



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

# **PLAN DE NEGOCIOS PARA UN RESTAURANT EN EL DEPARTAMENTO DE GODOY CRUZ**

**Trabajo de Investigación**

**Por**

**Darío Rabines Grippi**

**Email: [d@rabinesgrippi.com](mailto:d@rabinesgrippi.com)**

**Profesor Tutor**

**Lic. Fernanda Maradona**

Mendoza | 2013

## Tabla de contenido

I.	INTRODUCCIÓN .....	4
II.	OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN.....	6
1.	Análisis competitivo del sector de negocios: microentorno.....	10
III.	EL CONCEPTO .....	13
1.	Valores corporativos .....	14
2.	Nuestra oferta.....	14
3.	Claves para el Éxito .....	17
IV.	ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES .....	18
1.	Ubicación del Establecimiento .....	18
2.	Gestión de Compras.....	19
3.	Gestión de inventarios .....	21
4.	Elaboración .....	22
5.	Toma de pedidos y facturación .....	25
6.	Limpieza, higiene y calidad alimentaria.....	26
V.	MERCADO Y PLAN DE MARKETING .....	27
1.	Cliente objetivo .....	27
2.	Competidores cercanos.....	32
3.	Competidores principales dentro de la zona de influencia.....	33
4.	Publicidad y Promoción .....	35
VI.	ANÁLISIS FODA .....	38
VII.	ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	39
VIII.	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL .....	42
1.	Estructura Organizativa .....	42
2.	Perfiles de puestos principales y organigrama.....	42
3.	Políticas generales de personal .....	44
4.	Estímulos y disciplina .....	44
5.	Evaluación del desempeño.....	45
IX.	ASPECTOS ECONÓMICOS FINANCIEROS.....	46
1.	Inversión inicial .....	46
2.	Egresos .....	47
3.	Ingresos.....	49
4.	Flujo de Fondos .....	52
5.	Indicadores Financieros .....	54
6.	Evaluación del Riesgo Financiero .....	55

X. CONCLUSIONES.....	58
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....	59
ANEXOS.....	60
A. Acerca de Mendoza.....	60
B. Acerca de Godoy Cruz.....	61
C. Criterios de Selección de Ubicación y Establecimiento .....	62
D. Manual de BPM y POES.....	64
E. Inventario de Activos .....	81
F. Reglamento Interno de Trabajo .....	82
G. Aspectos Legales, Tributarios y Laborales .....	94

## I. INTRODUCCIÓN

*“Un plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una Pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra, para conseguir una licencia o franquicia de una compañía local o extranjera, para interesar a un potencial socio”]*

*Daniela Terragno y Maria Laura Leucona (Mercadeo/Dinero)*

Pocas actividades económicas, o negocios, generan tanta pasión en sus ejecutores como la Gastronomía. Esta pasión<sup>1</sup> transforma al empresario en un verdadero anfitrión, un entretenedor, y en ocasiones, un verdadero mago. El sueño del restaurant propio es compartido por centenares de personas en el mundo, y sólo un puñado logra llevarlo a la realidad.

Sin embargo, en ningún otro sector de la economía (tanto argentina, como mundial) la rotación de negocios es tan elevada. Año tras año, centenares de negocios gastronómicos abren sus puertas, esperando conquistar a sus clientes, sólo para verse forzados a cerrar meses más tarde. Y la razón es simple: el menú, el servicio, las materias primas y la decoración sólo crean valor al cliente si están ligados en un **Concepto de Restaurant**.

Un concepto es una idea, una visión, un sueño, una realidad alternativa. Es ante todo, un producto de la mente. Explicaremos nuestro concepto en detalle, pero por ahora, alcanza con mencionar que seremos un ícono en la satisfacción de clientes en la Provincia de Mendoza.

Pero la creación y puesta en marcha de nuestra empresa requiere más que un concepto abstracto, requiere verdadera planificación de las variables claves para una ejecución impecable. Es esta la razón de ser de este Plan de Negocios<sup>2</sup>.

Mas este Plan tendrá una contradicción interna en todo momento: si bien entendemos que el concepto de restaurant a desarrollar tiene que estar enfocado en la **atención al detalle**, en este punto, previo a la creación de la empresa, sólo podemos realizar una planificación estratégica de los aspectos centrales del negocio.

Por otro lado, expondremos a lo largo de este documento los conceptos teóricos más relevantes, para asegurar al lector la máxima comprensión posible del negocio a desarrollar. Desarrollaremos este plan

---

<sup>1</sup> Pasión: “Apetito o afición vehemente a algo”. Diccionario de La Real Academia Española.

<sup>2</sup> Plan de Negocios: documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar la viabilidad y conveniencia de un negocio, y los requerimientos generales para su puesta en marcha. Endeavor Argentina.

en capítulos que abarcan el estudio del mercado, la definición del cliente objetivo, la administración de riesgos, la administración de personal, el análisis económico financiero, y finalmente las conclusiones.

En último lugar consideramos que el lector no está familiarizado con la Provincia de Mendoza, por lo que dedicamos un Anexo con información básica sobre la provincia y el Departamento donde instalaremos el establecimiento.

## II. OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN

*“Quizá el primer hombre que descubrió la cocina o, mejor dicho, el arte de cocinar fue un habitante prehistórico de nuestro planeta que encontró un buen día un animal medio quemado en un incendio casual de un bosque, le hincó el diente y, se dio cuenta de que la carne asada tenía mejor sabor que la cruda.  
Sin duda es el asado el primer plato que se dio a conocer”*

*Jorge Valencia Caro (2008), “La Gastronomía en el Mundo y Colombia”, Cronología y apuntes para una historia.*

Todo nuevo emprendimiento de negocios debe iniciarse con la detección de una oportunidad. Y toda oportunidad, debe centrarse en la satisfacción de alguien, es decir, de un cliente.

En términos generales, el cliente insatisfecho, puede ser tal porque no cuenta con una alternativa que satisfaga sus necesidades; que la misma sea inaccesible por el elevado sacrificio económico que implica adquirirla; o bien, porque las alternativas disponibles no se adecuan a sus expectativas, si bien logran satisfacer sus necesidades. Detectar esta situación es la génesis de una nueva empresa.

Entonces, una empresa nueva puede generar mayor valor a sus clientes, a través de:

- ✚ Productos o servicios que satisfagan una necesidad puntual mejor que la competencia.
- ✚ Productos o servicios a un precio más accesible que la competencia, para un nivel de calidad establecido.
- ✚ Productos o servicios innovadores, sin competencia, para una nueva necesidad o una existente. Esta será la estrategia de nuestro restaurante, crear una oferta tanto de productos y servicios únicos, para una necesidad existente. Más adelante detallaremos esta oferta, o concepto.

No menos importante que contar o no con competidores directos, es el análisis del sector de negocios. Está claro que el dinamismo del sector, visto como el crecimiento en volumen total de ventas, nos dará una idea de lo que podremos esperar al iniciar allí un negocio.

En ese sentido, el turismo y la gastronomía<sup>3</sup> han sido algunas de las actividades económicas de mayor crecimiento en la última década. El aumento en el ingreso disponible experimentado en el período 2003-2011, permitió que la clase media de Argentina, gastase más en esparcimiento, principalmente vacaciones, más salidas a cenar, etc. Se puede observar en la tabla siguiente lo mencionado anteriormente, claramente el sector de la Gastronomía se relaciona positivamente con la economía como un todo: si esta crece, aquél acompaña.

---

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2001 – 2010, Fondo Monetario Internacional: World Economic Outlook 2011-2012, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales, INDEC.

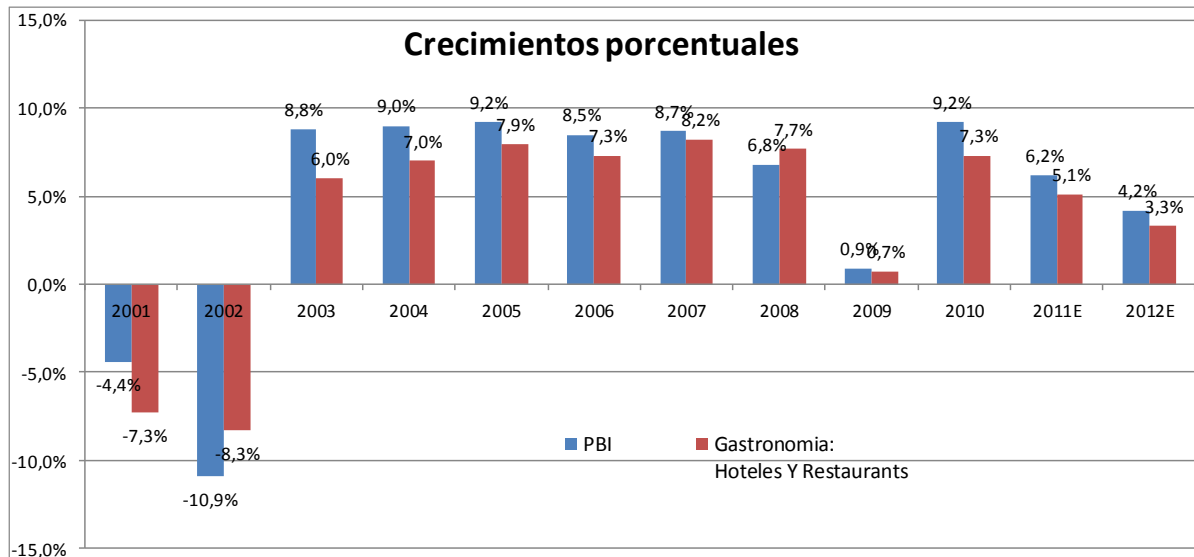
Tabla 1: : Crecimientos porcentuales comparativos 2001 - 2012

	PBI	Gastronomía: Hoteles Y Restaurants
2001	-4,4%	-7,3%
2002	-10,9%	-8,3%
2003	8,8%	6,0%
2004	9,0%	7,0%
2005	9,2%	7,9%
2006	8,5%	7,3%
2007	8,7%	8,2%
2008	6,8%	7,7%
2009	0,9%	0,7%
2010	9,2%	7,3%
2011E	6,2%	5,1%
2012E	4,2%	3,3%

Fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC.

Por otro lado, la devaluación de la moneda favorece el ingreso de turistas extranjeros, los que sumados a la población mendocina, elevan el número de clientes potenciales. Adicionalmente, el apoyo gubernamental al sector es notable, tanto a nivel nacional como provincial. En el primer orden, destacamos el calendario de feriados impulsado para 2013, los que totalizan 19 días inhábiles, generando 7 fines de semana largos. Un claro signo de fomento al turismo interno, y por ende a la gastronomía.

Gráfico 1: Crecimientos porcentuales comparativos 2001 - 2012



Fuente: elaboración propia en base a datos del INDEC.

A nivel provincial, las políticas adoptadas para impulsar el sector lograron que la competencia mundialmente reconocida “Rally Dakar” hiciera su paso por la provincia los años 2010, 2011 y 2012. Adicionalmente, en 2011 Mendoza fue sede de la Copa América lo que generó un ingreso a la provincia por más de 190 millones de pesos en gastos de turistas<sup>4</sup>. No menor es el hecho de que desde 2005,

<sup>4</sup> [Diario Los Andes, 23 de Julio de 2011](#)

Mendoza es la Octava Capital Mundial del Vino, reconocida por la Great Wine Capitals<sup>5</sup>. Además Mendoza ha sido seleccionada dentro de las 28 mejores ciudades del Mundo, en el concurso “7 Ciudades Maravillosas del Mundo”.<sup>6</sup>

Todo lo anterior nos indica de que están dadas las condiciones macro para el establecimiento de nuevas empresas en el sector gastronómico de la provincia. Sin embargo, no todos los que incursionen en el sector serán exitosos. Por eso debemos pensar una estrategia que maximice las probabilidades de éxito.

El primer paso es definir una estrategia de ingreso a un sector de negocios competitivo. En términos generales, uno puede desarrollar un establecimiento nuevo, o bien adquirir uno en marcha. Utilizaremos en este punto, las recomendaciones teóricas propuestas por Hill y Jones<sup>7</sup> evaluando la Adquisición o el desarrollo de nuevas operaciones internas.

Los autores mencionan que dentro de los factores a tener en cuenta para decidir encontramos:

- ✚ **Barreras para el ingreso:** cuando las mismas son considerables (elevada lealtad a marcas, economías de escala o ventajas de costo absoluto) una compañía encuentra difícil ingresar a una industria mediante nuevas operaciones internas, y viceversa. Consideramos que en la industria gastronómica este punto es poco relevante, ya que la lealtad a una marca (es decir, un restaurant) es limitada en algunos segmentos etéreos. Puede ser alterada con cierta facilidad mediante invitaciones a probar una nueva experiencia en el rango etéreo que conforma nuestro objetivo.
- ✚ **Afinidad con los negocios existentes:** cuanto más se encuentre relacionado un nuevo negocio con las operaciones establecidas de una compañía, menores serán las barreras para el ingreso. Por otro lado, cuanto menos relacionado se encuentre el nuevo negocio, existe mayor probabilidad de que el ingreso se realice mediante adquisición. Nuevamente este punto es para nosotros irrelevante, dado que estamos hablando de una nueva empresa, no existiendo operaciones previas. Sin embargo, si tomamos la experiencia personal del equipo emprendedor, que no incluye trabajos anteriores en restaurants, podemos pensar que es más conveniente para nosotros la adquisición.
- ✚ **Velocidad y costos de desarrollo:** la nueva operación interna requiere años en generar utilidades considerables. Establecer una presencia significativa de mercado puede ser costoso y consumir mucho tiempo. La adquisición es una forma mucho más rápida de establecer una presencia significativa en el mercado y de generar rentabilidad. Cuando la velocidad es importante, tal el caso de la industria gastronómica, la adquisición es el modo de ingreso favorable.

---

<sup>5</sup> Great Wine Capitals: <http://greatwinecapitals.com/>

<sup>6</sup> Diario La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1631182-la-ciudad-de-mendoza-fue-elegida-entre-las-28-ciudades-mas-maravillosas-del-mundo>

<sup>7</sup> HILL, Charles; JONES, Gareth. 1996. *Administración Estratégica*. Bogotá, Mc.Graw Hill.



- ✚ **Riesgos del ingreso:** el proceso de nuevas operaciones tiende a ser incierto con una baja probabilidad de éxito. Cuando una compañía hace una adquisición, obtiene rentabilidad, ingresos y participación en el mercado conocido, y de esta manera reduce la incertidumbre. Por esta razón, se perfila la adquisición como la mejor estrategia de ingreso al sector.
- ✚ **Factores del ciclo de vida industrial (o mejor dicho, del sector de negocios):** las nuevas operaciones tienden a ser el modo de ingreso favorecido para las industrias embrionarias y en crecimiento, en tanto que la adquisición tiene a constituirse en el modo escogido en las industrias maduras, tal el caso gastronómico.

En función de lo mencionado anteriormente la estrategia elegida es la **adquisición** de una empresa en funcionamiento.

Luego de relevar las alternativas disponibles, encontramos que el Restaurant “los Tres Viejos” se encontraba en venta. No es el objetivo de este plan de negocios la valuación de la empresa en cuestión, dado que tomaremos el precio del mismo como un dato suponiendo que el dueño anterior ha realizado una valuación ajustada y correcta.

Este Restaurante ubicado en Godoy Cruz cuenta con un local de 100 metros cuadrados con capacidad para 70 cubiertos, más una espaciosa vereda que brinda la posibilidad de 40 cubiertos adicionales. Actualmente se encuentra en funcionamiento, equipado completamente, y se transfiere listo para operar, con las habilitaciones municipales pertinentes completas. En la zona, **NO** se encuentra una alternativa (o competidor) directa similar a la que proponemos, lo cual lo convierte en una opción atractiva. Por otro lado, en el Anexo de este documento, explicamos los criterios utilizados para evaluar los establecimientos alternativos.

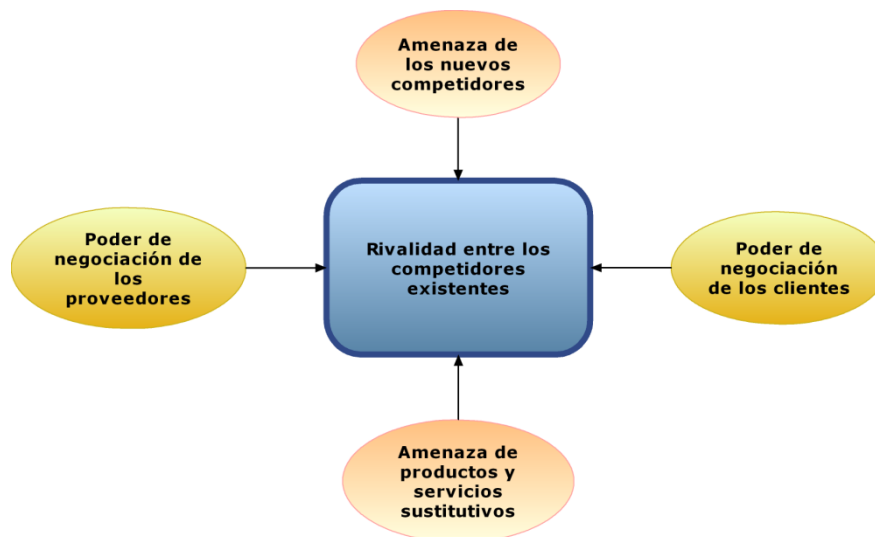
El fondo de comercio tiene un valor de pesos **90.000\$** a abonar en un pago, en efectivo. En términos financieros, tomaremos este valor como la inversión inicial en el Momento 0, sumado a la inversión en Capital de Trabajo. Ampliaremos más adelante esta composición de la inversión, y el destino de la misma.

Habiendo definido la estrategia de ingreso, y la adquisición a realizar, analizaremos el Micro Entorno del nuevo emprendimiento y explicaremos el concepto de nuestro restaurant, cómo competiremos, y cuál será nuestra ventaja competitiva.

## 1. Análisis competitivo del sector de negocios: microentorno

Siguiendo el modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter<sup>8</sup>, encontramos que el atractivo de un sector industrial, está definido por cinco fuerzas que interactúan simultáneamente. Ellas son:

Figura 1: fuerzas competitivas de Michael Porter.



- ✓ **Amenaza de nuevos competidores:** depende de las barreras a la entrada, mientras más “altas” o con mayor presencia se encuentren en el sector, mayor será el atractivo del mismo. Ellas comprenden variables como economías de escala, la diferenciación del producto, los requerimientos de capital, los costos de cambio, el acceso a canales de distribución, entre otros. En principio esta fuerza se presenta como **poco atractiva** para la empresa dado que las barreras para el ingreso son bajas, las economías de escala no son un factor determinante en el negocio, y los costos de cambios para los clientes son nulos.
- ✓ **Rivalidad entre competidores actuales:** está determinada por el número de competidores igualmente equilibrados, el nivel de costos fijos o de almacenamiento, la diferenciación o costo de cambio de clientes, aumentos de capacidad, la diversidad de competidores, los intereses estratégicos, y entre las BARRERAS DE SALIDA encontramos la especialización de Activos, las barreras emocionales y las restricciones gubernamentales y sociales. Esta fuerza se evaluó como **poco atractiva**, ya que el número de competidores igualmente equilibrado es elevado, y el crecimiento relativo de la industria es relativamente lento.
- ✓ **Poder de los compradores:** para esta fuerza, se evaluó la participación porcentual de las compras en costos del comprador, la participación porcentual de las compras en ventas del vendedor, la diferenciación del producto comprado, el costo de Cambio del comprador, el grado

<sup>8</sup> PORTER, Michael (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid. Ediciones Pirámide.

de información del comprador y la amenaza de integración hacia atrás. En conclusión, la influencia opuesta de muchos factores hace que para nuestra empresa el poder de los compradores sea **neutral**.

- ✓ **Poder de los proveedores:** el análisis de esta fuerza incluyó el número de proveedores Importantes, Disponibilidad de Sustitutos, participación porcentual de las compras en ventas del proveedor, participación porcentual de las compras en costos de la Industria, Costo de Cambio de Proveedor y Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante. En principio esta fuerza se presenta como **poco atractiva** para la empresa. Los proveedores retienen poder frente a empresas nuevas, al imponer cantidades mínimas de compras, plazos de pago ajustados, frecuencias de entrega definidas, y demás condiciones comerciales que afectan negativamente al nuevo emprendimiento.
- ✓ **Amenaza de sustitutos:** para la evaluación de esta fuerza competitiva se estudió la disponibilidad de sustitutos cercanos, costos de cambio del usuario, rentabilidad y agresividad de los productos sustitutos y la relación Precio/Valor del sustituto. Se pudo comprobar que debido a la alta informalidad del sector, los elevados costos que enfrentan las empresas formalmente establecidas, y sobre todo, la amplia oferta de productos y servicios gastronómicos, esta fuerza se presenta como **poco atractiva**.

En suma, la Calificación global del micro entorno es de 2,2 puntos<sup>9</sup>, estableciendo así un entorno **poco atractivo – neutral** para la empresa. Para visualizar el análisis en detalle, se puede consultar la siguiente tabla:

---

<sup>9</sup> La escala utilizada en este análisis es el intervalo 1 (poco atractivo) – 5 (atractivo).

### ANALISIS DEL SECTOR

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Economías de Escala	PEQUEÑAS		x				GRANDES
Diferenciación del Producto	ESCASA					x	IMPORTANTE
Requerimientos de Capital	BAJOS				x		ALTOS
Costo de Cambio	BAJO	x					ALTO
Acceso a canales de Distribución	AMPLIO	x					RESTRINGIDO
Ventajas en costo indep.escala	PEQUEÑAS						GRANDES
Protección Gubernamental	INEXISTENTE		x				ALTA
Historia de represalias	ESCASA		x				IMPORTANTE
Firmas establecidas c/recursos p/luchar	POCAS	x					MUCHAS
Firmas estab.c/comprom. y activos de difícil liq.	BAJOS	x					ALTOS
Precio de entrada disuasivo	INEXISTENTE	x					EXISTENTE
Propiedad de barreras de entrada	INEXISTENTE	x					ALTAS
Crecimiento de la industria	ALTO		x				BAJO

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
N° de Comp. Igualmente Equilib.	IMPORTANTE	x					BAJO
Crecimiento relativo a la Indust.	LENTO		x				RAPIDO
Costo Fijo o de Almacenamiento	ALTO			x			BAJO
Diferenciación o costo de cambio de clientes	BAJA	x					ALTA
Aumentos de Capacidad	GRANDES INCREM.				x		PEQ. INCREMT.
Diversidad de Competidores	ALTA			x			BAJA
Intereses Estratégicos	ALTOS		x				BAJOS
BARRERAS DE SALIDA	ALTAS		x				BAJAS
Especialización de Activos	ALTA		x				BAJA
Costo de Salida por una vez	ALTO		x				BAJO
Interrrelación Estratégica	ALTA		x				BAJA
Barreras Emocionales	ALTAS		x				BAJAS
Restricciones Gub. y sociales	ALTAS	x					BAJAS

PODER DE LOS COMPRADORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
% compras en costos del comprador	ALTO				x		BAJO
% compras en ventas del vendedor	ALTO				x		BAJO
Diferenciación del producto comprado	BAJA				x		ALTA
Costo de Cambio del comprador	BAJO	x					ALTO
Rentabilidad de los Compradores	BAJA			x			ALTA
Contribución compras a calidad/servicio del compr.	GRAN FRACCION			x			PEQ. FRACCION
Grado de información del comprador	ALTA	x					BAJA
Posibilidad del comprador de afectar al cons.final	ALTA	x					BAJA

PODER DE LOS PROVEEDORES		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
N° de Proveedores Importantes	ESCASOS		x				MUCHOS
Disponibilidad de Sustitutos	BAJA				x		ALTA
% compras en vtas del proveedor	ALTO	x					BAJO
% compras en costos de la Industria	ALTO	x					BAJO
Costo de Cambio de Proveedor	ALTO		x				BAJO
Amenaza Prov. Integración Adelan.	ALTAS					x	BAJAS

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	IMPORTANTE		x				ESCASA
Costos de cambio del usuario	BAJOS	x					ALTOS
Rentab. y Agres.del prod. Sustitutos	ALTAS		x				BAJAS
Precio/Valor del sustituto	ALTO		x				BAJO

EVALUACION GENERAL	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES		1,9			
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		2,1			
PODER DE LOS COMPRADORES			2,625		
PODER DE LOS PROVEEDORES		2,5			
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		1,8			
EVALUACION GENERAL		2,2			

### III. EL CONCEPTO

*La visión de la firma es una expresión del tipo de empresa que aspiran a crear sus ejecutivos y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia organización en cuanto a propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo. Proveer el marco conceptual que regule las relaciones entre la firma y sus grupos de interesados o audiencias y especificar los grandes objetivos de desempeño de la firma.*

**Hax y Majluf: Estrategias para el Liderazgo competitivo. Granica. España, 1996.**

Lo único constante en las sociedades modernas es el cambio, y desde luego que la comunidad empresaria enfrenta el desafío constante de acompañar (y hasta adelantarse) a sus clientes. En este sentido, la industria gastronómica es un reflejo directo de los cambios de la sociedad en la cual operan. La sociedad está evolucionando, cambiando hacia un orden social más avanzado y más complicado. Las exigencias de los usuarios han cambiado, ya no alcanza con un buen sabor. Otras variables entran en juego a la hora de tomar una decisión.

