



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

PLAN DE NEGOCIOS: ESTANCIA CHICA (RESTAURANT)

-Trabajo de Investigación-

Autor

Ana Manuel Santos

anitamsantos12@gmail.com

Profesor tutor

María Fernanda Maradona

Mendoza 2015

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| CAPITULO I: ANALISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES..... | 7 |
| 1. Identidad | 7 |
| 1.1. Visión | 7 |
| 1.2. Misión..... | 7 |
| 1.3. Cultura | 8 |
| 1.3.1. El paradigma Organizacional | 9 |
| 1.3.2. Tipos de cultura empresarial..... | 11 |
| 1.4. Estructura | 11 |
| 1.4.1. Elementos componentes de la estructura | 12 |
| 1.4.2. Mecanismos de coordinación | 13 |
| 1.4.3. Las configuraciones | 15 |
| 1.4.4. Matriz de estructura frente al cambio | 19 |
| 2. Diferencia | 20 |
| 2.1. La diferencia como valor empresarial | 20 |
| 2.2. Economías de alcance | 21 |
| 2.3. La diferencia y el proceso de negocio | 22 |
| 2.4. Actividades operativas de valor | 24 |
| 2.5. Impulsores de valor | 25 |
| 3. Eficiencia | 27 |
| 3.1. Costos: los impulsores de la eficiencia..... | 27 |
| 3.2. Costos por actividad | 28 |
| CAPITULO II: ANALISIS DE LA COMPETENCIA Y DEL SECTOR DE NEGOCIOS..... | 30 |
| 1. Unidad estratégica de negocios (UEN)..... | 30 |
| 2. Análisis del mercado meta | 30 |
| 2.1. Segmentación de mercado..... | 31 |
| 2.2. Bases de segmentación | 31 |
| 3. Posicionamiento..... | 32 |
| 3.1. Estrategia para lograr una posición competitiva | 33 |
| 3.1.a. Matriz Boston consulting group (BCG)..... | 33 |

| | | |
|---|---|----|
| 3.1.b. | Matriz ADL..... | 34 |
| 3.2. | Ventajas competitivas de Estancia Chica | 35 |
| 4. | Producto..... | 36 |
| 4.1. | Niveles de producto | 37 |
| 4.2. | Línea de productos..... | 38 |
| 4.3. | Tipos de productos..... | 38 |
| 5. | Análisis del sector..... | 39 |
| 5.1. | Análisis de las variables de nivel 1 | 40 |
| 5.1.a. | Clientes..... | 40 |
| 5.1.b. | Empresa bajo análisis..... | 44 |
| 5.1.c. | Competencia | 47 |
| 5.2. | Análisis de las variables de nivel 2 | 49 |
| 5.2.a. | Proveedores | 49 |
| 5.2.b. | Posibles nuevos ingresantes | 50 |
| 5.2.c. | Productos Sustitutos | 51 |
| 5.2.d. | Actores estatales y no estatales..... | 52 |
| 5.3. | Análisis de las variables de nivel 3 | 52 |
| | Resumen..... | 54 |
| 6. | Posicionamiento. Análisis FODA..... | 54 |
| 7. | El segmento del negocio | 60 |
| CAPÍTULO III: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA..... | | 62 |
| 1. | Estrategia competitiva o de negocios | 62 |
| 1.1. | Estrategia de Marketing..... | 63 |
| 2. | Estrategia funcional..... | 65 |
| 2.1. | Estrategia de operaciones..... | 65 |
| 2.1.1. | Proceso del servicio..... | 66 |
| 2.1.2. | Proceso de cocina..... | 68 |
| 2.1.3. | Proceso de compras | 69 |
| | Requerimientos de equipos y maquinarias..... | 69 |
| | Controles a realizar | 70 |
| 2.2. | Estrategia de administración y gestión del personal | 72 |
| 2.2.1. | Gestión de recursos humanos..... | 73 |
| 2.2.2. | Descripción de funciones | 74 |
| 2.2.3. | Reclutamiento | 76 |

| | | |
|----------|--|----|
| 2.2.4. | Selección..... | 77 |
| 2.2.5. | Capacitación | 77 |
| 2.3. | Estrategia financiera..... | 78 |
| 2.3.1. | Factibilidad económica y financiera | 78 |
| 2.3.1.a. | Ventas..... | 78 |
| 2.3.1.b. | Costos..... | 79 |
| 2.3.1.c. | Inversión inicial..... | 80 |
| 2.3.1.d. | Depreciaciones | 83 |
| 2.3.1.e. | Financiamiento..... | 84 |
| 2.3.2. | Criterios de Decisión | 85 |
| 2.3.3. | Conclusiones..... | 86 |
| | Conclusiones y recomendaciones | 87 |
| | Bibliografía | 89 |
| | ANEXO I | 91 |
| | Trámites para iniciar la actividad empresarial | 91 |

INTRODUCCIÓN

Estancia Chica proyecta ser un restaurante dedicado en su totalidad a comidas hechas a la parrilla, horno de barro y fuegos en general. Brindará un servicio de excelencia orientado a familias, sobre todo, segmentos socio-económicos A, B, C1 y C2. Situado en Chacras de Coria, Estancia Chica buscará recrear a un ambiente campestre típico Argentino. Con detalles que van desde el uniforme del personal hasta el plato del comensal. Aprovechando el contexto, el restaurante ofrecerá una extensa carta de vinos y toma al rubro como una oportunidad comercial publicitaria.

El plan de Negocios, no sólo será la carta de presentación de la empresa, sino que servirá como herramienta de planificación y gestión que ayude a sustentar la idea, y a la vez servirá como herramienta para atraer nuevos accionistas. A través de éste plan definiremos adecuadamente la estructura del Restaurant, la misión, visión, objetivos, estrategia. Por medio del estudio de mercado determinaremos competidores, clientes meta y sus necesidades, entre otros.

Si bien una buena idea puede terminar siendo una gran empresa, difícilmente lo será si no se desarrolla de manera adecuada. Todo el proceso previo, de estudio y análisis de la idea, es fundamental para llevar a cabo la misma. Sirve como mapa para guiar al emprendedor, brindándole toda la información necesaria para evaluar y poner en marcha el proyecto. El plan de negocio no garantiza el éxito del mismo, pero la ausencia de éste seguramente termine en fracaso.

La idea de la Parrillada Estancia Chica surge a partir de la ausencia de este tipo de negocios en Mendoza. Surge por deseo personal del autor de este trabajo, por querer visitar algún lugar bajo el concepto de parrillada, ambiente familiar, o de reuniones de amigos, donde el plan no sea sólo salir a almorzar, o cenar sino que sea una sumatoria de factores que juntos en un mismo lugar genere una sinergia de sensaciones en el consumidor.

Poner en marcha un negocio como “Estancia Chica” resultará viable desde el punto de vista financiero, económico y comercial. La metodología para realizar el trabajo será comenzar con un estudio exploratorio, visitando negocios similares, evaluando el comportamiento de la competencia, recopilando buenas ideas en cuanto a decoración, uniformes, atención, Iluminación, y el impacto que cada ítem produce en el cliente.

Se implementará un plan de marketing que impacte de manera directa en el público objetivo, principalmente a través de redes sociales. Se pedirán presupuestos a diferentes proveedores para determinar quiénes serán los mismos y poder proyectar flujos de fondos con distintos escenarios.

Toda la información adquirida se verá plasmada en este documento y se aplicará a través de los conocimientos adquiridos durante la carrera, principalmente en la Materia Estrategias de Negocios y Administración Financiera II; y se estructurará en 3 grandes bloques.

1. Análisis de las capacidades empresariales: en este apartado se determinará la Identidad (a través de la Misión, Visión, Cultura y Estructura), la Diferencia, es decir la obtención de una ventaja competitiva a través de las personas, recursos y procesos, y por último la Eficiencia analizando los costos.

2. Análisis de la competencia y Posición competitiva: definición de la Unidad de Negocio. Quien es nuestro cliente meta, cómo nuestro producto satisfará las necesidades de ese cliente, quienes son nuestros competidores, y cuál será la estrategia para lograr una ventaja competitiva sobre la competencia. Análisis del sector: se analizarán los 3 niveles y el análisis FODA.

Nivel 1: Clientes, competencia y Empresa.

Nivel 2: Proveedores, nuevos ingresantes, productos sustitutos, distribuidores y actores estatales y no estatales.

Nivel 3: Variables Económicas, legales, políticas, demográficas, tecnológicas, otras.

3. Formulación de la estrategia: Estrategia de Negocios (en cuanto a marca y precio), Estrategia de Posicionamiento, de Crecimiento, Organizacional y Funcional. Éste bloque será el más extenso ya que se analizarán y determinarán aquellas estrategias posibles ya que es un negocio que aún no está en marcha. Se determinará la estrategia de Marketing, los manuales de procedimiento para brindar el servicio y realizar las compras, los requerimientos de equipos y maquinarias, los controles a realizar, entre otros. También se formulará la estrategia de administración y gestión del personal como los procesos de Reclutamiento, Selección y Capacitación. Por último, el Plan Financiero a través de una evaluación económica y financiera, con proyecciones de ingresos, costos y utilidades.

También se incluirá como Anexo todo aquel material que podría ser útil para apoyar y complementar el Plan de negocios

CAPITULO I: ANALISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES

1. Identidad

La identidad es aquello que posee atributos o cualidades que sólo son iguales a sí mismo, no hay otro igual, porque de existir un igual debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades (tangibles o intangibles). Ya sea un producto o una empresa, su identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos. Podrán existir otros similares, pero nunca exactamente iguales.

La identidad empresarial es generada, desarrollada y sostenida por las personas. Las personas miembros de la organización son las que dan identidad a la organización (que luego se hará tangible en un producto –bien o servicio-)

El comienzo de la construcción de la identidad empresarial de “Estancia Chica” será a través de la Visión.

1.1. Visión

Imagen mental de lo que se ve o cree ver al respecto del futuro de los negocios.

“Ser reconocida como una empresa líder y exitosa en la elaboración de comidas a la parrilla, diferenciada por su calidad, innovación y servicio de atención al cliente exclusivo y personalizado”

1.2. Misión

Describe la naturaleza del negocio/servicio y porqué estamos en él. Debe ser alcanzable y real. La diferencia con la Visión, es que esta última posee un carácter de totalidad y unidad, ya que encierra a toda la organización dándole identidad; la misión se focaliza en la actividad específica del o de los negocios por lo que a una visión tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

Dado que Estancia Chica tendrá una sola Unidad Estratégica de Negocios para comenzar, que será brindar servicios gastronómicos, la misión que defina el negocio será una. Las variables clásicas que definen a un negocio según Ocaña, Hugo (2012) son:

1. Clientes
2. Productos
3. Ámbito geográfico
4. Competencia
5. Ventaja competitiva (única variable controlable)

El negocio en cuestión, cómo se explicó en la introducción de este trabajo, está fuertemente orientado al cliente y al producto, lo que indica que la misión ideal es la abierta: clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios, y seguimiento de los cambios que se puedan producir en los gustos y necesidades para realizar los ajustes en función de las exigencias de la demanda.

“Posicionarse en la mente del consumidor como una marca innovadora que ofrece un producto inigualable. Ofrecer un servicio personalizado y único que permita disfrutar del sabor de un asado en un lugar especial, generando sensaciones únicas en el cliente”

1.3. Cultura

La empresa es una organización de tipo social. El concepto de cultura empresarial debe ser entendido desde las perspectivas de las culturas sociales, por ello se define cultura corporativa como un sistema de significado compartido por sus miembros y que distingue a una organización de otras¹.

En Estancia Chica se buscará desarrollar una cultura organizacional tan fuerte que cada miembro se sentirá dueño del lugar, transmitirá alto grado de identidad a los empleados, buscando así el compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

Como indica Robbins, una cultura fuerte y bien definida también servirá como mecanismo de control, ya que se puede definir los comportamientos límites, o la forma correcta de actuar ante determinadas situaciones.

Los fundadores de una organización tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de cómo debería ser esa organización. No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que caracterizará a Estancia Chica facilitará todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

Si bien la cultura organizacional resulta ventajosa desde el punto de vista del empleado porque reduce la ambigüedad, es decir, le indica a los empleados cómo hacer las cosas y lo que es importante; también puede resultar disfuncional. Las culturas fuertes se convierten en barreras contra el cambio

¹Robbins, S.P. (1999, pág. 595)

cuando ya no es eficaz “hacer las cosas como siempre”. Las prácticas que propiciaron a los éxitos anteriores pueden conducir al fracaso si es que ya no se ajustan bien a las necesidades ambientales cambiantes.

Por otro lado, se puede convertir en una barrera contra la diversidad. Cuando una cultura es muy cerrada puede tener impacto negativo a la hora de contratar nuevos empleados que, a causa de la raza, género, grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, creando una paradoja.

También puede ser un problema para futuras fusiones o adquisiciones, imposibilitando la compatibilidad cultural entre empresas.

Se considera que los empleados son el eje fundamental para poder brindar un buen producto y servicio, entonces, para desarrollar el negocio Estancia chica estará altamente focalizada en la creación de una cultura corporativa, brindándoles a los empleados todo lo necesario para que se sientan a gusto con su trabajo, empezando por el reclutamiento y selección de empleados 100% idóneos para el puesto a ocupar, proporcionando información sobre los valores y las necesidades de la empresa y eliminar aquellos postulantes que no compartan los mismos.

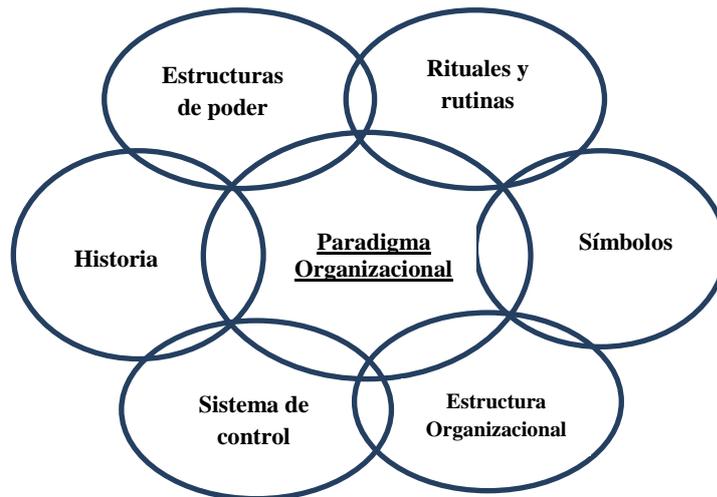
También tendrá un alto impacto la alta gerencia, quienes deberán tener cuidado con lo que dicen y con su forma de comportarse, ya que serán los ejemplos a seguir por los trabajadores.

La socialización de los miembros de la organización será un aspecto muy importante para el desarrollo del negocio, para generar un ambiente de trabajo ameno y amistoso.

1.3.1. El paradigma Organizacional

Según Robbins (1999), el paradigma es el modelo de la organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa. El paradigma organizacional define el tipo de cultura dominante en una empresa y éste se encuentra construido a partir de ciertos elementos que resumen de ésta manera:

Imagen 1: El paradigma Organizacional



Fuente: Johnson y Scholes (1994)

El paradigma organizacional crea identidad empresarial y representa a la organización. Citado por Robbins (1999) Johnson y Scholes (1994) indican que las personas nucleadas en la organización encuentran sentido a sus actos en la medida en que se identifican con ella y entonces se visualizan ellos mismos como actores o protagonistas de las acciones empresariales.

- 1) Paradigma Organizacional: concentra el núcleo central o corazón de la cultura.
- 2) Los valores de identidad de la cultura organizacional están relacionados con el establecimiento de la misión, objetivos y metas.
- 3) Las creencias suelen ser más específicas que los valores, pero como por lo general son implícitas, todos los miembros de la organización las conocen superficialmente.
- 4) Las presunciones constituyen el núcleo real de la cultura organizacional. Son aspectos de la vida organizacional que son tomadas como verdades aceptadas y que los miembros de la organización distinguen fácilmente.
- 5) Historias: respaldan a los valores, creencias y presunciones. Proviene de las experiencias individuales vividas.
- 6) Rutinas y rituales: Las rutinas representan formas y costumbres cotidianas. Los rituales están por encima de las rutinas: reuniones periódicas de trabajo, sociales, deportivas, festejos en determinadas fechas.
- 7) Símbolos: representaciones de jerarquía como el tamaño y ubicación de la oficina, estacionamiento en determinado lugar, acceso a ciertos beneficios, lenguajes entre otros.
- 8) Estructura Organizacional: Influyen los niveles de jerarquía, distribución de la autoridad, responsabilidades, etc.
- 9) Sistema de control: factores asociados a procedimientos burocráticos, indicadores de gestión, evaluación de desempeño, formales o no.

10) Estructura de poder: la cultura es fuertemente definida por quienes ostentan poder dentro de la organización, porque son ellos quienes dictan los valores, creencias y presunciones que guían la cultura de la organización.

En la medida en que estos elementos se consoliden a través del tiempo, la identidad de la organización adquiere mayor definición. Es por ello que a lo largo de todo este trabajo se intentará desarrollar en profundidad cada uno de estos aspectos, para que a la hora de llevar a cabo este proyecto se pueda lograr una cultura corporativa fuerte y bien definida.

Si la visión empresarial y la misión de negocios no poseen una cultura organizacional fuerte que las respalde, ninguna estrategia será exitosa.

1.3.2. Tipos de cultura empresarial

Una clasificación interesante de tipos de culturas es la que da Etkin y Schvarstein -citados por Robbins (1991) -al distinguir, más que tipos de culturas, categorías de sistemas culturales de acuerdo a como se manifiestan en la estructura organizacional. Estas pueden ser:

- Fuertes o débiles: en la medida en que el paradigma organizacional es conocido, compartido y sostenido por todos los miembros de la organización. Cuanto más fuerte sean las características culturales de la empresa, mayor identidad se logrará.
- Concentradas o fragmentadas: grado de aglutinación o dispersión que posee la cultura.
- Abiertas a cerradas: Permeabilidad existente con relación a los cambios que se producen en el contexto.
- Autónomas o reflejas: dependerá si se trata de una cultura anticipadora, provocadora, resistente o acompañadora del cambio.

En el caso de Estancia Chica, se propone tener una fuerte orientación al trabajo en equipo, a la calidad en la producción, al servicio al cliente, al compromiso de los empleados con la organización, a la constante innovación y creatividad; buscando desarrollar una empresa con cultura organizacional fuerte, concentrada (ya que será una única sucursal), abierto (atenta a los cambios en los gustos y necesidades de los clientes) y autónoma (por la originalidad y constante innovación en el servicio será una empresa provocadora del cambio).

1.4. Estructura

Luego de haber establecido cual debe ser la visión empresarial, la misión de negocios y la cultura corporativa para producir los procesos de transformación competitiva, resta por establecer cuál

es la estructura organizacional necesaria para sostenerlos, porque, en definitiva, las estrategias no las llevan adelante las empresas, sino las personas que las integran con sus funciones y tareas.

Según Henry Mintzberg (1991)² la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación. Los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna entre los parámetros de diseño y una consistencia básica con la situación externa de la organización. Además, para cada configuración el autor pone énfasis en alguna parte de la estructura (cumbre estratégica, línea media, tecno estructura, staff de apoyo, núcleo operativo) y en el mecanismo coordinador utilizado (ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos, estandarización de resultados y estandarización de habilidades)

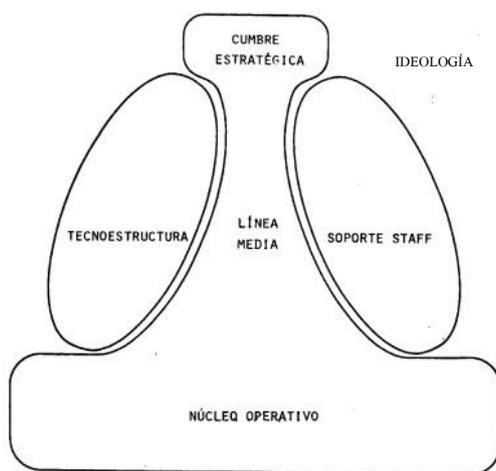
A través de la estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los correspondientes controles.

Para determinar la estructura organizacional de Estancia chica, se realizará una pequeña introducción teórica en base al libro “La estructura de las Organizaciones” de Henry Mintzberg (1991).

1.4.1. Elementos componentes de la estructura

Según Mintzberg (1991), los elementos componentes de la estructura organizacional son 6.

Imagen 2. Las 6 partes básicas de la organización.



Fuente: Mintzberg (1991).

²Mintzberg, Henry (1991) pág. 43) La estructura de las organizaciones.

En la base de toda organización se encuentran sus *operadores*, las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios. Todas, hasta la organización más modesta, requiere cuando menos de un administrador de tiempo completo que ocupe lo que llamaremos el *ápice estratégico*, desde donde se vigila la totalidad del sistema. Conforme crece la organización se requieren más administradores; no sólo administradores y operadores sino también gerentes de administradores, entonces se genera una *línea intermedia*, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico. Por lo general, al volverse más compleja la organización, se requiere de otro grupo de personas a quienes llamaremos los analistas. Estas personas también desempeñan tareas administrativas – planean y controlan de manera formal el trabajo de otros - aunque de diferente naturaleza, con frecuencia se les denomina “*staff*”. Estos analistas componen, fuera de la jerarquía de la línea de autoridad, lo que llamaremos la *tecno estructura*. Casi todas las organizaciones también agregan unidades administrativas de diversos tipos, para así proveer varios servicios internos, desde una cafetería o área de correo, hasta una oficina de asesoría legal o relaciones públicas. A estas unidades, y a la parte de la organización que conforman, les llamaremos unidades de apoyo administrativo. Por último, toda organización activa tiene una sexta parte, la cual llamaremos su *ideología* (lo que significa una “cultura” bien sustentada o firme). La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.

