



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

Plan de Negocios: Dorian Café/Bar

Autor: Nicolás Scuro

DNI: 31659636

Director: Daniel González Isolio

**Ciudad de Buenos Aires
30 de Septiembre de 2017**



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magíster en Administración de Negocios

Plan de Negocios: Dorian Café/Bar

Autor: Nicolás Scuro

DNI: 31659636

Director: Daniel González Isolio

Ciudad de Buenos Aires

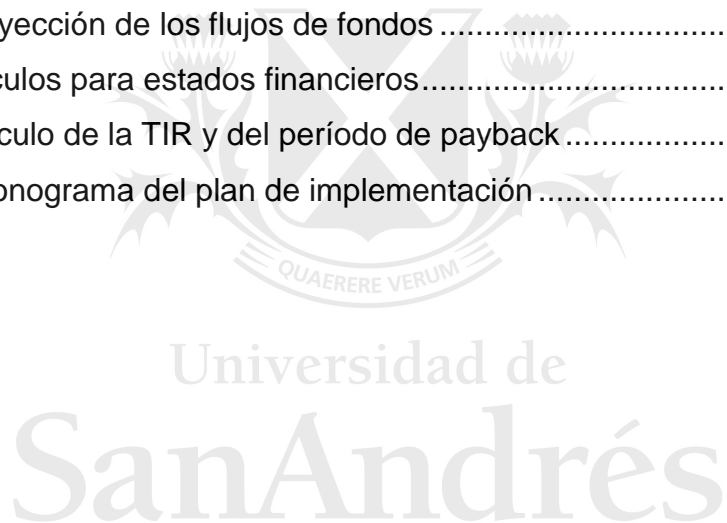
30 de Septiembre de 2017

Índice

Descripción de la oportunidad de negocio	5
Introducción	5
Descripción de la industria y mercado	7
Competidores	9
Perfil de cliente	11
Breve descripción del producto y la propuesta de valor	11
Equipo de trabajo y factores que favorecen el éxito	12
Objetivos generales del proyecto.....	13
Largo plazo	13
Objetivos particulares del proyecto.....	14
Corto y mediano plazo	14
Herramientas & conceptos de management	15
Investigación de datos clave	20
Entorno macro	20
Entorno micro: análisis de la industria	21
Análisis estratégico del negocio	27
Misión	27
Visión.....	27
Valores.....	27
Análisis de la empresa.....	28
Estrategia.....	33
Cadena de valor	33
Factores clave de éxito.....	34
Requerimientos para la ejecución del plan de negocios	36
Plan de marketing.....	36
Necesidades de los clientes y definición del negocio	36
Atributos más valorados por los clientes.....	37
Propuesta de valor y producto	38
Precios y medios de pago.....	40

Plaza.....	42
Promoción.....	42
Proyección de ventas.....	43
Plan de operaciones	44
Servicio.....	44
Abastecimiento	45
Producción: Cocina.....	46
Recursos simultáneos necesarios para soportar la operación.....	46
Análisis de cuellos de botella según horario	47
Plan de recursos humanos	48
Estructura organizacional y definición de roles.....	48
Descripción de la cultura organizacional.....	49
Política de selección de personal	50
Política de remuneraciones	51
Evaluación de desempeño y desarrollo del personal.....	52
Plan financiero.....	53
Inversión inicial y financiamiento	53
Proyecciones y análisis financiero	53
Costo del capital, TIR y payback	56
Condiciones para la viabilidad del plan	58
Valuación y análisis de sensibilidad.....	58
Análisis de riesgos.....	61
Plan de implementación	63
Conclusiones del Estudio	64
Bibliografía	68
Anexo I: Mapa de la Ciudad de Buenos Aires.....	70
Anexo II: Mapa de competidores.....	71

Anexo III: Menú propuesto	72
Anexo IV: Precios de competencia, costos, markup y rentabilidad de Dorian.....	74
Anexo V: Ubicación de Dorian.....	76
Anexo VI: Salón de Dorian	77
Anexo VII: Diagrama de flujo – Pedido para consumir en salón.....	78
Anexo VIII: Diagrama de flujo - Takeaway	79
Anexo IX: Diagrama de flujo – Abastecimiento	80
Anexo X: Diagrama de flujo – Producción/cocina.....	81
Anexo XI: Organigrama	82
Anexo XII: Proyección del estado de resultados	83
Anexo XIII: Proyección del balance.....	84
Anexo XIV: Proyección de los flujos de fondos	85
Anexo XV: Cálculos para estados financieros.....	86
Anexo XVI: Cálculo de la TIR y del período de payback.....	89
Anexo XVII: Cronograma del plan de implementación	90



Descripción de la oportunidad de negocio

Introducción

En los últimos años se observan una serie de tendencias en la Ciudad de Buenos Aires que favorecen el crecimiento de la industria gastronómica, siendo esto una interesante oportunidad para el desarrollo de restaurantes, cafés y bares.

En primer lugar, se puede mencionar que cada vez se dedica menos tiempo a la cocina¹. Las personas tienen muchas actividades en su vida diaria, tales como estudiar, trabajar, realizar actividad física, reuniones con amigos, etc. Esto hace que cocinar en casa no sea una prioridad, sino más bien una carga para la mayoría de las familias jóvenes.

En segundo lugar, otra tendencia que se ha identificado es que en los últimos años, hubo un notable incremento en la cantidad de mujeres profesionales². Varias décadas atrás, era tradición que el hombre, jefe de familia, sea el responsable de trabajar y ser el sustento económico, mientras que la mujer se quedaba en su casa realizando las tareas domésticas y cocinando. Hoy en día se ha producido un fuerte cambio cultural, en el que las mujeres se han insertado laboralmente a la par de los hombres, por lo que ya no cargan con la responsabilidad ni se sienten obligadas a cocinar todos los días.

En función de los dos puntos mencionados previamente, las familias actuales han incorporado el hábito de salir a comer fuera de su casa¹, como una oportunidad de compartir un momento agradable, estar con amigos y degustar buenos platos de comida.

Por otra parte, ha vuelto el “gusto por la comida casera”¹. Se valora nuevamente la utilización de ingredientes naturales y menos industrializados, con el objetivo de crear platos más sanos y sabrosos.

¹ Fuente: Nielsen (2016). ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?

² Fuente: Organización Internacional del Trabajo (2016). Las mujeres en el trabajo.

Adicionalmente, se puede destacar que es cada vez más fuerte en la ciudad la demanda por espacios “pet friendly”³. Los dueños de mascotas ya pueden viajar con ellas en el subte e inclusive llevarlas en la cabina del avión, por lo que esperan que si van a salir a tomar un café o comer fuera de su casa, el establecimiento al que concurren les permita estar con su mascota sin ningún tipo de problema y sean bienvenidos.

Considerando las tendencias analizadas, en la segunda mitad del año 2016 los hermanos Lucas y José Carozzo, junto a Laura Voeffray, pareja de José, deciden comenzar un emprendimiento gastronómico para aprovechar la oportunidad de negocio con un restaurante/café llamado Dorian.

Los tres socios tienen una gran capacidad y fuerza emprendedora, por lo que comenzaron la operación del nuevo restaurante en pocos meses, pero sin un plan de negocios formal, con pocos procesos estandarizados y documentados, y ciertas ineficiencias en la gestión, lo cual impactó negativamente en la rentabilidad del emprendimiento.

Por lo tanto, situados en Marzo de 2017, aprovechando que el autor del presente trabajo y amigo de los socios estaba finalizando su MBA en la Universidad de San Andrés, surgió la oportunidad de desarrollar un plan de negocios concreto para el restaurante, con el objetivo de profesionalizar la gestión y convertir al mismo en un negocio rentable y sustentable.

³ Fuente: Diario Clarín (2017). En la Ciudad ya hay más de 700 bares y restaurantes donde se puede ir con mascotas.

https://www.clarin.com/ciudades/vez-bares-restaurantes-aceptan-mascotas-clientes_0_SkcMvOHEI.html

Descripción de la industria y mercado

Para comenzar a analizar la industria y el mercado, describiendo la situación actual en Argentina, se pueden destacar los siguientes gráficos



Gráfico 1: Personas que salen a comer una o más veces a la semana

Fuente: Reporte Global de Nielsen sobre ingredientes y comidas fuera de casa alrededor del mundo, Q1 2016

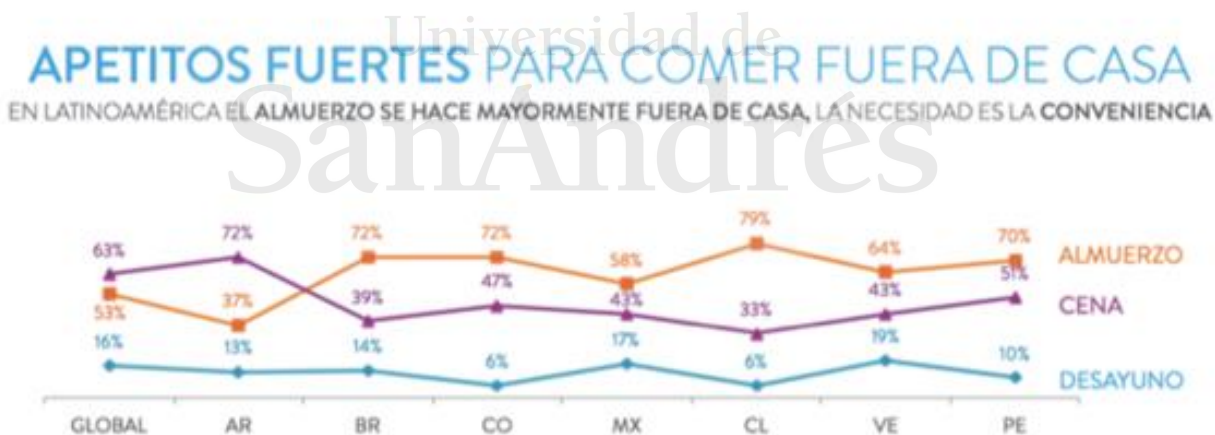


Gráfico 2: Distribución temporal de las comidas fuera de casa

Fuente: Reporte Global de Nielsen sobre ingredientes y comidas fuera de casa alrededor del mundo, Q1 2016

Tal como se puede observar en el gráfico 1, a nivel mundial el 48% de los encuestados salen a comer fuera de su casa una o más veces a la semana. En

América Latina, dicho valor se reduce al 41%, mientras que en Argentina el 21%. Por lo tanto, aquí se observa que comparado con la región y el mundo, el mercado argentino de la gastronomía tiene potencial de crecimiento.

Por otra parte, el gráfico 2 muestra que el público argentino prefiere salir a cenar, en contraste con el resto de los países de Latinoamérica, donde la principal comida fuera de casa es el almuerzo. Resulta importante aclarar que la sumatoria de los porcentajes de preferencia en comer fuera de casa por país es superior al 100%, ya que se dan casos en que los encuestados respondieron que en una misma semana salen a almorzar y también a cenar o a desayunar.

Continuando con el análisis geográfico dentro de la Ciudad de Buenos Aires, la oportunidad se ha detectado en el barrio de Villa Pueyrredón (ver anexo I con el detalle de la ubicación en el mapa de la ciudad). En los últimos años se observa que el barrio se encuentra en pleno crecimiento, con un nivel socioeconómico medio con renovación poblacional a favor de grupos medios-altos⁴. La oferta gastronómica disponible en el mismo es muy inferior, en comparación con barrios con demanda y características similares. Villa Pueyrredón posee 1 restaurant cada 1.542 habitantes, mientras que en barrios similares la relación es de 1 restaurant cada 500 habitantes⁵.

Para poder dimensionar el mercado, es importante destacar que el plan es apuntar a los clientes de Villa Pueyrredón y barrios aledaños, tales como Villa Devoto, Villa Urquiza y Agronomía. Por lo tanto, el universo total de habitantes es de 205.820⁶. Según la encuesta de Nielsen analizada previamente, y asumiendo que los vecinos de dichos barrios tienen un comportamiento similar al de Argentina en general, el 21% de dichos vecinos sale al menos 1 vez a la semana a comer fuera de su casa, y el 60% elige ir a un lugar donde el precio sea razonable¹⁷. Por lo tanto, tenemos un total de 25.993 potenciales clientes a la semana, y 1.348.532 al

⁴ Fuente: Instituto de Desarrollo Inmobiliario (2011). Consecuencias e impacto del incremento del valor de la tierra sobre la distribución de la población y la configuración socio económica de la Ciudad de Buenos Aires.

⁵ Fuente: Elaboración propia en base a datos de guiaoleo.com.ar

⁶ Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2017). Barrios. <http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/barrios>

⁷ Fuente: Nielsen (2016). ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?

año. Tomando como base un ticket promedio de \$124 + IVA, el cual ha sido validado con varios referentes del sector gastronómico como un importe típico para un café/restaurante, el tamaño del mercado es de \$167 millones al año.

Competidores

A nivel general, los competidores de Dorian son los cafés, bares y restaurantes, cuyo ticket comienza en \$30 + IVA, considerando un cliente que va a tomar un café, hasta los \$300 + IVA que puede gastar en una cena. Por lo tanto, considerando el tipo de cliente al cual se apunta, el cual será detallado en secciones posteriores, Dorian se posiciona en el segmento medio de precios, excluyendo de la competencia a restaurantes selectos cuyo ticket promedio es muy superior, o aquellos que plantean un plato muy económico.

Por otra parte, también es importante destacar que la necesidad a satisfacer apunta a potenciales clientes que viven en el barrio de Villa Pueyrredón y en sus cercanías, por lo que tal como se puede observar en el anexo II, se ha detectado un área de oportunidad para emplazar el restaurante dónde la competencia es baja. Por lo tanto, entendiendo que la ubicación es estratégica para este tipo de negocio, la decisión de instalar el local es en la Av. Salvador María del Carril 2498.

Tal como se ha mencionado antes, a nivel general la competencia son todos los cafés, bares y restaurantes que reúnen las características descriptas. Es posible destacar particularmente a dos fuertes competidores, que apuntan al mismo tipo de cliente, están en la misma zona, tienen precios y menús similares.

El primero de ellos es Bien de Bien. Ubicado en Helguera 4102 (ver anexo II con el mapa y ubicación), este restaurante se especializa en comida casera, deli y café. El ticket promedio se ubica en los \$107 + IVA, y únicamente aceptan pago en efectivo. En cuanto a la modalidad de consumo, se puede comer en el local y también incorporan el servicio de takeaway, el cual implica realizar un pedido y pasar a retirarlo por el local. No cuentan con un servicio de delivery a domicilio. Entre sus características, se puede destacar que tiene una vereda arboleada, ideal

para las mesas al aire libre. Es un espacio agradable y cálido. El menú cuenta con pastelería, como cheesecake de frutos rojos, chocotorta, crumble de manzana, cafés, jugos y licuados. Poseen también sándwiches, como el de roast beef con mostaza de dijón, cebolla gratinada, panceta, queso parmesano y rúcula, o el de Lomito ahumado con hierbas, queso brie, rúcula y tomates secos en pan de focaccia. La capacidad de cubiertos dentro del local es 30, mientras que en la vereda es 18. Sus horarios de atención son martes, miércoles y domingos de 8 a 21 hs, viernes y sábados de 8 a 24 hs, mientras que los lunes y jueves permanece cerrado. En cuanto a los puntos positivos, se destaca la calidad y variedad de la comida, su ambientación y el servicio de atención. Como contraparte, los puntos negativos observados son la baja capacidad de cubiertos, por lo que los clientes deben esperar en horarios pico. Por otra parte, la disponibilidad de días y horario en los cuales el local está abierto es limitada, permaneciendo dos días completamente cerrado, y tres días en los que no ofrecen cena.

El otro fuerte competidor que se ha identificado es Cacio & Pepe. El mismo se encuentra ubicado en Av. Salvador María del Carril 2199 (ver anexo II con el mapa y ubicación). Es una hamburguesería y cervecería, que también ofrece tapas y café. El ticket promedio es de \$140 + IVA. Aceptan como medio de pago efectivo y todas las tarjetas. En cuanto a la modalidad de consumo, ofrece todas las variantes. Se puede comer en el local, realizar un pedido para delivery a domicilio o takeaway para retirar por el propio establecimiento. Es un restaurante de hamburguesas de chef, 150g, pollo o carne, postres caseros y tres canillas con cervezas artesanales tiradas y porrones para llevar. El espacio está muy bien decorado y es muy agradable. La capacidad de cubiertos dentro del local es de 36, complementado con otros 36 cubiertos que se pueden ubicar en las mesas de la vereda. El horario de atención es de lunes a domingos de 7 a 24 hs. Entre los puntos positivos que se destacan de Cacio & Pepe están la calidad de la comida, su ambientación, la disponibilidad de días y horarios y la buena capacidad que tiene de cubiertos, lo que hace que por lo general los clientes no tengan que esperar una mesa, sino que puedan sentarse ni bien llegan al local. En cuanto a los puntos negativos, se pueden mencionar que el servicio se demora demasiado

tiempo. Si bien los mozos tienen buena predisposición y atienden bien a los clientes, la demora para hacer el pedido, recibir la comida y realizar el pago es muy alta. Por otra parte, la oferta de desayunos/meriendas es reducida, teniendo pocas alternativas en comparación con otros establecimientos similares.

Perfil de cliente

El perfil del cliente al cual apunta Dorian se puede describir como una persona de ingresos medios y medios/altos.

Es social, informal y simple. Está dispuesto a pagar por una comida de calidad, y desea probar nuevas creaciones gastronómicas. Valora la comida casera, los jugos naturales y la cerveza tirada/artesanal.

Por otra parte, el cliente principal es vecino del barrio, ya sea que vive en Villa Pueyrredón o en los barrios aledaños, tales como Villa Devoto, Villa Urquiza o Agronomía.

El cliente de Dorian es de todas las edades. Los grupos jóvenes de amigos, suelen ir al restaurante a cenar, o a merendar los fines de semana, horario en el que también coinciden las familias. Por otra parte, también son clientes potenciales del local las personas mayores ya retiradas, quienes en la semana desean desayunar fuera de su hogar, o ir a tomar un café por la tarde.

Breve descripción del producto y la propuesta de valor

En base al análisis de oportunidad realizado previamente, se plantea el desarrollo de un restaurante/café, cuya propuesta de valor se base en la cercanía geográfica con sus clientes, un ambiente informal y amigable en el cual los consumidores puedan sentirse como en su casa, excelencia y cordialidad en el servicio, productos naturales, simples y con un “toque gourmet”, y un espacio “pet friendly”, dónde las mascotas sean bienvenidas.

En cuanto a los productos ofrecidos, se pueden destacar las hamburguesas caseras, sándwiches y ensaladas gourmet, café, jugos naturales, delicatessen y cerveza tirada.

En las siguientes secciones se realizará una descripción más detallada de los productos y la propuesta de valor planteada.

Equipo de trabajo y factores que favorecen el éxito

El equipo de trabajo para este proyecto está integrado por:

Lucas Carozzo, socio gerente. Tiene 33 años, es abogado y tiene experiencia en la industria de seguros. Siempre soñó con emprender, es ingenioso y tiene un excelente manejo de las relaciones interpersonales. Es muy comprometido con su trabajo y proactivo.

José Carozzo, socio gerente y hermano mellizo de Lucas. Obviamente también tiene 33 años, es Licenciado en Administración de Empresas y tiene experiencia en la industria financiera, sobre todo en bancos. Al igual que su hermano mellizo, sueña con emprender, es ingenioso, tiene un excelente manejo de las relaciones interpersonales, es comprometido con su trabajo y proactivo.

Laura Voeffray, socia gerente y pareja de José. Tiene 27 años y es Licenciada en Administración de Empresas. Tiene experiencia en la industria financiera. Es barista y de familia emprendedora. Tiene mucha iniciativa para comenzar proyectos nuevos, es dinámica y creativa.

Nicolás Scuro, autor del plan de negocios de Dorian y amigo de los socios. Tiene 32 años, es Ingeniero en Informática y candidato a MBA. Tiene más de 12 años de experiencia en negocios de tecnología. Es orientado a resultados, estructurado y profesional.

Este equipo de trabajo tiene una serie de fortalezas que pueden favorecer el éxito del proyecto. En primer lugar, se puede destacar la iniciativa de sus socios,

quienes tienen como característica hacer que las cosas sucedan, con un fuerte foco en la implementación de ideas, y transformando una visión en actividades específicas.

En complemento, son personas creativas que constantemente están buscando nuevas ideas.