En el mundo moderno las personas buscan más aquello que les place y les produce goce, como la buena comida, el buen ambiente, la buena música y el buen servicio. Todo esto es lo que debemos tener en cuenta a la hora de administrar nuestro restaurant.

Comenzaremos con nuestra planificación estratégica, y luego precisaremos nuestro concepto de restaurante.

*Nuestra Visión:*

**Convertirnos en los líderes gastronómicos de Mendoza, reconocidos como un punto de encuentro para turistas y residentes, en el cual brindamos un servicio superior, y proveemos experiencias que alegran el alma, y elevan el espíritu.**

*Nuestra Misión*

La misión es una declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados, y cobertura geográfica, así como la forma de lograr el liderato competitivo<sup>10</sup>.

**Cambiar al mundo, haciendo gente feliz a través de las más exquisitas experiencias gastronómicas. Será nuestra ventaja competitiva la sinergia entre nuestros deliciosos platos, el servicio distinguido, el plácido ambiente y la promesa del espíritu engrandecido.**

---

<sup>10</sup> HAX, A. y otros (1996). *Estrategias para el Liderazgo competitivo*. Madrid. Granica.

Creemos fervientemente que la maldad del mundo proviene de personas que no son felices. Entonces, nuestra empresa tiene como fin último transformar el mundo, haciendo feliz a cada uno de nuestros clientes, y por ende a la comunidad toda.

Nuestra identidad como empresa, o como lo hemos llamado hasta aquí, nuestro concepto está orientado a la innovación gastronómica, apostando a generar una alternativa de «menú + entretenimiento» diferente para cada día de la semana. De esta forma atraemos nichos de mercado diferentes, cada día de la semana generando ingresos mayores al promedio. Son estas las experiencias que generaremos para hacer feliz a nuestro público. A continuación, nos adentramos en detalle en nuestra oferta de productos, servicios y experiencias.

## 1. Valores corporativos

- ✚ El cliente está siempre primero.
- ✚ Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- ✚ Sentido de pertenencia a la organización.
- ✚ Respeto mutuo.
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento
- ✚ Conducta ética responsable.

## 2. Nuestra oferta

*“El menú es como la firma de su restaurant y continuará evolucionando igual que lo hará su negocio. La comida es la atracción de la mayoría de los restaurantes y la razón principal para que el cliente elija el suyo”*

***Cooper, Brian; Floody, Brian y McNeill, Gina (2002). Cómo iniciar y administrar un Restaurante. Ed. Norma.***

Nuestro Restaurant brindará cuatro servicios durante el día: desayuno, almuerzo, media tarde y cena. Además, abriremos de martes a domingo, dejando el día lunes cerrado para limpieza, orden e higiene. El horario de funcionamiento será de 09.30 a 15.30 y de 17.00 a 23.00. Adicionalmente los días jueves, viernes y sábados se extenderá el horario de la cocina hasta la 01.00 am.

Contaremos con un menú variable por día o evento, sumado a un menú fijo o menú base permanente. El mismo se dividirá en:

- ✚ Cafetería para el desayuno y media tarde.
- ✚ Pastelería y postres.

- ✚ Entradas.
- ✚ Platos principales.
  - Pastas.
  - Pizzas.
  - Pescados y mariscos.
  - Carnes y sándwiches calientes.
- ✚ Bebidas con alcohol: vinos y cervezas.
- ✚ Barra de tragos.
- ✚ Bebidas sin alcohol de la línea coca cola.

Además, ofreceremos las comodidades tradicionales: wifi, calefacción, aire acondicionado, estacionamiento con seguridad, música ambiental y la venta de vinos embotellados, de diferentes bodegas pequeñas y medianas.

Por otra parte, crearemos un **calendario de actividades**, que incluyan degustaciones de vinos, bailes de tango y vino, muestra de arte, noche de cine, noches de literatura, mini obras de teatro, etc. Por supuesto, el lugar permite un público reducido (hasta 50 personas) por evento, lo que es congruente con los nichos de mercado que deseamos atraer.

Durante el primer año de vida, no se cobrará un canon de ingreso, por lo que cada evento generará un resultado económico neutro, ya que el objetivo no es (al menos en nuestro primer año de vida) generar ingresos adicionales, sino lograr que el cliente conozca nuestra oferta y se familiarice con nosotros.

La primera revisión de este calendario de actividades se expone a continuación:

Tabla 2: calendario de actividades.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Cantidad Eventos</b>	3	3	3	2	1	2
<b>Temática</b>	Variada	Mes de los Enamorados Carnaval	Vendimia Día de la mujer	Semana Santa		
<b>Eventos</b>	Recital banda local Degustación de Vinos Muestra de Arte	Mini Obra de Teatro Degustación Muestra de Arte	Presentación o Lectura de libro Recital banda local Degustación extendida	Noche de Cine Lectura o presentación de Libro	Recital banda local	Muestra de arte Noche de Cine

<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
2	2	1	3	2	4
Semana de la Dulzura Día del Amigo	Mes del Padre	Primavera Día del Estudiante	Mes de la Madre	Variada	Llegó el verano!!
Noche Romántica Degustación exclusiva	Mini Obra de Teatro Muestra de Arte	Comediante tipo stand up	Degustación exclusiva Muestra de Arte Lectura o presentación de libros		Recital banda local Comedia teatral Degustación (2)



### 3. Claves para el Éxito

- ✚ Brindar un servicio único al cliente, con calidad de atención superior, y una oferta de entretenimiento variada.
- ✚ Acompañar al cliente en su elección, a través de una atención exquisita.
- ✚ Comercializar vinos varietales diferenciados.
- ✚ Espacio físico que invite a regresar y acciones concretas de fidelización de clientes.
- ✚ Excelente relación precio/calidad orientada a la **DIFERENCIACIÓN**.
  - Un objetivo derivado es la creación permanente de diferencias subjetivas, es decir perceptivas, más que objetivas. Estamos convencidos de que éstas ofrecen mayores tasas de rentabilidad que aquellas, y son las que generan verdaderas barreras al ingreso de nuevos competidores.

## IV. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

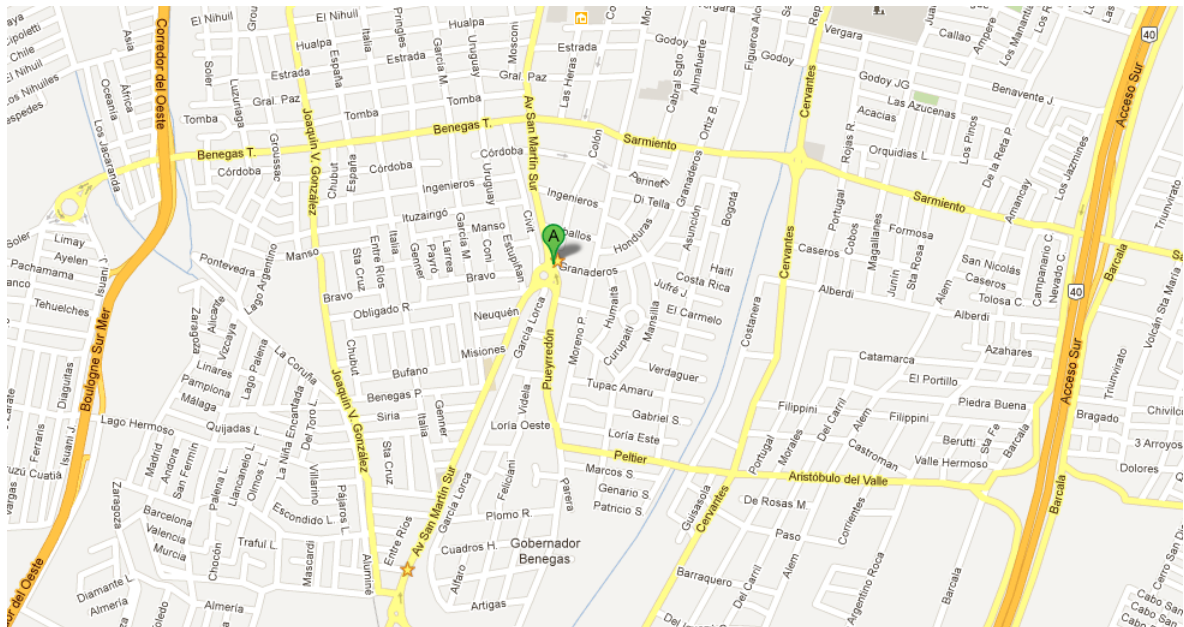
En esta sección estableceremos los puntos críticos de la administración de las operaciones de nuestra empresa. Entre ellas, nos enfocaremos en:

- ✚ Gestión de compras.
- ✚ Gestión del stock.
- ✚ Elaboración.
- ✚ Toma de pedidos y facturación.
- ✚ Limpieza, higiene y seguridad.

### 1. Ubicación del Establecimiento

El local está ubicado en Calle San Martín Sur 1626, de Godoy Cruz, Mendoza. Esta es una de las arterias más transitadas del Gran Mendoza, tanto por su extensión, como por la concentración de actividad económica en ella. Para el habitante mendocino, no quedan dudas de que es la nueva «Calle Arístides» dado por la amplia oferta de comercios gastronómicos, de esparcimiento y servicios. En esta calle encontramos negocios para todos los segmentos etarios. Sin embargo la característica principal es la ELEVADA ROTACIÓN de negocios «de verano», es decir, que aprovechan la temporada estival y luego cierran sus puertas.

Imagen 1: mapa y croquis de ubicación



El local se encuentra en un área muy segura: bien iluminada, con presencia policial y alarmas comunitarias en barrios aledaños. Además, está ubicado camino a grandes centros urbanos como Palmares, Chacras de Coria, Luján de Cuyo, etc. Es sin duda, una zona residencial en transformación y crecimiento.

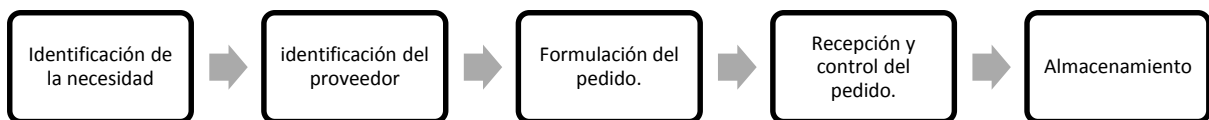
Por otro lado, la disponibilidad de servicios como gas natural, agua potable y electricidad es completa. Además, servicios como teléfono, internet y Wi Fi gratis gracias a la Municipalidad de Godoy Cruz, son fácilmente obtenibles.

## 2. Gestión de Compras

El principal destino de fondos de un restaurante lo constituyen las compras de materias primas. Es por ello, que todo esfuerzo destinado a optimizar las compras e immobilizaciones rinde grandes frutos. Comenzaremos por detallar nuestro proceso de compras, luego listaremos nuestros proveedores principales y sus características más relevantes.

**Proceso de Compra:** en el gráfico a continuación se muestra cómo se realizará la gestión de compras en nuestra empresa:

Imagen 2: proceso de compra



El Jefe de Cocina detecta la necesidad puntual de materias primas o insumos en la cocina y el Bar. La plasma por escrito en un Pedido Interno de Necesidad (PIN) especificando: producto, cantidad, marca recomendada, fecha de emisión y urgencia relativa del pedido. Luego, se la comunica al Jefe de Compras e Inventario, quién procede a identificar los proveedores necesarios, a partir de las listas que se incluyen en la siguiente sección. Procede entonces a formular el pedido, preferentemente por email, para dejar constancia de lo solicitado.

Cuando el proveedor acerque la mercadería, procederá al control de la misma, con el pedido formulado, y el remito o factura emitido por el proveedor. Verificará entonces:

- Que todos los productos solicitados se encuentren en el pedido. Anotará las diferencias y el motivo de las mismas.
- Que todos los productos estén en perfecto estado de rotulación, fecha de vencimiento, conservación y cadena de frío. En caso de encontrar irregularidades, devolverá los productos afectados. NO se tolerarán dudas o fallas en cuanto al estado de las materias primas.

- Si hay diferencias entre lo pedido y lo recibido, se procederá a formular un nuevo pedido. Si no hay diferencias, se procede a abonar la factura o bien a archivar la misma hasta la fecha efectiva de pago. En este caso el jefe de compras e inventario enviará la factura al administrativo de finanzas y contabilidad para su carga en el sistema MaxiRest.

### Listado de Proveedores Primarios:

Son los proveedores “A” por que comercializan los productos críticos para nuestra empresa, como por su seriedad, atención, trayectoria, el volumen vendido a la empresa, entre otros. Para seleccionar estos proveedores, se tuvo en cuenta los siguientes Criterios de selección de proveedores:

1. Precios competitivos.
2. Trayectoria comercial.
3. Disponibilidad a largo plazo de productos.
4. Calidad de sus productos.

Materia Prima	Proveedor	Ubicación	Contacto	Forma de Pago
Jamón cocido y crudo.	AB Logística	Rodríguez Peña 2411,	4979168	Contado a 15 días.
Quesos	Distribuidora Silvia Mucho Gusto!			Contado efectivo.
Pescados y Mariscos	Lagus	Panamericana 2901, 4398712		Contado efectivo.
Carnes	Frigorífico JyR	Hualpa y Colón, Godoy Cruz,		Contado efectivo
Cervezas y Gaseosas	Distribuidora Hawaii Distrosol	Avenida acceso norte 755, Las Heras, 4376030		Contado efectivo. Contado efectivo.
Pastelería y postres	Lérida	Vélez Sarsfield 1181, Dorrego.		Contado a 20 días.
Frutas y verduras	Mercado Cooperativo de Guaymallén			Contado efectivo

Máquinas de Café	Drink Express	Washington	4526636	Contado efectivo.
		125, Dorrego.		
Vinos	El Cielo, Grand Bar, Bodegas varias.			Contado, por reposición según lo vendido.

**Proveedores secundarios o “B”:** otros insumos menores se adquirirán en supermercados mayoristas tal como Diarco, Makro, Yaguar, Ramón Buj, Oscar David Mayorista, etc. Estos proveedores no ofrecen ninguna flexibilidad en la forma de pago, entrega o condiciones de venta. Además, ofrecen gran variabilidad en sus productos, por lo cual no son confiables en cuanto a disponibilidad permanente de productos.

### 3. Gestión de inventarios

Finalizado el proceso de compra, comienza la gestión del inventario. Los objetivos de esta son siempre contrapuestos, a saber:

1. Minimizar la inversión en materias primas e insumos. Evitar almacenamiento excesivo en lugares reducidos.
2. Asegurar la disponibilidad continua de materias primas e insumos para atender la demanda de los clientes, evitando quiebres de stock o faltantes.

Es por ello que la gestión de inventarios debe balancear en todo momento estos objetivos, con el fin de optimizar el inventario total. Para ello, se utilizarán las siguientes herramientas sugeridas en la literatura especializada<sup>11</sup>.

✚ **Análisis ABC y conteo cíclico:** se dividirá el total del stock en tres categorías, según su volumen anual en pesos (para ello, se determina la cantidad demandada por unidad de tiempo, y se lo multiplica por el último costo disponible). Es una aplicación del principio de Pareto que establece que hay “pocos artículos importantes y muchos triviales”. Nuestra división en las categorías mencionadas es la siguiente:

- Los insumos y materias primas A: aquellos sin los cuales el negocio no puede funcionar. Entre ellos encontramos carnes, pescados y mariscos, queso mozzarella, jamón cocido, jamón crudo, harina, azúcar, huevos, ricota, roquefort. El conteo cíclico es la conciliación continua de los registros con el stock disponible. Para esta categoría será semanal, todos los lunes a la tarde.

<sup>11</sup> RENDER, Barry; HEIZER, Jay (2004). *Principio de Administración de Operaciones*. México. Prentice Hall.

- Los insumos y materias primas B: todas las bebidas y vinos, frutas, verduras, y postres, café, té, mantelería y vajilla, elementos de limpieza y descartables como servilletas, el conteo del stock disponible será cada 15 días.
  - Los insumos y materias primas C: todos los condimentos, especias, edulcorantes, el conteo de stock disponible será una vez por mes.
- ✚ Un lugar en cada cosa y cada cosa en su lugar: es exactamente lo que dice; almacenar los productos separados por clases, y especialmente demarcados, y verificar que todos los productos estén donde corresponden. Eso minimizará los desperdicios y facilitará el control en el conteo cíclico.
  - ✚ Primero entrado, primero en salir (PEPS): implica rotar el inventario, en especial de aquellos productos perecederos, para asegurar que los productos más antiguos sean usados primero. En la práctica esto implica hacer un lado lo que hay, para colocar detrás lo que va llegando.
  - ✚ Control de Inventarios con soporte en software: utilizaremos el Software MaxiRest<sup>12</sup>, el cual permite
    - Definir cuántos depósitos necesitaremos.
    - Realizar el seguimiento de los insumos (desde su compra hasta su consumo).
    - Tener un control del costo de las recetas y calcular, al mismo tiempo, su valor agregado.
    - Controlar, a través de las reposiciones, los stocks mínimos y máximos para no desperdiciar mercadería.
    - Generar inventarios que permitirán conocer la situación de sus bienes de uso y de consumo.

**Responsable de compras e inventarios: Darío Rabines Grippi.**

#### **4. Elaboración**

La elaboración se llevará a cabo en la cocina del establecimiento. Es la actividad de producción propia de todo establecimiento gastronómico. El inicio de la tarea de elaboración es la determinación del menú a ofrecer. En la sección anterior se definieron los grandes grupos de platos a ofrecer. En este punto definiremos los platos concretos que conformarán el menú básico del emprendimiento.

##### **Entradas**

- ✓ Bruschetta di funghi: aceite de oliva, jamón crudo, ajo, queso rallado y hongos.
- ✓ Porción de rabas fritas: chica, mediana o grande.
- ✓ Papas fritas especiales: con huevo fritos y panzeta: mediana o grandes.
- ✓ Mollejas al vino blanco.

<sup>12</sup> MaxiRest es una marca propiedad de MaxiSistemas, más información disponible en: <http://www.maxisistemas.com.ar/soluciones/maxirest/>

- ✓ Empanadas:
  - Jamón y queso.
  - Capprese.
  - Carne cortada al cuchillo.
- ✓ Tablas de fiambres y quesos para 2 o 4 personas.

### **Platos principales**

- ✓ Pescados y Mariscos:
  - Salmón con huevos fritos, papas fritas y cebollas.
  - Salmón a la plancha con salsa margharita.
  - Filet de merluza.
  - Reineta.
  - Casuela de mariscos.
- ✓ Pastas (todas con salsa rossa, blanca o mixta)
  - Ravioli.
  - Lasagna.
  - Spaghetti.
  - Gnocchi.
- ✓ Carnes
  - Matambre de cerdo a la mostaza con verduras asadas.
  - Bife de chorizo.
  - Lomo completo en pan árabe y casero.
  - Pollo a la plancha.
  - Pollo alla cacciatora.
- ✓ Especialidades de la casa:
  - Calzone con setas, jamón cocido y mozzarella (calzone con funghi, prosciutto cotto e mozzarella)
  - Pizza rellena.
  - Pizzas (de 8 y 12 porciones) de las siguientes variedades:
    - Calabresa
    - Cuatro quesos.
    - Roquefort.
    - Tropical.
    - Mozzarella.
    - Jamón crudo y rúcula.

### **Postres:**

- ✓ Mousse de chocolate.
- ✓ Tarta de manzana.
- ✓ Lemon pie.
- ✓ Brownie con helado.
- ✓ Tabla de quesos y dulces.
- ✓ Torta de ricotta.
- ✓ Frutillas con crema (en estación).
- ✓ Marquese de Chocolate.

El diseño del menú será simple, pero elegante, en carpetas de cuero negro, con el nombre del restaurante estampado en la tapa. Será de fácil lectura, y sobre todo de fácil impresión, propio del contexto inflacionario en el que estamos inmersos. Adicionalmente, la versión digital disponible en formato PDF incluirá una breve descripción del plato, y una foto ilustrativa.

**Punto clave del menú:**

- ✓ Debe impresionar al cliente y darle una idea clara del tipo de establecimiento en que se encuentra.
- ✓ Debe ser fácil de leer y estar escrita con términos atractivos y comprensibles.
- ✓ El formato ideal es que sea corta.
- ✓ Debe contener información sobre los platos, horas de apertura y cierre y otros servicios.

Por otro lado, llevaremos el control de consumo de materias primas y costos mediante dos herramientas paralelas: una de ellas el ya mencionado software MaxiRest que brinda la posibilidad de realizar recetas estándar para cada producto, verificando la cantidad consumida, el costo total y el valor agregado en cada plato.

Por otro lado, un control más simple de los platos principales se llevará en una tabla de Excel, que incluimos a continuación:



Imagen 3: formulario de costo por producto

Formulario Costo por Producto					
Rendimiento receta: _____					
Producto: _____					
Código: _____					
Fecha: _____					
Revisión: _____ 1					
Materias Primas					
Código	Descripción	Cantidad	Costo por unidad	Costo final	Unidad
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
#N/A			Subtotal MP:	#N/A	
Mano de Obra					
Código	Descripción	Cantidad	Costo por unidad	Costo final	Unidad
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
	#N/A		#N/A	#N/A	
#N/A			Subtotal Mano de Obra	#N/A	
Total				#N/A	
Costo Unitario				#N/A	
Markup					
Precio Costo de Venta				#N/A	
Precio de Venta al Público					
Diferencia				#N/A	

Este formulario incluye la determinación del costo de materias primas, el costo de mano de obra medido por el tiempo necesario en elaborar el plato (en promedio lo estimamos en 20 minutos), el precio de venta al público y por diferencia el margen de contribución de cada plato.

