, donde se ubican los grandes mercados mayoristas, como puede ser el hipermercado Macro, que es donde se realizan las mayorías de las compras y suministros de insumos.

b) Importancia del volumen para los proveedores:

Los volúmenes de compras va a depender mucho de si se trata de temporadas bajas, donde las compra solo se realizan para mantener un stock mínimo de mercaderías, materias primas y artículos de limpieza, o si se trata de temporadas altas donde las compras de dichos artículos se hacen en un volumen mayor. En cualquiera de las dos posibles situaciones, no representa un problema el volumen que ofrecen los proveedores.

c) Diferenciación de insumos:

No hay una diferenciación entre los productos ofrecidos entre los diferentes proveedores, ya que en definitiva con productos o insumos básicos para la elaboración o procesamiento de los mismos hasta convertirlos en productos finales.

d) Costos de cambio:

El costo de cambio no es demasiado elevado si se tiene en cuenta que hay 2 ó 3 hipermercados en los cuales se puede concurrir a realizar compras.

e) Disponibilidad de insumos sustitutos:

En el caso de la elaboración de pastas se pueden encontrar algunos sustitutos, no así en lo que se refiere a las carnes, especialmente el chivo, en la cual la temporada de abastecimiento es más reducida.

f) Impacto de los insumos:

El abastecimiento de insumos como lo son la carne de chivo, incrementa la rentabilidad del restaurante, el cual ofrece como plato tipo el chivo asado o al disco.

Los restantes insumos y mercaderías son más fáciles de conseguir en cualquier época de año.

- Poder de negociación de los clientes:

a) Concentración de clientes:

Cuando los compradores son muchos, como en el caso de las compras que realizan los restaurantes y si están más organizados o están más informados, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

En el caso de los restaurantes, la mayoría de las compras se realizan en supermercados e hipermercados mayoristas, con el objetivo de bajar los márgenes de costos y aumentar el volumen de compras. Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez requieren mayor calidad.

b) Volumen de compras:

Mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente. En el caso de las compras realizadas por los restaurantes, las cuales requieren de un volumen elevado de mercaderías y materias primas como así las exigencias de calidad de las mismas.

c) Diferenciación:

Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más. Sobre todo tratándose de alimentos perecederos y de vida útil limitada.

d) Información acerca del proveedor:

Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con la competencia. Dando la posibilidad de elegir destinar su compra en uno u otro establecimiento, como así, también la atención, en cuanto a la rapidez y eficiencia.

e) Identificación de la marca:

El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras. Se toma en cuenta la trayectoria, variedad, la imagen y permanencia de la misma en el mercado.

f) Productos sustitutos:

En el caso de los productos sustitutos el precio es un factor detonante en la elección de uno u otro, siempre que existan productos sustitutos disponibles, como por ejemplo los precios en los productos frescos como lo son las pastas. En el de la carne de chivo, no existe un sustituto directo, si bien se puede encontrar otros tipos de carnes es más difícil sustituirlas ya que cada carne tiene un sabor predominante que la caracteriza e identifica.

- Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante, en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. (Porter, 2001: 160)

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

El Restaurante de Miriam y Marcelo tiene sus competidores principales dentro del radio de influencia de su ubicación, en el valle de Potrerillos y El Salto.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

a) Concentración:

La mayoría de los restaurantes se ubican en zonas aledañas al restaurante de Miriam y Marcelo, los cuales son una competencia directa para el mismo.

Si bien cada uno de ellos ofrece comidas típicas de la región, existe una marcada diferencia entre los platos ofrecidos de un restaurante a otro.

b) Diversidad de competidores:

Actualmente no existen muchos competidores en los sectores del mercado comprendido de alta montaña dedicados a la gastronomía.

Si bien por medio de internet se publicitan lugares para vacacionar, por ejemplos la renta de cabañas, son por medio de ellas que se derivan clientes de un restaurante a otro en las inmediaciones de Potrerillos

c) Condiciones de costos:

El restaurante siempre debe cumplir con un stock mínimo de mercaderías y materias primas, con el objeto de cubrir sus costos fijos y variables, para ser competitivo y tratar de maximizar sus ganancias.

d) Diferenciación del producto:

Para competir con el resto de los restaurantes de la zona de Potrerillos, se ofrece como plato típico, el chivo, cosa que no se da en otros restaurantes de la zona, es el plato distintivo, mediante el cual se logra una marcada diferenciación.

e) Costos de cambio:

No existe una marcada competencia, ya que cada uno de los restaurantes se caracteriza por un plato especial, sean pastas, chivo, pescados, etc.; en el cual la competencia no es una cuestión de fuerte rivalidad, sino más bien una elección de los clientes por un plato u otro plato, según sus deseos y demandas.

f) Grupos empresariales:

Aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado. El cual no es el caso de los restaurantes típicos y tradicionalistas de Potrerillos.

g) Barreras de salida:

En el caso de estudio, existen altas barreras de salida al poseer activos especializados, y algunas restricciones en cuanto al funcionamiento y habilitación del emprendimiento familiar.

Observamos la competencia directa e indirecta a partir que posee la empresa partiendo del análisis anterior.

h) Competencia directa:

La competencia directa no es muy marcada, debido a la variedad de platos que se ofrecen de un restaurante a otro. Esto también se da porque la cantidad de competidores no es demasiado alta.

i) Competencia indirecta:

Podrían ser los locales que ofrecen comidas menos calóricas y más sanas, de los cuales no se encuentra ningún en la zona de Potrerillos. Ya que los restaurantes ubicado en la zona se dedican a la elaboración de platos típicos, lo cuales son ofrecidos en sus espacios disponibles para almorzar o cenar o en la confección de viandas del mismo tipo de comidas.