Otro de los puntos a destacar es el fuerte vínculo que hay entre los socios. Es muy común que las sociedades fracasen por diferencias sustanciales entre socios, que no logran ponerse de acuerdo y termina afectando de forma negativa a las empresas. En este caso, hay un vínculo muy fuerte entre los mellizos, siendo la tercer socia la pareja de uno de ellos. Por lo tanto, si bien cada uno tiene su propia perspectiva y punto de vista, hay una importante unidad al momento de tomar decisiones y apoyar el curso de acción elegido.

Adicionalmente, el equipo tiene una notable pluralidad. Un abogado, dos Licenciados en Administración de Empresas y un Ingeniero en Informática y candidato a MBA le da múltiples puntos de vista que pueden aportar valor al negocio.

Por último, uno de los puntos más importantes es que los socios reúnen las características típicas del cliente al cual le apuntan. Por lo tanto, es más sencillo para ellos ponerse en el lugar del cliente, pensar qué necesita y qué es lo que más puede llegar a valorar.

Objetivos generales del proyecto

Largo plazo

En el largo plazo, el objetivo general del proyecto es desarrollar un negocio que sea rentable y sostenible en el tiempo, para lograr que los socios puedan tener una dedicación plena al negocio. En la actualidad, independientemente de Dorian, todos tienen sus propias responsabilidades profesionales. Lucas tiene su estudio como abogado, José trabaja como responsable de tesorería en Líder Card, y

Laura en el área de finanzas del Banco Columbia. Si el negocio llega a crecer en base a lo planificado en el presente plan, lo cual se detallará en secciones posteriores, los socios tienen pensado dedicarse por completo al restaurante.

Objetivos particulares del proyecto

Corto y mediano plazo

En el corto y mediano plazo, con el proyecto se busca profesionalizar la gestión del café/restaurante, desarrollando un plan de negocios en el cual se pueda realizar un análisis detallado de la oportunidad, crear un plan de marketing, de operaciones, de recursos humanos, financiero y de implementación para llevar a cabo actividades que permitan llevar a la realidad la estrategia, y obtener un EBIAT/ventas del 11%, que representan \$1,1 millones anuales. Para llegar a dicho resultado, se espera tener un market share del 6,5%, lo cual significa \$10,8 millones anuales. En el plan financiero del presente trabajo se realizará una descripción más detallada de los principales indicadores y cómo se obtuvieron estos valores.

Universidad de
San Andrés

Herramientas & conceptos de management

A continuación se realizará una breve descripción de las principales herramientas y conceptos de management que se emplearán en el plan de negocios.

- Análisis de una oportunidad de negocio: a través de una necesidad puntual detectada en un determinado grupo de consumidores, se trabajará en el plan para transformarla en una oportunidad de negocio concreta y realizable.
- Análisis PEST⁸: el objetivo del mismo es realizar un análisis del entorno macro, estudiando los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el desarrollo de la oportunidad de negocio, para entender mejor en qué contexto estará involucrada la compañía y ver qué acciones se pueden tomar para explotar al máximo su potencial. Adicionalmente, con este análisis se pretende identificar ventajas y desventajas que el entorno le puede traer al negocio.
- Análisis de las cinco fuerzas de Porter⁹: la finalidad de este estudio es analizar la industria, desde la perspectiva de las amenazas de nuevos competidores, el poder de los clientes, las amenazas de productos sustitutos, el poder de los proveedores y la rivalidad/competencia. De esta manera, el resultado que se espera obtener es determinar el atractivo que tiene la industria en la cual va a estar participando Dorian. El análisis se ha efectuado en formato matriz. La modalidad de trabajo fue identificar en cada una de las 5 fuerzas cuáles son las variables más importantes, ponderarlas según su relevancia, asignarles un valor y luego obtener un resultado ponderado para dicha variable, multiplicando la ponderación por el valor. Es importante resaltar que los valores de las variables se asignarán desde -5 a +5, siendo -5 muy poco atractiva para la industria, y +5 muy atractiva. Por

⁸ Fuente: Aguilar, Francis (1967). Scanning the business environment. Macmillan.

⁹ Fuente: Porter, Michael (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.

otra parte, el nivel de relevancia de cada una de las variables de las fuerzas se ha validado con expertos de la industria gastronómica.

- Matriz FODA¹⁰: el objetivo de la utilización de esta herramienta es analizar a la empresa, ya sea desde el punto de vista interno, como del ambiente. Considerando que la empresa ya está en marcha, se realizará un análisis de la misma en base a la matriz FODA para diagnosticar la situación actual. Al igual que en el caso de las 5 fuerzas de Porter, el análisis se realizará en forma de matriz, con el objetivo de poder identificar de manera más precisa cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la compañía, ponderando y valuando cada una de las variables. En primer lugar, se ha realizado un estudio de variables internas de la empresa, valorando de -5 a +5, siendo los números negativos una debilidad y los positivos una fortaleza. Luego de analizar, ponderar y valorar las fortalezas y debilidades, analizando las variables internas de la compañía, el siguiente paso que se realizará será el de estudiar aquellas variables externas que representan a las oportunidades y amenazas para la empresa. Al igual que en el caso anterior, los valores tendrán un rango de -5 a +5, siendo los números negativos una amenaza y los positivos una oportunidad. Como resultado, se podrá entender si es necesario expandirse, reposicionarse, diversificarse o liquidar.
- Estrategia genérica de Porter¹¹: para poder realizar una propuesta de valor, se empleó el concepto de Porter de estrategia genérica, a través del cual se menciona que una empresa puede tener tres opciones para competir: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque en un nicho particular. Considerando la oportunidad de negocio detectada, las capacidades y recursos de la organización, se determinará cuál de las tres estrategias es la más adecuada en este caso. Una vez determinada dicha estrategia, se

¹⁰ Fuente: Fine, Lawrence (2009). The SWOT Analysis. Createspace.

¹¹ Fuente: Porter, Michael (1985). Competitive advantage. Free Press.

invertirá en aquellos factores que resulten determinantes para poder explotar las ventajas competitivas.

- Análisis de Abell¹²: se utilizará esta herramienta con el objetivo de entender el mercado en función a tres dimensiones. En la primera de ellas se describen las necesidades a satisfacer. Se asocia a la pregunta ¿qué? En la segunda dimensión se detalla el grupo de consumidores al cual se le pretende satisfacer una necesidad. Responde a la pregunta ¿quién? En la tercera dimensión se observa la tecnología, respondiendo a la pregunta ¿cómo voy a satisfacer las necesidades de mis clientes? El resultado que se espera obtener es el cubo que queda conformado según las tres dimensiones combinadas, el cual muestra de forma sintética cuál es el mercado. De esta manera, se pueden identificar claramente quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades y cómo el negocio plantea satisfacerlas.
- Marketing mix¹³: Jerome McCarthy definió en el año 1960 que el marketing de una compañía se puede trabajar desde el punto de vista de las 4 P: producto, precio, plaza y promoción. Por lo tanto, en el presente plan se trabajará en profundidad sobre estas cuatro variables. El objetivo es establecer una estrategia de marketing adecuada para la necesidad que se busca satisfacer y la propuesta de negocio que se está desarrollando. Se definirá un producto que pueda satisfacer las necesidades detectadas en los consumidores, diseñando una política de precios alineada con la estrategia de la compañía, estableciendo un lugar dónde ofrecer sus productos y con iniciativas de promociones basadas en los distintos perfiles de sus clientes.
- Diagramas de flujo: desde el punto de vista de las operaciones, y con el objetivo de entender y documentar la forma de hacer más estándar y

¹² Fuente: Abell, Derek (1980). Defining the business of a company. Explanation of the three dimensional business definition model. 12 Manage.

¹³ Fuente: McCarthy, Jerome (1960) Basic marketing: a global managerial approach. Homewood.

eficiente la operación de la empresa, se realizarán diagramas de flujo que detallen las actividades principales a realizar, sus interdependencias y el tiempo requerido para cada una de ellas. También se buscará identificar los cuellos de botella de los distintos procesos, para evaluar posibles modificaciones en la operación actual que permitan mejorar la eficiencia y aumentar la rentabilidad de la compañía.

- **Gestión de las personas:** uno de los principales recursos con los que cuenta una empresa es el equipo de trabajo. Para que la misma sea rentable y sostenible en el tiempo, es necesario gestionar correctamente a las personas. Por lo tanto, en el desarrollo del presente plan se trabajará en el desarrollo de un plan de recursos humanos. Se diseñará una estructura organizacional que sea funcional a lo requerido por el negocio, definiendo claramente los roles y actividades de cada uno de los miembros del equipo. Por otra parte, se describirá cómo es la cultura que se espera tener en la empresa, la cual deberá fomentar que se aprovechen al máximo las capacidades de las personas. Adicionalmente, se trabajará en una política de remuneraciones que permita que los colaboradores se sientan a gusto trabajando en Dorian, y que de esta forma entreguen el mejor servicio a los clientes. Por último, se desarrollará un proceso de evaluación de desempeño con el objetivo de que cada integrante del equipo pueda saber en qué actividades está agregando valor y en cuáles tienen un área de oportunidad, incluyendo planes de capacitación para desarrollarse profesionalmente.
- **Análisis económico/financiero:** se realizarán proyecciones del estado de resultados, balance y flujos de fondos que permitan hacer un análisis económico y financiero del negocio. Por otra parte, se establecerá cuál es el punto de equilibrio de ventas en el cual no se gana ni se pierde dinero, y se determinarán los principales ratios de performance financiera para analizar qué tan saludable es el negocio. Adicionalmente, se determinará el costo del capital, la tasa interna de retorno y cuál es el período de payback

en el cual se recuperará la inversión. Luego de realizar este análisis, se espera obtener una imagen clara con respecto a las inversiones que se deben realizar, cómo se comportarán los flujos de fondos y cuáles serán los resultados esperados del negocio.

- Valuación¹⁴: Para poder valorar la empresa, se utilizará el método WACC (costo promedio ponderado del capital), ya que el emprendimiento se financiará con fondos propios y sin deuda financiera. De esta manera, estimar el valor por WACC es apropiado y sencillo de calcular. Por lo tanto, para calcular el costo del capital no sólo se tendrán en cuenta las variables tradicionales utilizadas en el WACC ($K_u = \text{Tasa libre de riesgo} + \text{Beta} \times \text{prima de riesgo de mercado}$), sino que dicha fórmula debe adaptarse al caso particular de Dorian por diversas razones. La primera, por ser Argentina una economía emergente, es necesario agregar una prima por riesgo país (EMBI). Adicionalmente, una prima de riesgo PyME, y por último, el resultado se divide por uno menos la prima de iliquidez, producto de que la empresa no cotiza en bolsa. Se hará también un análisis de sensibilidad para entender cuál es el valor de la empresa si las variables no se comportan de la manera esperada, agregando un escenario optimista y otro pesimista.
- Plan de implementación/cronograma: con el objetivo de convertir la visión en actividades específicas alineadas con la misma, se ha desarrollado un plan de implementación. El resultado esperado es contar con un cronograma con las principales tareas a llevar a cabo, el tiempo requerido y su interdependencia.

Para finalizar, se puede mencionar que en los apartados correspondientes a cada uno de estos temas, se profundizará en los conceptos, variables estudiadas y resultados obtenidos.

¹⁴ Fuente: Pereiro, Luis (2002). Valuation of companies in Emerging Markets. Wiley.

Investigación de datos clave

Entorno macro

Para poder analizar el entorno macro, se ha utilizado la herramienta PEST, la cual analiza los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el desarrollo de la oportunidad de negocio.

En cuanto a los factores políticos, se puede destacar que desde Diciembre de 2015, con el nuevo gobierno nacional en Argentina, las reglas de juego para los negocios son más claras y se trata de proporcionar a los empresarios un entorno de mayor estabilidad. Por otra parte, hay un incentivo en promocionar la actividad empresarial y los negocios¹⁵, sobre todo comprendiendo que las PyMEs son la base de la economía del país. Por último, a nivel Ciudad de Buenos Aires, el gobierno porteño propone que la ciudad sea un polo gastronómico¹⁶. Por lo tanto, la gastronomía gana cada vez más espacio en el calendario de eventos de la ciudad.

Por otra parte, uno de los factores económicos más relevantes para destacar es el nuevo ciclo de crecimiento económico, el cual se espera que para 2017 ronde el 2,2%¹⁷. Este ciclo positivo es un contraste con lo que venía sucediendo en el país en los últimos años, en los cuales no se observaba crecimiento. Otro aspecto económico favorable es que la inflación está disminuyendo, y tiene una tendencia hacia la baja. La inflación esperada para 2017 es de 25,6% y para 2018 de 18,7%¹⁷, notablemente inferior al 41% que hubo en el año 2016¹⁸. Por otra parte, también ha mejorado el acceso al capital que tienen las PyMEs, habiendo una oferta de créditos de los principales bancos para financiar proyectos. Por último a nivel económico, la ley 27.349 de apoyo al capital emprendedor otorga beneficios impositivos para PyMEs que favorecen su desarrollo.

¹⁵ Fuente: Telam (2017). La industria creció 2,7% y la construcción 10,3% en Mayo.

¹⁶ Fuente: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2013). La Ciudad, un polo gastronómico en constante crecimiento.

¹⁷ Fuente: FMI (2017). FMI estima para Argentina inflación del 25,6% para este año y 18,7% para el 2018". <http://www.ambito.com/879667-fmi-estima-para-argentina-inflacion-del-256-para-este-ano-y-187-para-el-2018>

¹⁸ Fuente: IPCBA (2016). Informe de resultados 11012.

Los factores sociales que influyen en el negocio son los que se han mencionado en detalle en la introducción, tales como que cada vez se dedica menos tiempo a la cocina. Adicionalmente, las mujeres profesionales hoy en día trabajan a la par de los hombres, las personas desean salir a comer, pero consumir alimentos caseros hechos como en su propia casa y la búsqueda de espacios “pet friendly” (para mayor detalle, ver la introducción del presente trabajo).

En último lugar, por el tipo de negocio al cual se apunta, no se observan factores tecnológicos muy relevantes que influyan en el mismo. Se pueden destacar las redes sociales, que hoy en día potencian en forma positiva o negativa la reputación de un lugar. Es decir, cualquier problema que suceda en el local puede divulgarse rápidamente por las redes sociales, impactando negativamente en su imagen. Como contrapartida, Dorian puede verse afectado positivamente, incrementando su reputación y darse a conocer de forma rápida en las redes. Otro factor tecnológico a tener en cuenta es que hoy en día hay una gran variedad de herramientas de automatización y gestión gastronómica que pueden ayudar a mejorar la eficiencia y el control del negocio.

Entorno micro: análisis de la industria

Tal como se ha explicado en el apartado de herramientas y conceptos de management, para poder estudiar el entorno micro y la industria, se han analizado las 5 fuerzas de Porter en formato matriz, asignando valores desde -5 a +5, siendo -5 muy poco atractiva para la industria, y +5 muy atractiva. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Variedad/concentración de proveedores	30%	4	1,20
Amenazas de integración	25%	4	1,00
Costo de cambio de proveedor	25%	4	1,00
Poder de decisión sobre el precio	20%	0	0,00
Total	100%		3,20
Atractiva			

Tabla 1: Poder de los proveedores

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 se pueden observar las variables más relevantes en cuanto al poder de los proveedores. La primera de ellas es la variedad/concentración de proveedores. Allí el valor asignado es 4, ya que la materia prima requerida para el restaurante puede ser obtenida de una gran cantidad de proveedores. Las amenazas de integración tienen un valor de 4, ya que es muy poco probable que los proveedores de materias primas, como por ejemplo el queso, el pan o la carne entren en el negocio de los restaurantes. El costo de cambio de proveedor tiene un valor de 4, ya que al contar con varias alternativas, es posible cambiarlo sin afectar a calidad del producto ni tener variaciones representativas en los costos. Por último, el poder de decisión que tiene Dorian sobre el precio es 0. Esto se observa como un valor neutral, ya que si bien no se puede controlar el precio al cual se compra, al tener la posibilidad de cambiar fácilmente de proveedor, es posible realizar una negociación razonable a nivel precios. En conclusión, realizando la suma de todos los valores ponderados de las variables más importantes, se obtiene 3,2, lo que indica que la industria es atractiva en cuanto al poder que tienen los proveedores, el cual es bajo.

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Cantidad de competidores	60%	4	2,40
Diferenciación de productos	20%	3	0,60
Demanda	20%	3	0,60
Total	100%		3,60
Atractiva			

Tabla 2: Rivalidad/Competencia

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se pueden observar las variables más relevantes de la rivalidad/competencia que hay en la industria. Si tomamos los competidores directos más relevantes, se puede asignar un valor de 4, ya que como se muestra en el anexo II, hay una zona de Villa Pueyrredón que es estratégica y cuenta con tan sólo 2 competidores directos. En cuanto a la diferenciación de productos, se puede asignar un 3, teniendo en cuenta que en la industria gastronómica hay muchas posibilidades de realizar creaciones nuevas y diferenciarse de la competencia. Por último, tal como se ha detallado en el apartado previo “Descripción de la industria y del mercado”, la demanda en la zona es mayor a la oferta, en relación a barrios de similares características. Considerando todos estos puntos, el valor total ponderado es de 3,6, resultando también en este caso una industria atractiva a nivel rivalidad/competencia, la cual es baja.

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Nivel de capital requerido	30%	1	0,30
Barreras de entrada/salida	24%	-1	-0,24
Economía de escala	20%	-4	-0,80
Acceso a proveedores	16%	-4	-0,64
Restricciones por patentes	10%	-3	-0,30
Total	100%		-1,68
Poco atractiva			

Tabla 3: Amenaza de nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se listan las variables relevantes en cuanto a la amenaza de nuevos competidores. La primera de ellas es el nivel de capital requerido, el cual tiene un valor de 1. Si bien poner a punto un local gastronómico requiere una inversión inicial representativa, no se considera que sea algo condicionante. La realidad es que el capital requerido puede ser obtenido razonablemente entre 2 o 3 personas de clase media, o inclusive a través de un crédito bancario. Las barreras de entrada/salidas son realmente bajas, ya que abrir un cerrar un restaurante no tiene un elevado grado de complejidad, ni implica grandes costos hundidos, ya que parte de la inversión en mobiliario y equipamiento puede recuperarse realizando una venta. Por lo tanto, el valor de atractivo allí es -1. Claramente este es un negocio en el cual no se requiere una economía de escala, por lo que el atractivo de la industria para los que están adentro es -4, ya que prácticamente cualquiera podría entrar. El mismo valor aplica al acceso a proveedores, ya que no hay contratos de exclusividad ni limitantes considerables en la cantidad de materia prima que los proveedores pueden vender. Por último, hay bajas restricciones en cuanto a patentes, por lo que su valor es -3. En conclusión, el resultado ponderado total de amenaza de nuevos competidores es -1,68, por lo que en esta fuerza en particular la industria es poco atractiva, ya que la amenaza latente el ingreso de nuevos competidores es relevante.

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Atomización	50%	4	2,00
Costo de cambio	30%	-3	-0,90
Poder de influencia / precio	20%	4	0,80
Total	100%		1,90
Atractiva			

Tabla 4: Poder de los clientes

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se pueden ver las variables analizadas a nivel poder de los clientes. Su atomización es muy alta, por lo que se ha valorado con 4. Esto puede verse como algo positivo, ya que cualquier inconveniente que tenga el restaurante con

un cliente en particular, no pone en riesgo el futuro del negocio, por lo que en este aspecto los clientes no tienen mucho poder. En cuanto al costo que tienen los clientes de cambiar de restaurante al que van a comer, el mismo tiene un valor de -3, ya que es muy sencillo elegir otro lugar. Por último el poder de influencia que tienen los clientes sobre el precio es 4, lo que significa que si bien pueden elegir no ir a un determinado lugar si el precio no les parece que se ajusta a la calidad del producto, la realidad inflacionaria de Argentina hace que en muchos casos los precios estén muy distorsionados, y los clientes tengan poco poder sobre los mismos. En resumen, la sumatoria total da 1,90, concluyendo que la industria es atractiva desde el punto de vista del poder que tienen los clientes, el cual es relativamente bajo.

