



**Universidad del Aconcagua**

**Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas**

**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Reingeniería Organizacional del Restaurante**  
***“EL COIRÓN”***

**Alumno:** Federico José Greco

**Curso:** Tesina de Grado

**Director:** Lic. Hugo Ortigala

Mendoza

- setiembre de 2011-

**CALIFICACIÓN**

## ÍNDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN TÉCNICO.....                                  | 6  |
| I. INTRODUCCIÓN.....                                  | 7  |
| II. DESARROLLO.....                                   | 14 |
| 1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....                | 14 |
| 1.1. Misión.....                                      | 14 |
| 1.2. Visión.....                                      | 14 |
| 1.3. Objetivos.....                                   | 14 |
| 1.4. Definición de la estrategia genérica.....        | 14 |
| 1.5. Análisis Interno de la organización.....         | 15 |
| 1.6. Estructura organizacional.....                   | 16 |
| 2. DEFINICIÓN DE LA IDEA.....                         | 17 |
| 3- ANÁLISIS DE MERCADO.....                           | 18 |
| 3.1. Análisis del microentorno.....                   | 18 |
| 3.2. Análisis del macroentorno.....                   | 20 |
| 3.3. Análisis del mercado del proyecto.....           | 21 |
| 4. ANÁLISIS TÉCNICO.....                              | 22 |
| 4.1. Diseño de procesos productivos.....              | 22 |
| 4.2. Distribución de las instalaciones en planta..... | 23 |
| 4.3. Localización de plantas.....                     | 28 |
| 5. ANÁLISIS COMERCIAL.....                            | 29 |
| 5.1. Estrategias de producto y precio.....            | 29 |
| 5.2. Estrategia de precio.....                        | 29 |
| 5.3. Estrategia promocional.....                      | 29 |
| 5.4. Estrategia de distribución.....                  | 29 |
| 6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....                       | 30 |
| 6.1. Estructura jurídica.....                         | 30 |
| 7. ANÁLISIS ECONÓMICO.....                            | 31 |
| 7.1. Inversiones.....                                 | 31 |
| 7.2. Costos.....                                      | 31 |
| 7.3. Contribución marginal y punto de equilibrio..... | 31 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 8. ANÁLISIS FINANCIERO.....       | 34 |
| 8.1. Flujo de fondos.....         | 34 |
| 8.2. Valor actual neto.....       | 34 |
| 8.3. Tasa interna de retorno..... | 34 |
| CONCLUSIÓN.....                   | 36 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                 | 37 |
| ANEXOS.....                       | 38 |

## RESUMEN TÉCNICO

A partir de la hipótesis: “La realización de una reingeniería de la organización mediante la aplicación de un plan de negocios y la ampliación del establecimiento mejorara la gestión del restaurante y atención al público”, se realizó un asesoramiento profesional a los dueños del restaurante “El Coirón”, ubicado en la ruta 82 del departamento de Lujan de Cuyo, provincia de Mendoza, Republica Argentina. El mismo consistió en un plan de negocios con el fin de permitirles consolidar una gestión formal y más eficiente de su organización.

El presente trabajo es un estudio modificativo y se planteó como objetivo general un incremento en la utilidades del 20% para el próximo año y como específicos: invertir en la ampliación de las instalaciones y capacidad del restaurante en un 60% en los próximos cuatro meses; acortar los tiempos de entrega de comida en un 40% e invertir en publicidad y promoción un 15% de las ganancias semestrales.

La evaluación del proyecto de ampliación dio como resultado la viabilidad del mismo. Lo expuesto se vio reflejado en indicadores como el VAN (Valor Actual Neto) \$ 211.258, el cual indica que si los dueños llevaran a cabo el proyecto su riqueza se incrementaría en dicho monto. Una TIR (tasa interna de retorno) de 75% refleja una estimación de la rentabilidad del proyecto. Otro indicador positivo que confirma la viabilidad, es la Relación de Beneficio Costo de 1,46 por ser mayor a 1.

Descriptores: *Plan de negocio-Visión estratégica- Misión- Estrategia- Objetivos.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas que se gestan como pequeños emprendimientos, pero con el transcurso del tiempo van adquiriendo la complejidad propia de toda empresa, no se plantean como prioridad elaborar un Plan de Gestión que les permita una proyección a mediano y largo plazo. Generalmente, cuentan con un plan que se improvisa según el estado de las ventas en la creencia de que solo las grandes organizaciones necesitan contar con un asesoramiento profesional específico al respecto. La carencia de una cultura empresarial va en desmedro de la elaboración de un plan de gestión formal, escrito, con seguimiento y evaluación periódica que permita apreciar regularmente los resultados y, de este modo, proponer mejoras.

### **Proposición**

Lo expresado es el escenario en que se ubica el interés del presente trabajo cuyo propósito es brindar a los responsables del restaurante “El Coirón” un asesoramiento profesional basado en un plan de negocios con el fin de permitirles consolidar una gestión formal y más eficiente de su organización.

### **Problema**

El restaurante “El Coirón” nació como un pequeño lugar de ventas de comidas para llevar y, con el devenir del tiempo, hoy se ha convertido en un reconocido espacio gastronómico del circuito turístico de la Ruta 82, lugar en donde está situado el mismo. El crecimiento experimentado se sustentó en una gestión informal, actualmente, incongruente para optimizar su proyección.

### **Objetivo**

En concordancia con lo enunciado, se planteó como objetivo del presente estudio: Realizar una Reingeniería de la Organización mediante la aplicación de un plan de negocios de manera tal que mejore la gestión del Restaurante “El Coirón”.

### **Justificación**

El restaurante “El Coirón” está ubicado hacia el suroeste de la capital mendocina, sobre la Ruta provincial 82 la cual va bordeando el río Mendoza y pasa por las villas Blanco Encalada y Colonia Suiza donde hay numerosos complejos de alojamientos turísticos. Es un lugar privilegiado porque se conjuga la montaña con la naturaleza agreste y la accesibilidad al lugar. Todo ello se complementa con una oferta de buenos platos, lo cual lo hace diferente y favorece una buena afluencia de público.

El problema de gestión, antes mencionado, justifica la elaboración del presente trabajo por permitir a los responsables del mismo contar con herramientas que les permitan percibir la viabilidad de cambios centrados en: establecer estrategias de gestión a largo plazo y con los procesos específicos tanto de cocina como de atención al personal. Todo ello redundará directamente en optimizar el servicio al cliente.

La implementación de este proyecto de reingeniería no es solo un rediseño de los procesos, sino que implicaría un cambio rotundo y profundo en la cultura de la organización.

### **Marco Teórico**

Dado que la carencia de planificaciones, es un problema que enfrentan numerosas PyMES y no solo los pequeños restaurantes, son numerosas las investigaciones que hacen referencia a la importancia de implementar una gestión profesional en toda empresa.

Entre las investigaciones a las que se tuvo acceso, se considera relevante para el presente trabajo la realizada por Álvarez<sup>1</sup> referida a los problemas como la falta de planificación, una gestión orientada a la supervivencia más que a la sustentabilidad, falta de sistemas de información<sup>2</sup>.

