

Maestría en Administración de Empresas con
Orientación en Dirección Estratégica

PLAN DE NEGOCIO
PROYECTO GASTRONÓMICO – “LA MINESTRA”

Autor: MARÍA GABRIELA MONTINI

Tutor: ING. GERARDO SAPOROSI

12/12/2005

INDICE

I.	Resumen Ejecutivo.....	5
II.	Objetivo	7
III.	Breve reseña histórica.....	8
IV.	Definición del Negocio.....	9
	Misión	9
	Objetivos.....	9
	Visión	10
	¿Qué Vendemos?	10
	Descripción del servicio/producto	10
	Horario de atención:	11
	Locales:.....	11
	Delivery:	12
	Ventaja competitiva del Negocio:.....	13
	Nuestros diferenciadores	13
	Arquitectura del Negocio	14
	Participantes y sus Beneficios y Aportes dentro del negocio	14
	1. Viviana Sánchez.....	14
	2. Marcela Gattelli.....	14
	3. Gabriela Montini	15
	4. Inversor.....	15
	Estrategia Competitiva	15
	Estrategia de Entrada (Matriz de YIP).....	18
	Pricing	19

V. Mercado.....	20
Comportamiento del Consumidor.....	20
Etapa cuantitativa.....	20
Etapa cualitativa.....	22
Matriz FODA:.....	26
Escenarios. Variables que afectan significativamente al negocio.	27
Factores de Éxito.....	27
Estrategia de crecimiento:	28
Localidades a cubrir:	29
Escenarios de evolución del negocio en el tiempo:	29
A 2 años:.....	29
A 3 años:.....	29
A 5 años:.....	30
Tamaño del Mercado	30
Estrategia de Marketing	32
Objetivos del Plan de Promoción / Comunicación	32
Nuestras estrategias del Plan de Promoción:	33
VI. Management y Operaciones.....	36
Estructura que dará soporte al servicio	36
Plan de Desarrollo.....	38
Ratios de Control Organizacional.....	42
VII. Finanzas	43
Supuestos:.....	45
VIII. Conclusiones	46

Referencia Bibliográfica	49
ANEXO I - Sugerencia de Menú.....	50
ANEXO II - Planillas.....	52

I. Resumen Ejecutivo

El presente negocio busca introducir en nuestra cultura diaria una propuesta diferente con una mirada renovadora que se adentre en el particular mundo de las “sopas” buscando llegar a su esencia rescatando los valores tradicionales que cada sociedad les otorga, pero reivindicando su condición de “protagonista” de la mesa; entre amigos o en familia, como abrigo en el invierno o como excusa para reunirse en el verano; como plato principal y nutritivo o como postre tentador.

Así la sopa alcanza su verdadera dimensión rompiendo la barrera de las estaciones, las rutinas, los sabores y volviendo a ser”eterna”.

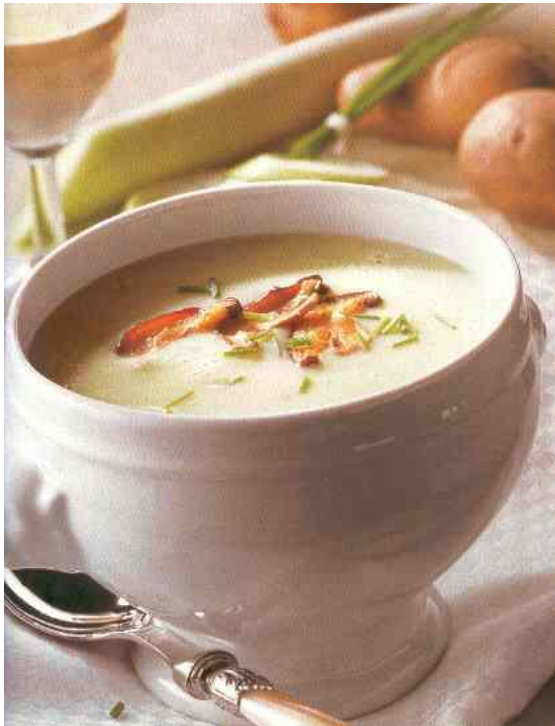
A partir de la detección de una demanda insatisfecha que requiere comidas nutritivas pero elaboradas y ricas, lugares acogedores y ambientados de manera diferente, buena atención al cliente, y acompañado de creatividad e innovación, es que ideamos este proyecto.

Por todo lo mencionado, es que entendemos que damos un servicio de valor agregado y no solo un lugar más donde comer.

Dado lo original de nuestro producto, creemos que es fundamental realizar una importante campaña de comunicación y marketing orientada a que la gente acepte este nuevo modelo de SOPAS. De esta manera, así como el helado se ha convertido

en una alternativa para el invierno, esperamos que nuestras SOPAS, también sean consideradas durante el verano.

Adicionalmente, consideramos que nuestro proyecto es otra oportunidad de generar nuevos puestos de trabajo ya que éste no se limitaría a las posibilidades de un local solamente sino que también podría expandirse a través de una cadena a nivel nacional, que a su vez, en un futuro podría abrirnos las puertas a un mercado externo.



II. Objetivo

La presente tesis tiene como por objeto el estudio de la factibilidad de un emprendimiento gastronómico innovador.

Dado que se trata de una oferta aún no desarrollada en nuestro país, el análisis considera particularmente, la evaluación de la aceptación del producto ofrecido para lo cual resulta fundamental realizar una importante campaña de comunicación y marketing orientada a que la gente acepte este nuevo modelo de SOPAS. De esta manera, así como el helado se ha convertido en una alternativa para el invierno, esperamos que nuestras SOPAS, también sean consideradas durante el verano.

III. Breve reseña histórica

Por Viviana Sánchez: La idea original se fue gestando a medida que, por razones personales y laborales, fui interiorizándome cada vez más en el conocimiento del mundo gastronómico y gourmet. Al ir adquiriendo más información observé que existen ciertos platos o preparaciones que, a pesar del paso del tiempo se siguen manteniendo y readaptándose a las nuevas épocas como lo hacen los buenos clásicos; entre ellos, la sopa. Así es como surgió la idea de que ésta tomara el lugar de protagonismo merecido en la mesa, introduciendo nuevos sabores y formas de presentación y preparación características de diferentes lugares el mundo, con distintas tendencias y con sus recetas clásicas. De esta manera la sopa pasa de ser un simple acompañamiento o complemento del menú a ser un punto de encuentro en donde confluyen gustos sabrosos, ricos aromas y una buena excusa para compartir un momento agradable, tanto para adultos como para niños, ya que para disfrutarla sólo hace falta una cuchara. Este aspecto también representa una ventaja en sí mismo a la hora de su aceptación, además de que la sopa constituye un recurso versátil que se adapta tanto al menú de aquel que necesita un buen aporte nutricional como del que debe respetar una dieta de bajas calorías.