## 5. Toma de pedidos y facturación

Nuevamente haremos uso de las herramientas informáticas para asegurar la correcta toma de pedidos y facturación de los mismos. La facturación en sí, es una tarea sencilla pero importantísima tanto para la empresa (porque asegura el control de lo vendido y lo cobrado), como para fines impositivos (frente a la Administración Federal de Ingresos Públicos y la Administración Tributaria Mendoza).

El software **MaxiRest**<sup>13</sup> nos permitirá:

<sup>13</sup> Se adjunta a este documento un folleto explicativo detallando los alcances y características del software mencionado.

- ✚ Visualizar la caja de adición<sup>14</sup> desde Internet, mientras los empleados se encuentran adicionando.
- ✚ Trabajar con rendición de caja.
- ✚ Generar centros de gastos a medida que emitimos los pagos.
- ✚ Crear, controlar y organizar los conceptos de caja.
- ✚ Gestionar la caja mayor.
- ✚ Tomar pedidos mediante pantallas táctiles y Tablet PC.

**Responsable de pedidos, caja y facturación: Laura Aguirre.**

## **6. Limpieza, higiene y calidad alimentaria**

---

Este punto es de vital importancia en todos los establecimientos en los cuáles se trabaje con alimentos.

La gestión incluye:

- ✚ Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- ✚ Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES).

Seguiremos las recomendaciones del Ministerio de Salud de la Provincia de Mendoza, como autoridad de aplicación de las normas emanadas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Para ello en el Anexo de este documento se incluye el Manual pertinente que utilizaremos en todo momento para la gestión de la Calidad Alimentaria.

Adicionalmente, se contará con el servicio de Bromatología a cargo de la **Bromatóloga Florencia Lienaus** quién redactará las aplicaciones correspondientes para nuestra empresa. Sus honorarios ascienden a 1.500\$ mensuales. En la sección Administración de Personal se definen sus responsabilidades en detalle, en el puesto de Jefe de Calidad y Bromatología.

---

<sup>14</sup> La caja de adición se refiere al total consumido por los clientes, distinto del total facturado.

## V. MERCADO Y PLAN DE MARKETING

El mercado gastronómico está experimentando un boom sin precedentes. Las inversiones de nuevos competidores totalizan millones, y las tendencias son claras: mientras en la macroeconomía no existan medios para canalizar el ahorro, el consumo es el destino del ingreso disponible, y dentro del consumo, el gasto en esparcimiento (por ejemplo, vacacionar, ir al cine, salir a comer, etc.) no tiene techo. Detallaremos en esta próxima sección, nuestro segmento objetivo dentro del mercado gastronómico.

### 1. Cliente objetivo

Para la determinación de nuestro cliente objetivo, seguiremos una estimación descendente desde lo general a lo específico. En ese sentido, la primera tarea es determinar la zona de influencia del local. Dado el tráfico vehicular que atraviesa el local, hemos detectado que los departamentos del Gran Mendoza que pueden ser servidos por nuestra empresa son Ciudad, Godoy Cruz y Luján. Estos, según el Censo Nacional de 2010 ajustado a 2012, totalizan **435.125 habitantes**.

Tabla 3: habitantes por Departamento

Departamento	Población			Variación absoluta	Superficie km <sup>2</sup>	Densidad hab/km <sup>2</sup>
	2001	2010	2012			
<b>Total</b>	<b>1.579.651</b>	<b>1.738.929</b>	<b>1.772.717</b>	<b>193.066</b>	<b>148.827</b>	<b>11,9</b>
Capital	110.993	115.041	117.276	6.283	54	2.172
General Alvear	44.147	46.429	47.331	3.184	14.448	3
Godoy Cruz	182.977	191.903	195.632	12.655	75	2.608
Guaymallén	251.339	283.803	289.317	37.978	164	1.764
Junín	35.045	37.859	38.595	3.550	263	147
La Paz	9.560	10.012	10.207	647	7.105	1
Las Heras	182.962	203.666	207.623	24.661	8.955	23
Lavalle	32.129	36.738	37.452	5.323	10.212	4
Luján de Cuyo	104.470	119.888	122.217	17.747	4.847	25
Maipú	153.600	172.332	175.680	22.080	617	285
Malargüe	23.020	27.660	28.197	5.177	41.317	1
Rivadavia	52.567	56.373	57.468	4.901	2.141	27
San Carlos	28.341	32.631	33.265	4.924	11.578	3
San Martín	108.448	118.220	120.517	12.069	1.504	80
San Rafael	173.571	188.018	191.671	18.100	31.235	6
Santa Rosa	15.818	16.374	16.692	874	8.510	2
Tunuyán	42.125	49.458	50.419	8.294	3.317	15
Tupungato	28.539	32.524	33.156	4.617	2.485	13

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

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

Pero no todos los habitantes serán nuestros clientes objetivo. Dos variables adicionales entran en juego: la primera de ellas, es la edad o mejor dicho el rango etéreo. Consideramos propicio considerar sólo a los habitantes de edad comprendida entre 25-59 años, los que según el mencionado Censo corresponden al **43%** de la población total. El sexo del público es indistinto para nuestra empresa.

La segunda variable es el poder adquisitivo o el nivel socio económico del público objetivo. Dado nuestro nivel de precios, y nuestra oferta de productos, consideramos que los segmentos de referencia

son los segmentos ABC1 y C2, que según la Consultora W<sup>15</sup> son el **24%** de la población total. En la infografía a continuación, se expone el ingreso familiar promedio mensual de cada segmento de clientes.

Imagen 4: pirámide social argentina 2011



Fuente: Consultora W – análisis en base a datos de NSE AAM/SAIMO/CEIM/EPH/INDEC

Aplicando estos dos cálculos encontramos que nuestros clientes potenciales totalizan **44.904 personas**.

Luego, es necesario determinar la Tasa de consumo, o mejor dicho, cuántas veces al año o al mes, estos clientes potenciales salen a consumir servicios y productos de gastronomía. Dado que no encontramos información confiable, decidimos recurrir nuevamente a las entrevistas en profundidad con empresarios del sector. De aquí se desprendió un cálculo acertado considerando 1 salida a restaurante por mes por grupo familiar, con un gasto promedio de 75\$ por persona. Vale aclarar que según datos del INDEC<sup>16</sup> el grupo familiar promedio de Argentina incluye 4 personas. Eso nos dice que nuestros clientes potenciales se transforman ahora en **11.226** grupos familiares (u hogares). Esto, totalizaría 44.904 servicios mensuales x 75\$ = **3.367.800\$** de ventas mensuales de la industria para estos segmentos (40.413.600\$ anuales).

Dada nuestra capacidad operativa, estimamos nuestras ventas totales<sup>17</sup> anuales en 936.674\$. Así estimamos nuestra participación de mercado en **2,32% del total de ventas para el primer año**.

<sup>15</sup> Fuente: Consultora W – análisis en base a datos de NSE AAM/SAIMO/CEIM/EPH/INDEC.

<sup>16</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. En realidad el cálculo indica **3,51 personas por hogar**.

<sup>17</sup> En la sección [“Aspectos Económicos Financieros”](#) explicamos los cálculos pertinentes.

## Caracterización del consumidor meta

Luego de cuantificar el potencial de mercado, describimos en función de nuestra experiencia personal, las características más relevantes del consumidor meta:

- ✓ Son segmentos muy dinámicos, de preferencias cambiantes, que demandan productos innovadores, principalmente porque el período de expansión económica desde 2003 ha generado que con su ingreso disponible hayan podido experimentar la mayoría de las alternativas clásicas. Los años 2004, 2005 y 2006 fueron excepcionalmente buenos para los restaurantes tradicionales de Mendoza, ahora sin embargo, el cliente ya los conoce, ya probó sus menús, y sabe que puede esperar de ellos. Es momento de nuevas alternativas.

### **Mendoza:**

- ✚ *Accesos a Internet residenciales: 130.026*
- ✚ *Usuarios de Internet: 732.386*
- ✚ *42,05% de la población.*

mendocina tiene servicio de internet. Además, el usuario “vive” conectado a internet, es el medio que más utiliza para la búsqueda de información al momento de tomar decisiones de relativa complejidad: no hablamos de comprar un nuevo auto, sino desde lo más simple como puede ser salir a cenar con la pareja. **75 %** de los usuarios de Internet consulta antes de comprar en forma no virtual, y un **51,4 %** del total manifiesta tomar la decisión en línea, aunque efectúe la compra tiempo después en un establecimiento.<sup>18</sup>

- ✓ **Móvil:** relacionado con lo anterior, el cliente no sólo tiene una computadora de

### *Argentina:*

- ✚ *Usuarios de Internet – 28.000.000. Tasa de penetración: 67%*
- ✚ *Suscriptores de celulares: 57.300.000 (Dic 2010) Tasa de Penetración: 137.2%.*
- ✚ *Usuarios de Facebook: 19.037.240 (Junio 30 de 2012) Tasa de Penetración: 45.1%*

**Fuente:** Internet World Stats:

<http://www.internetworldstats.com/south.htm>

escritorio que es rígida y estable: posee un celular inteligente (Smartphone), una Tablet y una notebook, todo esto le permite llevar su mundo digital a donde quiera que vaya, incluso a cenar.

- ✓ **Social:** el avance de las redes sociales es contundente. Argentina cuenta con 19.000.000 de cuentas activas en Facebook. Esto hace que el cliente comparta todo, lo bueno y lo malo de sus

<sup>18</sup> **Fuente:** Cámara Argentina de Comercio Electrónico – 2009 (CACE). [www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar)

experiencias. es sin dudas un arma de doble filo, ya que potencia el flujo de información informal, fuera del alcance de la empresa.

- ✓ **Destinan una buena parte de sus ingresos a esparcimiento**, en especial los segmentos C2 y C3, la nueva clase media; viven el hoy, no tienen deseos de progresar, pero sí de vivir bien. En palabras de los expertos: "El consumo se da como una forma de integración social. La ecuación que se hace, en general, es: si compro, pertenezco y soy ciudadano. Hoy la clase media ya no aspira, como años atrás, a ser alta. Se conforma con seguir siendo media. Buena parte de este sector antes pensaba que iba a ser rico. En cambio, ahora está tranquilo con pertenecer a su segmento". En resumen, la clase media argentina experimenta **consumo exacerbado y el vivir el "hoy por hoy"**.<sup>19</sup>

### **Motivos por los cuales concurren a un restaurant**

Dado que trabajaremos con consumidores finales, encontramos más útil analizar los motivos de compra, que el proceso que sigue cada cliente potencial para elegir el restaurante de su agrado. Entonces, en nuestras entrevistas a clientes potenciales pudimos encontrar que los motivos de compra más importantes incluyen:

- ✓ Para celebrar una ocasión especial: atributos más valorados incluyen la variedad del menú, el costo, el ambiente y la disponibilidad de lugar.
- ✓ Para degustar un plato nuevo, un maridaje especial, o una alternativa culinaria fuera de lo ordinario. El atributo más valorado es la variedad del menú, y la calidad de los platos.
- ✓ Para ahorrar la molestia de cocinar en casa. El atributo más valorado es la comodidad y precio competitivo.
- ✓ Para agasajar a un invitado, turista o familiar. Sin dudas que el menú sea del agrado del agasajado es lo más importante.
- ✓ Para conocer un nuevo restaurante. Variedad, ambiente, atención son los atributos más valorados.
- ✓ Para alterar la rutina semanal. Comodidad, cercanía, precio y variedad, entre los atributos destacados.

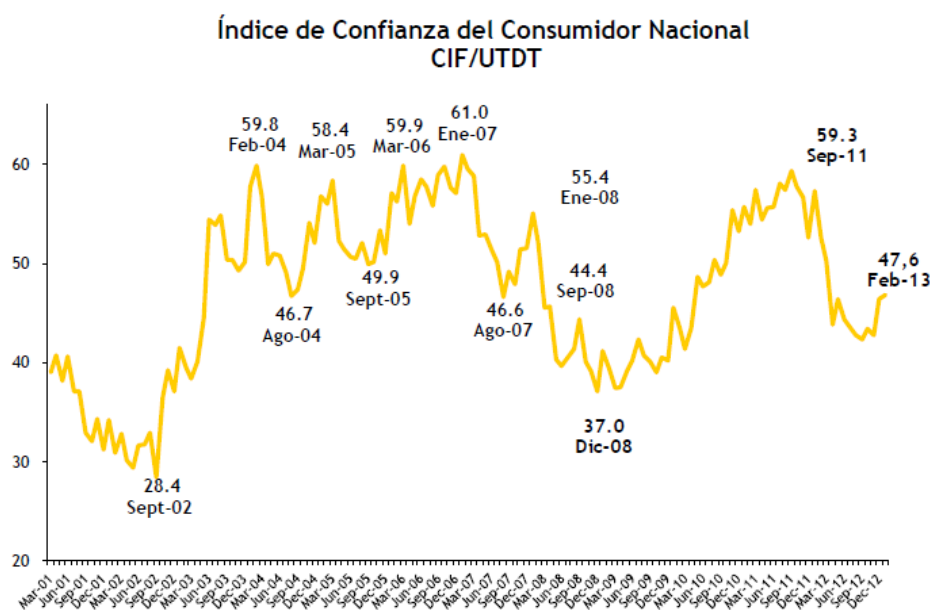
### **Una mirada al futuro: perspectivas del segmento para 2013**

---

<sup>19</sup> **Fuente:** iProfesional.com en: <http://www.iprofesional.com/notas/128955-Pirmide-social-revelan-qu-es-ser-hoy-un-clase-media-y-cunto-se-debe-ganar-para-formar-parte>

“Aún en un año difícil, el país logró en 2012<sup>20</sup> mantener un consumo potente. Es lo que el Gobierno procura conservar en 2013, porque hace tiempo comprendió la lógica del ciudadano-consumidor, perspectiva que entiende al consumo como poderoso símbolo de identidad. En esta "sociedad de consumidores", como lo define el sociólogo Zygmunt Bauman, "en función de lo que compro, soy". El consumo ha trascendido su natural órbita de la microeconomía para transformarse en un vector de impacto social.”

Grafico 1: Índice de confianza del consumidor nacional



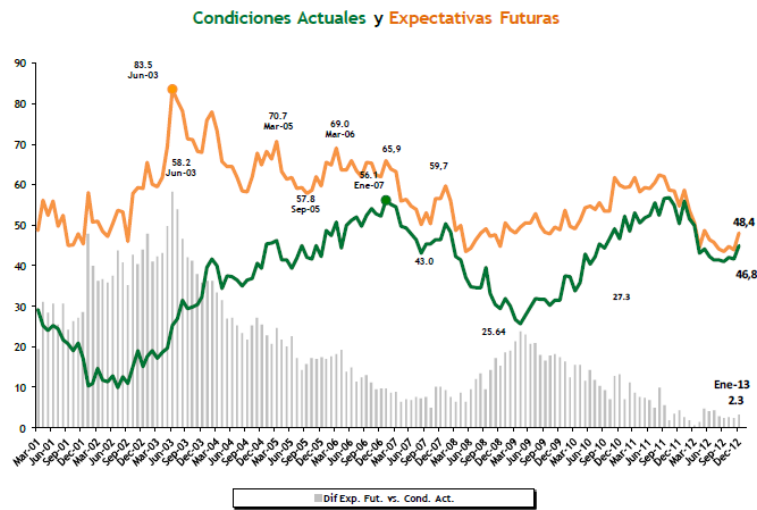
Fuente: Universidad Torcuato Di Tella

Creemos que tan importante es analizar los eventos ocurridos hasta la fecha, como también mirar para adelante, y adelantarse a lo que pueda ocurrir en el 2013. Es por ello que utilizaremos información para tratar de describir el comportamiento futuro de nuestros segmentos meta. Utilizando el índice de confianza del consumidor<sup>21</sup>, elaborado por la Universidad Torcuato Di Tella, podemos observar que luego de alcanzar uno de sus puntos más bajos en septiembre de 2012, la confianza del consumidor ha retomado su senda ascendente. En concreto,  **aumenta 1,6% en Febrero de 2013.**

<sup>20</sup> Domingo 10 de febrero de 2013, Publicado en edición impresa: Opinión “Bajo el signo de la lógica ciudadano-consumidor” Por Guillermo Oliveto, LA NACION.

<sup>21</sup> Captura la percepción del público en general respecto de las condiciones macroeconómicas, la situación económica personal y las expectativas a corto y mediano plazo. Fuente: Universidad Torcuato Di Tella. [http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=2837&id\\_item\\_menu=4976](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2837&id_item_menu=4976)

Grafio 2: Condiciones actuales y expectativas futuras



Fuente: Universidad Torcuato Di Tella

Por otro lado, a nivel nacional, se observa un mayor optimismo en relación al nivel de confianza vinculado a las condiciones presentes mientras que las expectativas hacia el futuro se mantienen estables.

En conclusión, ambos indicadores expuestos demuestran que lo vivido hasta el 2012, se podrá experimentar igualmente en 2013. Esto es bueno para nuestro negocio, dado que vivimos del consumidor cortoplacista, casi hedonista, que busca su satisfacción a corto plazo, vía gasto en esparcimiento y consumo.

A continuación, habiendo definido el cliente meta, exponemos la competencia que enfrentará nuestra empresa en el mercado.

## 2. Competidores cercanos

*Conoce a tu enemigo, concóctete a ti mismo y tu victoria nunca se verá amenazada. Conoce el terreno, conoce las condiciones meteorológicas y tu victoria será total.*

*Sun Tzu: "El Arte de la Guerra"*

Comenzamos con un listado completo de los locales gastronómicos que se encuentran en las proximidades de nuestro local. Vemos multiplicidad de conceptos, y la oferta si bien variada, es pobre en cuanto al servicio ofrecido al cliente. Por ello fallan en generar una experiencia atractiva para el cliente, que debe conformarse y regular su satisfacción.



El listado incluye:

- ✚ Pernil de Campo.
- ✚ Pop&Roll.
- ✚ Perromotion
- ✚ Master Food.
- ✚ Makalu.
- ✚ La India.
- ✚ La Palmera.
- ✚ De La Ostia.
- ✚ Mustafá.
- ✚ Taco Tabasco.
- ✚ Capittano.
- ✚ Ferrucio Soppelsa y Grido Helados.
- ✚ En Palmares: Zitto, Las Chapas, Burger King, McDonalds, la Marchigiana, Motecattini, Don Mario, Bizarro Café.
- ✚ En Chacras de Coria: Dantesco, RocaMora, Casa de Contratista, Las Negras, entre otros.

### 3. Competidores principales dentro de la zona de influencia

Es hora de definir los verdaderos competidores, aquellos cuya oferta y estrategia de marketing esté orientada a los mismos segmentos de mercado que nuestra empresa. Es por ello, que si bien no encontramos un competidor directo, es decir, un negocio que posea un concepto igualable al nuestro (propio del concepto innovador que proponemos) buscamos aquellos jugadores que ofrezcan una alternativa atractiva para el cliente, y que por ende, lo harán dudar entre visitar nuestro negocio, o continuar frecuentando estos establecimientos:



*Ubicado en Viamonte y Larrea, Chacras de Coria, ofrece un menú completo de cafetería, bar y restaurante. Sus platos incluyen pastas, carnes, pescados y mariscos, en una buena combinación de platos innovadores y clásicos. Sus tragos están entre los mejores de Mendoza, al igual que sus postres. Cuenta con un horario extenso de apertura, y con capacidad para más de 150 personas. Sin dudas su ambientación cálida y moderna lo convierte en un rival de peso. Su punto débil es la atención del personal, fría y desganada, si bien cordial y amable. Otro punto fuerte, es la extensa carta de vinos que ofrece, superando las 200 etiquetas.*



*Ubicado en Almirante Brown 1761, Chacras de Coria ofrece un menú más reducido, al igual que su horario de servicio sólo de Fin de Semana. Su capacidad es de 80 cubiertos, pero sin dudas su punto fuerte está en el lugar, bien ambientado al estilo campestre, con un viñedo en producción de 5 hectáreas, que le dan un estilo de “campo en la ciudad”. De fácil acceso, pero retirado es una alternativa que nos quitará clientes sin dudas. Además, ofrece un calendario de actividades recreativas y culturales digno de admirar. Sus debilidades son pocas, pero el servicio pobre y deslucido, la variedad de platos y el horario acotado son las más sobresalientes.*



*Ubicado en el complejo comercial Palmares, cuenta con un menú extenso y variado, incluyendo cafetería y postres. Su alternativa de menú ejecutivo brinda entrada, plato principal y postre a un precio más que accesible. Su ambientación moderna y cómoda, lo hacen de un digno competidor. Su capacidad es de 80 personas aproximadamente, y su horario de atención es de lunes a domingo. Su ubicación y precios razonables se cuentan entre sus ventajas principales, mientras que su servicio estrecho y desgano cuenta entre sus debilidades principales.*

## 4. Publicidad y Promoción

---

*Publicidad: cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.*

*KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary: "Marketing", Octava Edición, Pearson Education.*

La publicidad debe estar orientada no sólo al producto (el menú disponible) sino a la experiencia que obtendrá al visitar nuestra empresa. Es por ello, que hemos definido como punto de partida para el 2013 los siguientes mensajes publicitarios:

1. Venga a conocernos (duración estimada de 3 meses).
2. Entretenimiento todo el año (5 meses).
3. La mejor alternativa en precio, calidad, lugar y atención (1 mes)
4. Aproveche el verano (3 meses).

A partir de estos mensajes se definirán las acciones concretas que darán a conocer nuestra empresa, y generarán el deseo en el cliente potencial de visitarnos. Pero la publicidad no se detiene en la campaña. Consideramos que la mejor forma de hacer publicidad es el sitio, es decir, en nuestro establecimiento. Es por ello, que realizaremos una inversión significativa en remodelaciones y en activos que favorecen a la creación del ambiente que buscamos.

Dentro del local comercial, se implementarán las siguientes acciones que consideramos sirven a la promoción de ventas:

- ✚ El local aceptará las siguientes formas de pago: efectivo, tarjetas de crédito y débito y transferencia bancaria. Adicionalmente brindará la oportunidad de realizar el pago anticipado de la reserva por internet (plataforma externa denominada MercadoPago). Esto permitirá utilizar los siguientes argumentos de venta: "salí sin dinero", "controla tu gasto y pasala bien sin preocuparte" y similares.
- ✚ Se realizarán encuestas de satisfacción a todos los clientes aleatoriamente a través de Tablet PC. Además, como ya mencionamos la toma de pedidos también utilizará este medio.
- ✚ Se proyectarán videos musicales y música permanente en Televisores LED de 42 pulgadas. Además, se presentarán obras artísticas acompañados de música clásica, Jazz y otros estilos relajantes.
- ✚ Cartelera exterior que atraiga visitantes, pero que a la vez sea elegante y distinguida. Esto es lo único que no está contemplado en la inversión inicial.