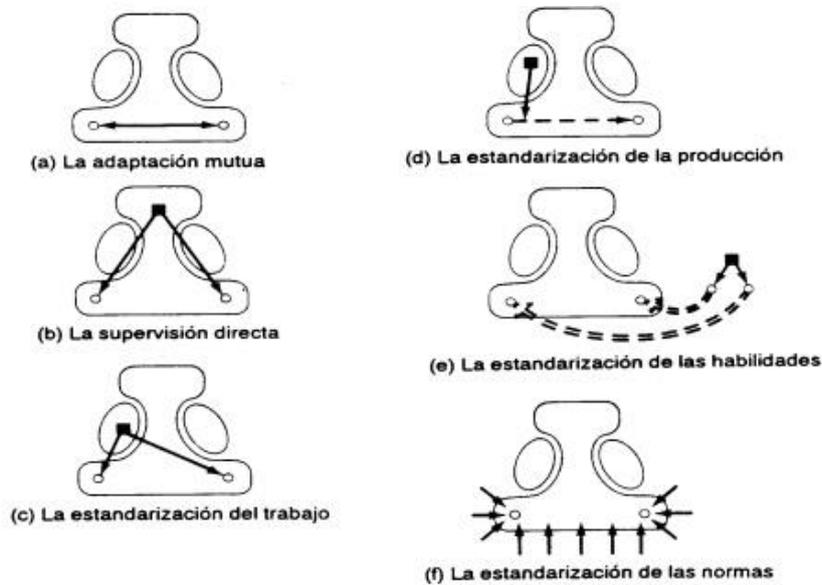
Con esto tenemos las seis partes básicas de una organización. Tal como se muestra en la Imagen 2, existe una pequeña cúpula estratégica conectada, por una línea intermedia sobresaliente, a un gran núcleo de operaciones en la base. Estas tres partes de la organización están dibujadas en una sola e ininterrumpida secuencia para indicar que por lo común están conectadas a través de una sola cadena de autoridad formal. La tecno estructura y el personal de apoyo aparecen por fuera en ambos lados para indicar que están separados de la línea principal de autoridad, influyendo sólo indirectamente al núcleo de operaciones. La ideología aparece como una especie de halo que encierra todo el sistema. Estas personas, quienes trabajan al interior de la organización, ya sea en la toma de decisiones o en el desarrollo de sus acciones, empleados de tiempo completo o, en algunos casos, voluntarios comprometidos, deben ser considerados como influenciadores que forman una especie de coalición interna. Con este término nos referimos a un sistema en el que las personas rivalizan entre sí para determinar la distribución del poder.

1.4.2. Mecanismos de coordinación

Todas las actividades humanas organizadas hacen necesarios dos requisitos fundamentales y opuestos entre sí: la división del trabajo en varias labores para su realización y desempeño, y la coordinación de esas tareas para llevar a cabo la actividad en cuestión. La estructura de una

organización puede ser definida sencillamente como la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas.

Imagen 3. Mecanismos de coordinación



Fuente: Mintzberg (1991)

a) La *adaptación mutua* logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse. La adaptación mutua es utilizada en la más sencilla de las organizaciones – es la manera más obvia de lograr la coordinación.

b) La *supervisión directa* en la que una persona coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas. La Imagen 3b muestra al administrador como líder con las instrucciones como flechas hacia los operadores.

c) La coordinación también puede lograrse mediante la *estandarización*, en forma automática, a través de los estándares que predeterminan lo que las personas hacen y así asegurar la coordinación de su trabajo. Para ello existen cuatro formas: la estandarización del mismo proceso de trabajo, de los resultados del trabajo, de los conocimientos y habilidades que sirven como insumos para el trabajo, o de las normas que, de manera general, guían el trabajo. La estandarización del proceso de trabajo significa la especificación del contenido del trabajo directamente, los procedimientos a seguir.

d) La estandarización de los resultados significa la especificación no de lo que se requiere hacer, sino de sus resultados. De esa manera, la interfase entre los trabajos está predeterminada. De nuevo, como se ilustró en la Imagen 3d, por lo general tales estándares emanan de los analistas.

e) La estandarización de las habilidades, al igual que la de los conocimientos, es otra manera, aunque no muy rigurosa, de lograr la coordinación. Aquí lo que se estandariza es el trabajador, más que el trabajo o los resultados. Él o ella adquieren ciertos conocimientos y habilidades para que, en forma subsecuente, los apliquen en el trabajo.

f) La estandarización de las normas significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y por tanto logran coordinarse a partir de este hecho, como se muestra en la imagen 3f.

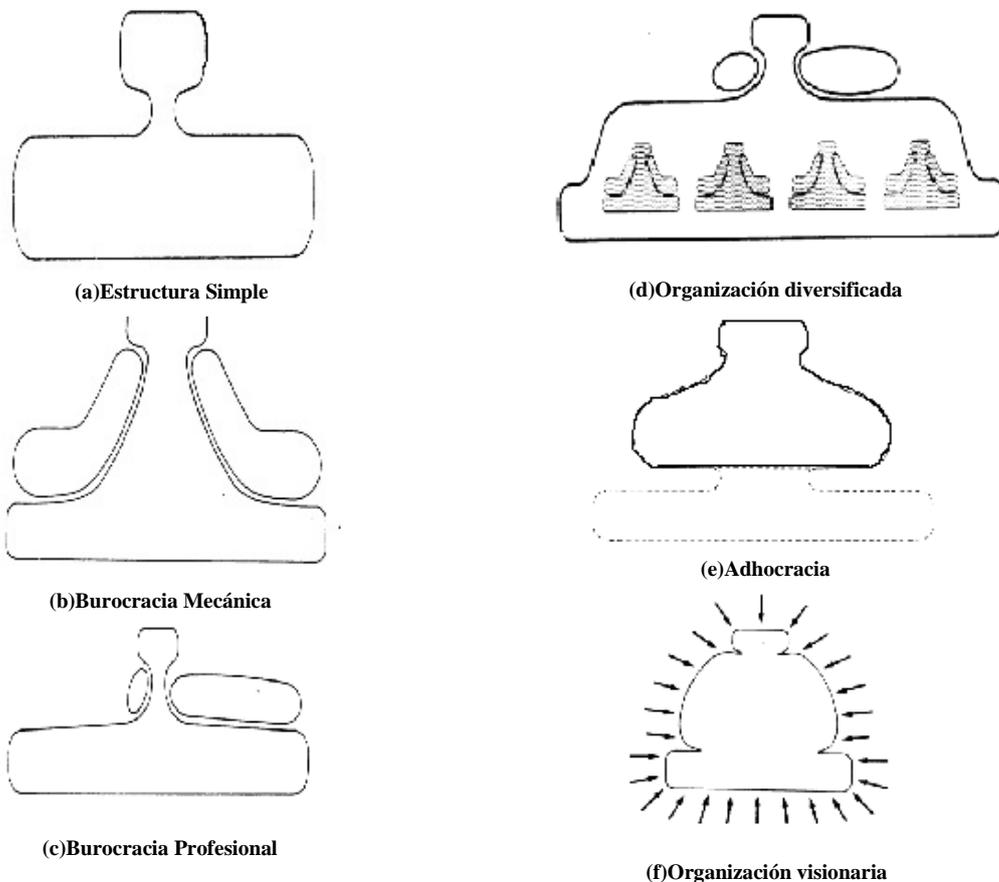
Estos mecanismos de coordinación pueden considerarse como los elementos básicos de una estructura, el adhesivo que mantiene la cohesión de las organizaciones. Y parece que mantienen un cierto orden: a medida que el trabajo organizacional se vuelve difícil y complejo, los medios de coordinación favorecidos parecen cambiar, de la mutua adaptación (el mecanismo más sencillo) a la supervisión directa, luego a la estandarización, preferentemente de los procesos de trabajo o de las normas, los resultados o de las habilidades, para al final regresar a la adaptación mutua.

1.4.3. Las configuraciones

Ahora procederemos bajo el supuesto de que un número limitado de configuraciones pueden ayudar a explicar mucho de lo que se observa en las organizaciones. Así introducimos las seis partes básicas de una organización y los seis mecanismos básicos de coordinación. En efecto, parece existir una correspondencia fundamental entre todos estos seis, lo cual puede explicarse mediante una serie de impulsos ejercidos en la organización a causa de una de sus seis partes, como se muestra en la ilustración que aparece más arriba. Cuando las condiciones favorecen alguno de estos impulsos, la parte correspondiente de la organización se vuelve clave, el mecanismo de coordinación apropiado es fundamental y la forma de descentralización que le delega poder emerge. La organización es entonces inducida a diseñarse como una configuración específica.³

³Mintzberg, Henry (1991 pág. 341) La estructura de las organizaciones.

Imagen 4. Configuraciones



Fuente: Mintzberg (1991)

- a) Estructura Simple: El nombre lo dice todo. Y la figura lo ilustra. La estructura es sencilla, parecida a una unidad grande que consiste de uno o pocos gerentes ejecutivos, uno de los cuales domina a través de la unidad que dirige, y un grupo de operadores que desempeña el trabajo básico. Poco del comportamiento en la organización es formalizado y el uso de la planeación, capacitación o de los dispositivos de enlace es mínimo. La ausencia de estandarización significa que la estructura es orgánica y con poca necesidad de analistas de staff. De igual manera, existen pocos gerentes de línea intermedia debido a que mucha de la coordinación es manejada en la cúpula. Aun el personal de apoyo es minimizado, para mantener la estructura ligera y la organización flexible. Porque opera en un entorno dinámico, la organización debe ser flexible, algunas veces por decisión propia ya que es el único lugar donde puede vencer a las burocracias. Con frecuencia se trata de una organización nueva, en parte porque el tiempo la conduce hacia la burocracia. Y muchas de estas organizaciones son con frecuencia pequeñas, y el tamaño también

conlleva a la estructura hacia la burocracia. No es extraño que, intencionalmente, y para continuar ejerciendo un control personal sobre ella, el director ejecutivo mantenga a la organización pequeña.

- b) La Burocracia Mecánica (u organización máquina) es hija de la revolución industrial, cuando los puestos se volvieron altamente especializados y el trabajo altamente estandarizado, las organizaciones máquina encajan de manera natural con la producción masiva.
- c) Burocracia Profesional: Existe otra configuración burocrática, pero como ésta depende de la estandarización de las habilidades y no de los procesos de trabajo o de los resultados para su coordinación, es totalmente distinta a la de tipo máquina. Aquí predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados - gente altamente especializada, pero con un control considerable sobre su trabajo, como en los hospitales o las universidades - para desempeñar sus tareas operativas, la organización cede gran parte de su poder, no sólo a los profesionales, sino también a las asociaciones e instituciones que los seleccionaron y capacitaron.
- d) La Organización Diversificada al igual que la profesional, tampoco es una organización integrada, ya que una serie de entidades independientes interactúan mediante una estructura administrativa indefinida. Sin embargo, la diferencia estriba en que mientras esas entidades en la organización profesional las constituyen individuos, el de la diversificada son unidades de línea intermedia, por lo común llamadas “divisiones”, ejerciendo un impulso dominante hacia la fragmentación. Esta configuración difiere de las otras en cuanto a un aspecto importante; no es una estructura completa, sino parcial y que se impone sobre las otras. Cada división tiene su propia estructura. Una organización se divisionaliza, sobre todo debido a una razón: porque sus líneas de productos son diversificadas. Y esto tiende a ocurrir con más frecuencia en las organizaciones más grandes y maduras, las que han agotado todas las oportunidades.
- e) La Adhocracia es una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados, lo cual estimula, por el uso extensivo de los dispositivos de enlace, a los gerentes de integración, las comisiones permanentes y sobre todo las comisiones temporales y la estructura matricial.
- f) La organización misionera, constituye otra combinación distinta de los elementos que hemos analizado. Cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos y, por consiguiente, tiende a ser una

división del trabajo difusa. Lo que mantiene a la organización misionera unida, es decir, lo que ocasiona su coordinación, es la estandarización de las normas, el que sus miembros compartan los mismos valores y creencias. La clave para asegurar esto es su socialización, efectuada mediante el diseño de parámetro de adoctrinamiento.

En resumen:

Tabla n° 1. Resumen Configuraciones

| CONFIGURACIÓN | PRINCIPAL MECANISMO DE COORDINACION | PARTE CLAVE DE LA ORGANIZACION |
|-----------------------------------|--|---------------------------------------|
| Estructura Simple | Supervisión directa | Cumbre estratégica |
| Burocracia Mecánica | Estandarización de procesos de trabajo | Tecno estructura |
| Burocracia Profesional | Estandarización de Habilidades | Núcleo de operaciones |
| Organización diversificada | Estandarización de la producción | Línea intermedia |
| Adhocracia | Adaptación mutua | Staff de apoyo |
| Organización misionera | Estandarización de normas | Ideología |

Fuente: Elaboración propia

Según las configuraciones del autor, al estar emergiendo en el mercado se cree que Estancia Chica comenzará con una estructura simple. Esta decisión se basa en que esta estructura se caracteriza por ser no elaborada; típicamente tiene poca o ninguna tecno estructura y poco staff de apoyo. Es además muy común en empresas jóvenes y pequeñas, donde el sistema técnico es no sofisticado.

La parte clave de la organización es la cumbre estratégica ya que el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en el gerente general. La supervisión directa es el principal mecanismo de coordinación y la comunicación fluye informalmente, principalmente entre el gerente general y todos los demás. El ambiente al cual se enfrenta la empresa es simple; y es a la vez dinámico, lo que significa una estructura orgánica que sea flexible para poder adaptarse a los cambios que vayan surgiendo.

Sin embargo, una vez instalada y a medida que crezca la organización, no debe descartarse la posibilidad de que la empresa modifique su estructura. Como el trabajo operativo es rutinario, simple y repetitivo, es probable que luego se adopte una estructura de burocracia mecánica.

1.4.4. Matriz de estructura frente al cambio

Tabla n° 2. Estructura frente al cambio

| | | | |
|---------------------------------|-------------|---|--|
| ENFASIS EN LA ESTRATEGIA | ALTA | ESTRUCTURA FLEXIBLE (Anticipadora del cambio) | ESTRUCTURA INNOVADORA (Provocadora del cambio) |
| | BAJA | ESTRUCTURA BUROCRATICA (Resistente al cambio) | ESTRUCTURA CONSERVADORA (Acompaña al cambio) |
| | | BAJA | ALTA |
| ENFASIS EN LA ESTRUCTURA | | | |

Fuente: Ocaña (2012)

La forma como la empresa se adapta al cambio debe ser entendida como la capacidad que posee la organización para reconfigurar su estructura en función de: las variaciones contextuales (cambios no planeados) provenientes de variables macroeconómicas (económicas, legales, tecnológicas, etc.) y las específicas del sector de negocios (clientes, competidores, proveedores, canales de distribución, etc.). Y también de las variaciones internas (cambios planeados) provenientes de la propia organización (políticas, visión empresarial, cultura, funciones, procesos, tecnología, etc.).

En el caso de nuestro negocio, Estancia Chica, se aspiraría a alcanzar una estructura flexible, consecuencia de su identidad fuertemente asociada a la diferencia. Se caracterizará por:

- Fuerte sentido de solidaridad y cooperación entre los miembros que permitirá que la estructura organizacional se adapte rápidamente a los cambios.
- Prevalecerá el criterio de polifuncionalidad de las personas y tareas a los de especialización del trabajo.
- Prevalecerá la idea de las economías de alcance más que de escala, es decir, un aprovechamiento flexible de los recursos para poder adaptarse a los cambios planeados y no planeados, guardando formas eficientes tolerables.
- Fuerte proceso socializador a través de valores y principios compartidos; comunicándose a sus miembros en forma de adoctrinamiento, y cuando el individuo

muestre cierto grado de integración a la organización, se le otorgará libertad para tomar decisiones.

2. Diferencia

2.1. La diferencia como valor empresarial

El concepto de diferencia que se utilizará no debe confundirse con el de diferenciación que, como estrategia genérica o competitiva, enuncia Porter (1985)⁴. En este trabajo la diferencia es un impulsor de valor dentro de la ventaja competitiva empresarial, pero no una estrategia. (Ocaña, 2012, pág. 146)

Competencia significa rivalidad entre las empresas para disputarse cuotas de mercado, lo que supone que cada empresa tiende a comportarse de modo diferente a como lo hacen otras. De esta manera generan ventajas competitivas y alteran el equilibrio del sector.

Como se ha señalado anteriormente, identidad es lo originario del uno y único, mientras que la diferencia es funcional a la identidad en tanto es un diferido del uno y único. *Identidad* es el *ser*, mientras que *diferencia* es el *saber hacer*.

Las empresas crean diferencias, las hacen conocer señalándolas o especificándolas, para ser distintas en la diversidad competitiva. Para materializar esto con Estancia Chica, se desarrollarán procesos de negocios con una estrategia específica. No hay una estrategia de diferenciación, habrá una estrategia para el proceso de negocios donde la diferencia será un impulsor clave de valor (junto con la identidad y la eficiencia).

Para lograr diferenciación, la empresa tendrá que trabajar sobre 4 elementos básicos: la adaptación, la innovación, la coordinación y la mejora de las actividades del proceso de negocios.

La diferencia en términos competitivos se puede establecer a través de 2 vías: como comparación con otro, o como extensión de la identidad. Lo que la empresa debe tener en cuenta al momento de crear diferencias es que, si se las genera por la simple comparación con otro (producto o marca), los elementos que la constituyen carecerán de base sustentada en la Identidad y, por lo tanto, la posición competitiva que logre será sumamente débil, ya que cambios en los elementos diferenciales del otro pueden dejar sin argumentos de valor a las diferencias creadas. En cambio, la diferencia que surge de la Identidad, puede interpretarse como que surge del seno de la propia empresa,

⁴Porter, M. E. (1985) La ventaja competitiva.

es decir se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva, por ejemplo, la marca. Ésta, como diferencia, determina la identidad de la empresa y la hace única.

2.2. Economías de alcance

Las diferencias como generadoras de valor empresarial pueden impactar en los costos totales. En efecto, se supone que cualquier elemento diferencial en el proceso de negocios, un nuevo atributo en el producto o cualquier agregado de valor que haga una diferencia impactará en forma directa o indirecta en los costos.

Las diferencias que podría alcanzar Estancia chica son:

- A través de cambios de menú a lo largo del año, aprovechar la estacionalidad de los productos.
- Localización del restaurant
- Tecnología utilizada
- Procesos productivos y comerciales
- Sistemas de información
- Conocimiento aplicado a los procesos de negocio
- Sinergia por la interrelación entre negocios, productos o procesos.
- Tiempo de respuesta ante los cambios en la demanda de los clientes.
- Diferencias basadas en la percepción de calidad subjetiva
- Diferencias basadas en la innovación aplicada a valores simbólicos.

Para lograr economías de alcance, Estancia Chica debe integrar aquellas actividades, que siendo de distinta naturaleza, permitan algún tipo de sinergia como elemento diferencial. Los requisitos para justificar la búsqueda de esas economías de alcance son:

1. Que existan posibilidades de desarrollar en forma conjunta 2 o más actividades de producción y/o comercialización.
2. Que existan posibilidades de compartir clientes actuales con productos diferentes.
3. Que existan posibilidades de compartir productos actuales con clientes diferentes.

La condición para el logro de economías de alcance se da cuando los costos fijos de producción conjunta son inferiores a los costos de producir los servicios en forma individual, y también cuando la producción conjunta implique unos costos variables de producción menores que los costos variables de producción individual.

Los factores que originan las economías de alcance pueden tener 2 orígenes: por la propagación de los costos fijos entre las diferentes líneas de producción; o por la complementariedad de los costos. Dado que Estancia Chica es una estructura simple, que se dedicará a la gastronomía únicamente, intentará complementar costos, ya sea a través del proveedor, de la reutilización de insumos para ciertos platos, el aprovechamiento de la parrilla para cocinar las comidas, postres y acompañamientos, etc.

2.3. La diferencia y el proceso de negocio

Sabemos que un proceso es un conjunto de fases de una actividad, desarrolladas en forma continua mediante una lógica que permita alcanzar un propósito determinado. El proceso de negocio son todas las actividades conducentes al logro de una rentabilidad esperada. La suma de tareas rutinarias y contingentes, normalmente son agrupadas por tipos de actividad. Así están relacionadas con ventas, o con producción, o con contaduría. Entonces podemos definir a actividad como el conjunto de tareas, rutinarias y contingentes, realizadas por personas que aplican sus conocimientos y experiencias, utilizando recursos.

En nuestro negocio podríamos definir como actividades rutinarias aquellas de índole repetitiva, y que posean la característica de que los problemas que se presenten serán de fácil solución ya que se poseen los conocimientos o experiencias que facilitan las decisiones a tomar. Por ejemplo: las compras de insumos, la recepción de esas compras, el almacenamiento, la facturación, el pago a proveedores, los registros contables, la atención al público, la presentación de los platos, los métodos de cocción, etc.

Las actividades contingentes o no estructuradas serían aquellas en las que no se posea conocimiento o experiencia, por lo que necesitan mayor detenimiento y atención. Por ejemplo: caídas en las ventas por algún factor ajeno al negocio, como podría ser algún factor político; problemas con el sistema de información, pérdidas de stock, problemas con los empleados, quejas de algún clientes, etc. Para éste tipo de tareas será fundamental la capacidad del gerente o encargado del negocio.

Para cada actividad tendremos 3 factores determinantes:

- Personas
- Procesos
- Recursos

A través de ellos buscaremos 2 objetivos fundamentales:

- ✓ Generar *valor* por los modos *diferentes* de hacer una actividad siendo *eficientes*.
- ✓ Generar *valor* por los modos *eficientes* de hacer una actividad con algún grado de *diferencia*.

La organización es un sistema donde confluyen los tres elementos complementarios: personas, procesos y recursos. Se puede decir que las personas desarrollan procesos utilizando recursos. Éstos 3 elementos se encuentran en cada actividad del negocio, son sus unidades estratégicas de valor.

A continuación se definirá conceptualmente según Ocaña (2012) cada una de ellas para luego poder aplicarlas a Estancia Chica y sus actividades operativas de valor.

Personas

Quien da identidad al negocio son las personas y sus conductas. A partir de las creencias de quienes emprendieron el negocio, se genera un tipo de cultura que caracterizará el desempeño de ellas dentro de la organización. Factores intangibles tales como espíritu emprendedor, visión empresarial, liderazgo, subjetividades grupales, pertenencia, compromiso, cooperación, responsabilidad, determinan el modo en que se realizará una actividad.

Procesos

“Una organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos de actividades concebidas para producir un resultado final específico.” Pall (1987), citado por Ocaña (2012). El proceso de negocio es el conjunto de actividades empresariales orientadas a la generación de valor como ventaja competitiva. Cada actividad, es a su vez, un proceso de tareas realizadas por personas, que con los recursos disponibles, tienen como objetivo la generación de valor.



Fuente: Elaboración propia

Un proceso debe ser analizado y descrito por lo que se hace y la manera como se hace. El qué y el cómo sólo pueden ser entendidos por el conocimiento que los respalde. Son las personas las que saben qué hacer y cómo hacerlo, porque ellas tienen los conocimientos necesarios para ello. No se pueden concebir procesos creativos e innovadores sin conocimientos adecuados y sin un tipo de creencia que los promuevan. Sólo así las personas son capaces de producir ideas que generen diferencias en los procesos para transformarlas en ventajas competitivas.