Por todo esto, y sumado al hecho de que dentro de la oferta actual del mercado gastronómico este enfoque de un producto tan conocido pero poco explotado resulta ser novedoso, la idea tomó cuerpo en este proyecto.

IV. Definición del Negocio

Misión

Romper paradigmas sobre tradiciones gastronómicas, tentando a nuestros clientes con nuevas opciones atrayentes, divertidas y de calidad enmarcadas bajo un nuevo concepto.

Objetivos

- ✓ Promover el consumo de sopa durante todo el año.
- ✓ Ampliar el concepto de la sopa abarcando otras posibilidades, como las sopas dulces y las frías, y relacionarla con otros productos afines pasibles de comer con cuchara.
- ✓ Re-educar el paladar del consumidor y brindar una información más acabada acerca de los aspectos nutricionales y culturales que involucran al producto a través de folletería ilustrativa y mediante la lectura de revistas y bibliografía relacionada a la cual se podría acceder en un sector especial destinado a tal efecto
- ✓ Brindar una atención personalizada que favorezca el confort del cliente y la posibilidad de interacción y socialización entre sí.
- ✓ Apuntar a la excelencia en el servicio y a la calidad en los productos con el fin de permanecer en el mercado y tener la posibilidad de expansión en un futuro con carácter de franquicia.

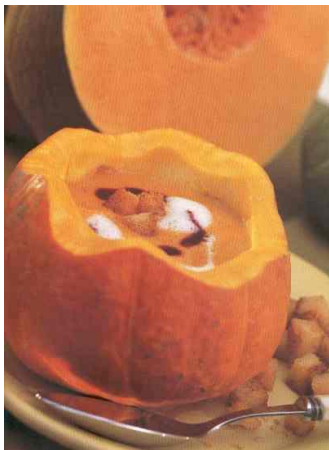
Visión

Acercar a todo el país y el mundo nuestra filosofía de la “sopa eterna”, sin tiempos ni estaciones, con infinitos sabores y formas.

¿Qué Vendemos?

Producto Físico: Un restaurante temático donde la consigna es comer cosas ricas con cuchara.

Producto imaginario: Que la sopa es un producto SNOB.



Descripción del servicio/producto

Restaurante temático orientado a descubrir los diferentes sabores con los que nos pueden deleitar las sopas y la característica diferencial de nuestro proyecto de cambiar el concepto de comer con cuchara.

Orientamos nuestro target a todas las familias de clase alta y media alta, con la intención de poder afianzarnos en los barrios más elegantes y circuitos

gastronómicos de Capital Federal, alrededores y en capitales de provincia, con la intención de poder conformar una importante cadena.

De manera de promocionar la marca, se realizarán invitaciones especiales a charlas de vinos y sopas. Estos eventos, junto con festejos de días festivos como el día de la madre/padre, fechas patrias, serán parte de nuestra estrategia de marketing.

Si el negocio avanza según lo planeado, después de dos años de desarrollo, incorporaremos el servicio de Catering con la idea de poder llevar nuestros productos hasta la casa de nuestros clientes dando lugar a un servicio diferencial al que llamaremos “sopa party”.

Horario de atención:

El horario del servicio será de lunes a sábados de 8:00 a 24:00 y los domingos de 20:00 a 24:00.

Locales:

Se estima salones que puedan albergar entre 70 y 80 sillas. Para ello los locales deberán tener un metraje de aproximadamente 160 a 180 m². La distribución del mismo se considera de la siguiente manera:

- ✓ Cocina: 30%
- ✓ Salón: 60% (cálculo de 1,5 m² a 1,7 m² por silla)
- ✓ Baños: 10% (cantidad 2)

Continuando la idea de un restaurante temático y de introducir al cliente en el mundo de las sopas no podemos dejar de darle al local una ambientación que refleje nuestra propuesta.

- ✓ Estilo informal pero sofisticado
- ✓ Reservados con forma de tazones de sopa
- ✓ “Rinconcito literario”. Así hemos denominado a este pequeño lugar, donde el comensal podrá encontrar nutrida información sobre recetas de sopas de todo el mundo, un poco de historia, tips de las preparaciones más conocidas y otras temas de su interés... siempre referente a nuestra comida estrella: LA SOPA.
- ✓ Exhibición de calderos con la sopa del día, invitando así al cliente a entrar a nuestro mundo.

La cocina estará equipada con heladeras y freezers para la correcta conservación de los alimentos. Debido al tipo de comida y a la importancia de la frescura de las materias primas con las que se elabora se mantendrá un stock mínimo siendo diario el ingreso de mercaderías frescas tales como los vegetales y frutas. El abastecimiento se hará por una puerta lateral comunicada directamente con la cocina, de forma tal que no haya contacto con el salón comedor. Lo mismo ocurrirá con el deshecho de la basura.

También habrá una cava de vinos.

Delivery:

Contaremos con un servicio de delivery motorizado con un radio de 20 cuadras, con base de datos de los clientes para acelerar el servicio. Las sopas serán distribuidas en

envases originales alusivos, acondicionados para mantener su temperatura y evitar derramamientos.

Ventaja competitiva del Negocio:

Creemos que nuestro proyecto tiene ciertas virtudes que deben ser consideradas como ventajas competitivas. A saber:

- ✓ Management con amplia experiencia en negocios de gran envergadura, profesionales entrenados en la administración de empresas.
- ✓ Mozos con actitud de servicio y ganas de disfrutar de su trabajo.

Adicionalmente, encontramos varios diferenciadores que hacen de “La Minestra” un negocio atractivo.

Nuestros diferenciadores

- ✓ Utensilio a utilizar la cuchara. Opcional cuchillo y tenedor.
- ✓ Topins como complemento de las sopas.
- ✓ Folleto contando el origen de cada sopa, valor nutricional, ingredientes. Idea de reeducar a la gente al momento de tomar una sopa.
- ✓ La sopa como algo Snob.

Arquitectura del Negocio

Debido a la fuerte relación entre los inversionistas y la inversión inicial a realizar, el negocio ofrecido estará constituido por una SRL, en la que cada inversionista figura como socio según su aporte. Si el éxito de esta oportunidad convierte a “La Ministra” en una cadena de restaurantes, se revisará posteriormente, la elección de este tipo de sociedad. Al momento de la elaboración del presente plan de negocio, contamos con el aporte del 65% del capital. Queda aún pendiente la búsqueda de otro inversor con la voluntad de participar en el restante 35%.

Participantes y sus Beneficios y Aportes dentro del negocio

1. Viviana Sánchez

- ✓ Idea Original y trabajo en el armado del negocio.
- ✓ Aporte del 15% de la inversión Inicial.
- ✓ Durante la ejecución del mismo, tendrá a su cargo la responsabilidad del área de Operaciones, comprometiendo una carga semanal de 20 horas.
- ✓ A partir de la recuperación de la inversión retirará un 15% de las ganancias.

