

Licenciatura en Administración

CASO DE ESTUDIO

**Proyecto de instalación de “El Chacay
restaurante de campo”**



RESTAURANTE
DE CAMPO

Autor

María Agustina Lucas

N° Registro: 31013

maria.lucas@fce.uncu.edu.ar

Profesores tutores

Sara Andrea Pettina

Germán Díez

Mendoza, 2025

Tabla de Contenido

RESUMEN	3
PALABRAS CLAVES.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
A. DESCRIPCIÓN GENERAL.....	5
B. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD	6
C. ANÁLISIS ABASTECIMIENTO DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA.....	11
C.1 . Estrategia de Abastecimiento Local	11
C.2. Logística y Transporte de Insumos.....	12
C.3. Almacenamiento y Conservación de Insumos	12
CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	13
1.1. Método de recolección de datos: Encuesta.....	13
1.2. Resultados de la encuesta.....	19
1.3. Posicionamiento de marca y branding.....	21
1.3.3. Estrategia de Marketing Digital.....	22
1.3.4. Medición de Resultados.....	23
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	24
1. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	24
2. ANÁLISIS DE VARIABLES DE 1° NIVEL:	26
2.1. CLIENTES.....	26
2.2. EMPRESA.....	31
2.3. COMPETENCIA.....	32
3. ANÁLISIS DE VARIABLES DE 2° NIVEL:	36
3.1 PROVEEDORES.....	36
3.2. SUSTITUTOS.....	37
3.3. POSIBLES NUEVOS INGRESOS	39
3.4. ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES:.....	40
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE 2° NIVEL	42
4. ANÁLISIS DE VARIABLES DE TERCER NIVEL:	43
4.1 Variables de la economía nacional.....	43
4.2. Variables Sociales.....	44
RESUMEN DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO (VARIABLES DE NIVEL 1, 2 Y 3).....	45
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO	46
3.1 MODELO CANVAS.....	46
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE TIEMPOS DE CONSTRUCCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO	54

CONCLUSIONES FINALES	57
ANEXO GENERAL	59
ANEXO 1: FORMULARIO (ENCUESTA)	59
ANEXO 2: DIAGRAMA DE FECHAS DE EJECUCIÓN CON PROJECT LIBRE.....	64
ANEXO 3: DIAGRAMA DE GANTT	65
BIBLIOGRAFÍA.....	73

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una investigación de mercado para determinar la viabilidad de establecer un restaurante en la estancia El Chacay, ubicada en Malargüe. Este proyecto busca ofrecer una experiencia gastronómica única, que combine la autenticidad de la región con las delicias propias de la zona, aportando un valor diferenciador al turismo gastronómico y enológico.

El estudio analizará diversos aspectos fundamentales, incluyendo el perfil y las expectativas de los potenciales clientes, la competencia existente, y las tendencias actuales en el consumo de experiencias culinarias. Además, se evaluarán factores económicos, sociales y temporales que podrían influir en la demanda de este tipo de propuesta innovadora.

Uno de los pilares clave de este proyecto es la adopción de una estrategia sustentable en todas las fases del restaurante, desde su diseño y construcción hasta la operación. Esto incluirá el uso de materiales locales y sostenibles, energías renovables, y la implementación de prácticas orientadas a la reducción de residuos y huella de carbono. Asimismo, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los tiempos, con el fin de optimizar recursos y minimizar el impacto ambiental.

Además, se realizará una planificación detallada de los tiempos del proyecto utilizando el software Project Libre, lo que permitirá un seguimiento eficiente del cronograma de actividades y asegurará que el desarrollo del restaurante se realice de manera ordenada y dentro de los plazos establecidos.

Finalmente, se presenta la planificación de construcción y puesta en marcha del restaurante, incluyendo la selección y capacitación del personal, así como estrategias de marketing para su posicionamiento.

Con esta investigación, se espera proporcionar **información** valiosa y precisa para tomar decisiones acertadas, garantizando la viabilidad del proyecto y su sustentabilidad a largo plazo.

PALABRAS CLAVES

Experiencia gastronómica, sustentabilidad, sostenibilidad, clientes, planificación, Malargüe.

INTRODUCCIÓN

Estancia El Chacay es un establecimiento agrícola emblemático situado en la Ruta Nacional 40, a tan solo 15 minutos de Malargüe, Mendoza. Con una superficie total de 34.500 hectáreas, la estancia se destaca por su enfoque en la producción y comercialización de semillas de papa, tanto para mercado fresco como industrial. Además, se llevan a cabo cultivos de ajo destinados a la producción de semillas y a la exportación en fresco. Su sistema de rotación de cultivos, que alterna papas con cultivos de cobertura como centeno y maíz en ciclos de tres años, es un claro ejemplo de prácticas agrícolas sostenibles.

Adquirida en 1982 por Raúl Alberto Martínez, la estancia comenzó como un proyecto orientado a la ganadería y la agricultura, evolucionando con el tiempo hasta convertirse en un modelo de diversificación productiva. Actualmente, forma parte del Grupo Martínez Hnos., una empresa familiar que también gestiona una fábrica de sidra, llamada Rama Caída, y una bodega homónima, lo que refuerza su presencia en la industria agroalimentaria regional.

Como parte de su estrategia de diversificación, el grupo buscaría incursionar en el sector gastronómico mediante la creación de un restaurante de campo. Este proyecto pretende capitalizar los recursos naturales y productivos de la estancia para ofrecer una experiencia culinaria única, que combine la riqueza paisajística del entorno con platos elaborados a partir de productos locales. El restaurante se perfila como una propuesta innovadora que no sólo enriquecería la oferta turística de Malargüe, sino que también destacaría por su compromiso con la sostenibilidad y la promoción de la cultura regional.

Este trabajo propone analizar las variables de este emprendimiento y generar un análisis de mercado que integre las fortalezas del Grupo Martínez Hnos. con las tendencias actuales en gastronomía y turismo sustentable.

A. DESCRIPCIÓN GENERAL

El Chacay Restaurante de Campo está pensado como un emprendimiento familiar que permite complementar la actividad agrícola y vitivinícola de la compañía. La intención es promover la visita turística del predio, instalando primeramente un restaurante de campo, sustentable y único en la zona. Esto permitirá a los turistas, tanto locales como extranjeros,

disfrutar de la comida tradicional argentina, obteniendo visitas guiadas y conociendo la actividad de campo.

Este establecimiento pretende ser reconocido por la cocina típica de la zona, como también por la sustentabilidad que existe detrás de cada plato.

B. ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD

Desde este emprendimiento se pretende trabajar sobre el desarrollo sostenible, el cual es un proceso que permite mantener el equilibrio en todas las áreas que existen entre la sociedad y la naturaleza. Ayuda a crear las bases para satisfacer a las generaciones actuales sin comprometer el bienestar de las generaciones futuras.

De esta manera, la sostenibilidad define cómo los sistemas pueden mantenerse en un balance productivo, constante y permanente aprovechando todos los recursos del entorno para luego renovarlos creando un ciclo que favorezca a todas las partes involucradas.

El desarrollo sostenible se basa en el equilibrio de tres pilares fundamentales: el social, el ambiental y el económico.



1. Pilar social:

- **Empleo local y justo:** Prioriza la contratación de empleados locales y ofrece condiciones laborales justas, incluyendo salarios dignos, beneficios y oportunidades de desarrollo profesional.



- **Proveedores locales:** se buscará trabajar con proveedores locales, con el fin de contribuir a la actividad económica de la zona y proveer productos autóctonos.
- **Inclusión y diversidad:** Fomenta un ambiente de trabajo inclusivo, donde se respeten y valoren las diferencias individuales, como la etnia, género, orientación sexual, edad y habilidades.
- **Experiencia culinaria única:** A pesar de su enfoque en la sostenibilidad, el restaurante ofrece una experiencia gastronómica excepcional, con platos creativos y deliciosos que resaltan los sabores locales y la calidad de los ingredientes.
- **Educación y conciencia :** Proporciona información a los clientes sobre sus prácticas sostenibles y promueve la conciencia sobre la importancia de elegir opciones alimenticias responsables.
- **Formación al personal:** se encargará de generar interés en el personal por la causa. Tener un equipo concientizado y preocupado por las prácticas sostenibles facilitará mucho el proceso para aumentar la sostenibilidad en el restaurante.
- **Retroalimentación:** junto con la cuenta se recibirá una encuesta de satisfacción que permita una retroalimentación constante al establecimiento, con el fin de mejorar continuamente.

2. Pilar económico:

- **Abastecimiento local de alimentos :** Prioriza el uso de ingredientes producidos localmente, lo que reduce la huella de carbono asociada con el transporte de alimentos. Además, apoya a los agricultores y productores locales, fomentando la economía regional.
- **Menú estacional y orgánico :** Ofrece un menú que se adapta a los productos disponibles según la temporada y que utiliza ingredientes orgánicos siempre que sea posible. Esto no solo garantiza la frescura de los alimentos, sino que también promueve prácticas agrícolas más saludables y respetuosas con el medio ambiente.
- **Prácticas de conservación de recursos :** Implementa medidas para reducir el desperdicio de alimentos.

- **Menú digital:** mediante el código QR se ayudará a reducir papel y otros materiales necesarios para acceder al menú.

3. Medio ambiente:

- **Uso eficiente del agua:** se espera concientizar tanto al personal como a los clientes en cuanto al uso eficiente de los recursos naturales.
- **Gestión de residuos :** Implementa estrategias para reducir, reutilizar y reciclar los residuos generados en la cocina y el restaurante. Esto puede incluir compostaje de desechos orgánicos y minimización del desperdicio de alimentos.
- **Eficiencia energética :** Adopta medidas para reducir el consumo de energía, como la instalación de equipos eficientes y de paneles solares que abastecen al local para su funcionamiento.
- **Sistema de uso eficiente del agua:** Hacer uso de nuevas tecnologías para lograr eficiencia en el suministro de agua.

Mediante dichas propuestas se espera disminuir el impacto negativo en el medio ambiente, pero también aplicar la sustentabilidad, es decir, satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para realizar esta misma tarea.

El Chacay Restaurante de Campo será un emprendimiento que buscará equilibrar la excelencia culinaria manteniendo un gran respeto por el medio ambiente y la comunidad, ofreciendo una experiencia que sea gratificante para los comensales y amigable con el planeta.

El restaurante se construirá a las orillas de un arroyo, a unos 23 minutos de la ruta 40, adentrándose en el campo. En este sentido se hace hincapié en el paisaje que lo rodea, en todas las estaciones del año.

Ruta 40, Km 336/337
Malargue



El Chacay Restaurante
de campo

Coordenadas 35°19'06.1"S 69°29'39.6"W

Imagen extraída de Google Maps¹

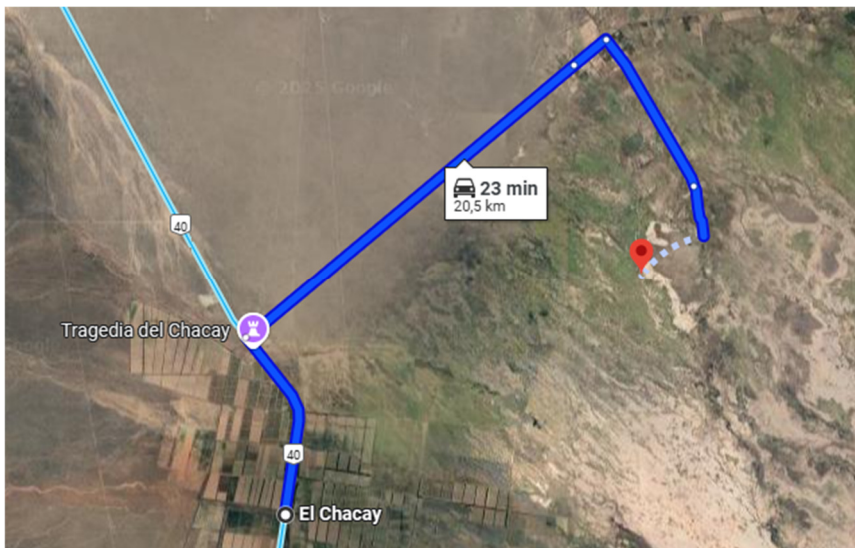


Imagen extraída de Google Maps con distancia desde la Estancia hasta el restaurante

¹ Mapa del espacio elegido. (s.f.). Google Maps. <https://maps.app.goo.gl/Q65Lt3quLL88CDDx7>



Imagen real del predio



Imagen creada con IA² del restaurante.

² McCarthy, J. (1956). *Artificial Intelligence: Definitions*. Stanford University. <https://hai.stanford.edu/sites/default/files/2020-09/AI-Definitions-HAI.pdf>

C. ANÁLISIS ABASTECIMIENTO DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA

El abastecimiento de insumos y materia prima es un factor clave para la operación eficiente y sostenible de El Chacay Restaurante de Campo. Dado que el restaurante se ubicará a unos 23 minutos de la Ruta Nacional 40, es fundamental implementar una logística que garantice la provisión oportuna de ingredientes y materiales sin comprometer los principios de sustentabilidad que guían el emprendimiento.

C.1 . Estrategia de Abastecimiento Local

Uno de los principales objetivos del restaurante es minimizar la huella de carbono asociada al transporte de insumos, por lo que se priorizará el abastecimiento a partir de proveedores locales y regionales. Esto no solo contribuirá a la economía circular³ de la zona, sino que también garantizará la frescura y calidad de los ingredientes. Las principales fuentes de abastecimiento serán:

- **Producción propia de la estancia:** Se utilizarán productos obtenidos directamente de la estancia, como papas, ajo y otros cultivos que puedan incorporarse al menú.
- **Productores locales:** Se establecerán convenios con agricultores y ganaderos de la región para la provisión de carnes, lácteos, frutas y verduras.
- **Bodega y sidrera del Grupo Martínez Hnos.:** Se integrarán los vinos y sidras producidos por la bodega y sidrera de la empresa, promoviendo el consumo de productos de la propia firma.
- **Productos regionales:** para el caso de aquellos insumos que no puedan ser obtenidos por las vías anteriormente mencionadas, se buscará acceder a dicha materia prima en zonas aledañas a la Estancia (San Rafael principalmente).

³ Pearce, D., & Turner, R. K. (1990). *Economía de los recursos naturales y del medio ambiente*. McGraw-Hill.