Recursos

Éstos deben ser analizados como los que facilitan tanto la adquisición de insumos como los necesarios para su transformación en un producto final. Pueden ser tangibles (materias primas, maquinarias) o intangibles (información), permanentes o consumibles y, cualquiera sea el tipo, deben ser cuantificables en términos monetarios; por lo tanto, los recursos disponibles y su utilización determinan la eficiencia económica de una actividad de valor.

2.4. Actividades operativas de valor

En Estancia Chica definiremos 5 actividades principales:

- **Administración general:** Conformada por los fundadores del emprendimiento, personas claves para la creación de valor, son quienes aportarán identidad a la empresa, y los responsables de la gestión de subactividades como gerenciamiento, finanzas, contabilidad, tesorería, administración del personal, auditoría y control, etc. Dentro de la estructura organizacional son quienes se encuentran en la cúspide, en el ápice estratégico, el mecanismo coordinador es la supervisión directa al resto de la organización
- **Compras o adquisiciones:** Se trata de la incorporación de materias primas, materiales, insumos y todos aquellos recursos necesarios para desarrollar el negocio. En el negocio en estudio se tratará de una persona “encargada” de Estancia chica. Ésta persona será fundamental para el cumplimiento de muchas actividades, tendrá cierta libertad para la toma de decisiones pero dependerá directamente de la gerencia general. Se encargará de la búsqueda de presupuestos, y diferentes proveedores de ciertos insumos, en cuanto se logre la aprobación de la alta gerencia, estas tareas serán más estandarizadas y rutinarias. Dentro de la estructura organizacional se encontraría en la zona media.
- **Transformaciones:** Incluirá a cocineros, parrilleros, pasteleros, etc. Son aquellas personas que transforman los recursos en el producto final. Dentro de ésta actividades existirán tareas estandarizadas. El menú estará definido, y cada plato tendrá su forma de elaboración y de presentación, por lo que estas personas deberán adecuarse al procesamiento planteado. Dentro de la estructura organizacional se refiere al núcleo operativo.
- **Atención al público:** Estancia Chica será un negocio que no sólo brindará un producto, sino que es muy importante también el servicio que acompañará ese producto. Para ello se necesitará personal capacitado para que el cliente se sienta cómodo y quiera volver y recomendarlo. Estas personas serían los mozos o camareros, quienes son

responsables de transformar los recursos en el servicio final. Como mecanismo coordinador es fundamental la adaptación mutua con los otros miembros del núcleo operativo, es decir, la coordinación del trabajo mediante el proceso de comunicación informal con los miembros de la cocina.

- Publicidad y promoción: Cómo se planteó en la introducción de éste trabajo, es fundamental la publicidad para éste negocio. Esto se hará a través de una agencia de publicidad tercerizada, dentro de la estructura organizacional como un personal de staff o de apoyo, quien en conjunto con la gerencia general plantearán una estrategia de Marketing clave que será la llave para el éxito del negocio.

2.5. Impulsores de valor

Ya se identificó el Proceso del negocio, sus actividades y personas. A continuación se realizará un análisis para detectar fuentes potenciales de valor, como mencionamos anteriormente, los impulsores de valor para generar diferencias son 4 fundamentales: Innovación, mejoras, coordinación y adaptación. Las personas, con sus conocimientos, primero identifican y estructuran el proceso de negocio con sus correspondientes actividades, para luego detectar el valor actual y el valor potencial de cada una de ellas manifestados a través de éstos impulsores de valor.

- ❖ Innovación. Significa alterar las cosas introduciendo novedades. Se busca que Estancia Chica sea un negocio innovador, tanto por su estructura flexible (anticipadora del cambio) y su cultura abierta (atenta a los cambios en los gustos y necesidades de los clientes) y autónoma (por la originalidad y constante innovación en el servicio será una empresa provocadora del cambio). La empresa cree que la innovación es quizás la variable más importante en la generación de ventaja competitiva. Se requieren personas que se identifiquen con un ambiente de trabajo altamente creativo, que sepan identificar o anticipar los cambios en las necesidades de los clientes. La innovación la desarrollará principalmente a través del Marketing, introduciendo novedades comerciales que atraerán la atención de los consumidores, tanto en el diseño de la marca, la carta, como en la ambientación del lugar, la presentación de los platos y el diseño de las mesas, los cubiertos, y todos aquellos detalles que definen el estilo del restaurant. En este punto cumplirá un rol fundamental la agencia de publicidad que será la encargada de definir el concepto del restaurant y buscar nuevas ideas para sorprender a los clientes. La implementación sistemática de proyectos y programas de innovación implica analizar en forma permanente la capacidad que posee la empresa. Adquiere fundamental importancia la creación de un ambiente y grupos de trabajo que, bajo los proyectos y programas mencionados, analicen, diseñen e implementen

innovaciones que impulsen diferencias en los procesos a través del aporte de ideas, evaluando el valor aportado por ellas y el impacto que producirá el cambio innovador.

- ❖ **Mejora.** Significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supere el actual. En Estancia Chica la actividad que debe estar más orientada a éste impulsor de diferencias es la Atención al público. En toda tarea existen y existirán aspectos a mejorar, se debe prestar especial atención a aquellos indicadores que son críticos, y que se puedan evaluar las mejoras. En éste caso se orientará a los tiempos de demora entre que se toma el pedido y que se sirve el plato, que el cliente pide la cuenta hasta que se le lleva. Si bien no es el concepto del lugar que haya mucha rotación de clientes, sino más bien que las familias puedan visitar el lugar y pasar un media día ameno, tal vez distenderse y quedarse hasta la tarde; se deben cumplir esos tiempos y que el cliente decida cuanto tiempo se quedará en el lugar, y no que se quede por demoras del personal. También se podrán mejorar procedimientos, uso de recursos, asignación de personas, tareas y/o elementos de trabajo.
- ❖ **Coordinación.** Disponer en forma ordenada los procesos entre sí y las actividades de cada uno de ellos, de manera tal que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin común (generación de diferencias como valor). En Estancia Chica la coordinación se debe dar de forma vertical (desde la alta gerencia, pasando por el encargado, hasta llegar a los mozos y cocineros) como así también de forma horizontal (entre la alta gerencia con la agencia publicitaria; y entre cocineros y mozos, siendo ésta última la más importante.)
- ❖ **Adaptación.** Está relacionada con la capacidad de adaptación del negocio con los cambiantes gustos y necesidades en los clientes. El análisis de la adaptación debe partir de las actividades más cercanas al cliente, y de allí hacia las alejadas. Es decir, la agencia publicitaria, quien está en contacto con los consumidores a través de las redes sociales, debe identificar las nuevas necesidades, o cambios en los gustos, nuevas tendencias y modas. Debe comunicarlas a la alta gerencia, la alta gerencia informar al encargado para introducir nuevos menús a la carta, o cambiar de proveedores, y a la vez informárselo a los mozos y cocineros para que ellos puedan cumplir sus tareas estando al tanto de esos cambios. Los factores para poder potenciar la Adaptación como impulsor de valor diferencial según Ocaña (2012) son:
 - Identificar y definir segmentos de clientes objetivo.
 - Establecer una visión y cultura empresarial cercana y orientada al cliente.
 - Desarrollar e implementar planes para detectar las necesidades de los clientes.

- Analizar diferencias que se podrían introducir al negocio para adaptarse a los requerimientos de los clientes.
- Evaluar el impacto que esas diferencias podrían tener en el negocio.
- Evaluar financieramente la diferencia a introducir
- Implementar la adaptación.

3. Eficiencia

Tal como define Ocaña en su libro, la eficiencia es la habilidad que posee la empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica), o también, cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica). Junto con identidad y la diferencia previamente definidas, eficiencia determina la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva superior.

Entre diferencia y eficiencia existe una dualidad indisoluble: no se pueden entender las diferencias producidas sin medir su eficiencia y viceversa, no se pueden entender los costos consumidos sin medir las diferencias producidas. Entre diferencia y eficiencia hay una relación de causa y efecto: a mayor consumo de costos en las actividades (causas) debe existir un mayor producido en las diferencias.

3.1. Costos: los impulsores de la eficiencia

La eficiencia es la tercera determinante en la producción de valor empresarial. Junto con la identidad y la diferencia, determina la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva superior. La eficiencia señala el *cómo hacer* al más bajo costo posible, es la habilidad que posee la empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o, también, cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica).

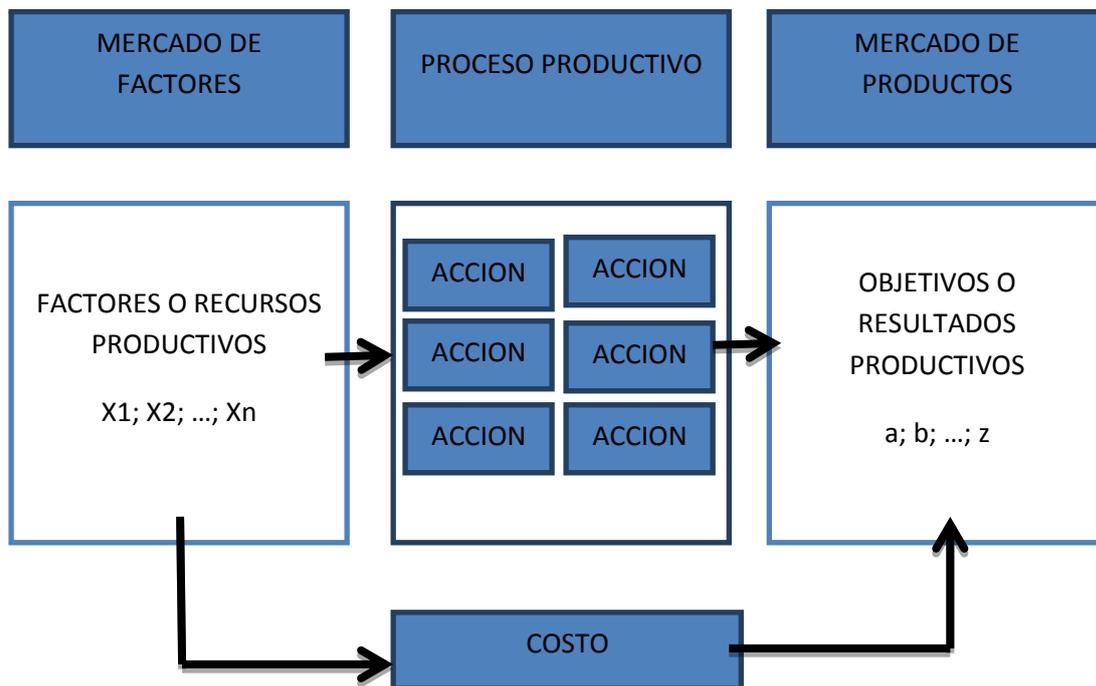
Desde un punto de vista económico, El profesor Ramón Osorio⁵ define al costo como *“toda vinculación (conexión/relación) coherente entre un objetivo o resultado productivo y los factores o recursos necesarios para lograrlo”*. Es una relación esencialmente física porque está basada en cantidades físicas de objetivos y cantidades físicas de factores consumidos para lograrlos (que luego monetizamos y llevamos a dinero)

⁵Material de la cátedra “Administración Financiera II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2012)

Componente físico: $Q X_i ; a/ b/ \dots/ z$. Cantidad necesaria del recurso “ X_i ” para la obtención del objetivo “ $a/ b/ \dots/ z$ ” (Relación de eficiencia)

Componente monetario: $P X_i$. Precio o valor asignado necesario para la disponibilidad de una unidad del factor X_i .

Tabla n° 3. Costos



Fuente: Podmoguilnye (2014)

En relación a la vinculación entre factores y objetivo, los costos pueden ser directos o indirectos. Directos son aquellos que corresponden a factores que pueden vincularse de forma clara, objetiva y excluyente con un objetivo del proceso productivo (acciones directas); y los costos indirectos son los que corresponden a factores en los que se pueda reconocer al menos una relación de eficiencia vinculada con acciones indirectas a lo largo de todo el proceso de su acumulación.

3.2. Costos por actividad

La teoría de los costos por actividad o costos ABC se basa en que son las actividades las que consumen factores productivos, y que esos costos son la expresión cuantificada de los factores consumidos por cada actividad. Los productos, en cambio, consumen actividades, no costos.

Ésta teoría se fundamenta en que la gestión óptima de las actividades producirá la reducción de costos. El establecimiento de una causa-efecto entre las actividades y los productos, es decir a

mayor consumo de actividades corresponde la imputación de mayores costos. También requiere de una mayor objetividad en la asignación de los costos, si se conoce el costo de cada actividad, la imputación al producto o servicio será en función de las actividades que haya consumido.

Las actividades se definen como la realización de una acción, o conjunto de acciones y tareas coordinadas y dirigidas a añadir valor. Aquellas actividades que no generen valor agregado se debe tender a eliminarlas o evitar invertir en ellas.

Las actividades con valor agregado pueden ser básicas (indispensables), o de apoyo. Éstas últimas no constituyen una necesidad para la empresa, y se debe evaluar su conveniencia.

En el caso bajo a análisis se definirán los costos cuando se plantee más adelante el Plan financiero.

CAPITULO II: ANALISIS DE LA COMPETENCIA Y DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Estancia Chica se proyecta como un restaurante dedicado en su totalidad a comidas hechas a la parrilla, horno de barro y fuegos en general. Se podría definir como una empresa especializada (una unidad estratégica de negocios) en vez de diversificada (dos o más unidades estratégicas de negocios). A continuación definiremos Unidad de Negocio, nuestro cliente meta, cómo nuestro producto satisfará las necesidades de ese cliente, quienes son nuestros competidores, cuál será la estrategia para lograr una ventaja competitiva sobre la competencia, y el sector donde se desempeñará la empresa.

1. Unidad estratégica de negocios (UEN)

Conceptualmente la podemos definir como una unidad de organización o foco de planificación que agrupa:

1. Un grupo de clientes claramente segmentados.
2. Un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado.
3. Un conjunto definido de competidores.
4. Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior.

La empresa desarrolla un proceso de negocios para, estrategia mediante, lograr una posición competitiva dentro del sector donde actúa. Las empresas compiten a través de estrategias para obtener una posición dentro del sector. La posición queda reflejada en el indicador más sencillo y directo: las ventas. A mayor venta, mejor posición.

Para definir la posición competitiva de la empresa, primero se debe hacer una correcta identificación del sector, segmento y grupo donde compite. Una vez realizada esta tarea se procederá a posicionar a la competencia y a la propia empresa dentro del sector.

2. Análisis del mercado meta

Según Kotler y Armstrong (2003), el mercado meta es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing, con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio.

Mientras una empresa u organización no lo defina claramente, no podrá tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos que ofrecerá, los canales de distribución que empleará, las herramientas de promoción que utilizará y el precio que planteará al mercado, lo cual es decisivo para que una organización haga una "oferta atractiva" en el mercado.

Actualmente, las empresas u organizaciones reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos que no pueden atraerlos a todos de la misma manera debido a que éstos son demasiado numerosos, dispersos y variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra. Además, no siempre tienen la capacidad suficiente para servir a los diferentes segmentos del mercado. Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo (que generalmente incluye muchos segmentos de mercado) y, en algunas situaciones, contra competidores superiores, cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir mejor y con mayor provecho.

2.1. Segmentación de mercado

Segmentar un mercado consiste en dividirlo en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. La diferencia puede deberse a sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación, las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades particulares.

2.2. Bases de segmentación

No existe una sola forma de segmentar un mercado, se deben probar diferentes variables de segmentación, solas y mezcladas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado. Entre las principales variables se encuentran:

- Segmentación geográfica: consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades, etc.
- Segmentación demográfica: fragmenta el mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
- Segmentación psicográfica: divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida o personalidad.

- Segmentación conductual: divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Esto incluye la ocasión de compra, los beneficios que se buscan, la situación del usuario, la frecuencia de uso y el grado de lealtad.

En el caso de Estancia Chica, se utilizaron los siguientes enfoques de segmentación:

- Geográfico:

- ✓ País: Argentina.
- ✓ Provincia: Mendoza.
- ✓ Localidad: Chacras de Coria

- Demográfico:

- ✓ Sexo: indistinto.
- ✓ Edad: principalmente matrimonios jóvenes, con niños. También turistas de todas las edades.
- ✓ Nacionalidad: indistinta.
- ✓ Ocupación: Indistinta

- Psicográfico:

- ✓ Clase social: A, B, C1 y C2
- ✓ Estilo de vida: saludable, activo, compartir en familia, campestre, amantes de la naturaleza
- ✓ Personalidad: innovador, no solitario, sino que le guste compartir, extrovertido.

- Conductual:

- ✓ Ocasión de compra: alimentación, ocio, paseo.
- ✓ Beneficios esperados: Alimentación, sabor, compañía, distensión.

3. Posicionamiento

La posición de un producto es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. Los clientes escogen aquellos productos y servicios que le proporcionen el más alto valor, y en la medida en que la empresa logre ofrecer este valor, obtiene una ventaja competitiva.

Estancia Chica busca posicionarse como un restaurante dedicado en su totalidad a comidas hechas a la parrilla, horno de barro y fuegos en general, que cuente con un servicio de excelencia orientado a familias, sobre todo, segmentos socio-económicos A, B, C1 y C2, recreando a un ambiente campestre típico Argentino.

Según los datos obtenidos de la página www.iprofesional.com, la pirámide social en Argentina, una familia con ingreso promedio mensual de \$66.500 es considerada Clase top ABC1, y aquellas con promedio de ingreso mensual de \$20.800 son consideradas Clase media alta C2.

Con detalles que van desde el uniforme del personal hasta el plato del comensal. Además, brindar productos y servicios de alta calidad a precios competitivos. Busca principalmente convertirse en el lugar donde se pueda gozar de una estadía confortable y de buenas compañías.

3.1. Estrategia para lograr una posición competitiva

Debemos señalar que supeditar la posición competitiva de la empresa a una sola variable (participación de mercado) es reducir el análisis, cuando en realidad esa posición es producto de múltiples factores (imagen de marca, trayectoria empresarial, visión innovadora, entre otras). No obstante, se sabe que cualquier resultado del proceso de negocios se mide, en primer lugar, con las ventas realizadas (expresión contable) de un sector, y esto indica una cuota o participación relativa de mercado. Para definir la posición competitiva de la empresa, primero se debe hacer una correcta identificación del sector, segmento donde compite, una vez realizado esto, se procederá a posicionar la competencia y a la propia empresa dentro del sector o segmento.

Como la empresa en cuestión todavía no existe, el análisis siguiente será totalmente subjetivo, con cálculos y resultados a los que se debería llegar. Se utilizarán herramientas orientadoras, de tipo relativo, sin validez absoluta. Servirán como ayuda para la toma de decisiones pero no aportan criterios de selección, son de naturaleza estática, por lo que es conveniente aplicarlas a momentos sucesivos, de tal forma de obtener una visión real y dinámica de la situación competitiva analizada.

3.1.a. Matriz Boston consulting group (BCG)

Este análisis se basa en dos variables: crecimiento de mercado y participación de mercado. Esquemáticamente:

Tabla n° 4. Matriz BCG

| | | | |
|--------------------------------|-------------|---|---|
| CRECIMIENTO DEL MERCADO | ALTO | NEGOCIO INTERROGANTE Desarrollar el negocio | NEGOCIO ESTRELLA Conservar la participación |
| | BAJO | NEGOCIO PERRO Reestructurar el negocio | NEGOCIO VACA LECHERA Seleccionar segmentos y/o diversificar |
| | | BAJA | ALTA |
| | | PARTICIPACIÓN DE MERCADO | |

Fuente: Elaboración propia

Según la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (www.deie.mendoza.gov.ar) el mercado gastronómico en Mendoza está en crecimiento por el aumento en el consumo que se viene dando en los últimos años, sobre todo por el lado del turismo que durante 2014 presentó un aumento del 11,2% respecto al año anterior, se considera un mercado con alto crecimiento. Por otro lado, por la amplitud y diversidad que existe en el mercado gastronómico, y porque será un negocio nuevo en el medio, se estima que Estancia chica tendrá una participación baja.

Es así, que se lo considerará un *negocio interrogante*. Estos negocios se los relacionan con los negocios nuevos, es decir, con la etapa de lanzamiento del ciclo de vida, donde los costos fijos son elevados. La estrategia a seguir es la de aumentar la participación de mercado, y esto se logra destinando grandes sumas de dinero. El flujo de fondos netos será negativo debido a los costos fijos altos, la demanda de inversión, y a la generación de ingresos bajos por la poca participación en el mercado. La rentabilidad suele ser negativa o neutra. Durante el comienzo de Estancia chica será muy importante el desarrollo del negocio, y para ello se requerirá una inversión muy alta en Marketing y publicidad, por encima de la inversión en infraestructura.

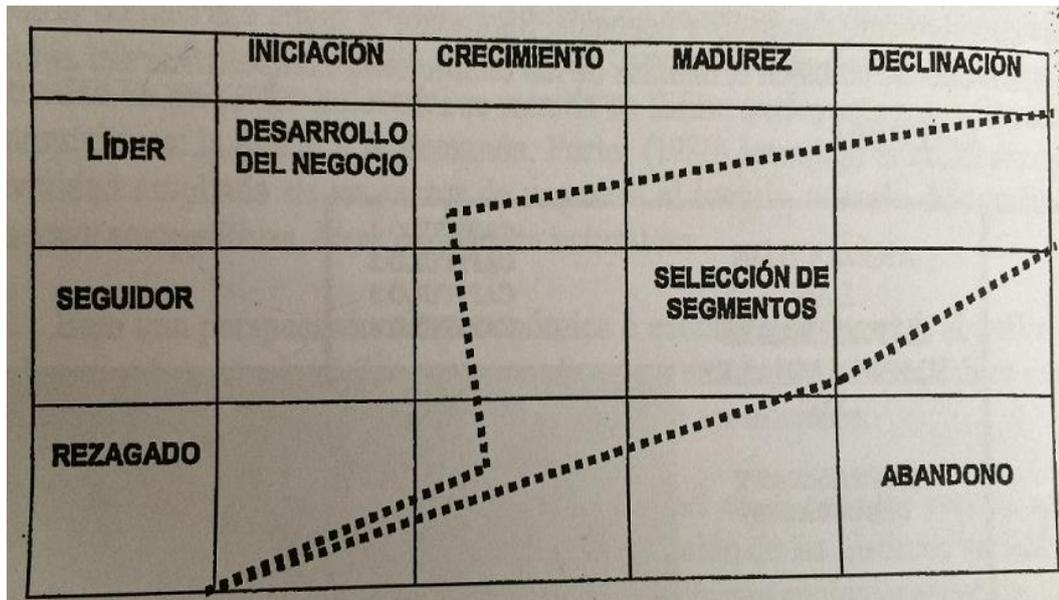
3.1.b. Matriz ADL

Ésta matriz se puede aplicar a segmentos específicos de negocios. Como punto fuerte se considera el respeto por el dinamismo de los sectores al incluir las distintas etapas del ciclo de vida de

los negocios; sin embargo tiene un alto grado de subjetividad. Vincula dos variables: Etapa del ciclo de vida de los negocios y Posición competitiva de la empresa.