2. Marcela Gattelli

- ✓ Trabajo en el armado del negocio.
- ✓ Aporte del 15% de la inversión Inicial.
- ✓ Durante la ejecución del mismo, tendrá a su cargo la responsabilidad del área de Marketing, comprometiendo una carga semanal de 20 horas.

-
- ✓ A partir de la recuperación de la inversión retirará un 15% de las ganancias.

3. Gabriela Montini

- ✓ Trabajo en el armado del negocio.
- ✓ Aporte del 35% de la inversión Inicial.
- ✓ Durante la ejecución del mismo, tendrá a su cargo la responsabilidad del área de Finanzas y Recursos Humanos, comprometiendo una carga semanal de 20 horas.
- ✓ Retirá mensualmente de las ganancias que se obtengan, el porcentaje que le corresponde hasta lograr el recupero de su inversión.
- ✓ Luego retirará un 35% de las ganancias.

4. Inversor

- ✓ Aporte del 35% de la inversión Inicial.
- ✓ Retirá mensualmente de las ganancias que se obtengan, el porcentaje que le corresponde hasta lograr el recupero de su inversión.
- ✓ Luego retirará un 35% de las ganancias.

Estrategia Competitiva

Las claves en la distinción de ser el número 1, número 2, número 3 o los número 4 de la industria es la participación en el mercado.

Consideramos que la industria Gastronómica está tan minada que no existen realmente un número 1, 2 o 3, sino algunos número cuatro más grandes que otros. Por esta razón, hemos elegido un nicho y nos haremos fuerte en él: un restaurante temático. Debemos dirigir nuestro ataque cuando menos lo esté esperando el adversario. Y nuestros adversarios son TODOS.

		LIDERAZGO	
		EN COSTOS	EN DIFERENCIACIÓN
MERCADO	AMPLIO		
	NICHO		Restaurante temático único en el país

Matriz de Estrategia Genérica

Competidores del Negocio:

En la actualidad, no hemos encontrado una competencia directa de otros restaurante con la misma temática que “La Minestra”.

Pero otros restaurantes temáticos o de comidas típica de países extranjeros, como así también lugares exclusivos e íntimos son competidores de nuestro negocio.

Como pensamos ubicarnos en corredores gastronómicos, la existencia de tantos locales juntos genera por un lado atracción de clientes y por otro la posibilidad de que elijan otra opción por razones tan simples como por ejemplo el hecho de que encuentren estacionamiento justo en la puerta.

Cientes:

En el rubro gastronómico el cliente ante una pequeña molestia decide no volver más ya que la oferta es muy amplia. Haremos muchísimo hincapié en cuidar al cliente con nuestra atención personalizada. Adicionalmente, les daremos mayor valor agregado a través del look & feel de nuestros platos y la vajilla.

Sustitutos:

Las sopas Knorr podrían ser consideradas como un sustituto. Pero sigue siendo un producto masivo, mientras que nuestra propuesta es exclusiva, acompañada de un espacio especialmente ambientado para que el comensal se sienta cómodo y a gusto. Otro producto/servicio que podría eventualmente sacar Knorr sería la apertura de locales a la calle o en shoppings para vender sus sopas calientes directamente al público. Eso ayudaría a reforzar en la mente del consumidor el concepto de que la sopa es una opción válida a la hora de elegir una comida. Pero por otro lado una empresa con un alcance tan masivo resultaría un competidor sumamente abrumador para una empresa pequeña como la nuestra. Es por ello que no debemos perder de vista que nuestro local apunta a un nicho más exclusivo, y éste debe ser nuestro diferenciador el cual debemos siempre apuntalar para evitar que una posible competencia como ésta nos saque del mercado.

Proveedores:

Consideramos que los proveedores gastronómicos se encuentran tan minados como los locales gastronómicos, por lo tanto teniendo a varios proveedores entendemos que no se convertirán una amenaza.

Competidores potenciales o futuros del Negocio:

Un nuevo local de sopas sería una competencia. Pero dado que fuimos los primeros, contamos con la ventaja de haber generado una marca.

Una cadena de sopa al paso también podría ser un competidor, aunque no directo.

Conocemos locales americanos que eventualmente podrían invertir en nuestro país, generando así una mayor competencia, pero la mayoría de ellos tienen un estilo orientado a la comida rápida, y no es nuestro metié.

Estrategia de Entrada (Matriz de YIP)

Nuestra estrategia de ingreso será un “Ataque Lateral” donde con pocos recursos debemos construir algo con una alta diferenciación, en caso contrario estaremos tan solo haciendo una mini-dúplica. Debemos patear el tablero con algo distinto que al principio no genere en la competencia demasiado atención. Nosotros seremos un “sustituto”.

Diferenciación Recursos	Baja Diferenciación	Alta Diferenciación
	Muchos recursos Ataque Frontal	Guerra Relámpago
Pocos Recursos	Minidúplica	Ataque lateral

Pricing

El siguiente cuadro detalla los precios del cubierto promedio sin vinos:

	Cubierto promedio
Desayuno	\$ 4.00
Almuerzo	\$ 18.00
Merienda	\$ 8.00
Cena	\$ 35.00
Delivery	\$ 12.00

V. Mercado

Comportamiento del Consumidor

Etapa cuantitativa

La Actividad Gastronómica en la Argentina - La Oportunidad de un nuevo salto adelante

Según el estudio elaborado para FEHGRA (Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la república Argentina) por: Juan J. Llach, Enrique Amadasi y Marcela Harriague del Estudio Economía & Sociedad en agosto de 2004 sobre LA HOTELERÍA Y LA GASTRONOMÍA ARGENTINAS: Situación Actual y Perspectivas Futuras (2004-2010), la concentración geográfica de la actividad gastronómica en pocas jurisdicciones es aun mayor que en la Hotelería. La CBA, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe concentran el 86% del total. El caso de la CBA es realmente relevante por cuanto el 58% del total de la Gastronomía nacional se realiza en esta jurisdicción y, a la vez, el sector presenta una elevada participación dentro del PBG (4.81%). La evolución de la Gastronomía en el período y en sus dos subetapas es más marcada que en la Hotelería.

Hasta 1998 el sector registra tasas positivas, con excepción del año 1995, situación que, con algunas variantes, se da en casi todas las jurisdicciones. Las tasas de crecimiento fueron especialmente altas entre 1996 y 1997. A partir de 1999 se hace

notar la crisis y la actividad registra decrecimientos, que son más intensos a partir de 2001.

El desempeño del PIB sectorial ha sido mejor que el del promedio de la economía, con el consecuente aumento de la participación de la HG (Hotelería y Gastronomía), desde un 2,3% hasta casi un 2,6%. Lo mismo ha ocurrido en la mayoría de las provincias argentinas.