C.2. Logística y Transporte de Insumos

Dado que el restaurante se ubicará en una zona rural con acceso limitado, la planificación logística es esencial para evitar viajes innecesarios y optimizar el transporte de insumos. Para ello, se implementarán las siguientes estrategias:

- **Planificación semanal de pedidos:** Se establecerá un sistema de abastecimiento basado en la demanda prevista, evitando el almacenamiento excesivo y el desperdicio de alimentos.
- **Transporte consolidado:** Se programarán viajes de aprovisionamiento en días y horarios definidos, agrupando las entregas de distintos proveedores para reducir la cantidad de desplazamientos. Todo proveedor deberá dejar la mercadería en el casco de la Estancia (sobre la ruta), desde allí se harán viajes hacia el restaurante, en un vehículo de la empresa. El abastecimiento se hará en 2 tandas, uno a primera hora de la mañana y uno por la tarde.
- **Uso de vehículos eficientes:** Se priorizará el uso de un vehículo de bajo consumo para minimizar el impacto ambiental.

C.3. Almacenamiento y Conservación de Insumos

Para garantizar la frescura de los productos y evitar pérdidas por deterioro, se implementarán las siguientes medidas de almacenamiento y conservación:

- **Instalación de cámaras frigoríficas** para el almacenamiento adecuado de carnes, lácteos y productos perecederos.
- **Rotación de inventarios bajo el principio PEPS (Primero Entrado, Primero Salido) o FIFO(First In, First Out)**, asegurando que los productos sean utilizados en orden de ingreso para evitar desperdicio.
- **Uso de envases reutilizables y biodegradables** para la conservación de alimentos, reduciendo la generación de residuos plásticos, tales como frascos y contenedores de vidrio.

CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1.1. Método de recolección de datos: Encuesta

Se llevó a cabo una investigación de mercado con el propósito de comprender en profundidad las necesidades y expectativas de los consumidores, así como para obtener un panorama claro de la oferta actual en el sector gastronómico. Este estudio permitió identificar las características, preferencias y comportamientos de los clientes potenciales, enfocándose en sus experiencias previas y expectativas en cuanto a restaurantes y experiencias culinarias. A través de esta investigación, también se analizará el perfil del consumidor, su interés en propuestas diferenciadas y sus preferencias en términos de calidad, servicio y ambiente, lo que permitirá diseñar una oferta que responda adecuadamente a sus demandas.

Para recopilar estos datos, se utilizó una encuesta diseñada y distribuida a través de Google Forms⁴. Este es un procedimiento de búsqueda de información para realizar la investigación en la que se captan y procesan datos para obtener información sin modificar el entorno ni fenómeno donde se recoge.

De esta manera se recolectan datos con el fin de conocer la opinión de las personas sobre un tema. El cuestionario es el medio utilizado en las encuestas para obtener información. Realizarlo online permitió llegar a una amplia muestra de consumidores de manera rápida y eficiente. Este formato facilita el análisis de las respuestas y proporciona información clave para tomar decisiones fundamentadas en relación con el desarrollo del proyecto. Estos datos fueron recolectados al día 11/11/2024.⁵

La misma se encuentra dividida en 5 secciones:

- ✓ Sección demográfica.
- ✓ Sección de hábitos de consumo.

⁴ Formulario de encuesta. (2024). Encuesta sobre Investigación de mercado Restaurante en Estancia El Chacay. Google Forms. <https://forms.gle/HEc5M8HF2SCnQt8b7>

⁵ Formulario disponible en el Anexo 1.

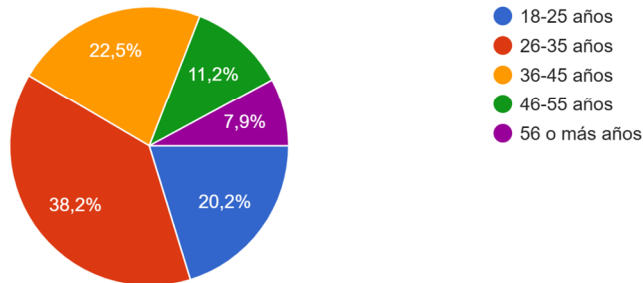
- ✓ Sección de preferencias y expectativas.
- ✓ Sección de satisfacción actual.
- ✓ Sección de comportamientos futuros.

Los datos relevados arrojaron lo siguiente:

- La tendencia indica que la mayoría del público objetivo pertenece a los rangos de edad jóvenes y adultos jóvenes (26-35 años), lo que podría influir en las estrategias de marketing y diseño del restaurante boutique, enfocándose en tendencias y preferencias de estas generaciones.

Edad

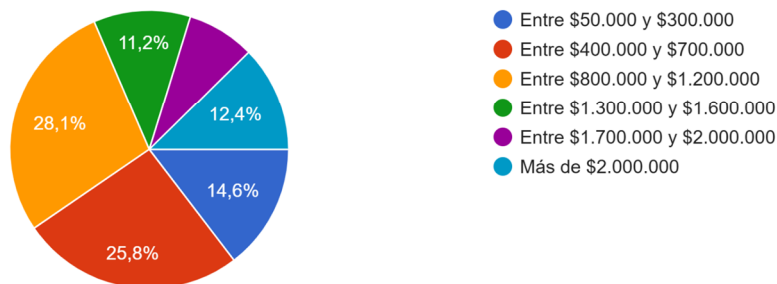
89 respuestas



- El análisis sugiere que el segmento de mercado principal está compuesto por personas con ingresos de **\$800.000 a \$1.200.000**, aunque también existe una proporción significativa de ingresos más bajos y más altos. Esto podría influir en el diseño del menú y los precios del restaurante boutique.

Nivel de ingresos

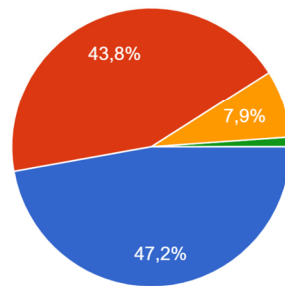
89 respuestas



- La frecuencia con la que se visitan locales gastronómicos suelen darse 1 vez al mes, y en ciertos casos entre 2- 3 veces al mes. Lo que sugiere que la mayoría de las personas salen a comer con poca frecuencia, lo que podría ser relevante para generar una estrategia que priorice generar una experiencia única para motivar al consumidor a concurrir al restaurante cada vez que tenga la posibilidad.

¿Con qué frecuencia sales a comer fuera?

89 respuestas

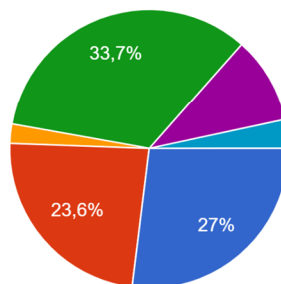


- 1 vez al mes aproximadamente
- 2 - 3 veces por mes
- 1 - 2 veces por semana
- Más de 3 veces por semana

- En función a los gustos y preferencias de los consumidores, se determina que la tendencia se da hacia comida local o tradicional de la zona, es decir, que el menú deberá contener carnes y verduras de la zona. Para lo cual será importante tener proveedores locales que puedan abastecer al restaurante.

¿Qué tipo de comidas prefieres cuando sales a comer?

89 respuestas



- Carnes (asado)
- Comida rápida
- Comida Gourmet
- Comida local (tradicional de la zona)
- Internacional (Italiana, China, etc.)
- Vegana - vegetariana

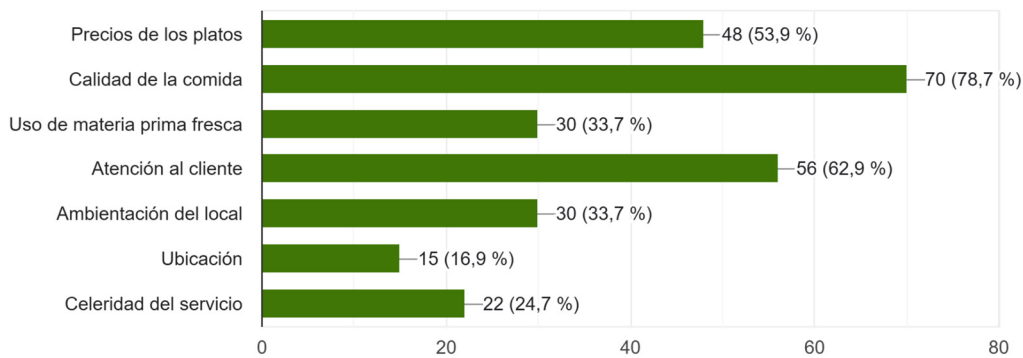
- Consultando los pilares principales que evalúan los comensales se obtuvo que los atributos que más se prioriza es la calidad de la comida sobre

cualquier otro aspecto, lo que guía a los restaurantes a enfocarse en mejorar este elemento.

La atención al cliente es también esencial y debe ser una parte central de la estrategia de servicio. Aspectos como la celeridad del servicio y la ubicación parecen tener menos impacto en la decisión de los clientes.

¿Qué valoras más en un restaurante?

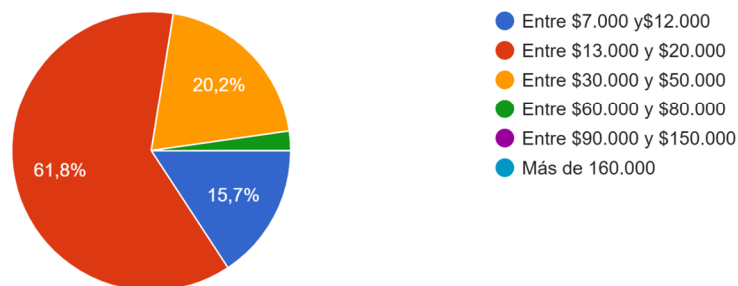
89 respuestas



- En cuanto a la oferta y demanda, se buscó conocer cuál es el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por una experiencia gastronómica distinta, una gran proporción de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$13.000 y \$20.000 .

¿Cuánto estás dispuesto a gastar en promedio por una comida en un restaurante? (Por persona)

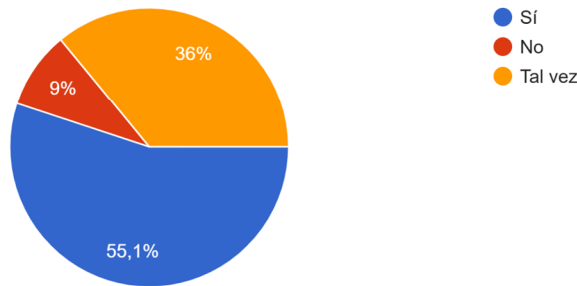
89 respuestas



- La disposición de los encuestados a viajar a Malargüe para vivir una experiencia gastronómica distinta revela una tendencias interesantes. Un 55.1% de los participantes

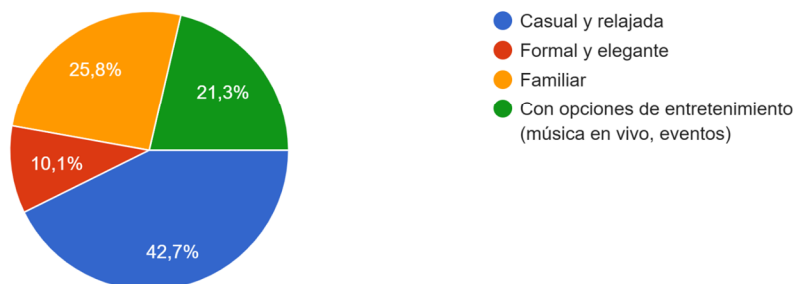
respondió afirmativamente, lo que indica un alto interés en explorar nuevas ofertas culinarias fuera de su localidad de residencia. Sin embargo, un 36% de las personas se mostró indecisa con la opción "Tal vez", lo que sugiere que podría haber un potencial de aumentar el interés si se proporcionan más detalles sobre la experiencia.

Estarías dispuesto a movilizarte hasta Malargüe para vivir una experiencia gastronómica distinta?
89 respuestas



- Los resultados destacan la preferencia por ambientes relajados y familiares, así como la inclusión de entretenimiento, lo que puede guiar el enfoque del nuevo restaurante en Malargüe para atraer a un público más amplio.

¿Qué tipo de experiencia gastronómica te gustaría tener en un nuevo restaurante en Malargüe?
89 respuestas

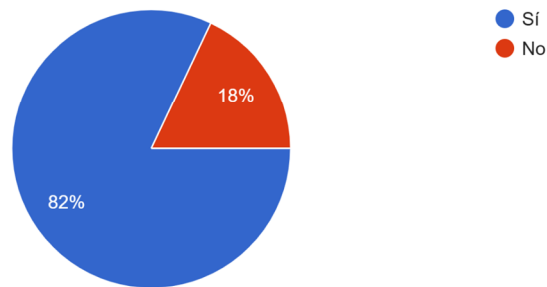


- La importancia de la sostenibilidad en la elección de un local gastronómico revela que un 82% de los encuestados considera este aspecto como fundamental al momento de decidir dónde comer. Esta alta proporción sugiere que los consumidores son cada vez más conscientes de las prácticas sostenibles y su impacto en el medio ambiente. La sostenibilidad es un factor crucial para la mayoría de los comensales, lo

que representa una oportunidad significativa para los restaurantes que deseen atraer a un público cada vez más exigente en cuanto a este tema.

A la hora de elegir un local gastronómico para visitar ¿es importante la Sustentabilidad?

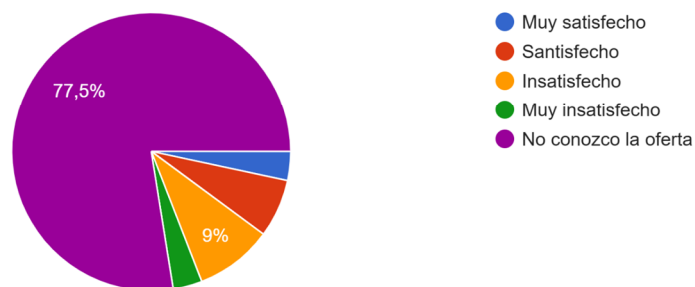
89 respuestas



- En cuanto a la satisfacción con la oferta gastronómica en Malargüe, la encuesta muestra que el 77.5% de los encuestados no conocen la oferta actual . Estos resultados indican que existe espacio para mejorar la experiencia gastronómica en Malargüe y atraer a aquellos que pueden no estar completamente informados sobre lo que se ofrece.