Otra investigación marca como referencia la importancia y la problemática que les trae a las Pymes no utilizar como instrumento básico para la dirección de la empresa la cual se detalla a continuación<sup>3</sup>:

- La dirección, la orientación concreta de la gestión de las operaciones, en un período dado, para alcanzar sus objetivos. Una empresa sin plan de negocios es como "un automóvil sin dirección".

---

<sup>1</sup>ALVAREZ Hector F. Principios de la Administración . 2da. Edición (ediciones eudecor)(2003) cap .15

<sup>2</sup>Programa de Formación de Consultores Empresariales. En línea  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm> (consultado 15/09)

<sup>3</sup> Programa de Formación de Consultores Empresariales. En línea  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm> (consultado 15/09)

- Un seguro para limitar los excesos del propietario PYMEs con su propia empresa y sus intereses. La mayoría de PYMEs son propiedad de una o pocas personas y la gestión suele ser personal más que de equipo. El plan ayuda a que la gestión no sea resultado de impulsos sin coordinación, facilita que pueda mantenerse un rumbo, que no impida aprovechar las oportunidades o incluso hacer atajos, pero manteniendo una ruta, dando estabilidad al proceso y a los actores que participan, haciendo ajustes del rumbo en forma permanente.
- Un mínimo de propaganda interna y búsqueda de compromiso con el accionar de la empresa. Si alguna actividad participativa entre trabajadores ejecutivos, medios y operadores directos es mínima, indispensable, es la elaboración o el aporte o cuando menos el acuerdo con el plan de negocios para ejecutarlo y optimizar los resultados.
- El plan de negocios permite trazar las operaciones, la organización de las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevarán a ejecución, así como la forma en que serán medidos los resultados. Es decir, compromete los tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: Planear, ejecutar y evaluar operaciones.
- Una fuente de instrucciones, hacia fuera y hacia adentro de la empresa, que traduce claramente la idea del servicio o producto a colocar en el mercado y los resultados a obtener.
- En algunos casos, cuando está plenamente sistematizado, el plan de negocios se convierte en sí mismo, en un producto: por ejemplo, para actuar como franquicia, en tanto contiene el conjunto de las instrucciones para llevar adelante un negocio.

Un plan de negocios tiene una estructura básica, pero su diseño y ejecución depende de la complejidad del negocio, del nivel de inversión comprometida y del objetivo del período, ciclo de vida o características del entorno. El plan de negocios puede ser diseñado para cumplir propósitos generales o específicos:

- Mostrar la coherencia de las operaciones de una empresa. Es indispensable antes de poner en marcha una empresa, que el gerente guíe sus acciones por un plan de negocios. En una empresa en marcha es poner en ejecución una lista de chequeo a revisar cotidianamente.
- Presentar el plan de desarrollo anual de una empresa en funciones, que el equipo de gestión, con el gerente a la cabeza, consiga la aprobación del directorio o el dueño.

- Proponer la generación de una nueva empresa.
- Afrontar el desarrollo de un ciclo de vida de la empresa.
- Para orientar el paso de un ciclo de vida a otro.
- Para conseguir capital de los accionistas, nuevos inversores o prestadores de fondos.
- Para promover fusiones, adquisiciones.
- Para conseguir una licencia, franquicia, representación, corresponsalía o distribución

La viabilidad y el costo de un plan de negocios es un elemento clave para que la tarea se cumpla.

- Todos creen que lo necesitan, pocos saben como hacerlo y muchos creen que no lo pueden pagar. Diseñar un plan de negocios es una inversión y debe evaluarse y decidir "a priori" cuanto tiempo y dinero en horas persona en servicios internos y externos se va a invertir. Este es un punto crucial para que la empresa encare hacer o no el plan de negocios.
- El empresario puede abordar la elaboración de su plan de negocios comprendiendo el concepto, conociendo sus partes y resolviendo el asunto clave: seleccionar las variables que va a incorporar en su plan de negocios en función de sus objetivos, el tamaño de la empresa y la inversión de tiempo y la forma como organizará a su personal para que contribuya al mismo y que sea el primer grupo a comprar el plan. Un plan elaborado por un consultor y luego sometido a consulta no suele ser barato para las PYMEs y si además el consultor viene con una lista interminable de requisitos para cualquier tamaño y tipo de empresa se puede explicar la resistencia de los empresarios para trabajar en este asunto.

Las razones por las cuales muchas empresas inician operaciones sin la planificación necesaria y terminan sucumbiendo(1) son de diversos ordenes:

- El empresario (a) conoce muchos temas relativos a su negocio, pero ello no está registrado, escrito en ninguna parte". No es motivo de análisis y utilización potencial sus fuerzas, motivaciones especiales o deseos o talento. Pese a constituir parte esencial de su autoestima, no es tomado como base. Las genuinas fuerzas emprendedoras del impulsor no bastan para sortear las dificultades del camino. Una

pérdida brusca de liquidez, de mercado, de colaboradores, un retraso largo de pagos, cuando no un mal negocio o un mal cliente pueden llevar a la empresa a una situación de insolvencia. Recién en ese momento el empresario descubre que no puso en los justos términos de evaluación sus puntos fuertes. La primera razón de hacer un plan de negocios es reconocer esa inversión inicial o acumulada, en forma de intangible. Se requiere desarrollar un mínimo de detalle de las características de esa fuerza, de sus puntos de arranque y de sus límites, esa caracterización debe rematar en un plan inmediato de utilización de esas ventajas.

- Muchos empresarios creen que la única razón de elaborar un plan de negocio es convencer a prestamistas o a inversionistas potenciales que proporcionen aspectos financieros. No consideran este instrumento como una brújula para dirigir. Quizás la explicación reside en que muchas empresas se inician con sus propios fondos y al no estar obligados a requerir un compromiso de terceros no hacen un análisis de los fondos que necesitarán, si realmente necesitan socios, crédito y no desarrollan un mecanismo serio de conseguirlo. Muchos preparan un "plan de negocios" obligados por un prestador o colocador de fondos.
- Muchas empresas han revisado manuales de elaboración de plan de negocios demasiado ambiciosos o que corresponden a una empresa con mayor preparación o cantidad de personal. Lo cual les ha hecho desistir. O no se ha contado con una asesoría que les permita seleccionar los puntos más importantes.
- Otros piensan que un plan de negocios es únicamente para una empresa que empieza, un manual para arrancar las operaciones. No es así, en cada etapa del ciclo vital de una empresa éste es necesario y varía en cuanto a los objetivos a alcanzar. Y, en todos los casos es la concentración de la táctica de la empresa.

Un ejemplo de restaurante que tiene una gestión profesional es “La Marchigiana” en la cual se ve claramente su estrategia competitiva de diferenciación, sus estrategias funcionales como la comercial, tiene el programa “club de amigos” que beneficia a clientes habituales, tiene una política de RSE muy fuerte. En cuanto a la producción, se ve como están organizados los distintos procesos ya sea la cocina, la organización de los mozos, etc. Esta empresa con su gestión marca una diferencia la cual les permite brindar un mejor servicio al cliente y poder tener una posición competitiva fuerte en el mercado gastronómico mendocino.