Por otra parte, dentro de las acciones realizaremos:

- ✚ Precios y promociones para días y horarios especiales. Marketing por sms: promociones para día/hora determinados. Por ejemplo: miércoles de after office: 2x1 en vinos por copa y cervezas de 19.00 a 22.00. Tarde de té para mujeres: 30% en cafetería para mesas de mujeres.
- ✚ Realizaremos una campaña de Marketing online en Facebook, Google+ y Twitter, las redes sociales más importantes en uso. Además, registramos nuestro local en *Foursquare* y *TripAdvisor*.
- ✚ El restaurante tendrá su página web y email corporativo con dominio propio. Se hará una campaña de email marketing, sin costo para la empresa. Para ello, se le solicitará a los clientes que completen un formulario con sus datos si les interesa recibir promociones y novedades.
  - En la página web estará disponible nuestro Menú en formato PDF, para que el cliente pueda descargarlo, analizar nuestras alternativas y enviarnos sus comentarios o sugerencias.
- ✚ Todo el personal de la empresa tendrá sus tarjetas personales, que deberán entregar en cada contacto que tengan con el cliente.
- ✚ Por otra parte se firmarán Alianzas estratégicas con empresas y comercios cercanos, agencias de viajes, hoteles, y similares con Promociones exclusivas para los clientes que ellos deriven a nuestro local.

**Presupuesto de Publicidad y Promoción:** se realizará una inversión inicial de 10.000\$ a distribuir de la siguiente manera:

Tabla 4: presupuesto publicitario

<b>Punblicidad</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
<b>Google Adwords</b>	2000	2000	1200
<b>Facebook avisos</b>	1500	1100	1100
<b>Tarjetas personales</b>	200	200	
<b>Bordados</b>	500		
<b>Otros</b>	200		
<b>Total</b>	<b>\$ 4.400</b>	<b>\$ 3.300</b>	<b>\$ 2.300</b>
	<b>\$ 10.000</b>		

## **La Venta personal: el papel del Mozo en el logro de los objetivos de la empresa**

No quedan dudas de que el papel principal del mozo es ser la cara visible de la empresa. Adicionalmente, es el rol operativo del cual dependen todos los objetivos de la empresa: si queremos diferenciarnos al brindar un servicio exquisito, entonces el mozo deberá estar capacitado para tal fin. Adicionalmente, no sirve realizar las más detalladas y estudiadas inversiones publicitarias, si al momento de atender al cliente somos descuidados y desprolijos. Es por tal motivo que se exponen a continuación los lineamientos básicos de la atención al público en nuestra empresa que deberá seguir el personal afectado a la atención al público:

1. El mozo deberá asegurar que al momento de sentarse en la mesa, el cliente cuente con toda la vajilla completa y limpia.
2. El mozo se acercará, saludará y se presentará con su nombre completo, y ofrecerá inmediatamente la carta, y consultará a los clientes, si desean una copa de vino de cortesía.
3. Pasará luego, a consultar si desean escuchar los especiales del día, y los explicará sin recurrir a la carta y con suficiente pausa para que el cliente pueda escuchar y comprender la oferta. En caso negativo, dará la carta y se excusará para dar tiempo al cliente a releerla (aproximadamente 20 minutos o menos).
4. Luego, tomará el pedido, agregando frases como “Excelente elección”, maravillosa selección, o similar. El objetivo principal es dejar satisfecho al cliente, a la vez que se intenta aumentar la cuenta por persona; se debe ofrecer una entrada, y una bebida como recomendación. En ningún momento se debe ser cargoso o pesado con el cliente.
5. Llevará a la mesa las bebidas, sirviendo siempre por el lado derecho del comensal, y siempre mirando el resto de las mesas de reojo, en busca de llamados al mesero. Luego, servirá los entremeses.
  - a. En cuanto al expendio de bebidas alcohólicas, deberá siempre recordar al cliente que debe regresar a su hogar, por lo tanto no debería excederse en el consumo. Las recomendaciones en este aspecto deberán evitar en todo momento que el cliente se sienta agraviado, o que sienta su privacidad invadida. En caso que lo crea conveniente, ofrecerá el servicio de remise hasta su domicilio.
6. Luego procederá a servir las entradas, los platos principales, y postres, siguiendo las recomendaciones del punto 5.
7. Al momento de cobrar, traerá un sobre blanco, en cual el cliente depositará la propina que crea conveniente. Al final de la jornada, todas las propinas será extraídas del sobre, y repartidas en partes iguales entre todo el personal de la casa. Los dueños y gerentes, tendrán prohibido participar en esta división.

## VI. ANÁLISIS FODA

A modo de síntesis, exponemos en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas los aspectos del mercado más relevantes:

### Fortalezas

Equipo emprendedor con experiencia y conocimientos en Administración de empresas, experiencia en Gastronomía y conocimientos avanzados de Marketing.  
Red de Contactos para Alianzas Estratégicas.  
Conocimiento detallado de la zona comercial.

### Amenazas

Rumbo económico incierto. ¿Recesión?  
Costos laborales en aumento.  
Inflación de costos, y la imposibilidad de transferirlos todos al precio de venta.  
Nuevos Competidores de peso.  
Quejas y denuncias de los vecinos potenciales.

### Debilidades

Residencias en la zona: pueden generar denuncias de los vecinos por molestias ocasionadas.  
Estacionamiento limitado para los clientes.

### Oportunidades

Negocio estancado, con potencial de crecimiento.  
Zona comercial en expansión. Sector en crecimiento  
Oportunidad de crear un concepto nuevo que atraiga visitantes.  
Gran tráfico de vehículos (san Martín sur) y peatones (ciclo vía).  
Consumo en aumento: poco incentivo a ahorrar: más salidas nocturnas.  
Argentina es el segundo país que más utiliza redes sociales.  
Numerosas páginas web que favorecen la reserva online en restaurants.

## VII. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Todo proyecto o negocio tiene riesgos. De hecho, los riesgos son inherentes a la vida humana. Y si bien son imposibles de eliminar, la administración profesional de una empresa, no deja librado al azar la ocurrencia de ellos. La administración del riesgo es necesaria para lograr los resultados explícitos que figuran en el plan del proyecto.

Definimos un riesgo como **un evento o condición incierta que en caso de ocurrir puede tener un impacto negativo o positivo, sobre los objetivos del proyecto.**<sup>22</sup>

La administración de riesgos implica los procesos necesarios para maximizar la probabilidad e impacto de los posibles eventos positivos, y minimizar la probabilidad e impacto de los posibles eventos negativos. Estos procesos incluyen:

1. Identificación de riesgos: dentro de nuestro proyecto hemos identificado como riesgos más importantes:

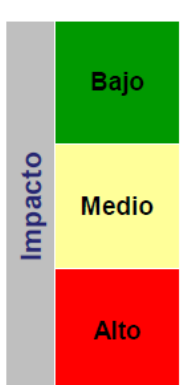
#	Nombre
1	Pocos clientes concurren al restaurante
2	Pocos eventos disponibles o costos elevados
3	Inflación de costos de materias primas e insumos
4	Accidentes/urgencias de clientes
5	Competencia nueva y poderosa
6	Falta de personal de confianza o competente
7	Fallas de infraestructura o activos

2. Análisis cualitativo: este es un análisis subjetivo, en el cual comenzaremos a priorizar los riesgos encontrados. Para ello, mediremos dos variables: el impacto de ese riesgo en nuestro negocio y la probabilidad de que el riesgo se presente. Utilizaremos las siguientes escalas:

### Analizar Riesgos - Cualitativo

Probabilidad	Bajo	Escasa probabilidad de ocurrencia, pero no nula. Generalmente se mitigan sin mayor intervención del JP.
	Medio	De no mediar alguna acción de mitigación, el riesgo tiene probabilidades de materializarse en el corto o mediano plazo.
	Alto	Materialización inminente de no mediar alguna gestión oportuna y efectiva.

<sup>22</sup> Fuente: Project Management Institute (2008): Project Management Body of Knowledge, Cuarta Edición.



- \* No genera mayores problemas, costos, o retrasos; o si los genera, no son importantes para la actividad en cuestión.
- \* Genera problemas con costos o retrasos significativos. Es necesario un esfuerzo importante para solucionarlos.
- \* El impacto es grave. No se puede continuar el curso normal de acción si el evento ocurre. Es preciso un esfuerzo excepcional para resolver el problema.

Combinando ambas variables (Impacto y Probabilidad), nos encontramos con la siguiente Matriz de Exposición a Riesgos:

### Analizar Riesgos - Cualitativo

Matriz de Exposición		Probabilidad		
		Bajo	Medio	Alto
Impacto	Bajo			
	Medio			
	Alto			

3. Análisis cuantitativo: una vez identificados y evaluados los riesgos, procedemos a cuantificar en escalas 1 a 10, el impacto y la probabilidad de ocurrencia:

Tabla 5: matriz de riesgos

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Puntaje	Prioridad
Inflación de costos de materias primas e insumos	7	8	56	Media Alta
Pocos clientes concurren al restaurante	5	10	50	Media
Pocos eventos disponibles o costos elevados	5	9	45	Media
Fallas de infraestructura o activos	4	9	36	Media
Accidentes/urgencias de clientes	3	10	30	Media
Competencia nueva y poderosa	5	6	30	Media
Falta de personal de confianza o competente	5	2	10	Baja

4. Luego de priorizados los riesgos, formulamos las estrategias de respuestas adecuadas a cada riesgo, para completar la planificación de riesgos.



Tabla 6: matriz de estrategias frente al riesgo

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Puntaje	Prioridad	Estrategia de Respuesta
Inflación de costos de materias primas e insumos	7	8	56	Media Alta	Aceptar, mitigar realizando compras anticipadas de insumos críticos
Pocos clientes concurren al restaurante	5	10	50	Media	Nueva campaña de marketing
Pocos eventos disponibles o costos elevados	5	9	45	Media	Nueva campaña de marketing, realizar alianzas estratégicas.
Fallas de infraestructura o activos	4	9	36	Media	Matenimiento preventivo de equipos y activos
Accidentes/urgencias de clientes	3	10	30	Media	Seguros, ART
Competencia nueva y poderosa	5	6	30	Media	Nueva campaña de marketing, realizar alianzas estratégicas.
Falta de personal de confianza o competente	5	2	10	Baja	Consultoras de Recursos Humanos

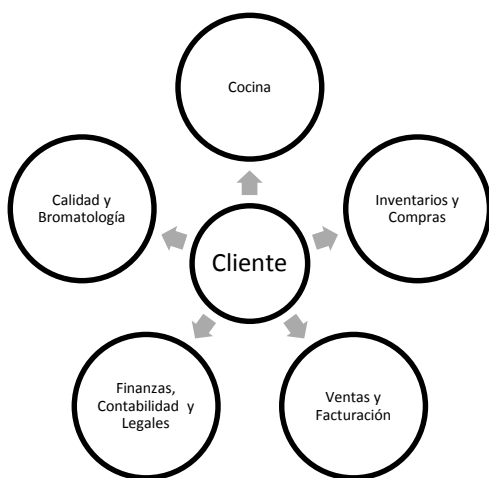
El paso siguiente en la Administración de Riesgos, es propia de la ejecución del negocio y tiene que ver con el seguimiento, control, re evaluación y re identificación de los riesgos.

## VIII. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

No caben dudas de que la Administración de Personal es uno de los desafíos más importantes en toda empresa. Más en una empresa naciente, en la cual el caos suele reinar día a día. En consecuencia esta parte del plan menciona lo que sabemos es sólo la punta del iceberg, es decir, revisaremos la estructura necesaria para el negocio, los perfiles solicitados para cada puesto, el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Ética de la empresa.

### 1. Estructura Organizativa

Imagen 5: propósito de la empresa



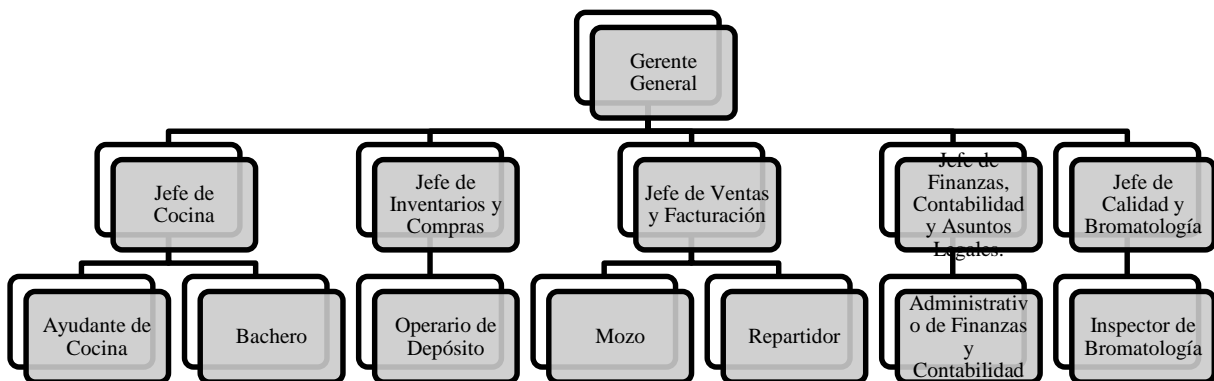
Satisfacer al cliente es nuestra razón de ser, y ese es el propósito de todo el personal. Debe quedar bien claro en nuestra empresa, el compromiso de dedicarnos al 100% al cliente, interno y externo.

Así, cada área funcional de nuestra empresa tendrá como centro de sus decisiones el cliente, lo que generará mayor flexibilidad a la hora de adoptar nuevas formas de trabajo o políticas internas.

Si bien esta forma de trabajo parece utópica, exponemos a continuación los perfiles de puestos, de los puestos de trabajo más importantes, al igual que el organigrama propuesto para el nacimiento de nuestra empresa. En secciones posteriores, determinaremos la dotación de personal inicial, y su costo estimado.

### 2. Perfiles de puestos principales y organigrama

Imagen 6: organigrama de la empresa



✚ **Gerente General:** su responsabilidad principal asegurar el cumplimiento de los objetivos de venta y satisfacción del cliente. Resolverá problemas que requieran su atención, identificará

nuevas tendencias en el cliente, identificará y formulará nuevas oportunidades de negocios, representará a la empresa frente a terceros, y será el líder último que motivará y guiará al personal hacia la excelencia y mejora continua.

✚ Jefe de Cocina: su responsabilidad es la elaboración de los productos logrando la plena satisfacción del cliente. Para ello, deberá asegurar el suministro de personal, materias primas e insumos necesarios y adecuados a las exigencias del mercado. Velará por el cuidado de los activos de la empresa, asegurará la limpieza y la máxima higiene posible de la cocina, elaborará informes de stock disponible a pedido del Jefe de Compras e Inventarios, relevará necesidades puntuales y generales de materias primas, y realizará sugerencias y mejoras al menú de la empresa.

- Ayudante de Cocina: colaborará estrechamente en la elaboración de los productos (platos) de la empresa, asistirá al Jefe de Cocina en las tareas de stock y limpieza, y en todas aquellas tareas que se lo requiera dentro de la cocina.
- Bachero: su tarea principal será garantizar la disponibilidad de la vajilla, utensilios de cocina y demás activos de la cocina, mediante la correcta limpieza de los mismos. Adicionalmente, colaborará en todas las tareas que el Jefe de Cocina le requiera.

✚ Jefe de Inventarios y Compras: su responsabilidad principal es la de asegurar el correcto almacenamiento de las materias primas e insumos, gestionar las compras necesarias a través del proceso correspondiente, verificará la rotación de materias primas para minimizar las pérdidas por deterioro, y colaborará con el Jefe de Cocina para garantizar la disponibilidad de los insumos y materias primas necesarias. Negociará con los proveedores las mejores condiciones comerciales y técnicas para las compras de la empresa.

- Operario de Depósito: su responsabilidad principal es colaborar en la gestión del inventario de la empresa, asegurando el correcto almacenamiento y manipulación de materias primas e insumos, y garantizando la limpieza permanente del almacén.

✚ Jefe de Ventas y Facturación: su responsabilidad principal es lograr los objetivos de ventas de la empresa, administrar las relaciones con los clientes, administrar las cuentas corrientes de los mismos, gestionar los cobros correspondientes, emitir informes y listados de caja diarios de productos vendidos, capacitar al personal de ventas, y evaluar el desempeño de mozos y repartidores, generando la retroalimentación de información que sea necesaria.

- Mozo: su responsabilidad principal es atender al cliente, siguiendo las pautas específicas de la empresa, con el objetivo de lograr la máxima satisfacción del cliente, y maximizar las ventas a largo plazo de la empresa.
- Repartidor: su responsabilidad principal es la de entregar los pedidos de los clientes especiales en su domicilio, realizar el cobro de los mismos, e informar las novedades que sucedan al Jefe de Ventas y Facturación.

- ✚ Jefe de Finanzas, Contabilidad y Asuntos Legales: su responsabilidad principal es garantizar el cumplimiento de la normativa impositiva y contable vigente. Además de generar información útil para la toma de decisiones estratégicas. Garantizará el correcto uso de los fondos de la empresa, minimizando el pago de intereses y maximizando las disponibilidades de la empresa. Además, realizará la liquidación de sueldos y jornales del personal.
  - Administrativo de Finanzas y Contabilidad: su responsabilidad principal es apoyar al Jefe de Finanzas en todas las tareas que así lo requiera, desde la gestión de cobros y pagos a proveedores, aportando información, o generando informes a pedido del Gerente General.
- ✚ Jefe de Calidad y Bromatología: su responsabilidad principal es redactar y garantizar el cumplimiento de las normas de BPM y POES de la empresa. Velará por el cumplimiento de las normas vigentes de salubridad, y realizará todos los trámites necesarios para asegurar el correcto funcionamiento del establecimiento.
  - Inspector de Bromatología: serán sus responsabilidades principales velar por el cumplimiento de las Normas de BPM y POES de la empresa, verificar el cumplimiento del uso de los Registros dispuestos a tal fin, comunicar a la Gerencia periódicamente las novedades, coordinar el programa anual de capacitaciones en materia de Manipulación de Alimentos, libretas sanitarias, desinfección del establecimiento, y otros aspectos similares.

### **3. Políticas generales de personal**

---

- ✓ Todo el personal debe rotar por todos los puestos, al menos una vez al año. Excepto el Jefe de Cocina. Nunca implicará una disminución del sueldo del personal.
- ✓ Todo el personal debe tener conocimientos básicos del idioma inglés, de computación, y de atención al público.
- ✓ Todo el personal deberá ser mayor de 18 años como mínimo, y mayor de 23 años para los puestos de Repartidor y Cajero.

### **4. Estímulos y disciplina**

---

En nuestra empresa se les dejará a los empleados, bien en claro lo que se espera de ellos y lo que ellos pueden esperar a cambio; también deberán entender las consecuencias de un mal desempeño, descuido de sus tareas o deshonestidad; es por esto que se les tratará con equidad y justicia, y lo más importante de todo, ¡es dar buen ejemplo!

Por ejemplo si una de las normas para el personal es no comer nada de lo que se está sirviendo, no estaría bien que el dueño entrara a la cocina y se comiera algo de lo que se está preparando, o cualquier otra cosa, si se espera cierto comportamiento por parte de ellos, lo mínimo es cumplir con la misma norma.

En cuanto a los estímulos será política de la empresa, la distribución entre el personal del 30% de las utilidades netas en exceso de aquellas planificadas al inicio del ejercicio. Por otro lado, las normas básicas de desempeño se incluyen en el Reglamento Interno de Trabajo ubicado en el Anexo de este Plan. Adicionalmente, se incluye el Código de Ética de la empresa en el mismo anexo.

## **5. Evaluación del desempeño**

---

La evaluación del desempeño, se realizará 2 veces al año, evento en el cual el Gerente General se sentará con cada uno de sus empleados a discutir constructivamente su desempeño comparado con las expectativas que se tienen de cada uno. En esta se les harán preguntas a los empleados tales como: ¿Se sienten apreciados en el trabajo?, ¿Qué aspectos de su trabajo pueden mejorarse?, ¿Les gustaría que los entrenaran para otros puestos?, ¿cuáles considera son sus fortalezas y puntos a mejorar?, etc.

Así mismo se fijarán metas y plazos para el mejoramiento. De la misma manera se elogiará y recompensará cuando sea apropiado. La evaluación de desempeño se hará siempre de manera positiva y constructiva, y jamás con el objetivo de reprender o menospreciar al empleado.

## IX. ASPECTOS ECONÓMICOS FINANCIEROS

Sin ir más lejos, la parte más leída de todo Plan de Negocios es aquella que evalúa la salud financiera del nuevo emprendimiento. Es aquí donde se sintetizan y cuantifican las ideas antes mencionadas. Comenzaremos dividiendo la información por grandes rubros, a saber, Inversión, Egresos Estimados, Ingresos por ventas y finalmente, los indicadores del Flujo de Fondos resultante. En cada subsección detallaremos los supuestos utilizados para los cálculos finales.

### 1. Inversión inicial

La inversión inicial tendrá como componentes:

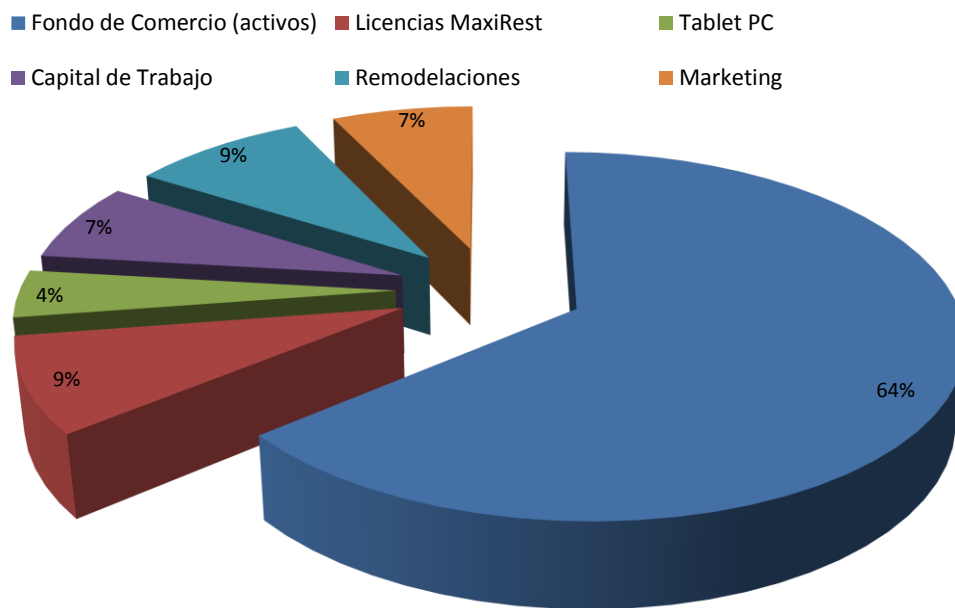
- La Adquisición del fondo de comercio, que puede ser visto como la compra de los activos necesarios para el giro del negocio. En el Anexo se incluye el Inventario de activos incluidos en el fondo de comercio.
- Adquisición de las licencias del software MaxiRest, para el módulo completo de compras, stock y facturación.
- La compra de tablet PC, para agilizar la toma de pedidos, y reducir la necesidad de personal.
- La inversión inicial en Publicidad para generar el posicionamiento deseado.
- El capital de trabajo, o mejor dicho, el dinero necesario para afrontar la compra de insumos y materias primas iniciales.
- Las remodelaciones al local para adecuarlo al público objetivo mencionado.

Imagen 7: inversión inicial

Inversión Inicial		
Fondo de Comercio (activos)	\$ 90.000	64%
Licencias MaxiRest	\$ 12.000	9%
Tablet PC	\$ 6.000	4%
Capital de Trabajo	\$ 10.000	7%
Remodelaciones	\$ 12.500	9%
Marketing	\$ 10.000	7%
<b>Total</b>	<b>\$ 140.500</b>	
<i>USD</i>	USD 25.545,45	\$ 5,50

Esto totaliza la inversión inicial en **140.500** pesos argentinos. Suponemos que el total se desembolsa en el momento 0, sin financiación, dado que esto se acerca más a la realidad en una situación de compra de fondos de comercio.