¿Qué tan satisfecho estás con la oferta gastronómica actual en Malargüe?

89 respuestas

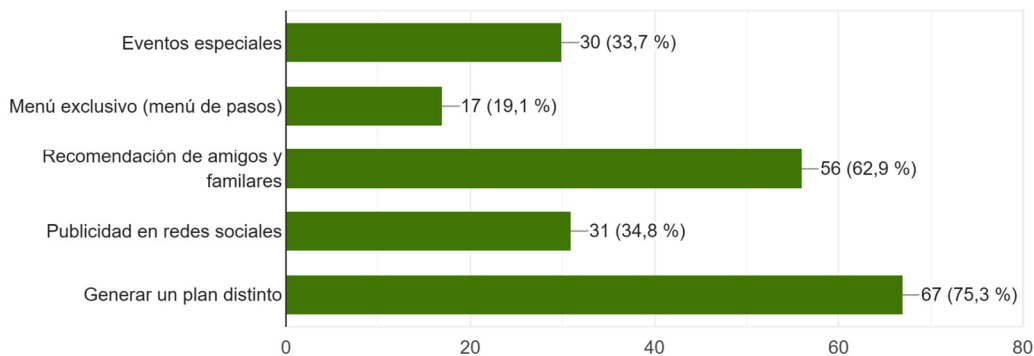


- La encuesta sobre los incentivos que motivarían a los consumidores a visitar un nuevo restaurante en Malargüe revela información valiosa sobre las preferencias de los mismos. Con un contundente 75.3%, la opción de "Generar un plan distinto" se destaca como el principal motivador, indicando que los comensales buscan experiencias únicas y novedosas al salir a comer.

- La "Recomendación de amigos y familiares" también es crucial, con un 62.9% de los encuestados seleccionándola, lo que resalta la importancia del boca a boca en la decisión de visitar nuevos lugares.
- Otras opciones, como la "Publicidad en redes sociales" y los "Eventos especiales", capturan el interés de un porcentaje menor de encuestados, con 34.8% y 33.7% respectivamente, y el "Menú exclusivo" se posiciona como el incentivo menos atractivo, con solo un 19.1%. En conclusión, para atraer clientes, los restaurantes deben enfocarse en ofrecer experiencias innovadoras y aprovechar la influencia de recomendaciones personales, mientras se utilizan estrategias efectivas de marketing.

¿Qué incentivos te harían visitar un nuevo restaurante? (Selecciona los tres principales)

89 respuestas



1.2. Resultados de la encuesta

Frecuencia de visitas y perfil del cliente

La encuesta incluyó a 89 personas de Malargüe y zonas cercanas. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados suelen salir a comer a un restaurante una vez por mes, mientras que un porcentaje menor frecuenta restaurantes entre dos y tres veces por semana. Esto nos brinda una proyección inicial sobre la frecuencia de visitas al establecimiento, al menos en sus comienzos.

Preferencias gastronómicas

Los consumidores manifestaron que sus preferencias principales incluyen:

- Gastronomía regional, especialmente asado.
- Este dato resalta la importancia de priorizar una oferta culinaria basada en la identidad local, combinada con opciones innovadoras que respeten las tradiciones.

Factores clave en la experiencia del cliente

Los aspectos más valorados a la hora de elegir un restaurante son:

1. Calidad de la comida (78,7%).
2. Atención al cliente (62,9%).
3. Precios accesibles (53,9%).

El gasto promedio que los comensales están dispuestos a realizar por una experiencia gastronómica diferenciada es de \$16.500 por persona, lo que establece una referencia para la estrategia de precios.

Ubicación y disposición a viajar

El restaurante estaría ubicado en La Estancia El Chacay, camino hacia Malargüe. Al consultar sobre la posibilidad de viajar a dicho lugar para disfrutar de esta experiencia culinaria, el 55% de los encuestados respondió de forma afirmativa. Esto indica un potencial interés en el proyecto, incluso con una ubicación fuera del área urbana.

Tipo de experiencia deseada

El 42,7% de los encuestados busca una experiencia gastronómica casual y relajada, mientras que otro segmento significativo prefiere una experiencia familiar. Esta información orienta el diseño del ambiente y el concepto del restaurante.

Sustentabilidad como atributo diferencial

El 82% de los encuestados considera que la sustentabilidad es un factor importante al elegir un restaurante. Esto refuerza la decisión de incorporar prácticas sostenibles como un valor central del proyecto, diferenciándolo de la competencia.

Turismo gastronómico y visibilidad

El nivel de conocimiento sobre el turismo gastronómico en Malargüe y zonas aledañas resultó ser bajo. Por lo tanto, será esencial trabajar intensamente en publicidad y marketing para posicionar el restaurante como un destino único y atractivo.

Afluencia de visitantes y actividades complementarias

Las razones principales que motivarían a los consumidores a visitar el restaurante incluyen:

- Plan de fin de semana diferente (75,3%).
- Recomendación de amigos y familiares (62,9%).

Para capitalizar estas motivaciones, se propone desarrollar:

- Actividades de campo y visitas guiadas para mostrar los procesos de producción regional.
- Un enfoque en cocina de estación y tradicional que fomente recomendaciones positivas por parte de los clientes.

Conclusión

Estos hallazgos proporcionan una base sólida para diseñar y gestionar el restaurante, considerando las preferencias, hábitos y valores de los consumidores, enfocarse en la calidad, la sostenibilidad, el marketing estratégico y la oferta de una experiencia diferenciada será clave para el éxito del proyecto.

1.3. Posicionamiento de marca y branding

El término "posicionamiento" se refiere al desarrollo de una mezcla de marketing específica para influir en la percepción global de los clientes potenciales de una marca, línea de producto o empresa en general; la posición es el lugar que ocupa un producto o marca en la mente de consumidores en relación a las ofertas de la competencia.

1.3.1. Objetivo General

Posicionar a El Chacay Restaurante de Campo como un destino gastronómico de referencia en Malargüe, Mendoza, atrayendo a turistas y al público local mediante una

estrategia digital que resalte su propuesta culinaria, su entorno natural y su compromiso con la sostenibilidad.

1.3.2. Estrategia de Posicionamiento

1. Diferenciación

- Enfatizar la experiencia única de comer en un entorno natural con vistas a la Cordillera de los Andes.
- Destacar el uso de ingredientes locales y sustentables, alineados con las tendencias del turismo gastronómico y ecológico.
- Asociar la marca con la autenticidad de la cocina de campo y la cultura regional mendocina.

2. Segmentación de Mercado

- **Turistas:** Nacionales e internacionales que buscan experiencias gastronómicas auténticas y paisajes únicos.
- **Locales y residentes de Mendoza:** Familias y grupos de amigos interesados en escapadas de fin de semana con buena gastronomía.
- **Foodies y amantes del turismo rural:** Personas que buscan restaurantes con identidad y sostenibilidad en su propuesta.
- **Empresas y Pymes:** que busquen realizar almuerzos o cenas de ejecutivas.

1.3.3. Estrategia de Marketing Digital

1. Redes Sociales: Instagram y Facebook

- **Feed Inspiracional:** Publicaciones con fotografías de los platos, el paisaje y la experiencia del restaurante.
- **Stories & Reels:** Videos cortos mostrando la preparación de los platos, recorridos por la estancia y testimonios de clientes.
- **Uso de Hashtags:** #ElChacay #RestauranteDeCampo #SaboresDeMalargüe #TurismoRural #CocinaSustentable

2. Colaboraciones e Influencers

- Invitar a influencers de viajes y gastronomía para que vivan la experiencia y la compartan.
- Trabajar con medios gastronómicos y turísticos de Mendoza y Argentina.

3. Publicidad Digital

- Anuncios segmentados en Instagram y Facebook dirigidos a turistas y locales.
- Promoción de eventos especiales (degustaciones, cenas temáticas).

4. Reseñas y Comunidad

- Incentivar a los clientes a dejar reseñas en Google y redes sociales.
- Fomentar la interacción con encuestas, preguntas y sorteos.

1.3.4. Medición de Resultados

- Análisis mensual de engagement, crecimiento de seguidores y conversiones en redes sociales.
- Evaluación de la efectividad de las campañas pagas y la respuesta del público.

Con esta estrategia, *El Chacay Restaurante de Campo* podrá consolidarse como un destino imperdible en la gastronomía rural de Mendoza, atrayendo clientes y generando una comunidad en torno a su propuesta.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL⁶

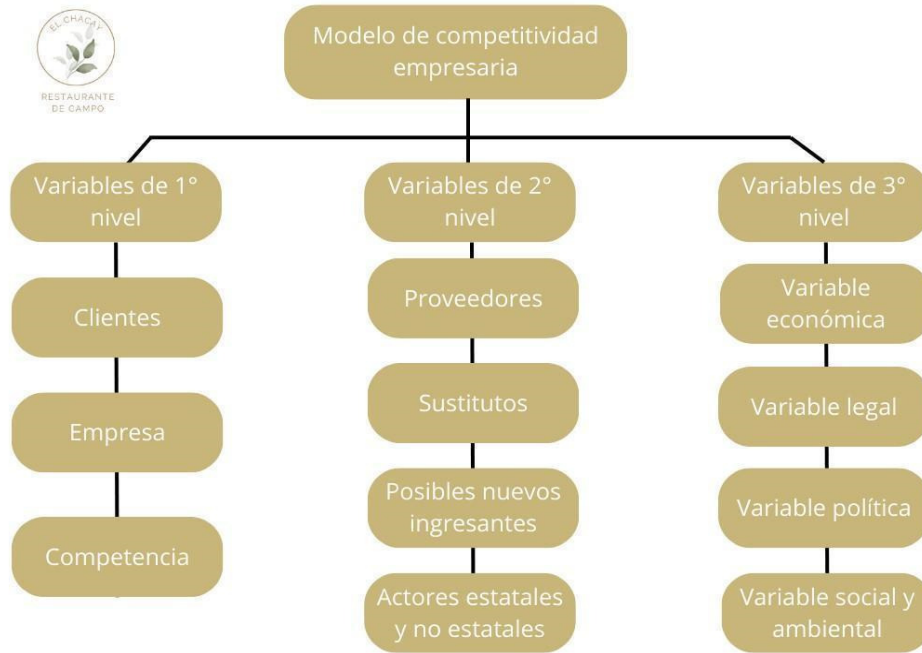
Un modelo de competitividad empresarial es un ejemplo ordenado de elementos distintos que lo constituyen. Existen varios modelos de competitividad empresarial; todos ellos devienen de la economía de la empresa (microeconomía) y de la administración de empresas cada uno con sus particularidades.

En resumidas cuentas, Ocaña (2014) plantea que la dirección estratégica implica un análisis profundo del entorno competitivo. Este modelo plantea una pregunta importante que sentará las bases para el análisis, ¿cómo podrían competir nuestras empresas bajo las condiciones contextuales actuales?

Para ello, el modelo de Ocaña plantea 3 niveles de variables, que señalan el grado de importancia que poseen las mismas y sus impactos en los objetivos de la empresa. Este modelo es útil para analizar las condiciones de competitividad del sector analizando las variables que intervienen y analizar su atractivo.

MODELO DE OCAÑA:

⁶ Ocaña, H. R. (2014). *Dirección estratégica de los negocios*. Ediciones Macchi.



Fuente: Confección propia.

1.2. Análisis del sector de negocio:

Sector de negocios: conjunto de empresas o negocios gastronómicos que se encuentran en la zona de Malargüe y zonas aledañas, tales como Las Leñas y El Sosneado.

El objetivo del análisis es estimar el grado de atractivo de dicho sector, competitivamente hablando, y a la vez poder identificar posibles oportunidades y amenazas para este emprendimiento que compiten en él.

Segmento de mercado: como se detalla en el análisis realizado con CANVAS, El Chacay Restaurante de campo será un local gastronómico destinado a brindar una experiencia gastronómica combinando los platos tradicionales de la zona con la elegancia del establecimiento. El slogan elegido es “Estancia El Chacay, el sabor de la elegancia campestre”.



Análisis del sector externo a la empresa o ambiente: tiene como principal objetivo determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre con el fin de establecer el impacto, definiendo oportunidades y amenazas.

- Si el impacto de las variables favorece el logro de los objetivos del sector se considera oportunidad.
- Si el impacto desfavorece el logro de objetivos se considera una amenaza.

Las variables que se encuentran en los niveles 1 y 2 son del microentorno y las del nivel 3 son del macroentorno.

BLOQUES DEL ANÁLISIS	MICROENTORNO	el análisis del sector de negocios propiamente dicho en el cual compite la empresa
	MACROENTORNO	un poco menos específico, el análisis de orden nacional y/o global que rodea al sector bajo análisis en sí

2. ANÁLISIS DE VARIABLES DE 1° NIVEL:

2.1. CLIENTES

2.1.1. Clientes como mercado

- Tamaño del mercado: se define la cantidad de clientes potenciales en el mercado donde compite la empresa, el ámbito geográfico, el tamaño de mercado y el crecimiento de mercado (la potencialidad a futuro).

Cada año entre 250.000 y 300.000 turistas al año visitan Malargüe, para llevar a cabo las actividades que se ofrecen en la zona.

Este departamento es destacado por las actividades diversas que ofrece, entre ellas se pueden resaltar:

- Turismo deportivo o turismo aventura: por la riqueza histórica y la gran cantidad de senderos y actividades recreativas que la zona presenta.
- Astroturismo: Malargüe es un polo de turismo científico que incluye en su recorrido al Observatorio de Rayos Cósmicos Pierre Auger más grande del mundo. Este se encarga de estudiar rayos cósmicos de muy alta energía, su estudio permite comprender fenómenos muy energéticos que ocurren en el cosmos. Este fenómeno convoca personalidades de la ciencia desde todas partes del mundo.
- Turismo cultural y arqueológico: Malargüe fue el escenario de miles de civilizaciones a lo largo de los años, tal es así que se encontraron restos de gran cantidad de dinosaurios que habitaban La Payunia . Además, en el año 2.016 se encontró en Malargüe el más grande y antiguo cementerio indígena de la provincia que data de unos 1.900 años.