En el presente trabajo, se tiene como base el libro Arthur Thompson, “Administración estratégica”, en el cual se establecen los fundamentos de por qué es importante tener una estrategia y un plan de negocios. Parte de la idea de definir una Visión, una Misión, establecer objetivos, llevar a cabo un análisis tanto del entorno como así también interno y establecer una estrategia para alcanzar esos objetivos planteados.

### **Conceptos Claves**

#### *Plan de negocio*

*Visión estratégica*, del lugar hacia donde la empresa debe dirigirse y del futuro de centro de atención de producto/mercado/cliente/tecnología que debe ser. Este paso administrativo proporciona un rumbo de largo plazo. Responde a las preguntas: ¿hacia dónde queremos ir? ¿En qué negocio queremos estar?

*Misión* es lo que una compañía trata de hacer en la actualidad. Permite ver en que negocio se encuentra actualmente y permite ver las necesidades de los clientes a los que trata de servir

*Objetivos*, son indicadores de desempeño específicos por medio del cual se puede evaluar el progreso de la organización. Existen financieros y estratégicos, estos a su vez pueden ser generales o específicos.

*Estrategia* es un medio para lograr alcanzar los objetivos planteados. Es un plan de acción planeada y de reacciones de adaptación inmediatas a los acontecimientos desarrollados en la industria o en la competencia.

### **Metódica específica**

Es un estudio Modificativo, el cual tiene como fin establecer una organización formal, ya que se carece de tal. Se buscará definir claramente el plan de negocios, plasmando la visión y la misión. Se hará un análisis interno y externo y se establecerá la estrategia competitiva y las estrategias funcionales.

Se buscará definir claramente las áreas y los puestos, asignando sus respectivas funciones, estandarizar algunos procesos claves y asignar claramente las responsabilidades, estableciendo manuales que hagan más eficiente el trabajo.

### **Fuentes de Información**

Las fuentes de información que se disponen son tanto internas como externas.

Las fuentes primaria utilizadas fueron: entrevistas con los dueños, encuestas a los clientes, observación.

Las fuentes secundarias se tienen como referencia publicaciones en la web, investigaciones anteriores y libros relacionados con el tema.

### **Hipótesis**

La realización de una reingeniería de la organización mediante la aplicación de un plan de negocios y la ampliación del establecimiento mejorara la gestión del restaurante y atención al público.

## **II. DESARROLLO**

### **1 - DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **1.1 - Misión**

Ser espacio gastronómico líder en el piedemonte mendocino brindando una variada selección de comidas tradicionales fusionadas con las nuevas tendencias enológicas, en un lugar con reminiscencias culturales de los antiguos almacenes, a los efectos de constituirse en un foco de concentración turístico a nivel provincial, nacional e internacional.

#### **1.2 - Visión**

Consolidar a la empresa en el mercado gastronómico a través de la oferta de productos diferenciados y de calidad para situarse como uno de los restaurantes líderes en un segmento de turismo alternativo en el piedemonte mendocino.

#### **1.3 - Objetivos**

##### **General**

Incrementar en un 20% la rentabilidad de la empresa para el próximo año.

##### **Específicos**

- Invertir en la ampliación de las instalaciones y capacidad del restaurante en un 60% en los próximos cuatro meses.
- Acortar los tiempos de entrega de comida en un 40%.
- Invertir en publicidad y promoción un 15% de las ganancias semestrales.

#### **1.4 - Definición de la estrategia genérica**

La estrategia del restaurante es posicionarse en el segmento de comidas tradicionales brindando un servicio diferenciado, no solo con la exquisita variedad de comidas típicas y un abanico de opciones de vinos de las bodegas de la zona. Ampliando la oferta con una excelente variedad de tortas y chocolates, brindando una opción mas al cliente para visitar el restaurante en horas del té.

La empresa cuenta con personal capacitado de manera de poder lograr un asesoramiento al cliente en cuanto a las comidas y si ellos desean combinarlo con un vino, que sea el óptimo para su paladar.

El segmento de mercado al que apunta el restaurante es no solo de turistas si no también del público local que disfruta una buena comida acompañada de un ambiente único en la montaña.

## **1.5 - Análisis Interno de la Organización**

### ***Fortalezas y debilidades***

#### **Fortalezas**

- **Recursos Humanos.** La empresa cuenta con personal capacitado para asesorar a los clientes en el maridaje menú y vino.

- **Productos o servicios.** El restaurante brinda una amplia variedad de exquisitos y abundantes platos tradicionales, vinos de alta gama conservados en temperaturas adecuadas según el asesoramiento de expertos. Además, ofrece opciones en tartas y chocolatería.

- **Ubicación.** El restaurante cuenta un paisaje único donde se conjuga el perfume de las hierbas naturales, la agreste vegetación autóctona, la imponente montaña. Su ubicación es privilegiada. Se encuentra hacia el suroeste de la capital mendocina, sobre la ruta provincial 82. La misma va bordeando el río Mendoza y pasa por las villas Blanco Encalada y Colonia Suiza donde hay numerosos complejos de alojamientos turísticos. Además, forma parte de la Cámara de Turismo de la ruta 82- Corredor Cacheuta, recientemente conformada quien está desarrollando folletería y página web. Esta situación permitirá ubicar la zona en importantes portales de turismo.

#### **Debilidades**

- **Organización y Dirección.** El restaurante carece de planificación a largo plazo y falta claridad en la asignación de funciones entre el personal del mismo.

- **Sistema de información.** La organización carece de un sistema de información formal. Lo cual es una debilidad, ya que sin el no se puede planificar correctamente, ni organizar el funcionamiento de un modo más eficiente.

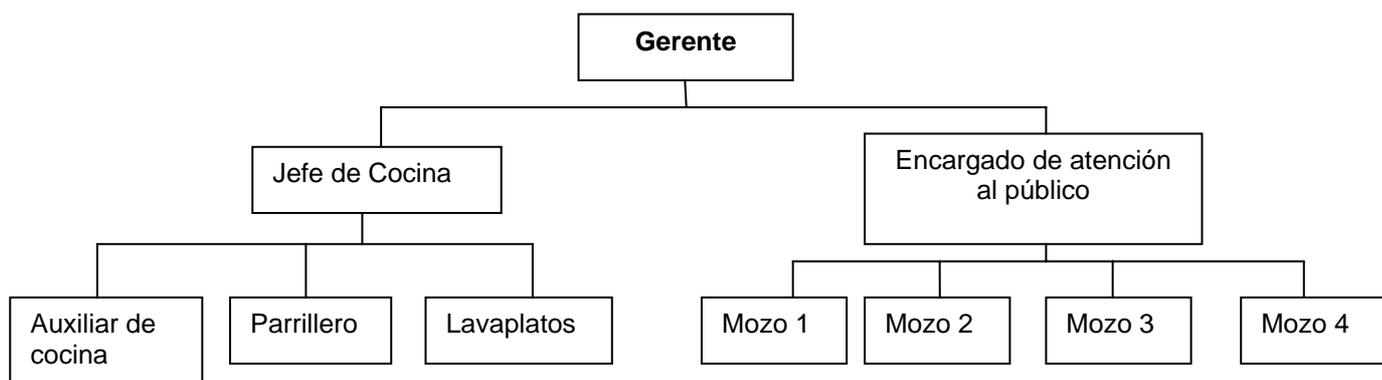
- **Producción.** Las instalaciones de la cocina tienen algunos que pueden ser susceptible de mejoras lo cual repercute en la demora de la salida de los platos.