Para el análisis del ciclo de vida del sector de negocios, esta matriz incorpora las 4 fases (iniciación, crecimiento, madurez y declinación). En cuanto a la posición competitiva, ésta podría ser líder, seguidor o rezagado.

Imagen 5. Matriz ADL



Fuente: Ocaña (2012)

Si bien no podemos definir la posición competitiva en la que se encontrará el negocio en estudio, podemos observar claramente que cualquier negocio en la etapa de Iniciación debe usar como estrategia principal para obtener una ventaja competitiva *Desarrollo del negocio*, esto implica innovar en productos, e invertir en forma selectiva en las fortalezas y reconvertir las debilidades, aprovechando las oportunidades que el entorno presente y haciendo frente a las amenazas del mismo.

3.2. Ventajas competitivas de Estancia Chica

Las ventajas competitivas con las que contará la empresa son:

- Empleados seleccionados rigurosamente y capacitados intensamente.
- Ser los más originales en éste tipo de negocios en Mendoza.
- Local ubicado estratégicamente y ambientado para crear un clima agradable al consumidor, en el pedemonte mendocino con vista a la codillera.
- Precios competitivos que permitan generar ganancias.
- Estacionamiento privado
- Rápido acceso por Panamericana

- Productos y servicios de alta calidad

4. Producto

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Los autores Stanton, Etzel y Walker (2007), lo definen como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor. El producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea"

El producto principal de la compañía es el asado y sus acompañamientos, elaborado con productos frescos, preparado en el momento y personalizado según los distintos gustos y necesidades de los clientes. Además, la empresa ofrece un servicio de atención al cliente inigualable, con personal altamente capacitado. El producto final no es sólo el producto asado, si no también se le suma el servicio y la ambientación, que son intangibles, pero serán los motivos del consumidor para elegir el lugar, generando un mix de sensaciones que harán que el cliente quiera regresar, y recomendar. También se podrán hacer pedidos para llevar.

Cuando el cliente ingrese al restaurant podrá elegir la mesa que prefiera, al aire libre (si el clima es apto) o dentro del lugar. En el jardín las mesas estarán distribuidas de diferentes formas, algunas estilo livings, con sillones súper confortables, otras mesas clásicas, rectangulares o cuadradas de diferentes tamaños, con sillas cómodas. Todos ellos manteniendo el estilo campestre del lugar, combinándose con la vajilla y los adornos de las mesas. Aquellos lugares a los que no llegue la sombra de los árboles, se pondrán sombrillas, gazebos o pérgolas. La iluminación para las noches será con focos unidos a un cable que cruzarán todo el jardín. También se usarán las velas para generar un ambiente íntimo y ameno en cada mesa. Por dentro el salón estará decorado con un estilo rupestre, con colores cálidos en los tonos del beige y el marrón. Las mesas serán más finas que las de exterior al igual que los livings, la vajilla será la misma. La música será muy tranquila, sólo para ambientar.

La parrilla se encontrará en el jardín, con conexión directa a la cocina. Los clientes podrán acercarse y observar el proceso de cocción de los platos, y la cocina tendrá un ventanal grande para que el cliente esté tranquilo y seguro que está consumiendo productos de primera calidad, en un lugar acorde.

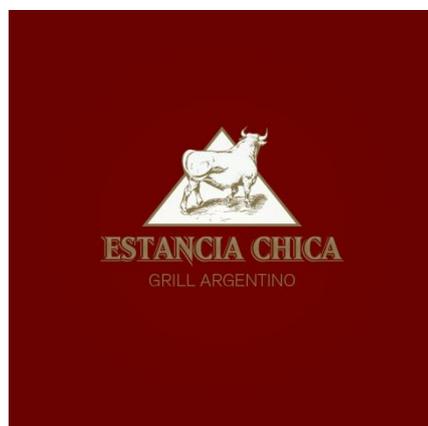
Los empleados tendrán un uniforme que consistirá en pantalones tipo bombacha gaucha, camisa blanca, pañuelo celeste y alpargatas blancas. No se permitirá el cabello suelto en las mujeres, y deberán mantenerlo corto los hombres. Los cocineros trabajarán con gorros, y todos deberán cumplir con tiempos de limpieza y aseo propio.

4.1. Niveles de producto

Kotler y Armstrong (2003) hablan de tres niveles de producto que componen el producto total:

1. El producto central o beneficio principal se refiere a la idea del servicio o necesidad genérica que cubre el producto, es decir los beneficios cruciales que resuelven un problema y que son buscados por los consumidores. En este caso el producto central es el asado del día.
2. El producto real es la combinación del diseño, nivel de calidad, marca, empaque y funciones para brindar el beneficio principal.
 - **Marca:** Una marca es un nombre, término, símbolo que pretende identificar los bienes y servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de la competencia. La marca sintetiza la identidad y la diferencia que generan las personas y los procesos en las actividades de valor de una empresa. Es resultante de un análisis cualitativo y es la que determinará el valor subjetivo del producto. Para el caso bajo análisis se optó por Estancia Chica, siendo su slogan “Grill Argentino”. Se escogieron estas opciones ya que son las que mejor representan la idea del negocio: un lugar campestre, en el pedemonte mendocino, donde se podrán comer comidas típicas argentinas. Por otro lado, es fácil de pronunciar y recordar y sugiere acerca de los beneficios y cualidades del producto. Otro aspecto indispensable para el negocio es el logotipo de la organización. Este elemento forma parte de la marca porque contribuye a que ésta sea fácilmente identificada y rápidamente reconocida. Para el caso bajo análisis se seleccionó el siguiente logotipo:

Imagen n° 6. Logotipo



Fuente: Elaboración propia

Se buscó un logo que represente la simplicidad del negocio. Es un logo fácil de ver y recordar y se puede aplicar y distinguir en cualquier medio gráfico.

3. **Envase:** Por envase se entiende el material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo. Sirve para proteger a la mercancía y distinguirla de otros artículos. El negocio en cuestión sólo tendrá empaque cuando el pedido sea para llevar, el cual será bastante simple. Se pondrá la comida dentro de un plástico tipo vianda, envases transparentes para que el consumidor pueda apreciar la frescura y la buena calidad de los productos, permitiendo así que el cliente vea en todo momento lo que está consumiendo. El envase podrá ser de diferentes tamaños, y se envolverán en papel para evitar derrames o suciedad. Las bolsas serán blancas plásticas, con el logo de la marca. El paquete será adecuado a las necesidades del consumidor en términos de tamaño, ergonomía, calidad, facilidad de uso, entre otras.
4. **Producto aumentado:** Este nivel de producto se alcanza cuando se ofrecen servicios y beneficios adicionales al consumidor que superen sus expectativas y que distingan la oferta de la de los competidores. Estancia Chica ofrecerá un ambiente cómodo y un servicio de atención al cliente inigualable, con personal altamente capacitado, además de otros beneficios como Internet gratis y distintos descuentos para sus clientes locales y recurrentes.

4.2. Línea de productos

Según Kotler y Armstrong (2007), una línea de productos es un grupo de productos que están estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios o quedan dentro de ciertos rangos de precios. Una línea puede contener productos de diferentes tamaños, colores o precios.

4.3. Tipos de productos

- Entradas:
 - ✓ Empanadas de campo
 - ✓ Picada
 - ✓ Provoleta asada
 - ✓ Brochetas de verduras asadas
- Platos principales (con acompañantes)
 - ✓ Bife de lomo con salsa criolla
 - ✓ Entraña
 - ✓ Matambre a la pizza

- ✓ Mix de cortes (incluye matambre de cerdo, vacío y entraña)
- ✓ Porción achuras (incluye una morcilla, un chorizo, molleja y chinchulín)
- ✓ Parrillada para dos
- ✓ Parrillada para cuatro
- ✓ Verduras asadas
- Acompañantes
 - ✓ Papas fritas
 - ✓ Papas fritas a caballo
 - ✓ Puré de papas, camote o calabaza
 - ✓ Ensalada verde
 - ✓ Ensalada mixta
 - ✓ Verduras asadas
- Postres
 - ✓ Vigilante
 - ✓ Crepes de Frutas de estación y helado
 - ✓ Crumble tibio de manzana con helado de crema
 - ✓ Tartin de frutas a la parrilla con helado de vainilla
 - ✓ Flan con dulce de leche
- Cafetería
 - ✓ Café, té y jugos.
 - ✓ Mate
 - ✓ Medialunas
 - ✓ Tortitas
 - ✓ Scons
 - ✓ Chipá
 - ✓ Porciones de torta

5. Análisis del sector

A partir del análisis de la empresa, se determinará como ésta se posiciona competitivamente en el contexto que representa su entorno. A través de la observación, del análisis y la descripción del sector donde se encuentra la empresa se podrá detectar el grado de competitividad, y consecuentemente, su atractivo para desarrollar negocios.

En términos generales, un sector presenta una condición favorable cuando el rendimiento de la inversión del negocio es mayor que la tasa de costo del capital existente para toda la economía, es por ello que los negocios deben poseer un objetivo de rentabilidad piso debajo del cual a la empresa no le

interesará competir. El análisis de las condiciones del sector le permite a la organización tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria, ya sea que la empresa se encuentre compitiendo en él, o que desee entrar a competir.

El análisis del sector externo a la empresa tiene como principal objetivo determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de las mismas, definiéndolas como oportunidades o amenazas, según sea el caso. Se consideraran oportunidades cuando el comportamiento de las variables produzca un impacto que favorezca el logro de los objetivos de la empresa, mientras que una amenaza operará en sentido inverso, siempre bajo cierto grado de incertidumbre, y con determinada probabilidad de ocurrencia de la variable considerada. (Ocaña 2012:230)

Se consideraran 3 niveles de análisis externo:

| NIVEL 1 | NIVEL 2 | NIVEL 3 |
|-----------------------|----------------------------------|------------------------|
| Clientes | Proveedores | Variables económicas |
| Empresa bajo análisis | Posibles nuevos ingresantes | Variables legales |
| Competencia | Actores estatales y no estatales | Variables políticas |
| | | Variables demográficas |
| | | Variables tecnológicas |
| | | Otras |

Fuente: Ocaña, 2012

5.1. Análisis de las variables de nivel 1

5.1.a. Clientes

Los clientes pueden ser actuales o potenciales. Los primeros son aquellos fidelizados, que realizan compras regularmente, los segundos son aquellos que, pudiéndole comprar a la empresa regularmente, no lo hacen. Esto supone que le compran a la competencia.

Clientes actuales

- Condiciones de la demanda
 - ✓ Tamaño del mercado: está constituido por todos los clientes dispuestos a comprar el producto (clientes actuales + potenciales), dependerá de las posibilidades de cobertura que pueda alcanzar la empresa. Para el caso de Estancia Chica el mercado potencial será Mendoza, incluyendo a todos sus habitantes y aquellos turistas que estén de visita en la provincia
 - ✓ Crecimiento de mercado: En general el rubro gastronómico se encuentra en crecimiento por el aumento en el consumo, con picos en la estación de verano

por las condiciones climáticas; y también los fines de semana largos que fomentan el turismo en la provincia.

- ✓ Elasticidad de la demanda: Se estima que la demanda es elástica, ya que la inflación por la que atraviesa el país produce aumento de los precios, esto disminuye el poder de compra de las personas, lo que se ve directamente reflejado en el consumo, afectando el mismo de forma negativa. Sin embargo, el espiral salario-precios disminuye el impacto de esa inestabilidad económica.
 - ✓ Propensión al consumo o propensión al gasto: Argentina se caracteriza por ser un país en el que su población no ahorra, más bien gasta su dinero por el temor a la devaluación constante que sufre el peso argentino. Sumado a las políticas de gobierno para fomentar el consumo, como el Plan ahora 12, los descuentos con pago con tarjeta, etc. La mayor propensión al consumo es positivo para la empresa que produce y/o comercializa bienes y servicios.
 - ✓ Poder adquisitivo: se mide por la cantidad de productos diferentes que se puede comprar a precios constantes. Argentina es considerado un país con poder adquisitivo medio según datos obtenidos de la CNN (www.cnnexpansion.com).
 - ✓ Capacidad de compra: es una extensión del poder adquisitivo que se mide por la disponibilidad de créditos y otros instrumentos financieros que permitan aumentar la capacidad de compra más allá del poder adquisitivo. En Estancia Chica se ofrecerá al cliente la posibilidad de abonar con tarjetas de crédito y débito, inclusive en 12 cuotas fijas aprovechando el Plan Ahora 12, por que refleja una alta capacidad de compra de los clientes.
- Clientes actuales
 - ✓ Relación clientes actuales/clientes potenciales: es la relación entre la cartera de clientes propios con los potenciales. Dado que el mercado es muy amplio, y hay un alto número de competidores, el denominador en la relación será muy alto, por lo que el negocio tendrá una menor cuota de mercado. Lo importante para Estancia chica es fidelizar los clientes e ir avanzando de a poco acaparando una mayor porción del mercado.
 - ✓ Costo de cambio a la competencia de los clientes: No existen barreras de paso, por lo que el costo de cambio de una empresa a otra para el cliente será bajo, de hecho, es muy difícil fidelizar a la clientela en éste rubro por la alta rotación de los consumidores, y por la amplia oferta. Éste será un punto muy fuerte a tener en cuenta en la gerencia de Estancia Chica.

- ✓ Demanda de servicios: Los clientes, cada vez más, demandan un producto ampliado. Por suerte Estancia Chica es un negocio que le da gran importancia al valor agregado del producto principal, como la atención al cliente, la decoración y ambientación, el lugar, etc.
- ✓ Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización: se refiere al cliente extendido, es decir, aquellos clientes fidelizados que demandan un plus por su condición. Por ejemplo, en la empresa se ofrecerán descuentos a aquellos que visiten el resto usualmente, se regalarán postres o copas de champagne cuando festejen algún evento. Las agencias de turismo que envíen turistas al lugar también deben recibir estos plus.
- ✓ Condición del valor cliente: es la suma del valor percibido más el valor recibido. El cliente comparará precios, calidad, tiempos, etc., y la empresa deberá adecuarse a los cambios en la demanda de esas condiciones. Esta situación incrementará los costos.
- ✓ Cercanía geográfica: el lugar que se ha elegido para instalar Estancia Chica es una esquina entre las calles Prolongación Medrano Sur y Pueyrredón de Chacras de Coria. La ubicación es estratégica ya que tiene salida directa a la Panamericana y a sólo 15 minutos del centro de Mendoza. Las vías de acceso son rápidas y descongestionadas. Aparte el lugar cuenta con un amplio estacionamiento.
- ✓ Hábitos de compra: Si los hábitos de compra son cambiantes de manera continua y con rapidez, obligará a la empresa a una rápida adaptación, incurriendo en costos superiores. Para el caso de Estancia Chica, los hábitos de compra varían según las estaciones del año, la empresa deberá amoldarse a los cambios climáticos y preparar dos cartas diferentes, una de verano con comidas más frescas y livianas, y otra de invierno con platos más contundentes y calientes. Si bien la carne será el eje de la carta, se puede jugar con los postres, bebidas y acompañamientos. También con propuestas de media tarde para aquellos que se extiendan y se queden hasta la tarde.
- ✓ Sensibilidad al precio: será un factor clave la fidelización del cliente con la marca, ya que el cliente fiel no es sensible al precio. Igualmente recordemos que la demanda es elástica, y que las variaciones en los precios pueden hacer que el cliente se oriente a otros productos sustitutos o hacia otras empresas. Para Estancia Chica dependerá principalmente del precio de la carne.
- ✓ Sensibilidad a la marca: El consumidor mendocino es altamente sensible a los elementos diferenciales de la marca, valoran mucho la agregación de atributos

a la misma, es por ello que Estancia Chica trabajará en conjunto con una Agencia de publicidad. La inversión en comunicación es un eje en la obtención de una ventaja competitiva mayor para Estancia Chica.

- ✓ Sensibilidad a los criterios de señalamiento: Al igual que la sensibilidad con la marca, el público mendocino se deja estimular a través de la comunicación y el Marketing.

Cientes potenciales

- ✓ Tamaño de los clientes potenciales: Consideramos como clientes potenciales a aquellos que le compran a la competencia, o que no compran el producto pero podrán hacerlo. El rubro gastronómico, como venimos diciendo, es muy extenso y con mucha variedad de ofertas.
- ✓ Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa: de la misma manera vista en cuanto a los costos que deben superar los clientes de la empresa para pasarse a la competencia, ocurre también con los clientes de la competencia para pasarse a la empresa bajo análisis. Como no existen barreras, y la oferta es muy grande, el costo de cambio es bajo.
- ✓ Grado de fidelización de los clientes con la competencia: como dijimos en el mercado hay mucha oferta, y mucha rotación, son pocos los clientes fieles a una sola marca, por lo que es una condición favorable para la empresa para atraer nuevos clientes.
- ✓ Fidelización por diferencias: la principal falencia en la mayoría de las empresas del estilo de Estancia Chica, es la falta de comunicación y de publicidad. Estancia Chica hará uso de todas las herramientas de comunicación que pueda para captar la atención del consumidor y a traerlo a probar nuestra carta.
- ✓ Fidelización por precios: el consumidor mendocino no tiende a ser fiel por precios, si no que valora más el producto ampliado o el producto extendido.

| Variable | Tipificación | GA | LA | LO | GO | Valor |
|---|--------------|----|----|----|----|------------|
| Cientes Actuales (condiciones de la demanda) | | | | | | 4,2 |
| Tamaño del mercado | Grande | | | | X | 5 |
| Crecimiento del mercado | Grande | | | | X | 5 |
| Elasticidad de la demanda | Alta | X | | | | 1 |
| Propensión al consumo | Alto | | | | X | 5 |
| Poder adquisitivo | Medio | | | X | | 4 |
| Capacidad de compra | Alto | | | | X | 5 |

| | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|-------------|
| Clientes actuales (clientes empresa) | | | | | | 3,5 |
| Relación clientes actuales/clientes potenciales | Alta | | | | X | 5 |
| Costo de cambio de los clientes hacia la competencia | Alto | X | | | | 1 |
| Demanda de servicios | Alta | | X | | | 2 |
| Demanda de condiciones de los clientes para mantener la fidelización | Media | | | X | | 4 |
| Condición de valor cliente | Alto | X | | | | 1 |
| Cercanía geográfica | Media | | | X | | 4 |
| Hábitos de compra | Aceptables | | | X | | 4 |
| Sensibilidad al precio | Medio/baja | | | X | | 4 |
| Sensibilidad a la marca | Alta | | | | X | 5 |
| Sensibilidad a los criterios de señalamiento | Alta | | | | X | 5 |
| Clientes potenciales (clientes/competencia) | | | | | | 3,2 |
| Tamaño de los clientes potenciales | Grande | | | | X | 5 |
| Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa | Bajo | X | | | | 1 |
| Grado de fidelización de los clientes con la competencia | Bajo | | | | X | 5 |
| Fidelización por diferencias | Alto | X | | | | 1 |
| Fidelización por precios | Medio/bajo | | | X | | 4 |
| VALOR FINAL | | | | | | 3,63 |

Fuente: Elaboración propia

Analizadas las variables relacionadas con los Clientes, el Sector resulta atractivo. (Si el valor final es mayor que 3 es favorable, si es igual a 3 es equilibrada, y si es menor que 3 es desfavorable)

5.1.b. Empresa bajo análisis

- Empresa – clientes actuales: Estancia Chica será un restaurant con un solo punto de venta (para comenzar), no requerirá de los servicios de los intermediarios ya que ofrecerá su producto y servicio de forma directa al cliente.
- Empresa – clientes – competencia
 - ✓ Rivalidad competitiva: Los competidores actuales, donde también se ubica la empresa bajo análisis, son el conjunto de todas las empresas que compiten en un sector con productos similares, sirviendo a un mismo mercado o satisfaciendo una misma necesidad. En Mendoza, en el rubro gastronómico existe una gran rivalidad competitiva, ya que la oferta es muy amplia, y la

demanda también lo es; situación que es muy favorable para el negocio. Algunos aspectos para determinar el grado de rivalidad son:

- Alto número de competidores, cada uno con una participación relativa de mercado pequeña.
- La homogeneidad de las empresas en el sector es bajo, existen muchos restaurant, orientados a diferentes tipos de públicos. Dentro del segmento de parrilladas también, cada uno con distintas estrategias, distinto tamaño, localización, etc.
- Especificidad de los activos: Para los procesos de negocios, las empresas requieren activos. La accesibilidad a ellos es un factor de rivalidad, cuanto más accesible sea, mayor es la rivalidad, y por lo tanto, la rentabilidad baja en relación al promedio. Al ser el producto principal el asado, para el cual no se necesita más que una parrilla, se podría tomar éste factor como un generador de competencia, ya que cualquiera podría brindar éste producto, lo importante en nuestro caso es el servicio y el producto ampliado.
- Condiciones cambiantes de la oferta y demanda: dado que la demanda del sector es estable a creciente, esto reduce la rivalidad competitiva y torna al sector más atractivo. Lo importante es estar atento a los cambios en las necesidades y gustos de los consumidores, para poder satisfacerlos de forma adecuada.
- Concentración y equilibrio entre los competidores: es un sector bastante estable porque es muy difícil poder generar una diferencia, por ejemplo en precio. Los precios de los insumos pueden variar muy poco de un proveedor a otro, y como dijimos anteriormente, el cliente no es sensible a cambios en los precios.
- Crecimiento de la industria: mencionamos anteriormente que el rubro gastronómico es un sector que crece por el aumento en el consumo. Por otro lado, Estancia Chica también está orientada al Turismo, actividad que también presenta índices de crecimiento.
- Costos fijos del sector: en el caso bajo análisis, Son muy altos en cuanto a personal, infraestructura, e insumos. Esto funciona como una barrera de entrada.