Si bien Malargüe y las zonas aledañas se encuentran ampliamente explotadas en materia de actividades turísticas, la gastronomía no es de sus actividades más desarrolladas. Pueden encontrarse pubs y resto-bares, parrillas, pizzerías, cafeterías, y rotiserías que ofrecen la opción de consumición en el lugar.

La industria gastronómica se encuentra en crecimiento y tiene un alto potencial para el futuro por la importancia del turismo que visita Malargüe, pero hasta el momento este sector no contempla opciones para turistas que buscan una experiencia culinaria distinta.

- Propensión al gasto: hay sectores que por moda gozan de una actitud favorable al gasto en este tipo de productos por parte del cliente.

La gastronomía creció como sector económico desde la pandemia del año 2.020. Tal es así que en Argentina, el crecimiento fue de un 44,3% interanual. Hoy el país ocupa el puesto 14/100 en el ranking mundial de países gastronómicos en el mundo.

Cuando un cliente visita un restaurante que posee una propuesta distinta, generalmente busca una experiencia que combine la autenticidad de la cocina con un ambiente acogedor y familiar. Algunos puntos a destacar son:

- Comida de calidad: Los clientes esperan platos deliciosos y auténticos, preparados con ingredientes frescos y de alta calidad.
 - Atmósfera relajada: Muchos clientes eligen un restaurante por su ambiente formal y elegante. Buscan un lugar donde puedan disfrutar de buena comida y conversación en un entorno relajado.
 - Conocimiento del personal: Los clientes pueden apreciar un personal bien informado que pueda ofrecer recomendaciones sobre platos y maridajes de vinos. La atención personalizada y amigable puede mejorar significativamente la experiencia del cliente.
 - Experiencia cultural: Algunos clientes también pueden estar interesados en aprender sobre la cultura y la gastronomía local. Un restaurante puede ofrecer catas de vinos, recorridos por el campo o eventos especiales que permitan a los clientes sumergirse en la experiencia.
- Capacidad de compra: se refiere a la posibilidad de crédito y de cualquier otra herramienta que pueda ofrecerse para favorecer el consumo de ese sector en particular.

Si bien El Chacay Restaurante de Campo apunta a turismo extranjero, se concederá un descuento del 15% a aquellos visitantes de la provincia de Mendoza y de un 10% a los visitantes del país.

2.1.2. Clientes en su relación con la empresa

- Costo de cambio a la competencia: los clientes siempre cuentan con la posibilidad de pasarse de una empresa a otra si lo desean.

Al no haber tanta competencia directa a este emprendimiento el costo de cambio a la competencia sería alta para los clientes porque no podrán encontrar una experiencia similar en la región, a menos que se trasladen hacia un restaurante en la zona de San Rafael. Será muy importante en este punto mantener la calidad de los platos en el tiempo y generar relaciones duraderas con los proveedores para garantizar la entrega y los sabores.

Es importante destacar que quienes simplemente busquen comer en algún establecimiento podrán conseguir otras opciones más accesibles en la ciudad de Malargüe o en El Sosneado respectivamente.

- Necesidad de cercanía geográfica: se da cuando por la naturaleza de la actividad es muy importante la ubicación que la empresa tenga, por lo que dependerá en gran medida de las ventas y del abastecimiento.

El restaurante cuenta con una localización geográfica inmejorable. Se encuentra a 35 kilómetros del centro de Malargüe, donde se haría adquisición de parte de la materia prima. Como parte de la política de sustentabilidad se buscaría reducir el uso de combustible, prefiriendo los proveedores más cercanos.

En la búsqueda de clientes potenciales debemos destacar que Estancia El Chacay se encuentra a 65 kilómetros del complejo de ski, Las Leñas, a 37,5 kilómetros del Sosneado y a 174 kilómetros de la ciudad de San Rafael.

- Demanda de servicios adicionales para fidelización: los clientes son cada vez más exigentes. En algunos mercados esto condiciona notablemente la oferta, ya que los clientes que contratan un servicio esperan algo extra o adicional.

La experiencia de consumo que se ofrecerá contará con un menú de pasos de comida tradicional o menú a la carta. Luego de eso se podrá acceder a las visitas guiadas por la zona por un mínimo adicional.

La carta contempla tanto carnes, como vegetales originarios de la zona, opciones sin TACC, opciones vegetarianas y sin azúcar.

- Sensibilidad al precio: un mercado sensible al precio debe considerarse siempre una amenaza, aunque la empresa tenga las condiciones internas para lograr niveles de eficiencia al competir con los costos más bajos.

En el caso de los clientes extranjeros, desde hace unos años Argentina es el destino turístico por excelencia para el turismo gastronómico, no solo por las comidas típicas que aquí se crean sino también porque el tipo de cambio favorece a los demás países. No así para los clientes nacionales, quienes pueden elegir otras opciones más económicas.

- Sensibilidad a los criterios de señalamiento: todos aquellos estímulos referidos a la comunicación (publicidad, promociones, etc.) y al posicionamiento en sí que tienen las empresas. Si el mercado es muy sensible, las empresas deberán incurrir en costos permanentemente para mantener a sus clientes atraídos.

Los principales medios de publicidad serán las redes sociales. Sobre todo Instagram y Facebook, ya que ambas plataformas son grandes influencias en los hábitos y tendencias de consumo de las personas. Además, cada una de ellas apunta a un público específico y pueden programarse para llegar al público que se desea atraer. Es una oportunidad para darse a conocer en la zona.

- Sensibilidad frente a las diferencias: donde el factor que hace que el cliente nos elija tiene que ver con mejoras en el diseño, innovaciones, funciones adicionales o simplemente el mejor servicio post venta.

La diferenciación es el principal objetivo del restaurante, no solo por el paisaje y la vista que permitirá disfrutar, sino por la calidad del ambiente familiar y la experiencia gastronómica que ofrecerá. El hecho de ser un emprendimiento sostenible y sustentable también es una característica que muchos de los comensales, sobre todo los más jóvenes, destacan y eligen sin importar su costo.

CLIENTES	Tipificación Alta/Baja	1	2	3	4	Oportunidad/ Amenaza
Cliente como mercado	-	-	-	-	-	-
Tamaño de mercado	BAJO			X		Oportunidad
Propensión al consumo	ALTO				X	Oportunidad
Capacidad de compra	MEDIO		X			Oportunidad
Cliente en su relación con la empresa	-	-	-	-	-	-
Costo de cambio a la competencia	ALTO		X			Amenaza
Necesidad de cercanía geográfica	BAJO			X		Oportunidad
Demanda de servicios para fidelización	ALTO				X	Oportunidad
Sensibilidad al precio	ALTO		X			Amenaza
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	BAJO				X	Oportunidad
Sensibilidad a las diferencias	ALTO				X	Oportunidad
PROMEDIO CLIENTES	-	0	6	6	16	28/9= 3,11

Referencias:

- 1- Nada atractivo
- 2- Poco atractivo
- 3- Atractivo
- 4- Muy atractivo

Analizadas las variables relacionadas con los **CLIENTES**, el sector resulta **ATRACTIVO** para la construcción del establecimiento gastronómico.

2.2. EMPRESA

- Número de canales de distribución: hace referencia al modo en el que el producto o servicio llega a manos del consumidor.

La experiencia que El Chacay Restaurante de Campo promete se podrá adquirir únicamente de modo presencial en el establecimiento. Por cuestiones de distancia no se podrá realizar delivery, tampoco take away. Mientras menos intermediarios haya es más controlable la experiencia del cliente.

- Número de intermediarios en el canal: son los intermediarios que intervienen en uno o en los distintos canales para facilitar el acceso del cliente al producto o servicio.

La reserva se realizará de manera telefónica o por medio de la página del restaurante, es decir, que será directa.

- Amenaza del canal de integración hacia atrás: capacidad de los intermediarios de imitar el modelo de negocio por el éxito que este conlleva.

Es muy poco frecuente que los intermediarios decidan tener sus propios restaurantes, ya que existen barreras de ingreso al mercado gastronómico, sobre todo por la inversión inicial requerida. Las barreras de entrada al negocio hacen atractivo el segmento de mercado, ya que no hay competencia relevante.

EMPRESA	Tipificación Alta/Baja	1	2	3	4	Oportunidad/ Amenaza
Número de canales de distribución	BAJO			X		Oportunidad
Número de intermediarios en el canal	BAJO				X	Oportunidad
Amenaza del canal de integración hacia atrás	BAJO				X	Oportunidad
PROMEDIO EMPRESA	-	0	0	3	8	11/3= 3,67

Referencias:

- 1- Nada atractivo
- 2- Poco atractivo
- 3- Atractivo
- 4- Muy atractivo

Analizadas las variables relacionadas con los **EMPRESA**, el sector resulta **ATRACTIVO** para la construcción del establecimiento gastronómico.

2.3. COMPETENCIA

2.3.1. Empresa- cliente-competencia:

- Rivalidad competitiva: los competidores actuales son el conjunto de las empresas que compiten en el sector con productos similares, sirviendo a un mismo mercado satisfaciendo una necesidad. Si el sector tiene una baja intensidad en la rivalidad competitiva, la oportunidad de imponer una ventaja es mayor.

El sector gastronómico de Malargüe y alrededores ofrece distintas propuestas para sus visitantes y clientes locales, algunas son pizzerías, pubs y restaurantes de calidad media. En este sentido se destaca una ventaja competitiva para este emprendimiento, ya que actualmente no se ofrece ninguna experiencia culinaria igual en la zona.

- Estructura de mercado: número de competidores y de la mayor o menor diferenciación que puedan lograr entre ellos. Mientras mayor sea el número de competidores, mayor será la rivalidad entre ellos.

En la zona existen 29 locales gastronómicos, algunos de ellos son:

Bares	Comida rápida	Parrillas	Restaurante	Pescados y mariscos	Casa de Té	Restaurantes
Craft Cerveza artesanal	Baku Resto	El Quincho de María	La Faustina	Cuyam Co	Marula	Brasero
Apus	Peppers Pizzas	El Nido del Jabalí	El Quincho			Ufo Point

Río Grande	Castillo de Pincheira		La Casona			El refugio
Vairoletto			Estación 7			Innsbruck
			El Paso 2200			Sushi Club

Todos estos serían servicios sustitutos, ya que satisfacen la misma necesidad, a precios más accesibles y obteniendo servicios con características distintas. De esta manera, se puede inferir que no se conseguirá la misma experiencia, es decir, que la diferenciación jugará un papel fundamental y será necesario crear suficiente valor en la experiencia de consumo como para lograr que los clientes estén dispuestos a pagar un plus por ella.

2.3.1.1. Fortalezas y debilidades de la ubicación

Teniendo en cuenta que el predio se encuentra distante del centro de Malargüe, su fortaleza radicará en el hecho de que será un lugar alejado de la zona poblada que permitirá disfrutar de la naturaleza y del paisaje de montaña.

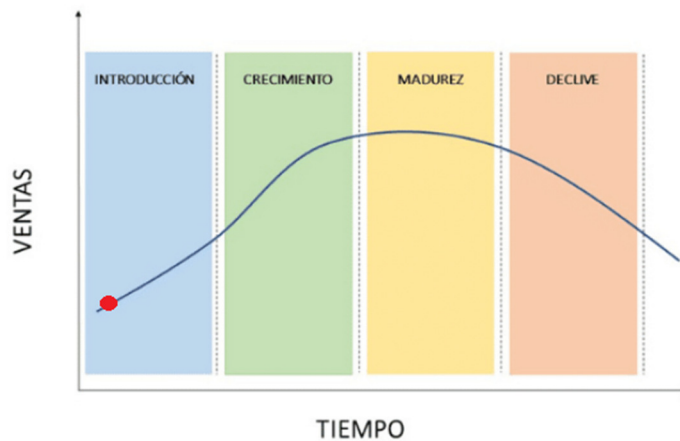
La ubicación, en este sentido, es también una debilidad, para quienes no posean movilidad hasta el establecimiento o quienes no deseen salir del centro de Malargüe o del predio de Las Leñas.

- Crecimiento de mercado: los mercados pueden no ser tan grandes en tamaño en el momento, pero evidencian un crecimiento enorme en el futuro.

La región está en una etapa de crecimiento, debido a que todos los años se suman nuevas actividades turísticas, científicas y deportivas. Se entiende entonces, que las actividades complementarias a las recién mencionadas seguirán desarrollándose y mejorando para satisfacer las necesidades de los turistas, logrando que estos vuelvan a vacacionar o en busca de repetir las experiencias.

- Intentos de diferenciación del producto o servicio: en la medida en que los productos se acercan a la madurez en el ciclo de vida, la similitud de la gran cantidad de ofertas es mayor.

Si bien existen muchos locales gastronómicos que pueden satisfacer la necesidad de los consumidores, este emprendimiento brindará un servicio que no existe en la zona, hasta este momento. La diferenciación tendrá que ver con los platos tradicionales, el diseño del local y la búsqueda de nuevas formas de desarrollar mediante la sostenibilidad y la sustentabilidad.



En este sentido, basándonos en el tipo de restaurante en el que se está pensando debemos tener en cuenta que se encontrará ubicado en la etapa de introducción al mercado, ya que se estará lanzando un nuevo servicio. Esta fase se caracteriza por varios factores clave:

- **Baja notoriedad de marca:** El emprendimiento producto todavía no será reconocido hasta que inicie su actividad, por lo que debe invertir en marketing y promoción.
- **Poca competencia o innovación:** Será pionero en su sector y enfrentará a competidores consolidados en servicios sustitutos.
- **Crecimiento de la demanda:** Tomará tiempo que los consumidores conozcan el local y las experiencias que allí se ofrecerán.
- **Foco en pruebas y ajustes:** Se recopila retroalimentación para mejorar la oferta antes de una expansión más agresiva.
- **Estrategias de precios variadas:** El restaurante ofrecerá 2 opciones de consumo. Por un lado, un menú de pasos que tendrá un valor elevado, pero que incluirá las visitas y actividades del campo. Por el otro, también contará con una opción más económica y a la carta, donde se permitirá abonar las actividades que se quieran realizar.

2.3.2. Acciones competitivas (empresa competencia)

- Estrategias observables de la competencia: Las empresas implementan todo tipo de estrategias que les permita fidelizar a sus clientes, recomendar la marca a quienes conocen y ser elegidos ante otras empresas, por lo que la rivalidad competitiva aumenta y eso disminuye el atractivo del sector.