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Cantidad de sustitutos	70%	-2	-1,40
Costo de cambio para los clientes	30%	-2	-0,60
Total	100%		-2,00

Poco atractiva

Tabla 5: Amenaza de bienes sustitutos

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5 se encuentran las dos variables más relevantes para analizar la amenaza de bienes sustitutos. En primer lugar, la cantidad de sustitutos. Allí se asigna un valor de -2, ya que la cantidad de sustitutos tales como pizzerías, restaurantes de sushi, parrillas, es relativamente alta. Por otra parte, el costo para los clientes de cambiar nuestro producto por un sustituto también es relativamente bajo, otorgando un valor de -2. En conclusión, existe una amenaza de bienes sustitutos que debe ser tenida en cuenta, ya que el valor ponderado total es de -2.

Amenaza de nuevos competidores	-1,68
Poder de los clientes	1,90
Amenaza de bienes sustitutos	-2,00
Poder de los proveedores	3,20
Rivalidad/Competencia	3,60
Total	5,02
Atractiva	

Tabla 6: Atractivo general de la industria

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 6, realizando una sumatoria de todas las fuerzas y sus variables ponderadas, el valor total da 5,02. Por lo tanto, se puede concluir que Dorian es un negocio que se está insertando en una industria que a nivel general es atractiva, destacándose el bajo poder de negociación de los clientes, bajo poder de negociación de los proveedores y la poca rivalidad. Entre los puntos negativos de la industria, se destaca la amenaza de nuevos competidores, que pueden entrar en cualquier momento, y también de los bienes sustitutos.

Universidad de
San Andrés

Análisis estratégico del negocio

Misión

Para comenzar a realizar un análisis estratégico del negocio, es importante definir la misión de la empresa, que representa su razón de ser. Por lo tanto, la misión de Dorian es crear un espacio para que sus clientes se sientan como en casa, disfrutando alimentos saludables, simples, con un “toque gourmet”, compartiendo el momento en familia, con amigos y sus mascotas.

Visión

Continuando el análisis estratégico, se debe comprender la visión de la compañía, la cual es la imagen que plantea a largo plazo como expectativa ideal. La visión que se plantea para Dorian es alcanzar y mantener una posición de liderazgo en la zona, ofreciendo un producto de calidad, innovador y adaptado a las necesidades de la sociedad moderna.

Valores

Por último, los valores de la compañía son aquellos principios éticos sobre los que se basa y fundamenta la cultura de la empresa. Dorian basa su cultura en los siguientes valores, los cuales cree que son los necesarios para satisfacer correctamente las necesidades de sus clientes, y llevar a cabo sus operaciones:

- Servicio amigable y respetuoso
- Compromiso con la calidad
- Trabajo en equipo, con ética y responsabilidad
- Adaptabilidad a los cambios
- Innovación
- Satisfacción del cliente

Análisis de la empresa

En base a lo explicado en el apartado de herramientas y conceptos de management, se realizará un análisis de la empresa en base a la Matriz FODA:

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Relación precio/calidad	30%	4	1,20
Servicio	20%	3	0,60
Ubicación	16%	4	0,64
Socios / Cliente	10%	5	0,50
Posicionamiento de marca	7%	0	0,00
Infraestructura	7%	1	0,07
Disponibilidad horaria	5%	-2	-0,10
Medios de pago	5%	-3	-0,15
Total	100%		2,76

Tabla 7: Variables internas (fortalezas y debilidades)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se pueden observar todas las variables que se han identificado como relevantes a nivel interno¹⁹. Además de tomar la encuesta referenciada en el artículo de Nielsen, al igual que en la matriz de las 5 fuerzas de Porter, el nivel de relevancia de cada uno de las variables se ha validado con expertos de la industria gastronómica.

En primer lugar, se puede mencionar como la variable más importante la relación precio/calidad. Allí el valor asignado es 4, ya que en comparación con restaurantes similares, el precio es levemente inferior, y la calidad y variedad de la comida se destaca más. Por otra parte, el servicio recibe una calificación de 3. Sobre todo, por la buena predisposición y excelente trato de los mozos con sus clientes, como así también por la gestión de comanda, entregando los platos en tiempo y forma. A continuación, la ubicación recibe un valor de 4, ya que en base a lo descrito en el detalle de la oportunidad, la localización es estratégica en Dorian, en un lugar

¹⁹ Fuente: Nielsen (2016). ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?

en el cual la demanda supera a la oferta. Otra variable que resulta interesante destacar es que los socios tienen el perfil de un cliente típico, por lo que tal como se ha descrito anteriormente, es más sencillo para ellos ponerse en el lugar del cliente, pensar qué necesita y qué es lo que más puede llegar a valorar. La valoración aquí es de 5 puntos. Por otra parte, considerando que Dorian es un restaurante que recién está abriendo, el posicionamiento de marca es neutral, por lo que su valor es 0. La última variable que se ha identificado con valor positivo, dentro de las fortalezas, es la infraestructura. La infraestructura de Dorian es buena, creando un ambiente muy agradable. Claro está que no se trata de un establecimiento de lujo, razón por la cual recibe un valor de 1.

En cuanto a las variables que han recibido una valoración negativa, se pueden destacar dos. La disponibilidad horaria es hoy es una debilidad, considerando que los días lunes el restaurante permanece cerrado, y el horario actual es de 8 a 20 hs, por lo que no se está aprovechando la posibilidad de servir cenas. El valor asignado para este ítem es de -2. La segunda y última variable identificada como una debilidad con una calificación de -3 es la correspondiente a los medios de pago, ya que sólo se acepta efectivo. Los clientes desean tener más opciones de pago, ya sea con tarjetas de débito o de crédito.

En conclusión, realizando la suma total de los valores ponderados, se obtiene un valor de 2,76, resultando entonces que la empresa tiene una posición fuerte a nivel de variables internas.

Luego de analizar, ponderar y valorar las fortalezas y debilidades, analizando las variables internas de la compañía, se han analizado las variables externas que representan a las oportunidades y amenazas para la empresa:

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Crecimiento de mercado	18%	4	0,72
Nivel de consumo	17%	1	0,17
Competencia	14%	4	0,56
Sustitutos	13%	-3	-0,39
Marco político	12%	1	0,12
Sensibilidad de precio	8%	1	0,08
Tamaño de mercado	8%	1	0,08
Barreras de entrada	5%	-1	-0,05
Barreras de salida	5%	-1	-0,05
Total	100%		1,24

Tabla 8: Variables externas (oportunidades y amenazas)

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 8 se listan todas las variables que se han identificado como relevantes a nivel externo, utilizando las mismas fuentes que en el caso de las variables internas.

Se puede comenzar valorando con 4 a la oportunidad que representa el crecimiento del mercado, el cual tal como se ha descrito en el apartado Descripción de la industria y del mercado, el mismo se encuentra en crecimiento. La segunda variable analizada fue el nivel de consumo en el país. Existe una relación muy directa entre el nivel de consumo de las familias y el gasto que realizan en comer fuera de su casa. Por lo tanto, se puede valorar de forma levemente positiva, con 1. El siguiente aspecto a tener en cuenta es la competencia, que como ya se ha descrito previamente es baja, por lo que se asigna un valor de 4. Por otra parte, una amenaza a tener en cuenta son los sustitutos, quienes pueden reemplazar fácilmente a nuestro producto, tales como pizzerías, locales de sushi, etc. Por lo tanto, se valora con -3 esta variable. Otro aspecto a considerar es el marco político. El país se encuentra en una etapa de cambio, en la cual se observan algunos indicadores como los explicados en el análisis PEST que son positivos, pero aún hay un recorrido muy largo por transitar

para que el marco político sea realmente óptimo. Por esta razón, el valor de esta variable es 1. También es importante considerar la sensibilidad de precio. Los clientes pueden elegir no ir a un determinado lugar si el precio no les parece que se ajusta a la calidad del producto, pero tal como se ha detallado previamente, la realidad inflacionaria de Argentina hace que en muchos casos los precios estén distorsionados, y los clientes no sean tan sensibles a variaciones a los precios, como puede ser en otros países con menor nivel de inflación, tales como Estados Unidos o Chile. Por lo tanto, la valoración para este punto es de 1. Otra variable relevante es el tamaño del mercado. Al día de hoy, el mismo se ha estimado en \$167 millones al año, por lo cual si bien no es un mercado de un gran tamaño, es un valor respetable que puede calificarse con 1, siendo esta la última de las variables identificadas como una oportunidad. Por último, se pueden calificar como amenazas con un -1 a las barreras de entrada y salida del negocio, ya que las mismas son relativamente bajas.

Resumiendo, sumando el total de los valores ponderados, se obtiene un valor de 1,24, resultando entonces que la empresa tiene una oportunidad considerando las variables externas.

Universidad de
San Andrés

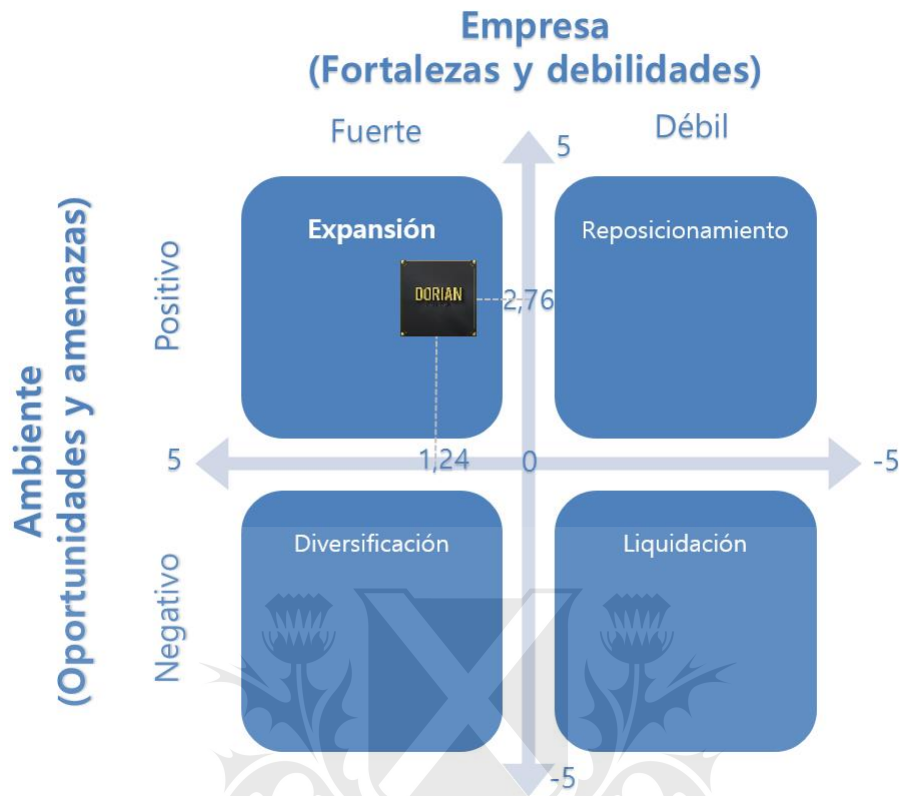


Gráfico 3: Resultado de matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

La conclusión que se obtiene luego del análisis de la matriz FODA, tal como se observa en el gráfico 3, es que ante un ambiente positivo y una empresa fuerte, la acción a realizar es una expansión.

Aunque no se descarta en un futuro, el restaurante no ha sido concebido desde sus inicios como para ser una cadena con franquicias ni sucursales en diferentes localizaciones. Por lo tanto, en un principio la expansión puede ser abordada con tres puntos fundamentales. El primero de ellos, y como respuesta a una de las debilidades identificadas en la actualidad, es tener una mayor amplitud de días y horarios, abriendo el local de lunes a domingos de 8 a 24 hs, teniendo de esta manera la posibilidad de satisfacer una mayor demanda. El segundo punto a considerar en la expansión es que las mesas en la vereda se puedan utilizar todo el año. Para que esto sea posible, será necesario agregar tubos radiantes que permitan calefaccionar exteriores, y que de esta manera los clientes puedan estar

en la vereda en invierno o cuando hace frío. Por último, el restaurante debe continuar con la penetración del mercado para capturar más clientes, con nuevas iniciativas que serán descritas en el apartado del plan de marketing.

Estrategia

En el año 1982, Michael Porter definió que las empresas podrían tener básicamente tres estrategias genéricas²⁰: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque en un nicho particular.

Considerando la oportunidad de negocio detectada, las capacidades y recursos de sus socios, la estrategia planteada para Dorian es la de diferenciación.

La manera en la cual se propone lograr dicha diferenciación es en base los siguientes puntos:

- Productos simples y gourmet
- Ambiente informal y amigable
- Excelente calidad de servicio
- Elevado nivel de satisfacción de los clientes
- Espacio “pet friendly”
- Ubicación cercana a sus clientes

Cadena de valor

Las auténticas ventajas en costos y en diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus

²⁰ Fuente: Porter, Michael (1985). Competitive advantage. Free Press.

clientes²¹. Por tal razón, se ha efectuado el siguiente gráfico detallando la cadena de valor de Dorian:



Gráfico 4: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

En el mismo se pueden observar las actividades primarias sobre las cuales debe trabajar la empresa para crear valor para sus clientes, y a su vez en qué actividades de apoyo debe basarse para en su conjunto tener un modelo de negocio sustentable.

Factores clave de éxito

Para que Dorian sea un proyecto exitoso se han identificado cuatro factores clave. El primero de ellos es la ubicación. Tal como se ha mencionado previamente, se ha identificado una oportunidad en una zona en la cual la demanda es mayor a la oferta vigente, razón por la cual tener una localización estratégica es fundamental para triunfar.

²¹ Fuente: Porter, Michael (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

El segundo factor clave es la relación precio/calidad de los productos. En base a la encuesta analizada previamente en el estudio de Nielsen, “¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?”, se puede determinar que para el tipo de cliente al cual apunta Dorian, la relación precio/calidad de los productos es el factor más importante al momento de elegir un restaurante. Por lo tanto, es fundamental ofrecer un producto que esté asociado a la buena calidad, incluyendo no sólo la comida sino también el servicio y la ambientación en general, manteniendo un nivel de precios que esté alineado con dicha calidad.

El tercer punto está muy asociado con el segundo, y es que se debe lograr un alto nivel de eficiencia en las operaciones y el servicio. En este tipo de negocios, por más que se ofrezca un buen plato de comida a un precio razonable, si las operaciones no están coordinadas la experiencia del cliente no será buena, ya que deberá esperar demasiado tiempo por su plato, le puede llegar frío, etc. En el apartado correspondiente al plan de operaciones se analizarán las actividades en profundidad.

Como cuarto y último punto, también asociado al segundo factor clave, es fundamental tener eficiencia financiera y lograr un equilibrio entre los precios y los costos. Para poder ofrecer precios competitivos, es necesario tener muy controlados los costos, y permitir que el negocio sea rentable. Adicionalmente, es importante controlar que el ciclo de conversión a caja permita una operación saludable del negocio, para que no quede comprometido al momento de realizar los pagos a proveedores. En el apartado del plan financiero se evaluará este aspecto con un mayor grado de detalle.

Requerimientos para la ejecución del plan de negocios

Luego de describir y analizar la oportunidad de negocio, investigar los datos clave y construir la estrategia de la empresa con su propuesta de valor, es necesario trabajar en el desarrollo de los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero para poder llevar a cabo el plan de negocios:

Plan de marketing

Necesidades de los clientes y definición del negocio

Como primer herramienta aplicada en el plan de marketing, se ha utilizado el Análisis de Abell para comprender el mercado en función a tres dimensiones.

En la primera dimensión, se puede determinar que las necesidades a satisfacer por Dorian son salir a comer fuera del hogar y compartir un momento agradable.

Por otra parte, con respecto a la segunda dimensión, Dorian apunta al grupo de consumidores que son vecinos de Villa Pueyrredón, Villa Devoto, Villa Urquiza, Agronomía y de nivel socioeconómico medio y superior.

Por último, en la tercera dimensión, Dorian plantea satisfacer las necesidades de sus clientes mediante productos simples y con un “toque gourmet”, en un ambiente amigable y cercano, con una excelente calidad de servicio.

En conclusión, se ha construido un gráfico, en el cual se ha desarrollado un cubo que queda conformado según las tres dimensiones combinadas. En el mismo se puede observar cuál es el mercado. De esta manera, se pueden identificar claramente quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades y cómo el negocio plantea satisfacerlas.

A continuación se realiza el correspondiente gráfico para representar estos conceptos de manera visual:

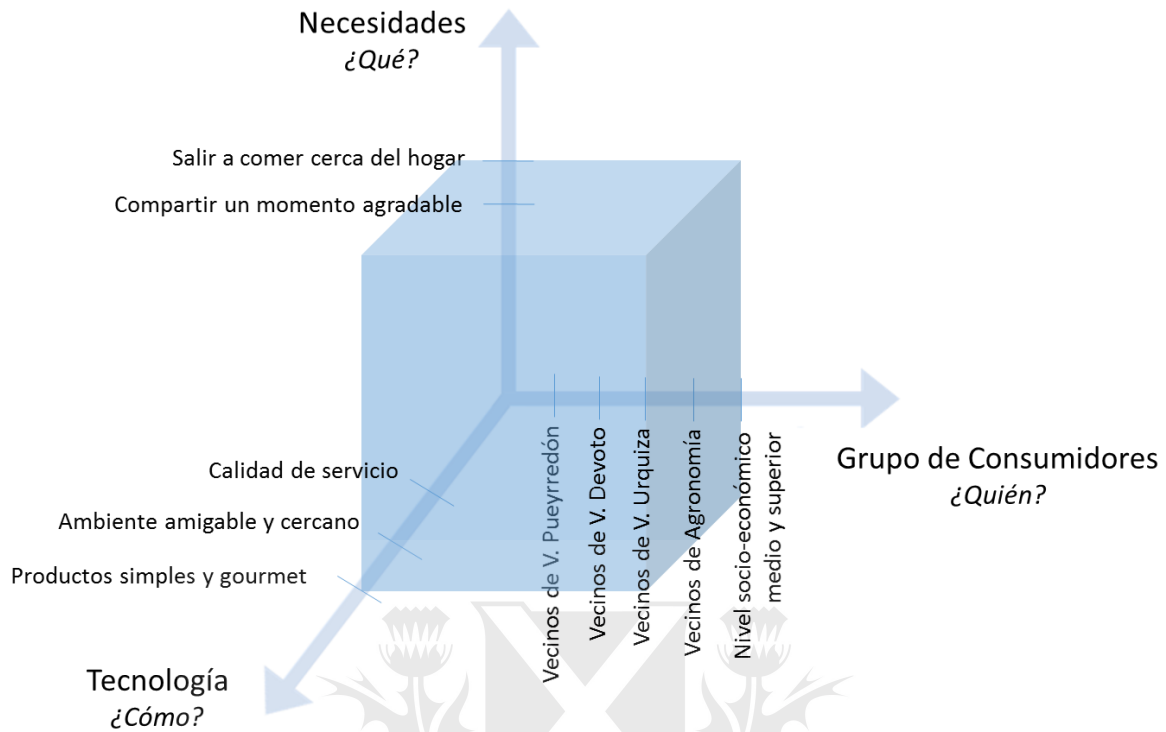


Gráfico 5: Análisis de Abell

Fuente: Elaboración propia

Atributos más valorados por los clientes

Los atributos más valorados por los clientes al momento de elegir un restaurante son²²:

- Buena relación precio/calidad
- Buen nivel de servicio
- Ubicación/ambientación

Por lo tanto, la construcción del producto y la propuesta de valor de Dorian se realizarán en base a estos factores.

²² Fuente: Nielsen (2016). ¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?

Propuesta de valor y producto

La propuesta de valor de Dorian se basa en cinco pilares. El primero de ellos es la cercanía con sus clientes. El restaurante está ubicado en Av. Salvador María del Carril 2498, en Villa Pueyrredón, zona en la cual se ha detectado que hay un bajo nivel de oferta en comparación con la demanda de los clientes.

El segundo pilar está asociado al ambiente. No sólo la infraestructura se plantea de una forma tal que sea agradable, sino también se busca que el ambiente sea informal, amigable y que los clientes se sientan como en su casa, creando de esta manera un espacio que invite a ir a compartir un buen momento, ya sea en familia o con amigos. Se destacan las lámparas colgando del techo, un mural tipo pizarra con ítems del menú, una biblioteca de hierro y madera con objetos de decoración, como así también una gran mesa reciclada, que suelen utilizar los clientes para trabajos prácticos o compartir una mesa de trabajo. De fondo, un mural alberga una huerta vertical, con macetas colgadas a distintas alturas.²³

En tercer lugar se puede destacar la excelencia y cordialidad en el servicio. Al momento de salir a comer fuera de su casa, las personas pretenden ser bien atendidos, con cordialidad, y recibir en tiempo y forma su pedido. Por lo tanto, en Dorian se focaliza en que cada uno de los integrantes del equipo haga su trabajo siempre pensando en el cliente, atendiendo con una sonrisa y la mejor predisposición.