- Identificación de la marca: es el elemento diferenciador por excelencia del producto, factor muy tenido en cuenta por Estancia Chica a la hora de desarrollar el negocio.
- Diferenciación de procesos y servicios: otro factor que difícilmente genere competencia porque no existen procesos, o tecnologías novedosas que generen muchas diferencias, que produzca efectos competitivos en las otras empresas.
- Precios de los productos: anteriormente establecimos que el cliente en éste caso no es sensible a los precios, si no que le da mayor importancia al valor agregado del producto. Si una empresa reduce sus precios, no significará un aumento de sus ventas, por lo que no generará rivalidad competitiva.
- Facilidades financieras: claramente, aquel negocio que no se adapte a la situación actual, en la que el consumidor ya no maneja efectivo, si no que realiza las transacciones a través de tarjetas de crédito y débito, se encontrará en una clara desventaja con el resto.
- Intensidad de los programas comunicacionales: probablemente el factor más importante para intensificar la rivalidad competitiva, es por ello que Estancia Chica le da tanta importancia.

| Variable | Tipificación | GA | LA | LO | GO | Valor |
|---|--------------|----|----|----|----|-------------|
| Empresas/Cientes actuales (canales de distribución) | | | | | | 4,27 |
| Número de intermediarios dentro del canal | Muchos | | | | X | 5 |
| Disponibilidad de intermediarios sustitutos | Muchos | | | | X | 5 |
| Accesibilidad a los intermediarios sustitutos | Alto | | | | X | 5 |
| Costo de cambio de los intermediarios | Bajo | | | | X | 5 |
| Amenaza de integración hacia atrás de los canales | Bajo/nulo | | | | X | 5 |
| Contribución del canal a la eficiencia de la distribución | Media/alta | | | X | | 4 |
| Importancia del costo de intermediación en la estructura de costos totales del fabricante | Media | | X | | | 2 |
| Rentabilidad de los intermediarios del canal | Media/alta | | X | | | 2 |
| Modos de distribución | Muy buena | | | | X | 5 |
| Perfil empresario del empresario distribuidor | Medio/buena | | | X | | 4 |
| Posibilidades de cooperación con los | Altas | | | | X | 5 |

| | | | | | | |
|--|------------|---|---|--|---|-------------|
| intermediarios | | | | | | |
| Empresa/clientes/competencia | | | | | | 2,23 |
| Rivalidad competitiva | Alta | X | | | | 1 |
| Número de competidores importantes | Muchos | X | | | | 1 |
| Homogeneidad de las empresas | Baja | X | | | | 1 |
| Especificidad de los activos | Bajos | | | | X | 5 |
| Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda | Bajas | | | | X | 5 |
| Concentración y equilibrio de los competidores | Alta | X | | | | 1 |
| Crecimiento de la industria (número de empresas) | Alta | X | | | | 1 |
| Costos fijos del sector | Altos | X | | | | 1 |
| Diferenciación del producto y el servicio | Medio/alto | | X | | | 2 |
| Identificación de la marca | Alta | X | | | | 1 |
| Costo de cambio para el cliente | Bajo | X | | | | 1 |
| Diferenciación de procesos | Bajo | | | | X | 5 |
| Precios de los productos | Similares | | | | X | 5 |
| Facilidades financieras | Muchas | | | | X | 5 |
| Intensidad de los programas comunicacionales | Elevados | X | | | | 1 |
| Líneas de productos comercializadas | Muchos | X | | | | 1 |
| Requerimientos de infraestructura | Altos | X | | | | 1 |
| VALOR FINAL | | | | | | 3,25 |

Fuente: Elaboración propia

Analizadas las variables correspondientes a la empresa, el sector resulta favorable.

5.1.c. Competencia

Las empresas compiten por ganar mayor participación de mercado, para ello tratan de imponer una ventaja superior a través de las estrategias que llevan adelante. A cada movimiento o acción de un competidor, le corresponderá un movimiento o acción igual o superior al de los consumidores. Las empresas monitorean en forma permanente las acciones de la competencia, ya sea para no perder su posición actual, o para ganar una mejor posición.

| Variable | Tipificación | GA | LA | LO | GO | Valor |
|--|--------------|----|----|----|----|-------|
| Acciones competitivas (empresa/competencia) | | | | | | |
| Grado de iniciativa de la competencia | Media/alta | | X | | | 2 |
| Estrategias observables de la competencia | Pocas | | | | X | 5 |
| Capacidades de los competidores más importantes | Alta | X | | | | 1 |

| | | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|----------|
| Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores | Media/baja | | | X | | 4 |
| Políticas de precios de los competidores | Agresiva | X | | | | 1 |
| Detección de fortalezas y debilidades de los competidores | Medio/alto | | | X | | 4 |
| Grado de penetración en el canal de distribución por parte de la competencia | Bajo | | | | X | 5 |
| Posibilidades de integración horizontal | Medio/bajo | | | X | | 4 |
| Posibilidades de la competencia de mayor penetración de mercado | Medio/Alto | | X | | | 2 |
| Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos productos | Alto | X | | | | 1 |
| Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos clientes | Medio/alto | | X | | | 2 |
| Posibilidades de la competencia de diversificar la cartera de negocios | Media/baja | | | X | | 4 |
| Posibilidades de la competencia de alianzas | Media/baja | | | X | | 4 |
| VALOR FINAL | | | | | | 3 |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la competencia, el sector resulta equilibrado para Estancia chica ya que la competencia en el rubro no es muy intensa, y no tiene iniciativa. No existen estrategias observables a simple vista.

Los principales competidores para Estancia Chica son:

- El patio de Jesús María: Parrillada que se encuentra ubicada en la Calle Bolougne Sur Mer y Arístides. La carta es muy similar a la que ofrecerá Estancia Chica, la ambientación también, sólo que Estancia Chica contará con un Jardín que El patio de Jesús María no lo tiene. Anteriormente éste restaurant tenía una sucursal en Chacras de Coria, Estancia Chica surgió a partir de la visita a ese lugar, que cumplía más con la rusticidad y ambiente campestre que lo caracterizará.
- Don Alonso: Se asemeja con Estancia chica por el servicio que brinda y la ambientación del salón principal. También hacen platos muy típicos argentinos, pero Don Alonso es un restaurant bastante más sofisticado.
- La vaca muuu: El concepto es el mismo que el de Estancia Chica, sólo que ésta última estará orientada a un segmento socioeconómico más alto, y a Turistas. La vaca muuu se caracteriza por su clientela clase media.

- La Lucía: su carta cuenta con una variedad de platos a la parrilla muy grande, pero abarca también otros segmentos a los que Estancia Chica no llega.
- Pie de Cuba: Cumple bastante con el concepto de Estancia Chica, sólo que no le da importancia al volumen de ventas, es un negocio familiar que tiene poco alcance, y le hace falta una gran inversión en Marketing y publicidad.

5.2. Análisis de las variables de nivel 2

5.2.a. Proveedores

En este apartado se analizará principalmente el poder de negociación de los proveedores. En el sector gastronómico se considera que los proveedores son débiles para imponer precios y calidad, ya que existe un alto número de proveedores y el precio de los insumos se fija principalmente por el juego de la oferta y la demanda.

Una forma para estimar las condiciones de negociación entre proveedor y comprador es a través de la siguiente matriz:

Tabla n° 5. Condiciones de negociación

| | | | |
|--------------------------------------|-------------|--|--|
| IMPORTANCIA DEL PROVEEDOR | ALTO | La empresa compradora es vulnerable (Alto poder de negociación) | Dependencia Mutua (Equilibrado poder de negociación) |
| | BAJO | Transacciones anónimas en mercados no especializados (Equilibrado/bajo poder de negociación) | El proveedor es vulnerable (Bajo poder de negociación) |
| | | BAJA | ALTA |
| | | IMPORTANCIA DEL COMPRADOR | |

Fuente: Ocaña (2012)

El poder de negociación de los proveedores lo determina:

- El alto número de proveedores de Carnes y alimentos.
- La disponibilidad de proveedores sustitutos.

- La homogeneidad de los productos comercializados: los productos a adquirir por Estancia Chica no necesitan ninguna particularidad o especificidad)
- El bajo costo de cambio de los proveedores: Para Estancia Chica no significaría incurrir en grandes costos cambiar de proveedor.
- No existe integración hacia delante de los proveedores, por lo que esto no es una amenaza.
- Bajo costo de los proveedores en la estructura de costo de la industria.

| Variable | Tipificación | GA | LA | LO | GO | Valor |
|--|--------------|----|----|----|----|----------|
| Número de Proveedores importantes | Muchos | | | | X | 5 |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor | Muchos | | | | X | 5 |
| Diferenciación de los productos del proveedor | Bajo | | | | X | 5 |
| Costo de cambio de los proveedores | Bajo | | | | X | 5 |
| Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante | Nulo | | | | X | 5 |
| Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costo de la industria. | Bajo | | | | X | 5 |
| VALOR FINAL | | | | | | 5 |

Fuente: Elaboración propia

Analizadas las variables de los proveedores, el sector resulta muy atractivo.

5.2.b. Posibles nuevos ingresantes

El sector gastronómico es muy atractivo por su rentabilidad, por lo que la posibilidad de nuevos ingresantes en el sector es muy alta. Existen ciertas barreras de Ingreso a los mercados, éstas pueden ser:

- ✓ Barreras directas: las economías de escala, que permiten a los competidores disminuir los costos, y esto dificulta a nuevos ingresantes; la diferenciación de producto, que sean difícilmente imitables desalentará a los potenciales ingresante al sector; la identificación de la marca, cuando es muy fuerte también funciona como una barrera de ingreso; el costo de cambio; los requerimientos de capital; el acceso a nuevas tecnologías, etc.
- ✓ Barreras indirectas (o gubernamentales): Son todas aquellas políticas del Estado que impacten de manera negativa a nuevos ingresantes, y fomenten a quienes ya se encuentran instalados en el sector como por ejemplo protección

a la industria, regulación de la industria, derechos aduaneros, costo financiero, costo en personal, etc.

Si analizamos éstas barreras en el caso bajo análisis:

| Variable | Tipificación | GA | LA | LO | GO | Valor |
|---|--------------|----|----|----|----|-------------|
| Barreras creadas por los competidores (o directas) | | | | | | 3.66 |
| Economías de escala | Altas | | | | X | 5 |
| Diferenciación del producto | Altos | | | | X | 5 |
| Identificación de la marca | Fuerte | | | | X | 5 |
| Posibilidad de acceso a los canales de distribución | Pocas | | | | X | 5 |
| Requerimientos de capital | Altos | X | | | | 1 |
| Acceso a nuevas tecnologías | Alto | X | | | | 1 |
| Barreras gubernamentales (o indirectas) | | | | | | 4 |
| Protección a la industria | Media/baja | | | X | | 4 |
| Regulación a la industria | Media/Baja | | | X | | 4 |
| VALOR FINAL | | | | | | 3.83 |

Fuente: Elaboración propia

La barrera más importante es la de requerimientos de capital, ya que se necesita una inversión importante para comenzar a operar en el rubro gastronómico. Igualmente se los considera un sector fácil de ingresar, y no tiene limitaciones legales. El atractivo del sector en cuanto a la variable bajo análisis es favorable.

5.2.c. *Productos Sustitutos*

| Variable | Tipificación | GA | LA | LO | GO | Valor |
|---------------------------------------|--------------|----|----|----|----|------------|
| Disponibilidad de sustitutos cercanos | Media/Baja | | | X | | 4 |
| Costo de cambio para el comprador | Bajo | X | | | | 1 |
| VALOR FINAL | | | | | | 2,5 |

Fuente: Elaboración propia

Tal como vemos en la tabla, nos encontramos con que el sector de la gastronomía no es favorable en cuanto a los productos sustitutos ya que si no se le da un valor agregado al producto y servicio que se comercializa, el cliente no percibirá la diferencia con el resto de la competencia. El atractivo del sector según la variable es muy bajo.

5.2.d. Actores estatales y no estatales

La mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad en cuestiones que no están relacionadas con la competitividad, hacen al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada.

- Actores estatales: Son organizaciones promovidas por el Estado a efectos de ejercer como órgano de contralor sobre empresas o sectores empresariales. Por ejemplo en Salud Pública, el área de Bromatología; las autoridades municipales en cuanto a las habilitaciones, entre otros. Existen para proteger los derechos de los consumidores, supervisión y controles bromatológicos de alimentos o, de control de medio ambiente.
- Actores no estatales: Pueden ser las ONG, en Mendoza ProDelCo (Protección del consumidor) u alguna otra asociación de consumidores

La variable bajo análisis es de muy bajo atractivo del sector ya que existen muchos controles, inspecciones, requisitos que cumplir para poder funcionar como restaurant.

| Variable | Tipificación | GA | LA | LO | GO | Valor |
|--|--------------|----|----|----|----|----------|
| Actores estatales | | | | | | 2 |
| Contribución de entidades mixtas de desarrollo | Media/alta | | X | | | 2 |
| Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas | Media/Alta | | X | | | 2 |
| Actores no estatales | | | | | | 2 |
| Contribución de organizaciones no gubernamentales | Baja | | X | | | 2 |
| Intervención de asociación de consumidores | Media/alta | | X | | | 2 |
| VALOR FINAL | | | | | | 2 |

Fuente: Elaboración propia

5.3. Análisis de las variables de nivel 3

No es posible entender el comportamiento y dinámica de un negocio si no se observan, analizan y describen el comportamiento e influencia que tienen las variables del entorno general. Éstas variables se caracterizan por su diversidad, su complejidad, su incertidumbre y sus interrelaciones.

Para Estancia Chica se consideran los siguientes factores como los influyentes en el negocio:

- El entorno económico nacional y la perspectivas de crecimiento de PBI, la disponibilidad de créditos para financiarse durante la inversión, el nivel de ingreso de la población, las políticas monetarias y fiscales, tasa de inflación, tasa de cambio de la moneda, las barreras de importación y exportación, cambio en la demanda de bienes y servicios, el consumo global, entre otros.
- En cuanto al entorno sociocultural interesa la distribución de la población, los valores sociales y familiares, cultura hacia el trabajo, propensión al gasto y al ahorro, estilo de vida, responsabilidad social, etc.
- En el entorno legal se manejan las normas y regulaciones que influyen en el rubro gastronómico, la presión tributaria, las leyes de protección ambiental, la legislación laboral, de accidentes de trabajo, de higiene y seguridad son las variables a considerar.
- El entorno político nacional influye en cuanto a sus políticas con relación a las inversiones, la inestabilidad política y otras políticas de apertura de la economía.
- El entorno tecnológico es probablemente el que menos incidencia tiene en nuestro negocio ya que sólo necesitaremos algún sistema básico para poder llevar stock y para controlar los flujos de caja.

| Variable | Tipificación | GA | LA | LO | GO | Valor |
|--|-----------------------------|----|----|----|----|-------------|
| Variables de la economía global | | | | | | 1,8 |
| Grado de integración regional | Baja | | X | | | 2 |
| Grado de apertura/protección de los bloques regionales | Apertura relativamente baja | | X | | | 2 |
| Oportunidades de obtener transferencias tecnológicas | Baja | | X | | | 2 |
| Oportunidad de obtener transferencias de habilidades distintivas | Muy baja | X | | | | 1 |
| Grado de adaptación y competitividad en los mercados internacionales | Baja | | X | | | 2 |
| Economía Nacional | | | | | | 2,56 |
| Perspectiva de crecimiento de la economía | Media/alta | | | X | | 4 |
| Costo del crédito | Alto | X | | | | 1 |
| Acceso al crédito | Medio/alto | | X | | | 2 |
| Ingreso de la población destinado al consumo | Alto | | | | X | 5 |
| Tasa de desempleo | Media | | | X | | 4 |
| Política fiscal | Desfavorable | X | | | | 1 |
| Tasa de cambio de la moneda | Desfavorable | X | | | | 1 |
| Nivel de productividad de los trabajadores | Media/alta | | | X | | 4 |
| Barreras a las importaciones | Muy altas | X | | | | 1 |
| Entorno sociocultural | | | | | | 4,2 |
| Actitud ante la seguridad laboral | Desfavorable | | | | X | 5 |

| | | | | | | |
|---|------------|---|---|---|---|-------------|
| Estilo de vida | Favorable | | | | X | 5 |
| Nivel de escolaridad | Favorable | | | X | | 4 |
| Movilidad social | Media/baja | | X | | | 2 |
| Propensión al consumo | Alta | | | | X | 5 |
| Entorno legal | | | | | | 1,34 |
| Regulaciones sobre el mercado | Media/alta | | X | | | 2 |
| Presión tributaria | Alta | X | | | | 1 |
| Legislación laboral | Alta | X | | | | 1 |
| VALOR FINAL DE LAS VARIABLES NIVEL 3 | | | | | | 2,48 |

Fuente: Elaboración propia

El macroentorno aparece como una leve amenaza.

Resumen

El resumen del análisis de las variables de nivel 1, 2 y 3 respectivamente es:

- Nivel 1: $3.63+3.25+3= 3.29$
- Nivel 2: $5+3.83+2,5+2= 3,33$
- Nivel 3: 2.48
- **Total: $3.03 > 3$**

El sector es levemente atractivo a partir del análisis en términos de las variables competitivas intervinientes.

6. Posicionamiento. Análisis FODA

La posición competitiva de una empresa es obtenida a partir de las ventas, y éstas son consecuencia de una serie de movimientos o acciones estratégicas complementarias a la estrategia de negocios. Las acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos: Estrategia de Defensa o Estrategia de Ataque.

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en 2 tipos:

- Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir las oportunidades y amenazas del entorno.
- Aquellos que son controlables e internos de la empresa, es decir las fortalezas y las debilidades.

Dado que este trabajo se trata de una empresa que no está en marcha, es imposible plantear una estrategia de posicionamiento, ya que sólo podríamos evaluar aquellos factores incontrolables o externos a la organización.

A continuación realizaremos un análisis FODA, planteando las fortalezas y debilidades que se espera tener.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Su nombre deriva de las iniciales de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El objetivo principal de este análisis es obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Sobre las fuerzas internas de la organización es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener impacto modificando los aspectos internos.

Para poder tomar decisiones acertadas una empresa debe conocer, comprender y analizar el tema en cuestión. En lugar de enfrentar los problemas de forma automática e irracional, a las empresas les conviene seguir un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores.

Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros. Las fortalezas son aquellas capacidades de la empresa (internas y positivas) que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Abarcan los recursos que se controlan, habilidades y capacidades que se poseen, actividades realizadas positivamente, entre otras. Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, colocándola en una posición desfavorable en relación a la competencia. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y al desarrollar una estrategia adecuada, pueden y deben eliminarse. Se espera que Estancia Chica posea las siguientes fortalezas y debilidades:

- Fortalezas:
 - F1- Selección rigurosa de empleados, y capacitación intensiva.
 - F2- Productos y servicios de primera calidad
 - F3- Variedad de carnes, comidas y carta de vinos
 - F4- Ubicación en el pedemonte mendocino con excelente vista a la montaña.
 - F5- Estacionamiento
 - F6- Rápido acceso y ubicación estratégica
 - F7- Infraestructura y ambiente agradable y limpio
 - F8- Diseño, decoración y ambientación diferente: campestre, rústico y en contacto con la naturaleza.
 - F9- Galería calefaccionada para fumadores
- Debilidades
 - D1- Demoras para servir los platos (por la larga cocción que requieren)
 - D2- Precios elevados
 - D3- Segmento limitado de clientes (que coman carnes)
 - D4- Costos fijos altos y en aumento (salarios, materias primas, impuestos, alquiler entre otros)
 - D5- Vulnerabilidad ante grandes competidores
 - D6- Poca experiencia en el rubro
 - D7- Necesidad de capital para inversión
 - D8- El producto y servicio que se ofrece no es de primera necesidad.

Análisis externo

El análisis externo permite determinar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. Para ello se utilizará la información obtenida en los análisis del entorno. Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que le permiten obtener ventajas competitivas. Las amenazas en cambio son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Para el caso bajo análisis se encontraron las siguientes oportunidades y amenazas:

- Oportunidades:
 - O1- Amplia cantidad y calidad de proveedores.
 - O2- Posibilidad de abrir nuevas sucursales
 - O3- Gran flujo de turistas por la zona

- O4- Poca competencia similar.
- O5- Posibilidad de ampliar y agregar nuevas variedades a la carta.
- O6- Posibilidad de vincularse con nuevos negocios
- O7- Crecimiento del consumo y del turismo
- O8- Sorpresa para la competencia de la zona.
- O9- Posibilidad de financiamiento para invertir

- Amenazas

- A1- Ingreso de nuevos competidores
- A2- Inseguridad
- A3- Inflación y aumento de precios
- A4- Pérdida de poder adquisitivo de los clientes, lo que lleva a consumir principalmente productos de primera necesidad
- A5- Demanda estacional
- A6- Inestabilidad económica del país que genera incertidumbre en el consumidor
- A7- Cambios constantes en los gustos y necesidades del consumidor
- A8- Impacto de la legislación

La matriz FODA indica cuatro cursos de acción alternativos. Gráficamente:

Tabla n° 6. Estrategias FODA

| | FORTALEZAS (F) | DEBILIDADES (D) |
|--------------------------|--|--|
| OPORTUNIDADES (O) | ESTRATEGIAS FO: Utilizar las fortalezas para aprovechar oportunidades | ESTRATEGIAS DO: Superar las debilidades y aprovechar las oportunidades |
| AMENZAS (A) | ESTRATEGIAS FA: Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas | ESTRATEGIAS DA: Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas |

Fuente: Ocaña (2012)

Estrategias FO

Claro está que a cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades; es decir, aplicar siempre la estrategia FO. Tales organizaciones pueden valerse de sus fortalezas para aprovechar cada oportunidad que se presenta en el mercado. Cuando posean debilidades importantes, lucharán para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenten amenazas serias, tratan de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

En el caso bajo análisis, Estancia Chica debería aprovechar al máximo su ubicación, por el flujo de turistas que circula por la zona, por el rápido acceso y su estacionamiento privado (F4, F5, F6-O3, O4). También podría hacer alianzas con agencias de turismo para los extranjeros que visitan bodegas y luego buscan un lugar donde almorzar. (F6, F7, F8-O6, O7) También, se puede proyectar hacer una carta para vegetarianos, o comidas livianas para almuerzos de trabajo. (F3- O5, O2, O6)

Estrategias FA

La estrategia FA se basa en potenciar las fortalezas de una organización a fin de hacerle frente a las amenazas del medio externo. Por lo tanto, tiene como objetivo maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

Para enfrentar la amenaza del posible ingreso de nuevos competidores, la organización debe distinguirse por su personal altamente calificado, manteniendo la calidad de sus productos, y aprovechando su ubicación a través de la publicidad (F1, F2, F4, F6- A1). Debe aprovechar sus instalaciones, que cubren las necesidades de los clientes en verano, por el jardín, y en invierno con el salón interno. También tiene sector para fumadores. (F4, F7- A5).

Estrategias DO

Esta estrategia intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que no le permitan aprovechar las ventajas del mercado. Entonces, debe tratar de utilizar estas oportunidades para mejorar esas debilidades internas.

