



MBA en Dirección de Empresas

***“INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UN
RESTAURANT-MUSEO-ESCUELA- EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, ARGENTINA”***

Tesista: Lic. Margarita Isabel Matayoshi

e-mail: matayoshimargarita@yahoo.com.ar

URL del perfil en LinkedIn: [Margarita Matayoshi](#)

Legajo: 0101698

Director de tesis propuesto: Mag., MBA Jorge Almada

2021

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios, por estar presente en todo mi desarrollo personal, ayudarme con los objetivos de mi vida e integrar las dos carreras.

A mi tutor Mg. Ing. Jorge Almada por estar presente en la realización de esta tesis, por guiarme, por tomar su tiempo y hacer las correcciones pertinentes.

Agradezco a mis hijas Elisa y Brenda que me acompañaron en este recorrido del estudio del MBA y hacerles saber que nada es imposible en intentar con los objetivos a perseguir.

A mis amigas Cecilia Cervini, a Valeria Ayala, Víctor Celi y a María del Carmen Iñiguez por sus consejos y aportes académicos.

RESUMEN

El presente trabajo busca investigar y comprender todas las posibilidades de un negocio sustentable en el lanzamiento de un restaurant-museo-escuela en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En los seis capítulos se encuentran los análisis del mercado, los competidores, las diferentes oportunidades del negocio y las estrategias de marketing que se utilizaran para lograr el objetivo. Las encuestas se dividirán en futuros clientes potenciales del restaurant, estudiantes y empresas del sector gastronómico. Estos datos permitirán con mayor precisión establecer los pasos para lograr el objetivo del presente estudio y sus consumidores.

Por último, utilizando las estrategias descriptas, la factibilidad financiera y el plan de ejecución del presente plan de negocio, incluyendo los datos estadísticos, en conjunto determinarán la viabilidad de la puesta en marcha del negocio.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
HIPÓTESIS	2
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	2
PROBLEMAS Y PREGUNTAS.....	3
METODOLOGÍA	3
CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO	5
1.01 PLAN DE NEGOCIO SUSTENTABLE	5
1.02 ESTRATEGIA.....	6
1.03 COMPETIDORES	7
1.04 VENTAJA COMPETITIVA.....	7
1.05 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	8
1.06 MATRIZ FODA.....	9
1.07.1 MISIÓN.....	11
1.07.2 VISIÓN	11
1.07.3 VALORES:	12
1.08.1 SEGMENTACIÓN.....	12
1.08.2 TARGETING:	13
1.08.3 POSICIONAMIENTO	14
1.09 IMAGEN O MARCA.....	15
1.10 MARKETING MIX.....	16
1.11 MODELO CANVAS.....	17
1.12 ESTADO DE RESULTADOS	20
1.13 RENTABILIDAD.....	21
1.14 INDICADORES FINANCIEROS.....	21
CAPITULO 2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	24
2.01 ANALISIS PEST.....	24
2.02 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA:.....	28
2.03 ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DE LOS MUSEOS	29
2.04 ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DE LAS ESCUELAS DE GASTRONOMÍA	31
2.05 MEJORES PRÁCTICAS	32

2.06 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	33
2.07 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	35
2.07.1 Análisis de los competidores complementarios de los museos restaurants.....	36
2.07.2 Análisis de los competidores complementarios de las escuelas gastronómicas:.....	39
2.08 MATRIZ FODA DEL RESTAURANTE ARGENTUM	40
CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	42
3.01 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	42
3.02 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	42
3.03 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	42
3.04 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	43
3.05 INVESTIGACIÓN DEL BARRIO DE PALERMO	50
3.05.1 Ubicación.....	50
3.05.2 Breve reseña histórica.....	50
3.05.3 Palermo actual	51
3.06 DISEÑO Y DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.07 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS	53
3.08 PROBLEMAS AL MOMENTO DE RECABAR INFORMACIÓN.....	63
3.09 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	63
CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE VALOR	66
4.01 PROPUESTA.....	66
4.02 VISIÓN	67
4.03 MISIÓN	68
4.04 VALORES	68
4.05 SEGMENTACIÓN	68
4.06 TARGET	69
4.07 IMAGEN O MARCA.....	70
4.08 RELEVANCIA DEL RESTAURANT	71
4.09 VALOR REAL Y COMPLEMENTARIO	72
4.10 DIFERENCIACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CON INCLUSIÓN DEL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE	79
4.11 APLICACIÓN DE LA CREATIVIDAD PARA EL RESTAURANT	80
4.12 MONETIZACIÓN	83
4.13 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I&D).....	84