Los emprendimientos de comida y restaurantes que ya se encuentran en Malargüe, tienen clientes ya fidelizados. Al ser un pueblo chico, el boca en boca será muy importante para que los lugareños elijan este emprendimiento. También se necesitaran buenas referencias y esfuerzos de publicidad y promoción para que los turistas que visitan desde el extranjero elijan obtener este tipo de experiencia.

COMPETENCIA	Tipificación Mucho/poco	1	2	3	4	Oportunidad/ Amenaza
Empresa-cliente-competencia	-	-	-	-	-	-
Rivalidad competitiva	MUCHA		X			Amenaza
Estructura de mercado	POCA			X		Oportunidad
Crecimiento de mercado	MUCHA				X	Oportunidad
Intento de diferenciación	MUCHA				X	Oportunidad
Acciones competitivas (empresa competencia)	-	-	-	-	-	-
Estrategias observables de la competencia	MUCHA				X	Oportunidad
PROMEDIO COMPETENCIA		0	2	3	12	17/5= 3,4

Referencias:

- 1- Nada atractivo
- 2- Poco atractivo
- 3- Atractivo
- 4- Muy atractivo

Analizadas las variables relacionadas con los **COMPETENCIA**, el sector resulta **ATRACTIVO** para la construcción del establecimiento gastronómico.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE 1° NIVEL

Variable	Valor obtenido
CLIENTES	3,11
EMPRESA	3,67
COMPETENCIA	3,4
Total de variables	10,18
RESULTADO DE LAS VARIABLES DE 1° NIVEL	10,18/3= 3,39

3. ANÁLISIS DE VARIABLES DE 2º NIVEL:

3.1 PROVEEDORES

- Número de proveedores importantes y nivel de sustitución del producto: las empresas de un sector que poseen poca cantidad de proveedores de un mismo producto limitan el poder de negociación sobre los mismos.

En este rubro los proveedores son los agentes necesarios para el buen funcionamiento del restaurante, contar con quienes obtienen la calidad de la materia prima necesaria y mantiene los sabores para que los platos que los clientes consuman mantengan sus características, es fundamental. Se debe tener un mínimo de 3 proveedores de materia prima con el fin de poder garantizar el abastecimiento y tener poder de negociación para con ellos.

- Diferenciación de los productos del proveedor: cuando entre la totalidad de los proveedores supuestamente similares que posee una empresa sobre alguna materia prima existe alguno que ofrece cierta diferencia superior al resto.

Como característica fundamental para los proveedores de materia prima, se buscará que estos sean orgánicos y de estación para que la calidad de cada plato sea inmejorable.

- Costo de cambio de los proveedores: el riesgo por cambiar de proveedor es elevado ya sea porque la calidad de los productos de este no sea la misma a la que la empresa estaba acostumbrada, o porque se pierdan condiciones favorables de negociación.

En la zona no existen más de 3 proveedores de verduras y frutas que puedan garantizar la trazabilidad de los productos agroecológicos y orgánicos. Es por eso que este tipo de proveedores serán con quienes se busque generar relaciones duraderas que se mantengan en el tiempo.

- Costos de cambio: muchas veces, los años y las condiciones negociadas con beneficios adquiridos con un proveedor hacen que aumente el riesgo de equivocarse la decisión de cambiar por otro por cualquier otro detalle.

La situación económica del país y la inflación generan cambios en los precios mensuales considerables. El límite de costos que el local estará dispuesto a pagar tiene que ver con el precio

que está dispuesto a pagar el cliente según el valor que perciba, luego de su experiencia de consumo.

En este caso será difícil cambiar los proveedores y seguir manteniendo las características necesarias de la materia prima. Es decir, que el establecimiento deberá generar acuerdos y alianzas para mantener a los proveedores que necesita.

PROVEEDORES	Tipificación Mucho/poco	1	2	3	4	Oportunidad/ Amenaza
Número de proveedores importantes y nivel de sustitución del producto	POCOS		X			Amenaza
Diferenciación de los productos	MUCHA				X	Oportunidad
Costo de cambio de proveedores	MUCHO	X				Amenaza
Costo de cambio	MUCHO		X			Amenaza
PROMEDIO PROVEEDORES	-	1	4	0	4	9/4= 2,25

Referencias:

- 1- Nada atractivo
- 2- Poco atractivo
- 3- Atractivo
- 4- Muy atractivo

Analizadas las variables relacionadas con los **PROVEEDORES**, el sector resulta **POCO ATRACTIVO** para la construcción del establecimiento gastronómico.

3.2. SUSTITUTOS

En la medida en que los productos están en condiciones de poder satisfacer una misma necesidad o cumplir una función básica.

- Similitud en servicios sustituto: mientras mayor sea la similitud entre los sustitutos, menor será el costo de cambio percibido por optar por éste y, por lo tanto, mayor amenaza implica para los actores de ese sector.

Existirán elementos que permitirán diferenciar a El Chacay Restaurante de campo con las demás opciones que hay en la región:

- **Calidad de la comida:** Los ingredientes frescos y de alta calidad serán fundamentales.
- **Innovación culinaria:** Ofrecerá platos únicos, combinaciones de sabores inesperados o técnicas culinarias innovadoras utilizando materia prima de la zona.
- **Experiencia gastronómica completa:** ofrecerá una experiencia gastronómica completa que irá más allá de simplemente comer. Esto incluirá un servicio impecable, maridajes de vinos y visitas guiadas.
- **Ambiente y diseño:** El diseño del restaurante, la decoración y el ambiente serán cruciales para crear una experiencia de campo.
- **Sostenibilidad y sustentabilidad:** Cada vez más, los clientes valoran la sostenibilidad y la responsabilidad social. Los restaurantes que se comprometen con prácticas sostenibles, como el uso de ingredientes locales y orgánicos, o que apoyan causas sociales pueden diferenciarse y atraer a clientes conscientes.
- Precio de los sustitutos: si los sustitutos son numerosos, similares y de fácil acceso pero el precio de ellos es mayor, entonces no será tan preocupante para el sector bajo análisis.

Como ya se mencionó en el presente trabajo, los locales gastronómicos regionales ofrecen otro tipo de experiencia de consumo, es por eso que estos representan una amenaza para el emprendimiento.

SUSTITUTOS	Tipificación Mucho/poco	1	2	3	4	Oportunidad/ Amenaza
Similitud en servicios sustitutos	POCO				X	Oportunidad
Precio de sustitutos	MUCHA		X			Amenaza
PROMEDIO SUSTITUTOS	-	0	2	0	4	6/2= 3

Referencias:

- 1- Nada atractivo
- 2- Poco atractivo

- 3- Atractivo
- 4- Muy atractivo

Analizadas las variables relacionadas con los **SUSTITUTOS**, el sector resulta **ATRACTIVO** para la construcción del establecimiento gastronómico.

3.3. POSIBLES NUEVOS INGRESOS

Si el sector es atractivo, por su rentabilidad, crecimiento potencial y además irá acompañado siempre de la posible amenaza que signifiquen todos los que quieran ingresar a él. Algunos obstáculos que se plantean son:

- Barreras de entrada directa
 - Diferenciación del producto: a medida que los productos tengan mejor nivel de diferenciación, más difícil será que ingresen nuevos competidores.

El emprendimiento buscará generar una experiencia distinta para los clientes, donde no solo implica un plato abundante y delicioso, sino también , un lugar exclusivo para pasar un buen momento, cálido, tranquilo e histórico.

- Costo de cambio: los clientes perciben que arriesgaron demasiado por “probar” la nueva alternativa, la elección hacia tal finalmente se tornará bastante dificultosa.

Se reconoce que en Malargüe existen diferentes opciones gastronómicas que ya son conocidas en la zona porque trabajan desde hace muchos años, contemplando eso, se buscará crear una experiencia distinta que no se iguale a ninguna de las ya conocidas. Esto contribuirá a que los clientes se animen a probar esta nueva propuesta.

- Requerimiento de capital, tecnología y know how: En la medida que los sectores se vuelven más sofisticados, mayores capitales y conocimientos se requerirán para ingresar al sector.

En este sentido, se necesitará un chef que pueda crear valor en cada uno de sus platos, que comparta los valores y la visión del restaurante para cumplir con todos sus pilares. Además, se necesitará de una gran inversión inicial para dotar de los recursos necesarios para el funcionamiento al establecimiento.

POSIBLES NUEVOS INGRESANTES	Tipificación Alto/Bajo	1	2	3	4	Oportunidad/ Amenaza

Barreras de entrada directas	-	-	-	-	-	-
Diferenciación del producto	ALTA				X	Oportunidad
Costo de cambio	BAJA		X			Amenaza
Requerimiento de capital y know how	ALTO				X	Oportunidad
PROMEDIO POSIBLES NUEVOS INGRESANTES		- 0	2	0	8	10/3= 3,33

Referencias:

- 1- Nada atractivo
- 2- Poco atractivo
- 3- Atractivo
- 4- Muy atractivo

Analizadas las variables relacionadas con los **POSIBLES NUEVOS INGRESANTES**, el sector resulta **ATRACTIVO** para la construcción del establecimiento gastronómico.

3.4. ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES:

- Entes reguladores: El Departamento de Higiene de Alimentos del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes, es el encargado de controlar los locales gastronómicos y de expendio de comida. Este ente se encarga de
 - Certificar y registrar establecimientos que elaboran, comercializan y exportan productos alimenticios.
 - Concientizar y capacitar al consumidor para que asuma su protagonismo como su propio inspector.
 - Apoyar la actividad productiva de la Provincia.
 - Incrementar y lograr mecanismos eficientes de regulación, normalización y control en seguridad higiénica de los alimentos.
 - Auditar y controlar la implementación de Buenas Prácticas de Manipulación, normas de calidad, en todos los establecimientos relacionados con alimentos.
 - Coordinar con otros organismos, nacionales y provinciales, las acciones necesarias para la fiscalización de la sanidad y calidad de los productos de competencia.

- Dirección de rentas: esta entidad estatal genera la habilitación municipal para que el local pueda funcionar como tal.

Requisitos para habilitación comercial

- 1- Informe de **FACTIBILIDAD** de uso de suelo, otorgado por oficina de Ordenamiento Territorial.
- 2- Certificado de **HABITABILIDAD**, otorgado por Obras Privadas.
- 3- En caso de corresponder, informe de **PRE FACTIBILIDAD AMBIENTAL** de la Dirección de Ambiente.
- 4- Fotocopia del **D.N.I.**
- 5- Fotocopia de comprobante de **SITUACIÓN ANTE ARCA** (pago de monotributo y/o responsable inscripto).
- 6- **FORMULARIO 522/A** de A.F.I.P.
- 7- Fotocopia **CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN DE INGRESOS BRUTOS** o **CONVENIO MULTILATERAL**.
- 8- En caso de ser una sociedad **COPIA DE ESTATUTO SOCIAL**.
- 9- Fotocopia **CONTRATO DE LOCACIÓN** sellado por A.T.M. concesión y/o autorización del propietario con firma certificada, en caso de no ser propietario. Si lo fuera, deberá presentar una copia de la escritura.
- 10- Certificado **LIBRE DE DEUDA MUNICIPAL DEL INMUEBLE** donde se colocará el comercio.
- 11- **MATAFUEGO/S** según superficie del local.
- 12- **LUZ DE EMERGENCIA**.
- 13- **ESTUDIO DE SEGURIDAD** según corresponda.
- 14- **SOLICITUD DE HABILITACIÓN**

Si bien son muchos pasos y requisitos para lograr la habilitación, esto es perfectamente posible. Teniendo en cuenta que se tendrá que realizar la construcción del local deberá tener en cuenta todo lo que se necesitará para que este se habilite.

- Entidades mixtas de desarrollo económico: Existen diversos proyectos y organizaciones que apoyan a PYMES, teniendo como preferencia aquellos que incorporen a sus modelos de negocios procesos sustentables. Algunos ejemplos son:

Mendoza Emprende, Proyecto Semilla y Pro- Mendoza. Esta es una variable muy favorable para la empresa, ya que tiene la gran posibilidad de acceder a estas ayudas y financiamientos.

ENTIDADES ESTATALES O NO ESTATALES	Tipificación	1	2	3	4	Oportunidad/ Amenaza
Entes reguladores	Muchas/pocas			X		Oportunidad
Entes habilitantes	Pocos			X		Oportunidad
Entidades mixtas de desarrollo económico	Algunos				X	Oportunidad
PROMEDIO	-	0	0	6	4	10/3= 3,33

Referencias:

- 1- Nada atractivo
- 2- Poco atractivo
- 3- Atractivo
- 4- Muy atractivo

Analizadas las variables relacionadas con los **ENTIDADES ESTATALES Y NO ESTATALES**, el sector resulta **ATRACTIVO** para la construcción del establecimiento gastronómico.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE 2° NIVEL

Variable	Valor obtenido
PROVEEDORES	2,25
SUSTITUTOS	3
POSIBLES NUEVOS INGRESANTES	3,33
ENTIDADES ESTATALES Y NO ESTATALES	3,33
Total de variables	11,91
RESULTADO DE LAS VARIABLES DE 2° NIVEL	11,91/4= 2,97

4. ANÁLISIS DE VARIABLES DE TERCER NIVEL:

4.1 Variables de la economía nacional

- Perspectiva de crecimiento del PBI: Alta, según el FMI por lo que esta perspectiva de crecimiento favorece al rubro gastronómico del país y refleja el aumento de la actividad económica.
- Disponibilidad de ingreso al crédito: Baja en vías de mejora. Esta variable afecta según nuestra opinión a emprendedores, ya que las tasas de interés son muy altas actualmente, por lo que si se requiere capital para una inversión o se desea iniciar un proyecto, es una decisión que debe tomarse con mucho cuidado.
- Tasa de desempleo: Media, mide el nivel de desocupación en relación con la población activa, lo que acaba siendo atractivo porque habrá mayor disponibilidad de mano de obra.
- Tasa de inflación: Baja, dado que el país se encuentra con tasa decreciente de inflación, esto genera que muchos empresarios y emprendedores estén buscando oportunidades en el mercado para poder insertarse.
- Entorno sociocultural: Alta, este entorno es favorable debido a que ha habido un cambio cultural en cuanto al consumo consciente de productos y servicios tendientes a la sustentabilidad y sostenibilidad.
- Entorno impositivo: Bajo, si bien la presión impositiva en el país es elevada, se espera que esto disminuya a lo largo del año y en el tiempo.
- Entorno político: Bajo. La inestabilidad política en cuanto a medidas económicas, sociales y del ámbito laboral, entre otras, traen consigo repercusiones en el entorno en que se desarrollan las organizaciones en el país y deben prever escenarios.