El Empleo

El potencial de creación de empleos del sector es muy relevante. En el escenario considerado más probable en este trabajo, y en la hipótesis más realista de creación de empleo, que es la de la EPH, el sector HG aumentaría su nivel de empleo en casi un 50%, aportando 184.500 nuevos empleos, equivalentes a un 2,04% del total de ocupados en el año 2003 (cuarto trimestre) y a alrededor de un 10% del total de desocupados actuales.

Las Proyecciones

Según este informe, aún en el escenario más optimista, el sector HG recupera su nivel de PIB del año 1998 entre 2006 y 2007. El diferencial del PIB sectorial entre los escenarios extremos (1, el más optimista, y 6, el más pesimista) llega a un 13,5% en 2007 y a un 25% en 2010. En la proyección más optimista, el PIB del 2010 es 25,4% mayor que en 1998, implicando una tasa de crecimiento anual de sólo el 1,9%. En la proyección central, el PIB en 2010 supera al de 1998 en sólo 14,9%, implicando una modestísima tasa anual del 1,2%.

En cuanto a la Gastronomía, se observa que al igual que en el conjunto del sector HG, recién recupera su PIB de 1998 a partir del 2006 y, en algunas de las hipótesis, ni siquiera en 2010. El diferencial entre escenarios extremos (el 1 y el 6) es, igual que para todo el sector HG, del 13,5% en 2007 y del 25% en 2010. En la proyección más optimista, el PIB del 2010 es 18,4% mayor que en 1998, implicando una muy modesta tasa de crecimiento anual del 1,4%.

Para el caso de la Gastronomía, dado su mayor volumen, las diferencias entre escenarios extremos son aun más marcadas, llegando a \$1500 millones en 2007 y a \$2968 millones en 2010. En el escenario central, la Gastronomía en 2010 factura \$2425 millones más que en 2004.

En el escenario considerado más probable (hipótesis oficial optimista), hacia el año 2007 el sector HG habrá aumentado su facturación en cerca de un 20% ó \$2832 millones respecto del año 2003. Hacia el año 2010, el aumento de la facturación se ubicará en un 32%, equivalente a \$4589 millones, de los que \$1414 millones se originarán en la Hotelería y \$3175 millones en la Gastronomía.

Etapas cualitativa

Para este análisis tomaremos algunos aspectos por los cuales este producto es atractivo para el cliente:

-
- ✓ Comida nutritiva: productos de primera calidad, muy elaborados. Los platos estarán acompañados de folletería alusiva que transmitirá información nutricional de interés.
 - ✓ Historia: la folletería adjunta, contará la historia del plato. Este “anecdótico” será una agradable lectura, la cual podrá ser reforzada con el rincón de revistas de gastronomía especializadas en sopas, de libre consulta. El “rinconcito literario” será un espacio íntimo y cómodo para utilizar en especial durante el desayuno o merienda, o para aquellas personas solas que entren al local.
 - ✓ Atención personalizada: la amabilidad de los mozos, la flexibilidad en el menú y la poca cantidad de mesas del local, permitirán que el cliente, se sienta a gusto y bien atendido.
 - ✓ Comodidad: Los reservados con forma de tazones y los sillones del rincón literario, serán reflejo de comodidad para nuestros amigos. A sí mismo, la vajilla afín, creemos que será un toque divertido que favorecerá el buen clima del lugar.

Por los puntos anteriormente presentados, consideramos que nuestros clientes tendrán algunas de las siguientes características:

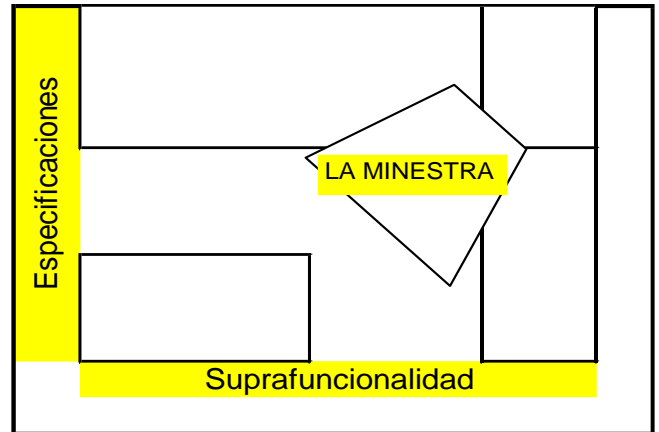
- ✓ Jóvenes mayores de 20 años y adultos. Consideramos que las familias se sentirán cómodas con nuestra propuesta, ya que los reservados con forma de tazones, resultarán divertidos para los chicos y el hecho de que todo se coma con cuchara, también les atraerá.

-
- ✓ Experimentadores, ya que al tratarse de un restaurante temático, se espera que resulte de mayor agrado para aquellas personas más flexibles y menos tradicionalistas.
 - ✓ SNOBISTAS, dado que nos focalizaremos en convertir a “la sopa” en un producto de MODA.
 - ✓ Recurrentes: consideramos que nuestra atención personalizada, atraerá a aquellas personas que les gustan sentirse reconocidas. Si nuestros mozos al levantar la comanda, sugieren platos que saben serán de mayor agrado para el cliente o preguntan si van a tomar la bebida de siempre, estas personas seguro que regresarán a nuestro local.
 - ✓ Con alto poder adquisitivo: corresponden a la nueva segmentación armada por la Cámara de Control y Medición de Audiencia junto con la Asociación Argentina de Marketing, que incluyen el perfil alto y medio de la sociedad argentina.

Nos parece importante recalcar dónde queremos que se posicione nuestra marca desde la percepción del cliente, y para ello detallamos la matriz actitudinal de la demanda. Allí se observa que esperamos que nos definan como un lugar que les brinda altas funcionalidades y platos muy elaborados a pesar de solo tratarse de sopa.

Grilla Actitudinal de la de Demanda

		FUNCIONALIDAD	
		STD	SUPRA
ESPECIFICACIONES	MÁS		<ul style="list-style-type: none"> - Folletería con valor nutricional - Ambientación acorde - La SOPA es SNOB
	MENOS		



Matriz FODA:

	Oportunidades	Amenazas
	<p>1-Mercado virgen sobre innovación de comer con cuchara. 2-No hay soperías. 3-Topins: transformarlo en algo fashion.</p>	<p>1-Encontrar local. 2-Alquileres muy altos. 3-No considerar a la sopa como comida principal ni para todo el año. 4-Inseguridad.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>1-Renovar el concepto de sopas. 2-Fundamento teórico literario acerca de sopas. 3-Restaurante temático. 4-Mobiliario temático. 5-Vajilla afín. 6-Cocina sin humo y poco espacio.</p>	<p>Aplicar estrategias de marketing y publicidad agresivas que apunten a ratificar la novedad del concepto con un logo bien característico y un nombre con personalidad, entre otros, y favorecer el boca a boca con una esmerada atención al cliente pero no obsecuente, sumada a un servicio de calidad. Crear una presentación de platos y ambientación destinada a todos los tipos de público y formas de percepción.</p>	<p>Buscar posibilidad de locales en lugares todavía no explotados pero que están en miras de serlo, que tienen una alta circulación y en los cuales, la novedad del producto en sí se vería potenciada por la del nuevo auge comercial de la zona en cuestión. Esto también daría una sensación de mayor seguridad.</p>
<p>Debilidades</p> <p>1-Cambiar el concepto de comer con cuchara. 2-Oferta acotada. 3-Alto costo de decoración y vajilla.</p>	<p>Aplicar estrategias de marketing y publicidad agresivas que apunten a ratificar la novedad del concepto con un logo bien característico y un nombre con personalidad, entre otros, y favorecer el boca a boca con una esmerada atención al cliente pero no obsecuente, sumada a un servicio de calidad. Crear una presentación de platos y ambientación destinada a todos los tipos de público y formas de percepción.</p>	<p>Buscar posibilidad de locales en lugares todavía no explotados pero que están en miras de serlo, que tienen una alta circulación y en los cuales, la novedad del producto en sí se vería potenciada por la del nuevo auge comercial de la zona en cuestión. Esto también daría una sensación de mayor seguridad.</p>

Escenarios. Variables que afectan significativamente al negocio.

Hemos construido tres escenarios: pesimista, probable y optimista, dónde en el primer caso, el proyecto resulta un fracaso con importante pérdida de capital y en el segundo caso, luego de los tres años, la ganancia es del 15 al 20%. En el caso optimista la ganancia resulta ser muy superior. Hemos adjuntado planillas que detallan la cantidad de cubiertos diarios y por turno que hemos considerado en cada escenario.

Factores de Éxito

El presente análisis se realiza a tres años considerando que el plazo de contratación del local tendrá dicha duración.

Factor	Éxito	Fracaso
Cantidad de Clientes	900 a la semana	520 a la semana
Facturación	\$20.000 semanales	\$11.350 a la semana

Optimista:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Desayuno	5	6	10	10	10	15	
Almuerzo	30	40	40	50	50	40	
Merienda	5	8	8	10	10	10	
Cena	30	40	40	70	120	120	60
Delivery	20	40	40	40	40	40	20

Probable:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Desayuno		5	5	5	5	10	
Almuerzo	20	30	30	40	40	40	
Merienda	5	5	5	8	10	10	
Cena	30	30	30	60	80	80	40
Delivery	20	20	20	20	20	25	

Pesimista:

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Desayuno		5	5	5	5	10	
Almuerzo	10	20	20	30	30	30	
Merienda	5	5	5	5	5	5	
Cena	20	30	30	50	60	60	20
Delivery	10	10	10	10	10		

Estrategia de crecimiento:

Inicialmente el desarrollo de la marca está previsto de la siguiente manera: ciudad, provincia, país. Es decir que buscamos asentarnos en Capital Federal y Gran Buenos Aires, con tres a cinco puntos de venta, para luego buscar locaciones en ciudades del interior del país y luego crecer hacia el exterior, aunque ese orden dependerá de las posibilidades que se vayan dando.

Localidades a cubrir:

Capital Federal: Barrio Norte, Palermo, Cañitas, Belgrano, Madero Este, Recoleta, San Telmo.

Gran Buenos Aires: San Isidro (Dardo Rocha), Lomas de Zamora (Las Lomitas), Quilmes.

Interior: Mar del Plata, Córdoba, Bariloche, Mendoza, Ushuaia.

Escenarios de evolución del negocio en el tiempo:

A 2 años:

Una vez instalada la marca y la idea de que la sopa es una comida divertida y que es posible consumirla tanto en su versión dulce como salada y durante todo el año, iniciaremos actividades de catering instaurando el concepto de la “SOPA PARTY” para reuniones hogareñas.

A 3 años:

En esta etapa se incorporará a la empresa un nuevo local en otro barrio de la Capital Federal según lo descripto en el capítulo de Locaciones.

A 5 años:

En esta etapa se pretende incorporar al negocio una góndola de shopping dónde los clientes puedan degustar nuestras sopas al paso. La intención de abrir esta opción de negocio, tiene como objetivo instalar nuestra marca en forma masiva, lo que permitirá en los años siguientes la apertura de nuevos locales. A este punto podría ser que marcas extranjeras o la misma Knoor quisieran incursionar en nuestro mercado. Es por ello que deberemos antes analizar de qué manera lanzarnos para no perder posicionamiento.

Tamaño del Mercado

El siguiente análisis considera el alcance de un local en forma individual situado en Capital Federal en el barrio de Belgrano, sin tener en cuenta la promoción adicional que significa tener una cadena en funcionamiento.

Mercado Potencial

Tomamos la población de la Ciudad de Buenos Aires según los resultados del ultimo censo (2001).

Año	2005
Mercado Potencial	2.995.397

Mercado Atendible

Para nuestro análisis consideramos solo aquellas personas entre 20 y 70 años según el último censo.

Año	2005
Mercado Atendible	1.889.938

Mercado Factible

De este Mercado potencial tomaremos aquellas personas que están dentro del segmento Alto 1 y 2 y Medio Alto y Típico. Según el Índice de Nivel Socioeconómico Argentino del 2002 de la Asociación Argentina de Marketing dichos segmentos significan el 51% de la población de la Ciudad de Buenos Aires.

Año	2005
Mercado Factible	963.868

Target

Dado que nuestro local se encuentra situado en el barrio de Belgrano, consideraremos solamente la población del mismo, la cual representa el 4,6% del total de la población de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Año	2005
Target	44.337

Mercado que aceptará nuestro servicio

Se estima que el 30% del mercado target aceptará nuestro servicio por tratarse de un restaurante temático.

Año	2005
Participación del mercado	13.301

Estrategia de Marketing

Objetivos del Plan de Promoción / Comunicación

- ✓ Uno de los puntos fundamentales sobre los que basaremos nuestra campaña de comunicación, es cambiar en la mente del consumidor que la sopa puede ser tomada durante todo el año, como comida principal, fría, caliente, dulce o salada.
- ✓ Darnos a conocer como un nuevo restaurante temático que ofrece una extensa variedad de sopas para cubrir un nicho vacío en la oferta gastronómica local.

-
- ✓ Información de las bondades del producto y de sus características
 - ✓ Tentar al potencial cliente a que asista a nuestro local y pruebe nuestro producto.
 - ✓ Captar clientes que concurrían a otros tipos de restaurantes temáticos.
 - ✓ Incrementar la tasa de repetición de asistencia.
 - ✓ Recompensar a los clientes leales.

Nuestras estrategias del Plan de Promoción:

Elas son:

- ✓ Promociones
- ✓ Merchandising
- ✓ Internet y página WEB
- ✓ Publicidad

Promociones

Las promociones son menos costosas que la publicidad, generan incentivos principalmente a corto plazo para estimular a los consumidores; de ellas también se puede recabar información sobre las nuevas necesidades y expectativas de los consumidores sobre nuestro producto.