Oportunidades: El proceso que queremos someter a una reingeniería reducirá los tiempos de espera de los clientes ante cambios de platos que no estén disponibles, logrando una disminución de la insatisfacción por motivos de cambios de platos. Este proceso no se ve afectado por ninguna de las variables externas lo que representa una posibilidad de trabajo libre de trabas y requisitos exógenos.

Amenazas: La única amenaza proveniente del sector externo, es la utilización de servicios sustitutos, como el local de comidas rápidas, ubicado en la cercanías del restaurante de Miriam y Marcelo, ofreciéndoles viandas de comidas menos elaboradas, las cuales ofrecen comidas rápidas y poco elaboradas, las cuales son fáciles de transportar, sobre todo en época estivales, donde se encuentra mayor afluencia de turismo y público en general, situados en la inmediaciones del Lago de Potrerillos, como consecuencia de ello se pueden provocar migraciones a este tipo de servicios o generar un mayor consumo por acostumbramiento.

1.5 Análisis interno

Características y descripción de los servicios prestados:

El Rincón de Miriam y Marcelo”, brinda una oferta gastronómica asociada a la tranquilidad y confort de comer en alta montaña, lejos del tráfico y la ruidosa ciudad, otorgando una atención personalizada, con el objeto de lograr una fidelización y tratando de conseguir una óptima satisfacción de los mismos.

1.5.1 Analizamos la cadena de valor de la empresa:

La cadena de valor de una empresa, teniendo en cuenta el concepto de valor de Porter, busca maximizar la creación de valor, mientras se minimizan los costos dentro de la organización tratando de esta forma de crear un valor más elevado para el cliente.



Fuente: www.webyempresas.com

Podemos ver que todas las actividades del sector se encuentran relacionadas de tal forma que le dan un sentido a las actividades primarias de Logística Interna, Operaciones y Logística Externa posibilitando dar una mejor respuesta de cara al cliente.

Así, en conjunto con las actividades secundarias o transversales podemos identificar reclamos de los clientes. Mediante este análisis podemos determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del sector.

a) Abastecimiento:

El restaurante cuenta con un número reducido de proveedores de materias primas y mercaderías, que por lo general se trabaja con hipermercados mayoristas, como lo es el hipermercado Macro en su gran mayoría, para el abastecimiento de mercaderías y materias primas de excelente calidad, en las cuales el proceso de compras se realiza en la ciudad de Mendoza y una vez realizada la compra se deben trasladar dichas mercaderías y materias primas hasta el restaurante, a través de una movilidad propia.

En cuanto a las compras de carnes, especialmente carne de chivo, el abastecimiento se realiza mediante la visita del dueño del restaurante a diferentes puestos en la zona de Lavalle o mediante pedidos telefónicos de los mismos una vez realizado el contacto con el productor directa de este tipo de carnes, en este caso el proceso de suministro es considerablemente más caro, ya que hay que contar con una movilidad propia para retirar los pedidos desde el puesto y proceder a su traslado hasta el restaurante.

En el caso de los proveedores de vinos, se cuenta con una variada gama de variedades blancos, tintos, espumantes y champán, los cuales el proceso de abastecimiento en su gran mayoría se realiza a través de Bodegas Norton, Trapiche, Trivento y Catena Zapata; con los cuales se trabaja mediante representantes directos de las distintas bodegas, los que realizan visitas semanales al restaurante ofreciendo sus vinos, controlando el stock de los mismos y también sondeando los vinos de mayor preferencia de los clientes, logrando así una provisión de los mismos en el mismo restaurante, en tiempos estimados con las debidas demoras por la lejanía de los mismos y con una forma de abastecimiento continuo según los requerimientos del servicio.

b) Desarrollo tecnológico:

Dentro del restaurante, existe un constante desarrollo, en busca de la optimización de los procesos internos en la elaboración y cocción de los diferentes platos.

Para lo cual se cuenta con un horno industrial, donde se produce la elaboración especialmente de carnes y con la utilización de un horno microondas como un servicio de apoyo, para mantener los platos calientes durante el mayor tiempo posible.

También se cuenta con una cocina industrial la cual se utiliza en la elaboración de entradas calientes, cocción de pastas y elaboración de salsas.

Por último, se cuenta con una freidora industrial dedicada a la cocción de papas fritas, para acompañar a las carnes.

c) Recursos Humanos:

Toda la gestión en cuanto al suministro de recursos humanos dedicado a la atención de los clientes y también los ayudantes de cocina la realizan los propios dueños del restaurante, los cuales por lo general se realiza con los mismos habitantes de la Villa de Potrerillos; los cuales, muchas veces, son servicios eventuales y con gran número de rotación.

El abastecimiento de recurso humano necesario para el normal funcionamiento del restaurante se compone de 2 mozos o mozas, destinados a la atención del salón comedor, 2 cocineros, dedicados a la elaboración de carnes, pastas y pescados, uno de los cuales es el dueño, mientras que la otra dueña se dedica a la elaboración de postres y un bachero, dedicado a la higiene de utensilios y vajilla.

d) Infraestructura de la empresa:

La organización del restaurante, en cuanto a la planificación de sus compras, las cuales se realizan los días jueves por lo general, donde se realizan compras en mercado mayorista y su posterior traslado al restaurante para su almacenado, según los requerimientos de frío o solo su almacenamiento.

Para el proceso de compras en temporadas bajas donde la cantidad en el volumen es positivamente más bajo, se realizan en efectivo, y para temporadas altas donde las compras se

incrementan en cuanto a volúmenes, se realizan compras financiadas, utilizando tarjetas de crédito en ocasiones y efectivo a la vez.

Como quien realiza las compras es el propio dueño, quien también es quien realiza los diferentes platos, el tema de calidad no es un problema para el restaurante, ya que es él mismo quien selecciona todas las mercaderías y materias primas a utilizar.