VARIABLES ECONÓMICAS	Tipificación Alto/Bajo	1	2	3	4	Oportunidad/ Amenaza
Perspectiva de crecimiento del PBI	ALTA				X	Oportunidad
Disponibilidad de ingreso al crédito	BAJA			X		Oportunidad
Tasa de desempleo	ALTA				X	Oportunidad
Tasa de inflación	BAJA			X		Oportunidad
Entorno impositivo	BAJO			X		Oportunidad
Entorno político	BAJO			X		Oportunidad
PROMEDIO VARIABLES	-	0	0	12	8	20/6= 3,33

Referencias:

- 1- Nada atractivo
- 2- Poco atractivo
- 3- Atractivo
- 4- Muy atractivo

4.2. Variables Sociales

- Entorno sociocultural: Son un conjunto de valores, rasgos, creencias, tradiciones alimenticias, costumbres que distinguen e identifican a una persona.

En este punto se debe tener en cuenta que el restaurante, teniendo en cuenta los datos extraídos de la encuesta, ofrecerá comida tradicional de la zona (asado, materia prima local, etc.). Además, se busca que El Chacay Restaurante de Campo sea un paraje que motive el encuentro familiar y con amigos. De esta forma se fomentarán la cultura y tradiciones de la región.

VARIABLES SOCIALES	Tipificación Alto/Bajo	1	2	3	4	Oportunidad/ Amenaza
Entorno sociocultural	ALTO				4	Oportunidad
PROMEDIO VARIABLES	-	0	0	0	4	24/7=4

Analizadas las variables relacionadas con los **VARIABLES ECONÓMICAS Y SOCIALES**, el sector resulta **ATRACTIVO** para la construcción del establecimiento gastronómico.

Variable	Valor obtenido
VARIABLES ECONÓMICAS	20
VARIABLES SOCIALES	4
Total de variables	24
RESULTADO DE LAS VARIABLES DE 3° NIVEL	24/7=3,43

RESUMEN DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO (VARIABLES DE NIVEL 1, 2 Y 3)

Nivel 1: $3,39(\text{promedio simple}) * 0,5 = 1,695$

Nivel 2: $2,97 (\text{promedio simple}) * 0,3 = 0,891$

Nivel 3: $3,43 (\text{promedio simple}) * 0,2 = 0,686$

SUMA DE VARIABLES = $1,695+0,891+0,686= 3,272$

ATRACTIVO DEL SECTOR= 3,272 ----> ATRACTIVO

Luego del análisis del entorno, se concluye que el emprendimiento es factible debido a que las variables que se contemplan en las 3 dimensiones son, en general, atractivas. De esta forma se sugiere continuar con un análisis interno para corroborar la factibilidad del proyecto.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO

3.1 MODELO CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta que permite analizar modelos de negocio en términos de sus 9 módulos básicos que reflejan la lógica de una empresa para conseguir ingresos. El modelo de negocios cubre 4 áreas de negocio principales; clientes, ofertas, infraestructura y viabilidad económica.

Osterwalder y Pigneur (2013) proponen un enfoque visual para diseñar modelos de negocio que se utiliza como base sobre la cual una empresa crea, proporciona y capta valor.⁷ Sirve para generar un concepto que se entienda fácilmente, donde la clave es conseguir un concepto simple, relevante y comprensible del funcionamiento complejo de la empresa.

A los fines de incluir en el modelo los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad que el emprendimiento quiere destacar se suma un módulo más, al que llamamos Impacto social y ambiental.



Fuente: confección propia

⁷ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

1. Propuesta de valor: Es el factor que hace que un cliente elija una empresa por sobre otra. Su finalidad es solucionar un problema del cliente o simplemente, ofrecerle un estadio superior al actual.

El Chacay Restaurante de campo busca brindar una experiencia gastronómica de excelencia realizada con los productos autóctonos de la zona, basado en los pilares de sostenibilidad y el desarrollo de la sustentabilidad en cada paso.

Este emprendimiento tendrá como objetivo brindar un plato de estación, realizado con la materia prima que se produce en la estancia, es decir, papa, ajo y carnes principalmente. Además, contará con un paisaje imponente que enamora a sus comensales y brindará la posibilidad de conocer la historia de esta antigua Estancia.

El objetivo es crear una nueva culinaria tradicional o de campo, que actualmente no existe en la zona.

En resumidas cuentas, El Chacay Restaurante de Campo brindará una experiencia culinaria única en un paraje histórico.

2. Segmento de mercado: responde a las preguntas ¿Para quiénes se creará valor? Entender y conocer al cliente: sus miedos, temores, obstáculos, deseos, necesidades, medidas de éxito, etc.

El emprendimiento se encontrará dirigido a turismo nacional e internacional que se encuentren de visita en la zona, es decir, a un nicho de mercado que atienden a segmentos específico y especializado de comensales de clase media y alta que buscan una experiencia culinaria distinta.

Malargüe es conocido por las múltiples actividades deportivas que allí pueden practicarse y por los lugares históricos que pueden conocerse. Se encuentra cercano a Las Leñas, uno de los centros de ski más importantes de América y atractivos, tales como, los castillos de Pincheira, la laguna de la niña encantada, el pozo de las ánimas, la caverna de las brujas, el observatorio de rayos cósmicos Pierre Auger, el planetario de Malargüe, el volcán Malacara, el observatorio astronómico Pehuenche, laberinto de Carmona, termas de Cajón Grande, Geoparque Llano Blanco, el museo de Malargüe, laguna de Llanquanelo, Los Molles y Valle Hermoso.

Aunque existen todas estas actividades, el sector gastronómico no se encuentra explotado en su totalidad. Tal es así, que la municipalidad intentó impulsar a Malargüe con su

identidad regional como la “ruta del chivo”. Allí se celebra anualmente, la última semana de Enero, la fiesta Nacional del Chivo.

3. Canales: Explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- a. Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- b. Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- c. Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos;
- d. Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- e. Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Tipo de canal	Fases del canal				
Propio	<p>1. Información Las redes sociales son el medio de comunicación por el cual se dará a conocer este nuevo restaurante en la zona. Además, fomentaremos que se produzca el boca en boca de los turistas y habitantes de la zona.</p>	<p>2. Evaluación La propuesta de valor será evaluada por medio de encuestas que se podrán completar a través de un código QR, y un formulario de Google Forms.</p>	<p>3. Compra Los clientes podrán acceder tanto al servicio de restaurante, como a las visitas en el establecimiento. Podrán adquirir productos de tipo gourmet de la zona como también productos de la compañía, de forma presencial.</p>	<p>4. Entrega El restaurante únicamente brindará servicio gastronómico en el lugar. Luego se evaluará la posibilidad de take away. Por las distancias, no será posible acceder a delivery.</p>	<p>5. Post Venta Se contará con un libro de quejas y sugerencias en el local.</p>

Un canal muy importante será el de abastecimiento de materia prima, porque si bien algunos de los bienes más utilizados serán producidos en la estancia, se deberá contar con

proveedores de frutas, verduras y carnes, como también de pastas e insumos varios para que el establecimiento pueda funcionar. Estos principalmente serán proveedores de Malargüe, por su cercanía a la Estancia.

4. Relaciones con el cliente: describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- a. Captación de clientes.
- b. Fidelización de clientes.

La atención será personalizada y exclusiva tanto por parte de los mozos como del personal en general. Para esto se capacitará al personal para garantizar que la experiencia de los clientes sea excelente.

Primeramente la intención será captar clientes para luego garantizar que estos vuelvan a probar nuevamente los platos de estación y a repetir su experiencia, en el establecimiento.

5. Fuente de ingresos: flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

El principal ingreso de El Chacay restaurante de campo, será por la experiencia gastronómica brindada a los clientes. Los comensales podrán acceder a productos envasados de estación y en escabeche para consumo.

También podrá accederse a visitas guiadas por ciertos senderos del predio para ver las actividades de campo, según la época del año, y para conocer la historia del paraje.

6. Asociaciones clave: describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para

muchos modelos de negocio. Se crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

En este caso existen 2 tipos de asociaciones:

a. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras: se crearán acuerdos con productores locales de productos agroecológicos, con productores de conservas y gourmet.

También se necesitará contar con el servicio del municipio de Malargüe para que se haga la recolección de residuos en el establecimiento.

b. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros: se buscará crear relaciones duraderas y estables a lo largo del tiempo con los proveedores, no sólo para garantizar el abastecimiento, sino también para mantener la calidad de cada plato.

7. Recursos clave: Todo modelo de negocio requiere recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

Los mismos se dividen en:

- Físicos: En esta categoría se incluyen los activos físicos, como edificios donde se llevará a cabo la actividad principal, sistema de cobros y carga de pedidos por mesa, los muebles y vajilla que se utilizarán.
- Humanos: son las personas que se necesitan para que el local funcione correctamente. Son los mozos, el encargado de mozos, cocinero, ayudantes de cocina, cajero, bartenders y guías turísticas. Cada cual deberá contar con experiencia previa en el rubro y ser capacitado por el mismo emprendimiento para ofrecer el servicio deseado.
- Económicos y financieros: son los fondos que se necesitan para llevar a cabo el ciclo productivo de la actividad gastronómica y el dinero necesario para llevar a cabo la construcción del local. La inversión inicial será realizada por el grupo Martínez Hnos.

- Logísticos: es probable que se necesite un automóvil para poder trasladar materia prima desde el casco de la estancia hasta el propio restaurante o desde el centro de Malargüe al punto de consumo.
- Redes sociales: son el principal medio de comunicación en la actualidad y será el utilizado para dar a conocer el restaurante. Se debe contar con un Community Manager que se encargue de planificar y generar contenido que invite a los consumidores a concurrir al local .

Al aprovechar estos recursos clave de manera efectiva, un restaurante puede aumentar sus posibilidades de éxito y contribuir positivamente a la experiencia gastronómica de los clientes.

8. Actividades clave: describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

En este caso la actividad clave será la generación de una experiencia gastronómica de campo, que se destaque por la atención del personal y la calidad de los platos que se sirven en El Chacay restaurante de campo.

9. Estructura de costos: se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Se utilizará estructura de costos basada en el valor o la diferencia, es decir, que si bien se buscará disminuir los costos del servicio para obtener mayor rentabilidad, el objetivo principal será generar un servicio diferenciado y brindar una experiencia premium para los comensales.

Además, se destacan los costos variables y fijos en los que se incurriría, por un lado los costos de construcción del local gastronómico y, por el otro, el funcionamiento del mismo.

Costos de construcción

Costos variables	Costos fijos
Mano de obra para la construcción.	Permisos y licencias para la construcción y el permiso para comenzar a funcionar.
Honorarios de supervisores de construcción.	Diseño de arquitectos e ingenieros.
Costos de marketing y publicidad.	Materiales de construcción.
	Equipos de cocina y mobiliario de restaurante.
	Sistema de ventilación y calefacción.
	Decoración del local.

Costos de funcionamiento del restaurante

Costos variables	Costos fijos
Materia prima e insumos.	Sueldos y beneficios para el personal
Mano de obra adicional para periodos de alta demanda.	Servicios públicos tales como energía, gas y agua.
Marketing y publicidad.	Mantenimiento del local, desde arreglos menores hasta servicio de limpieza.
Utensilios, vajilla, cristalería, servilletas y manteles de tela.	Seguro del local.
Combustible para el automóvil que abastecerá al restaurante de materia prima local.	Pago de servicio de recolección de residuos.

10. Impacto social y ambiental: este emprendimiento busca llevar a cabo su actividad disminuyendo todo impacto negativo que pueda generar en el medio ambiente y generando un beneficio social para la región.

En este punto se destacan las ideas previamente mencionadas:

- **Impacto social:**

- Empleo local: se contratará personal de la ciudad de Malargüe, generando cerca de 10 puestos de trabajo. Además, se buscará brindar beneficios a los mismos, como descuentos en productos locales y productos gourmet que allí se adquieren.
- Inclusión y diversidad: no se contemplará el sexo, edad o etnia del personal que se contratará, únicamente que tengan experiencia previa en

el rubro gastronómico y que estén dispuestos a aprender la forma de trabajo en el local.

- Experiencia culinaria y formación al personal: teniendo en cuenta que el personal será el encargado de brindar el servicio y que, además, son quienes más puntos de contacto tienen con el cliente, será necesario formar al personal en cuanto a seguridad e higiene alimentaria, emergencias y procedimientos de seguridad, normas de limpieza y saneamiento, conocimiento del menú y de vinos como también de atención al cliente.

- Educación al cliente: Se expondrán carteles que detallen cuáles son los puntos principales con los que cuenta el restaurante para ser sostenible. Además, se incluirá en el menú digital un apartado de transparencia para comentar los retos de la gestión y la sustentabilidad.

- **Impacto ambiental:**

- Gestión de residuos: se realizará un acuerdo con el municipio de Malargüe para que puedan hacer la recolección de residuos en el local. En este sentido, el departamento se encuentra muy avanzado en cuanto a la separación y recolección de residuos, ya que se trabaja en conjunto con Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU).

- Eficiencia energética: se trabajará en la instalación de paneles solares para abastecer la mayor cantidad de energía posible en el restaurante.

- Eficiencia en el uso del agua: se capacitará al personal para que haga un uso consciente del agua, además se comentará esta medida a los comensales.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE TIEMPOS DE CONSTRUCCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO

Para la construcción de este proyecto se genera una planificación de las tareas que se deben llevar a cabo y la secuencia de las mismas. Para esto se utiliza la herramienta Project Libre⁸; el cual se basa en el diagrama de Gantt, que es una herramienta que se utiliza para programar, organizar y planificar en detalle las tareas de un proyecto.