Nuestras campañas tendrán como base la aplicación de promociones de valor agregado que mejoren la imagen de marca y solo eventualmente alguna promoción de precio.

Realizaremos:

-
- ✓ Marketing directo: buscaremos estar cerca de nuestros consumidores, manteniendo un contacto más fluido, que nos dé como resultado un mayor conocimiento del mismo y de sus necesidades.
 - ✓ Por medio de mailing se le adelantará a nuestros clientes el lanzamiento de nuevos menús, como así también el calendario de eventos que celebraremos en nuestro local a lo largo del año como días patrios, día del padre y de la madre y cumpleaños de nuestros clientes en cuya ocasión los agasajaremos con una invitación especial.

Merchandising

Como material de merchandising tenemos pensado aprovechar los diferentes tipos de tazones en los que serviremos nuestras sopas los cuales tendrán inscripto nuestro logo, así como también en los individuales, servilletas, etc.

Internet y página WEB

Contaremos con una página WEB como una forma de no estar lejos de nuestros clientes y potenciales. En ella podrán encontrar información sobre los productos ofrecidos, como así también las direcciones de los nuevos locales que se vayan abriendo.

Publicidad:

Realizaremos publicidad en algunos medios gráficos como el Club de Lectores de La Nación, Panorama Gastronómico, El Gourmet, etc. y en radio. La campaña estará

dirigida a la difusión de las bondades de las sopas y a promocionar la apertura de nuestro local.

VI. Management y Operaciones

Como común denominador buscamos gente con deseo de hacer el trabajo lo mejor posible, ansia de aprender, de desarrollarse (aunque eso mismo implique que su estancia por el negocio pueda ser temporal) y muchas ganas de divertirse y pasarla bien. El clima de trabajo debe ser muy agradable, primando el respeto entre todos.

Estructura que dará soporte al servicio

1 JEFE DE COCINA por turno: recibido en escuela gastronómica, con experiencia laboral mínima de 2 años. Debe ser una persona flexible y creativa. Dado que tendrá gente a cargo se le deberá realizar un psicotécnico y coaching en particular debido a esta responsabilidad. Será una de las primeras contrataciones. Responsabilidades:

- ✓ Planea los menús y la presentación de los platos
- ✓ Desarrolla los platos “de la casa”
- ✓ Encargado de compras de materias primas (probablemente reciba control cruzado con otra área para mantener control de los costos)
- ✓ Asegura el control de la calidad
- ✓ Es responsable del presupuesto del costo de la comida y del personal de la cocina
- ✓ Establece las especificaciones para todos los productos de comida
- ✓ Evalúa y entrena empleados de cocina
- ✓ Elabora los horarios para el personal de la cocina
- ✓ Interlocutor con el encargado del local

1 ENCARGADO o JEFE DE SALON: preferentemente con experiencia en el rubro gastronómico. Debe ser una persona flexible y creativa y que sea un exigente cliente. Dado que tendrá gente a cargo se le deberá realizar un psicotécnico y coaching en particular debido a esta responsabilidad. Será una de las primeras contrataciones. Responsabilidades:

- ✓ Responsable de la mantelería y afines (velas, flores, adornos)
- ✓ Responsable del control de la limpieza del salón y los baños.
- ✓ Responsable de la facturación y cobranzas de los clientes (a revisar si debe realizarlo otro)
- ✓ Debe “observar” la satisfacción de los clientes constantemente
- ✓ Responsable de la labor de los mozos a los cuales debe darles empowerment para ofrecer algunas alternativas a los clientes cuando estos no están satisfechos.
- ✓ En el caso de tener personal de vigilancia, también dependerá de él.

3 AYUDANTES de COCINA: (uno para el turno mañana y dos para el turno noche) cocinero recibido sin experiencia o pasantes de escuelas gastronómicas. Uno de ellos con skill necesario como para ser backup del chef ante la ausencia de éste.

4 MOZOS: acá se incluye a la persona que va a estar detrás de la barra despachando las bebidas, postres y las sopas en exhibición. Se pensó en personas de entre 25 a 35 años. **IMPORTANTISIMO: ACTITUD DE SERVICIO:** deseo de hacer el trabajo lo mejor posible, ansia de aprender y tener éxito, una jovial disposición. Tendrán

empowerment para ofrecer algunas alternativas a los clientes cuando estos no están satisfechos. Tiene la responsabilidad de chequear la satisfacción del cliente directamente y proveer a la empresa de ese feedback.

1 BACHERO y una 1 PERSONA DE LIMPIEZA con gusto por la higiene y la limpieza

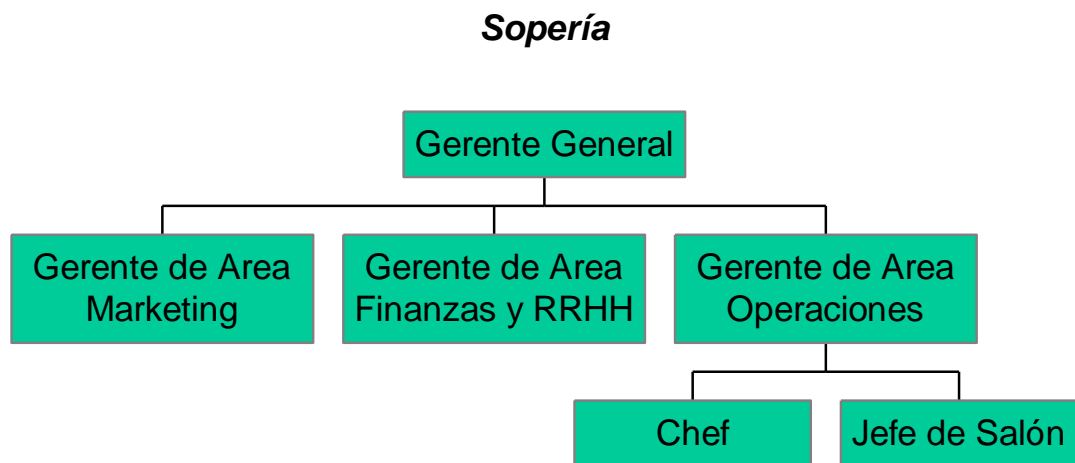
1 RECEPCIONISTA para los turnos más importantes (viernes y sábado por la noche), con buena presencia, que ubique a los clientes en las mesas, entregue los menús y asesore de vinos.

1 persona de DELIVERY de acuerdo a la demanda.

Plan de Desarrollo

La estructura de la empresa inicialmente será pequeña y la mayoría de los controles serán responsabilidad de sus socios. Se dividirá en tres áreas donde cada uno de los gerentes responsables de las mismas conformen un directorio. La dirección General del mismo será llevada adelante por una posición de rotación entre los tres gerentes de área. Será responsable durante su ejercicio de definir ante situaciones en las cuales el Directorio no se pueda poner de acuerdo. Esta temporalidad podrá ser de tres meses.