En lo que respecta al que hacer contable, el restaurante está inscripto como responsable inscripto, para el cual se abona un canon de impuesto por la actividad que se realiza, contando con un factura "C", mediante el cual se factura a los clientes y un factura "A" al que se les factura a las empresas.

Logística Interna:

La mayor parte de las compras se realizan en la ciudad de Mendoza, generalmente en el hipermercado Macro, para carnes de cerdo en La casa del Cerdo, en Dorrego, las cuales una vez realizadas son transportadas al restaurante para su correcto almacenamiento, ya sea en las heladeras dispuestas para ello o en los frízer, en el caso de carnes y pastas, especialmente.

En cuanto a la verdura, la mayor parte de las compras se realizan también en las grandes ferias, donde es posible encontrar mayor variedad y calidad de las mismas, las cuales son también debidamente refrigeradas al momento de arribar a el restaurante o almacenadas dentro de la cocina, en el caso de no ser necesaria contar con una cadena de frío para alargar su vida útil.

En el caso de no haber realizado una compra suficiente para hacer un abastecimiento necesario, se cuenta con la oportunidad de que un verdulero recorra los diferentes restaurantes ofreciendo sus productos a un precio obviamente mucho más elevado.

En cuanto al abastecimiento de bebidas, se realizan las compras de aguas con o sin gas, aguas saborizadas, y diferentes tipos de gaseosas, en mercados mayoristas, procediéndose solo a su almacenamiento en el restaurante. Pero al tratarse de vinos, champagne o espumantes, las compras se pueden realizar por teléfono, abonando la factura al momento de recepción por medio de un distribuidor propio de la bodega de que se trate en el mismo restaurante, si hablamos de su forma de almacenamiento, esta puede ser en heladeras en caso de tratarse de vinos espumantes o champagne o en una pequeña cava a disposición y vista de los clientes, en un bar situado dentro del salón comedor.

e) Operaciones:

Las operaciones comienzan desde la recepción de los clientes, su posterior ubicación en las mesas, exhibirles la carta de platos y vinos, esto incluye el asesoramiento de platos. En cuanto al asesoramiento de vinos, el restaurante cuenta con una pequeña barra, que utiliza de exhibidor de vinos, donde el cliente puede ver las diferentes bodegas con las cuales trabaja el restaurante, y elegir la de su preferencia.

Una vez realizada la elección del plato a degustar, se le brinda al cliente una entrada sin cargo, mientras se terminan de realizar la cocción de su plato principal.

Luego de finalizar los platos principales, se ofrece nuevamente la carta con los postres, donde también el cliente puede ofrecer un café o té digestivo.

Finalmente se confecciona la factura con los platos y postres.

La realización de reservas de clientes, hace más fácil la atención de los mismos y lograr que los clientes estén satisfechos con el servicio contratado.

f) Marketing y ventas:

La mayor fuerza de ventas del restaurante se da en la publicidad a través de recomendaciones de sus propios clientes, el llamado publicidad de boca en boca, la cual es una de las herramientas de las que se vale en restaurante.

También se utiliza cartelera, las cuales se pueden visualizar al costado de la ruta, ubicadas en las cercanías del restaurante, a modo de indicación del mismo.

En otras ocasiones, se realizan invitaciones con descuentos, destinadas a fidelizar a los actuales clientes, con el objetivo que ellos mismos generen un sentido de pertenencia del lugar.

g) Servicios de post venta:

Un servicio extra que se le ofrece a los clientes, es que en ocasiones especiales, sean cumpleaños o aniversarios, se les ofrece un pequeño presente, por ejemplo en pascuas, la entrega de huevitos de chocolate o una copa de champagne, ante eventos importantes para agasajar a los clientes, sin ningún tipo de cargo adicional.

Mediante el análisis anterior se pueden determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades que presenta la organización:

Fortaleza: Algo en lo que es competente la organización y que le proporciona mayor competitividad, puede ser su habilidad o una destreza en la atención de los clientes, contar con activos físicos valiosos para lograr confort, como por ejemplo la instalación de una estufa hogar, activos humanos destinado a la atención personalizada, capacidades competitivas, son logros o atributos que le confieren una ventaja competitiva. La conjunción de estas herramientas hacen que los clientes se sientan únicos y perciban un trato diferencial.

El Know how que posee la empresa en el desarrollo o la elaboración de los platos, la atención al público, el lograr la satisfacción de los mismos, se presenta como una fortaleza que le permite al restaurante realizar un proceso de reingeniería con todas las herramientas necesarias para que éste se desarrolle con éxito.

Debilidad: La resistencia al cambio por parte de los propietarios del restaurante, la falta de motivación de éstos para realizar una nueva tarea, es una debilidad que puede afectar el éxito de la reingeniería si no se trata debidamente.

Al observar y analizar la planilla FODA vemos que se da un escenario óptimo para poder llevar a cabo este proceso de reingeniería con éxito, pudiendo afirmar que:

- La empresa familiar tiene puntos fuertes internos y capacidades fundamentales sobre las cuales se pueden generar estrategias atractivas.
- Los puntos débiles de la empresa familiar la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades.
- Podrá buscar con éxito las oportunidades mencionadas.
- La estrategia actual se está desarrollando de manera ineficiente.

Estrategias propuestas:

Estrategia 1 para Debilidad 1: para minimizar la resistencia al cambio por parte de los trabajadores y obtener su cooperación, se realizarán comunicaciones grupales informando las ventajas y beneficios que las modificaciones traerán a sus tareas cotidianas.

Estrategia 2 para Debilidad 2: la motivación de los RR.HH se llevará a cabo con una inclusión de la nueva tarea (objetivos específicos) al esquema de incentivo ya existente (propinas) de esta manera los trabajadores recibirán un premio económico por su participación en la actualización de clientes habituales.