Grafico 3: participación porcentual por destino de inversión



## 2. Egresos

Lo más fácil de cuantificar en un nuevo emprendimiento son los egresos de fondos. Aquí, como bien indica la literatura encontramos dos categorías relevantes de costos:

- Fijos: aquellos que permanecen constantes independientemente del nivel de ventas de la empresa. Es el caso de alquileres, ciertos impuestos municipales, entre otros.
- Variables: aquellos que fluctúan de la mano del nivel de ventas de la empresa. Es el caso de los insumos y materias primas, cierto personal, impuestos nacionales, entre otros.

Comenzaremos por cuantificar los egresos fijos, que incluyen:

- Alquiler del salón comercial.
- Electricidad, agua potable y gas natural.
- Teléfono e internet.
- TV por cable.
- Tasas municipales, propio de tener un comercio habilitado para 70 personas.
- Alarma y monitoreo.
- Servicio de Bromatología mencionado previamente.

Tabla 7: egresos fijos

Luz	\$ 500
Gas	\$ 400
Agua	\$ 400
Teléfono/internet	\$ 300
Cable	\$ 170
Alarma	\$ 250
Alquiler	\$ 6.000
Tasas Municipales	\$ 500
Bromatología	\$ 1.500
<b>SubTotal</b>	<b>\$ 10.020</b>

Todo esto totaliza un nivel de egresos fijos de **10.020** pesos argentinos por mes.

Notará el lector que hemos separado el concepto de egresos más importante en este tipo de negocios: el personal. La necesidad de personal fluctuará según el volumen de ventas de la empresa: a mayores ventas, mayor personal será necesario. A lo largo de todo el plan financiero, hemos supuesto que la empresa enfrentará una demanda dividida en dos partes: durante los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo será la temporada alta, donde las ventas aumentarán considerablemente. Los meses restantes serán de temporada baja.

Para la temporada alta serán necesarios:

- 1 jefe de cocina.
- 1 ayudante de cocina.
- 1 Bachero.
- 4 mozos.
- 1 Cajero.

Esto genera un costo total<sup>23</sup> de personal de **29.925\$** por mes de temporada alta.

En temporada baja se requerirán:

- 1 jefe de cocina.
- 1 ayudante de cocina.
- 2 mozos.

Esto genera un costo total de personal de **15.960\$** por mes de temporada baja.

A modo de resumen, la siguiente tabla nos muestra que el máximo nivel de egresos mensuales será de 39.945 \$ en temporada alta, y el mínimo será de 25.980\$ en temporada baja.

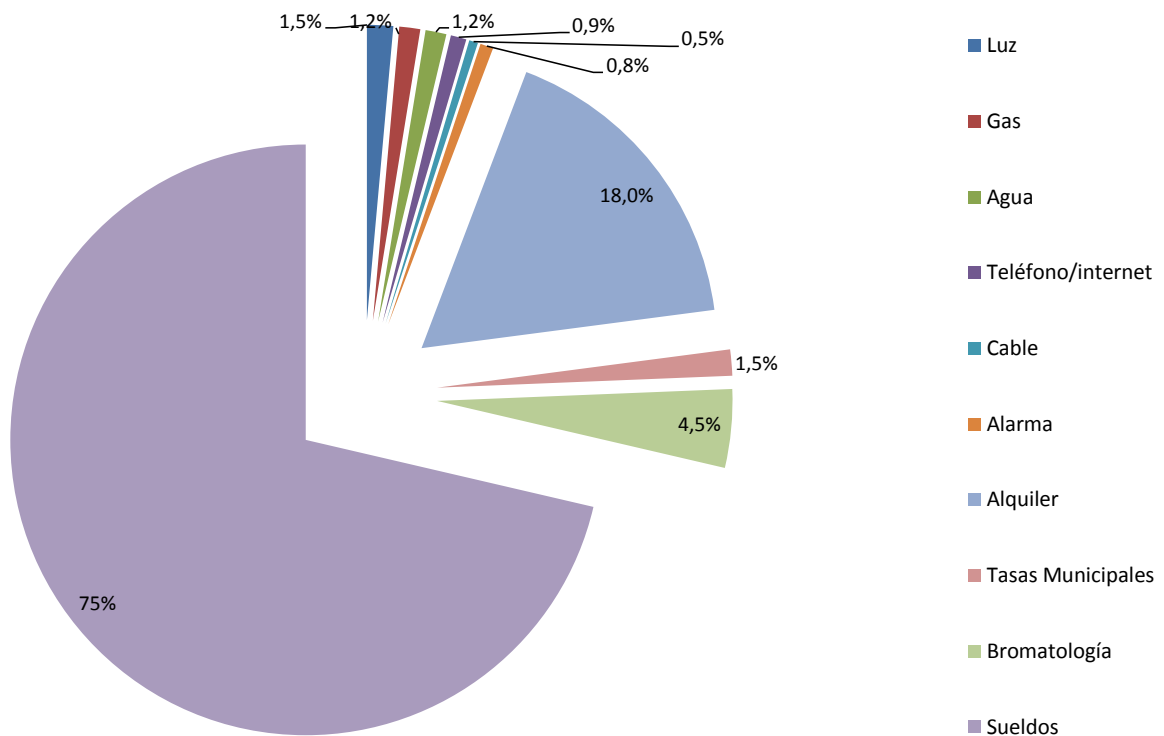
<sup>23</sup> Costo total incluyendo Cargas Sociales por cada empleado.



Tabla 8: egresos totales.

<b>Egresos Totales</b>	
<b>Temp. Baja</b>	<b>\$ 25.980</b>
<b>Temp. Alta</b>	<b>\$ 39.945</b>

Gráfico 4: participación por concepto de Egresos



### 3. Ingresos

He aquí la verdadera dificultad en toda estimación de un flujo de fondos. Para estimar los ingresos de nuestra empresa, hemos utilizado los siguientes supuestos:

- ✚ La demanda experimenta una marcada estacionalidad, hacia los meses templados y de verano. Esta es la temporada alta, experimentada en los meses de Noviembre, Diciembre, Enero, Febrero y Marzo. Los meses restantes, serán de temporada baja.
- ✚ Los ingresos calculados serán por las ventas en el restaurante, no se considerarán los envíos a domicilio (delivery), ni los ingresos por eventos especiales. En el último caso, es porque estos eventos, no generaran excedentes de fondos, es decir, sólo se busca atraer al público al local, por lo que el resultado económico de cada evento será **0\$**.

- ✚ Dada la multiplicidad de platos, hemos establecido<sup>24</sup> los siguientes precios promedio de venta (sin IVA) y su margen de contribución (la diferencia entre el precio de venta y el costo directo de compra o elaboración):

Tabla 9: márgenes de contribución.

Márgenes de Contribución		Precios Promedios s/ IVA		Ingreso Neto MC
Por plato	50%	Plato Promedio	\$ 54	\$ 26,86
Cafetería/postres	60%	Cafetería promedio	\$ 13	\$ 7,93
Bebidas	50%	Bebida promedio	\$ 12	\$ 6,20
Vinos	30%	Vino promedio	\$ 33	\$ 9,92
Cervezas	65%	Cerveza promedio	\$ 21	\$ 13,43
Promedio	51%	Promedio	\$ 28	\$ 14,33

- ✚ Para determinar la cantidad de ventas, primero evaluamos por separado el público en temporada alta y baja. Luego, contemplamos la capacidad máxima teórica de atención del local, tanto por recursos físicos como por el personal disponible. Posteriormente, lo hemos desagregado por servicio brindado en el restaurante: desayunos, almuerzos, mediatardes y cenas. Las tablas siguientes exponen las cantidades de servicios **probables** que atenderá el restaurante en cada temporada. Nótese que hemos calculado un mes de 28 días, esto es así porque consideramos un promedio para simplificar los cálculos.

Tabla 10: cantidad de servicios por temporada

Temporada baja									
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Semana	Mes
Desayuno	0	0	0	12	20	20	30	82	328
Almuerzo	0	0	2	6	10	20	36	74	296
Tarde	5	5	5	10	10	15	0	50	200
Cena	0	2	4	20	25	35	0	86	344
Vinos	0	0	1	4	5	7	0	17	68
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>52</b>	<b>70</b>	<b>97</b>	<b>66</b>	<b>309</b>	<b>1236</b>

Temporada alta									
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Semana	Mes
Desayuno	0	0	4	24	40	40	60	168	672
Almuerzo	0	0	6	14	20	40	70	150	600
Tarde	4	4	6	10	20	40	10	94	376
Cena	0	4	6	20	70	110	35	245	980
Vinos	0	1	2	4	17	27	7	58	232
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>72</b>	<b>167</b>	<b>230</b>	<b>182</b>	<b>688</b>	<b>2752</b>

Combinando la información de precios de venta por producto, y la cantidad de servicios vendidos, exponemos a continuación el total de ingresos por ventas anuales:

<sup>24</sup> El origen de estos datos proviene de múltiples entrevistas con empresarios del medio, que operan restaurantes de un nivel similar al que deseamos lograr en nuestra empresa.

Tabla 11: ventas por mes.

Mes/Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2014
Desayunos	8.886,0	8.886,0	8.886,0	4.337,2	4.337,2	4.337,2	4.337,2	4.337,2	4.337,2	4.337,2	8.886,0	8.886,0	74.790,1
Almuerzos	42.148,8	42.148,8	42.148,8	20.793,4	20.793,4	20.793,4	20.793,4	20.793,4	20.793,4	20.793,4	42.148,8	42.148,8	356.297,5
Media tarde	4.971,9	4.971,9	4.971,9	2.644,6	2.644,6	2.644,6	2.644,6	2.644,6	2.644,6	2.644,6	4.971,9	4.971,9	43.371,9
Cena	68.843,0	68.843,0	68.843,0	24.165,3	24.165,3	24.165,3	24.165,3	24.165,3	24.165,3	24.165,3	68.843,0	68.843,0	513.371,9
Vinos	7.669,4	7.669,4	2.247,9	2.247,9	2.247,9	2.247,9	2.247,9	2.247,9	2.247,9	2.247,9	7.669,4	7.669,4	48.661,2
<b>Total Ventas</b>	<b>132.519,0</b>	<b>132.519,0</b>	<b>127.097,5</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>132.519,0</b>	<b>132.519,0</b>	<b>1.036.492,6</b>

Se desprende de la tabla anterior, que el restaurante espera un nivel de ventas totales de **1.036.492 pesos** para el primer año de vida del negocio. En cuanto a la participación de cada servicio en el ingreso total, podemos mencionar la importante contribución que generan las cenas, aportando el **50%** de los ingresos totales.

## 4. Flujo de Fondos

La construcción del flujo de fondos implica sintetizar la información antes expuesta, con las siguientes salvedades:

- ✚ El horizonte de planificación es de 5 años, tomando en cuenta las sugerencias de los expertos en la materia.
- ✚ El Proyecto es financiado 100% con capital propio, con un costo de capital libre de inflación del 10%. Este valor, se obtiene luego de numerosas entrevistas con empresarios gastronómicos de Mendoza, que establecieron esta como una rentabilidad ideal para el negocio de un restaurante.
- ✚ El pago por Ingresos Brutos es mensual, con una alícuota del 4% sobre las ventas totales.
- ✚ El pago del Impuesto a las Ganancias es anual, con una alícuota del 35% de los ingresos netos.
- ✚ El Impuesto al Valor Agregado, no ha sido tenido en cuenta para la construcción de este flujo de fondos, dado que se considera un impuesto neutral.
- ✚ No se han considerado los efectos de la inflación, por considerarse distorsivos, por ello, el flujo de fondos que se muestra aquí, y por ende todos los indicadores financieros y contables, se consideran indicadores reales.
  - El Margen neto sobre ventas lo hemos calculado como el Resultado Neto dividido las ventas totales.
  - El Margen Bruto es el Resultado Bruto dividido las ventas totales.
  - El ROI (Return on Investment) es el Resultado Neto dividido la Inversión Total.
  - El ROA (Return on Assets) es el Resultado Neto dividido el Activo Total.

Gráfico 5: indicadores contables.

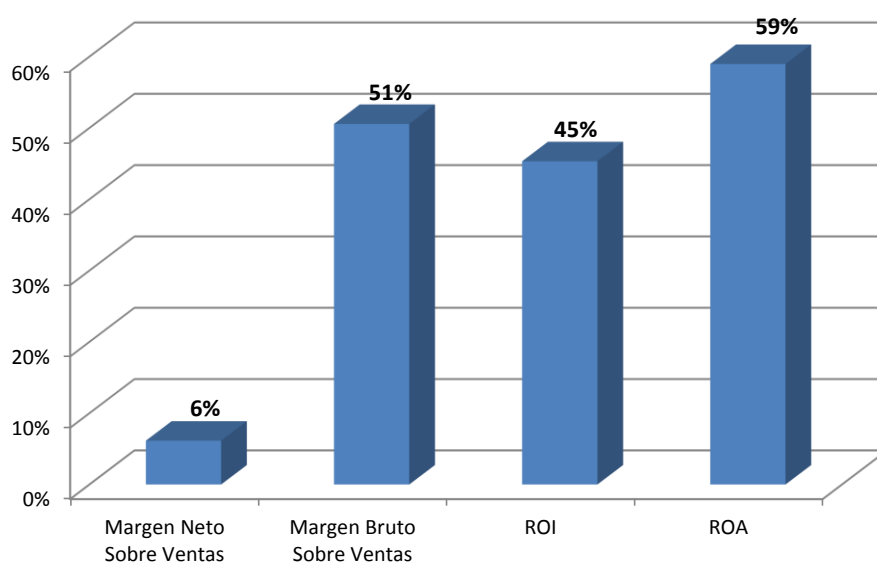


Tabla 12: flujo de fondos proyectado

Mes/Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2014	2015	2016	2017
<b>Ingresos netos</b>																
Desayunos	5331,6	5331,6	5331,6	2602,3	2602,3	2602,3	2602,3	2602,3	2602,3	2602,3	5331,6	5331,6	44874,0	44874,0	44874,0	44874,0
Almuerzos	21074,4	21074,4	24793,4	10396,7	10396,7	10396,7	10396,7	10396,7	10396,7	10396,7	21074,4	21074,4	181867,8	181867,8	181867,8	181867,8
Media tarde	2983,1	2983,1	2983,1	1586,8	1586,8	1586,8	1586,8	1586,8	1586,8	1586,8	2983,1	2983,1	26023,1	26023,1	26023,1	26023,1
Cena	34421,5	34421,5	34421,5	12082,6	12082,6	12082,6	12082,6	12082,6	12082,6	12082,6	34421,5	34421,5	256686,0	256686,0	256686,0	256686,0
Vinos	2300,8	2300,8	674,4	674,4	674,4	674,4	674,4	674,4	674,4	674,4	2300,8	2300,8	14598,3	14598,3	14598,3	14598,3
<b>Total Ingresos</b>	<b>66111,4</b>	<b>66111,4</b>	<b>68204,0</b>	<b>27342,8</b>	<b>27342,8</b>	<b>27342,8</b>	<b>27342,8</b>	<b>27342,8</b>	<b>27342,8</b>	<b>27342,8</b>	<b>66111,4</b>	<b>66111,4</b>	<b>524049,3</b>	<b>524049,3</b>	<b>524049,3</b>	<b>524049,3</b>
<b>Mes/Concepto</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Desayunos	8.886,0	8.886,0	8.886,0	4.337,2	4.337,2	4.337,2	4.337,2	4.337,2	4.337,2	4.337,2	8.886,0	8.886,0	74.790,1	74.790,1	74.790,1	74.790,1
Almuerzos	42.148,8	42.148,8	42.148,8	20.793,4	20.793,4	20.793,4	20.793,4	20.793,4	20.793,4	20.793,4	42.148,8	42.148,8	356.297,5	356.297,5	356.297,5	356.297,5
Media tarde	4.971,9	4.971,9	4.971,9	2.644,6	2.644,6	2.644,6	2.644,6	2.644,6	2.644,6	2.644,6	4.971,9	4.971,9	43.371,9	43.371,9	43.371,9	43.371,9
Cena	68.843,0	68.843,0	68.843,0	24.165,3	24.165,3	24.165,3	24.165,3	24.165,3	24.165,3	24.165,3	68.843,0	68.843,0	513.371,9	513.371,9	513.371,9	513.371,9
Vinos	7.669,4	7.669,4	2.247,9	2.247,9	2.247,9	2.247,9	2.247,9	2.247,9	2.247,9	2.247,9	7.669,4	7.669,4	48.661,2	48.661,2	48.661,2	48.661,2
<b>Total Ventas</b>	<b>132.519,0</b>	<b>132.519,0</b>	<b>127.097,5</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>54.188,4</b>	<b>132.519,0</b>	<b>132.519,0</b>	<b>1.036.492,6</b>	<b>1.036.492,6</b>	<b>1.036.492,6</b>	<b>1.036.492,6</b>
Costo de Ventas	-66.407,6	-66.407,6	-58.893,6	-26.845,6	-26.845,6	-26.845,6	-26.845,6	-26.845,6	-26.845,6	-26.845,6	-66.407,6	-66.407,6	-512.443,3	-512.443,3	-512.443,3	-512.443,3
Resultado Bruto	<b>66.111,4</b>	<b>66.111,4</b>	<b>68.204,0</b>	<b>27.342,8</b>	<b>27.342,8</b>	<b>27.342,8</b>	<b>27.342,8</b>	<b>27.342,8</b>	<b>27.342,8</b>	<b>27.342,8</b>	<b>66.111,4</b>	<b>66.111,4</b>	<b>524.049,3</b>	<b>524.049,3</b>	<b>524.049,3</b>	<b>524.049,3</b>
Costos Fijos	-10.020,0	-10.020,0	-10.020,0	-10.020,0	-10.020,0	-10.020,0	-10.020,0	-10.020,0	-10.020,0	-10.020,0	-10.020,0	-10.020,0	-120.240,0	-120.240,0	-120.240,0	-120.240,0
Sueldos	-29.925,0	-29.925,0	-29.925,0	-15.960,0	-15.960,0	-15.960,0	-15.960,0	-15.960,0	-15.960,0	-15.960,0	-29.925,0	-29.925,0	-261.345,0	-261.345,0	-261.345,0	-261.345,0
Resultado	\$ 26.166,4	\$ 26.166,4	\$ 28.259,0	\$ 1.362,8	\$ 1.362,8	\$ 1.362,8	\$ 1.362,8	\$ 1.362,8	\$ 1.362,8	\$ 1.362,8	\$ 26.166,4	\$ 26.166,4	\$ 142.464,3	\$ 142.464,3	\$ 142.464,3	\$ 142.464,3
<b>Ingresos Brutos</b>	<b>\$ -5.300,8</b>	<b>\$ -5.300,8</b>	<b>\$ -5.083,9</b>	<b>\$ -2.167,5</b>	<b>\$ -2.167,5</b>	<b>\$ -2.167,5</b>	<b>\$ -2.167,5</b>	<b>\$ -2.167,5</b>	<b>\$ -2.167,5</b>	<b>\$ -2.167,5</b>	<b>\$ -5.300,8</b>	<b>\$ -5.300,8</b>	<b>\$ -41.459,7</b>	<b>\$ -41.459,7</b>	<b>\$ -41.459,7</b>	<b>\$ -41.459,7</b>
Res antes de IG	\$ 20.865,6	\$ 20.865,6	\$ 23.175,1	\$ -804,7	\$ -804,7	\$ -804,7	\$ -804,7	\$ -804,7	\$ -804,7	\$ -804,7	\$ 20.865,6	\$ 20.865,6	\$ 101.004,6	\$ 101.004,6	\$ 101.004,6	\$ 101.004,6
IG	\$ -7.303,0	\$ -7.303,0	\$ -8.111,3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -7.303,0	\$ -7.303,0	\$ -37.323,2	\$ -37.323,2	\$ -37.323,2	\$ -37.323,2
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 13.562,7</b>	<b>\$ 13.562,7</b>	<b>\$ 15.063,8</b>	<b>\$ -804,7</b>	<b>\$ -804,7</b>	<b>\$ -804,7</b>	<b>\$ -804,7</b>	<b>\$ -804,7</b>	<b>\$ -804,7</b>	<b>\$ -804,7</b>	<b>\$ 13.562,7</b>	<b>\$ 13.562,7</b>	<b>\$ 63.681,4</b>	<b>\$ 63.681,4</b>	<b>\$ 63.681,4</b>	<b>\$ 63.681,4</b>

## 5. Indicadores Financieros

Luego de evaluar los indicadores contables, en esta sección evaluaremos la salud financiera del

“La evaluación del proyecto compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión”

Nassir Sapag Chain (2011). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*. Prentice Hall.

proyecto. Los criterios de evaluación más relevantes incluyen:

- ✚ **Valor Actual Neto:** mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión<sup>25</sup>. Si el VAN es 0 significa que el proyecto entrega exactamente la rentabilidad deseada. Si es mayor a 0, entonces el proyecto entrega una rentabilidad en exceso; y si es menor a 0 el proyecto no cumple con las exigencias del inversor, y debe ser rechazado. Para nuestra evaluación su utilizó una tasa real del 10<sup>26</sup>%.
- ✚ **Tasa interna de Retorno:** Matemáticamente es la tasa de descuento que igual el Valor Actual Neto a 0. Es la tasa de rendimiento expresada en porcentaje del proyecto, sin considerar el efecto inflacionario en los precios. Es decir, es el rendimiento libre de inflación. Otra forma de interpretar la TIR, es la máxima tasa de rendimiento que se le puede exigir a un proyecto determinado.
- ✚ **Periodo de Recupero de Inversión:** mide en cuánto tiempo se recupera el total de la inversión, incluyendo el costo del capital involucrado.
- ✚ **Índice del Valor Actual Neto:** mide el valor actual del proyecto por unidad de inversión. Es decir, indica el rendimiento por unidad de inversión. Se calcula:  $IVAN = VAN / I_0$  siendo  $I_0$  la inversión total del Momento 0.
- ✚ **Tasa Interna de Retorno modificada:** este indicador supone que los flujos intermedios de efectivo generados por el proyecto (en nuestro caso los 63.681 \$) son reinvertidos a otra tasa, inferior a la TIR. En nuestro caso esta tasa de reinversión es el 6%.

---

<sup>25</sup> SAPPAG CHAIN, Nassir (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*”. Prentice Hall.

<sup>26</sup> Esta tasa implicaría un rendimiento nominal del 37,5 %, suponiendo una inflación anual del 25%.

Tabla 13: resumen del flujo de fondos proyectado

	0	2014	2015	2016	2017
Cash Flow	\$ -140.500,00	\$ 63.681,38	\$ 63.681,38	\$ 63.681,38	\$ 63.681,38

Tasa Interna de Retorno	29%
Valor Actual Neto	\$ 55.783,09
Periodo de Recupero de Inversión	2,21
IVAN	0,40
Tasa Interna de Retorno Modificada	19%

## 6. Evaluación del Riesgo Financiero

Con la **simulación de Monte Carlo** se pueden incluir todas las combinaciones posibles de las variables que afectan el valor de la empresa en forma aleatoria. Por ejemplo, se puede evaluar cuál será el VAN si cambian todas las variables del flujo de fondos al mismo tiempo, teniendo en cuenta la interrelación que existe entre ellas.