Esquema de Tiempos 2024 - Construcción y Proveedores del Restaurante

1. Planificación del Proyecto (02/06/25 a 14/08/25)

- **Duración:** 54 días
- Tareas:
 - Definir alcance del proyecto, diseño arquitectónico preliminar y requerimientos. (duración 10 días)
 - Establecer presupuesto general. (7 días)
 - Gestión de permisos municipales y legales. (23 días)
 - Revisión de proveedores iniciales para la construcción. (14 días)

2. Contratación de Proveedores de Construcción (08/07/25 a 19/08/25)

- **Duración:** 31 días
- Tareas:
 - Selección de empresas constructoras y proveedores de materiales. (7 días)
 - Negociación de contratos de construcción. (3 días)
 - Adquisición de materiales principales (cemento, ladrillos, acero, etc.). (19 días)

⁸ ProjectLibre. (s.f.). *ProjectLibre: Open source project management software.* <https://www.projectlibre.com/>

3. Construcción del Restaurante (18/08/25 a 03/04/26)

- **Duración:** 165 días
- **Etapas de construcción:**
 - Preparación del terreno, cimientos y estructura principal. (30 días)
 - Instalación de servicios básicos (electricidad, agua, gas). (30 días)
 - Construcción de interiores, acabados (pisos, paredes), y techos.(90 días)
 - Instalación de ventanas, puertas, y detalles de terminación. (15 días)

4. Selección y Adquisición de Proveedores para Equipamiento de Cocina y Mobiliario (01/12/25 a 17/03/25)

- **Duración:**77 días
- **Tareas:**
 - Investigación y selección de proveedores de equipamiento de cocina industrial. (10 días)
 - Compra de equipos de cocina (hornos, refrigeradores, cocinas, etc.). (3 días)
 - Compra de mobiliario (mesas, sillas, decoración). (9 días)

5. Selección y Compra de Vajilla y Utensilios (06/03/26 a 09/04/25)

- **Duración:** 25 días
- **Tareas:**
 - Investigación de proveedores de vajilla, cristalería, cubiertos, etc. (9 días)
 - Negociación de precios y adquisición. (6 días)

- Recepción y control de calidad de los productos. (10 días)

6. Capacitación y Preparativos Finales (13/04/26 a 12/06/26)

- **Duración:** 45 días
- Tareas:
 - Instalación de todo el equipamiento en el restaurante.(15 días)
 - Capacitación del personal en el uso de equipos y servicios. (15 días)
 - Pruebas de operación del restaurante (menú, tiempos de cocina, etc.). (15 días)

7. Inauguración del Restaurante (06/04/26 a 15/06/26)

- **Duración:** 51 días
- Tareas:
 - Actividades de marketing para la apertura. (30 días)
 - Evento de inauguración y apertura al público. (1 día)

Para visualizar gráficamente las etapas definidas para la construcción y puesta en marcha de *El Chacay*, restaurante de campo, se emplea un diagrama de Gantt. Esta herramienta permite representar de manera clara las actividades y subactividades, facilitando el seguimiento y la gestión del proyecto.

CONCLUSIONES FINALES

El presente estudio analizó la viabilidad de la instalación de "El Chacay Restaurante de Campo" en Malargüe, evaluando aspectos clave como la investigación de mercado, el análisis del entorno y la planificación operativa del proyecto. A partir de los hallazgos obtenidos, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. **Viabilidad del proyecto:** El análisis del entorno y del mercado confirma que existe una oportunidad atractiva para el desarrollo de un restaurante de campo en Malargüe. La combinación de una oferta gastronómica diferenciada, el enfoque en la sostenibilidad y la ubicación estratégica en una zona turística generan una propuesta de valor única.

2. **Demanda y preferencias del consumidor:** La investigación de mercado reveló que existe un interés significativo por experiencias gastronómicas auténticas y sostenibles. La mayoría de los encuestados está dispuesta a viajar para vivir una experiencia culinaria distinta, valorando especialmente la calidad de la comida y el ambiente del establecimiento.

3. **Factores competitivos:** Si bien existen otras opciones gastronómicas en la zona, "El Chacay Restaurante de Campo" se diferenciará a través de su propuesta enfocada en ingredientes locales, prácticas sostenibles y una experiencia inmersiva en el entorno natural. La falta de restaurantes con estas características refuerza el potencial competitivo del proyecto.

4. **Desafíos operativos:** Uno de los principales retos identificados es la logística de abastecimiento, dado que el restaurante operará en una zona rural. Se ha planteado una estrategia de provisión que combina la producción propia con proveedores locales para garantizar la calidad y la disponibilidad de insumos.

5. **Impacto económico y social:** El proyecto no solo generará empleo local, sino que también promoverá la economía regional a través de la colaboración con proveedores y productores de la zona. Además, su compromiso con la sostenibilidad responde a una demanda creciente de consumidores conscientes del impacto ambiental de sus elecciones en sus experiencias de consumo.

6. **Sostenibilidad y sustentabilidad:** La implementación de prácticas sustentables, como el uso eficiente del agua, la gestión de residuos y el abastecimiento de energía renovable, permitirá minimizar el impacto ambiental y mejorar la imagen del

restaurante en un mercado cada vez más orientado hacia los consumidores conscientes del impacto ambiental.

7. **Planificación y gestión:** El cronograma de construcción y puesta en marcha, basado en el uso de herramientas de gestión de proyectos, establece una hoja de ruta clara para la ejecución del emprendimiento. La planificación detallada permitirá optimizar los recursos y asegurar el cumplimiento de plazos clave.

En conclusión, "El Chacay Restaurante de Campo" es un proyecto con alto potencial de éxito, alineado con las tendencias actuales del turismo gastronómico y la sustentabilidad. Su propuesta de valor diferenciada, junto con un análisis riguroso de mercado y un enfoque estratégico en la gestión operativa, brindan bases sólidas para su implementación y desarrollo a largo plazo. En este sentido, se sugiere complementar este análisis con una evaluación financiera y una planificación de riesgos para determinar completamente la viabilidad del proyecto en cuestión.

ANEXO GENERAL

ANEXO 1: FORMULARIO (ENCUESTA)



Sección 1 de 6

Investigación de mercado Restaurante en Estancia El Chacay

B I U ↻ ✕

Este cuestionario tiene por objetivo relevar datos necesarios para llevar a cabo un estudio de mercado para la creación de un restaurante de campo. Es anonimo y no lleva más de 2 minutos.

Sección 2 de 6

Demografía

Descripción (opcional)

Edad *

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- 56 o más años



Nivel de ingresos *

- Entre \$50.000 y \$300.000
- Entre \$400.000 y \$700.000
- Entre \$800.000 y \$1.200.000
- Entre \$1.300.000 y \$1.600.000
- Entre \$1.700.000 y \$2.000.000
- Más de \$2.000.000

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Sección 3 de 6

Hábitos de Consumo



Descripción (opcional)

¿Con qué frecuencia sales a comer fuera? *

- 1 vez al mes aproximadamente
- 2 - 3 veces por mes
- 1 - 2 veces por semana
- Más de 3 veces por semana

¿Qué tipo de comidas prefieres cuando sales a comer? *

- Carnes (asado)
- Comida rápida
- Comida Goumet
- Comida local (tradicional de la zona)
- Internacional (Italiana, China, etc.)
- Vegana - vegetariana



¿Cuánto estás dispuesto a gastar en promedio por una comida en un restaurante? *
(Por persona)

- Entre \$7.000 y \$12.000
- Entre \$13.000 y \$20.000
- Entre \$30.000 y \$50.000
- Entre \$60.000 y \$80.000
- Entre \$90.000 y \$150.000
- Más de 160.000

Estarías dispuesto a movilizarte hasta Malargüe para vivir una experiencia gastronómica distinta? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Qué valoras más en un restaurante? *

- Precios de los platos
- Calidad de la comida
- Uso de materia prima fresca
- Atención al cliente
- Ambientación del local
- Ubicación
- Celeridad del servicio

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección

Sección 4 de 6

Preferencias y Expectativas



Descripción (opcional)



Provincia de residencia *

- Buenos Aires
- Catamarca
- Chaco
- Chubut
- Corrientes
- Entre Ríos
- Formosa
- Jujuy
- La Pampa
- La Rioja
- Mendoza
- Misiones
- Neuquén
- Río Negro
- Salta
- San Juan
- San Luis
- Santa Cruz
- Santa Fe
- Santiago del Estero
- Tierra del Fuego
- Tucumán



Sección 5 de 6

Satisfacción actual



Descripción (opcional)

¿Qué tan satisfecho estás con la oferta gastronómica actual en Malargüe? *

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho
- No conozco la oferta

Después de la sección 5 Ir a la siguiente sección

Sección 6 de 6

Comportamiento futuro



Descripción (opcional)

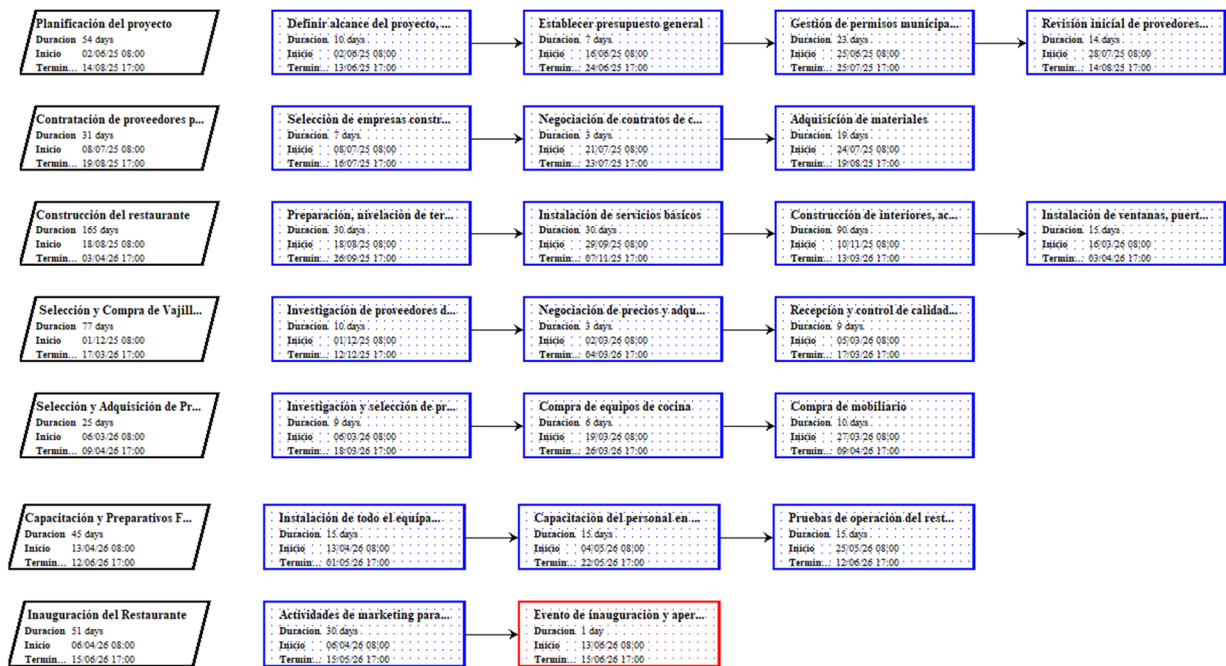
Si se abriera un nuevo restaurante en Malargüe, ¿con qué frecuencia lo visitarías? *

- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Una vez al mes
- En ocasiones especiales

¿Qué incentivos te harían visitar un nuevo restaurante? (Selecciona los tres principales) *

- Eventos especiales
- Menú exclusivo (menú de pasos)
- Recomendación de amigos y familiares
- Publicidad en redes sociales
- Generar un plan distinto