Estrategia 1 para Debilidad 3, Oportunidad 1, 2 y 3: se formulara un procedimiento formal y sistemático, a través de un sistema de gestión propio (Gestión de Provisiones y Mantenimientos de stock) que permita una actualización constante de los mismos.

Efectos del logro de oportunidades:

Al alcanzar la Oportunidad 1, se reducen los tiempos destinados las personas destinadas al contacto con los clientes, esto trae como consecuencia el logro de la Oportunidad 2, que al reducir los tiempos de resolución de cambios de platos no disponibles, con el incremento de la satisfacción de los mismos.

Otra consecuencia de alcanzar la Oportunidad 1, es el logro de la Oportunidad 3, ya que al tener una información fiel sobre la ocupación de almacenes o depósitos como lo son los frízer, determinar de ante mano si el almacenamiento podrá o no realizarse.

1.5.3 Objetivos:

- 1) Lograr un grado de satisfacción óptima de los clientes, en las siguientes temporadas a partir del desglose de las cartas de menús en temporada alta y baja.
- 2) Diseñar un programa de gestión de stock destinado a mantener un nivel adecuada de mercaderías y materias primas, durante los próximos 12 meses.

Capítulo 2: Operaciones

2.1 Operaciones Comerciales:

La tarea de reingeniería que se desarrolla, es sobre un proceso de registro de datos históricos, por lo que no involucra ninguna operación ni proceso comercial.

2.1 – a) Definición de bienes y/o servicios: al tratarse de un servicio, en este caso gastronómico, este debe darse a conocer al público en general, por medio de publicidad, la cual se da en forma repetitiva.

2 .1– b) Diseño del proceso Comercial: los costos operacionales de comercialización no sufren incremento alguno, ya que la publicidad en revistas, radio y folletería, se mantienen en forma uniforme a través del tiempo; es decir; no cambian según la temporada (alta o baja) por la que atraviesa en restaurant.

2.1 – c) Plan anual de operaciones comerciales: el plan anual de las operaciones comerciales, se realizan según la temporada por la que se atravesase el restaurante, con ello se puede proceder a dividirla en temporada alta (durante los meses de enero, febrero, marzo y abril, y luego los siguiente temporada alta para los meses de julio y agosto) con una inversión mensual de \$ 1000 y para temporada baja (comprende los meses de mayo y junio el primer periodo de temporada baja, y los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre), se reducen a \$ 500 mensuales; dando un costo en publicidad anual de \$ 8500.

Plan Anual de Operaciones Comerciales:

Actividades:	TemporadaAlta:	Temporada Baja:
Publicidad:		
a- Radio	72	48
b- Revista	6	6
c- Folletería	1200	600
b- Cartelera	6	6

Fuente:elaboración propia

Con respecto a la formas de publicitar el restaurante:

- a) en radio, se realizan durante la temporada alta 3 repeticiones semanales, por lo cual durante la temporada alta se eleva el número a 72, mientras que durante la temporada baja se realizan 2 repeticiones semanales, las cuales durante los meses de temporada baja resultan ser 48.
- b) en las revistas es indistinto durante los meses de temporada baja o alta, se realiza 1 publicación mensual, por lo cual se realizan en el año 12 publicaciones.
- c) Folletería, durante los meses de temporada alta se realizan 200 folletos mensuales, lo cual arroja un resultado de 1200 folletos totales, mientras que en temporada baja se realizan 100 folletos mensuales, dando un resultado de 600 folletos totales durante dicha temporada. Los mismos son distribuidos en puntos turísticos de la Villa de Potrerillos, es decir proveeduría, drugstore, zonas donde se realizan cabalgatas y puntos de encuentro para realizar actividades deportivas.
- d) La cartelera se mantiene fija en las cercanías del restaurante.

2.2 Operaciones Productivas:

2.2 - a) El diseño del proceso productivo de bienes y servicios: dicho proceso no sufre alteraciones, sino una mínima modificación en lo que respecta al armado de las cartas; las cuales en un proceso de mejorar la atención de los clientes, se decide reducir a 2 opciones diferentes, las que se utilizarán según la temporada y época del año en la que se trabaje. Es decir, en temporada alta una carta más variada y en temporada baja una carta más reducida.

A continuación se presentan las 2 alternativas de menús; uno para temporada alta y otra opción para temporada baja:

CARTA PARA TEMPORADA ALTA

Está integrada por los siguientes menús:

1- CARNES: con guarnición, papas fritas o ensaladas de estación (zanahoria con huevo, lechuga, tomate)

- Chivo asado.
- Parrillada.
- Pollo asado.
- Suprema de Pollo con crema de champiñones.
- Milanesa a caballo / Napolitana.
- Carne a la olla.
- Costillas de cerdo asado.
- Carne de Cerdo al roquefort / pizza / limón.
- Matambre a la pizza / roquefort / champiñones.

2- PASTAS: con salsa rosa, boloñesa, fileto o crema.

- Canelones.
- Tallarines (salsa boloñesa, salsa rosa, o crema)
- Lasaña.
- Ravioles.
- Capelletis.
- Sorrentinos.

3- PESCADOS:

- Trucha a las finas hierbas.

CARTA PARA TEMPORADA BAJAS

Está integrada por los siguientes menús:

1- CARNES: con guarnición, papas fritas o ensaladas de estación (zanahoria con huevo, lechuga, tomate)

- Chivo al Disco.
- Parrillada.
- Suprema de Pollo con crema de champiñones.
- Milanesa a caballo / napolitana.
- Carne a la olla.
- Costillas de cerdo asado.
- Carne de Cerdo al roquefort / pizza / limón.
- Matambre a la pizza / roquefort / limón.
- Pollo asado.
- Locro.