Una debilidad que puede llegar a poseer Estancia Chica es el no contar con todo el capital necesario para invertir. Es por eso que puede aprovechar los financiamientos que otorgan ciertos Bancos y otras organizaciones como el Ministerio de Industria, la Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y la Fundación Empresa Global, entre otras. (D4, D7- O9)

Estrategias DA

En general, el objetivo de la estrategia DA es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una organización que se enfrente sólo con amenazas externas y con debilidades internas, se encontraría en una situación totalmente desfavorable. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar incluso a su liquidación. Por consiguiente, cualquiera sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

Un gran problema para la empresa es que la sociedad mendocina es muy conservadora, sumado a que existe un desconocimiento de la marca. Es muy importante que las estrategias de marketing busquen disminuir estas amenazas, comunicando de manera precisa los beneficios y calidad del producto, para que los clientes se abran a la idea de consumirlo. (D3, D6- A1, A7)

Por otro lado, en vistas de la fuerte crisis mundial, la inestabilidad interna y la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores, es muy probable que disminuya el consumo de aquellos productos que no sean de primera necesidad. Esto podría llevar a Estancia Chica a reducir sus operaciones y probar ofrecer otro tipo de productos que sean más fundamentales para los consumidores, buscando de esta manera sobreponerse a sus debilidades o esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas. (D2, D4, D8- A3, A4, A6)

A partir de éste análisis, podemos concluir que Estancia Chica se encuentra en un entorno con dominio de Amenazas, y con capacidades empresariales dominadas por las fortalezas, por lo que la Estrategia de posicionamiento debe ser de Ataque. Gráficamente:

Tabla n° 7. Estrategias según FODA

| | ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES | ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS |
|---|--|--|
| CAPACIDADES EMPRESARIALES CON DOMINIO DE FORTALEZAS | <p>ESTRATEGIA DE ATAQUE</p> <p>Táctica envolvente</p> | <p>ESTRATEGIA DE ATAQUE</p> <p>Táctica de varios lados</p> |
| CAPACIDADES EMPRESARIALES CON DOMINIO DE DEBILIDADES | <p>ESTRATEGIA DE DEFENSA</p> <p>Táctica de flancos</p> | <p>ESTRATEGIA DE DEFENSA</p> <p>Táctica de retaguardia</p> |

Fuente: Ocaña (2012)

La estrategia de ataque se podría aplicar para aumentar la participación de mercado a través del incremento del valor empresarial, implica concentrarse en aquellas actividades de valor propias del proceso estratégico, ya sean actividades internas o las externas de valor vinculadas con el proveedor. Aquellas empresas que posean capacidades empresariales dominadas por fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas, por ellos que la táctica que se podría utilizar es la *Táctica de varios lados*, porque la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades, por ejemplo segmentos de mercado o nichos no desarrollados.

7. El segmento del negocio

En el sector gastronómico existen diferentes empresas que están orientas a distintos segmentos, por ejemplo las pizzerías no compiten con las parrilladas porque buscan distintos consumidores. A continuación identificaremos como es el segmento en el que competirá la empresa.

Tabla n° 8. Segmento del negocio

| | | | |
|--|---------------|--------------------------------|----------------------------------|
| CANTIDAD DE SEGMENTOS DENTRO DEL SECTOR DE NEGOCIOS | MUCHOS | NEGOCIO FRAGMENTADO | NEGOCIO ESPECIALIZADO |
| | POCOS | NEGOCIO ESTANCADO | NEGOCIO DE VOLUMEN |
| | | PEQUEÑO | GRANDE |
| POTENCIAL DE OBTENCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA | | | |

Fuente: Ocaña (2012)

El potencial para obtener un ventaja competitiva se encuentra en directa relación con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa, lo consideramos relativamente bajo porque se genera poco margen entre los costos y los ingreso. La cantidad de segmentos dentro del sector de

análisis son varios ya que existen múltiples consumidores con gustos y necesidades muy variadas. Así, se concluye en que el rubro gastronómico es un negocio fragmentado.

Los negocios fragmentados son aquellos en los que existen muchos competidores pequeños que entran y salen continuamente, los márgenes son diferentes e inestables y las empresas que compiten deberían buscar la especializarse para buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas dentro del proceso de negocios. Si bien el rubro gastronómico es un negocio fragmentado, Estancia Chica se orienta a ser un negocio especializado en carnes a las brasas y poder dominar ese nicho.

CAPÍTULO III: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

La estrategia empresarial de Estancia Chica se diseñará y se construirá a partir de todo lo que se ha analizado en este trabajo. Si continuamos con el esquema del libro Dirección estratégica de los negocios del profesor Ocaña, la formulación de la estrategia empresarial se debe hacer en función de 5 dimensiones:

1. Estrategia competitiva o de negocios
2. Estrategia de posicionamiento
3. Estrategia de crecimiento
4. Estrategia organizacional
5. Estrategia funcional

Este esquema se plantea para aquellos negocios que están en curso y que tienen una Identidad empresarial. **Dado que este trabajo se refiere al Plan de Negocios para una organización que aún no está en marcha, es imposible plantear ciertas estrategias. Es por ello que se desarrollarán la Estrategia de Negocios y la estrategia funcional únicamente.**

1. Estrategia competitiva o de negocios

Define la forma competitiva, y esa forma es la que definirá su posición competitiva dentro del sector, éstas determinan las alternativas de crecimiento respaldadas por las estrategias organizacionales y funcionales. La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresarial para los clientes que sea única, exclusiva o superior, de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva duradera, sostenible y reconocible por el consumidor. Las alternativas en la formulación de estrategia competitiva son:

Tabla n° 9. Estrategia de Negocios

| | | | |
|---|-------------|----------------------|----------------------------|
| SENSIBILIDAD AL PRECIO | ALTO | ESTRATEGIA DE PRECIO | ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIO |
| | BAJO | NEGOCIO ESTANCADO | ESTRATEGIA DE MARCA |
| | | BAJA | ALTA |
| SENSIBILIDAD A LA DIFERENCIA POR MARCA | | | |

Fuente: Ocaña (2012)

A lo largo de todo el trabajo hemos expuesto que el rubro gastronómico es amplio y dentro de él podemos encontrar diferentes segmentos. Estancia Chica está orientada a un pequeño segmento de consumidores de clase social media alta, que consume carnes a la parrilla. La sensibilidad al precio es baja ya que están dispuestos a pagar un plus por el valor agregado que brinda el producto, y porque tal como dijimos, el público es de poder adquisitivo alto, o turistas que se ven beneficiados con el tipo de cambio. En cuanto a la sensibilidad a la diferencia es considerada alta, por lo mismo que el cliente está dispuesto a pagar un adicional por el valor superior que genera la diferencia respecto a otros.

1.1. Estrategia de Marketing

A continuación, definiremos con más precisión el segmento meta, refiriéndonos a las alternativas de Marketing:

Tabla n° 10. Estrategia de Marketing

| | | | |
|----------------------------|---------------|---|---|
| LINEA DE PRODUCTOS | VARIAS | MKT DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES | MKT INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO |
| | UNA | MKT ESPECIALIZADO O ENFOCADO | MKT DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTO |
| | | UNO | VARIOS |
| NÚMERO DE SEGMENTOS | | | |

Fuente: Ocaña (2012)

La línea de productos la definiremos según su amplitud y su profundidad. En el caso de Estancia Chica se trata de una línea de productos poco profunda (por su escasa variedad de platos) y poco ancha (porque serán pocos los platos que se venderán) Un negocio ancho es un negocio que venda en cantidades, como un quiosco que tiene basto stock, o en el rubro gastronómico un local de comida rápida.

En tanto la cantidad de segmentos meta se define por el tipo de cobertura de mercado que quiere realizar la empresa, en éste caso son pocos los segmentos a los que se quiere llegar dentro del rubro gastronómico; por ellos es que la estrategia de Marketing seleccionada es Mkt. *especializado o concentrado*.

En este caso, en lugar de tratar de lograr una participación pequeña en un mercado grande, la empresa va tras una participación grande dentro de un segmento o nicho. En el caso de Estancia Chica, la estrategia adoptada es la de marketing concentrado. Esta estrategia es preferible cuando los recursos de la empresa son limitados y cuando se inserta un nuevo producto al mercado. Al aplicar este tipo de marketing, las nuevas pequeñas empresas pueden afianzarse en relación a sus competidores más grandes y con más recursos, ya que al conocer mejor las necesidades del segmento que atiende, logra una posición firme y una buena reputación.

La marca es el resumen competitivo de la identidad y de la diferencia del producto de la empresa. Mientras menos diferencias perciba el cliente en relación a la marca, más importancia relativa asume el valor objetivo: el precio; por el contrario, cuantas más señales diferenciales presente

la marca en el valor percibido por el cliente, menos importancia relativa adquiere el precio para el cliente, estando dispuesto a pagar un plus por las diferencias relativas.

Estancia Chica construirá una marca que busca crear una imagen positiva en la mente del cliente, generando sensaciones que pongan a la empresa como una marca líder en cuanto a calidad, atención, buena experiencia y fidelización de los clientes. Para ello utilizará criterios de señalamiento que construirán el valor simbólico de la marca, buscando posicionarse como una marca líder. Esto no significa que busque ser la marca más vendida en los restaurants de comidas a la parrilla, si no que busca el liderazgo, es decir el primer lugar en la mente del consumidor, por más que no lo consuma. Por ejemplo, el alto posicionamiento de un auto marca Ferrari en nuestra mente no nos señala como compradores, más allá de nuestro deseo.

Estancia Chica utilizará como principal criterio de señalamiento a la comunicación vía Publicidad. Esto será principalmente a través de redes sociales, desarrollando un perfil Facebook con toda la información del local donde los clientes pueden puntuar el lugar, dónde se pueden hacer promociones para atraer nuevos clientes, subir fotos, entre otros. También a través de la publicación en revistas y diarios orientados al segmento meta, como Revista High, Punto a Punto, Diario Mdz, etc. Lo que busca Estancia Chica es que el cliente escuche de ella, la quiera conocer, la conozca y quede plenamente satisfecho para que decida volver, y a su vez recomendarla.

2. Estrategia funcional

También denominada estrategia operativa, se trata de establecer las estrategias en términos de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa. Existen 3 estrategias:

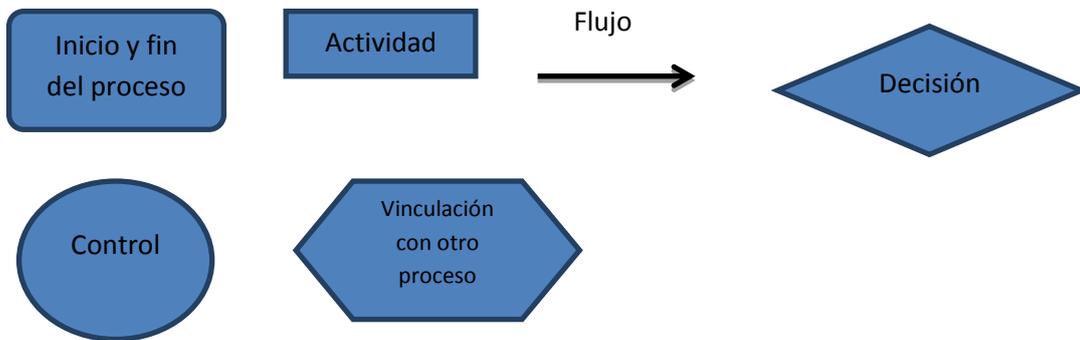
- Estrategia de operaciones
- Estrategia de administración y gestión del personal
- Estrategia financiera

2.1. Estrategia de operaciones

Las operaciones y los procesos son de gran importancia cuando se trata de la entrega de un producto o servicio, si las operaciones son eficientes, entonces se tendrán buenos resultados. Para fines prácticos del trabajo, las operaciones a analizar serán 3: El proceso del servicio, el proceso en la cocina, y el proceso de compras. Cada uno de ellos se representará gráficamente por medio del diagrama de flujos para facilitar su comprensión. La simbología utilizada es la de la Ansi (American

NationalStandardsInstitute)⁶ la cual nos proporcionará una comprensión más detallada de un proceso, utiliza una simbología específica:

Imagen n° 7. Simbología Procesos



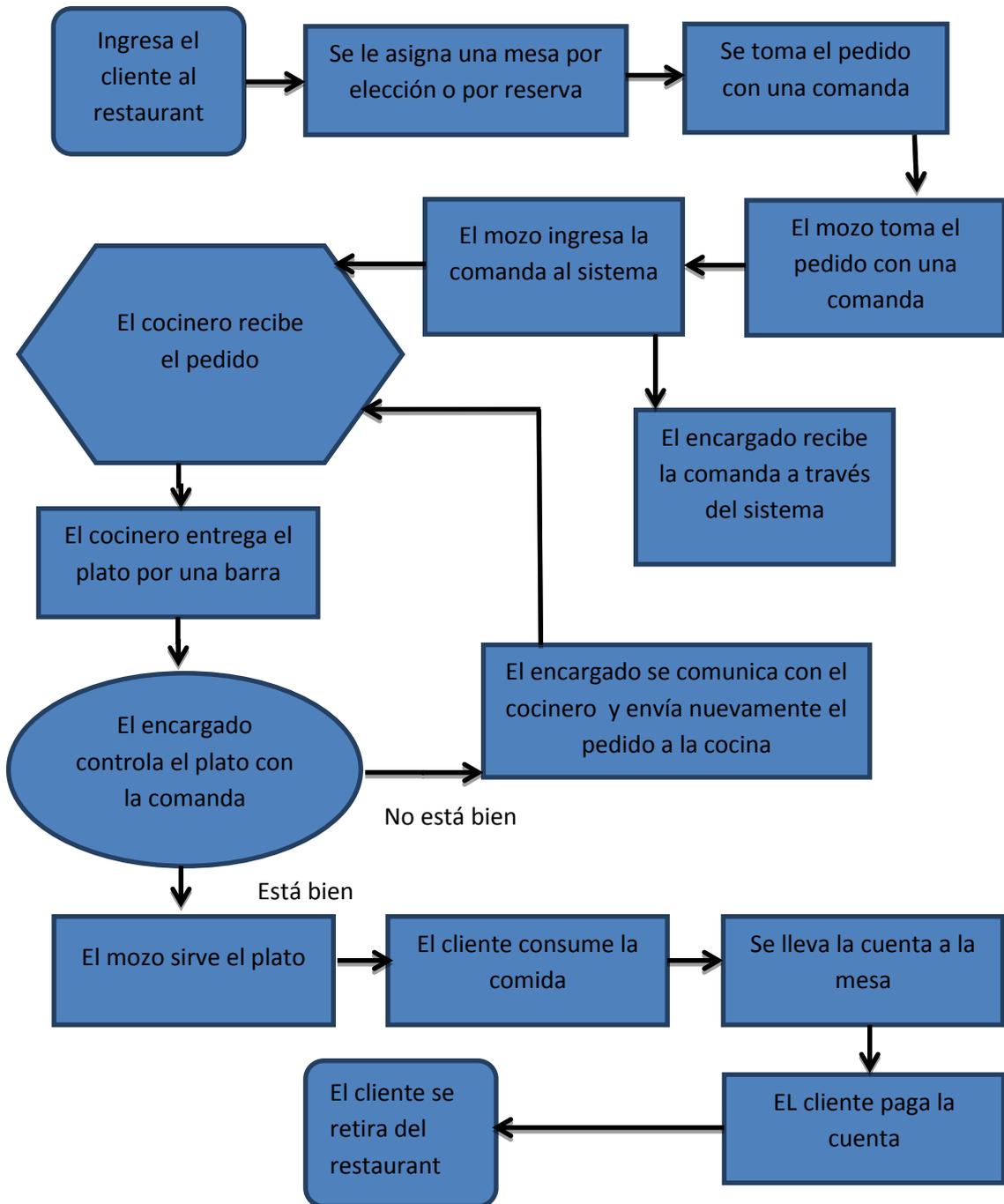
Fuente: ansi.org

2.1.1. *Proceso del servicio*

Estancia chica abrirá de viernes a domingo. Se implementarán 2 turnos. El primero de 12am a 17pm y el segundo de 20pm a 2am. En caso de ser necesario se pagaran horas extras a los empleados. El proceso del servicio inicia desde el momento en el que el cliente entra al restaurante, es recibido y se le consulta si tiene reserva. Si tiene reserva el mozo lo acompaña a la mesa asignada, si no se le da a elegir en los lugares disponibles. Una vez que estén ubicadas todas las personas de la mesa se procede a tomar el pedido con una comanda. Luego el mozo ingresa ese pedido en una de las computadoras disponibles con el número de mesa. Las bebidas ordenadas las busca y sirve el mozo, y los pedidos de comida los recibe tanto el cocinero como el encargado. El cocinero prepara los platos, y maneja los tiempos y formas dentro del *proceso de cocina*. Una vez listo el plato, el encargado controla que el plato corresponda con el pedido, si existe algún error, el pedido vuelve a la cocina para su corrección; caso contrario es servido por el mozo. Luego de consumir el plato, se le acerca la cuenta, se paga y el cliente se retira. El mozo debe estar dispuesto en todo momento a atender las necesidades del cliente de forma correcta y cordial. En caso que la situación lo supere, debe acudir al encargado.

⁶<http://www.ansi.org/>

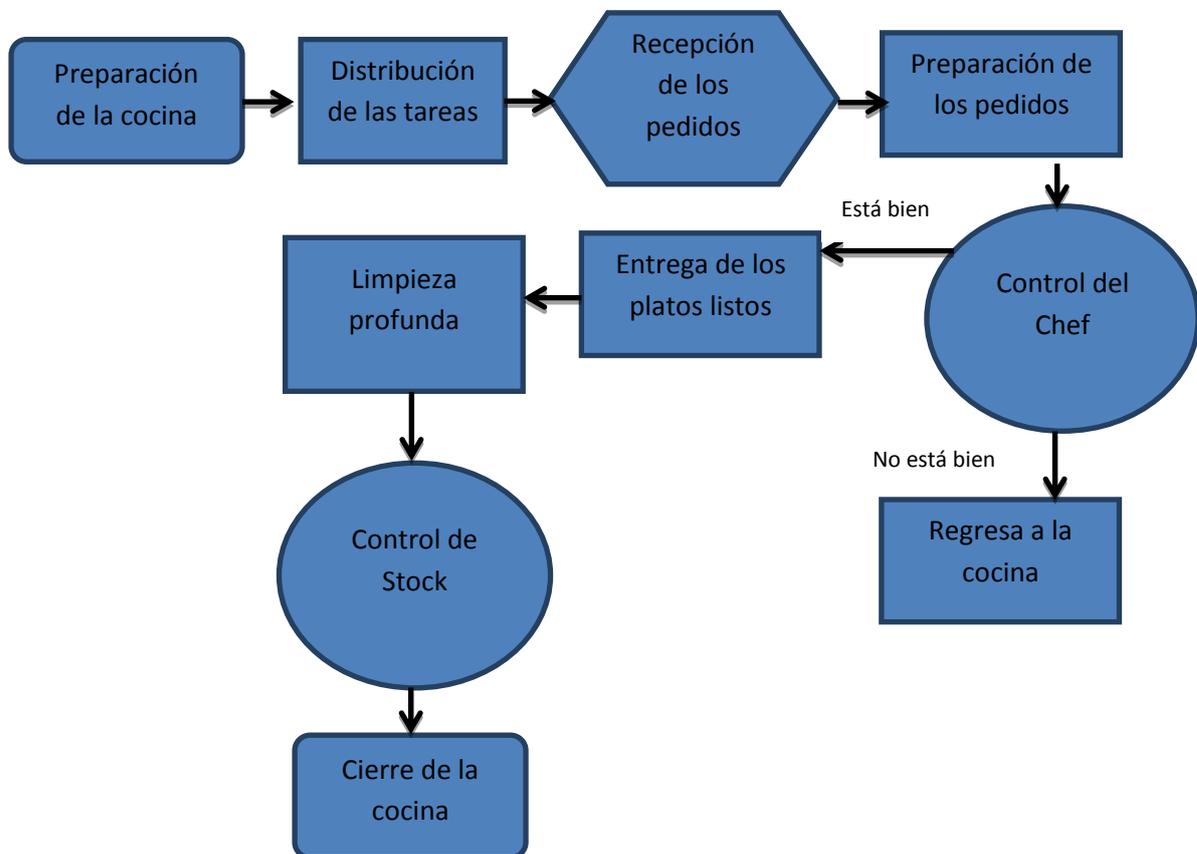
Imagen n° 8. Proceso del Servicio



2.1.2. Proceso de cocina

Los puntos clave para que los procesos sean eficientes en la cocina son: Organización, Trabajo en equipo, Coordinación y comunicación efectiva. El proceso comenzará cuando llegue el Chef a la cocina, junto con su ayudante, el parrillero, y el encargado de limpieza. Se distribuyen las tareas del día, el parrillero será el encargado de prender el fuego, y dejar todo listo para comenzar con la cocción de las carnes, el ayudante de hacer las empanadas y el cocinero comenzará con aquellas comidas que requieran más elaboración. Habrá mucha colaboración entre ellos, y en las épocas de temporada alta se contratarán cocineros extra. Cada pedido que se ingresa al sistema lo recibe el chef, y comienza con el proceso de producción, ciertas tareas las delega, y otras las hace él, siempre con la ayuda de su asistente. Es el encargado del control de todo lo que sucede en la cocina, de verificar el punto de cocción de la carne, la condimentación, la presentación, etc. Habrá un encargado de limpieza, quien irá limpiando cada utensilio que se use, y deberá conservar la limpieza y apariencia de la cocina, ya que ésta puede ser vista por cualquier cliente. Al final de la jornada, se realiza una limpieza en profundidad del lugar. El sistema que toma los pedidos también lleva un control de stock, el Chef es el encargado de controlar el stock diariamente para que este coincida con el que arroja el sistema. Finalmente se procede al cierre de la cocina.