En una primera etapa probablemente se tercerice la mayor parte de las tareas correspondientes a las Gerencias de Marketing y Finanzas y RRHH. En la medida de que se vayan abriendo nuevos locales, estas áreas irán incorporando mayor cantidad de personal propio. Igualmente consideramos como válida la estrategia de outsourcing para aquellas especialidades que no resulten del core del negocio.



La Gerencia de RRHH y Finanzas, será la responsable de:

- ✓ Realizar el reclutamiento de la compañía
- ✓ Realizar coaching sobre la gente, en particular sobre aquellos que tienen tareas de liderazgo
- ✓ Armar el plan de carrera de la empresa
- ✓ Realizar evaluaciones de desempeño cada 6 meses
- ✓ Establecer los recursos críticos junto con los otros Gerentes y el Chef y el Jefe de salón y realizar un programa de retención de talentos para esos recursos

-
- ✓ Armado de capacitaciones. Al ingreso a la empresa se realizará una introducción haciendo hincapié en la misión, visión y valores de la compañía. Adicionalmente se dictarán algunos cursos enfocados en las labores diarias de la gente, por ejemplo: a) para los mozos, trato con el cliente, sobre vinos, sobre como están hechos los platos, etc. b) para el barman, sobre vinos, c) a los responsables de equipos, sobre liderazgo, etc.
 - ✓ Contacto con abogados y estudio contable para temas de RRHH (Liquidación de sueldos y balances) y de inversiones.
 - ✓ Mantenimiento del balance
 - ✓ Armado y mantenimiento del tablero de comandos. Se llevarán adelante reuniones quincenales para revisión de los temas relevantes de la compañía: números, gente, atracción del público, etc..
 - ✓ Pago a proveedores y de impuestos
 - ✓ Control de costos e ingresos
 - ✓ Búsquedas de proveedores
 - ✓ Informes mensuales a los accionistas

La Gerencia de Operaciones será la responsable de todo lo concerniente al día a día de la empresa. Tendrá principal responsabilidad sobre:

- ✓ Selección, compra y mantenimiento de los equipos y materiales de cocina
- ✓ Definir el menú y realizar todas las pruebas asociadas
- ✓ Comprar las materias primas periódicamente.
- ✓ Mantener la higiene y limpieza del local
- ✓ Seleccionar el software de facturación y gestión.

-
- ✓ Mantenimiento y uso de los sistemas
 - ✓ Realizar las compras de materias primas
 - ✓ Compra y mantenimiento de la mantelería, adornos, plantas
 - ✓ Selección, compra y mantenimiento de las mesas y sillas del salón
 - ✓ Administración de la cocina y del salón
 - ✓ Responsable de la seguridad
 - ✓ Trabajarán en esta gerencia 15 personas.

La Gerencia de Marketing será la responsable de toda la publicidad y promoción de la empresa. Tendrá principal responsabilidad sobre:

- ✓ Fiesta de Inauguración
- ✓ Armado del sitio WEB
- ✓ Armado del pricing y promociones
- ✓ Armado y renovación de la carta
- ✓ Centralizar todo el feedback de los clientes respecto al servicio
- ✓ Contacto y contrato de gente prensa
- ✓ Coordinación de eventos
- ✓ Contacto con las bodegas
- ✓ Será el control cruzado de la calidad del servicio brindado
- ✓ Entretenimiento del local

NOTA ACLARATORIA: Algunas personas (en particular los gerentes) cubrirán más de un rol.

Ratios de Control Organizacional

- ✓ Índice de rotación del personal
- ✓ Egresos de Marketing
- ✓ Facturación
- ✓ Facturación x Egresos de Marketing
- ✓ Gastos de materias primas
- ✓ Índices de desperdicios de materiales
- ✓ Menús preferidos
- ✓ Gastos Generales
- ✓ Impuestos
- ✓ Gastos de Mantenimiento de objetos de cocina y del salón

VII. Finanzas

En el presente capítulo explicaremos en detalle las distintas consideraciones que han sido tenidas en cuenta para el armado de nuestro Plan de Negocios.

Hemos anexado planillas con el detalle de los costos considerados en la inversión.

Planilla 1: Detalle de la Inversión Inicial. Los ítems considerados se encuentran clasificados de la siguiente manera: Bienes de Capital, Capital de trabajo, Gastos PreOperativos y Otros. Adicionalmente hemos desglosado cómo calculamos el total de elementos de cocina y vajilla a comprar para iniciar el negocio. Esto se encuentra en la Planilla 3 y 4, respectivamente. Estos últimos gastos son los únicos incluidos para la amortización. También consideramos como riesgo, un capital igual a 4 meses de gastos fijos, para poder cubrir los primeros meses en los cuales estimamos no se llegará a cubrir los mismos.

Planilla 2: Detalle de Costos Fijos. Dentro de esta planilla, hemos incluido los sueldos de nuestro equipo de trabajo, todos ellos con un adicional del 40% de cargas sociales. Incluimos gastos como el alquiler, Marketing y publicidad ya que subcontrataremos a una consultora para asesoramiento, artículos de limpieza e impuestos y servicios (ABL, luz, gas, teléfono, etc.).

En los gastos de administración incluimos el abono que se pagará al estudio contable que se encargará de la liquidación de sueldos y balances. El resto de las tareas serán cubiertas por los socios/gerentes.

Planilla 3: Detalle de los Utensilios y Equipamiento de Cocina a comprar.

Planilla 4: Detalle de la Vajilla a comprar.

Planilla 5: Escenarios: tal como se detalló en el párrafo de Escenarios del capítulo de Mercado, hemos considerado tres situaciones, dónde la pesimista equivale a la quiebra, la más probable nos permite recuperar la inversión con cierto interés y la optimista, nos permitirá realizar una re-inversión de capitales previa a los tres años. No hemos considerado ninguna variación en el capital de trabajo, ya que principalmente se compone de materias primas y sueldos. La primera variable es dependiente de la demanda la cual no superará las 80 sillas del salón y la segunda está calculada sobre el total del staff para gestionar el salón completo.

Planilla 6: Cashflow. Nuestros ingresos por ventas se componen de las ventas realizadas en el salón, más el delivery y charlas y eventos de promoción que se realicen en nuestro salón. Dado que nuestro cálculo se basa en un mes standard, realizamos durante el primer año una progresión que simula el crecimiento de nuestras ventas hasta llegar a nuestro mes standard. Esto se visualiza en la planilla en la línea que figura como “Indicador”.

Respecto a nuestros egresos, hemos considerado:

- ✓ La materia prima y en general nuestros gastos variables los cuales significan el 30% de nuestras ventas, según standard del mercado.
- ✓ Los gastos fijos según Planilla 2.

-
- ✓ Impuesto al cheque, descuentos realizados por las tarjetas y tickets y eventualmente promociones como descuento a “Club de Lectores de La Nación” y el IVA que no se puede deducir.