El cuarto punto de la propuesta de valor es que los productos son naturales, simples y a su vez con un “toque gourmet”. Hoy en día la gente tiene preferencia a consumir productos que no tengan conservantes y que sean naturales, como por ejemplo combinaciones de jugos exprimidos. A su vez, en este tipo de restaurante, se buscan productos simples que puedan ser consumidos potencialmente por un público de cualquier edad, y que a su vez tengan su parte gourmet, para darle un distintivo único del lugar y que permite diferenciarlo de la competencia.

²³ Fuente: Bustos, Fernanda (2016). Gacetilla Dorian. BMF Press.

Por último, se puede destacar el hecho de que se plantea un restaurante “pet friendly”. Tal como se explicó en la descripción de la oportunidad, en la actualidad muchas personas ven como un buen plan realizar una salida en familia incluyendo también a sus mascotas. Por lo tanto, el desarrollo de un restaurante que no prohíba sino que incentive a sus dueños a traer a sus mascotas, le abre la posibilidad de capturar nuevos clientes. Adicionalmente, se puede ofrecer un bowl con agua para que las mascotas puedan tomar mientras sus dueños disfrutan una comida en el lugar. Obviamente, es importante que la gestión de mascotas esté controlada, la cual únicamente se permitirá en las mesas de la vereda, para evitar ruidos molestos e incomodar a otros clientes.

En cuanto al producto en sí, el menú propone tanto para el desayuno como para el almuerzo, una alimentación saludable y nutritiva, con platos simples preparados con un valor agregado en sus ingredientes. Por ejemplo, para el desayuno, se destacan el café con leche, con tocino y huevo revuelto, los tostados de jamón y queso hechos con pan de molde casero, con queso gratinado encima, los panes di formaggio caseros, la ensalada de frutas con yogurt y granola, como así también los muffins, las cookies o los waffles con dulce de leche.

Para el almuerzo y cena se ofrece un menú del día, que se suele acompañar con jugos naturales. También variedad de opciones a la carta, incluyendo tartas, sándwiches de ciabatta de bondiola braseada, sándwich de pollo grillado, con rúcula, queso gratinado, tomates confitados y aderezo de mostaza y miel, risotto de verdeo con queso y hongos. Adicionalmente, se ofrecen pastas, tales como fusillis con vegetales salteados, o brusquetas con vegetales grillados.²⁴

Por último, Dorian ofrece cerveza tirada de primeras marcas internacionales, y en ocasiones especiales se plantea realizar convenios con cervezas artesanales locales para que sus clientes puedan degustar.

Para ver el menú completo, consultar el anexo III.

²⁴ Fuente: Bustos, Fernanda (2016). Gacetilla Dorian. BMF Press.

Precios y medios de pago

Al momento de definir la política de precios, se consideran básicamente cuatro factores:

- 1) El primero de ellos es la estrategia de la compañía, la cual es la diferenciación.
- 2) En segundo lugar, el valor propiamente dicho. Es decir, ¿cuánto están dispuestos a pagar los clientes de Dorian?
- 3) Por otra parte, es muy importante entender también el posicionamiento de precios con respecto a la competencia, y ver cuáles son los precios de los competidores directos.
- 4) Por último, también es relevante analizar la estructura de costos para asegurar que los precios establecidos estén alineados con la rentabilidad deseada del restaurante.

Como parte del presente plan de negocios, se ha realizado un exhaustivo análisis de precios de la competencia (Bien de Bien y Cacio & Pepe, que son los principales competidores), como así también de los costos que tiene que enfrentar Dorian. El estudio se ha realizado por categorías, según el tipo de producto:

- Cafetería
- Desayunos y merienda
- Bebidas
- Sándwiches
- Ensaladas
- Hamburguesas
- Postres

Ver anexo IV con el detalle de todos los precios y costos relevados, como así también del markup sugerido a cada producto y la rentabilidad de los mismos.

El gráfico 6 refleja el posicionamiento de precios que se pretende realizar en Dorian en cada una de las categorías, según su propuesta de valor y la información relevada:

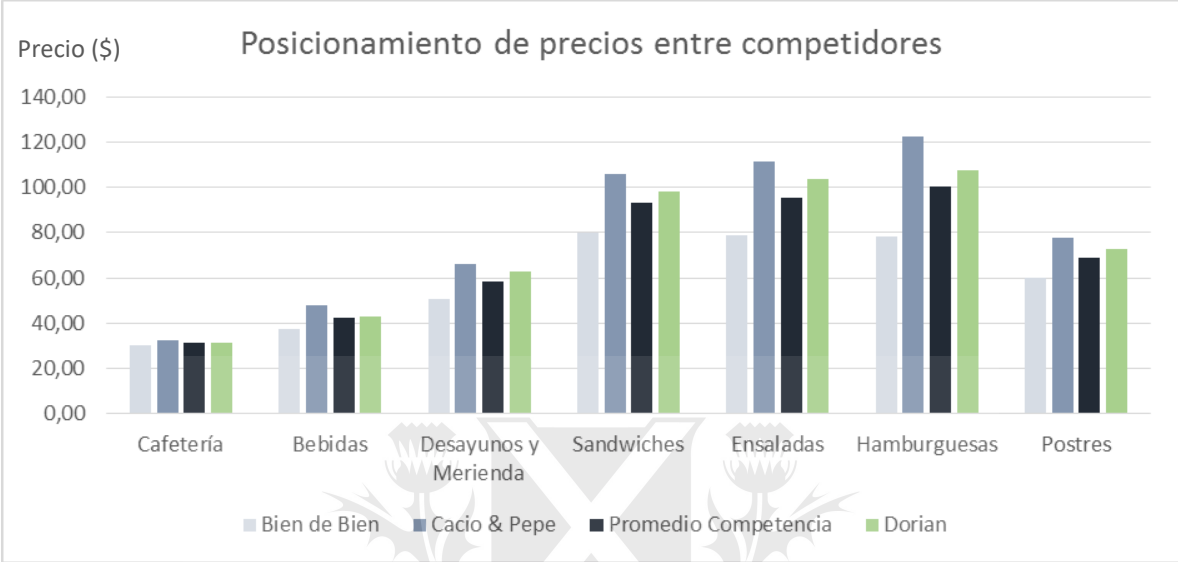


Gráfico 6: Posicionamiento de precios

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, Bien de Bien es el restaurante que plantea los precios más bajos, y Cacio & Pepe los más altos. El precio target de Dorian en cada una de las categorías se plantea realizando un promedio de sus competidores, y luego posicionándolo levemente por encima del mismo. De esta manera, el precio resulta competitivo, permite tener la rentabilidad esperada y puede diferenciar su producto ubicándose levemente por encima del promedio.

A modo de referencia, el ticket promedio relevado de la competencia fue de \$124 + IVA, mientras que el planteado en Dorian es de \$130 + IVA.

Para finalizar, con el objetivo de facilitar a sus clientes la forma de pago, en Dorian se aceptarán todos los medios de pago típicos en restaurantes, incluyendo efectivo, tarjetas de débito y crédito.

Plaza

Tal como se ha detallado en secciones anteriores, en base a la oportunidad detectada, el restaurante se encuentra ubicado en la Av. Salvador María del Carril 2498, en el barrio de Villa Pueyrredón, Ciudad de Buenos Aires. Ver anexo V con ubicación exacta en el mapa.

El local cuenta con una capacidad de 54 cubiertos simultáneos en el salón, mientras que en la vereda hay espacio para 24 cubiertos adicionales. Ver anexo VI en la cual se puede observar una imagen del salón.

Adicionalmente, se plantea que los clientes puedan utilizar el servicio de takeaway, a través del cual pueden realizar su pedido y retirar el mismo por mostrador cuándo está listo.

En cuanto al horario de atención al público, en secciones anteriores ha detectado la necesidad de expandirse. Por lo tanto, se proponen días y horarios extendidos, abriendo de lunes a domingos de 8 a 24 hs.

Promoción

La estrategia de promoción de Dorian se puede dividir en dos partes, considerando el perfil de sus clientes. Para el público más joven, se plantea una estrategia de marketing digital, con fuerte presencia en las redes sociales. Allí la propuesta es realizar el posicionamiento de marca, publicando novedades, fotos y promociones en Facebook, Instagram y Twitter. Por otra parte, también se lanzará una campaña de mailing masivos, utilizando la herramienta Mailify, para enviar publicidad del local a través del correo electrónico. Por último, uno de los puntos más importantes del marketing digital a implementar es la presencia en las plataformas web especializadas. Hoy en día, los consumidores utilizan cada vez más este tipo de plataformas para buscar lugares dónde ir a comer y leer opiniones de otros clientes. Por lo tanto, Dorian estará presente en Guía Oleo, Restorando, Yelp y TripAdvisor. Un aspecto muy interesante a resaltar con

respecto a la estrategia de marketing digital es que prácticamente no tiene costo. En el apartado financiero se profundizará más sobre este tema.

La segunda parte de la estrategia de promoción está orientada al público más adulto, a través de acciones de marketing tradicionales. En este caso, se realizará publicidad a través de folletería, que podrá ser entregada en la vía pública y en los puestos de diarios, y merchandising que se entregará a los clientes cuando concurren al local. En este caso el costo también es bajo.

Para cerrar el capítulo de promoción, se realizarán iniciativas y eventos que serán comunicadas tanto de forma digital como tradicional. Entre ellas, se puede destacar el Jardín de Cervezas Wood Truck Beer los días jueves. Este evento consiste en que una empresa envía un camión muy pintoresco, cuya caja es un gran barril con diferentes variedades de cerveza tirada artesanal para probar, el cual queda estacionado en la vereda del restaurante. Adicionalmente, se organiza música en vivo con el objetivo de incrementar el público que asiste los jueves por la noche. Otra iniciativa que se llevará a cabo como promoción del lugar es implementar un 2x1 en cerveza tirada los días miércoles y en jugos naturales los martes de primavera y verano.

Proyección de ventas

En base a todo el análisis realizado hasta el momento y a datos previos que se cuentan de la operación actual de Dorian, se puede realizar la siguiente proyección de ventas, detallando una semana típica:

- Lunes: 153 cubiertos
- Martes: 172 cubiertos
- Miércoles: 189 cubiertos
- Jueves: 211 cubiertos
- Viernes: 253 cubiertos
- Sábados: 329 cubiertos
- Domingos: 293 cubiertos

El total es de 1.600 cubiertos semanales, lo cual implica un total anual proyectado de 83.200 cubiertos. Considerando el ticket promedio sin IVA de \$130, la facturación anual estimada es de \$10,8 millones.

Plan de operaciones

Servicio

Con el objetivo de establecer un plan de operaciones eficiente y que esté alineado a la estrategia del negocio para satisfacer las necesidades de los clientes, se estudiaron cuáles son los aspectos más relevantes para el servicio, analizando los tiempos máximos esperados por los clientes para las principales actividades:

- 20 minutos para sentarse
- 3 minutos para recibir la carta
- 6 minutos para hacer el pedido
- 10 minutos para recibir las bebidas y 17 minutos para recibir la comida
- 5 minutos para recibir la cuenta
- 4 minutos para recibir el pago procesado

En los anexos VII y VIII se presenta un diagrama de flujo con el detalle de las tareas a llevar a cabo desde que un cliente ingresa al restaurante hasta que se retira. De los mismos se puede concluir que desde que un cliente ingresa al salón hasta que se retira y queda la mesa disponible para utilizarse nuevamente, asumiendo 30 minutos netos consumiendo el pedido, transcurre un total de 70 minutos. Si en lugar de pedir comida, sólo pide bebida, el tiempo disminuye a 63 minutos. En lo que respecta a takeaway, desde que el cliente ingresa hasta que se lleva su pedido transcurren 26 minutos.

Abastecimiento

Entre los aspectos importantes a tener en cuenta a nivel operativo del plan de abastecimiento, se puede destacar en primer lugar que la materia prima debe ser fresca y de calidad, con el objetivo de estar alineado con la estrategia de diferenciación que plantea Dorian, y con su oferta de productos naturales y frescos.

Por otra parte, relacionado con el punto anterior, es importante reducir al mínimo el stock, no sólo por sus implicancias financieras, sino también porque la mayoría de los alimentos que se utilizan en el restaurante son perecederos, por lo que un stock prolongado por muchos días tiene el riesgo de que el alimento ya no pueda ser consumido. En complemento, la gestión de dicho stock tiene que ser muy eficiente e inteligente, ya que tampoco puede suceder que se termine la materia prima. En este caso, si un cliente ordena un plato que se encuentra en la carta y no es posible cumplir con el mismo, la experiencia en el restaurante no será buena. Por lo tanto, se plantea una gestión informatizada del stock, para manejar el inventario de la forma más eficiente e inteligente posible, con herramientas tecnológicas que ayuden en el proceso.

El período habitual de entrega de materia prima es de 2 días, pero cuando los proveedores tienen algún tipo de problema, logran entregar máximo en 3 días. Considerando que el promedio diario de platos es de 228, el stock de seguridad se calcula en materia prima para abastecer 684 platos.

Por último, un aspecto importante a considerar es que el almacenaje de los alimentos debe realizarse en óptimas condiciones, refrigerados según corresponde y respetando las normas de higiene vigentes. De esta manera, el establecimiento busca evitar cualquier tipo de intoxicación u otros inconvenientes que pueden sufrir sus clientes por alimentos en mal estado.

En el anexo IX se puede observar en detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para gestionar el abastecimiento en base a lo detallado previamente.

Producción: Cocina

El punto más representativo que se puede destacar del plan de producción es que los platos deben ser entregados a los clientes en tiempo y forma, es decir, el pedido exacto que el cliente pidió, con la esperada calidad y en los tiempos especificados en los anexos VII y VIII. Adicionalmente, es importante destacar que la cocina debe cumplir estrictamente con todas las normas de higiene y seguridad, para preservar la salud no sólo de los clientes, sino también de los colaboradores que se encuentran trabajando en la misma.

Por otra parte, un punto clave a describir en la cocina es que para poder tener listos los platos en los tiempos esperados por los clientes, las carnes llevarán un proceso de pre-cocción, con el objetivo de que cuando se realiza un pedido sólo se efectúe la cocción final. De esta manera, los platos serán elaborados en el momento, pero en muy poco tiempo. Para el resto de los alimentos que no sean carnes, considerando el menú ofrecido, no se requiere una pre-cocción, ya que los tiempos de cocina son menores.

Por último, un aspecto muy importante a considerar es que los platos deben estar estandarizados. Es decir, si un cliente concurre al restaurante en días y horarios distintos, en los cuales el cocinero no es el mismo, el plato debe ser exactamente igual. Para que esto sea posible, es necesario desarrollar procesos claros, un manual de procedimientos y un recetario.

En el anexo X se puede observar el proceso simplificado en un diagrama de flujo de la producción que se desarrolla en la cocina.

Recursos simultáneos necesarios para soportar la operación

Para poder comprender los recursos en simultáneo que se requieren para poder soportar la operación, es necesario describir las capacidades máximas y la demanda de dichos recursos. En lo que respecta al salón, la capacidad es de 54 cubiertos en simultáneo dentro del mismo, y 20 en la vereda. La demanda en hora

pico se estima que puede llegar a 74 clientes concurrentes, mientras que en horario estándar se estiman 10 clientes.

En cuanto a los mozos, los mismos pueden atender aproximadamente 25 cubiertos en simultáneo. Por lo tanto, según las capacidades del salón descriptas previamente, se requieren 3 mozos en horario pico y 1 en horario estándar.

Por otra parte, el personal de mostrador tiene la capacidad de atender hasta 75 cubiertos, razón por la cual teniendo un solo encargado de servicio en mostrador por turno es suficiente para soportar la demanda.

Continuando por el personal de cocina, se puede destacar que un jefe de cocina trabajando sólo puede atender hasta 40 cubiertos, mientras que cuando está acompañado por un ayudante, su capacidad máxima asciende a 75. Un lavacopas tiene una capacidad de 90 cubiertos. Por lo tanto, el requerimiento es de 1 jefe de cocina y 1 lavacopas para horarios normales, agregando un ayudante de cocina en horarios pico.

Por último, se puede mencionar que el restaurante no requiere tecnología compleja para su operación diaria. Tan sólo se necesita una computadora con un sistema de gestión de restaurantes, una impresora/controladora fiscal, un POSNET y un sistema de sonido para ambientación.

Análisis de cuellos de botella según horario

En horario pico (jueves y viernes de 19 a 24 hs, sábados de 12 a 16 hs y de 19 a 24 hs y domingos de 12 a 16 hs), el cuello de botella que se observa es el salón, el cual tiene una capacidad máxima entre el espacio interno y la vereda de 74 cubiertos. A partir del comensal número 75, los clientes tendrán que anotarse en una lista de espera hasta que se libere una mesa. De todas maneras, no se estima que la demanda pueda superar significativamente dicha cantidad de comensales en simultáneo, por lo que no tendría sentido afrontar costos superiores en cuánto a alquiler y servicios por un restaurante más grande.

En horario estándar, la limitante queda establecida por la demanda, la cual se estima en 10 cubiertos simultáneos. Considerando que en este horario sólo se plantea colocar un mozo, y que su capacidad es de 25 cubiertos en simultáneo, se puede identificar un exceso de capacidad de 15 cubiertos. De esta manera, el mozo estaría al 60% de su capacidad máxima.

Plan de recursos humanos

Estructura organizacional y definición de roles

La estructura de la organización se plantea de manera jerárquica. Consultar el anexo XI para ver el organigrama completo. En la parte más alta de la pirámide, la estructura está liderada por un manager general, quién es uno de los tres socios. El rol del manager es realizar la gestión general del negocio, manejar el vínculo con los stakeholders externos, tales como el abogado, contador, proveedores, etc., y desarrollar nuevas iniciativas para mantener un crecimiento sostenido y rentable del negocio. Este socio es el que estará dedicando más tiempo al restaurante, por lo que se ha acordado que sea el responsable principal del mismo.

Reportando al manager, se plantean dos jefes. El primero es el jefe de marketing, rol que será ocupado por otro de los socios. Entre las principales tareas que tendrá a su cargo el jefe de marketing se pueden destacar la gestión general de ventas, incluyendo la definición de precios, organizar los eventos, promociones y actividades de marketing, como así también el lanzamiento de nuevos productos.

El segundo reporte directo que tiene el manager es el jefe de operaciones, puesto que ocupará el tercer socio. Su principal rol será el de coordinar las diferentes actividades de operación, tanto a nivel cocina como de servicio, gestionar el abastecimiento y los recursos humanos.

Dentro del equipo gestionado por el jefe de operaciones se encuentran los encargados de mostrador, cuyas principales tareas son gestionar los pedidos y las bebidas en el mostrador, y manejar la caja. Considerando el tamaño que se

plantea para el restaurante, y que al gestionar las cobranzas se requiere una persona de confianza de los socios, este rol será ocupado por el socio que esté en el correspondiente turno.

Por otra parte, el maître también reporta al jefe de operaciones. Su rol implica coordinar a los mozos, gestionar las comandas y la lista de espera en caso de que sea necesario. Dentro del equipo del maître se encuentran el resto de los mozos, cuyas principales actividades incluyen también gestionar las comandas, la limpieza y preparación de las mesas y la limpieza y el orden del salón.

Continuando con el equipo del jefe de operaciones, se encuentran los jefes de cocina. Ellos son los responsables de gestionar el menú, viendo constantemente la posibilidad de innovar y de ir mejorando las propuestas a los clientes, preparar los platos, pre-cocinar los alimentos, realizar la gestión general de la cocina, coordinar al personal de cocina y supervisar los stocks de materia prima. Sus reportes directos son los ayudantes de cocina, quienes deberán colaborar en la preparación de los platos y en la pre-cocción de los alimentos. Por último, reportando también al jefe de cocina se encuentran los lavacopas, quienes son los responsables de la limpieza de la cocina y sus utensilios, la vajilla y el almacenamiento de la materia prima, cuando la misma es entregada por los proveedores.

Descripción de la cultura organizacional

En cuanto a la cultura de la organización, se puede mencionar que se trata de una empresa familiar, cuyos socios son hermanos mellizos que tienen una excelente relación, junto con la pareja de uno de ellos. Si bien hay un manager general formal, que es quién le dedica más tiempo de los tres socios al negocio, el liderazgo es compartido entre los tres, separando claramente sus roles y teniendo cada uno de ellos una responsabilidad principal diferente, tal como fue descrito en el punto anterior. Por lo tanto, las decisiones se toman en conjunto.