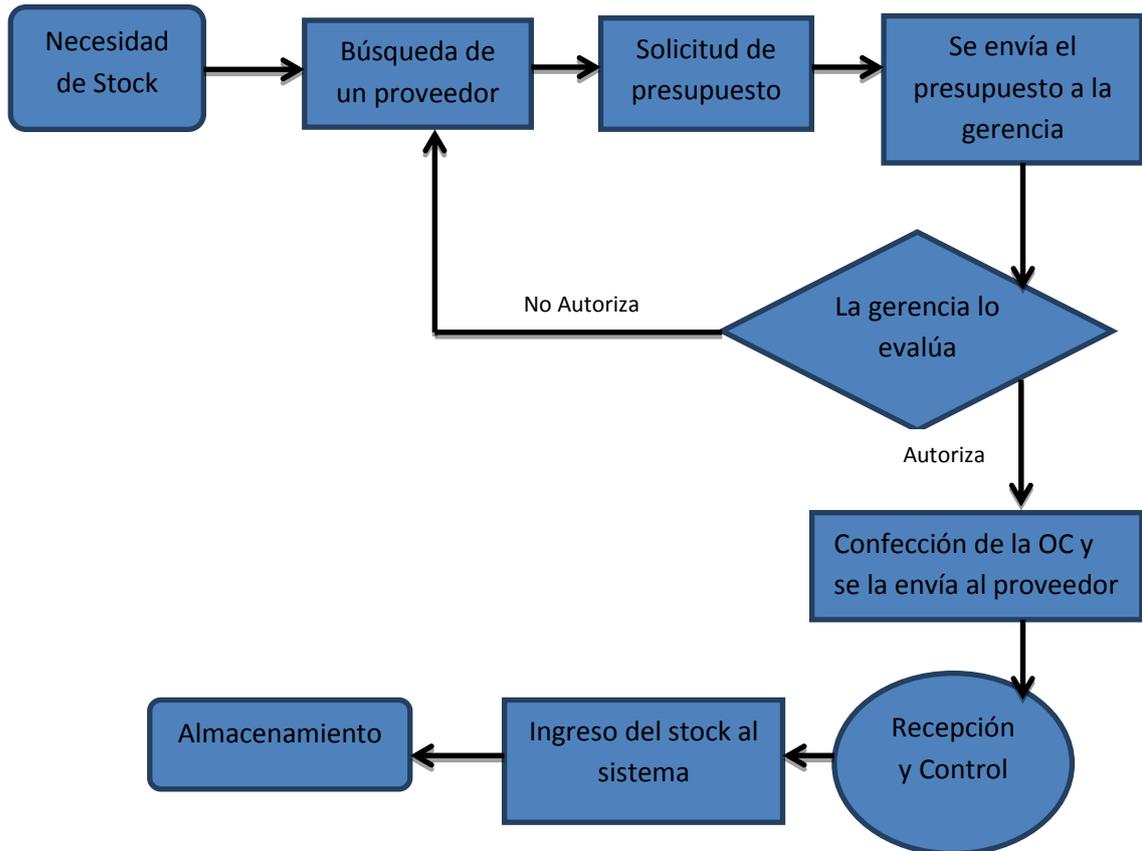
Imagen n° 9. Proceso de Cocina



2.1.3. Proceso de compras

El proceso de abastecimiento comprende desde la compra de la materia prima e insumos hasta el almacenaje de los mismos. Después realizar las compras de materia prima se debe programar la recepción de las mismas. Una vez realizado esto, se debe pesar y someter a revisión todo lo recibido.

Imagen n° 10. Proceso de Compras



Requerimientos de equipos y maquinarias

Para poder realizar el trabajo, tanto de operaciones como de labores administrativas, es necesario que se invierta en maquinarias y equipos apropiados. A continuación se detallan cuáles son los requeridos por Estancia Chica. En el plan financiero se detallará el costo de cada uno, y la inversión inicial.

| PARRILLA | VAJILLA | | COCINA | | SALÓN PRINCIPAL | LIMPIEZA | JARDÍN |
|-----------------------|---------------------|-------------------|----------------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Parrilla | Tablas | Tazas de té | Heladera | Delantales | Computadora | Rejillas | Living |
| Espátulas | Platos | Tazas de Café | Cooler | Cucharones | Mesas | Repasadores | Mesas |
| Cuchillos | Platos hondos | Platos para tazas | Freezer | Espátulas | Sillas | Escobas | Sillas |
| Tablas | Platos de postre | Jarras | Licuada ra | Encendedores | LCD | Escobillón | Pérgola |
| Pala, Pinza, Cepillos | Cazuelas | Abrelatas | Microondas | Hieleras | Teléfono | Atrapa polvo | Gazebo |
| Olla para parrilla | Vasos largos | Sacacorchos | Horno | Ceniceros | Alfombras | Gamuza | Cerco eléctrico |
| | Vasos de agua | Saleros | Cafetera | Manteles | Luminarias | Baldes | Plantas |
| | Copones de vino | Pimenteros | Computadora | Servilletas | Lámparas | Trapos de piso | |
| | Vasos de trago bajo | Azucareras | Sartén | Boul grande | Carta | Secador de piso | |
| | Cucharas | Tenedores | Colador | Boul Mediano | Mostrador | | |
| | Paneras | Cuchillos | Batería de cacerolas | Boul Chico | Uniformes | | |

Controles a realizar

Como ya se ha reiterado a lo largo de todo el trabajo, en Estancia Chica es esencial cuidar la calidad de los productos ofrecidos. La materia prima a utilizar influye en una gran medida en esa calidad, por lo que se ha determinado que los procesos claves que requieren un control estricto son el de inventario y el de calidad.

Control de inventario

Al determinar la cantidad a pedir de materia prima, una compañía debe buscar un equilibrio entre tener demasiados excedentes y quedarse sin stock, considerando tanto los costos de pedido como los de almacenamiento. La materia prima principal de Estancia Chica será la carne. Ésta

deberá ser fresca ya que a medida que pasa el tiempo va perdiendo sus propiedades y termina pudriéndose. Para tratar de evitar esto, se deben seguir las siguientes indicaciones:

- Al recibir la mercadería, revisar que ésta se encuentre en condiciones aceptables.
- Controlar que lo recibido coincida con lo pedido.
- Colocar la materia prima en el área indicada, para evitar su alteración.
- Los operarios deben estar alerta a las posibles bajas excesivas que se puedan producir en el inventario, para solicitar una urgente reposición.
- Se debe hacer un control diario del stock, no sólo para contabilizar lo que se tiene almacenado, sino también para verificar su estado.

Control de Calidad

El concepto de calidad total no sólo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejora continua del aspecto organizacional gerencial, donde cada trabajador está comprometido con los objetivos empresariales y se enfoca en el cliente. Para conseguir esa calidad se necesita tanto el compromiso de los propietarios como de la gerencia, de cada responsable de área, de cada supervisor y de cada persona en su puesto de trabajo. Este compromiso se logra alineando los objetivos personales con los de la empresa, priorizando el bienestar del grupo sobre los intereses particulares y actuando siempre con transparencia, solidaridad, ética y moral.

Citando al profesor Ramiro Noussan Lettry (2006), a los empresarios les interesan los números y por eso es muy importante que comprendan que al no satisfacer los requerimientos de los clientes también se generan costos. Estos costos de no calidad incluyen los costos de control y de fallas. Los primeros agregan valor ya que lo que buscan es disminuir los defectos. El control se puede realizar antes, a modo de prevención, realizando mantenimiento de las máquinas y capacitación del personal; o durante, a modo de evaluación, a través de inspecciones o pruebas del producto. Los costos de fallas se presentan cuando hay una inconformidad después del proceso. Esta puede ser interna, es decir que el producto todavía no ha llegado al cliente y se manifiesta en desperdicios, reprocesamiento y pérdida de tiempo. La falla también puede ser externa cuando el producto ya ha llegado al cliente, generando costos de reposición y recompensación y, lo más importante, pérdida de clientes.

Como ya se ha mencionado, el cliente es el motor de una organización. Un cliente disconforme comunica su mala experiencia, por lo que la empresa no pierde sólo a ese cliente, sino a muchos clientes potenciales.

Estancia Chica debe tener muy en claro que el éxito de su negocio radica en la entrega de un producto de calidad y excelentes servicios, por lo que se han determinado las siguientes directrices:

- La materia prima que no cumpla un alto estándar de calidad debe ser devuelta.
- El trato con el cliente debe ser cordial y respetuoso, tratando siempre de conocer sus gustos e intentar personalizar sus necesidades.
- El tiempo de espera en recibir al cliente no debe superar los cinco minutos, y el tiempo entre la recepción del pedido y la entrega del plato no debe superar los 50 minutos.
- Tanto los operarios como el encargado deben conocer las características de los productos ofrecidos y ser capaces de asesorar al cliente si este lo requiere.
- Los operarios deben cumplir estrictamente los procesos de manipulación de alimentos.
- Se debe mantener el área de servicio en condiciones y atender los pedidos con rapidez.
- La conexión a internet debe funcionar en todo momento.
- Cada dos horas se deben revisar los cuartos de servicios para asegurar su limpieza e higiene.
- El encargado debe testear en forma aleatoria la calidad y presentación del producto.
- Cada cierto tiempo se le solicitará al cliente que complete una encuesta de satisfacción.

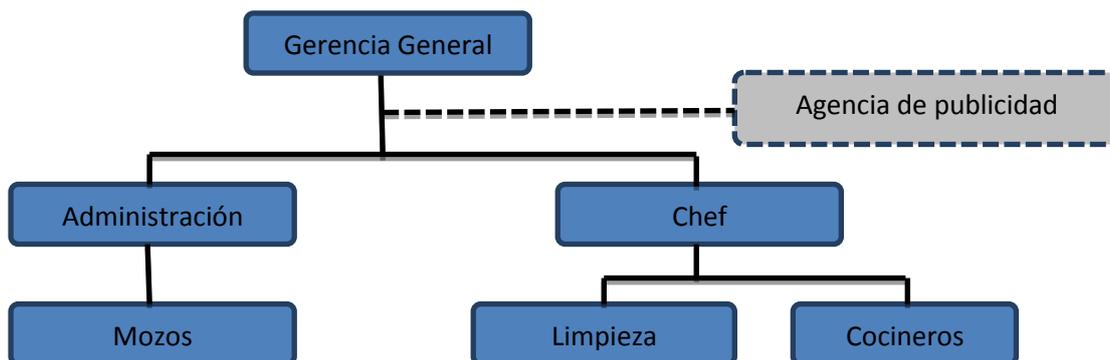
2.2. Estrategia de administración y gestión del personal

Se establecerá un departamento de administración dentro de la empresa, éste se encargará de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del restaurante, esto con la finalidad de cumplir con las metas y objetivos de la empresa. También se dedicará a crear estrategias y a la toma de decisiones.

Comenzaremos por definir el organigrama de Estancia Chica. Conceptualmente, el organigrama de una empresa es la representación gráfica de su estructura. Éste muestra la división de funciones y niveles jerárquicos, la naturaleza de las unidades y las relaciones de autoridad y comunicación formal. Además, constituye una guía para la expansión y reestructuración de la organización.

Para el caso bajo análisis, como es una empresa en desarrollo, su organigrama es pequeño. Se recomienda que inicialmente la empresa posea el siguiente organigrama:

Imagen n° 11. Organigrama Estancia Chica



Fuente: Elaboración propia

Más adelante, en la descripción de puestos, se explicará en detalle cuáles son las funciones de cada área.

2.2.1. *Gestión de recursos humanos*

Un empresario no debe cometer el error de suponer que con un producto nuevo y de buena calidad le basta para ser exitoso. El recurso humano es tan o incluso más importante que el producto en sí. La competitividad de las PYMES y aún de las grandes empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental.

La administración de los recursos humanos tiene dos objetivos explícitos: crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades y motivación suficientes para alcanzar los objetivos de la organización y crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena del personal y el logro de los objetivos individuales. Implícitamente busca también mejorar la productividad, mejorar la calidad de vida en el trabajo y cumplir con la legislación, ya que la mejor forma de asegurar la satisfacción del cliente externo es satisfacer al interno.

Por lo tanto, la importancia de los recursos humanos radica en su habilidad para responder adecuadamente y con voluntad a los objetivos de la organización, esforzándose por sentirse satisfecho por el éxito del trabajo realizado y también por ser miembro de esa organización.

2.2.2. Descripción de funciones

Todo empresario debe saber que es muy importante determinar las funciones y las responsabilidades de cada puesto porque esto le permite coordinar tareas, supervisar el trabajo y a los trabajadores, establecer medidas de control, asignar responsabilidades de las actividades, medir los resultados y evaluar el desempeño de sus trabajadores.

Además, como se mencionó anteriormente se contratará una agencia de publicidad para que se encargue de todo lo relacionado con el marketing del producto, los estudios de mercado y la imagen corporativa de la organización. Este figura en el organigrama como un departamento de asesoría o de staff.

A continuación se realizará una breve descripción de algunos puestos a cubrir.

| PUESTO | GERENCIA |
|-------------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | Se encargará de la dirección y coordinación de las actividades dentro del restaurante. Es quien lo representa ante los clientes. Revisa, controla y evalúa que los procesos se lleven a cabo correctamente. |
| ESTUDIOS | Preferentemente conocimientos en el rubro, estudios afines a la administración de empresas. |
| DESCRIPCION DE TAREAS | <ul style="list-style-type: none">- Decisiones de compra- Resolución de conflictos en el personal- Toma de decisiones estratégicas- Manejo del personal- Supervisar todas las tareas |

| PUESTO | ENCARGADO (ADMINISTRACIÓN) |
|-------------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | Se encargará de la dirección y coordinación de las actividades diarias dentro del restaurante. Supervisor de los mozos, y quien está presente siempre en el salón verificando el correcto funcionamiento del negocio. Aprueba los platos antes de ser servidos al cliente. Se encuentra en el mostrador y es quien factura y cobra. Es el administrador del dinero y debe rendir cuentas a la gerencia general. También se relaciona con los proveedores, pide presupuestos que la gerencia aprueba y debe ser el encargado de |

| | |
|------------------------------|--|
| | recibir los pedidos e ingresarlos al stock. |
| ESTUDIOS | Preferentemente conocimientos en el rubro, estudios afines a la administración de empresas. |
| DESCRIPCION DE TAREAS | <ul style="list-style-type: none"> - Facturación y cobro - Compras - Manejo de stock - Control de la atención al cliente de los mozos - Responder a las quejas de los clientes rápidamente - Rendición de fondos |

| PUESTO | CHEF |
|-------------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | Es el responsable de la cocina, debe controlar que cada plato que sale cumpla con los requisitos. Es quien abre y cierra la cocina, y tiene a su cargo al resto de los cocineros, a su ayudante, al parrillero y al personal de limpieza. Debe ingresar al sistema los insumos consumidos para llevar el control de stock. |
| ESTUDIOS | Cocinero profesional, con experiencia mínima en el rubro de 5 años. |
| DESCRIPCION DE TAREAS | <ul style="list-style-type: none"> - Supervisión del personal de cocina - Control de la materia prima consumida - Manejo de stock - Control del estado de los alimentos - Responder a las quejas de los clientes rápidamente - Responsabilidad por los platos que salen de la cocina |

| PUESTO | PARRILLERO |
|-------------------------------|---|
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | Como indica su nombre es el encargado de la parrilla. Debe limpiarla siempre antes de comenzar, prender el fuego, cumpliendo con los requisitos del chef debe sacar los cortes de carne en el punto pedido, controlar el stock de leña, manejo de los tiempos de cocción de los platos. |

| | |
|------------------------------|--|
| ESTUDIOS | No requiere estudios, si experiencia en el rubro |
| DESCRIPCION DE TAREAS | <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los pedidos del chef - Manejar los tiempos de cocción de los platos - Cumplir con los estándares de limpieza - Controlar el estado de los alimentos - Mantener la parrilla en buen estado, ya que puede ser visitada por cualquier cliente en cualquier momento. |

| PUESTO | MOZOS |
|-------------------------------|--|
| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | Son la cara visible del restaurant, por lo cual deben mantener una imagen y un trato excelente con los clientes. Son los encargados de servirle al cliente lo que quiere consumir, asesorar con los platos, llevar la cuenta. Experiencia de 5 años mínimo en un puesto similar. |
| ESTUDIOS | Idioma Inglés, secundario completo. |
| DESCRIPCION DE TAREAS | <ul style="list-style-type: none"> - Recibir a los clientes y acompañarlos a su mesa - Tomar los pedidos e ingresarlos al sistema - Hacer seguimientos de las mesas para que al cliente no le falte nada - Servir los platos y las bebidas - Ser cordial - Mantener la imagen y la postura |

2.2.3. Reclutamiento

Según la Prof. Chiavacci de Administración del Personal (2008) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Es por eso que para reclutar personal, primero debe establecerse la necesidad de un puesto determinado y describir las tareas que tiene que cumplir la persona que se encargue de él.

Como Estancia Chica es una empresa que no existe todavía, el reclutamiento a realizar va a ser externo. Para ello se contratará la agencia de búsqueda de Personal “Manpower”, quien a través de la

publicación de la vacante en sus medio interactivos y en los clasificados de los diarios de mayor circulación, buscará los posibles postulantes al puesto. Hay que tener en cuenta que la forma de reclutar debe llamar la atención del posible candidato, generarle interés y deseo por el empleo e iniciarle a la acción.

Para los puestos de cocineros y ayudantes de limpieza los requisitos son:

- Sexo indiferente,
- Edad entre 18 y 40 años
- Estudios secundarios completos
- Experiencia de 2 años mínimo en el rubro y en el puesto para cada caso

2.2.4. Selección

Una vez que la gerencia general tenga la lista de candidatos, ésta debe seleccionar aquellos que sean más compatibles con el análisis del cargo, para que se adapte a su puesto y se desempeñe satisfactoriamente. Para ello debe comparar los requisitos del cargo con el perfil de las características de los candidatos que se presentaron. Esta comparación se hará en base al currículum vitae y una entrevista personal y grupal. Como es el activo más valioso, se deben contratar a personas realmente calificadas para realizar las actividades. Una vez seleccionados, estos pasarán a una etapa de capacitación e inducción.

2.2.5. Capacitación

Al comienzo, el trabajador debe familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto. Debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos y obligaciones, así como los resultados que se esperan de él y cuándo y cómo será evaluado. Idealmente, la inducción a un trabajador debe hacerse antes de que inicie sus labores así se evita que éste pierda tiempo tratando de averiguar todo por sus propios medios y que se genere ansiedad e incomodidad en él. Este es el momento adecuado para mencionar cuáles son las normas de la empresa, cuál es el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un problema, cuál es la forma de pago, y presentarlo a los demás miembros del equipo para que el individuo se adapte al nuevo entorno laboral.

Una vez que esté involucrado con el puesto, es necesario capacitarlo para que desde un inicio el trabajador logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa. Se capacitará principalmente a los cocineros y mozos junto con el chef con respecto a la elaboración de cada plato, al mantenimiento, cuidado y limpieza de los utensilios, presentación de los platos, estándares de atención al cliente a utilizar. Esta capacitación dura 2 días y tiene un tiempo de prueba de 15 días.

2.3. Estrategia financiera

Anteriormente, se ha identificado un producto y servicio con potencial de ser comprado por un grupo de clientes, se ha indicado que es posible producir el bien y que se puede contar con el personal adecuado, pero aún no se ha podido demostrar si su producción y comercialización le permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable.

En el plan financiero se integran todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios, reflejando todas las decisiones que se han tomado a lo largo de su desarrollo.

Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento.

Supuestos:

- Las ventas aumentaran un 10% cada año
- Se considerarán 13 sueldos al año(12 sueldos mensuales más el aguinaldo)
- Se estableció que el capital de trabajo será en el año 0 un 10% de las ventas estimadas para el próximo período y de un 20% de las ventas del próximo año en los otros períodos considerados.
- El restaurant funcionará de Viernes a Domingo, y se estima que las Ventas serán iguales los 3 días.

2.3.1. Factibilidad económica y financiera

A continuación se detallan todos los elementos necesarios para poder realizar el flujo de fondos correspondiente:

2.3.1.a. Ventas

A continuación se hará una estimación de las ventas, y su correspondiente aumento anual del 10% durante 5 años.

Tabla n°11. Ventas

| ESTIMACIÓN DE VENTAS | | | | | |
|----------------------|----------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------------|
| Producto | Demanda diaria | Demanda Mensual | Demanda anual | Precio promedio | Ventas totales |
| Platos | 110 | 1.320 | 15.840 | 120 | \$ 1.900.800 |
| Entradas | 80 | 960 | 11.520 | 85 | \$ 979.200 |
| Postres | 75 | 900 | 10.800 | 70 | \$ 756.000 |
| Bebidas | 110 | 1.320 | 15.840 | 25 | \$ 396.000 |
| Vinos | 50 | 600 | 7.200 | 200 | \$ 1.440.000 |
| Café | 40 | 480 | 5.760 | 20 | \$ 115.200 |
| TOTAL | | | | | \$ 5.587.200 |

| DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO (cantidad) | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| PRODUCTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Platos | 15.840 | 17.424 | 19.166 | 21.083 | 23.191 |
| Entradas | 11.520 | 12.672 | 13.939 | 15.333 | 16.866 |
| Postres | 10.800 | 11.880 | 13.068 | 14.375 | 15.812 |
| Bebidas | 15.840 | 17.424 | 19.166 | 21.083 | 23.191 |
| Vinos | 7.200 | 7.920 | 8.712 | 9.583 | 10.542 |
| Café | 5.760 | 6.336 | 6.970 | 7.667 | 8.433 |

2.3.1.b. Costos

Costos variables y Costo unitario de los platos

Para estimar los costos unitarios se tuvieron en cuenta los precios promedio de los cortes de carnes, de las verduras, de los vinos, etc.

Tabla n°12. Costos Unitarios

| COSTOS UNITARIOS | | | |
|--------------------|--------------|----------|----------------|
| | | Cantidad | Costo unitario |
| Platos principales | Carne | 300 grs | \$ 45,00 |
| | Acompañantes | 200 grs | \$ 13,00 |
| | Entradas | 100 grs | \$ 30,00 |
| | Postres | | \$ 25,00 |
| | Bebidas | | \$ 7,00 |
| | Vinos | | \$ 100,00 |
| | Café | | \$ 5,00 |

Costos fijos

Tabla n°13. Costos Fijos

| COSTOS FIJOS | | | |
|------------------------------|----------------|--------------|---------------------|
| | Mensual | Anual | Totales |
| SUELDOS | | | |
| Chef | \$ 10.000 | \$ 130.000 | |
| Ayudante de Cocina | \$ 7.500 | \$ 97.500 | |
| Cocinero | \$ 7.500 | \$ 97.500 | |
| Ayudante de limpieza | \$ 4.500 | \$ 58.500 | |
| Parrillero | \$ 6.500 | \$ 84.500 | |
| Encargado | \$ 10.000 | \$ 130.000 | |
| 3 Mozos | \$ 4.500 | \$ 58.500 | \$ 656.500 |
| SERVICIOS | | | |
| Luz | \$ 1.500 | \$ 18.000 | |
| Gas | \$ 500 | \$ 6.000 | |
| Agua | \$ 100 | \$ 1.200 | |
| Internet y teléfono | \$ 700 | \$ 8.400 | |
| Alarma | \$ 450 | \$ 5.400 | \$ 39.000 |
| ALQUILER | | | |
| Local | \$ 10.000 | \$ 120.000 | |
| Iva | \$ 2.100 | \$ 25.200 | \$ 145.200 |
| AGENCIA DE PUBLICIDAD | | | |
| Servicios | \$ 8.500 | \$ 102.000 | \$ 102.000 |
| GASTOS VARIOS | | | |
| Materiales de Limpieza | \$ 1.500 | \$ 18.000 | |
| Reposición uniformes | \$ 1.200 | \$ 14.400 | |
| Reparaciones y mantenimiento | \$ 800 | \$ 9.600 | |
| Imprevistos | \$ 2.000 | \$ 24.000 | \$ 66.000 |
| TOTAL | | | \$ 1.008.700 |

2.3.1.c. Inversión inicial

Todo negocio debe incurrir en ciertos gastos para poder iniciar sus operaciones. A continuación se detallarán cuáles son los necesarios para que Estancia Chica funcione correctamente. Este detalle es muy importante para que los futuros inversionistas sepan con claridad en dónde se invierte el capital aportado.