**Cadena de valor:** Análisis de las actividades desde el punto de vista competitivo.

- Actividades primarias
  - Logística de entrada: compra de la materia prima a los proveedores.
  - Operaciones: preparación del plato
  - Logística de salida: cobranzas, distribución física del producto.
  - Marketing y ventas: no se invierte en publicidad. Se hace por boca **en boca**
  - Servicios post venta: programas de clientes habituales con descuentos especiales a los mismos.
  
- Actividades de soporte
  - Infraestructura: el planeamiento y dirección se encuentra en manos de los mismos dueños.
  - Recursos humanos: las contrataciones se efectúan por referidos de los mismos empleados. Se contrata a gente de confianza y se la capacita para que brinden un servicio diferencial.
  - Abastecimiento: hay un encargado de compras, el cual negocia con los distintos proveedores los precios y el mismo controla la calidad de la materia prima, factor crucial de la ventaja distintiva del lugar.

### 1.6- Estructura organizacional

La estructura organizacional del Restaurante se visibiliza en el siguiente organigrama:



## **2 - DEFINICIÓN DE LA IDEA**

Es un estudio modificativo, el cual tiene como fin establecer una organización formal, ya que se carece de tal. Se buscará definir claramente el plan de negocios, plasmando la visión, misión, se hará un análisis interno y externo, se establecerá la estrategia competitiva y las estrategias funcionales.

Se buscará definir claramente las áreas y los puestos asignando sus respectivas funciones, estandarizar algunos procesos claves y asignar claramente las responsabilidades, estableciendo manuales que hagan más eficiente el trabajo.

### 3- ANÁLISIS DE MERCADO

#### 3.1- Análisis del microentorno

→ **Intensidad de la competencia:** la competencia de la empresa es alta ya que la misma es parte de un mercado maduro, saturado y heterogéneo. Se puede considerar como actuales competidores los restaurantes y salones de té ubicados en la zona. Por lo tanto, las variables de diferenciación son complejas. Un mercado de estas características provoca que la competencia sea firme e incisiva.

Se sabe que los clientes tienen el poder en tanto y en cuanto deciden a qué restaurante ingresar para consumir su comida. Por ello se debe tener presente innovar siempre para que la propuesta que se brinda sorprenda al cliente. En este sentido, el restaurante busca incorporar nuevos platos focalizando el interés en la excelencia de los mismos y no en la cantidad de variedades. Se busca la innovación, la mejora constante y con un índice de calidad con tendencia en alza.

→ **Los competidores potenciales:** dado que el restaurante está ubicado en uno de los circuitos turísticos de Mendoza se puede considerar que no existe una barrera de entrada para la posible competencia futura.

Dentro de esta fuerza ubicamos a todos aquellos restaurantes temáticos desarrollados en los últimos tiempos, sobre todo tenemos en cuenta a los que brindan dos variedades de comidas dentro de un mismo local ya que su propuesta es muy similar a la nuestra.

La tendencia es innovar, ofrecer algo siempre distinto y que no haya sido desarrollado antes, atendiendo a lo que se perciben son las necesidades de los consumidores finales. Así tenemos varios ejemplos, desarrollados en zonas bastante definidas de Chacras de Coria, Ejemplo de competencia igual y directa no hay actualmente.

#### → Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del restaurante se puede dividir en las siguientes categorías:

- Proveedores de harina, de verduras y todos los productos que se utilizan en la preparación de los platos que se ofrecerán diariamente.

- Proveedores de la carne vacuna. En este rubro se busca la mejor carne del mercado para poder competir con cualquier restaurante de la zona.

- Los proveedores de vinos y gaseosas. En relación con la primera de las bebidas, no existe concentración de proveedores ya que la oferta es amplia y de alta calidad. Los proveedores de este rubro tienen menor poder de negociación que el de las gaseosas ya que es importante el número de bodegas que quieren imponer sus vinos.

En cuanto a los proveedores de alimentos utilizados en la preparación de los platos diarios el poder de negociación es mayor que los anteriores ya que cuentan con grandes carteras de clientes y pueden imponer precios y condiciones de venta a quienes demanden sus servicios.

### → Poder de negociación de los clientes

El prototipo de cliente del restaurante pertenece a una franja etaria ubicada entre 30 y 45 años. Son matrimonios jóvenes con niños y mujeres y hombres de un nivel socio-económico-cultural medio-alto. Estas personas son profesionales, empresarios o empleados que durante la semana despliegan una intensa actividad. Por ello, encuentran en el lugar un espacio que les ofrece la oportunidad de estar distendido, con un entorno natural que los invita al descanso en donde los niños tienen un lugar de esparcimiento y la oportunidad de estar en contacto con animales de granja.

Es importante señalar que los clientes del restaurante pertenecen a un segmento usuario de distintos lugares que ofrecen comidas tanto gourmet como étnica. Este factor obliga a implementar continuamente estrategias competitivas genéricas que apunten al liderazgo basado en la diferenciación. En este sentido, se busca elaborar platos rescatando sabores del hogar para que los clientes “se sientan como en casa, pero disfrutando fuera de ella”.

Esto tiene mucho que ver con servicios, con activos intangibles, que no registra la contabilidad constituyéndose en un factor positivo para fidelizar al cliente.

→ **Productos sustitutos:** sustitutos comerciales, sustitutos tecnológicos, cantidad de bienes sustitutos, calidad de los sustitutos.

La zona en donde está ubicado el restaurante es una invitación permanente a recorrerla ya sea caminando en bicicleta, a caballo o en automóvil. El entorno de montaña y el río es el paisaje ideal para el turismo aventura justifica la presencia de ofertas para disfrutar de excursiones guiadas, cabalgatas, mountainbike, trekking, andinismo, rappel, kayak, canopy, hydrospeed y rafting.

Además, al final de la Ruta Provincial 82 se encuentra Cacheuta en donde se sitúa el único parque de aguas termales del país, conformado por piletas gigantes con olas artificiales que, no sólo

aportan a la relajación, sino que también tienen características terapéuticas. Asimismo, el histórico y característico atractivo de este lugar es el puente colgante, que permite descubrir un importante paisaje y practicar deportes extremos como *bungy jumping* y *puenting*.

Esta diversidad de ofertas beneficia a la empresa ya que los espacios sustitos son convocantes y están orientados al especialmente turismo lo cual posibilita que el lugar sea conocido por este público.