2- PASTAS: con salsa rosa, boloñesa, fileto o blanca.

- Canelones.
- Tallarines (salsa boloñesa, salsa rosa, o crema)
- Lasaña.
- Ravioles.
- Capelletis.
- Sorrentinos.

2.2 – b) Plan anual de operaciones productivas: las operaciones productivas comprenden las materias primas y mercaderías que se necesitan para el normal desenvolvimiento de la actividad como así también el consumo de energía eléctrica y gas, utilizado para la elaboración de las mismas.

Plan Anual de Operaciones Productivas:

Actividades:	TemporadaAlta:	Temporada Baja:
EDEMSA	3	3
Tubos de Gas	48	24
Viáticos:		
a- Combustible	48	24
b- Comida	48	24

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a las facturas de EDEMSA, estas se perciben en forma bimestral, por lo tanto se pagan 3 facturas durante la temporada alta y 3 más en los meses de temporada baja.

El consumo de tubos de gas en temporada alta son 2 tubos semanales, por lo tanto se consumen 8 tubos de gas mensuales, siendo el consumo total para el período de temporada alta 48 tubos de gas. Mientras que en la temporada baja el consumo disminuye a 1 tubo de gas semanal, siendo 4 tubos de gas mensuales y el consumo del período es: de 24 tubos de gas.

Los viáticos se dividen en: lo que respecta a viáticos, están divididos en combustible, necesario para viajar desde Potrerillo hasta Mendoza para la realización de compras destinadas al abastecimiento de mercaderías y materias primas. Y también viáticos de comida, ya que por el tiempo de demoras y la lejanía hacen que por lo general se almuerce en la ciudad de Mendoza.

- Combustible: durante la temporada alta se realizan 2 viajes semanales, dando un resultado de 8 viajes mensuales y 48 viajes totales para el período de alta temporada. Durante la temporada baja, estos se reducen a 1 viaje semanal, siendo 4 viajes mensuales y en total 24 viajes en dicho período.

- Comida: se registran al igual que los viajes, los cuales se realizan para compras y abastecimiento, por lo que en la temporada alta se registran 48 almuerzos y durante la temporada baja 24 almuerzos.

2.3 Operaciones Administrativas:

Diseño de Procesos Administrativos:

2.3 – a) Gerenciamiento: el mismo está encabezado por el dueño del restaurante y su esposa, los cuales están dedicados al funcionamiento del mismo, tanto en temporadas altas como bajas, junto con una moza quien trabaja en forma continua en las distintas épocas del año, a diferencia del bachero (encargado de la limpieza de utensilios de trabajo) quien solo se emplea en épocas de temporadas altas, cuando el movimiento del restaurant es mayor.

2.3 – b) Finanzas: el propio dueño es el encargado de realizar el cálculo monetario para las compras de materias primas y materiales, utilizadas en el normal desenvolvimiento del mismo.

La manera en la que se realiza el cálculo en inversiones y capital de trabajo se da a través de datos históricos, donde se tiene en consideración las ventas efectivamente efectuadas en épocas anteriores, registradas tanto en temporadas altas y bajas y se procede a realizar un promedio para obtener las inversiones anuales y el capital de trabajo necesario.

Básicamente, de los registros obtenidos, se realizó un aumento de los capitales e inversiones, en un 20% de aumento al actual promedio registrado, para realizar una proyección de los mismos para el período en estudio.

Es decir que los montos calculados en:

- Inversiones Fijas, que según datos históricos rondaban en \$, 71.000, se realizó un aumento del 20%, siendo para la proyección del proyecto \$ 85.200.
- Mientras al hablar del Capital de Trabajo siguiendo la proyección del mismo en un 20%, históricamente era de \$ 99.000, mientras que incrementando un 20% para la proyección sería de \$ 118.800.

Las proyecciones realizadas sobre las ventas, es decir los ingresos generados del proyecto, se procede a realizar un aumento de las mismas en un 20% promedio anuales. De las cuales se

destinan para cubrir los costos de ventas, producción, comerciales y administrativos, un 50% del total de ventas anual.

2.3 - c) Ingeniería: la tarea de reingeniería que se desarrolla, es sobre un proceso de abastecimiento de mercaderías y materias primas, con la finalidad de obtener una mejor calidad y eficiencia en la atención de los clientes.

Para lo cual se crea un programa de stock necesarios, teniendo en cuenta la época de trabajo del mismo, es decir temporadas altas y bajas, de modo que, tanto en temporadas altas como en bajas, se cuente con un abastecimiento necesario y suficiente de mercaderías y materia primas, para una mayor optimización, en cuanto a la satisfacción del cliente y también lograr que los clientes se sientan satisfechos por el servicio brindado por el restaurant.

2.3 – d) Abastecimiento: el proceso de abastecimiento es realizado por los propios dueños, el cual comienza con las compras en la ciudad de Mendoza, generalmente compras realizadas en hipermercados en lo que se refiere a mercaderías, materias primas, pastas, carnes como lo son las vacunas y cerdo, y productos de limpieza; mientras que las carnes de chivo son adquiridas en diferentes puestos de Lavalle.

Dicho abastecimiento culmina al llegar al restaurante, en Potrerillos, donde se procede al almacenamiento en 2 frízer en los casos de carnes y pastas, para alargar la vida útil de las mercaderías y que las mismas de mantengan en las condiciones óptimas para su posterior uso; mientras que los alimentos no perecederos se alojan una despensa ubicada en la propia en la cocina.

2.3 –d) Recursos Humanos: el Recurso Humano empleado en la producción y elaboración de los menús, se compone del dueño del restaurante, el cual es el encargado de la cocina conjuntamente con una ayudante de cocina en el caso de temporadas altas, una moza en la atención al público, quien trabaja junto a la esposa del dueño del restaurant, dedicada a la atención del público y en la toma de pedido y elaboración de postres; y un bachero, el cual cubre las temporadas altas.