La cultura se caracteriza por tener fuertes relaciones interpersonales, con un estrecho vínculo no sólo a nivel socios, sino también con los colaboradores. Un punto que favorece notablemente este aspecto es el rango de edad, ya que todos se encuentran en el rango de 25 a 35 años, por lo que hay una conexión natural a nivel generacional, con intereses en común. Como consecuencia, la cultura es muy informal.

El trabajo en equipo, la colaboración y el compromiso son aspectos que son promovidos, y se consideran valores fundamentales para poder trabajar en Dorian. Al igual que la honestidad, estos valores no son negociables, por lo que son requisitos fundamentales para ser parte del equipo.

Por último, se puede destacar una evaluación de desempeño clara, según la cual cada uno de los colaboradores sabe qué tareas debe realizar, cómo serán evaluados y cuál será su plan de desarrollo de carrera.

Política de selección de personal

El proceso de selección de personal tiene como objetivo contratar recursos que compartan los valores de la compañía y puedan alinearse con su cultura. El proceso está compuesto por los siguientes pasos:

1. Publicación de la búsqueda en sitios web, solicitud de candidatos por contacto y búsqueda en listado de candidatos entrevistados previamente.
2. Preselección de candidatos en base al listado inicial.
3. Solicitud y análisis de referencias. Este punto es uno de los más importantes, teniendo en cuenta la informalidad de este tipo de negocio, ya que muchas veces los candidatos no tienen un CV completo o que refleje la realidad de sus capacidades. Por lo tanto, las referencias de trabajos anteriores son clave el momento de seleccionar el mejor recurso.

4. Entrevista con los socios para detectar actitudes y comportamientos que permitan inferir las principales características requeridas, las cuales son honestidad, actitud proactiva, compromiso, sociabilidad, flexibilidad, trabajo en equipo, conocimiento y experiencia en el rol.
5. Entrevista 360° con sus futuros compañeros de equipo.
6. Si se obtiene la aprobación de los socios y del equipo, se realiza la oferta laboral.
7. Una vez finalizado el proceso de contratación, se agregan al listado de posibles candidatos aquellos que no hayan sido contratados, pero que pueden ser una buena alternativa a futuro.

Política de remuneraciones

La empresa busca que sus colaboradores estén comprometidos con su trabajo, hagan foco en el servicio al cliente y sean compensados de manera justa. Por lo tanto, la estructura de remuneraciones se puede dividir en dos. La primera parte consta de un salario base, según el valor estipulado en el convenio colectivo de trabajo de empleados gastronómicos. Considerando que las diferencias de salario entre los distintos roles del convenio no son significativas, los encargados de mostrador y los jefes de cocina reciben un 50% adicional al valor estipulado por convenio, con el objetivo de que su salario no sea menor al de los mozos, quienes se llevan la mayor parte de las propinas que entregan los clientes.

Justamente, la segunda parte del salario de los colaboradores es la propina. En base a las buenas prácticas que se utilizan en la industria, las propinas se repartirán un 90% para los mozos, incluyendo al maître, un 6% para el jefe de cocina y un 4% para el ayudante de cocina. De esta manera, se logra agregar un incentivo adicional para que los colaboradores se esfuercen en dar el mejor servicio al cliente posible.

Evaluación de desempeño y desarrollo del personal

La evaluación de desempeño es responsabilidad del manager y de los jefes. El objetivo de la misma es trabajar en conjunto con los colaboradores para que puedan realizar sus tareas de la forma más efectiva y se desarrollen profesionalmente.

Se propone realizarla trimestralmente, para poder realizar un seguimiento correcto del trabajo de cada colaborador. Además, considerando el alto nivel de rotación que suele tener esta industria, dicho período es adecuado, ya que una evaluación de desempeño anual podría causar que muchos colaboradores no lleguen ni siquiera a recibir feedback y ya dejen la empresa.

Los objetivos establecidos en la evaluación se plantean en base al rol de cada uno y sus tareas. Deben ser muy claros para poder ser medidos.

Por otra parte, es importante destacar que como parte del proceso de evaluación, se involucra al equipo, por lo que todos proveen información sobre el trabajo de sus compañeros.

Como resultado de la evaluación, cada colaborador recibe el feedback de su jefe con aquellas acciones que debería continuar realizando, los que debería dejar de hacer y las que debería comenzar a ejecutar. De esta manera, se puede trabajar en un plan de desarrollo, el cual se basa en capacitaciones.

Para cerrar la evaluación de desempeño, un punto a tener en cuenta es que en base al tipo y tamaño de organización, los ascensos se ven limitados por una estructura muy plana. Por lo tanto, es importante que los colaboradores se sientan cómodos y a gusto con las tareas que realizan. La cultura de Dorian descrita en puntos anteriores es muy favorable para que esto suceda.

Plan financiero

Inversión inicial y financiamiento

La inversión requerida para comenzar a operar el restaurante puede dividirse en cuatro categorías. La primera de ellas es la que se puede llamar "llave". La misma incluye todas las habilitaciones para abrir y operar, junto con los gastos inmobiliarios. La inversión necesaria en esta categoría es de \$82.645 + IVA. La segunda categoría y la más representativa es la relacionada a los muebles y remodelaciones necesarias al local, importe que asciende a \$371.901 + IVA. La tercera es el equipamiento, tal como el horno, heladera industrial, etc. Aquí la inversión requerida es de \$289.256 + IVA. Por último, considerando que los socios no son expertos en gastronomía ni en cocina, es necesario invertir en un servicio de consultoría gastronómica, para poder desarrollar el menú, opciones de platos, documentación y procesos de cocina. La inversión en esta categoría es de \$82.465 + IVA. El total de la inversión inicial es de \$826.446.

Con respecto al financiamiento, considerando el tipo de emprendimiento, el mismo será realizado con fondos propios de los tres socios, quienes tendrán 1/3 de las acciones cada uno, aportando la misma proporción de capital.

Proyecciones y análisis financiero

En los anexos XII, XIII y XIV se pueden observar las proyecciones del estado de resultados, el balance general y los flujos de fondos respectivamente. El detalle de cálculos se puede observar en el anexo XV. Entre los puntos más relevantes, se puede destacar que se proyectan ventas por \$10.795.372 para el primer año, lo que representa un total de 83.200 cubiertos. A partir del segundo año en adelante, se proyecta un crecimiento estable del 2,5% en unidades, más el incremento de precios en línea con la inflación. Aquí se produce un fenómeno interesante de describir. En la industria gastronómica, salvo algunas excepciones, el crecimiento de la demanda es muy estable. Esto se debe a que si bien el primer año las ventas podrían ser menores porque el restaurante aún no tiene un sólido posicionamiento de marca, dicha limitante es compensada por una gran cantidad

de clientes que concurren al establecimiento para probar el nuevo lugar. Por lo tanto, las ventas son estables a lo largo de los 5 años de la proyección.

El margen bruto del negocio es del 73% sobre ventas, ya que el costo de la mercadería vendida propiamente dicha es muy inferior en relación al precio que se venden los platos una vez elaborados. El costo más relevante observado es a nivel gastos de ventas, que representan el 47%, dentro de los cuales se encuentran los sueldos de los colaboradores. La utilidad operativa del negocio es del 21%, al igual que los ingresos netos antes de impuestos, ya que debido a la estructura de financiación planteada, no se presentan gastos financieros, intereses ni ningún otro tipo de ingresos o gastos relacionados. Luego de restar los impuestos, el negocio plantea una ganancia neta del 11%, un valor saludable y en línea con lo esperado en la industria gastronómica²⁵. Dicho 11% sobre ventas implica una ganancia neta de \$1.140.197 para el primer año.

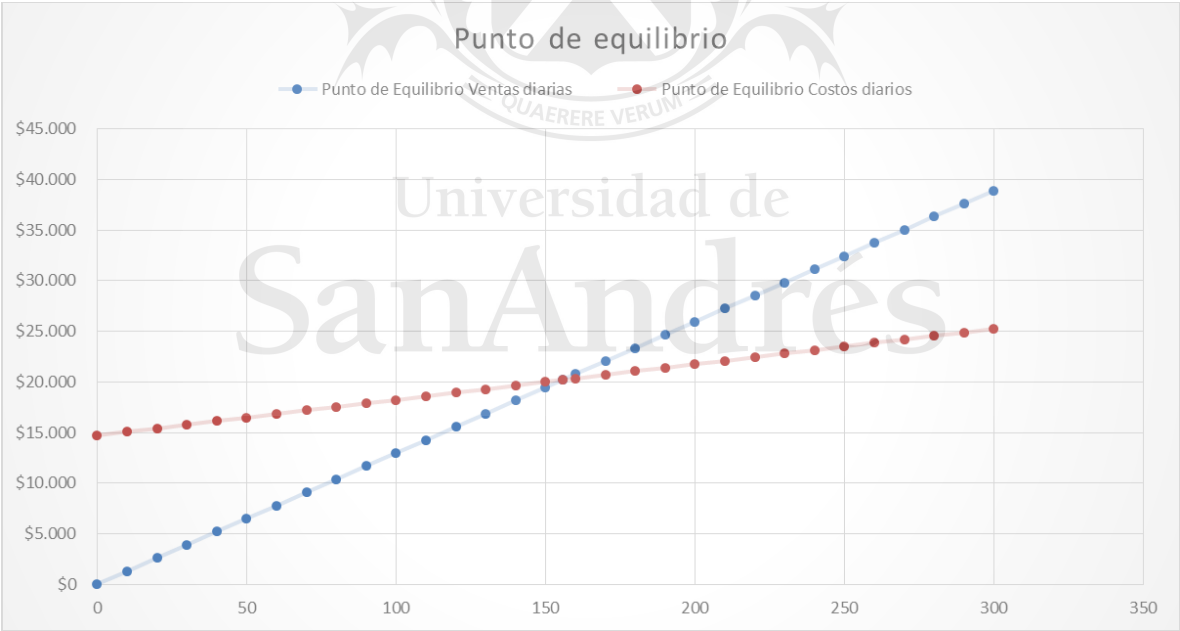


Gráfico 7: Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia

²⁵ Fuente: Peré Vignau, Ana (2014). Cómo hacer un restaurante exitoso. Forbes Argentina.

Tal como se puede observar en el gráfico 7, el punto de equilibrio en el cual los costos diarios se igualan a los ingresos se produce a los 156 cubiertos.

En cuanto al flujo de fondos, se proyecta un flujo de caja libre entre un 10% y 11%, representando \$1.096.284 para el primer año, \$1.461.648 para el segundo, \$1.785.635 para el tercero, \$2.126.609 para el cuarto y \$2.467.402 para el quinto. Dichos flujos resultan interesantes para que los socios puedan retirar sus correspondientes ganancias y dedicarse plenamente al negocio.

Por otra parte, es importante destacar que se han calculado los principales ratios de performance financiera, en base a las proyecciones construidas, los cuales pueden destacarse en la siguiente tabla:

Ratio	Año 1	
	\$	%
Generación de beneficios		
Margen de contribución	\$7.796.239	72%
Resultado operativo antes de impuestos (EBIT)	\$2.262.187	21%
Resultado operativo sin amortizaciones (EBITDA)	\$2.418.110	22%
Resultado operativo después de impuestos (EBIAT o NOPAT)	\$1.140.197	11%
Resultado neto sobre ventas (ROS)		11%
Estructura de inversión		
Días de caja		0,74
Días de clientes		2,05
Días de stock (inventario)		3,00
Rotación de stock (inventarios)		121,64
Días de proveedores		2,00
Ciclo de conversión a caja		3,05
Capital de trabajo	\$90.745	

Tabla 9: Ratios de performance financiera

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se proyecta un margen de contribución del 72% sobre ventas, muy similar al margen bruto explicado previamente, pero incluyendo todos los costos variables. En cuanto al resultado operativo sin amortizaciones (EBITDA), el mismo es de un 22%, un valor que muestra que la operación genera beneficios y es saludable. Si consideramos las amortizaciones, las cuales según se observan

en el anexo XII no tienen un impacto significativo, el resultado operativo antes de impuestos (EBIT) es del 21%. Por otra parte, el resultado operativo después de impuestos (EBIAT), es de un 11%, tal como se explicó previamente.

Adicionalmente, la empresa proyecta un ratio de 0,74 días de caja, lo que significa que la cantidad de efectivo en la caja es baja en relación a la venta promedio diaria, siendo menor a un día.

Otro ratio importante a destacar es el de ciclo de conversión a caja, que se construye sumando los días de clientes y días de stock, para luego restar los días de proveedores. El mismo tiene un valor de 3,05. El mismo representa que transcurren 3,05 días desde que se paga la compra de materia prima necesaria para producir los platos hasta la cobranza de la venta de dicho producto, siendo este un valor aceptable.

Por otra parte, se puede destacar que la rotación de stock (inventarios) tiene un valor de 121,64. Esto implica que las existencias se han renovado 121,64 veces en el año, un aspecto positivo considerando que la materia prima necesaria en este tipo de negocio tiene que ser fresca, ya que es perecedera, y requiere un alto nivel de rotación.

Por último, se puede destacar que no se requiere un alto capital de trabajo para operar, siendo este de \$90.745 para el primer año.

Para mayor detalle acerca de las proyecciones financieras, consultar los anexos XII, XIII, XIV y XV.

Costo del capital, TIR y payback

El costo del capital de Dorian es 20,8%, el cual puede calcularse según las siguientes variables de entrada:

Cálculo del costo del capital		
Concepto	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (Bono del tesoro de EEUU)	2%	Yahoo finance
Beta	0,71	Damodaran Online, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Prima de riesgo de mercado	7%	Damodaran Online, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Prima de riesgo país	4%	Ambito Financiero, EMBI
Prima de riesgo PyME	5%	Damodaran Online, http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Prima de iliquidez	30%	Pereiro, Luis, "Valuation in emerging markets"

Tabla 10: Cálculo del costo del capital

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que la compañía no tiene deuda, es óptimo calcular el costo del capital mediante el método WACC ($K_u = \text{Tasa libre de riesgo} + \text{Beta} \times \text{prima de riesgo de mercado}$). Ahora bien, tal como se ha explicado en el apartado de Herramientas y conceptos de management, la fórmula del WACC debió ser adaptada al caso particular de Dorian, empresa que opera en un mercado emergente, agregando las primas de riesgo descritas en la tabla 10.

Por último, otros dos indicadores relevantes que se pueden destacar son la TIR, la cual es de 157% proyectando los flujos de fondos a 5 años, y el período de payback, el cual se reduce a 9,05 meses. Aquí se puede concluir que si los resultados obtenidos son acorde a las proyecciones, los socios recuperarán su inversión rápidamente. Para mayor detalle de los cálculos realizados, consultar el anexo XVI.

Condiciones para la viabilidad del plan

Valuación y análisis de sensibilidad

Para poder valorar la empresa, se plantean tres escenarios, analizando la sensibilidad del comportamiento de diferentes variables en el resultado final.

El método a utilizado fue el DCF, flujo de fondos descontados, valuando por WACC, con los fundamentos detallados en el apartado anterior.

La herramienta fue aplicada de la misma forma en los tres escenarios. Tal como se observa en la tabla 11, y teniendo en cuenta que las tasas utilizadas para el cálculo del costo del capital son en dólares, en primer lugar fue necesario analizar la variación del tipo de cambio real. En tal caso se asumió que el tipo de cambio real se mantendrá constante. Por lo tanto, en base a los valores esperados de la inflación local y la extranjera, se puede deducir la devaluación esperada en la proyección. En cuanto al crecimiento, se asume un crecimiento real constante, y los valores nominales en dólares y en pesos irán fluctuando en base a la inflación.

Por otra parte, se ha calculado la tasa de descuento KWACC real, en dólares y en pesos. A continuación, se proyectaron los flujos de fondos en dólares de los primeros 5 años, y se ha calculado el valor residual como una perpetuidad, asumiendo que los socios se quedarán con el negocio.

Como resultado, el valor del negocio en un escenario esperado detallado en la tabla 11 es de USD 317.680:

Tipo de cambio	BASE	1	2	3	4	5	6
Δ% TCR		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TCR	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Inflación local		25,0%	22,0%	19,0%	16,0%	13,0%	10,0%
Inflación extranjera		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
TCN	16,0	19,5	23,2	27,0	30,5	33,6	36,1
Devaluación esperada		22,0%	19,0%	16,1%	13,2%	10,2%	7,3%
TASAS CRECIMIENTO - g		1	2	3	4	5	6
Cremiento PBI		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
g Nominal en U\$S		5,1%	5,1%	5,1%	5,1%	5,1%	5,1%
g Nominal en AR\$		28,1%	25,1%	22,0%	18,9%	15,8%	12,8%
TASAS DE DESCUENTO		1	2	3	4	5	6
Kwacc real		20,8%	20,8%	20,8%	20,8%	20,8%	20,8%
Kwacc USD		23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%
Kwacc AR\$		51,0%	47,4%	43,7%	40,1%	36,5%	32,9%
Valuación U\$S	-	1	2	3	4	5	6
FFL - Esperado en U\$S		56,2	62,9	66,2	69,7	73,3	77,2
VR FFL U\$S						411,7	
FFL - U\$S, a desc.		56,2	62,9	66,2	69,7	485,1	
Kwacc, U\$S		23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%
Valor del negocio	317,68	337,1	354,5	372,7	391,8	411,7	

Tabla 11: Valuación, escenario esperado

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se ha sensibilizado un escenario optimista, trabajando sobre las variables relevantes. Tal como se puede observar en la tabla 12, se proyecta una inflación menor que en el escenario esperado, un crecimiento del PBI mayor (0,5% adicional por año) y ventas superiores en un 7%. El resultado de la valuación en el escenario optimista es de USD 419.020.

A continuación, se pueden observar los resultados obtenidos en detalle:

Tipo de cambio	BASE	1	2	3	4	5	6
Δ% TCR		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TCR	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Inflación local		25,0%	21,0%	17,0%	14,0%	11,0%	8,0%
Inflación extranjera		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
TCN	16,0	19,5	23,0	26,3	29,2	31,7	33,4
Devaluación esperada		22,0%	18,0%	14,1%	11,2%	8,3%	5,4%
TASAS CRECIMIENTO - g		1	2	3	4	5	6
Crecimiento PBI		3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
g Nominal en U\$S		5,6%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%	5,6%
g Nominal en AR\$		28,8%	24,6%	20,5%	17,4%	14,3%	11,2%
TASAS DE DESCUENTO		1	2	3	4	5	6
Kwacc real		20,8%	20,8%	20,8%	20,8%	20,8%	20,8%
Kwacc USD		23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%
Kwacc AR\$		51,0%	47,4%	43,7%	40,1%	36,5%	32,9%
Valuación U\$S	-	1	2	3	4	5	6
FFL - Esperado en U\$S		73,0	81,2	85,8	90,8	96,0	101,0
VR FFL U\$S						553,8	
FFL - U\$S, a desc.		73,0	81,2	85,8	90,8	649,7	
Kwacc. U\$S		23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%
Valor del negocio	419,02	445,8	470,8	497,1	524,8	553,8	

Tabla 12: Valuación, escenario optimista

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se trabajó en la tabla 13, proyectando un escenario más pesimista. Allí se manifiesta una inflación superior que en el escenario esperado, un crecimiento del PBI menor (0,5% menos por año) y ventas inferiores en un 7%. El resultado de la valuación en el escenario pesimista es de USD 216.990.