Esta variable no es una amenaza para el restaurante ya que las personas que se trasladan a esta zona lo hacen en forma programada: van al río, a practicar turismo aventura, a pasar el día a algún camping o a almorzar al local que, generalmente, han reservado previamente la mesa.

### 3.2- Análisis del macroentorno

→ **Ámbito económico.** La actual economía del país repercute positivamente en la renta disponible de las familias y por lo tanto en su capacidad de gastos. Esta situación contribuye a que se mantenga el número de clientes y de que aumenten los clientes potenciales. Del mismo modo, el tipo de cambio de monedas, como es el caso del euro y el dólar, afecta directamente a los restaurantes ya que beneficia a los clientes que provienen de otros países.

→ **Ámbito sociocultural.** En la última década se ha acentuado la relación bienestar - gastronomía. Actualmente, se está naturalizando en la sociedad la idea de una “vida sana” por lo cual las personas buscan lugares en donde puedan satisfacer determinadas necesidades que contribuyan a este objetivo. En esta línea, el restaurante ofrece un ambiente que genuinamente se corresponde con estilo de vida de aquellos que buscan fusionar: un día en contacto con la naturaleza, en donde pueden reforzar lazos familiares, compartir con amigos y disfrutar de una comida elaborada “como la que se prepara en casa”.

→ **Ámbito tecnológico.** La tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de la gastronomía que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas. El Restaurante está incorporando nuevos sistemas de elaboración, conservación, procesos de trabajo e incluso se han separado las zonas de producción de las de servicio. Aún falta incorporar los servicios de Internet para los aspectos de Marketing.

→ **Ámbito legal.** El aspecto legal que más preocupa actualmente al restaurante es el relacionado con la información nutricional para ofertar productos para minorías especiales (diabéticos, celíacos...).

### **3.3- Análisis del mercado del proyecto**

El mercado de Restaurantes es un mercado saturado en el cual ninguno tiene una gran participación del Mercado. El coirón se quiere posicionar en un segmento de mercado que esta en auge y en cual tiene grandes proyecciones que es el segmento de Comidas tradicionales, en el cual existen muchos competidores en el cual el restaurante se diferencia del resto al ser un complejo gastronómico que potencia todos los sentidos, paladar, por las diferentes delicias, olfato, por el aroma de las hierbas autóctonas, vista por la visión inigualable de la montaña mendocina. Brindando así una ventaja distintiva difícil de igualar.

## 4 - ANÁLISIS TÉCNICO

### 4.1 - Diseño de procesos productivos

Unos de los factores cruciales en los cuales se ve una oportunidad de mejora, es en el sector de producción del restaurante. Si bien los platos salen dentro de un tiempo prudencial por lo que he podido observar, en ciertos momentos aparecen cuellos de botellas. He aquí en lo cual se debe mejorar el proceso, estableciendo un correcto manual de funciones de modo que haga más eficiente la entrega de comandas para satisfacer en un tiempo adecuado al cliente. El desarrollo de un sistema de comanda, denominado PEPS (primero entrado primero salido).

#### Clasificación de los procesos de producción

➔ Por tipo de pedido de cliente

- Fabricación para atender pedidos.

Este es un proceso de producción en cual se dentro de un menú que se le ofrece al cliente y este elije los platos a consumir. En base al pedido hecho por el mismo se preparan los platos.

La descripción del proceso productivo suministrará información relevante para:

- Determinar el tipo de tecnología: se requerirá dos anafes con 4 hornallas cada una, un horno industrial, 3 microondas, dos hornos eléctricos un freezer, 4 heladeras.
- Determinar la cantidad y tipo de recurso humano: un jefe de cocina dos ayudantes un lavaplatos, un parrillero 4 mozos, un encargado de atención al público, un cajero.

Ejemplo: De proceso de restaurante

- 1° El cliente llega al restaurante y es recibido por el encargado de atención al público.
- 2° El encargado los ubica en una mesa y les entrega las cartas.
- 3° El mozo les toma el pedido
- 4° El mozo pasa la comanda a la cocina
- 5° La cocina prepara el plato:
  - a) recibe la comanda
  - b) prepara las entradas
  - c) prepara los platos principales
  - d) los despacha según el método PEPS (primero entrado primero salido)
- 6° El mozo les lleva los pedidos a la mesa
- 7° El mozo lleva el tiket

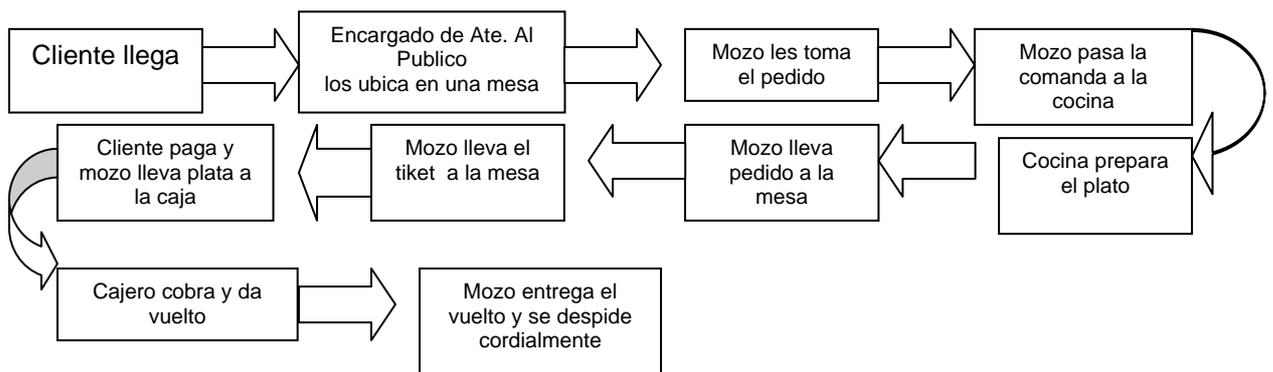
8° Cliente paga y mozo lleva la plata a la caja ç

9° Cajero cobra y entrega el vuelto

10° Mozo entrega el vuelto y se despide cordialmente.

En el siguiente gráfico se visualiza el proceso del restaurante.

**Gráfico 1.** Proceso de restaurante



#### 4.2 – Distribución de las instalaciones en planta

El espacio constituye el elemento principal, el marco, la base sobre la cual debe trabajarse. Los espacios y su distribución fijan el carácter del establecimiento comercial, por ello deben ser debidamente estudiados en cuanto a sus dimensiones y modo de repartirse. Una vez precisado esto, se planearán las modificaciones necesarias para que se adecuen a los requerimientos funcionales y estéticos.

Se deben tomar en cuenta tres factores importantes, ya que éstos influirán en la resistencia y funcionalidad de la Cocina:

- Temperatura
- Iluminación
- Humedad

Otros que también deben tenerse presente son:

- Frecuencia de uso
- Altura de los cielos
- Infraestructura del local
- Mobiliario

## Circulación

El desplazamiento dentro de un local debe ser fácil y cómodo. Deberán disponer de pasillos amplios, o suficientes para que puedan transitar por lo menos dos personas a la vez. Además de las zonas de circulación más frecuentadas. Se debe considerar que para el paso de una sola persona se requiere un mínimo de 60cm.