La inversión inicial integra 3 componentes principales: el activo fijo, capital de trabajo y otras inversiones, las cuales serán detalladas a continuación.

Activo fijo

El activo fijo se compone de todos aquellos elementos de trabajo que se necesitan para elaborar el producto. En el caso bajo análisis este incluye a lo requerido en la parrilla, vajilla, cocina, salón principal, limpieza y jardín.

Tabla n°14. Inversión en Activo Fijo

| INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO | | | | |
|--------------------------|----------|-------------------------|----------|-----------|
| | Cantidad | Precio unitario con IVA | Total | |
| PARRILLA | | | | |
| Parrilla | 2 | \$ 500 | \$ 1.000 | |
| Espátulas | 2 | \$ 40 | \$ 80 | |
| Cuchillos | 2 | \$ 300 | \$ 600 | |
| Tablas | 2 | \$ 100 | \$ 200 | |
| Pala, Pinza, Cepillos | 2 | \$ 300 | \$ 600 | |
| Olla para parrilla | 1 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 2.680 |
| VAJILLA | | | | |
| Tablas | 8 | \$ 100 | \$ 800 | |
| Braseros | 5 | \$ 200 | \$ 1.000 | |
| Platos | 120 | \$ 50 | \$ 6.000 | |
| Platos hondos | 60 | \$ 45 | \$ 2.700 | |
| Platos de postre | 60 | \$ 35 | \$ 2.100 | |
| Cazuelas | 40 | \$ 40 | \$ 1.600 | |
| Vasos largos | 60 | \$ 15 | \$ 900 | |
| Vasos de agua | 120 | \$ 30 | \$ 3.600 | |
| Copones de vino | 100 | \$ 50 | \$ 5.000 | |
| Vasos de trago bajo | 60 | \$ 20 | \$ 1.200 | |
| Cucharas | 120 | \$ 20 | \$ 2.400 | |
| Tenedores | 120 | \$ 25 | \$ 3.000 | |
| Cuchillos | 120 | \$ 30 | \$ 3.600 | |
| Paneras | 10 | \$ 45 | \$ 450 | |
| Tazas de té | 30 | \$ 45 | \$ 1.350 | |
| Tazas de Café | 30 | \$ 35 | \$ 1.050 | |
| Platos para tazas | 30 | \$ 35 | \$ 1.050 | |
| Jarras | 10 | \$ 50 | \$ 500 | |
| Abrelatas | 2 | \$ 85 | \$ 170 | |
| Sacacorcho | 5 | \$ 70 | \$ 350 | |
| Saleros | 12 | \$ 80 | \$ 960 | |
| Pimenteros | 12 | \$ 120 | \$ 1.440 | |
| Azucareras | 5 | \$ 55 | \$ 275 | \$ 41.495 |

| COCINA | | | | |
|------------------------|-----|-----------|-----------|-------------------|
| Heladera | 2 | \$ 10.000 | \$ 20.000 | |
| Freezer | 2 | \$ 7.000 | \$ 14.000 | |
| Licuada | 1 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | |
| Microondas | 1 | \$ 2.300 | \$ 2.300 | |
| Horno | 1 | \$ 8.000 | \$ 8.000 | |
| Cafetera | 1 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | |
| Computadora | 1 | \$ 8.000 | \$ 8.000 | |
| Sartén | 3 | \$ 200 | \$ 600 | |
| Colador | 3 | \$ 150 | \$ 450 | |
| Batería de cacerolas | 2 | \$ 900 | \$ 1.800 | |
| Delantales | 10 | \$ 150 | \$ 1.500 | |
| Cucharones | 3 | \$ 20 | \$ 60 | |
| Espátulas | 2 | \$ 20 | \$ 40 | |
| Encendedores | 5 | \$ 6 | \$ 30 | |
| Ceniceros | 5 | \$ 25 | \$ 125 | |
| Manteles | 30 | \$ 130 | \$ 3.900 | |
| Servilletas | 200 | \$ 15 | \$ 3.000 | |
| Boul grande | 3 | \$ 180 | \$ 540 | |
| Boul Mediano | 3 | \$ 150 | \$ 450 | |
| Boul Chico | 3 | \$ 120 | \$ 360 | \$ 69.655 |
| SALON PRINCIPAL | | | | |
| Computadora | 2 | \$ 8.000 | \$ 16.000 | |
| Mesas | 8 | \$ 1.000 | \$ 8.000 | |
| Sillas | 32 | \$ 500 | \$ 16.000 | |
| LCD | 1 | \$ 7.000 | \$ 7.000 | |
| Teléfono | 1 | \$ 800 | \$ 800 | |
| Alfombras | 2 | \$ 1.500 | \$ 3.000 | |
| Luminarias | 10 | \$ 800 | \$ 8.000 | |
| Lámparas | 4 | \$ 1.200 | \$ 4.800 | |
| Carta | 30 | \$ 210 | \$ 6.300 | |
| Mostrador | 1 | \$ 2.300 | \$ 2.300 | |
| Uniformes | 10 | \$ 600 | \$ 6.000 | \$ 78.200 |
| LIMPIEZA | | | | |
| Rejillas | 10 | \$ 10 | \$ 100 | |
| Repasadores | 10 | \$ 20 | \$ 200 | |
| Escobas | 3 | \$ 80 | \$ 240 | |
| Atrapa polvo | 2 | \$ 150 | \$ 300 | |
| Gamuza | 10 | \$ 150 | \$ 1.500 | |
| Baldes | 3 | \$ 90 | \$ 270 | |
| Trapos de piso | 10 | \$ 20 | \$ 200 | |
| Secador de piso | 3 | \$ 70 | \$ 210 | \$ 3.020 |
| JARDÍN | | | | |
| Livings | 3 | \$ 5.000 | \$ 15.000 | |
| Mesas | 6 | \$ 800 | \$ 4.800 | |
| Sillas | 24 | \$ 200 | \$ 4.800 | |
| Pérgola | 2 | \$ 1.500 | \$ 3.000 | |
| Gazebo | 1 | \$ 700 | \$ 700 | |
| Cerco electrico | 1 | \$ 3.500 | \$ 3.500 | |
| Plantas | 1 | \$ 1.500 | \$ 1.500 | \$ 33.300 |
| TOTAL | | | | \$ 228.350 |

Capital de trabajo

El capital de trabajo es todo lo que se debe tener inmovilizado para que el negocio funcione. Incluye los créditos por ventas, los bienes no vendidos y el stock de proveedores.

En el caso particular, como los alimentos no pueden inmovilizarse ya que se deterioran, el capital de trabajo está compuesto por todos los productos descartables.

Se estableció que el capital de trabajo será en el año 0 un 10% de las ventas estimadas para el próximo período y de un 20% de las ventas del próximo año en los otros períodos considerados.

Otras Inversiones

Incluye la remodelación y reparaciones del local.

| GASTOS INSTALACIÓN | | TOTAL |
|---------------------------------|--------|------------|
| Remodelación por m ² | \$ 950 | \$ 114.000 |

2.3.1.d. Depreciaciones

Por medio de la depreciación se disminuye el valor de los bienes de uso como una pérdida contable deducible de las ganancias, pero sin salida de efectivo. Para el caso bajo análisis se utilizó el método de línea recta, considerando 5 o 10 años según la vida útil de cada bien.

Tabla n°15. Depreciaciones

| DEPRECIACIONES | | | | | | | | |
|----------------------|-----------|-----------|--------------------|--------------------|------------------------|------------------|----------|--------------------|
| Activo | VO | Vida útil | Años transcurridos | Depreciación anual | Depreciación acumulada | Valor cont. | Cantidad | Depreciación anual |
| Computadora | \$ 8.000 | 5 | 1 | \$ 1.600 | 1600 | \$ 6.400 | 3 | \$ 19.200 |
| LCD | \$ 7.000 | 5 | 1 | \$ 1.400 | 1400 | \$ 5.600 | 1 | \$ 5.600 |
| Teléfono | \$ 800 | 5 | 1 | \$ 160 | 160 | \$ 640 | 1 | \$ 640 |
| Heladera | \$ 10.000 | 10 | 1 | \$ 1.000 | 1000 | \$ 9.000 | 2 | \$ 18.000 |
| Freezer | \$ 7.000 | 10 | 1 | \$ 700 | 700 | \$ 6.300 | 2 | \$ 12.600 |
| Licuada | \$ 1.000 | 10 | 1 | \$ 100 | 100 | \$ 900 | 1 | \$ 900 |
| Microondas | \$ 2.300 | 10 | 1 | \$ 230 | 230 | \$ 2.070 | 1 | \$ 2.070 |
| Horno | \$ 8.000 | 10 | 1 | \$ 800 | 800 | \$ 7.200 | 1 | \$ 7.200 |
| Cafetera | \$ 3.500 | 5 | 1 | \$ 700 | 700 | \$ 2.800 | 1 | \$ 2.800 |
| Valor Desecho | | | | | | \$ 40.910 | | \$ 69.010 |

Al no conocerse el valor de recupero que tendrán al finalizar el análisis aquellos productos que tienen una vida útil mayor al período considerado para el proyecto, se consideró que este será un 40% de su valor de compra.

2.3.1.e. Financiamiento

Para llevar a cabo una inversión se requieren recursos financieros, por lo que se debe determinar la mejor mezcla financiera o estructura de capital. Ésta es una decisión referida al tipo de derechos que se emiten sobre los activos de la empresa; en otras palabras es la relación de capital y deuda que elige una empresa para financiar sus activos. (Van Horne, 1997:5-6)

Esta decisión es muy importante ya que impacta en la magnitud y riesgo del flujo de fondos de la empresa, en el control sobre las decisiones de negocios de la compañía y su impacto posterior en el flujo de fondos y en la capacidad de decisión para emitir nuevos derechos.

Para el caso en particular, al vivir en una inestabilidad constante no conviene endeudarse, por lo que se optó por un financiamiento con capital propio. En el futuro, a la hora de implementarse, el inversionista puede buscar otras fuentes de financiamiento.

Tasa costos de capital (Ks)

El costo de capital es la tasa de rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes, que podrían llevarse a cabo con los fondos disponibles, para optimizar la riqueza de los propietarios. Esta tasa es el pivote entre las decisiones de inversión y financiamiento con el objetivo financiero de la compañía. Para determinar la tasa costo de capital se utilizó la siguiente fórmula:

$$K_s = r_f + B * (r_m - r_f) + \text{riesgo país}$$

Donde:

Rf= tasa libre de riesgo; B= beta de la industria; Rm= prima de riesgo de mercado; Riesgo país= riesgo país porcentual de Argentina

Para el caso bajo análisis estimaremos una tasa de costos de capital del 35%

Flujo de fondos

Recapitulando lo dicho anteriormente, los supuestos para realizar el flujo son los siguientes:

- Tasa de impuesto a las ganancias: 35%

- Tasa de costo de capital: 35%
- Las ventas aumentarán un 10% cada año.
- Los sueldos aumentarán un 30% cada año.
- Como no se conoce el valor de recupero de los activos fijos al finalizar, para aquellos que tengan vida útil mayor al período se considera un 40% del valor de compra.
- El capital de trabajo para el año 0 es un 10% de las ventas del año posterior y para el resto de los períodos es el 20% de las ventas del próximo año.

Entonces, la proyección para Estancia Chica en su escenario más probable es el siguiente:

Tabla n°16. Flujo de Fondos

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------------|---|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos | | 5.587.200 | 6.145.920 | 6.760.512 | 7.436.563 | 8.180.220 | | | | | |
| Total Ingresos | | 5.587.200 | 6.145.920 | 6.760.512 | 7.436.563 | 8.180.220 | | | | | |
| Costos Variables | | 2.394.000 | 2.633.400 | 2.896.740 | 3.186.414 | 3.505.055 | | | | | |
| Costos Fijos | | 958.200 | 1.049.100 | 1.153.635 | 1.273.850 | 1.412.098 | | | | | |
| Depreciaciones | | 11.590 | 11.590 | 11.590 | 11.590 | 11.590 | 4.530 | 4.530 | 4.530 | 4.530 | 4.530 |
| Total Egresos | | 3.363.790 | 3.694.090 | 4.061.965 | 4.471.854 | 4.928.743 | | | | | |
| Utilidad | | 2.223.410 | 2.451.830 | 2.698.547 | 2.964.709 | 3.251.476 | | | | | |
| Impuesto | | 778.194 | 858.141 | 944.491 | 1.037.648 | 1.138.017 | | | | | |
| Utilidad neta | | 1.445.217 | 1.593.690 | 1.754.056 | 1.927.061 | 2.113.460 | - | - | - | - | - |
| Depreciaciones | | 11.590 | 11.590 | 11.590 | 11.590 | 11.590 | 4.530 | 4.530 | 4.530 | 4.530 | 4.530 |
| Terreno | | | | | | | | | | | |
| Remodelación | | -114.000 | | | | | | | | | |
| Maquinaria | | -228.350 | | | | | | | | | |
| Capital de trabajo | | -1.676.100 | -165.150 | -183.938 | -204.945 | -228.444 | -2.458.577 | | | | |
| FLUJO DEL PROYECTO | | -2.018.450 | 1.291.657 | 1.421.342 | 1.560.701 | 1.710.206 | -333.527 | 4.530 | 4.530 | 4.530 | 4.530 |
| FLUJO DEL PROYECTO ACUMULADO | | -2.018.450 | -726.794 | 694.549 | 2.255.249 | 3.965.456 | 3.631.929 | 3.636.459 | 3.640.989 | 3.645.519 | 3.650.049 |

| ANÁLISIS DE VIABILIDAD | |
|-------------------------------|--------------|
| TASA REQUERIDA | 35,00% |
| VALOR DEL PROYECTO | \$ 2.813.754 |
| VAN | 795.304 |
| TIR | 58% |
| PERÍODO DE RECUPERACIÓN | 2 |

2.3.2. Criterios de Decisión

- Valor actual neto (VAN)

El valor actual neto es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Cuando dicha diferencia es positiva, el proyecto es recomendable.

Como se puede ver, para el caso bajo análisis el VA es \$2.813.754 y el VAN es \$795.304 Por lo que por éste método el proyecto es viable.

- Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno o rendimiento de una inversión es la tasa de descuento que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. En otras palabras, es la tasa que hace cero el VAN.

Como regla general, se acepta todo proyecto que tenga una TIR superior al costo de capital.

La Ks del proyecto es 35%, la cual es menor a la TIR obtenida: 58% Entonces, por este método también se recomienda el proyecto.

- Periodo de Recuperación descontado

El periodo de recuperación descontado se define como el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados sean capaces de recuperar el costo inicial de la Inversión.

Como puede observarse en el flujo de fondos, la empresa recupera la inversión en el año 2, lo que confirma la viabilidad del proyecto.

2.3.3. Conclusiones

En éste capítulo se ha mostrado cuantitativamente la rentabilidad del proyecto bajo análisis. Al observar los resultados obtenidos con los métodos de decisión elegidos, VAN, TIR y Período de Recuperación Descontado se puede concluir que el proyecto es viable y que cumple con los requisitos para ser rentable y generar ganancias a sus inversionistas.

Conclusiones y recomendaciones

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue el desarrollo de un plan de negocios que trate la introducción de una alternativa de Restaurant de Comidas a la parrilla en el mercado mendocino, y de acuerdo con los resultados obtenidos, es viable financiera y económicamente.

Se recomiendan seguir ciertas indicaciones para asegurar el éxito del negocio:

En primer lugar, vale reiterar que el capital humano es el elemento esencial del negocio. Al interactuar cara a cara con el cliente, es clave que los operarios se integren con la organización, su misión, visión y valores. Así, ellos se sienten parte de la compañía, lo cual repercute directamente en su satisfacción y por ende en la rentabilidad de Estancia Chica. Se considera el capital humano el activo más valioso dentro de cualquier organización que brinda no sólo un producto, si no por el servicio que debe acompañarlo en este caso. Estancia chica estará altamente focalizada en la creación de una cultura corporativa, brindándoles a los empleados todo lo necesario para que se sientan a gusto con su trabajo. Empezando por el reclutamiento y selección de empleados 100% idóneos para el puesto a ocupar, proporcionando información sobre los valores y la necesidades de la empresa y eliminar aquellos postulantes que no compartan los mismos.

Por otro lado, es un rubro en el que existe mucha competencia y variedad de ofertas, pero no existen muchas barreras de ingreso más allá de la necesidad de inversión inicial. Para diferenciarse de la competencia, Estancia chica deberá resaltar sus ventajas como la ubicación, el estacionamiento, el fácil acceso, la calidad del producto y la excelencia del personal; y reducir al máximo sus debilidades como la demora para servir los platos (por la larga cocción que requieren), los precios altos, costos fijos elevados y la poca experiencia en el rubro.

Estancia chica como todo negocio nuevo, en su etapa de lanzamiento del ciclo de vida, tendrá costos fijos elevados. La estrategia a seguir es la de aumentar la participación de mercado, y esto se logra destinando grandes sumas de dinero. El flujo de fondos netos será negativo los primeros años debido a los costos fijos altos, la demanda de inversión, y a la generación de ingresos bajos por la poca participación en el mercado. La rentabilidad suele ser negativa o neutra. Durante el comienzo de Estancia chica será muy importante el desarrollo del negocio, y para ello se requerirá una inversión muy alta en Marketing y publicidad.

Además es muy importante mantener una evaluación constante sobre el producto y servicio ofrecido en Estancia Chica. Ésta evaluación periódica ayudará a la organización a buscar siempre la

manera de mejorar. Tanto la opinión de los clientes como de los empleados debe siempre ser tomada en cuenta ya que permiten detectar las fortalezas y debilidades de la organización.

Una vez terminado el plan de negocios, se puede concluir que el empresario cuenta con una gran cantidad de información que lo coloca en mejores condiciones para tomar decisiones con respecto al negocio y lo prepara para distintos imprevistos o escenarios futuros.

Bibliografía

LIBROS

- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2003) Fundamentos de Marketing, 6ta edición. México: Pearson.
- MINTZBERG, Henry (1991) La estructura de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- OCAÑA, Hugo R. (2012) Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires: Dunken.
- PODMOGUILNYE, Marcelo (2004) El costeo basado en actividades. Buenos Aires: La ley.
- PORTER, M. E. (1985) La ventaja competitiva: Creating and Sustaining Superior Performance. Nueva York: Free Press.
- ROBBINS, S.P. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce (2007) Fundamentos del Marketing, decimocuarta edición. Mexico: McGraw-Hill.
- VAN HORNE, James (1997) Administración financiera, 10ma edición. México: Pearson.

MATERIAL DE LA UNIVERSIDAD

- DUEÑAS RAMIA, Germán (2001) Cálculo de los costos por actividades. Serie cuadernos nº 127. Mendoza, FCE-UNC.
- Material de la cátedra “Administración de Personal I”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2012)
- Material de la cátedra “Administración Financiera II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2012)
- Material de la cátedra “Administración II”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2011)
- Material de la cátedra “Análisis Organizacional”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo (2012)
- Material de la cátedra “Comportamiento Organizacional”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo (2012)
- Material de la cátedra “Estrategias de negocios”, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo. (2013)
- NOUSSAN LETTRY, Ramiro (2006) Los costos de la no calidad. Identificación, medición y aplicación. Mendoza, FCE-UNC.

OTROS

- http://www.deie.mendoza.gov.ar/tematicas/indicadoreseconomicos/IEP_4T2014.pdf (Enero 2015)
- <http://www.cnnexpansion.com/economia/2015/04/15/chile-y-argentina-con-mayor-poder-adquisitivo-que-mexico> (Abril 2015)
- <http://www.ansi.org/>
- <http://www.bna.com.ar/Personas/PlazoFijo> (rm) (Noviembre 2015)
- <http://www.datosmacro.com/bono/usa> (RF) (Noviembre 2015)
- <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2> (riesgo país) (Noviembre 2015)
- <http://www.iprofesional.com/notas/188975-Ser-clase-media-en-pleno-2014-cunto-se-debe-ganar-para-formar-parte-de-este-segmento> (Junio 2014)

ANEXO I

Trámites para iniciar la actividad empresarial

Toda persona que desee iniciar una actividad empresarial debe cumplir una serie de requisitos de tipo fiscal, que servirán para que la empresa desarrolle su actividad de forma legal y haga los aportes correspondientes al Estado. Por ello deberá mantener una relación permanente con los organismos de recaudación desde el inicio y durante el ejercicio de la actividad empresarial.

TRÁMITES PARA ADQUIRIR PERSONERÍA JURÍDICA

- Registro preventivo de denominación social.
- Redacción del contrato social y estatuto.
- Aporte de capital.
- Aviso de constitución.
- Publicación en el boletín oficial.
- Inscripción registral en la Dirección de Persona Jurídica.
- Rúbrica de los libros obligatorios para la S.A.

TRÁMITES EN LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP)

- Obtención de la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT)
- Solicitud de facturas y documentos similares.

TRÁMITES EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS (PROVINCIALES Y MUNICIPALES)

- Inscripción en Impuesto a los Ingresos Brutos.
- Determinación de tasas de seguridad e higiene.

TRÁMITES EN MINISTERIO DE TRABAJO

- Rúbrica del Libro Ley 20.744

TRÁMITES RELACIONADOS CON EL PERSONAL

- Alta de la empresa como empleadora en distintos organismos.
- Alta de empleados.

TRÁMITES DE HABILITACIÓN MUNICIPAL

- Previa de Obra Civil
- Cómputo y presupuesto de la remodelación incluyendo materiales y mano de obra.
- Pago de aforos y sellado del expediente.
- Certificado de habilitación profesional.
- Planos de arquitectura: planta de arquitectura existente y planta remodelada.
- Aclarar en plano si hubiese modificaciones estructurales y adjuntar planos de cálculo, solo si correspondiera.
- Iniciar expediente de Sistema Contra Incendio en dirección de Mantenimiento y adjuntar a expediente de Obra Civil un juego de copias de los planos visados.
- Iniciar expediente de Instalación eléctrica y sanitaria por separado, si correspondiera.

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Manuel Santos, Ana Cristina

Apellido y Nombre

Mendoza,
N° Registro 25355



Firma