Para aplicar este método, en primer lugar hay que definir cuál es la distribución de probabilidad de cada variable que afecta el flujo de caja. Por ejemplo, se puede estimar que la tasa de descuento tiene una distribución normal cuya media es 10% y la desviación estándar del 1,2%. En este caso, siguiendo los principios estadísticos se demuestra que existe un 95% de probabilidad que la tasa de descuento futura esté comprendida entre 7,6% y 12,4% (media +- 2 desviación estándar). También se comprueba que existe un 99,9% de probabilidad que la tasa esté comprendida entre 6,4% y 13,6% (media +- 3 desviación estándar).

Este mismo análisis, que define la distribución de probabilidad de cada variable, se debe realizar para todas aquellas variables que influyen en el flujo de fondos estimado.

Una vez definidas las variables que afectan el VAN, sus interrelaciones y sus distribuciones de probabilidad, se debe asignar un valor aleatorio a cada variable. Este proceso de asignar valores aleatorios a cada variable lo realiza en forma automática algún software de simulación.

Por ejemplo, si se definió la tasa de descuento con una distribución normal cuya media es el 10% y su desviación estándar el 1,2%, el computador seleccionará en un 95 % de los casos un valor aleatorio comprendido entre 7,6% y 12,4%.

El computador asigna valores aleatorios a todas las variables que afectan el VAN en forma simultánea. De esta forma se podrán correr miles de escenarios donde en cada uno de ellos se obtiene un indicador de rentabilidad.

Para todas las variables se supuso una distribución normal cuya media es el valor estimado en la situación más probable y su desviación estándar es de +/- 10% del valor medio: Servicios vendidos en temporada alta y baja, de desayunos, almuerzos, media tarde y cenas.

Por otra parte las siguientes variables se sensibilizaron suponiendo una distribución triangular, cuya valor más probable es el valor estimado en el caso base, y los mínimos y máximos corresponden a +/- 10% del valor medio: márgenes de contribución de cafetería, bebidas, vinos, por plato y cervezas.

Con el software Crystal Ball se corrieron 100.000 escenarios al azar combinando variaciones (hacia arriba o hacia abajo) de todas las variables del proyecto en forma simultánea. En otras palabras, se construyeron 100.000 flujos de caja en forma aleatoria, combinando todas las variables, simulando lo que le puede ocurrir a la empresa durante los 4 años que hemos planificado.

La Simulación de Monte Carlo aporta información mucho más completa en comparación con utilizar sólo la información del valor promedio esperado. Por lo que podemos concluir que **el valor actual de los flujos de la empresa más probable asciende a \$ 55.322,3**

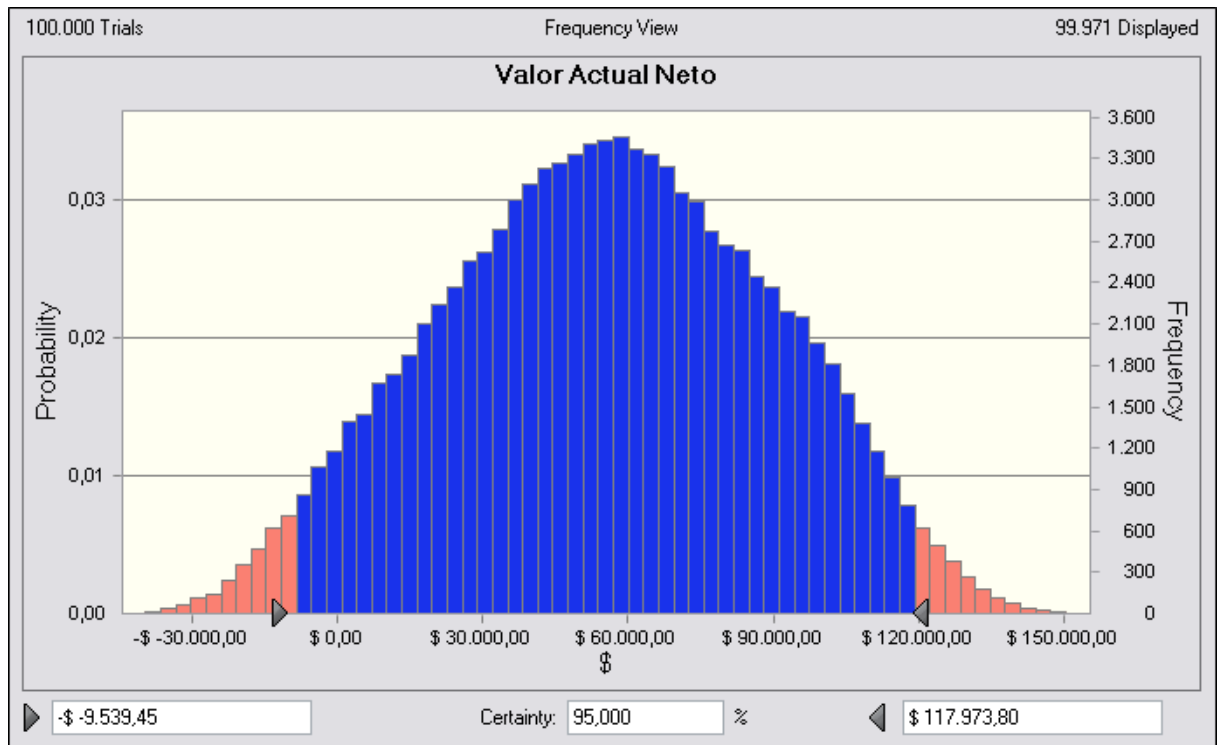
Por otro lado, se obtuvo una desviación estándar de \$. Con estos valores de la media y desviación estándar se construyeron 2 escenarios adicionales: pesimista y optimista. Para ello se utilizaron 1 y 2 desviaciones estándares de la media y se obtuvieron los siguientes valores:

Media +/- standard deviation (68%)	\$21.462,11	\$89.202,49
Media +/- standard deviation (95%)	\$12.408,08	\$123.072,68

**Por lo tanto, se puede concluir que existe un probabilidad del 68% que el valor actual de los flujos de la empresa esté comprendido entre \$21.462,11 y 89.202,49. Por su parte, se puede decir que existe una probabilidad del 95% que dicho rango varíe entre \$-12.408,08 y \$123.072,68. Por otra parte, existe menos de un 9% de probabilidades de perder dinero con este proyecto, al obtener un VAN negativo.**



Grafico 6: sensibilidad dinámica del VAN



## **X. CONCLUSIONES**

El sector de negocios gastronómico está en plena madurez. Además el cliente está expuesto a constantes incentivos para seguir consumiendo, y gastando en esparcimiento. Y sin embargo la competencia no ha logrado servir todos los gustos del consumidor. Esto ha dejado vacíos que representan atractivas oportunidades de inversión.

Es por ello que se propone un concepto nuevo, basado en la plena satisfacción de las expectativas del cliente. Para ello, será necesario contar con firmes políticas de calidad, orientadas a las Buenas Prácticas de Manufactura. Adicionalmente, el esfuerzo de Publicidad y Promoción y el esfuerzo de la venta personal en el local, serán determinantes para comunicar con eficacia el concepto de la nueva empresa. Por otra parte, el control interno sustentado en sistemas de información ampliamente validados, será fundamental para lograr el éxito financiero.

Este restaurante, operado bajo las premisas mencionadas a lo largo de este documento, presenta indicadores financieros más que atractivos. Con una inversión total de \$ 140.500, el negocio presenta un Valor Actual Neto de \$ 55.000 con una Tasa Interna de Retorno del 29%. Es por ello que se recomienda la inversión en este negocio rentable, atendiendo a las pautas, procedimientos y recomendaciones tan arduamente establecidas en los capítulos precedentes.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

- COOPER, Brian; FLOODY, Brian y McNEILL, Gina (2002). *Cómo iniciar y administrar un Restaurante*. Bogotá: Editorial Norma.
- Fondo Monetario Internacional (2010): *Perspectivas de la economía mundial*. Washington, DC: Fondo Monetario Internacional.
- HAX, A. y otros (1996). *Estrategias para el Liderazgo competitivo*. Madrid: Granica.
- HILL, Charles; JONES, Gareth. (1996). *Administración Estratégica*. Bogotá: McGraw Hill.
- KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, Gary (2005). *Marketing*. México: Pearson Education.
- PORTER, Michael (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- RENDER, Barry; HEIZER, Jay (2004). *Principio de Administración de Operaciones*. México: Prentice Hall.
- Project Management Institute (2008): *Project Management Body of Knowledge, Cuarta Edición*. Washington: Editorial PMI.

### Páginas web consultadas:

<http://www.cace.org.ar> [Julio de 2013]

<http://www.lanacion.com.ar/1631182-la-ciudad-de-mendoza-fue-elegida-entre-las-28-ciudades-mas-maravillosas-del-mundo> [julio de 2013]

<http://www.losandes.com.ar/notas/2011/7/23/copa-america-turistas-dejaron-millones-casi-doble-estimado-582670.asp> [julio de 2013]

<http://greatwinecapitals.com/> [Julio de 2013]

<http://www.maxisistemas.com.ar/soluciones/maxirest/> [Julio de 2013]

<http://www.iprofesional.com/notas/128955-Pirmide-social-revelan-qu-es-ser-hoy-un-clase-media-y-cunto-se-debe-ganar-para-formar-parte> [Julio de 2013]

[http://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=2837&id\\_item\\_menu=4976](http://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2837&id_item_menu=4976) [Julio de 2013]

## ANEXOS

### A. Acerca de Mendoza

Mendoza se extiende en un vasto territorio de 148.827 km<sup>2</sup>, situado en el centro-oeste de la República Argentina y al pie de la Cordillera de los Andes, la más alta de América. Junto a las provincias vecinas de San Juan, San Luis y La Rioja, Mendoza conforma la región turística de Cuyo.

La capital mendocina fue fundada en 1561 en el valle de Huentota, cerca de antiguos y naturales canales de riego. Esta ciudad vieja, o Ciudad de Barro por sus construcciones de adobe, quedó en ruinas después del devastador terremoto de 1861, levantándose más tarde la nueva ciudad al oeste de aquella, junto al pedemonte, quedando como eje divisor de ambas la actual avenida San Martín.

Mendoza es el centro vitivinícola de Sudamérica, y como tal produce y exporta vino a numerosos países, fundamentalmente su variedad distintiva, el Malbec. También es gran productora de cabernet-sauvignon, sauvignon blanc, sirah, tempranillo, merlot, chardonnais, semillón, chenin y bonarda. A través de las excursiones “los caminos del vino” se puede gozar de este maridaje entre el turismo y aquellos vinos que el trabajo incansable le arranca a la tierra en los oasis mendocinos. Mendoza define el “buen vivir” con vinos degustados en ambientes distendidos y amigables, a la vista de los viñedos.

En la campiña mendocina se mezclan los aromas de las uvas, las cerezas, los duraznos y una amplia gama de hortalizas y frutos silvestres. Los sentidos se embriagan, y al ritmo palpitante de la cata de vinos y aceites de oliva, la calidez de esta tierra visita el corazón del turista, para quedarse.

Desde la imponente tutelar de los 6.962 m.s.n.m del Cerro Aconcagua, la cumbre de América, Mendoza anuncia la majestuosidad de su generosa geografía. Montañas de nieves eternas, valles de ríos tumultuosos, planicies y desiertos de silenciosa magia, oasis pródigos... Paisajes de asombro, y actividades para todos. Deportes de invierno en centros de esquí de nivel internacional, deportes náuticos en excepcionales espejos de agua, turismo aventura, pesca deportiva... Así se completa la promesa de esta tierra: Mendoza se disfruta todo el año.

## **B. Acerca de Godoy Cruz**

---

El 9 de febrero de 1909 la Legislatura de Mendoza sancionó la Ley N° 472 por la cual se declara ciudad a la que fuera Villa Belgrano y se fija definitivamente el nombre de Godoy Cruz para nuestro departamento en honor al Dr. Tomás Godoy Cruz, representante mendocino en el Congreso de Tucumán y además, gobernador de la provincia y notable legislador.

En 1910 se coloca la piedra fundamental donde se erigirá el monumento a Tomás Godoy Cruz, patrono civil del departamento, y que será inaugurado recién en 1924.

En 1966 los restos del prócer, que estaban en la ciudad de Mendoza, fueron trasladados a nuestro departamento y depositados en un mausoleo en la Iglesia de San Vicente Ferrer.

### **Aniversario del departamento**

El aniversario del departamento de Godoy Cruz se celebra el día 11 de mayo, ya que en esta misma fecha, pero del año 1855, Pedro Pascual Segura, crea a través de un decreto, la Villa de San Vicente, separándola de Luján. Según este decreto, el “aumento de la población” y “el gran desarrollo de su agricultura” y “siendo muy conveniente para la mejor administración de los intereses judiciales y mayor vigilancia de parte de la policía”. También considera que “en San Vicente hay ya una plaza pública y una capilla, condiciones necesarias que le dan el carácter de villa”.

### **Godoy Cruz en Cifras:**

- ✚ Nombre: Departamento Godoy Cruz. Fundación-Creación: 11 de mayo 1855
- ✚ Ubicación: 32° 54´ - 32° 59´ Latitud Sur y entre los 68° 45´ - 69° 12´ de Longitud Oeste.
- ✚ Superficie: 156 km². Urbana: 39 km²; Rural: 117 Km², rural de secano Piedemonte.
- ✚ Distritos: Ciudad de Godoy Cruz, Gobernador Benegas, San Francisco del Monte, Las Tortugas, Presidente Sarmiento y San Vicente.
- ✚ Población: 191.903 habitantes (Censo 2010). El 97% de su población es urbana.
- ✚ Densidad poblacional: 4.920 habitantes por Km² (Densidad urbana)
- ✚ Cantidad de Espacios verdes: 134
- ✚ Distancia de Buenos Aires: 1100 km.
- ✚ Distanciad de Santiago de Chile: 380 km.
- ✚ Temperatura media estival: 28°
- ✚ Temperatura media invernal: 10°
- ✚ Precipitaciones: 220 milímetros anuales, se concentran en épocas estivales.

### C. Criterios de Selección de Ubicación y Establecimiento

La selección de la ubicación es fundamental para el restaurante. De ella dependerá el caudal de clientes, y el mayor o menor esfuerzo que se deberá realizar para atraer personas al negocio. Dado que el presente documento contempla la compra de un establecimiento en funcionamiento, es preciso definir los criterios a utilizar, en caso de vernos obligados a alterar la decisión (por ejemplo, porque el dueño del local decida no alquilarnos, o porque el vendedor del fondo de comercio recibe una oferta superadora)

Los factores a tener en cuenta, y su ponderación relativa son los siguientes:

Factor	Ponderación
Acceso fácil al local	15%
Acceso a Servicios Básicos	12%
Caudal de peatones	11%
Caudal de vehículos	11%
Estacionamiento Disponible	7%
Marca posicionada	10%
Menu atractivo	5%
Inventario disponible	8%
Inexistencia de deudas impositivas	10%
Mobiliario existente	6%
Vajilla existente	5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Por otro lado, la escala de calificaciones utilizada es:

Malo	1
Regular	3
Aceptable	5
Bueno	6
Muy Bueno	8
Excelente	10

Por lo tanto, la calificación obtenida por el negocio a adquirir fue de **7,13 puntos**, según se desprende de la siguiente tabla, lo que nos indica que el negocio es una buena a muy buena opción, por lo que requerirá cierto nivel de inversión e innovación para mejorar su atractivo.

<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Acceso fácil al local	15%	9	1,35
Acceso a Servicios Básicos	12%	10	1,2
Caudal de peatones	11%	6	0,66
Caudal de vehículos	11%	8	0,88
Estacionamiento Disponible	7%	5	0,35
Marca posicionada	10%	3	0,3
Menu atractivo	5%	5	0,25
Inventario disponible	8%	6	0,48
Inexistencia de deudas impositivas	10%	10	1
Mobiliario existente	6%	6	0,36
Vajilla existente	5%	6	0,3
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>74</b>	<b>7,13</b>

## **D. Manual de BPM y POES**

---

Los consumidores son cada vez más exigentes en relación a la calidad de los productos que adquieren. La inocuidad de los alimentos es esencial, por lo cual existen normas en el ámbito nacional (Código Alimentario Argentino, Resoluciones SENA-SA) y del Mercosur que consideran formas de asegurarla.

El Código Alimentario Argentino (C.A.A.) incluye en el Capítulo II mediante la Resolución N° 80/96 del Reglamento Técnico Mercosur sobre las condiciones higiénico sanitarias y de Buenas Prácticas de Elaboración para Establecimientos Elaborado-res/Industrializadores de Alimentos, la obligación de aplicar las BPM para establecimientos elaboradores de alimentos que comercializan sus productos en dicho mercado.

Las BPM son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación, como también en el correcto diseño y funcionamiento de los establecimientos. Asimismo resultan indispensables para la aplicación del Sistema HACCP – Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad como ISO 9000.

Las BPM se asocian con el Control, a través de inspecciones del establecimiento.

### **1. MATERIAS PRIMAS**

La calidad de las Materias Primas no debe comprometer el desarrollo de las BPM.

Si se sospecha que las materias primas son inadecuadas para el consumo, deben aislarse y rotularse claramente, para luego eliminarlas. Hay que tener en cuenta que las medidas para evitar contaminaciones química, física y/o microbiológica son específicas para cada establecimiento elaborador.

Las Materias Primas deben ser almacenadas en condiciones apropiadas que aseguren la protección contra contaminantes, por ejemplo uso de tarimas para evitar contacto con el piso. El depósito debe estar alejado de los productos terminados, para impedir la contaminación cruzada. Además, deben tenerse en cuenta las condiciones óptimas de almacenamiento como temperatura, humedad, ventilación e iluminación. El transporte debe prepararse especialmente considerando los mismos principios higiénico-sanitarios que para los establecimientos.

### **2. ESTABLECIMIENTOS**

Existen dos ejes: Estructura e Higiene.

#### **a. Estructura**

Es fundamental evitar que el establecimiento esté ubicado en zonas que se inundan, que contengan



olores, humo, polvo, gases y/u otros elementos que puedan afectar la calidad del producto que se elabora.

Las vías de tránsito externo deben tener superficie pavimentada para permitir la correcta circulación de camiones, transportes internos y contenedores.

En los edificios e instalaciones, las estructuras deben ser resistentes al tránsito interno de vehículos, como por ejemplo clarks, y sanitariamente adecuadas a fin de facilitar la limpieza y desinfección. Las aberturas deben contar con un método adecuado de protección para impedir la entrada de animales domésticos, insectos, roedores, moscas, y contaminantes del medio ambiente como humo, polvo, vapor, otros.

Asimismo, deben existir separaciones, por ejemplo cortinas, para evitar la contaminación cruzada. El espacio debe ser amplio y los empleados deben tener presente qué operación se realiza en cada sección, para impedir este tipo de contaminación.

Además, debe tener un diseño que permita realizar eficazmente las operaciones de limpieza y desinfección, como por ejemplo pisos con desnivel para facilitar el drenaje del agua de lavado, zócalos redondeados, entre otros.

El agua utilizada debe ser potable, con abundante abastecimiento a presión adecuada y a la temperatura necesaria. Asimismo, tiene que existir un desagüe apropiado.

Los equipos y utensilios para la manipulación de alimentos deben ser de un material que no transmita sustancias tóxicas, olores ni sabores; por ejemplo acero inoxidable. Las superficies de trabajo no deben tener hoyos, ni grietas. Se recomienda evitar el uso de maderas y de productos que puedan corroerse.

La pauta principal consiste en garantizar que las operaciones se realicen higiénicamente desde la llegada de la materia prima hasta obtener el producto terminado. Además es fundamental señalar correctamente cada área, por ejemplo: zona de lavado, recepción de materias primas, producto semielaborado, producto terminado, etc.

## **b. Higiene**

Todos los utensilios, los equipos y los edificios deben mantenerse en buen estado higiénico, de conservación y de funcionamiento.

Para la limpieza y la desinfección es necesario utilizar productos que no tengan perfume ya que pueden producir contaminaciones además de enmascarar otros olores. Para organizar estas tareas, es recomendable aplicar los Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) que describen qué, cómo, cuándo y dónde limpiar y desinfectar, así como los registros y advertencias que deben llevarse a cabo.

Las sustancias tóxicas como por ejemplo: plaguicidas, solventes u otras que puedan representar un

riesgo para la salud y una posible fuente de contaminación, deben estar rotuladas con un etiquetado bien visible y ser almacenadas en áreas exclusivas. Estas sustancias deben ser manipuladas sólo por personas autorizadas.

### **3. PERSONAL**

Aunque todas las normas que se refieran al personal sean conocidas es importante remarcarlas debido a que son indispensables para lograr el correcto funcionamiento de las BPM.

El CAA, establece en el Capítulo II, artículo 21, como obligatorio que todo el personal que trabaje en un establecimiento elaborador de alimentos debe estar provisto de Libreta Sanitaria Nacional Única, expedida por la Autoridad Sanitaria Competente y con validez en todo el territorio nacional.

Los manipuladores de alimentos deben recibir capacitación, la que deberá contar como mínimo con los conocimientos de enfermedades transmitidas por alimentos, conocimiento de medidas higiénico-sanitarias básicas para la manipulación correcta de alimentos; criterios y concientización del riesgo involucrado en el manejo de las materias primas, aditivos, ingredientes, envases, utensilios y equipos durante el proceso de elaboración, entre otros.

Se aconseja que las personas que manipulen alimentos reciban capacitación continua sobre “Hábitos y manipulación higiénica”.

Debe controlarse el estado de salud y la aparición de posibles enfermedades contagiosas entre los manipuladores. Por esto, las personas que están en contacto con los alimentos deben someterse a exámenes médicos, no sólo previamente al ingreso, sino periódicamente.

Cualquier persona que perciba síntomas de enfermedad tiene que comunicarlo inmediatamente a su superior. Por otra parte, ninguna persona que sufra una herida puede manipular alimentos o superficies en contacto con alimentos hasta su alta médica.

Es indispensable el lavado de manos de manera frecuente y minuciosa con un agente de limpieza autorizado, con agua potable y con cepillo. Debe realizarse antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los baños, después de haber manipulado material contaminado y todas las veces que las manos se vuelvan un factor contaminante. Debe haber carteles que obliguen a lavarse las manos y un control que garantice el cumplimiento, por ejemplo isopado de manos.

Todo el personal que esté de servicio en la zona de manipulación debe mantener la higiene personal, debe llevar ropa protectora, calzado adecuado y cofia. Todos deben ser lavables o descartables. No debe trabajarse con anillos, colgantes, relojes y pulseras durante la manipulación de materias primas y alimentos.

La higiene también involucra conductas que puedan dar lugar a la contaminación, tales como comer, fumar, salivar u otras prácticas antihigiénicas. Asimismo, se recomienda no dejar la ropa en el sector de producción ya que las prendas son fuentes de contaminación.

#### **4. Higiene en la elaboración**

Durante la elaboración de un alimento hay que tener en cuenta varios aspectos para lograr una higiene correcta y un alimento de Calidad.

Las materias primas utilizadas no deben contener parásitos, microorganismos, sustancias tóxicas, o extrañas. Todas las materias primas deben ser inspeccionadas antes de utilizarlas, en caso necesario debe realizarse un ensayo de laboratorio. Y como se mencionó anteriormente, deben almacenarse en lugares que mantengan las condiciones de presión, temperatura y humedad que eviten su deterioro o contaminación.