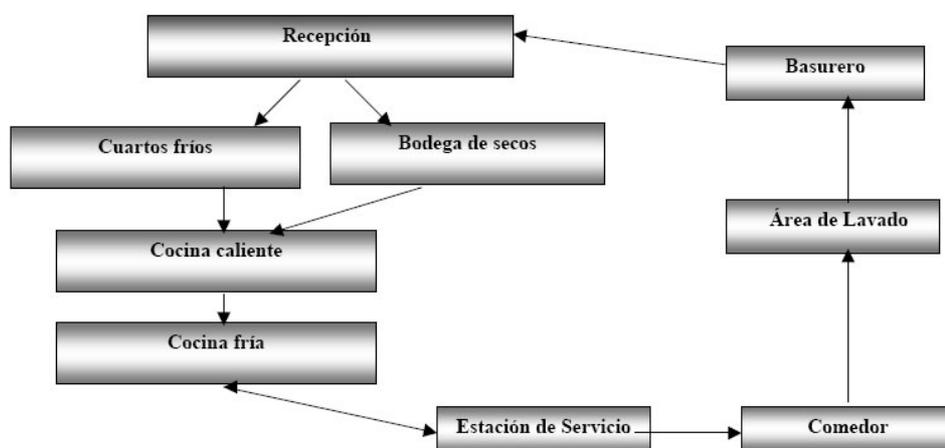
## La secuencia del diseño de cocina

Para el buen funcionamiento de la cocina se deben distribuir correctamente las zonas de trabajo, tomando en cuenta lo siguiente:

1. Recepción
2. Bodegas (cuartos fríos y bodegas de secos)
3. Posillería
4. Cocina caliente
5. Cocina fría
6. Salón
7. Estaciones de servicio
8. Zonas de basura y basureros.

El siguiente gráfico muestra la secuencia del diseño de un restaurante:

**Gráfico 2.** Diseño de un

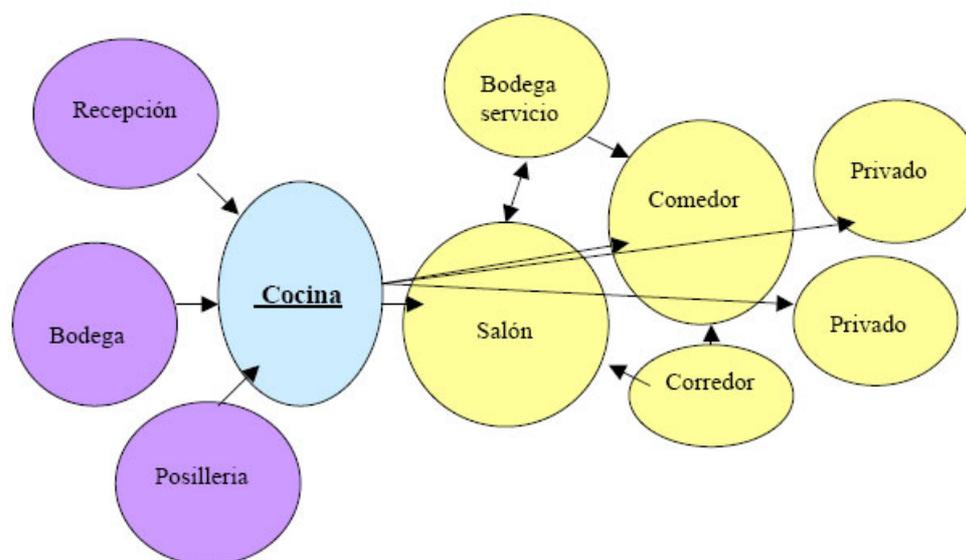


restaurante

\* Diagrama de la secuencia del diseño en un restaurante.

Adicionalmente, se tiene que tomar en cuenta factores como el espacio en proporción para el buen desarrollo del trabajo dentro de la cocina.

**Gráfico 3.** Espacios en proporción de un restaurante



\* Grafico comparativo de la relación del espacio en un restaurante.

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

Lastimosamente la cocina siempre es tomada como el lugar menos importante del restaurante. Es así que los espacios dentro de la misma son demasiado reducidos en comparación con otras áreas como la del salón.

Peor aun, no se toman en cuenta espacios como los de bodegas, recepción de materias primas y el área de posillería que por lo general siempre esta en la peor ubicación y sin una secuencia de lavado correcta.

### **Selección del equipo y su distribución en cocina**

#### **Ergonomía**

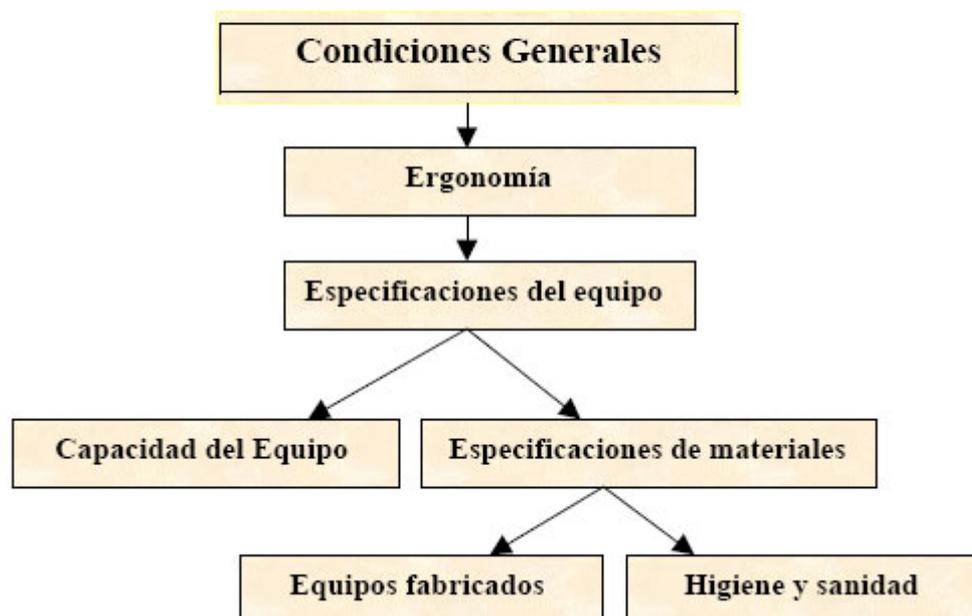
Por lo general, es muy eficaz examinar las condiciones laborales de cada caso al aplicar los principios de la ergonomía para resolver o evitar problemas.

En ocasiones, cambios ergonómicos, por pequeños que sean, del diseño del equipo, del puesto de trabajo o las tareas pueden mejorar considerablemente la comodidad, la salud, la seguridad y la productividad del trabajador.