ANEXO 2: DIAGRAMA DE FECHAS DE EJECUCIÓN CON PROJECT LIBRE

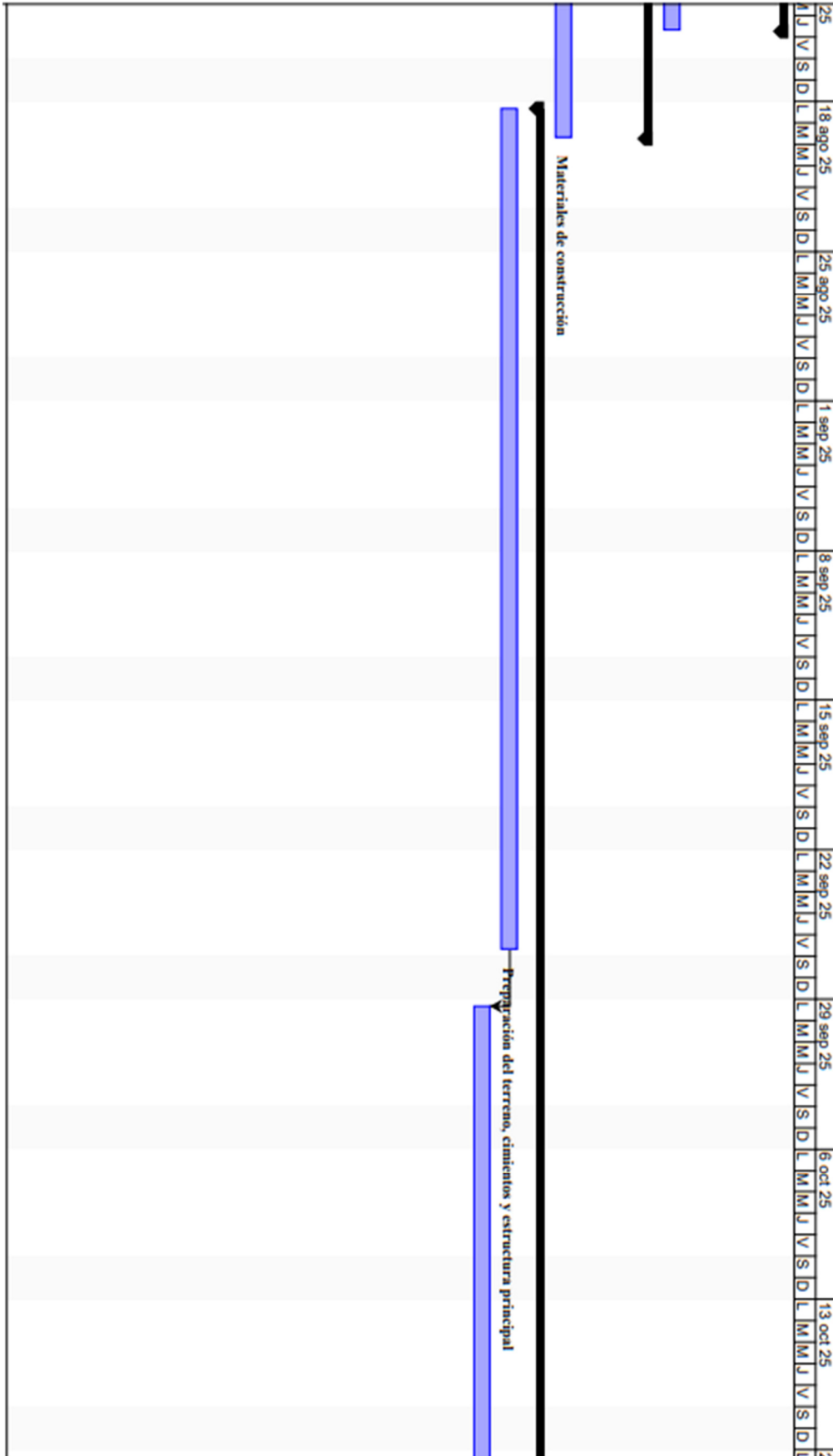


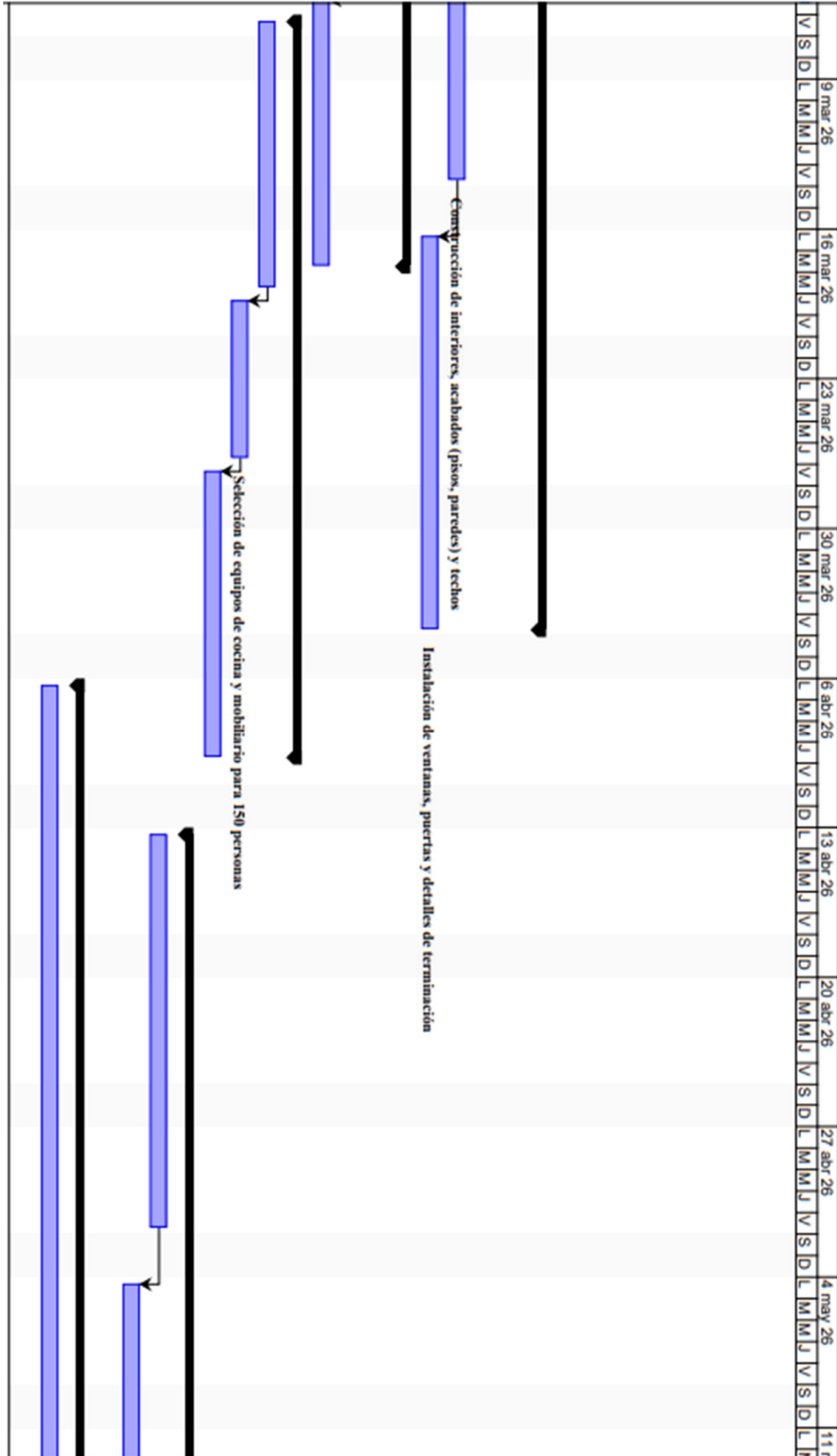
ANEXO 3: DIAGRAMA DE GANTT

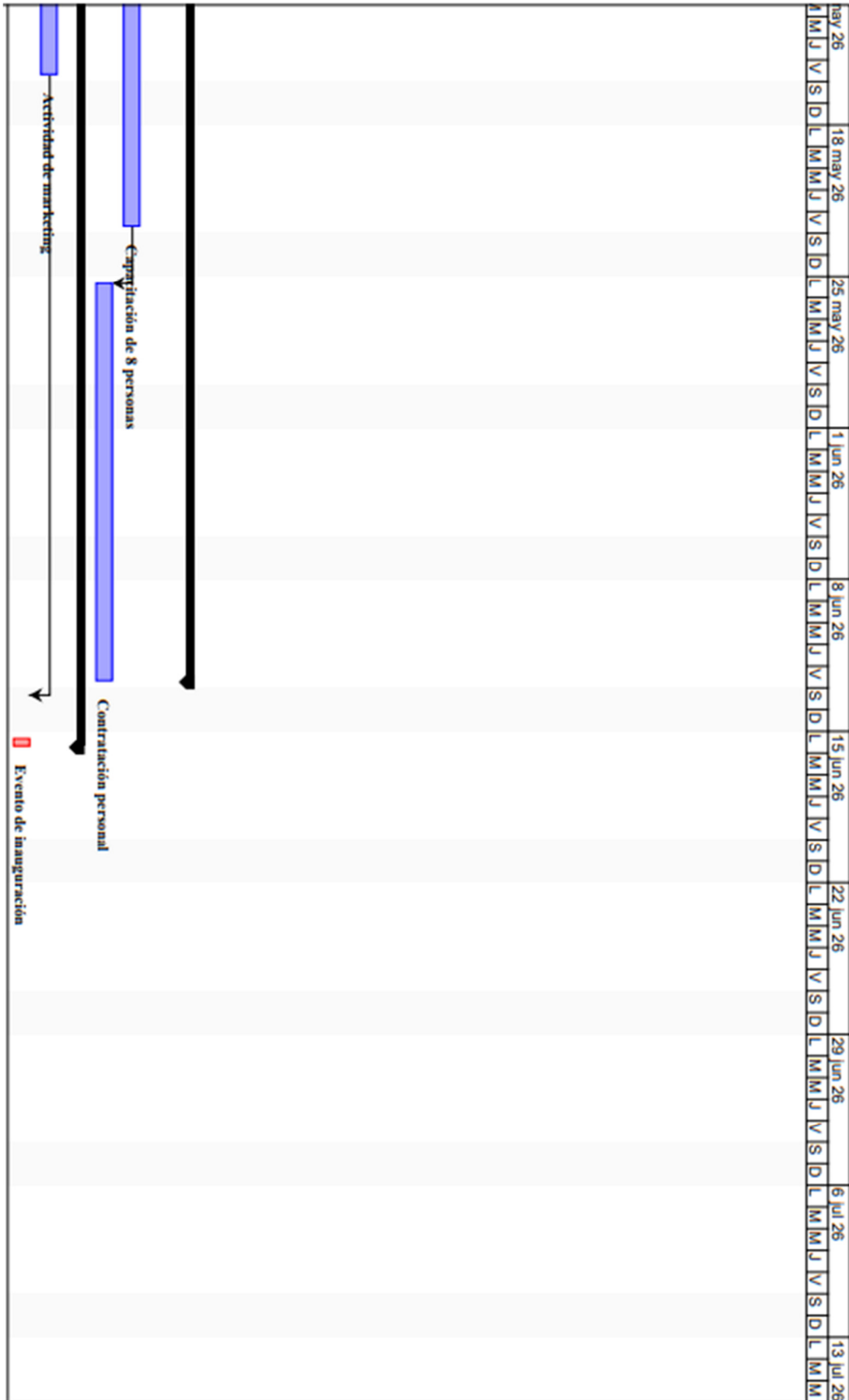
ID	Nombre	Duración	Inicio	Terminado
1	Planificación del proyecto	54 days	02/06/25 08:00	14/08/25 17:00
2	Definir alcance del proyecto, diseño y requerimientos	10 days	02/06/25 08:00	13/06/25 17:00
3	Establecer presupuesto general	7 days	16/06/25 08:00	24/06/25 17:00
4	Gestión de permisos municipales y legales	23 days	25/06/25 08:00	25/07/25 17:00
5	Revisión inicial de proveedores para la construcción	14 days	28/07/25 08:00	14/08/25 17:00
6	Contratación de proveedores para la construcción	31 days	08/07/25 08:00	19/08/25 17:00
7	Selección de empresas constructoras y proveedoras de materiales	7 days	08/07/25 08:00	16/07/25 17:00
8	Negociación de contratos de construcción	3 days	21/07/25 08:00	23/07/25 17:00
9	Adquisición de materiales	19 days	24/07/25 08:00	19/08/25 17:00
10	Construcción del restaurante	165 days	18/08/25 08:00	03/04/26 17:00
11	Preparación, nivelación de terreno, cimientos y estructura principal	30 days	18/08/25 08:00	26/09/25 17:00
12	Instalación de servicios básicos	30 days	29/09/25 08:00	07/11/25 17:00
13	Construcción de interiores, acabados y techo	90 days	10/11/25 08:00	13/03/26 17:00
14	Instalación de ventanas, puertas y detalles de terminación	15 days	16/03/26 08:00	03/04/26 17:00
15	Selección y Compra de Vajilla y Utensilios	77 days	01/12/25 08:00	17/03/26 17:00
16	Investigación de proveedores de vajilla, cristalería, cubiertos, etc	10 days	01/12/25 08:00	12/12/25 17:00
17	Negociación de precios y adquisición.	3 days	02/03/26 08:00	04/03/26 17:00
18	Recepción y control de calidad de los productos.	9 days	05/03/26 08:00	17/03/26 17:00
19	Selección y Adquisición de Proveedores para Equipamiento de Cocina y Mobiliario	25 days	06/03/26 08:00	09/04/26 17:00
20	Investigación y selección de proveedores de equipamiento de cocina industrial.	9 days	06/03/26 08:00	18/03/26 17:00
21	Compra de equipos de cocina	6 days	19/03/26 08:00	26/03/26 17:00
22	Compra de mobiliario	10 days	27/03/26 08:00	09/04/26 17:00
23	Capacitación y Preparativos Finales	45 days	13/04/26 08:00	12/06/26 17:00
24	Instalación de todo el equipamiento en el restaurante.	15 days	13/04/26 08:00	01/05/26 17:00
25	Capacitación del personal en el uso de equipos y servicios.	15 days	04/05/26 08:00	22/05/26 17:00
26	Pruebas de operación del restaurante (menú, tiempos de cocina, etc.).	15 days	25/05/26 08:00	12/06/26 17:00
27	Inauguración del Restaurante	51 days	06/04/26 08:00	15/06/26 17:00
28	Actividades de marketing para la apertura.	30 days	06/04/26 08:00	15/05/26 17:00
29	Evento de inauguración y apertura al público.	1 day	13/06/26 08:00	15/06/26 17:00



	31 mar 25	L	M	J	V	S	D
	7 abr 25	L	M	J	V	S	D
	14 abr 25	L	M	J	V	S	D
	21 abr 25	L	M	J	V	S	D
	28 abr 25	L	M	J	V	S	D
	5 may 25	L	M	J	V	S	D
	12 may 25	L	M	J	V	S	D
	19 may 25	L	M	J	V	S	D
	26 may 25	L	M	J	V	S	D
	2 jun 25	L	M	J	V	S	D







BIBLIOGRAFÍA

- https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/7238/67-caro-tesisfce.pdf
- <https://diariosanrafael.com.ar/malargue-desafios-y-perspectivas-del-turismo-en-tiempos-de-incertidumbre/>
- <https://elbotellonbar.com/sustentabilidad/>
- <https://mendoza.travel/fiesta-nacional-del-chivo/>
- <https://revistakm0.com/2022/12/26/historia-local-quienes-murieron-en-la-tragedia-de-el-chacay/>
- <https://www.diariomendozasur.com/malargue/malargue-vuelve-la-campana-de-separacion-de-residuos-en-origen>
- <https://www.lacapital.com.ar/turismo/malargue-un-mundo-descubrir-n10009718.html>
- <https://www.losandes.com.ar/el-chacay-la-tragedia-que-enluto-a-los-mendocinos-794330/>
- <https://www.malargue.gov.ar/2022/08/25/si-hay-algo-para-desarrollar-en-malargue-y-que-tiene-un-futuro-muy-prominente-es-la-gastronomia/>
- <https://www.malargue.tur.ar/>
- <https://www.malargueadiario.com/malargue-identidad-y-cultura/>
- <https://www.sitioandino.com.ar/departamentales/necesitamos-que-malargue-no-se-transforme-un-lugar-paso-n5650241>
- <https://www.sitioandino.com.ar/departamentales/verano-2024-la-temporada-turistica-es-dura-n5669360>
- https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurants-g1156016-Malargue_Province_of_Mendoza_Cuyo.html
- <https://www.welcomeargentina.com/malargue/gastronomia.html>

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 transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 15 de Abril de 2025

.....

Firma y aclaración

.....31013.....

Número de registro

.....41.645.407.....

DNI