Debe prevenirse la contaminación cruzada que consiste en evitar el contacto entre materias primas y productos ya elaborados, entre alimentos o materias primas con sustancias contaminadas. Los manipuladores deben lavarse las manos periódicamente a fin de evitar contaminaciones, si se sospecha que ésta podría existir debería aislarse el producto en cuestión y lavarse adecuadamente todos los equipos y utensilios que hayan estado en contacto con éste.

El agua utilizada debe ser potable y debe haber un sistema independiente de distribución de agua recirculada que pueda identificarse fácilmente.

La elaboración/procesado debe llevarse a cabo por empleados capacitados y supervisados por personal técnico. Todos los procesos deben realizarse sin demoras ni contaminaciones. Los recipientes deben tratarse adecuadamente para evitar su contaminación y deben respetarse los métodos de conservación.

El material destinado al envasado y empaque debe estar libre de contaminantes y no debe permitir la migración de sustancias. Debe inspeccionarse siempre a fin de asegurar que se encuentra en buen estado.

En la zona de envasado sólo deben permanecer los envases o recipientes necesarios.

Deben mantenerse documentos y registros de los procesos de elaboración, producción y distribución, y conservarlos durante un período superior a la duración mínima del alimento.

#### **5. Almacenamiento y transporte de materias primas y producto final**

Las materias primas y el producto final deben almacenarse y transportarse en condiciones óptimas para impedir la contaminación y/o la proliferación de microorganismos. De esta manera, también se los protege de la alteración y de posibles daños del recipiente. Durante el almacenamiento debe realizarse una inspección periódica de productos terminados, recordando no dejarlos en un mismo lugar con las materias primas.

Los vehículos de transporte deben estar autorizados por un organismo competente y recibir un tratamiento higiénico similar al que se dé al establecimiento. Los alimentos refrigerados o congelados deben tener un transporte equipado especialmente, que cuente con medios para verificar la temperatura adecuada.

## **6. Control de procesos en la producción**

Para tener un resultado óptimo en las BPM son necesarios ciertos controles que aseguren el cumplimiento de los procedimientos y los criterios para garantizar inocuidad y lograr la calidad esperada en un alimento.

Los controles sirven para detectar la presencia de contaminantes físicos, químicos y/o microbiológicos. Para verificar que los controles se lleven a cabo correctamente, deben realizarse análisis que monitoreen si los parámetros indicadores de los procesos y productos reflejan su real estado. Se pueden hacer por ejemplo controles de residuos de pesticidas, detector de metales y controlar tiempos y temperaturas. Estos controles deben tener, al menos, un responsable.

## **7. Documentación**

La documentación es un aspecto básico, debido a que tiene el propósito de definir los procedimientos y los controles.

Además, permite un fácil y rápido rastreo de productos ante la investigación de productos defectuosos.

El sistema de documentación deberá permitir diferenciar números de lotes, siguiendo la historia de los alimentos desde la utilización de insumos hasta el producto terminado, incluyendo el transporte y la distribución.

## **GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LAS BPM**

La presente guía se organizó en seis bloques. El objetivo es trabajar durante cada etapa con determinado grupo de medidas, capacitando al personal acerca de éstas y realizando, desde el nivel gerencial, los cambios necesarios en la empresa.

Al comenzar con el período de trabajo se deberá hacer un relevamiento de la situación de la empresa con

respecto al bloque que corresponda, a fin de conocer los puntos que requerirán especial atención. Para facilitar esta tarea se adjunta con cada bloque un cuestionario guía el cual también debería realizarse al final del período para evaluar los logros obtenidos y los puntos que deben seguir siendo mejorados.

Cada bloque de trabajo se presenta con recomendaciones para la aplicación de las diferentes medidas y puntos concretos en los que el responsable debería focalizar su acción. Además, se adjunta una serie de frases que puede ser de utilidad para la confección de posters o carteles para colocar en las distintas áreas del establecimiento.

Un aspecto común a todos los bloques de trabajo es la supervisión, la documentación y el registro de datos. También se deben documentar en forma apropiada los distintos procesos, las indicaciones para la elaboración, la recepción de materia prima y material de empaque, y la distribución del producto, así como las anomalías y otros datos de interés. El objetivo es poder conocer la historia de un lote producido.

Esta agrupación por bloques pretende facilitar la implementación de las diferentes medidas en forma progresiva. Los bloques son los siguientes:

1. Contaminación por personal.
2. Contaminación por error de manipulación.
3. Precauciones en las instalaciones para facilitar la limpieza y prevenir la contaminación.
4. Contaminación por materiales en contacto con alimentos.
5. Prevención de la contaminación por mal manejo de agua y desechos
6. Marco adecuado de producción.

## PRIMER BLOQUE

### **CONTAMINACIÓN POR PERSONAL**

Teniendo en cuenta que la base del éxito de un programa de calidad es la capacitación del personal, resulta adecuado comenzar a implementar las medidas relacionadas con el mismo. En este bloque el implementador debería concientizar al personal sobre la importancia que tiene en los procesos de elaboración de un alimento. Además, es necesario incluir en la capacitación conceptos sobre higiene en la manipulación de alimentos, controles sobre el estado de salud de los empleados, evitando que aquellos con enfermedades contagiosas o heridas estén en contacto con los alimentos.

Por otra parte sería conveniente que la empresa facilite la ropa de trabajo para el personal y que se encargue de la limpieza de la misma al final de cada jornada.

### **Algunos puntos a tratar en la capacitación correspondiente al bloque:**

- El personal no debe ser un foco de contaminación durante la elaboración.
- El personal debe realizar sus tareas de acuerdo con las instrucciones recibidas.
- La ropa de calle debe depositarse en un lugar separado del área de manipulación.
- Los empleados deben lavar sus manos ante cada cambio de actividad, sobre todo al salir y volver a entrar al área de manipulación.
- Se debe usar la vestimenta de trabajo adecuada.
- No se debe fumar, ni salivar, ni comer en las áreas de manipulación de alimentos.
- El personal que está en contacto con materias primas o semielaboradas no debe tratar con el producto final a menos que se tomen medidas higiénicas.
- Se deben tomar medidas similares para evitar que los visitantes se conviertan en un foco de contaminación: vestimenta adecuada, no comer durante la visita, etc.

### **Frases para el personal**

- Quitarse los accesorios como aros, anillos, relojes, cadenas, etc, antes de comenzar a trabajar.
- Dejar la ropa de calle en los vestuarios.
- Usar ropa de trabajo adecuada: cofia, calzado, guantes (de colores claros).
- Si usa guantes no olvide cambiarlos o limpiarlos como si se tratara de sus propias manos.
- No fumar. No comer. No salivar.
- En caso de tener alguna herida tápela con material impermeable.
- Lavarse las manos adecuadamente con agua caliente y jabón cada vez que entre a la zona de trabajo.
- No tocar el producto semielaborado o terminado, después de estar en contacto con la materia prima sin lavarse las manos.

## **SEGUNDO BLOQUE**

### **CONTAMINACIÓN POR ERROR DE MANIPULACIÓN**

Es importante destacar que aunque se comience a trabajar con un nuevo bloque temático no se deben olvidar las medidas aplicadas en la etapa anterior. Éstas se deberían seguir reforzando, continuando con la capacitación del personal.

En este bloque se intentará combatir los errores durante las diversas operaciones con alimentos desde la obtención de la materia prima hasta el producto terminado, incluyendo también el almacenamiento y transporte de los diversos ingredientes. Para esto el responsable del establecimiento debe dar a los empleados las instrucciones claras y precisas de las tareas a realizar valiéndose, por ejemplo, del uso de carteles.

### **Algunos puntos a tratar en la capacitación correspondiente al bloque:**

- Se deben tener cuidados en las etapas de manipulación y obtención de materias primas ya que es imposible obtener un producto de buena calidad si partimos de materia prima de mala calidad.
  - Se deben evitar en todo momento los daños a los productos (elaborados, semielaborados, terminados) que pueden ser perjudiciales para la salud.
  - Se deben controlar los distintos elementos que ingresan a la línea para que no sean fuente de contaminación. Por ejemplo, controlar que estén libres de microorganismos (bacterias, hongos, levaduras, virus otros), que no se encuentren en mal estado, etc.
  - Se debe prevenir la contaminación cruzada durante la elaboración, evitando el contacto o cruce de materiales en diferentes estados de procesamiento.
  - Se debe capacitar al personal sobre las tareas a realizar, supervisarlo, y brindarle la ayuda necesaria para corregir las fallas.
- 
- Se deben evitar las demoras durante las distintas etapas, ya que el producto semielaborado puede contaminarse durante estos períodos.
  - Se deben también controlar los vehículos de transporte, las operaciones de carga y descarga, los recintos y condiciones de almacenamiento, evitando que estas etapas se transformen en focos de contaminación.

### **Frases para el personal**

- Trabajar según las instrucciones recibidas.
- Controlar que las operaciones se estén realizando en los tiempos y condiciones previstos.
- Avisar sobre irregularidades en la línea.
- Evitar el contacto entre materias primas, productos semielaborados y productos finales.
- No pasar de una zona sucia a una limpia del establecimiento.
- Controlar la limpieza, temperatura y condiciones generales de las cámaras de almacenamiento.
- Verificar la limpieza de los vehículos de transporte.
- Respetar los tiempos de carga y descarga.

## **TERCER BLOQUE**

### **PRECAUCIONES EN LAS INSTALACIONES PARA FACILITAR LA LIMPIEZA Y PREVENIR LA CONTAMINACIÓN**

En los bloques anteriores se intentó evitar la contaminación del producto por parte del personal, ya sea por su falta de higiene como por errores en la manipulación.

En este punto el responsable deberá hacer las modificaciones necesarias para prevenir la contaminación y facilitar la limpieza de las instalaciones. Se recomienda comenzar por las medidas que implican menor inversión como ser el uso de tarimas o pallets para apilar productos y facilitar las operaciones de limpieza. En este bloque se debe idear un plan de limpieza especificando los productos a usar, la periodicidad con la que se realizará y como se supervisará. En caso de no contarse con una estructura edilicia adecuada para la producción de alimentos se deberían comenzar a modificar las instalaciones para facilitar la limpieza por ejemplo, colocando azulejos, redondeando las uniones entre paredes, cambiando los recubrimientos por materiales no absorbentes, usando pintura impermeable, etc. También se deberán separar las máquinas para evitar los lugares de difícil acceso para limpiar. Los empleados deben entender la razón de una buena limpieza y deben ser los responsables de realizarla en forma eficiente. Cada uno será el encargado de mantener limpio su lugar de trabajo.

#### **Algunos puntos a tratar en la capacitación correspondiente al bloque:**

- Se deben separar físicamente las operaciones que puedan dar lugar a contaminación cruzada.
- Los vestuarios y baños deben estar separados de las líneas de elaboración y deben mantenerse siempre limpios.
- No se deben usar materiales que dificulten la limpieza, por ejemplo la madera.
- Se deben redondear los rincones y evitar las pilas de productos que dificulten la limpieza.
- Se debe facilitar la limpieza mediante paredes impermeables y lavables (azulejadas, por ejemplo). Asimismo, se debe controlar que las paredes no tengan grietas, sean lisas y estén pintadas con material claro no absorbente que permita detectar la suciedad.
- Se deben mantener limpias las vías de acceso para evitar el ingreso de suciedad al establecimiento.
- Se debe tener un lugar adecuado para guardar todo los elementos necesarios para la limpieza y desinfección a fin de evitar que estos se mezclen con los elementos usados en la producción.
- Para lograr que los operarios se laven las manos hay que tener instalaciones para dicho fin en los lugares de elaboración, con elementos adecuados para el lavado, desinfección y secado de las manos.
- Se deben limpiar los utensilios y las instalaciones cada vez que sea necesario, como también al comenzar y al terminar la jornada de trabajo. Es importante enjuagar con agua potable al finalizar las tareas de limpieza para no dejar restos de detergentes u otros agentes que puedan contaminar al alimento.

#### **Frases para el personal**



- Mantener limpias las instalaciones.
- Mantener limpio su ámbito de trabajo.
- Controlar que no queden restos de material de limpieza después del enjuague.
- Limpiar correctamente, prestar especial atención a los rincones de difícil acceso.
- Usar los elementos de limpieza indicados.
- Arrojar los residuos en el lugar correspondiente.

#### CUARTO BLOQUE

#### **CONTAMINACIÓN POR MATERIALES EN CONTACTO CON ALIMENTOS**

En este bloque se pondrá especial atención en evitar que los alimentos se contaminen a causa de los materiales con los que están en contacto. Puede tratarse de envases, material para empaque final, recipientes para producto semielaborado, superficies de equipos, etc. El responsable del establecimiento deberá realizar los cambios de equipos y utensilios necesarios para evitar aquellos materiales que puedan introducir contaminación por contacto con el producto. También deberá realizar los controles necesarios para garantizar que se está trabajando con los materiales de empaque adecuados. Los empleados deberán garantizar el buen almacenamiento de los envases, su inspección previa al uso, y que no sean utilizados para fines inadecuados (por ejemplo, guardar productos de limpieza o sobras de material en proceso).

#### **Algunos puntos a tratar en las capacitaciones correspondientes al bloque**

- Los recipientes que puedan ser reutilizados deben ser limpiados y desinfectados. No se deben volver a usar aquellos que contuvieron sustancias químicas como por ejemplo productos de limpieza.
- Se debe intentar que todos los equipos y utensilios que entran en contacto con alimentos no transmitan sustancias tóxicas, olores ni sabores a los alimentos como superficies absorbentes o aquellas que no fueron correctamente enjuagadas.
- Se debe almacenar correctamente el material de envase, evitando su contaminación.
- El material de envase no debe ser un foco de contaminación para el producto final. Se debe controlar que no transmita sustancias al producto y que lo proteja adecuadamente de contaminación externa.
- No se deben usar los envases para fines para los que no fueron diseñados, p.ej. guardar productos de limpieza en envase vacíos de producto final.
- Se deben inspeccionar los envases antes de usarlos.
- Se debe realizar el envasado en condiciones que eviten la contaminación del alimento.

#### **Frases para el personal**

- Limpiar el equipo y utensilios antes de que entren en contacto con el alimento.
- No usar los envases para los fines que no fueron diseñados.
- Revisar el material del envase antes de utilizarlo.
- Guardar los envases en el lugar designado para su almacenamiento.
- Evitar que aquellos equipos, utensilios, envases, recipientes, entre otros, que fueron utilizados con materias primas o con productos semielaborados, entren en contacto con el producto final, si no se realizó una correcta limpieza.

## QUINTO BLOQUE

### **PREVENCIÓN DE LA CONTAMINACIÓN POR MAL MANEJO DE AGUA Y DESHECHOS**

El anteúltimo bloque de trabajo trata los temas relacionados con el manejo de agua y de efluentes. Es importante tener la seguridad de que las medidas anteriormente implementadas siguen funcionando adecuadamente antes de continuar avanzando en la implementación.

Como punto fundamental el responsable del establecimiento deberá garantizar un suministro suficiente de agua potable y un sistema adecuado de evacuación de efluentes; este último deberá ser claramente explicado y visible para que el empleado sepa qué hacer con los residuos. Deberá además implementar algún plan de análisis periódico para garantizar la potabilidad del agua. El empleado por su parte deberá cumplir con las indicaciones correspondientes al manejo de agua y efluentes.

#### **Algunos puntos a tratar en las capacitaciones correspondientes al bloque**

- Evitar la contaminación por agua y por desechos como excrementos, residuos agrícolas o industriales, entre otros, en las áreas de obtención de materias primas.
- Controlar el abastecimiento de suficiente agua potable tanto en el establecimiento como en las zonas de obtención de materia prima.
- Utilizar agua potable tanto para el hielo como para el vapor que tenga contacto con el alimento.
- Evitar el contacto de agua potable con agua no potable usada, por ejemplo, para extinguir incendios.
- Realizar todas las operaciones de limpieza con agua potable.
- Utilizar un sistema de evacuación de residuos que evite la larga residencia de estos en el establecimiento.
- Evitar la contaminación del abastecimiento de agua por efluentes.
- Disponer de un lugar determinado dentro del establecimiento para almacenar la materia prima en mal estado, los desechos y los productos que presenten alguna no conformidad. Este lugar debería estar aislado y correctamente señalizado.

- Evitar el acceso de plagas al lugar de almacenamiento de desechos.
- Evitar la acumulación de desechos en el establecimiento.
- Evitar que los desechos tanto líquidos como sólidos entren en contacto con alimentos y que se crucen durante las etapas de elaboración.
  - Tratar el agua recirculada de manera que no constituya un foco de contaminación.

### **Frases para el personal**

- Limpiar con agua potable.
- Depositar los residuos en los lugares adecuados.
- Evitar que el producto elaborado entre en contacto con los residuos.
- Aislar la materia prima en mal estado de la línea de elaboración.
- Retirar los desechos del lugar de trabajo en forma periódica para evitar que se acumulen.

## **SEXTO BLOQUE**

### **MARCO ADECUADO DE PRODUCCIÓN**

En los bloques anteriores se trataron los temas que se solucionaban con esfuerzo y cambios de actitud por parte del personal, siempre con el apoyo y dirección de un responsable. En cambio, en esta última etapa las medidas correctivas a implementar dependen en mayor proporción de las decisiones de las autoridades de la empresa en lo que respecta a inversiones para solucionar posibles problemas existentes. En este período de trabajo se intentará introducir todos los cambios necesarios para que los alimentos se produzcan en forma adecuada, desde la obtención de la materia prima hasta su distribución. En este punto es probable que el responsable del establecimiento deba realizar algún tipo de inversión para introducir las mejoras necesarias en las instalaciones con las que ya cuenta. Se deberá además implementar un programa de control de plagas. El empleado, por su parte, tendrá en este punto la responsabilidad de conservar y mantener en forma adecuada las instalaciones donde realiza su trabajo.

### **Algunos puntos a tratar en las capacitaciones correspondientes al bloque**

- Acondicionar las vías de tránsito interno y perimetrales para que éstas no constituyan un foco de contaminación.
- Las instalaciones deben facilitar las operaciones de limpieza y deben permitir sectorizar la producción, para separar las operaciones que puedan causar contaminación cruzada.
- Contar con medidas como protección en las ventanas o presión interna positiva para evitar el ingreso de insectos y contaminantes al establecimiento.

- Evitar el ingreso de animales domésticos a las zonas de elaboración.
- La disposición interna de los equipos y la iluminación deben facilitar la inspección de la higiene del establecimiento.
- Los pisos deben ser de material resistente, no deben presentar grietas y deben ser fáciles de limpiar. Es necesario contar con desnivel para facilitar el escurrido de agua de lavado.
- Las paredes y los techos deben estar revestidas de material no absorbente y al igual que los pisos deben ser fáciles de limpieza.
- La iluminación no debe alterar los colores, debe facilitar la inspección y debe contar con algún tipo de protección para evitar la caída de vidrio al producto en caso de estallido.
- Es importante contar con una ventilación adecuada.
- Contar con un programa eficaz de control de plagas. Los productos usados para eliminarlas no deben entrar en contacto con el alimento.

### **Frases para el personal**

- No permitir el ingreso de animales al establecimiento.
- Avisar en caso de detectar presencia de plagas.
- Cuidar las instalaciones y notificar cuando se registre algún daño.
- Mantener cerradas las protecciones contra insectos.
- Evitar el contacto de los plaguicidas con los alimentos.

El éxito de la implementación de las BPM se debe en gran parte a la capacitación de personal y a la existencia de un Sistema adecuado de Documentación que permita seguir los pasos de un producto, desde el ingreso de las materias primas hasta la distribución del producto final.

## **¿Que son los POES?**

**Son procedimientos operativos estandarizados que describen las tareas de saneamiento. Se aplican antes, durante y después de las operaciones de elaboración.**

Los POES están establecidos como obligatorios por la Resolución N° 233/98 de SENASA que establece lo siguiente: “Todos los establecimientos donde se faenen animales, elaboren, fraccionen y/o depositen alimentos están obligados a desarrollar Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES) que describan los métodos de saneamiento diario a ser cumplidos por el establecimiento (...)”.

Dicha resolución no impone procedimientos específicos de saneamiento, sino que establece un método para asegurar el mejor cumplimiento de los ya existentes.

En cada etapa de la cadena alimentaria desde la producción primaria hasta el consumo son necesarias prácticas higiénicas eficaces.

Asimismo la aplicación de POES es un requerimiento fundamental para la implementación de sistemas que aseguren la calidad de los alimentos.

Para la implantación de los POES, al igual que en los sistemas de calidad, la selección y capacitación del personal responsable cobra suma importancia.

## **Los cinco tópicos que consideran los POES**

### **•TÓPICO 1**

El énfasis de este tópico está puesto en la prevención de una posible contaminación directa del producto. Por ello cada establecimiento tiene la posibilidad de diseñar el plan que desee, con sus detalles y especificaciones particulares.

Cada establecimiento debe tener un plan escrito que describa los procedimientos diarios que se llevarán a cabo durante y entre las operaciones, así como las medidas correctivas previstas y la frecuencia con la que se realizarán para prevenir la contaminación directa de los productos.

Las plantas deben desarrollar procedimientos que puedan ser eficientemente realizados, teniendo en cuenta la política de la dirección, el tamaño del establecimiento y la naturaleza de las operaciones que se desarrollan. También deben prever un mecanismo de reacción inmediato frente a una contaminación. Los encargados de la inspección del plan deben exigir que el personal lleve a cabo los procedimientos establecidos y que actúe si se producen contaminaciones directas de los productos.

### **• TÓPICO 2**

Las plantas tienen flexibilidad para determinar quién será la persona a cargo, siempre y cuando tenga autoridad en el lugar. Cada POES debe estar firmado por una persona de la empresa con total autoridad en el lugar o por una persona de alta jerarquía en la planta. Debe ser firmado en el inicio del plan y cuando se realice.

La importancia de este punto radica en que la higiene constituye un reflejo de los conocimientos, actitudes, políticas de la dirección y los mandos medios. La mayoría de los problemas asociados con una higiene inadecuada podrían evitarse con la selección, formación activa y motivación del equipo de limpieza.

### • TÓPICO 3

Los procedimientos pre operacionales son aquellos que se llevan a cabo en los intervalos de producción y como mínimo deben incluir la limpieza de las superficies, de las instalaciones y de los equipos y utensilios que están en contacto con alimentos.

El resultado será una adecuada limpieza antes de empezar la producción.

Se deberá detallar minuciosamente la manera de limpiar y desinfectar cada equipo y sus piezas, en caso de desarmarlos.

Los procedimientos sanitarios incluyen la identificación de los productos de limpieza y desinfectantes, y adicionalmente la descripción del desarme y rearme del equipamiento antes y después de la limpieza. Se detallarán también las técnicas de limpieza utilizadas y la aplicación de desinfectantes a las superficies de contacto con los productos, después de la limpieza.

Los POES deben identificar procedimientos de saneamiento pre operacionales y deben diferenciarse de las actividades de saneamiento que se realizarán durante las operaciones.

La efectividad de los procedimientos de saneamiento pre operacionales se determinará a través de la verificación y no a través de procedimientos de evaluación.

#### Ejemplo:

La **limpieza** está referida a la eliminación de tierra, restos de alimentos, polvo u otras materias objetables.  
La **desinfección** es la reducción, mediante agentes

Es importante verificar la correcta limpieza y desinfección mediante distintos métodos, como pruebas microbiológicas de áreas determinadas de las superficies donde se manipulan los productos y/o de los equipos. Se pueden realizar también pruebas del producto terminado o del diagrama de flujo, lo que implicaría obtener muestras del producto en elaboración en las distintas etapas del proceso y asociar el nivel de higiene de los equipos y del ambiente de producción con el nivel de contaminación del producto en dicha instancia.