Ya sean grandes o pequeños los cambios ergonómicos que se discutan o pongan en práctica en el lugar de trabajo, es esencial que los trabajadores a los que afectarán esos cambios participen en las discusiones, pues su aportación puede ser útil para determinar qué cambios son necesarios y adecuados. Conocen mejor que nadie el trabajo que realizan.

**Gráfico 4.** Condiciones laborales de una cocina

### SELECIÓN DEL EQUIPO Y SU DISTRIBUCIÓN EN COCINA



#### **Higiene y sanidad**

Al seleccionar equipos es necesario considerar las cualidades en lo sanitario y cuáles son sus normas de seguridad.

A continuación, se detallan varios modelos de cocina que, de acuerdo con un flujo grama o cuadro de funciones predeterminado, podrán servir de ayuda inicial en la distribución del mobiliario de esta zona.

### Cocina en paralelo

El siguiente diagrama grafica la cocina del restaurante:

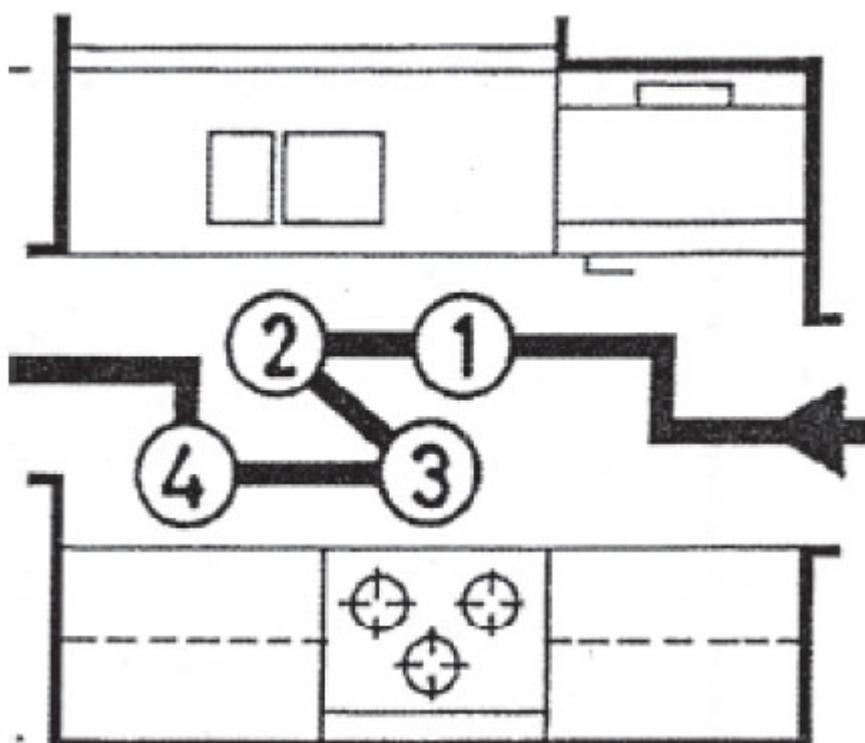
**Zona 1:** se ubicarán los alimentos recién adquiridos que se prepararán inmediatamente. El mobiliario estará conformado por un repostero bajo y alto o una mesa de trabajo.

**Zona 2:** se limpiarán y prepararán los alimentos. El mobiliario será un lavadero de dos pozas con su respectivo escurridero y una mesa de trabajo.

**Zona 3:** se cocinarán los alimentos. El mobiliario estará compuesto por una cocina de 4 a 6 hornillas.

**Zona 4:** se situarán los platos servidos para ser entregados a las mesas. Pero también contará con una mesa de trabajo adicional donde se podrá gratinar y decorar los platos.

**Gráfico 5.** Diagrama de cocina del restaurante



### 4.3- Localización de plantas

La localización del lugar es una de las ventajas distintivas del restaurante. Ubicado en el piedemonte mendocino a 30 min. del centro, le permite a todos los visitantes encontrar un lugar en el cual se puede relajar mirando la imponente montaña mientras degusta una exquisita comida y buen vino.

#### Factores de localización

- Disponibilidad del Terreno
- Entorno Natural
- Facilidad de Acceso
- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros

**Fotografía 1.** Ubicación del restaurante



El restaurante “El Coirón” está ubicado hacia el suroeste de la capital mendocina, la ruta provincial 82, va bordeando el río Mendoza y pasa por las villas Blanco Encalada y Colonia Suiza donde hay numerosos complejos de alojamientos turísticos. Es un lugar privilegiado porque se conjuga la montaña con la naturaleza agreste y la accesibilidad al lugar.

## **5 - ANÁLISIS COMERCIAL**

La satisfacción del cliente forma parte central de la estrategia de "el coirón" por lo cual el mix comercial es algo de suma importancia ya que un cliente satisfecho lo recomienda y así crece la demanda del restaurante.

### **5.1 - Estrategias de producto y precio**

Los productos que brinda el restaurante son una gama de comidas tradicionales y delicatessen, combinadas con un servicio sobresaliente, de modo tal que el cliente que va a comer se distienda disfrutando del almuerzo y el entorno que brinda el lugar.

En promedio un cliente va a pagar un cubierto de un valor aproximado de \$70 que incluye entrada plato principal y postre (la bebida esta incluida en ese precio)

### **5.2 - Estrategia de precio**

El Restaurante establece una estrategia en la cual la relación precio-calidad es muy buena en comparación con la competencia. Brinda platos a un buen precio con la idea que siempre sea abundante de manera tal que el cliente se vaya más que satisfecho.

### **5.3 - Estrategia promocional**

La promoción del restaurante esta apuntada mucho al boca a boca. Ya que la mayoría de la clientela que visitan el lugar son personas que han ido y lo han recomendado. Por eso es fundamental la buena atención, los platos que sean ricos y abundantes, asi los clientes que se vayan se pueda superar sus expectativas y de esa forma lograr que lo recomienden.

Otra iniciativa es por medio de promociones de venta, que trabajan con descuento por medio de páginas de internet.

### **5.4 - Estrategia de distribución**

Al ser un restaurante la distribución se hace directamente en el lugar del restaurante. Los clientes y potenciales clientes que pasen por la zona, llegan al lugar a degustar los ricos platos y a pasar una lindo día acompañado con el hermoso paisaje de la montaña.

## **6 - ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

### **6.1 – Estructura jurídica**

El tipo de organización mas adecuada es un Sociedad de responsabilidad Limitada.

Razones:

- Por la facturación anual.
- Es más fácil de llevar la administración que una SAEl presidente de la srl puede ser nombrado por el estatuto y no tiene plazo de duración en el cargo. En la SA es cada 3 años
- Tiene en cuenta la calidad de persona de los socios. Se basa en relación de confianza.
- La toma de decisiones es más sencillas.
- Porque son pocos los socios, entre otras cosas.

## 7 – ANÁLISIS ECONÓMICO

Para alcanzar los objetivos propuestos, se puede identificar una oportunidad de mejora mediante la realización de una inversión para la ampliación del salón y mediante eso incrementando el número de cubiertos a servir, ya que se ve esto impulsado por un exceso de demanda sobre el restaurante.