Al igual que con el escenario optimista, a continuación se pueden observar los resultados obtenidos en detalle para el escenario pesimista:

Tipo de cambio	BASE	1	2	3	4	5	6
Δ% TCR		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TCR	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Inflación local		25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Inflación extranjera		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
TCN	16,0	19,5	23,8	29,0	35,4	43,2	52,6
Devaluación esperada		22,0%	22,0%	22,0%	22,0%	22,0%	22,0%
TASAS CRECIMIENTO - g		1	2	3	4	5	6
Creimiento PBI		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,5%
g Nominal en U\$S		4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	5,1%
g Nominal en AR\$		27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	27,5%	28,1%
TASAS DE DESCUENTO		1	2	3	4	5	6
Kwacc real		20,8%	20,8%	20,8%	20,8%	20,8%	20,8%
Kwacc USD		23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%
Kwacc AR\$		51,0%	47,4%	43,7%	40,1%	36,5%	32,9%
Valuación U\$S	-	1	2	3	4	5	6
FFL - Esperado en U\$S		39,4	44,4	46,0	47,6	49,3	51,7
VR FFL U\$S						275,8	
FFL - U\$S, a desc.		39,4	44,4	46,0	47,6	325,0	
Kwacc. U\$S		23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%	23,8%
Valor del negocio	216,99	229,3	239,4	250,5	262,5	275,8	

Tabla 13: Valuación, escenario pesimista

Fuente: Elaboración propia

Análisis de riesgos

Todo negocio tiene riesgos que pueden impactar en el mismo. En primer lugar, se han clasificado los mismos según su tipo: operativo, legal, económico o comercial. Por otra parte, se ha estimado una probabilidad. Es importante aclarar que la misma no es una probabilidad de ocurrencia, sino una probabilidad que de ocurrir algún inconveniente, el mismo esté relacionado con el riesgo descripto. Si sumamos todas las probabilidades, se llega al 100%. Por ejemplo, existe un riesgo de tipo operativo y es la rotación de personal muy elevada. Su probabilidad es 30%. Esto quiere decir que dentro de todos los posibles riesgos que pueden afectar al negocio, hay un 30% de probabilidad de que sea el de una rotación de personal excesiva.

Adicionalmente, en cada riesgo se describe cuál es su impacto para el negocio, y cuáles son las acciones que se pueden llevar a cabo para mitigar el mismo o minimizar el impacto.

A continuación, en la tabla 14, se describirán los riesgos más relevantes que han sido identificados y sus correspondientes medidas de mitigación:

Tipo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas de mitigación
Operativo	Rotación de personal muy elevada	30%	Bajo	Pagar salarios por encima del convenio colectivo. Buen trato a los colaboradores. Trabajo en equipo.
Legal	Demandas laborales	22%	Medio	Cumplir estrictamente todos los requisitos de la ley. Crear un fondo para juicios/despidos.
Económico	Aumento muy elevado de costos por inflación	21%	Alto	Estricto control sobre los costos y análisis constante de proveedores.
Comercial	Aumento de competencia	19%	Medio	Potenciar y desarrollar las ventajas competitivas del restaurante.
Legal	Demandas de clientes por Alimentos en mal estado	8%	Alto	Cumplir estrictamente con todas las normas de higiene. Conservar alimentos en perfecto estado.

Tabla 14: Análisis de riesgos

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el análisis de riesgos, cuando un inversor decide comenzar un negocio, uno de los puntos más importantes para entender es cuál será el plan de salida. En este caso, hay dos opciones. La primera de ellas es una relocalización. Es decir, aprovechar todo el mobiliario, equipamiento e inclusive contar con el mismo personal, mudando el restaurante a otro local. Esta es también una buena alternativa en caso de que la demanda sea muy superior a la esperada, y el local quede chico.

La segunda opción de salida, la cual ya es más drástica, sería realizar una venta del fondo de comercio a otro interesado en desarrollar el negocio.

Por lo tanto, en ambos casos la inversión realizada no se perdería en su totalidad, sino que se recuperaría en gran parte, ya sea relocalizando el restaurante o vendiendo el fondo de comercio y su equipamiento.

Plan de implementación

Dorian es un negocio que recién está comenzando, el cual necesita ser organizado. Por lo tanto, uno de los objetivos de este trabajo era desarrollar un plan de negocios concreto para el restaurante, con el fin de profesionalizar la gestión y convertir al mismo en un negocio rentable y sustentable.

El plan de implementación se realizó identificando la brecha entre la operación actual y el plan de negocios. Entre las principales actividades, se pueden destacar las siguientes:

1. Documentar e implementar el plan de operaciones
2. Separar roles del personal y documentar los mismos
3. Contratar nuevo personal para cubrir el horario ampliado
4. Expandirse agregando mesas en la vereda
5. Extender los días de apertura: de lunes a domingos
6. Ampliar horario: de 8 a 24 hs
7. Incrementar precios actuales en base a los establecidos en el plan y según el posicionamiento buscado
8. Implementar plan de marketing
9. Implementar medidas de mitigación de riesgos

Para mayor detalle acerca de la duración de las tareas y fechas, consultar el cronograma correspondiente en el anexo XVII.

Conclusiones del Estudio

En la segundo semestre del año 2016, luego de detectar una oportunidad de negocio gastronómico en el barrio de Villa Pueyrredón, los hermanos Carozzo y Laura Voeffray crearon Dorian, un restaurante de estilo moderno, que apunta a satisfacer las necesidades de comer fuera de casa y compartir un momento agradable para los vecinos del barrio y alrededores.

Con espíritu emprendedor pero con poca planificación, comenzaron a operar un negocio que según lo analizado en el presente trabajo, tiene un gran potencial, pero necesita organización y profesionalizar la gestión para poder ser rentable y sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, situándose a comienzos del año de 2017, cuando el emprendimiento tenía unos pocos meses de operación, se ha comenzado a trabajar en el presente plan de negocios, con el objetivo de capitalizar la oportunidad. En una zona en la cual la demanda supera a la oferta, con poca competencia, y con tendencias que favorecen el desarrollo del negocio gastronómico, tales como que cada vez se dedica menos tiempo a la cocina, mujeres profesionales que trabajan todo el día, personas que desean “comer afuera, pero sintiéndose como en casa” y la búsqueda de espacios “pet friendly”, la oportunidad de negocio se encuentra validada.

Analizando el entorno macro del país, se puede concluir que luego del cambio de gobierno a nivel nacional, se están comenzando a observar signos de crecimiento económico real, el cual se estima en un 2,2% para el año 2017, con inflación tendiendo a la baja y factores políticos que buscan promover la actividad empresarial, el desarrollo de las PyMEs e impulsar a la Ciudad de Buenos Aires como polo gastronómico.

Por otra parte, también se ha estudiado el entorno micro de la industria, la cual en líneas generales resulta atractiva para ingresar. El poder de los clientes es bajo, ya que los mismos se encuentran muy atomizados y tienen poco poder de influencia sobre el precio. Adicionalmente, el poder de los proveedores también es

bajo, ya que hay una gran variedad, no están concentrados, hay pocas amenazas de integración y el costo de cambiar es despreciable. Otro punto por el cual resulta atractiva esta industria es porque en la zona en la cual se está estudiando, la rivalidad es baja, dado que hay muy pocos competidores directos y una demanda que se encuentra insatisfecha por la oferta actual. Los únicos dos puntos en los cuales la industria resulta poco atractiva es en la amenaza de bienes sustitutos, ya que hay una cantidad respetable y el costo de cambio para los clientes es bajo, y en la amenaza de nuevos competidores, ya que no se requiere un gran nivel de capital, las barreras de entrada/salida son bajas, tampoco es necesaria una economía de escala ni hay una dificultad relevante de acceso a los proveedores. Tal como se ha analizado, a pesar de estos últimos dos puntos, la matriz de Porter indica que ponderando todas las fuerzas, la industria en general es atractiva.

Luego de haber realizado un análisis de la empresa, se puede concluir que en cuanto a las variables internas, la empresa se encuentra en una posición fuerte. Tiene una muy buena relación precio/calidad, un buen servicio y ubicación, y los socios encajan perfectamente con el perfil del cliente al cual le apuntan, por lo que es muy sencillo para ellos entender las necesidades de sus clientes. Deben mejorar en cuánto a la disponibilidad de días y horarios en los cuales permanecen abiertos y agregar tarjetas de crédito como medios de pago. Analizando las variables externas, la empresa está frente a una oportunidad. Esto se debe a que el mercado está creciendo, al igual que el nivel de consumo, lo cual tiene una estrecha relación con la demanda en la industria gastronómica. Cuando crece el nivel de consumo en un país, crece la demanda en los restaurantes. Adicionalmente, la cantidad de competidores es baja. Por lo tanto, considerando que la compañía está en una posición fuerte y ante una oportunidad, debe expandirse, agregando una mayor amplitud de horarios, mesas en la vereda que puedan ser utilizadas durante todo el año y penetrando aún más el mercado.

Para penetrar más en el mercado, se ha desarrollado un plan de marketing que ayuda a potenciar la propuesta de valor del negocio, la cual surge como respuesta a las necesidades y a la oportunidad detectada, ofreciendo un restaurante ubicado

cerca de sus clientes, en un ambiente informal y amigable, con excelencia y cordialidad en el servicio, con productos naturales y un espacio “pet friendly”, apoyando la estrategia de diferenciación. Una de las conclusiones importantes para destacar es que los precios actuales de Dorian deben ser incrementados, para posicionar al restaurante levemente por encima del promedio de sus competidores, y por debajo de Cacio & Pepe. Por otra parte, se plantea la promoción del negocio a través de una estrategia de marketing digital para el público más joven, posicionando a Dorian en las redes sociales y plataformas web, como así también aprovechando las herramientas de mailing. También se propone una campaña de marketing tradicional para el público mayor, a través de publicidad con folletería y merchandising.

Adicionalmente, existen tres puntos que se han identificado como clave para el éxito de las operaciones del negocio. El primero es que la operatoria en el salón debe garantizar cumplir con los tiempos esperados por los clientes, como así también con la calidad de servicio y de la comida recibida. El segundo es que se debe tener un plan de abastecimiento que asegure un preciso stock de seguridad de la materia prima, para que la misma nunca se termine, y que a su vez tampoco sobre y tenga que ser desperdiciada. El tercer punto que se concluye como relevante para las operaciones del negocio es el plan de producción, en base al cual debe haber procesos claros, manuales de procedimientos y recetarios que aseguren la entrega de los platos en tiempo y forma y cumplir con estrictas normas de higiene y seguridad.

Por otra parte, se puede concluir que los recursos humanos son un aspecto fundamental para este tipo de negocio. La industria gastronómica tiene una fuerte componente de servicio. Por lo tanto, Dorian plantea una cultura informal, familiar y con trabajo en equipo, recompensando a sus colaboradores de tal manera que los mismos estén comprometidos con su trabajo y entreguen el mejor servicio a los clientes.

En lo que respecta al análisis financiero, se puede destacar que se proyectan ventas por \$10.795.372 para el primer año, lo que representa un total de 83.200

cubiertos. El crecimiento proyectado para los años posteriores es estable, con un margen de contribución del 72% sobre ventas. El resultado operativo sin amortizaciones (EBITDA) es de un 22%, un valor que muestra que la operación genera beneficios y es saludable. Por otra parte, el resultado operativo después de impuestos (EBIAT), es de un 11%. En cuanto al flujo de fondos, se proyecta un flujo de caja libre entre un 10% y 11%, representando \$1.096.284 para el primer año, \$1.461.648 para el segundo, \$1.785.635 para el tercero, \$2.126.609 para el cuarto y \$2.467.402 para el quinto. Dichos flujos resultan interesantes para que los socios puedan retirar sus correspondientes ganancias y puedan dedicarse plenamente al negocio. Adicionalmente, otros dos indicadores relevantes que validan que Dorian puede convertirse en un negocio rentable son la TIR (tasa interna de retorno), la cual es de 157% proyectando los flujos de fondos a 5 años, y el período de payback, el cual se reduce a 9,05 meses. Aquí se puede concluir que si los resultados obtenidos son acorde a las proyecciones, los socios recuperarán su inversión rápidamente.

Para finalizar, es importante destacar que dichos resultados no podrán ser logrados sin antes avanzar con el plan de implementación de mejoras propuesto. En el mismo, se recomienda documentar e implementar el plan de operaciones, separar roles del personal y documentar los mismos, contratar nuevo personal para cubrir el horario ampliado, expandirse agregando mesas en la vereda, extender los días de apertura de lunes a domingos, ampliar horario de 8 a 24 hs, incrementar precios actuales en base a los establecidos en el plan y según el posicionamiento buscado, implementar plan de marketing e implementar medidas de mitigación de riesgos.

Bibliografía

- Abell, Derek (1980). Defining the business of a company. Explanation of the three dimensional business definition model. 12 Manage.
- Aguilar, Francis (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
- Bolaños, Horacio (2007). Del dicho al hecho, el posicionamiento estratégico de la gestión de personas en el entorno y en el negocio. Temas.
- Collis, David y Montgomery, Cynthia (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990's. Harvard Business Review.
- D'Andrea, Guillermo y Lunardini, Fernando (2005). Dentro de la mente y del bolsillo del consumidor latinoamericano. Harvard Business Review.
- Fine, Lawrence (2009). The SWOT Analysis. Createspace.
- Frías, Pedro (2016). Lectura de Estados Financieros.
- Hawkins, David (2010). Financial Statement Analysis. Harvard Business School.
- Kotler, Philip (1999). Rápido y Flexible. Gestión.
- Leonard, James y Gray, Ann (2009). Process Fundamentals. Harvard Business Review.
- Luehrman, Timothy (2011). Valoración de empresas y costo de capital. Harvard Business Review.
- McCarthy, Jerome (1960) Basic marketing: a global managerial approach. Homewood.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2010). Generación de Modelos de Negocios. SEECYT.
- Pereiro, Luis (2002). Valuation of companies in Emerging Markets. Wiley.

- Porter, Michael (1985). Competitive advantage. Free Press.
- Porter, Michael (2008). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review.
- Porter, Michael (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.

Anexo I: Mapa de la Ciudad de Buenos Aires

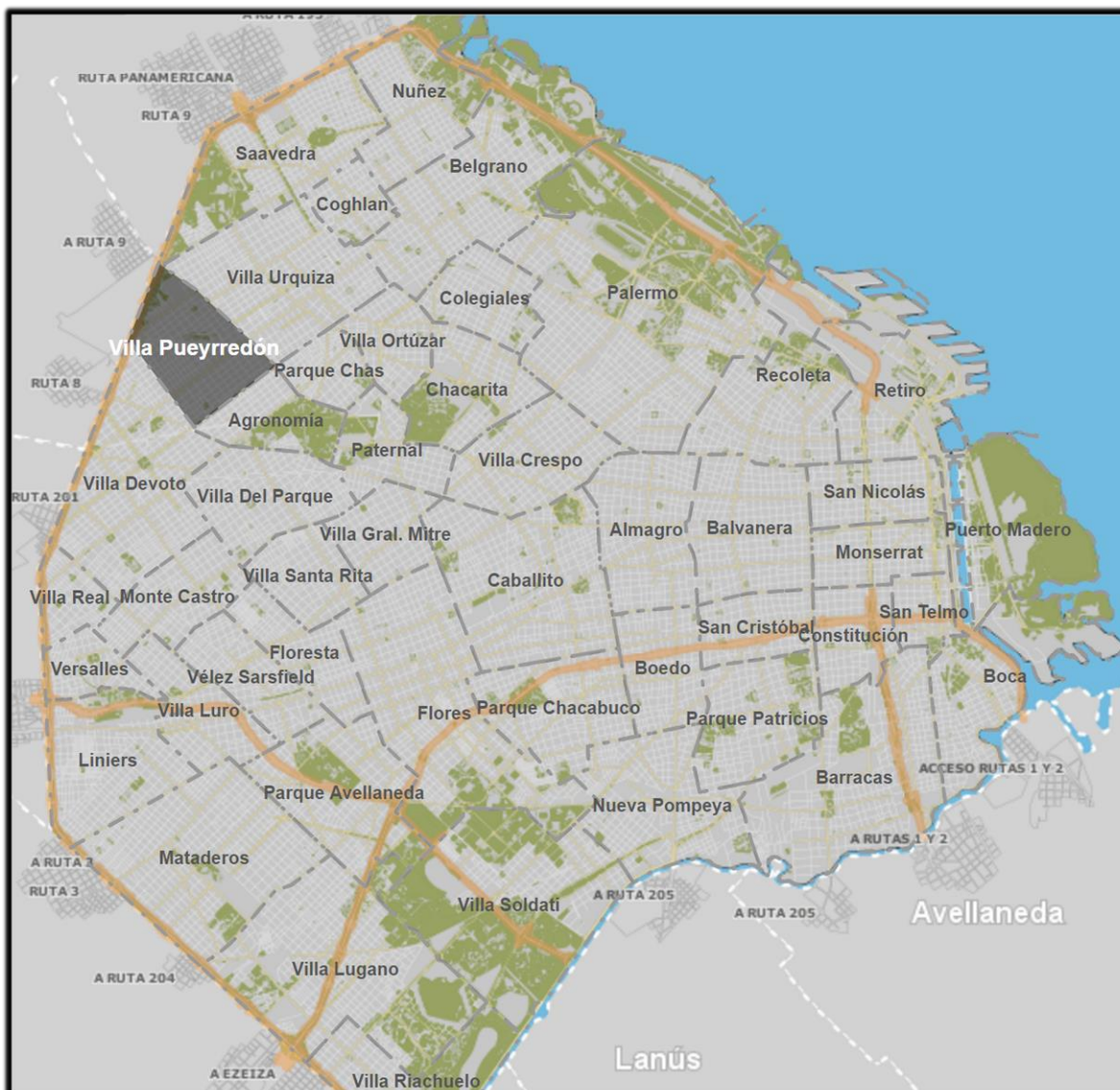


Ilustración 1: Mapa de la Ciudad de Buenos Aires

Fuente: Google Maps

En el presente mapa de la Ciudad de Buenos Aires se muestra la ubicación geográfica del barrio de Villa Pueyrredón.

Anexo II: Mapa de competidores

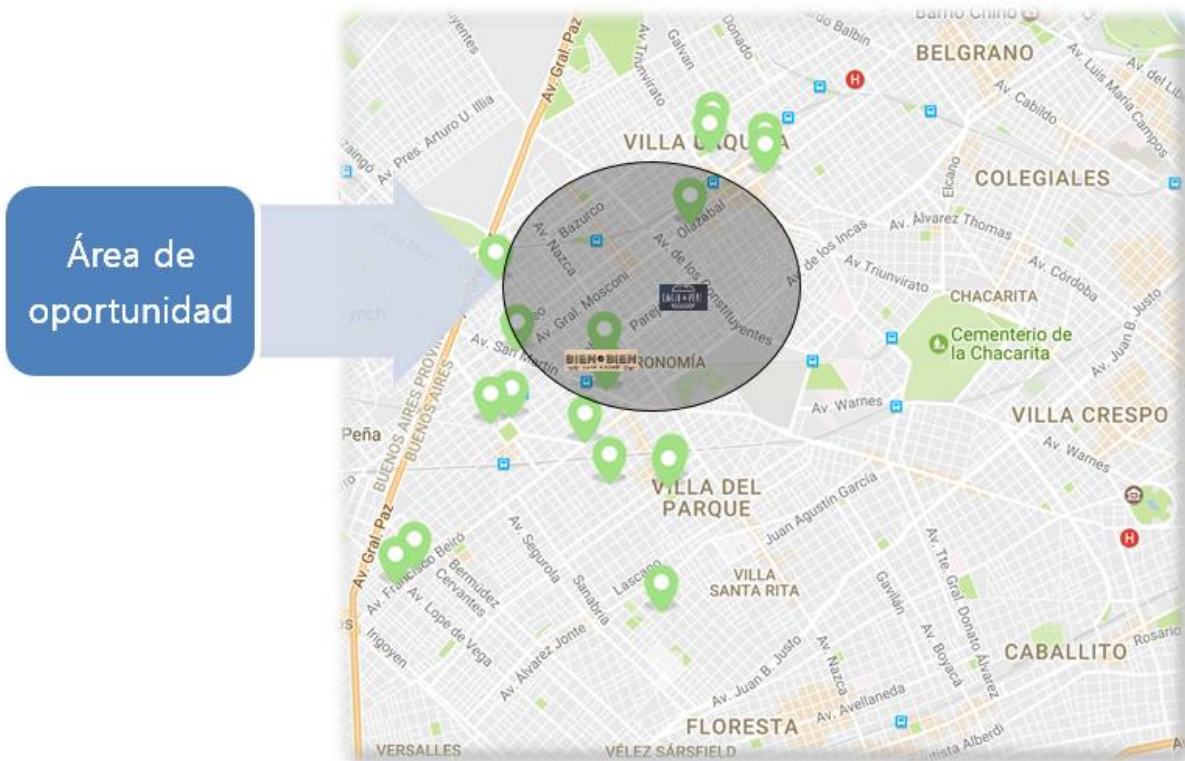


Ilustración 2: Mapa de competidores

Fuente: Guiaoleo.com

El mapa de competidores muestra la oportunidad de negocio detectada para instalar un restaurante en Villa Pueyrredón.