Los POES que se realizan entre cada operación (limpieza y desinfección de equipos y utensilios) deben ser descriptos al igual que los procedimientos pre-operacionales y además deben hacer referencia a la higiene del personal en relación al mantenimiento de las prendas de vestir externas (delantales, guantes, cofias, etc.), al lavado de manos, al estado de salud, etc.

Los agentes de limpieza y desinfección que se manejen en las áreas de elaboración no deben ser un factor de contaminación para los productos.

La empresa debe identificar a las personas que son responsables de la implementación y del mantenimiento diario de las actividades de saneamiento que fueron descriptas en el plan.

#### • TÓPICO 4

El personal designado será además el que realizará las correcciones del plan, cuando sea conveniente.

Los establecimientos deben tener registros diarios que demuestren que se están llevando a cabo los procedimientos de sanitización que fueron delineados en el plan de POES, incluyendo las acciones correctivas que fueron tomadas.

## • TÓPICO 5

No hay requerimientos en lo que respecta al formato. Los registros pueden ser mantenidos en formato electrónico y/o en papel o de cualquier otra manera que resulte accesible al personal que realiza las inspecciones. En general una planta elaboradora debería disponer, como mínimo, de los siguientes POES:

- Saneamiento de manos.
- Saneamiento de líneas de producción (incluyendo hornos y equipos de envasado).
- Saneamiento de áreas de recepción, depósitos de materias primas, productos intermedios y terminados.
- Saneamiento de silos, tanques, cisternas, tambores, carros, bandejas, campanas, ductos de entrada y extracción de aire.
- Saneamiento de líneas de transferencia internas y externas a la planta.
- Saneamiento de cámaras frigoríficas y heladeras.
- Saneamiento de lavaderos.
- Saneamiento de paredes, ventanas, techos, zócalos, pisos y desagües de todas las áreas.
- Saneamiento de superficies en contacto con alimentos, incluyendo, básculas, balanzas, contenedores, mesadas, cintas transportadoras, utensilios, guantes, vestimenta externa, etc.
- Saneamiento de instalaciones sanitarias y vestuarios.
- Saneamiento del comedor del personal.



## E. Inventario de Activos

Cantidad	ítem	Cantidad	Ítem
1	horno pizzero	30	manteles
1	plancha doble	25	mesas
1	freidora	110	sillas
2	microondas	50	copas de vino
1	anafe	110	copas de agua
2	heladeras bebidas	50	trago largo
2	freezer	50	chopp cerveza
2	heladeras puerta de vidrio	110	cuchillos
1	pastera con canastos	110	tenedores
1	cortadora de fiambre	50	cucharas café
1	balanza electrónica	50	tazas café
1	extractor	50	platos
1	pastalinda	80	platos postre
1	amazadora	25	vasos cortos tipo tequila
5	ollas aluminio		
1	licuadora	150	servilletas
1	minipimer	4	chaquetas
3	cuchillos carne	10	cofias
2	cucchillos pescado	4	delanteros
1	mesada acero inox	10	chombas
1	campana acero inox		
		1	sof maxi rest

## **F. Reglamento Interno de Trabajo**

---

### **Condiciones de ingreso y renuncia**

Serán requisitos indispensables para ingresar como empleado de la empresa:

- ✚ Justificar identidad y edad con documentos legales. Los mayores de 18 años: Documento Nacional de Identidad Los menores de esa edad: la libreta de trabajo que extiende la autoridad de aplicación respectiva.
- ✚ Presentar certificados de trabajo anteriores (si hubiera tenido otra ocupación) y Número de CUIL.
- ✚ Presentar el certificado pre ocupacional, que debe ser extendido por el servicio médico de la empresa, cuando así se lo solicite.
- ✚ Someterse a los exámenes de capacidad que servirán de base para la fijación del sueldo o jornal.
- ✚ Obligarse a producir con la mayor eficiencia y comprometerse a desempeñar de buena fe las funciones que se le confíen.
- ✚ Comprometerse a utilizar el uniforme de trabajo en todo momento, y a su cuidado permanente.
- ✚ Conocer el presente reglamento y comprometerse a su cumplimiento.
- ✚ Es obligación del empleado que deje de prestar servicios en la empresa por voluntad propia, comunicar a la Dirección por telegrama su decisión con la debida anticipación, de acuerdo a las leyes en vigor.

### **Forma de remuneración**

El trabajo del personal será remunerado de conformidad al convenio colectivo de trabajo (o con el sueldo que se le fije de común acuerdo entre las partes). El pago de los Sueldos y jornales se hará mensual, quincenal, semanal o incluso diariamente de acuerdo a la ley 20.744 L.C.T.

### **Horarios, asistencia y puntualidad**

Los horarios serán establecidos por la empresa, dentro de las prescripciones legales, debiendo el personal ajustar a ellos su asistencia y labor.

El trabajador deberá encontrarse en su puesto de trabajo a la hora fijada para su iniciación. Las disposiciones de entrada y salida deberán ser cumplidas rigurosamente por el personal y cualquier transgresión a las mismas, harán pasible al infractor de las penalidades establecidas.

Es deber del personal de avisar cuando falte, y solamente se justificarán las inasistencias originadas por enfermedad o fuerza mayor. Se considerarán inasistencias injustificadas, las siguientes:

1. Toda inasistencia sin aviso y aunque ésta haya sido por fuerza mayor, mientras no se compruebe, fehacientemente la imposibilidad de avisar. No es válido el aviso a compañeros de trabajo, ni el no tener crédito en el celular como justificativos.

2. Toda inasistencia con aviso cuando no se justifique que la misma ha sido por causa de fuerza mayor.

Todo aquel que desee tomar su licencia anual en una fecha determinada, deberá solicitarla por escrito, con una anticipación de 30 días por lo menos, para que la Dirección de la empresa estudie si dentro de las posibilidades del trabajo puede concederse.

Se concederá permiso para faltar, únicamente por causas de fuerza mayor, y a la brevedad posible deberá informar por escrito el motivo de la inasistencia.

Toda solicitud de permiso deberá efectuarse por escrito por lo menos 10 días previo a la inasistencia, especificando las causas por el cual se lo solicita, el día a faltar, personal que reemplazará y duración de la inasistencia. Sin haber llenado este requisito no será considerado el permiso como concedido.

El empleador no estará obligado a pagar los salarios por dicha ausencia, salvo que se trate de enfermedad o de la solicitud de alguna de las licencias especiales previstas en las normas legales específicas.

### **Prohibiciones**

El personal tiene prohibido:

- ✚ La entrada al establecimiento con armas o bebidas alcohólicas.
- ✚ Ausentarse durante su horario de trabajo de su sección, a menos que el cumplimiento de su tarea lo requiriese u obtenga autorización de su superior para ese efecto.
- ✚ Entrar o salir del establecimiento por otro lugar que no sea el fijado por las disposiciones en vigor que fije el empleador
- ✚ Hacer firmar la Planilla de Asistencia, o cualquier otro mecanismo que se disponga a futuro para el control de presentismo, por otro trabajador.
- ✚ Salir del establecimiento durante las horas de trabajo, sin una autorización firmada por su superior, la cual deberá ser entregada a la persona encargada de la portería.
- ✚ Efectuar trabajos que no sean los indicados por los superiores.
- ✚ Tomar directamente cualquier material o útil, para efectuar un trabajo, sin haberlo pedido previamente a su superior inmediato para que se haga el correspondiente vale. Todo el material sobrante después de terminado el trabajo, deberá ser devuelto a adonde corresponda.

- ✚ Retirarse de la máquina en marcha en la que se está trabajando, sin antes pararla, salvo que se trate de máquinas que puedan sin peligro seguir funcionando, sin la atención constante del trabajador.
- ✚ Encender fuego sin autorización.
- ✚ Sacar del recinto de la fábrica, herramientas o útiles, sin estar provisto del correspondiente permiso de la Dirección. Lo mismo es válido para los locales comerciales de la empresa.
- ✚ Fumar en los recintos del establecimiento, donde está prohibido hacerlo.
- ✚ Distraer la atención de otros trabajadores. El contacto entre el personal deberá limitarse exclusivamente, en las horas de labor, a los asuntos vinculados con el trabajo.
- ✚ Lavarse o cambiarse de ropa antes de la hora de terminación del trabajo.
- ✚ Tirar papeles u otros residuos fuera de los recipientes destinados a ese fin. El personal deberá mantener la mayor limpieza en su sección o lugar de trabajo.
- ✚ Realizar colectas o suscripciones dentro del recinto de la fábrica o de los locales comerciales.

### **Sanciones y medidas disciplinarias**

La ejecución de actos no permitidos por este reglamento de trabajo o que indiquen mala conducta, inasistencias no justificadas, impuntualidad, y en general cualquier acto que contravenga las disposiciones normales en que se desenvuelven las relaciones de trabajo en la empresa que pueda perturbar la productividad y el respeto mutuo entre los compañeros de trabajo, así como con sus superiores, y en general, la indisciplina, serán penados de acuerdo a la gravedad de la falta cometida a criterio de la empresa con sanciones que oscilen entre el Llamado de Atención formal, el apercibimiento, la suspensión y el despido con causa.

### **Ausencias por enfermedad**

El personal tiene obligación de comunicar su enfermedad antes de transcurrida las primeras dos horas de la jornada de trabajo al efecto de que la empresa tomar las medidas apropiadas para reemplazar al personal afectado.

Luego del aviso, el personal deberá concurrir a su médico personal para obtener el diagnóstico y tratamiento adecuado. Posteriormente deberá concurrir al servicio médico de Lérida para que se pueda refrendar el certificado y licencia otorgada previamente.

Si el trabajador no efectuara el aviso correspondiente, la empresa no sólo no reconocerá el pago de los haberes o jornales por inasistencia, sino que considerará la misma injustificada, y podrá aplicar la correspondiente sanción.

En caso de enfermedad o accidente, si vencido el plazo establecido por el médico de la Empresa el trabajador no se presentara de nuevo ante el médico o no avisara su imposibilidad de presentarse, se

considerará falta injustificada, el tiempo transcurrido desde el vencimiento del plazo hasta el nuevo aviso.

### **Domicilio**

El trabajador deberá dar a la empresa en el momento de su ingreso, su domicilio preferentemente de su puño y letra. Si en la zona en que habitare no hubiera reparto postal ni telegráfico, deberá señalar expresamente un domicilio legal al efecto de recibir las notificaciones correspondientes que le efectúe la empresa.

También tendrá el trabajador obligación de comunicar a la Dirección de la empresa de inmediato y por escrito, cualquier cambio en su domicilio y, en su caso, del que debe señalar para recibir notificaciones postales, telegráficas o cartas documento. Las mismas normas rigen para los datos de contacto como celular, teléfono fijo y correo electrónico.

### **Accidentes de trabajo**

Cualquier hecho que constituya accidente de trabajo debe ser comunicado de inmediato por el trabajador afectado a su superior o a la Gerencia dependiendo la gravedad y urgencia del mismo. En todos los casos será necesario dar aviso a la ART

### **Mantenimiento del Local Comercial**

Al personal afectado a la atención al público y cajas, se le recuerdan las siguientes pautas de trabajo:

- a. Limpieza y orden: en todo momento se debe cuidar y mantener la limpieza del local. Para ello, se utilizará una Tabla de Limpieza para distribuir los sectores a limpiar entre el personal del Local. Se debe completar rigurosamente esta Tabla para distribuir el trabajo, evitar que queden zonas sin limpiar y facilitar el control por parte de los directivos de la empresa.
- b. Adicionalmente, se debe cuidar el orden de los útiles de trabajo, tanto en el salón de ventas, cómo en el área de producción. Esto también hace referencia a la prolijidad necesaria para hacer el trabajo más fácil. Por favor utilice el Cuaderno de Mensajes para anotar toda vez que se encuentra el local en desorden y debe ser ordenado.
- c. Presentación del Local: junto con la limpieza y orden, es importante la presentación de exhibidores de productos y heladeras. En todo momento se debe procurar que las mismas se encuentren llenas de productos. Esto implica ordenar heladeras de bebidas y postres, de tal forma de generar una sensación de abundancia al cliente. Se debe mantener la correcta ubicación de bandejas y postres de tal forma de facilitar el acceso a las mismas y evitar derrames o salpicaduras de cualquier tipo.

- d. Mantenimiento correctivo: ante la ocurrencia de alguna situación que requiera de mantenimiento correctivo, se debe notificar al Gerente General de tal situación.

## **Código de Ética**

### **Introducción**

El presente Código asume las siguientes asunciones básicas:

- La Ética de accionistas, propietarios, administradores, directivos y empleados es imprescindible para que la empresa del siglo XXI pueda cumplir adecuadamente sus fines, en la medida en que constituye el requisito necesario para garantizar y equilibrar los derechos e intereses de todos los grupos de interés por ella afectados: empleados, clientes, accionistas, proveedores y socios de negocio y sociedad en general.
  
- 7. La Ética presupone el cumplimiento riguroso, en y por la empresa, de la legislación que en cada caso sea aplicable, así como de los Reglamentos de funcionamiento interno de la sociedad.
  
- 8. La Ética en la empresa requiere que los accionistas y propietarios se constituyan en garantes del cumplimiento de las obligaciones de administrado-res y directivos.

### **Valores Corporativos**

El presente Código asume los siguientes valores corporativos para toda la empresa, según su Plan de Negocios:

- El cliente está siempre primero.
  
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
  
- Sentido de pertenencia a la organización.
  
- Respeto mutuo.
  
- Trabajo en equipo
  
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento
  
- Conducta ética responsable.

## **Accionistas y Propietarios**

En el ejercicio de sus derechos de propiedad, deben:

- Configurar la empresa como un instrumento al servicio de la creación de riqueza, haciendo compatible su ineludible finalidad de obtención de beneficios con un desarrollo social sostenible y respetuoso con el medio ambiente, procurando que toda su actividad se desarrolle de manera ética y responsable.
- Configurar la empresa como una institución a medio y largo plazo sin que el afán de enriquecimiento a corto plazo comprometa su continuidad.
- Ejercitar, de modo informado y responsable, sus derechos de voto en las Juntas Generales de Socios y, al hacerlo, exigir siempre la actuación ética de la empresa, incluyendo la aprobación del correspondiente Código Ético y procurando su efectiva aplicación.
- Buscar un justo equilibrio entre el capital y el trabajo de modo que los trabajadores reciban a través de sus salarios la justa contraprestación por su trabajo.
- Nombrar como administradores y directivos a personas que reúnan las condiciones de preparación y experiencia adecuadas y que realicen un ejercicio profesional, ético y responsable de su gestión.
- Definir y defender la misión y los valores de la empresa en línea con su Código Ético.

## **Administradores y Directivos**

En el ejercicio de sus funciones de administración y gestión, deben:

A) En relación con sus **funciones de Dirección**:

- Realizar un ejercicio profesional, ético y responsable de su actividad.
- Cumplir y hacer cumplir el Código Ético de la empresa y para ello darlo a conocer y establecer los mecanismos adecuados para garantizar su aplicación. En particular debe de existir un órgano, idealmente un Comité de Ética, integrado por personas con suficiente poder para aplicar el Código y corregir sus infracciones.



- Informar puntualmente y con exactitud a los propietarios o accionistas de la situación y perspectivas de la empresa.
- Promover la participación efectiva de los accionistas en las Junta Generales, de modo especial mediante la facilitación del ejercicio de sus derechos de información y voto.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y establecer los sistemas internos y externos de control y gestión del riesgo, adecuados a las características de la empresa.
- Mantener los libros y registros de la empresa con exactitud y honestidad, de modo que permitan la obtención de información y la toma de decisiones de forma consciente y responsable.
- Facilitar a los auditores, externos e internos, de la empresa toda la información y explicaciones que requieran para la realización de su trabajo.
- Subordinar los intereses propios a los de la empresa cuando actúen en nombre y representación de ésta y no utilizar los activos sociales en su propio beneficio salvo con la debida transparencia, previa la autorización del órgano social pertinente y mediante la contraprestación que sea adecuada en el mercado.
- Comunicar inmediatamente al órgano de administración, cualquier hecho o situación que pudiera suponer o llegar a ocasionar un conflicto entre el interés de la empresa y el particular del administrador o directivo y abstenerse de intervenir en su resolución.
- Facilitar la transparencia y el control de sus retribuciones de modo que se garantice su adecuación a su nivel de responsabilidad y desempeño y a las características de la empresa.
- Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones en la empresa, incluso después de haber cesado en ellas.
- Hacer frente al pago y cumplimiento de las deudas y obligaciones de la empresa sin dilaciones ni incumplimientos injustificados y proceder al cobro de sus créditos con la diligencia que el caso requiera.
- Elaborar y mantener vigente un plan de sucesión en los puestos clave de la empresa, de modo que la continuidad de ésta no dependa de la permanencia de ningún administrador ni directivo.

- Elegir a sus colaboradores y subordinados con arreglo a los principios de mérito y capacidad, procurando únicamente el interés de la empresa.

B) En relación con los **proveedores y clientes** de la Empresa:

- Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
- Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.
- Seleccionar a los proveedores en base a la idoneidad de sus productos o servicios, así como de su precio, condiciones de entrega y calidad, no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie, que puedan alterar las reglas de la libre competencia en la producción y distribución de bienes y servicios.
- Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.
- Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de consumidores y usuarios buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento de la normativa vigente.

C) En relación con los **competidores** de la Empresa:

- No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.
- Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.
- En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

## **GO DE ÉTICA PARA EMPRESAS**

D) En relación con los **empleados** de la Empresa:

- Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en consideración su diferente sensibilidad cultural.

- No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.
- No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.
- Reconocer los derechos de asociación, sindicación y negociación colectiva.
- Fomentar el desarrollo, formación y promoción profesional de los empleados.
- Vincular la retribución y promoción de los empleados a sus condiciones de mérito y capacidad.
- Establecer y comunicar criterios y reglas claras que mantengan equilibrados los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos de contratación y en los de separación de éstos incluso en caso de cambio voluntario de empleador.
- Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando cuantas medidas sean razonables para maximizar la prevención de riesgos laborales.
- Procurar la conciliación del trabajo en la empresa con la vida personal y familiar de los empleados.
- Procurar la integración laboral de las personas con discapacidad o minusvalías, eliminando todo tipo de barreras en el ámbito de la empresa para su inserción.
- Facilitar la participación de los empleados en los programas de acción social de la empresa.

E) En relación con la **sociedad civil**.

- Respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas y promoverlos donde sea posible.
- Mantener el principio de neutralidad política, no interfiriendo políticamente en las comunidades donde desarrolle sus actividades, como muestra además de respeto a las diferentes opiniones y sensibilidades de las personas vinculadas a la empresa.
- Relacionarse con las autoridades e instituciones públicas de manera lícita y respetuosa no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie.
- Realizar aportaciones a partidos políticos e instituciones públicas sólo de conformidad con la legislación vigente y, en todo caso, garantizando su transparencia.
- Colaborar con las Administraciones Públicas y con las entidades y organizaciones no

gubernamentales dedicadas a mejorar los niveles de atención social de los más desfavorecidos.

## **Empleados**

En el ejercicio de sus funciones deben:

- Colaborar con los Administradores y Directivos en la creación de valor al cliente en todo momento.
- Asumir un compromiso de lealtad con la empresa, no transfiriendo información interna de ningún tipo a clientes, proveedores o competidores. Todo pedido de información por organismos competentes deberá ser formulado por escrito, con firma y sello del funcionario correspondiente antes de ser procesado.
- Mantener una conducta intachable en todo momento, no dando lugar a dudas en cuanto su integridad ética y moral.
- Adherir al **Reglamento Interno de Trabajo**, cumplirlo y hacerlo cumplir por sus pares.

## **COMPROMISO PERSONAL DE ADHERENCIA AL CÓDIGO DE ÉTICA DE LA EMPRESA**

Por la presente me doy por notificado de la existencia del Código de Ética de la empresa, y declaro haberlo leído en detalle, por lo tanto entiendo las obligaciones resultantes del mismo, y adhiero plenamente a este Código cumpliendo y haciéndolo cumplir en todo momento.

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Número de Legajo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **G. Aspectos Legales, Tributarios y Laborales**

---

Hemos dejado fuera del cuerpo central de este Plan de Negocios los aspectos legales, tributarios y laborales que enfrentará nuestra empresa, por no ser críticos para el negocio, aunque sin duda necesarios y vitales para el funcionamiento a largo plazo.

### **Tipo Societario**

El emprendimiento será una Sociedad de Responsabilidad Limitada, bajo los términos de la Ley 19.550 constituida en la Ciudad de Mendoza, con domicilio legal en Peatonal Sarmiento N° 45, 3° piso, oficina 145. Aquí funcionará la administración de la empresa.

Los socios mayoritarios serán Darío Rabines Grippi (51% de las cuotas partes) y Ana Laura Aguirre (49% de las cuotas partes). Se ha elegido este tipo societario por las siguientes razones:

- ✓ Menores costos de Constitución.
- ✓ Funcionamiento legal simplificado, dado que existen menores requisitos formales.
- ✓ Protección legal a los socios, similar a la de la Sociedad Anónima.
- ✓ Idéntico tratamiento fiscal que a las Sociedades Anónimas.
- ✓ Es un tipo societario pensado para pequeñas empresas, dirigidas por sus dueños. Sin embargo, el tipo societario permite crecer en la incorporación de nuevos socios, y hasta su transformación en Sociedad Anónima.

### **Aspectos Tributarios**

Dado el volumen de ventas proyectados, y hasta tanto no se actualice los valores del Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (más conocido como Monotributo) la sociedad será Responsable Inscripto y estará sujeta a los siguientes impuestos:

- ✚ Impuesto al Valor Agregado: debiendo presentar declaraciones juradas mensuales de la posición a favor o a pagar por este impuesto.
- ✚ Impuesto a las Ganancias: tributando con una alícuota del 35% de las utilidades.
- ✚ Por otro lado, a nivel provincial tributará sobre Ingresos Brutos con una alícuota del 4%.
- ✚ Los dueños serán Monotributistas y tributarán como socios de la SRL.

### **Aspectos Laborales**

Dada la elevada rotación del personal, y la inversión en capacitación que será necesaria para cumplir nuestros objetivos comerciales, desde la gestión Laboral el objetivo será siempre una relación a largo plazo empleado – empleador.

Para ello, se utilizarán los siguientes contratos:

- ✚ Contrato a tiempo determinado por 3 años para el nivel de Jefaturas.
- ✚ Contrato a tiempo determinado por 1 año para operarios, mozos, repartidores, administrativos e inspectores.
- ✚ Contratos de temporada, a tiempo determinado, por 4 meses para mozos y repartidores que refuercen en los meses de alta demanda.

**Convenio Colectivo Aplicable:** Es el Convenio Colectivo 389/2004, Convenio Colectivo de Trabajo celebrado entre la UNION DE TRABAJADORES HOTELEROS Y GASTRONOMICOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (U.T.H.G.R.A.) y la FEDERACION EMPRESARIA HOTELERA GASTRONOMICA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (F.E.H.G.R.A.), en los términos de la Ley Nro. 14.250 (t.o. 2004).

**DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD**

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

Mendoza, 04 de Diciembre del 2013

Dario Robinas Grippi  
Apellido y Nombre

25444  
Nº de Registro

  
Firma