No existe un plan de incentivos determinado, ya que al tratarse del negocio gastronómico por la atención al público se reciben propinas. Los cuales no están incluidos dentro del salario normal de la moza, sino que representan una adicional a su salario mensual.

Plan Anual de Operaciones Administrativas: en el plan anual de operaciones administrativas no se realizan modificaciones en el modo de trabajo, si se tienen en cuenta el personal alternativo en el caso de temporadas altas, donde se procede a la contratación de un bachero y según el nivel de reservas registradas y afluencia de clientes se puede contratar 1 o 2 mozos para cubrir las demandas. Sin embargo en el caso de temporadas bajas se trabaja con personal constante, los cuales son el dueño, su esposa y una moza que trabaja durante las temporadas altas como bajas.

Plan Anual de Operaciones Administrativas:

Actividades:	TemporadaAlta:	TemporadaBaja:
Salarios:		
a- Moza	6	6
b- Bachero	6	0

Fuente: elaboración propia

En las operaciones administrativas se tiene en cuenta 2 conceptos:

- a) El salario pagado a la moza, la cual recibe 12 sueldos anuales, ya que trabaja durante los meses de temporada alta como así también durante la temporada baja.
- b) Mientras que la persona que se encarga del lavado de utensilios, solo trabaja durante la temporada alta.

Cálculos de temporadas altas y bajas:

- Temporada Alta

Comprende 6 meses al año:

- enero, febrero, marzo y abril (primer periodo de temporada alta)
- julio y agosto (segundo periodo de temporada alta)

Ventas promedio mensuales: \$60.000

Ventas promedio para 5 meses

\$60.000 por 6m= \$ 360.000

Ventas Totales Promedio Anuales = \$ 402 000

Costo de Ventas Anuales: equivalen al 50% de las ventas.

Costo de Ventas Promedios Anuales = \$ 171 000

Costos de Producción Promedio Anuales = \$ 23 040

EDEMSA \$ 300 bimestrales constantes (temporada alta y baja)

EDEMSA \$300 por 6 bimestres anuales = \$ 1.800

Tubos de Gas: se necesita 1 tubo semanal, a \$300

Tubos de Gas = \$300 por 24 tubos por temporada alta = \$7.200

Viáticos:

1) Combustible: se realizan 2 viales semanales, a \$120

\$240 por 4 semanas = \$ 960

\$960 mensuales por 5m. = \$4.800

2) Comida: por viaje se gastan \$200

\$400 semanales por 4 semanas = \$800 mensuales

\$800 por 6m = \$ 4.800

Costos de Administración Promedios

Anuales= \$ 62 500

1) Moza: salario mensual de \$ 6.500

\$6.500 por 6m = \$39.000

Salario Anual Moza = = 35.000 más 17.500 = \$ 56.500

2) Bachero: solo se utiliza personal para temporada alta y se abona un salario de \$ 2.500

\$2.500 por 5m = \$ 12.500

Costos de Comercialización Promedios

Anuales = \$ 8 500

Publicidad = \$ 1.000 mensuales

\$ 1.000 por 6m = \$ 6.000

- Temporada baja:

Comprende 7 meses al año:

mayo y junio (primer periodo de temporada baja)

septiembre, octubre, noviembre y diciembre (segundo periodo de temporada baja)

Ventas promedio mensuales: \$6.000

Ventas promedio mensuales:

\$6.000 por 6m= \$36.000

Tubos de Gas: se necesitan 2 por mes, a \$300

Tubos de Gas = \$300 por (2tubos por 6m) = \$ 3,600

1) Combustible: se realiza 1 viaje mensual, a \$ 120

\$120 por 6m = \$720

2) Comida por viaje se gastan \$200

\$200 por 6m = \$1.200

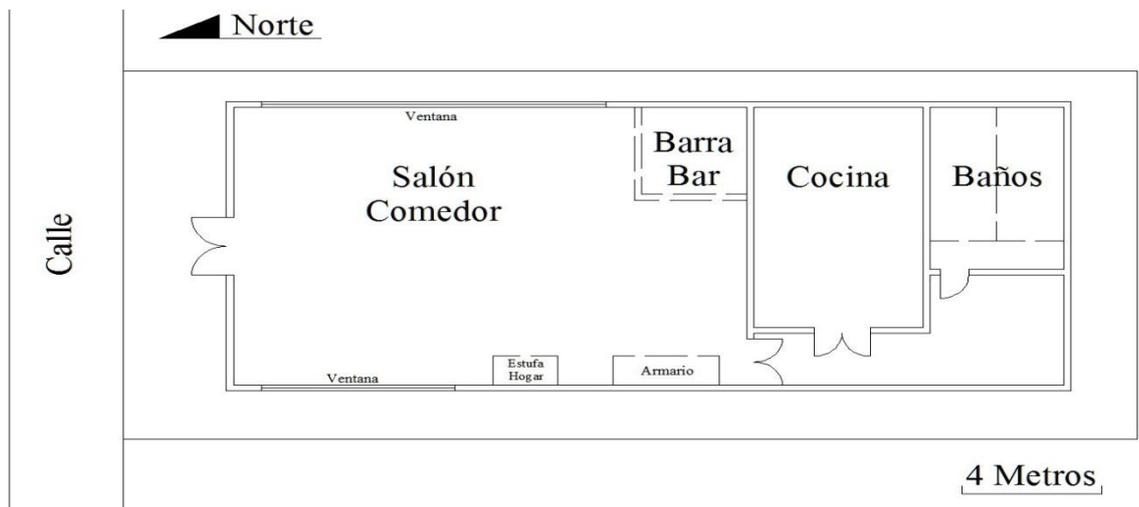
1) Moza: salario mensual de \$ 2.500

\$2.500 por 6m = \$15.000

Publicidad = \$ 500 mensuales

\$ 500 por 6m = \$ 3000

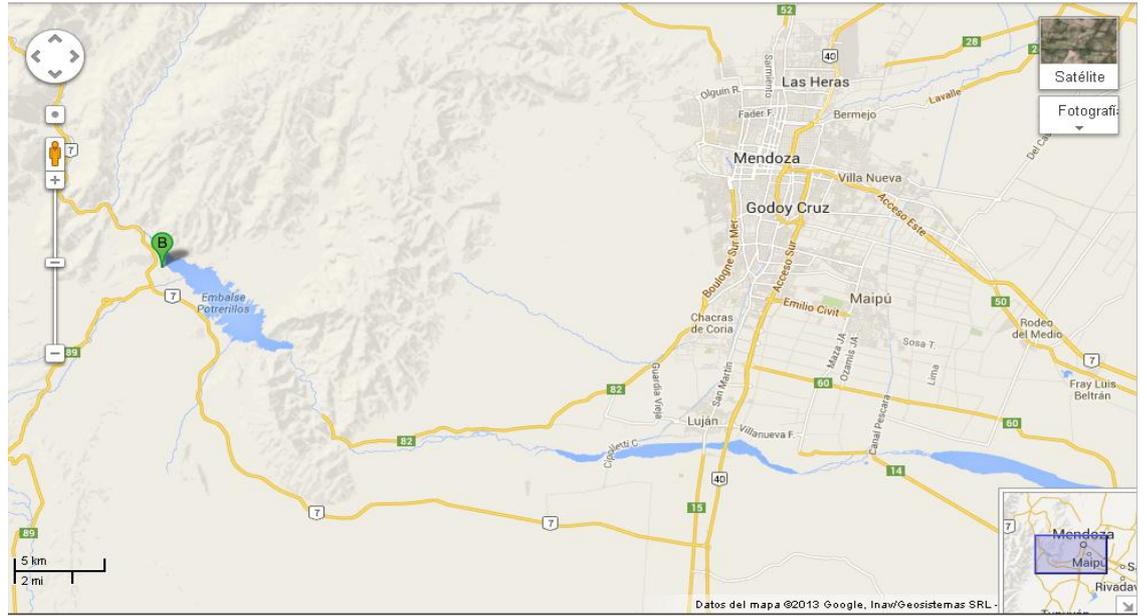
2. d - Distribución en Planta: en la presente reingeniería no se modifica la disposición física de las instalaciones de la planta.



Fuente: elaboración propia.

2. e- Localización de la empresa:

Ubicación Geográfica:



Fuente: elaboración propia a partir de googlemaps.com

Capítulo 3: Rendimiento de la inversión

3.1 Inversión inicial:

La inversión inicial requerida para el proceso propuesto se basa en datos históricos de ventas y gastos originados en años anteriores, de los cuales se proyecta un aumento de las ventas en un 20% en el proceso de mejora de los niveles de stock disponibles actualmente, con el objetivo de mejorar no solo el nivel de abastecimiento del restaurante, sino también la satisfacción de los clientes, sea en temporadas altas como bajas, reducir los tiempos muertos por cambios de menús y optimizar el servicio hacia los clientes.

Con respecto a los costos de producción, comercialización y administración; se procede a realizar un cálculo sobre el total de ingresos generados en el período, los cuales se representan en un 50% de dichos ingresos.

El plazo para la puesta en marcha es de 12 meses, ajustándose a épocas de temporadas altas y bajas, según los meses del año que se transcurren.

3.2. A FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS (SIN MEJORA)

PERIODOS	0	1	2	3	4
Ingresos de Operaciones		169593,8	226125	301500	402000
Egresos de Operaciones		-45123,8	-60165,00	-80220	-106960
Administración		-26367,2	-35156,25	-46875	-62500
Comercialización		-3585,94	-4781,25	-6375	-8500
Producción		-9720	-12960	-17280	-23040
FONDOS GENERADOS POR OPERACIONES		84796,9	113062,5	150750	201000
Inversión Fija	-71000				
Inversión Capital de Trabajo	-99000				
FONDOS GENERADOS POR INVERSIONES					
FONDOS GENERADOS POR EL PROYECTO	-170000	84796,9	113062,5	150750	201000

3.2.B FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS (CON MEJORA)

PERIODOS	0	1	2	3	4
Ingresos de Operaciones		178200,1	271350	361800	482400
Egresos de Operaciones		-54148,5	-72198	-96264	-128352
Administración		-31640,6	-42187,5	-56250	-75000
Comercialización		-4303,13	-5737,5	-7650	-10200
Producción		-11664	-15552	-20736	-27648
FONDOS GENERADOS POR OPERACIONES					
Inversión Fija	-85200				
Inversión Capital de Trabajo	-118800				
FONDOS GENERADOS POR INVERSIONES					
FONDOS GENERADOS POR EL PROYECTO	-204000	76443,8	135675	180900	241200

3.2.C FLUJO DE FONDOS DIFERENCIAL C = B – A

PERIODOS	0	1	2	3	4
Ingresos de Op. Diferencial		8606,3	45225	60300	80400
Egresos de Op. Diferencial		-9024,75	-12033	-16044	-21392
Administración		-5273,44	-7031,25	-9375	-12500
Comercialización		-717,188	-956,25	-1275	-1700
Producción		-1944	-2592	-3456	-4608
FONDOS GENERADOS OP. DIFERENCIAL					
Inversión Fija	-14200				
Inversión Capital de Trabajo	-19800				
FONDOS GENERADOS INVERSIÓN DIFERENCIAL					
FONDOS GENERADOS PROYECTO DIFERENCIAL	-34000	-8353,1	22612,5	30150	40200