Hemos calculado para los tres escenarios la VAN y la TIR, confirmando que el Escenario probable es una buena inversión.

Supuestos:

Hemos basado nuestro análisis en los siguientes supuestos:

- ✓ El local se encuentra abierto los 7 días de la semana.
- ✓ El contrato de alquiler del local es por tres años.
- ✓ Solo el 30% de los ingresos son en efectivo. El resto es con tarjeta de crédito, débito o tickets.
- ✓ Los costos variables de la materia prima equivalen al 30% de la facturación según standard de mercado.
- ✓ El costo del capital considerado es del 1%.

VIII. Conclusiones

Cómo todo plan de negocios, se espera que el mismo sea rentable y que su retorno sea adecuado al riesgo asociado.

El análisis de riesgos realizado nos indica que debemos tener en cuenta que:

- El esfuerzo dedicado al armado y ejecución del proyecto por parte de los socios “involucrados”, es muy alto. Es bien sabido que en el rubro gastronómico los dueños/gerentes no descansan ni un día a la semana (no incluimos dentro de esta opción a los capitalistas).
- El gremio gastronómico es difícil de tratar y puede ocasionar importantes trastornos si uno no se “adecua” a sus demandas. Para ello será necesario tener considerado los aportes económicos al gremio y mantener una buena relación con el mismo.
- La barrera de salida más alta son los costos de despido del personal y el costo extra por rescisión del contrato de alquiler. Estos equivalen a tres meses de sueldo para cada uno de los empleados y dos meses de contrato (todo esto bajo el supuesto de que en el segundo año se cerrara el local). Este dinero puede provisionarse para evitar futuros disgustos.
- Podrían aparecer nuevos competidores

Por lo expuesto, podemos considerar que un correcto gerenciamiento podría prevenir los tres primeros riesgos y que constancia y revisión continua de la estrategia elegida podría minimizar el impacto de la aparición de nuevos competidores.

Entonces, a partir de una inversión inicial y unos gastos fijos estimados de:

Concepto	SubConcepto	Subtotal	Total
Inversión Inicial	Bienes de Capital	\$ 27.728	\$ 233.178
	Capital de Trabajo	\$ 119.450	
	Gastos PreOperativos	\$ 78.900	
	Otros	\$ 7.100	
Gastos Fijos mensuales	Sueldos	\$ 14.908	\$ 23.903
	Alquiler	\$ 6.000	
	Otros	\$ 2.995	

Parados en los siguientes escenarios tenemos un retorno de:

Escenario	Recupero	Ganancia Neta	VAN	TIR
Pesimista	-	\$ -218.087	\$ -224.207	20%
Probable	1er semestre 3er año	\$ 144.337	\$ 92.362	24%
Optimista	1er semestre 2do año	\$ 666.791	\$ 548.715	30%

Como conclusión, según lo enunciado en el presente plan de negocio, podemos enunciar que el escenario “probable” es viable y a partir de la presente revisión su retorno convierte a nuestro proyecto en uno rentable y adecuado para su inversión.

Como información adicional, queremos mencionar, que el presente plan de negocios fue presentado en el concurso Emprendedores 2005 organizado en el mes de Abril por el Banco Ciudad de Buenos Aires y el diario Clarín. Dicho concurso premiaba

aquellos proyectos que consistieran en la creación de una empresa o en el desarrollo de una ya existente. Otorgaron un primer premio de 50.000\$ y un segundo premio de 25.000\$. En dicha oportunidad nuestro proyecto “La Ministra” obtuvo una mención especial por haber obtenido el 6to puesto entre 287 proyectos presentados según certificado adjunto.



Referencia Bibliográfica

- BAGLEY, Dan y REESE, Edward “Más allá de las Ventas”. Buenos Aires, Granica 1997.
- COOPER, Brian, FLOODY, Brian y McNEILL, Gina “Cómo iniciar y Administrar un Restaurante”. Bogotá, Colombia, Grupo Editorial Norma 2000.
- KOTLER, Philip “Dirección de Mercadotecnia”. México, Prentice Hall 1996
- MOCHON, Francisco y BECKER, Víctor “Economía”. España, McGraw Hill 1997.
- SAPOROSI, Gerardo “Clínica Empresaria”. Buenos Aires, Ediciones Macchi. 1999.
- SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo “Re-Estructurando Empresas”. Buenos Aires, Ediciones Macchi 1994.
- SERRA, Roberto, IRIARTE, Jorge y LE FOSSE, Guillermo “El nuevo Juego de los Negocios”. Buenos Aires, Grupo Editorial Normal 2000.
- WILENSKY, Alberto “Marketing Estratégico”. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A. 2000.

ANEXO I - Sugerencia de Menú

Consideramos que el menú es la firma de nuestro restaurante y creemos que continuará evolucionando al igual que lo hará nuestro negocio. De esta forma estos pequeños ejemplos de cómo estará conformado nuestro menú reflejan el concepto y la cultura de nuestro establecimiento. Contaremos en un primer momento con 2 tipos de menú: Menú a la Carta y Menú del día, (que es una combinación de entrada, plato principal y postre), esta solamente al medio día.

El menú que se le entregará a cada comensal para la elección de lo que ordenará describirá el método de preparación de las diferentes sopas y sus principales ingredientes, con la intención de despertar en el cliente el deseo de probarlas. Conjuntamente tenemos pensado elaborar una atractiva carta de vinos que complemente y realce nuestro menú.

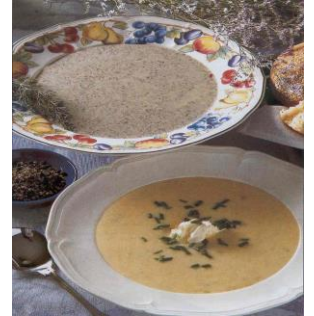
Ejemplo de Menú

Para ir entrando en ritmo...

Nuestra suprema sopa fría Vichyssoise, que es una deliciosa crema de patatas y puerros.

Los amigos del Hotel Ritz-Carlton de New York, fueron sus creadores.

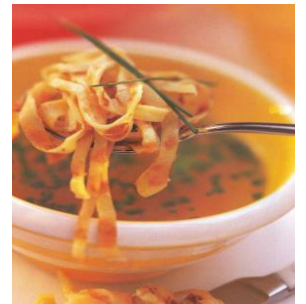
Nuestra invitación es acompañarla con croutons y galletitas de queso!!!



Los succulentos...

Caldo de ave con tiras de creppes

Ni un chico que NO quiera comer sopa puede negarse a ella: este caldo de ave es una fuente de placer, cucharada a cucharada.



Para cambiar de gusto, algo dulce...

Culuis de frambuesa

No se pierda este exquisito postre de frambuesa que acompañamos con una suave bocha de helado de crema y crocantes lenguas de gato.

Un toque divertido: la cuchara es de barquillo.



ANEXO II - Planillas