Anexo III: Menú propuesto

DORIAN

CAFE & BAR

CAFETERIA

Café	\$.28	Capuccino (café y chocolate) .	\$.48
Café vasito	\$.30	Submarino	\$.45
Café doble	\$.38	Chocolatada	\$.40
Café con leche	\$.45	Té	\$.35

PASTELERIA

- Medialuna \$12
- Budin de limon \$ 45
- Budin especial \$ 50
- Muffins \$ 40
- Cookies \$ 25
- Alfajor de malvona \$ 30
- Alfajor de chocolate \$ 30
- Cuadrado de manzana \$ 50
- Brownie \$ 50
- Brownie con dulce de leche y helado \$ 60
- Chocolorta \$ 70
- Panqueque de dulce de leche \$ 50
- Panqueque de nulella \$ 60
- Cuadrado de coco y dulce de leche \$ 50
- Waffles \$ 65
- Crumble de manzana tibio con helado \$ 60
- Bowl de frutas \$ 40
- Mini tortas \$ 60
- Pan de queso \$ 25
- Super tostado graten de jamón y queso \$ 60
- Baguette de jamón crudo, queso y tomates confitados \$ 90

DESAYUNOS

CAFÉ CON LECHE O TÉ + VASITO DE JUGO DE NARANJA

Tostadas con queso blanco y mermelada o martaica y dulce de leche \$ 75
 Medialunas \$ 80
 Huevos revueltos + tostada + panceta \$ 85
 Yogurt + miel + granola + frutas \$ 90
 Huevos revueltos, panceta crocante, papas Dorian, hojas verdes y pan tostado \$ 95

DESAYUNO ISÉRICO \$ 110 Tostón con aceite de ajo, tomate fresco y jamon crudo	DESAYUNO FRANCÉS \$ 90 Dos tostadas francesas con miel y frutas	BRUNCH PARA DOS \$ 350 Dos vasitos de yogurt y granola, un bagel con huevo revuelto y jamón cocido, un waffle, plato de frutas y vaso de jugo exprimido
---	---	---

SANDWICHES

ACOMPAÑADO CON PAPAS O VERDES

BAGUETIN BLANCO \$ 105
con pollo grillado, rúcula, queso gratinado, tomates confitados y aderezo de mostaza y miel

BAGUETIN DE SALVADO \$ 90
con vegetales grillados, mayonesa de zamborja, queso gratinado y albahaca

BAGUETIN DE TERNERA ASADA \$ 105
con panceta crocante, tomates confitados y hongos salteados, queso crema con mostaza dijon

BAGEL \$ 140
de salmón ahumado queso crema con mostaza dijon, papa y rúcula

CIABATTA \$ 105
de bondiola brassada, cebollas caramelizadas, barbacoa y queso gratinado

HAMBURGUESAS

DORIAN \$ 120
Hamburguesa casera de carne con cebollas caramelizadas, panceta crocante, rúcula, queso brie y aderezo Dorian (a base de mostaza, ketchup, cebolla y pepinillo)

TASTY \$ 115
Hamburguesa casera de carne con queso gratinado, jamón, lechuga, tomate y huevo a la plancha.

VEGGIE \$ 95
Hamburguesa de lentejas y quinoa con queso gratinado, coleslaw y papa.

BLUE MOON \$ 135
Hamburguesa casera de carne con cebolla morada, queso azul y rúcula

DOBLE CHEDDAR \$ 115
Hamburguesa casera de carne con panceta y doble cheddar

ACOMPAÑADO CON PAPAS O VERDES

ENSALADAS

con aderezo Dorian de mostaza y miel

ENSALADA CAESAR \$ 100
con pollo grillado, croutons, mix de verduras, queso parmesano y panceta crocante

ENSALADA DE SALMÓN AHUMADO \$ 130
papa, cherry, mix de verduras, hongos salteados y semillas tostadas

ENSALADA DE PASTA \$ 85
rúcula, olivas negras, queso parmesano, tomates confitados y olivo

ENSALADA DE VEGETALES GRILLADOS \$ 90
cherry, queso brie, mix de verduras, papa y semillas tostadas

TAPEO

BRUSQUETTA BRIE \$ 85
con queso brie, hongos salteados, papa y rúcula

BRUSQUETTA CRUDO \$ 95
con jamón crudo, tomate y rúcula.

BAGEL TOSTADO \$ 110
con huevos revueltos, salmón ahumado y mix de verduras

PAPAS BRAVAS \$ 70
con alioli



Ilustración 3: Carta actual de Dorian

Fuente: Dorian Café/Bar

En este anexo se puede observar el menú con los precios actuales, los cuales difieren de los planteados en el presente trabajo. Se propone elevar los mismos según la estrategia planteada de diferenciación, la demanda esperada y el producto ofrecido.

Anexo IV: Precios de competencia, costos, markup y rentabilidad de Dorian

CAFETERÍA							
Producto	Bien de Bien	Cacio & Pepe	Promedio Competencia	Dorian	Costo Dorian	Markup	Rentabilidad x Unidad
Ristretto/Espreso/Cortado	\$24,79	\$28,93	\$26,86	\$27,27	\$4,13	560%	\$23,14
Espreso Doble	\$31,40	\$37,19	\$34,30	\$34,71	\$8,26	320%	\$26,45
Café con leche/lágrima	\$29,75	\$33,06	\$31,40	\$31,40	\$10,74	192%	\$20,66
Cappuccino	\$36,36	\$33,06	\$34,71	\$34,71	\$12,40	180%	\$22,31
Te	\$28,93	\$28,93	\$28,93	\$28,93	\$0,83	3400%	\$28,10
Promedio	\$30,25	\$32,23	\$31,24	\$31,40	\$7,27	332%	\$24,13

DESAYUNOS Y MERIENDA							
Producto	Bien de Bien	Cacio & Pepe	Promedio Competencia	Dorian	Costo Dorian	Markup	Rentabilidad x Unidad
Menú tostadas con queso/dulce	\$72,73	\$86,78	\$79,75	\$90,91	\$24,79	267%	\$66,12
Menú con medialunas	\$67,77	\$95,04	\$81,40	\$81,82	\$21,49	281%	\$60,33
Menú americano	\$72,73	\$115,70	\$94,21	\$99,17	\$27,27	264%	\$71,90
Tostado de JYQ	\$52,89	\$57,85	\$55,37	\$66,12	\$9,92	567%	\$56,20
Medialuna	\$8,26	\$12,40	\$10,33	\$10,74	\$5,37	100%	\$5,37
Muffins	\$29,75	\$28,93	\$29,34	\$29,75	\$5,37	454%	\$24,38
Promedio	\$50,69	\$66,12	\$58,40	\$63,09	\$15,70	302%	\$47,38

BEBIDAS							
Producto	Bien de Bien	Cacio & Pepe	Promedio Competencia	Dorian	Costo Dorian	Markup	Rentabilidad x Unidad
Agua Mineral	\$29,75	\$33,06	\$31,40	\$31,40	\$6,61	375%	\$25
Agua Saborizada	\$29,75	\$33,06	\$31,40	\$31,40	\$8,26	280%	\$23
Gaseosas	\$29,75	\$33,06	\$31,40	\$31,40	\$8,26	280%	\$23
Licuada en vaso	\$42,98	\$66,12	\$54,55	\$54,55	\$12,40	340%	\$42
Pinta Cerveza	\$53,72	\$74,38	\$64,05	\$66,12	\$24,79	167%	\$41
Promedio	\$37,19	\$47,93	\$42,56	\$42,98	\$12,07	256%	\$31

SANDWICHES							
Producto	Bien de Bien	Cacio & Pepe	Promedio Competencia	Dorian	Costo Dorian	Markup	Rentabilidad x Unidad
Pollo y vegetales	\$80,99	\$107,44	\$94,21	\$99,17	\$27,27	264%	\$72
Vegetales	\$77,69	\$86,78	\$82,23	\$84,30	\$18,18	364%	\$66
Ternera	\$80,99	\$123,97	\$102,48	\$111,57	\$46,28	141%	\$65
Promedio	\$79,89	\$106,06	\$92,98	\$98,35	\$30,58	222%	\$68

ENSALADAS							
Producto	Bien de Bien	Cacio & Pepe	Promedio Competencia	Dorian	Costo Dorian	Markup	Rentabilidad x Unidad
Verde	\$76,03	\$99,17	\$87,60	\$92,56	\$19,83	367%	\$72,73
Caesar	\$76,03	\$111,57	\$93,80	\$103,31	\$30,58	238%	\$72,73
Salmón	\$84,30	\$123,97	\$104,13	\$115,70	\$51,24	126%	\$64,46
Promedio	\$78,79	\$111,57	\$95,18	\$103,86	\$33,88	207%	\$69,97

HAMBURGUESAS							
Producto	Bien de Bien	Cacio & Pepe	Promedio Competencia	Dorian	Costo Dorian	Markup	Rentabilidad x Unidad
Hamburguesa simple	\$74,38	\$111,57	\$92,98	\$103,31	\$23,14	346%	\$80,17
Hamburguesa completa	\$79,34	\$119,83	\$99,59	\$107,44	\$26,45	306%	\$80,99
Hamburguesa completa gourmet	\$80,99	\$136,36	\$108,68	\$111,57	\$34,71	221%	\$76,86
Promedio	\$78,24	\$122,59	\$100,41	\$107,44	\$28,10	282%	\$79,34

POSTRES							
Producto	Bien de Bien	Cacio & Pepe	Promedio Competencia	Dorian	Costo Dorian	Markup	Rentabilidad x Unidad
Chocotorta	\$61,16	\$79,34	\$70,25	\$74,38	\$13,22	463%	\$61,16
Crumble de manzana	\$61,16	\$77,69	\$69,42	\$72,73	\$11,57	529%	\$61,16
Brownie con helado	\$57,85	\$76,03	\$66,94	\$71,07	\$10,74	562%	\$60,33
Promedio	\$60,06	\$77,69	\$68,87	\$72,73	\$11,85	514%	\$60,88

Precios sin IVA

Tabla 15: Precios de competencia, costos, markup y rentabilidad de Dorian

Fuente: Elaboración propia

El anexo IV contiene los precios de Bien de Bien y Cacio & Pepe, que son los dos principales competidores de Dorian, divididos por categorías y analizando los productos más representativos de cada una de ellas. Los precios están actualizados a Junio de 2017.

Adicionalmente, se puede observar el precio promedio de la competencia y el posicionamiento de Dorian para cada producto, el detalle de los costos, el markup propuesto y la rentabilidad por unidad.

Anexo V: Ubicación de Dorian



Ilustración 4: Ubicación de Dorian

Fuente: Google Maps

En el presente anexo se muestra la ubicación exacta de Dorian, con el objetivo de entender dónde se localiza dentro del barrio de Villa Pueyrredón.

Anexo VI: Salón de Dorian

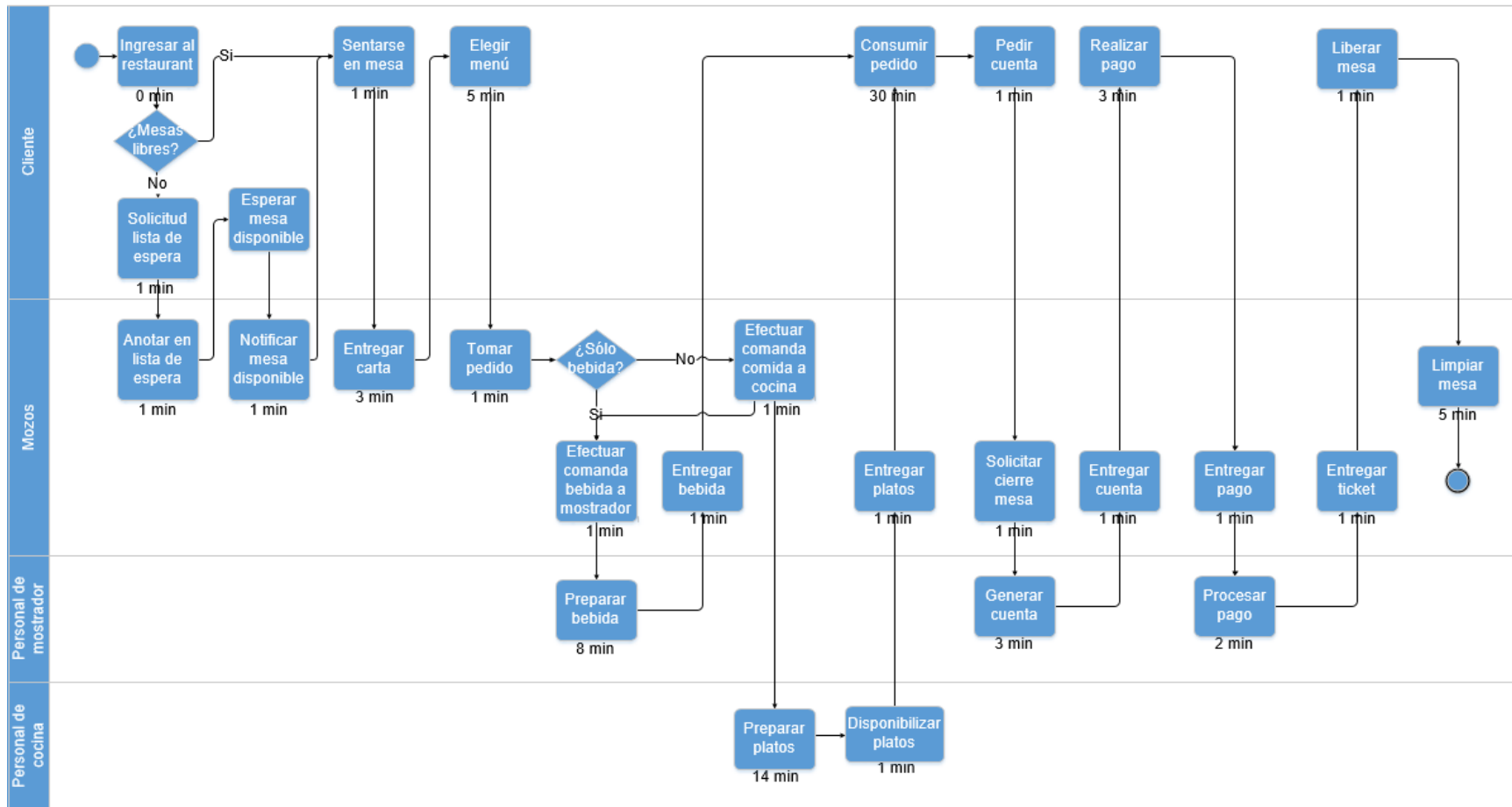


Ilustración 5: Fotografía del salón actual de Dorian

Fuente: Dorian Café/Bar

A través de la foto del salón de Dorian se puede ver en detalle la ambientación propuesta en el espacio.

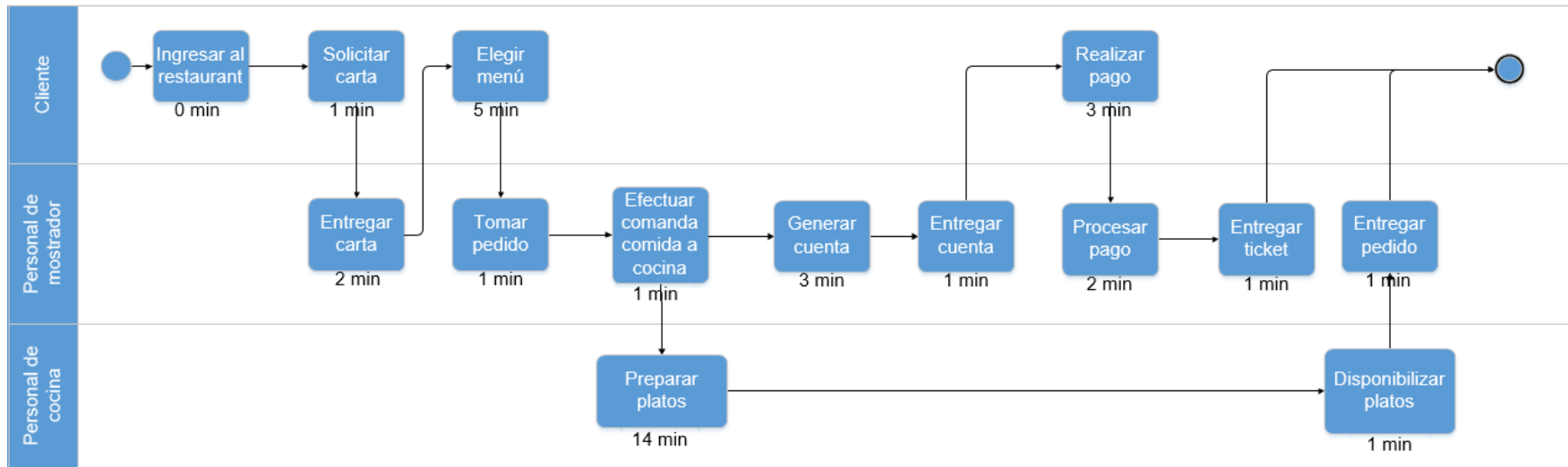
Anexo VII: Diagrama de flujo – Pedido para consumir en salón



Fuente: Elaboración propia

En el anexo VII se detallan las principales actividades desde que un cliente ingresa al salón hasta que se retira.

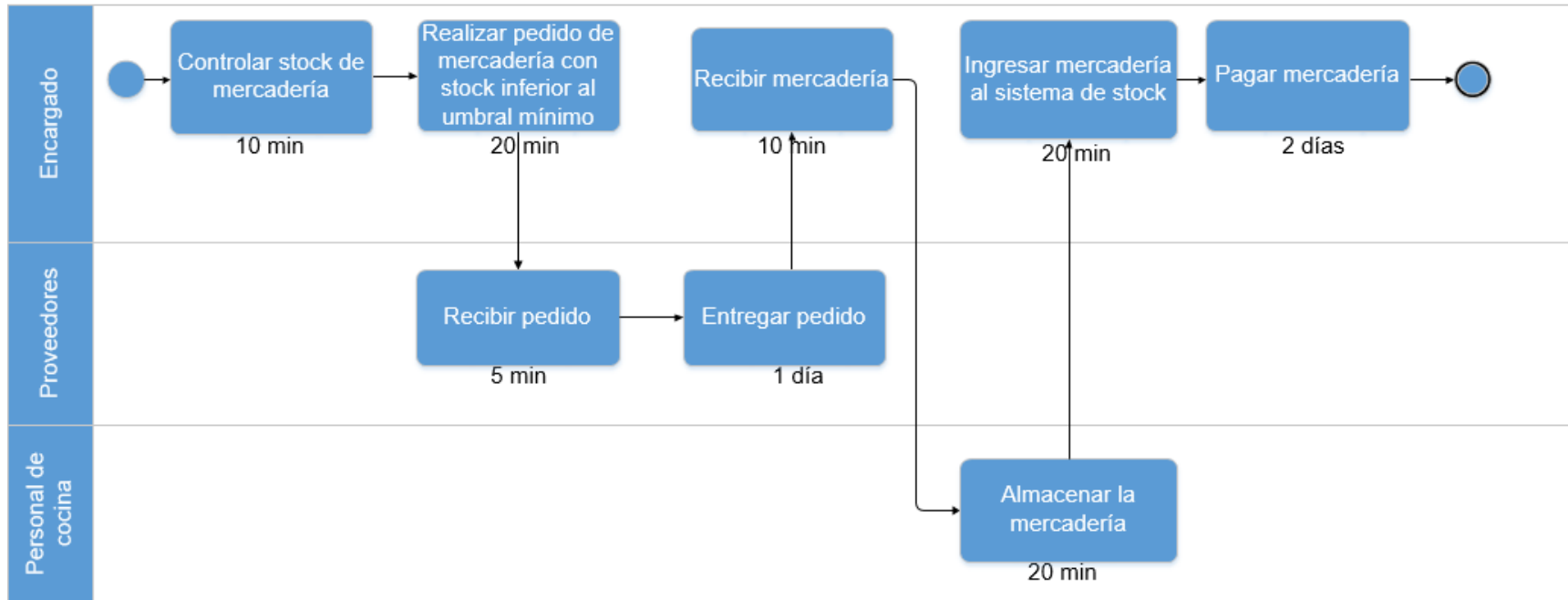
Anexo VIII: Diagrama de flujo - Takeaway



Fuente: Elaboración propia

En el anexo VIII se detallan las principales actividades desde que un cliente ingresa al salón hasta que se retira con su pedido para consumir en su domicilio.