3.2.1 Cálculo de VAN y TIR:

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

Datos:

IO	BN1	BN2	BN3	BN4
-34000	-8353	22612	30150	40200

VAN = \$ 52643,35

Utilizando una i = 0.15%

TIR = 31 %

III- Conclusiones

En el desarrollo de la presente tesina se logró analizar y describir de forma precisa el proceso de registro de ventas y sus costos asociados, en los diferentes niveles de: producción, comercialización y administración, que se originan en el normal desenvolvimiento de la actividad del negocio, es decir el funcionamiento del restaurante. También se tuvo muy presente el ciclo de temporada en el cual se desarrolla según la época del año de que se trate; así encontramos: un ciclo de alta temporada como la son los meses de: Enero, Febrero, Marzo y Abril; continuando con un ciclo de baja temporada que comprende los siguientes meses: Mayo y Junio. Luego se continúa con una temporada alta nuevamente para los meses de: Julio y Agosto. Se finaliza el ciclo anual con una temporada baja para los meses de: Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre.

Se presentó como una propuesta, gestionar un nivel de stock necesario para cubrir las demandas de los clientes, el mismo se calculó en un incremento anual del 20% sobre las compras realizadas en años anteriores, para que sea cual fuera la temporada en la que se encuentre el negocio.

Además, se procedió a realizar una distinción entre: temporada alta y baja, lo que permite desglosar de los platos ofrecidos durante las mismas. Todo este trabajo orientado a obtener una mayor satisfacción de los clientes y disminuir los tiempos muertos de espera por cambios de platos o menús. Para lo cual se procedió a diferenciar dos tipos de cartas especialmente diseñadas para cada una de las temporadas, es decir una para temporada alta con mayor variedad de platos y una más reducida para el período de temporada baja. Con las cuales se pudieron estimar los costos que originan los diferentes platos y por consiguiente reducir los tiempos de elaboración, a partir de la elección de platos y/o menús disponibles para elaborar.

Los costos de producción, comercialización y administración, se calcularon sobre los ingresos anuales generados por el proyecto, los cuales representan un 50% sobre dicho total.

A continuación se detalla el cálculo en Inversión Fija del Periodo anterior y su correspondiente proyección para el nuevo proyecto y también la Inversión en Capital de Trabajo del periodo anterior y su proyección para el nuevo proyecto: en el cual para la proyección de la inversión fija como el capital de trabajo, se procedió a realizar un aumento del 20 % sobre los valores actuales que se manejan en el restaurante, con lo cual se cuenta con el siguiente plan de inversiones: Inversión Fija Periodo anterior \$ 71.000; siendo la proyectada, Inversión Fija Nuevo

Proyecto \$ 85.200. Mientras que al hablar de Inversión en Capital de Trabajo Periodo anterior \$ 99.000, siendo la proyectada Inversión en Capital de Trabajo Nuevo Proyecto \$ 118.800.

Al realizar el desarrollo de los cálculos del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, se obtienen los siguientes resultados: un VAN = \$ 52643.35, el cual fue calculado sobre una tasa de interés del 15% ($i = 0.15$ %) para lo cual el proyecto es rentable, es decir, se recupera la inversión y se obtienen ganancias.

Al hablar de la Tasa Interna de Retorno de la Inversión (TIR), esta se ve representada mediante una tasa del 31% anual, la cual es aceptable para el proyecto.

Con el análisis del proyecto realizado en el Restaurant de Miriam y Marcelo, se puede concluir que los resultados son alentadores y favorables para ser implementados, en el plazo de 12 meses, con el conocimiento de las variaciones cíclicas de las temporadas altas y bajas que se dan en forma alternativa durante el año.

IV - Bibliografía:

- ARIEU, Agustina (2003): *El Legado de las Empresas de Familia*. Managemet Herald, No 88 ed.
- BENDELI, Tony (1994): *Ventajas competitivas a través de Benchmarking*. Barcelona, Ed. Folio.
- CAMBRIDGE ENGLISH DICTIONARY (en línea). Disponible en world wide web: www.dictionarycambridge.org.es. Consultado 20 de octubre de 2013.
- Congreso de la República Argentina. *Ley 18.284 de Manipulación de Alimentos*, disponible en world wide web: www.ellitoral.com. Consultado 10 de octubre de 2013.
- GALLEGO DOMINGUEZ, Ignacio (2012) *Cuaderno de reflexión de la cátedra Prasa de Empresa Familiar* nro. 14. Universidad de Córdoba, España.
- FARRÉS CAVAGNARO, Juan (1985): *Metodología Administrativa*, Buenos Aires, De Palma.
- Instituto de Desarrollo Industrial y Tecnológico y de Servicios (en línea). Disponible en world wide web: www.idits.org.ar. Consultado el 10 de diciembre de 2013.
- JORDAX Aprendizaje (en línea). Disponible en world wide web: www.jordax.com.ar. Consultado 10 de diciembre de 2013.
- LEACH, Peter(2005) *La Empresa Familiar*. Barcelona, Ed. Granica.
- Oxford English Dictionary (en línea) Disponible en worldwide web <http://www.oxforddictionaries.com>. Consultado el 20 de octubre de 2013.
- PORTER, Michael (2001): *Ventajas Competitiva*, México D.F., Alay ediciones.
- SANCHEZ – CRESPO CASANOVA, Antonio (2004) *Empresa Familiar: Guía básica para empresarios y directivos*. Madrid, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid.
- SAPAG CHAIN, Nassir (1993): *Criterios de Evaluación de Proyectos*. Madrid, Mc Graw Hill.
- Ward, John L. (2010) *La Empresa Familiar*. Barcelona, Deusto.