### 7.1 - Inversiones

(Ver anexo n° 1)

### 7.2 - Costos

(Ver anexos n°2 y n° 3)

### 7.3 - Contribución marginal y punto de equilibrio

➔ Concepto de Margen de Contribución

#### TOTAL COSTOS FIJOS

| Concepto       | Mensual      | Anual          |
|----------------|--------------|----------------|
| Sueldos        | 2.500        | 65.000         |
| Cargassociales | 825          | 21.450         |
| Local          | 1.006        | 12.075         |
| Otros costos   | 2.600        | 13.200         |
| <b>Total</b>   | <b>6.931</b> | <b>111.725</b> |

| Materiasprimas          | Cantidad | Valor | Importe |
|-------------------------|----------|-------|---------|
|                         |          |       |         |
| Costo Variable Promedio | 400.00   | 24.50 | 9.800   |
|                         |          |       |         |
| Total materiasprimas    |          |       | 9.800   |

$$mc = p - (c_{vp} + c_{vc})$$

$$mc = p - cv$$

$$mc = 70 - 24.5$$

$$mc = 45.50$$

$$MC = 45.5 * 400$$

$$Ro = 45.5 * 400 - 6931 = \mathbf{11269}$$

$$Ro = 18200 - 6931 = \mathbf{11269}$$

➔ Análisis del punto de Equilibrio

|                  | Ventas | 0      | 50     | 100    | 150    | 200    | 250    | 300    |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ingresos         | 70     | 0      | 3.500  | 7.000  | 10.500 | 14.000 | 17.500 | 21.000 |
| Costosfijos      | 6.931  | 6.931  | 6.931  | 6.931  | 6.931  | 6.931  | 6.931  | 6.931  |
| Costos variables | 35%    | 0      | 1.225  | 2.450  | 3.675  | 4.900  | 6.125  | 7.350  |
| Costo total      | 0.35   | 6.931  | 8.156  | 9.381  | 10.606 | 11.831 | 13.056 | 14.281 |
| Resultado        |        | -6.931 | -4.656 | -2.381 | -106   | 2.169  | 4.444  | 6.719  |

El punto de equilibrio es un indicador fundamental, que define la masa crítica o factor de subsistencia del proyecto. Dice cual es el mínimo nivel de producción al cual no se gana ni se pierde. Si se produce menos se entrará en una zona de perdidas y si se produce más, en la zona de ganancias. Cuando el negocio supera la masa critica, se convierte en una entidad independiente que se mantiene por si misma y puede seguir creciendo sin el aporte de capital externo.

Por lo tanto el análisis del punto de equilibrio permite analizar el riesgo operativo que tiene el proyecto.

En nuestro caso el punto de equilibrio esta entre los 152 y 153 cubiertos.(Ver anexo n° 4).

## **8 - ANÁLISIS FINANCIERO**

### **8.1 - Flujo de fondos**

(Ver anexos nº5 y nº 6)

### **8.2 - Valor actual neto**

#### **VANe (Valor Actual Neto Económico)**

El proyecto es viable cuando el VANe es positivo, es decir, cuando el flujo de utilidades esperadas actualizadas es mayor que la inversión. Esto significa que el proyecto devolverá la inversión inicial, todos los gastos, el costo de oportunidad del capital y además dejará un excedente. Si el VAN da un número negativo, quiere decir que a esa tasa el proyecto no alcanza a devolver la inversión inicial y/o el costo de oportunidad del capital.

En nuestro caso el proyecto tiene un valor anual neto de \$ 211.258 por lo que el proyecto es mas que viable.

A valores de hoy se incremento la riqueza en \$211.258.

La tasa de corte es del 18% ya que es la tasa de costo de oportunidad que se obtendría colocando los fondos en un proyecto de igual riesgo.

### **8.3 - Tasa interna de retorno**

#### **TIRe (Tasa Interna de Retorno Económica)**

La TIR económica es una tasa  $r$  que surge del flujo de fondos y no depende del costo de oportunidad del inversor. Es aquella tasa que iguala la inversión inicial con el valor actual del flujo de fondos. Si la TIR es mayor que la tasa de costo de oportunidad, conviene hacer el proyecto. Si el proyecto no es viable, se puede reformular.

En nuestro caso específico podemos observar que el Proyecto arroja una TIR económica del 75% lo que significa que el proyecto es viable, nos da una idea de rentabilidad del proyecto.

### **Análisis de la relación Beneficio-Costo**

Este indicador consiste en dividir el Valor actual de los BN por el valor actual de los costos. La regla de decisión dice que una inversión es conveniente si esta razón es mayor que 1. La ventaja fundamental que posee este indicador es que determina el período de pago de los préstamos. Como podemos ver en nuestro caso la relación Beneficio costo es mayor que 1 por lo tanto es conveniente realizar el Proyecto.

Es equivalente a 1,46

### **Sensibilidad**

El proyecto soporta hasta casi un 25% en la disminución del precio sin entrar en pérdidas.

## CONCLUSIÓN

El presente estudio comenzó por una necesidad observada, en el restaurante “El Coirón”, a nivel de gestión del mismo. Se advirtió un déficit en la organización del lugar, como así también, falta de planificación a largo plazo.

A partir de la problemática planteada se formuló la siguiente hipótesis: La realización de una reingeniería de la organización mediante la aplicación de un plan de negocios y la ampliación del establecimiento mejorara la gestión del restaurante y atención al público.

Esta iniciativa, presentada a los responsables de la Empresa le permitiría desarrollar una gestión más eficiente. Asimismo, para alcanzar el objetivo referido al aumento de la rentabilidad se planteo una alternativa de inversión mediante la evaluación de un proyecto de ampliación de la capacidad que posee actualmente el lugar.

Como conclusión del proyecto se estima la viabilidad del mismo, lo cual se ve reflejado en que si los dueños deciden hacer la inversión su riqueza se incrementara en \$ 211.258 a valores de hoy, es decir, que tienen un VAN más que positivo.

La tasa interna de retorno de la inversión es de 75%.

Finalmente, es pertinente señalar que este trabajo se podría implementar en todo tipo de PyMEs y empresas familiares porque contribuiría a cambiar la cultura empresarial arraigada en la sociedad la cual considera que la inversión en un asesoramiento profesional es un gasto y no una inversión que le traerá a largo plazo muchos beneficios.

**BIBLIOGRAFÍA**

ALVAREZ, Héctor (2003): *Principios de la Administración* . 2da. Edición. Méjico. Eudecor.

KOTLER,P. y ARMSTRONG, G. (2001): *Marketing*. Méjico, Pearson Educación.

PORTER, M. (2000):*Ventaja Competitiva*. Méjico, Alay.

Programa de Formación de Consultores Empresariales.

En línea <http://www.infomipyme.co,m/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm>.

(consultado 15/09)

THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. (2000):*AdministraciónEstratégica*. Méjico, Mc. Graw-hill.

## **ANEXOS**