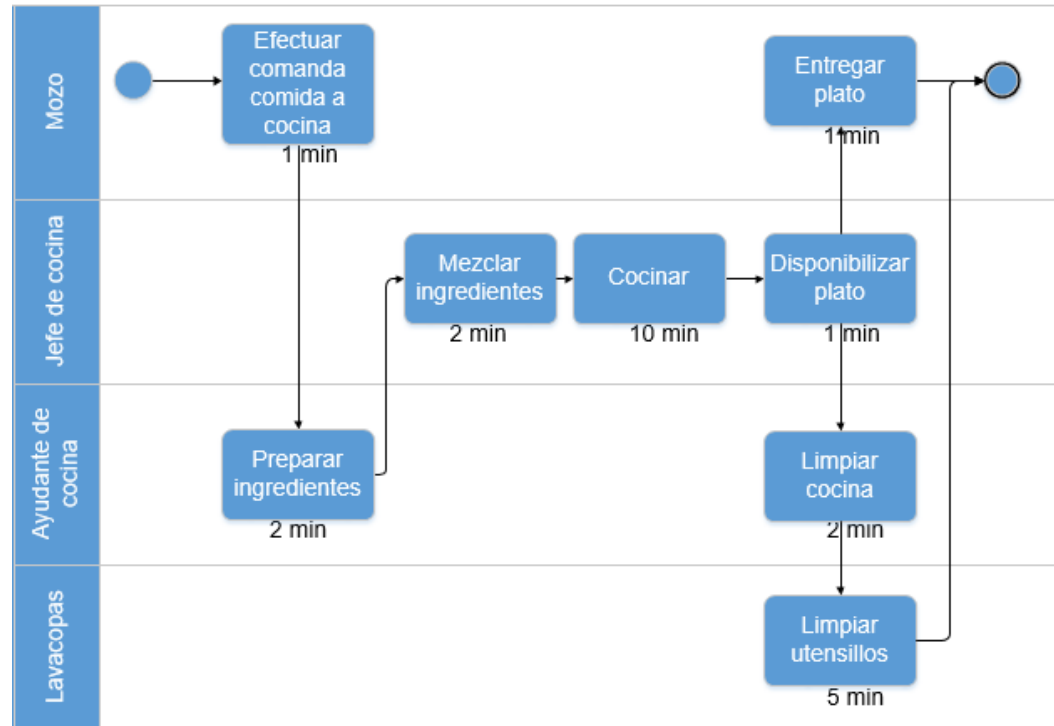
Anexo IX: Diagrama de flujo – Abastecimiento



Fuente: Elaboración propia

En el anexo IX se detallan las principales actividades para ejecutar el plan de abastecimiento del restaurante.

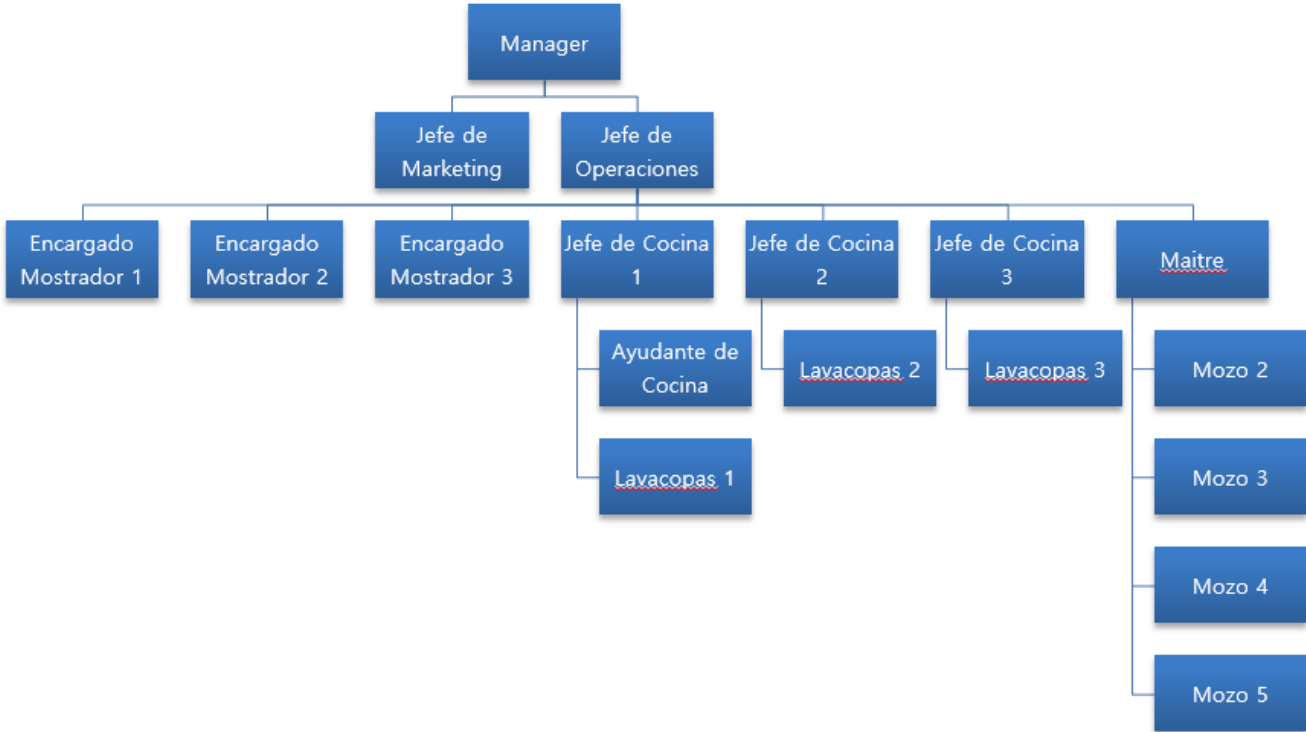
Anexo X: Diagrama de flujo – Producción/cocina



Fuente: Elaboración propia

En el anexo X se detallan las principales actividades para ejecutar el plan de producción de los platos en la cocina.

Anexo XI: Organigrama



Esquema 1: Organigrama de Dorian

Fuente: Elaboración propia

El organigrama de Dorian muestra de forma gráfica cómo se estructura la empresa. Es importante destacar que el organigrama muestra los roles, pero que una misma persona puede cumplir más de un rol. Por ejemplo, el rol de encargado de mostrador de cada turno se cumple por el socio que esté presente, quién a su vez será el manager, el jefe de operaciones o el jefe de marketing. A pesar de que el rol lo cumpla la misma persona, se graficó de esta manera con el objetivo de dar más claridad a nivel de los roles necesarios en el restaurante.

Anexo XII: Proyección del estado de resultados

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Variación anual				25%		22%		19%		16%
Ingresos por ventas	\$10.795.372	100%	\$13.499.613	100%	\$16.466.152	100%	\$19.578.255	100%	\$22.676.514	100%
Costo de mercadería vendida	\$2.917.668	27%	\$3.648.544	27%	\$4.450.311	27%	\$5.291.420	27%	\$6.128.788	27%
Margen bruto	\$7.877.704	73%	\$9.851.069	73%	\$12.015.841	73%	\$14.286.835	73%	\$16.547.727	73%
Gastos de ventas	\$5.104.047	47%	\$6.382.611	47%	\$7.785.190	47%	\$9.256.590	47%	\$10.721.446	47%
Gastos de promoción	\$24.000	0%	\$30.012	0%	\$36.607	0%	\$43.526	0%	\$50.414	0%
Gastos generales y de administración	\$331.547	3%	\$414.600	3%	\$505.708	3%	\$601.287	3%	\$696.440	3%
Total de gastos operativos	\$5.459.594	51%	\$6.827.223	51%	\$8.327.505	51%	\$9.901.403	51%	\$11.468.300	51%
Depreciaciones y amortizaciones	\$155.923	1%	\$178.105	1%	\$204.501	1%	\$235.121	1%	\$269.721	1%
Utilidad operativa	\$2.262.187	21%	\$2.845.741	21%	\$3.483.835	21%	\$4.150.311	21%	\$4.809.705	21%
Otros ingresos y gastos	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Intereses devengados	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Gastos financieros	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Ingresos antes de impuestos	\$2.262.187	21%	\$2.845.741	21%	\$3.483.835	21%	\$4.150.311	21%	\$4.809.705	21%
Impuestos	\$1.121.990	10%	\$1.403.049	10%	\$1.711.369	10%	\$2.034.817	10%	\$2.356.827	10%
Ganancia neta	\$1.140.197	11%	\$1.442.693	11%	\$1.772.466	11%	\$2.115.494	11%	\$2.452.878	11%

Tabla 16: Proyección del estado de resultados

Fuente: Elaboración propia

El anexo XII muestra la proyección del estado de resultados a 5 años.

Anexo XIII: Proyección del balance

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Variación anual				25%		22%		19%		16%
ACTIVO	\$1.817.695	100%	\$2.066.002	100%	\$2.338.395	100%	\$2.624.153	100%	\$2.908.640	100%
Caja	\$22.000	1%	\$27.511	1%	\$33.557	1%	\$39.899	2%	\$46.213	2%
Cuentas por cobrar	\$60.749	3%	\$75.967	4%	\$92.660	4%	\$110.173	4%	\$127.608	4%
Bancos	\$1.022.254	56%	\$1.270.656	62%	\$1.519.477	65%	\$1.759.107	67%	\$1.977.701	68%
Créditos	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Inventarios	\$23.987	1%	\$29.995	1%	\$36.587	2%	\$43.502	2%	\$50.386	2%
Otros activos operativos	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Total activo corriente	\$1.128.990	62%	\$1.404.129	68%	\$1.682.281	72%	\$1.952.681	74%	\$2.201.907	76%
Valor neto bienes de uso	\$550.964	30%	\$551.681	27%	\$573.470	25%	\$616.376	23%	\$679.185	23%
Valor neto intangibles	\$137.741	8%	\$110.193	5%	\$82.645	4%	\$55.096	2%	\$27.548	1%
Total activo no corriente	\$688.705	38%	\$661.873	32%	\$656.114	28%	\$671.472	26%	\$706.733	24%
PASIVO	\$991.248	100%	\$1.239.556	100%	\$1.511.948	100%	\$1.797.706	100%	\$2.082.193	100%
Cuentas por pagar	\$15.991	2%	\$19.997	2%	\$24.391	2%	\$29.001	2%	\$33.590	2%
Deuda de corto plazo	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Impuestos por pagar	\$975.257	98%	\$1.219.559	98%	\$1.487.557	98%	\$1.768.705	98%	\$2.048.603	98%
Otros pasivos corrientes	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Total pasivo corriente	\$991.248	100%	\$1.239.556	100%	\$1.511.948	100%	\$1.797.706	100%	\$2.082.193	100%
Deuda de largo plazo	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Otros pasivos de largo plazo	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Total pasivo no corriente	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
PATRIMONIO NETO	\$826.446	100%	\$826.446	100%	\$826.446	100%	\$826.446	100%	\$826.446	100%
Capital	\$826.446	100%	\$826.446	100%	\$826.446	100%	\$826.446	100%	\$826.446	100%

Tabla 17: Proyección del balance

Fuente: Elaboración propia

El anexo XIII muestra la proyección del balance a 5 años.

Anexo XIV: Proyección de los flujos de fondos

	Año 0	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Variación anual					25%		22%		19%		16%
Ingresos		\$10.795.372	100%	\$13.499.613	100%	\$16.466.152	100%	\$19.578.255	100%	\$22.676.514	100%
Ganancias antes de intereses e impuestos		\$2.262.187	21%	\$2.845.741	21%	\$3.483.835	21%	\$4.150.311	21%	\$4.809.705	21%
Menos exposición al impuesto		\$1.121.990	10%	\$1.403.049	10%	\$1.711.369	10%	\$2.034.817	10%	\$2.356.827	10%
Ganancias antes de intereses después de impuestos		\$1.140.197	11%	\$1.442.693	11%	\$1.772.466	11%	\$2.115.494	11%	\$2.452.878	11%
Más depreciación		\$155.923	1%	\$178.105	1%	\$204.501	1%	\$235.121	1%	\$269.721	1%
Flujo de caja operativo		\$1.296.119	12%	\$1.620.797	12%	\$1.976.968	12%	\$2.350.614	12%	\$2.722.599	12%
Capital de trabajo operativo (CTO)		\$90.745	1%	\$113.476	1%	\$138.413	1%	\$164.573	1%	\$190.616	1%
Menos variación en CTO		\$90.745	1%	\$22.732	0%	\$24.936	0%	\$26.160	0%	\$26.044	0%
Menos gastos de capital	\$826.446	\$109.091	1%	\$136.418	1%	\$166.396	1%	\$197.845	1%	\$229.154	1%
Flujo de caja libre	(\$826.446)	\$1.096.284	10%	\$1.461.648	11%	\$1.785.635	11%	\$2.126.609	11%	\$2.467.402	11%

Tabla 18: Proyección de los flujos de fondos

Fuente: Elaboración propia

El anexo XIV muestra la proyección de los flujos de fondos a 5 años.

Anexo XV: Cálculos para estados financieros

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
83.200	85.280	87.412	89.597	91.837

Tabla 19: Proyección de ventas medidas en cubiertos

Fuente: Elaboración propia

Concepto	C/IVA	S/IVA
Plato promedio	\$157	\$130
Markup	270%	270%
Costo promedio	\$42	\$35
Cubiertos semanales	1.600	1.600
Cubiertos anuales	83.200	83.200
Total ventas	\$13.062.400	\$10.795.372
Total CMV	\$3.530.378	\$2.917.668

Tabla 20: Ventas y costos año base

Fuente: Elaboración propia

Rol	Cantidad	Sueldo Anual	Sueldo anual c/cargas sociales
Mozo	4	\$780.000	\$1.014.000
Jefe de servicio	3	\$975.000	\$1.267.500
Jefe de coicna	3	\$897.000	\$1.166.100
Ayudante de cocina	1	\$169.000	\$219.700
Lava copas	3	\$429.000	\$557.700
Maitre	1	\$208.000	\$270.400
Fondo despidos, juicios y reemplazos temporales	1		\$309.000
Total	15	\$3.458.000	\$4.804.400

Tabla 21: Sueldos según la cantidad de empleados en año base

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Costo Mensual c/IVA	Costo Anual c/IVA	Costo Anual s/IVA
Alquiler local + ABL	\$22.000	\$264.000	\$218.182
Honorarios contador	\$3.600	\$43.200	\$35.702
Telefonía	\$780	\$9.360	\$7.736
Internet	\$830	\$9.960	\$8.231
Agua	\$720	\$8.640	\$7.140
Fumigación	\$700	\$8.400	\$6.942
Limpieza	\$8.100	\$97.200	\$97.200
Energía eléctrica	\$5.000	\$60.000	\$49.587
Gas	\$4.000	\$48.000	\$39.669
Varios	\$2.000	\$24.000	\$19.835
Sueldos	\$400.367	\$4.804.400	\$4.804.400
Mantenimiento	\$5.000	\$60.000	\$49.587
Promoción	\$2.420	\$29.040	\$24.000
Seguros	\$1.000	\$12.000	\$9.917
Total	\$456.517	\$5.478.200	\$5.378.129

Tabla 22: Costos fijos en año base

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Costo Mensual c/IVA	Costo Anual c/IVA	Costo Anual s/IVA
CMV	\$294.198	\$3.530.378	\$2.917.668
Servicios bancarios	\$8.214	\$98.573	\$81.465
Total	\$302.413	\$3.628.951	\$2.999.133

Tabla 23: Costos variables en año base

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Porcentaje	Importe
IIBB	3%	\$323.861
Ganancias	35%	\$798.129
Total impuestos		\$1.121.990

Tabla 24: Impuestos para año base

Fuente: Elaboración propia

Concepto	Importe
IVA Débito	\$2.267.028
IVA Crédito	\$729.889
Saldo IVA	\$1.537.139

Tabla 25: IVA en año base

Fuente: Elaboración propia

El anexo XV muestra los diferentes cálculos realizados para proyectar los estados financieros.

Anexo XVI: Cálculo de la TIR y del período de payback

Año	Flujo
0	(\$826.446)
1	\$1.096.284
2	\$1.461.648
3	\$1.785.635
4	\$2.126.609
5	\$2.467.402
TIR	157%

Tabla 20: Cálculo de la TIR

Fuente: Elaboración propia

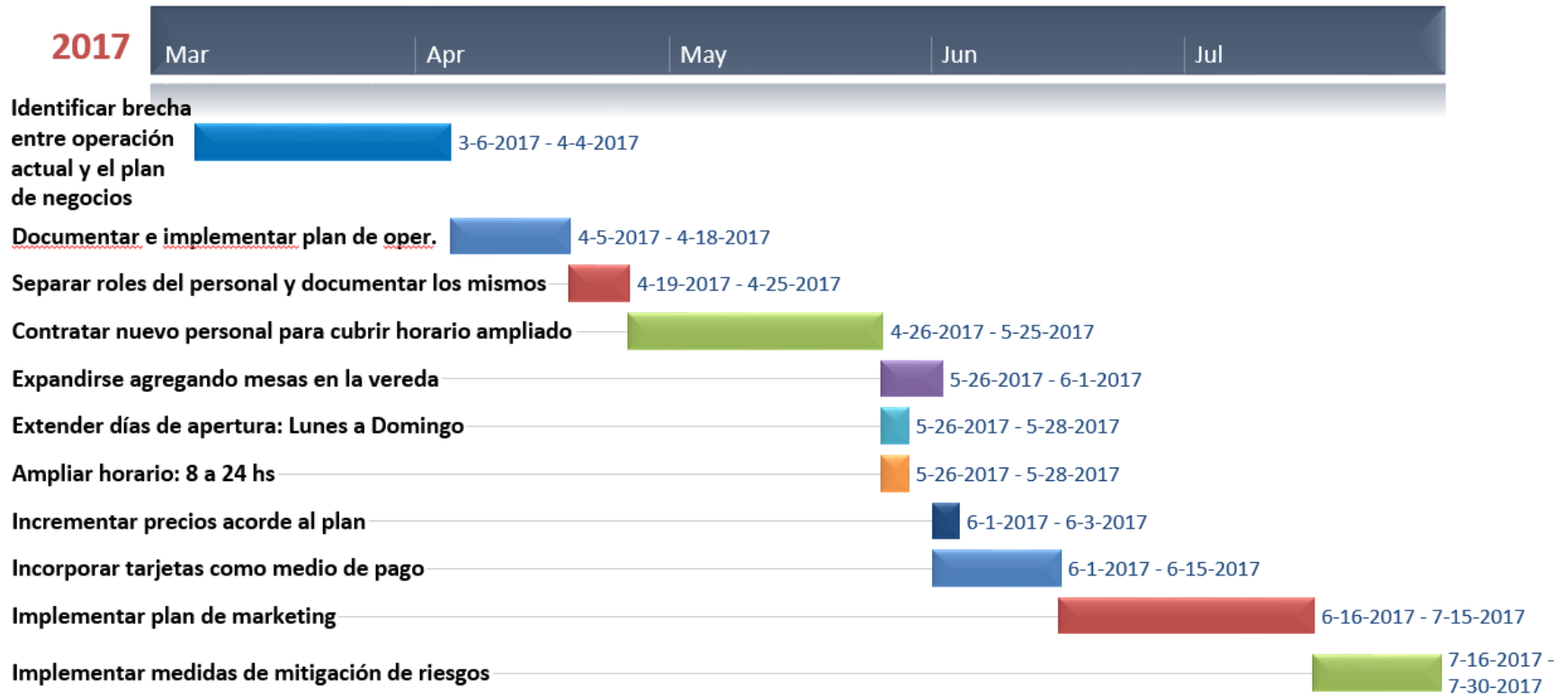
Cálculo del Payback		
Año	Flujo	Flujo Acumulado
0	(\$826.446)	(\$826.446)
1	\$1.096.284	\$269.838
2	\$1.461.648	\$1.731.485
3	\$1.785.635	\$3.517.120
4	\$2.126.609	\$5.643.729
5	\$2.467.402	\$8.111.131
Período anterior al cambio de signo		0
Valor absoluto del flujo acumulado		826.446
Flujo de caja en siguiente período		1.096.284
Período de payback (años)		0,75
Período de payback (meses)		9,05

Tabla 21: Cálculo del período de payback

Fuente: Elaboración propia

Aquí se muestran los cálculos realizados para determinar la TIR y el período de payback.

Anexo XVII: Cronograma del plan de implementación



Cronograma 1: Plan de implementación

Fuente: Elaboración propia

Este anexo muestra las principales tareas a para llevar a cabo el plan de implementación, las fechas en las cuales está previsto realizarlas, la duración y su interdependencia.