4.14 INNOVACIÓN.....	86
4.15 MODELO CANVAS.....	86
CAPÍTULO 5 PROCESOS Y RECURSOS.....	88
5.01 RECURSOS HUMANOS.....	88
5.02 NÓMINA DE PERSONAL PARA EL RESTAURANT.....	89
5.03 OPERACIÓN LOCAL.....	94
5.03.1 Estudio medioambiental	94
5.03.2 Detalles del edificio	95
5.03.3 Requisitos para la apertura de un restaurant.....	98
5.03.4 Procesos internos del restaurant	100
5.03.5 Front end	100
5.03.5.1 Protocolo Covid-19	102
5.03.6 Back end	103
5.03.6.1 Equipamientos de cocina	109
5.04 SISTEMA ADMINISTRATIVO.....	110
5.05 SISTEMA OPERATIVO PARA EL RESTAURANT Y LA COCINA.....	110
CAPÍTULO 6 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERA	111
6.1 PARTES Y COSTOS.....	111
6.02 PROYECCIÓN DE RESULTADOS	115
6.03 ESTADO DE RESULTADOS	115
6.04 ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS FINANCIEROS DEL RESTAURANT.....	116
6.05 INDICADORES FINANCIEROS Y KPIS	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
BIBLIOGRAFIA.....	124
ANEXOS	129

INTRODUCCIÓN

La autora del presente trabajo viajó extensamente por los Estados Unidos, Canadá, Japón, España y varios países latinoamericanos para conocer la actividad turística y la gastronómica en los países mencionados. Después de reflexionar y vivir varios años en el hemisferio norte, donde estudió y trabajó en la gastronomía y uniendo su pasión por ambas carreras, optó por integrar sus conocimientos en un plan de negocios único uniendo el turismo, la educación y la gastronomía. Así como encontró en Estados Unidos la dupla escuela-restaurant; en Buenos Aires la relación es el museo-restaurant (Museo Evita Resto, Museo Larreta o Museo Malba), consideró oportuno la creación de un tercer negocio añadiéndole la escuela.

Siendo el turismo un gran impulsor de las actividades económicas, sociológicas y contacto con el medio ambiente, generador del triple impacto, y el museo, como uno de los elementos de la industria turística para la atracción de turistas y público en general, merece un estudio especial que será detallado en los siguientes capítulos.

Por otra parte, la educación formal gastronómica está en constante aumento y hay una creciente necesidad de profesionalizar la industria gastronómica. También aumentaron considerablemente en la última década la aparición de nuevos conceptos como cocina fusión, molecular, vegano, trash-cooking, comida confort, cocina de autor, food cart, dark kitchen, street food, etc. Existe un constante estudio e investigación para que la gastronomía impacte en la economía y genere cambios de consumo en el futuro para reducir los desperdicios.

Por último, los restaurantes son lugares para experimentar los distintos sabores que ofrece la gastronomía y que ha ganado en los últimos años el lugar de un atractivo turístico generando nuevos mercados como el circuito de los vinos, de las especies, circuito gastronómico, etc.

Uniendo los tres sectores surgió el propósito de esta tesis, que es investigar y poner en marcha un modelo de negocio sustentable de un restaurant-museo-escuela en la ciudad de Buenos Aires. Este modelo de negocio demostrara su rentabilidad económica, su generación de valor por medio de las ventas y gestión de servicios de comercialización, de producción, de logística y de almacenamiento de productos terminados.

HIPÓTESIS

Ver la posibilidad de desarrollar, lanzar y comercializar un plan de negocio sustentable de un restaurant con museo temático y escuela de gastronomía único en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Los clientes podrán almorzar, recorrer el museo, y conocer la escuela de gastronomía. Se trata de una experiencia única para el comensal de conocer y visualizar los tres productos en un solo recorrido dentro de un mismo predio.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Estudiar las posibilidades del lanzamiento de un nuevo modelo de negocio sustentable de un restaurant-museo-escuela en la ciudad de Buenos Aires. Se trata de generar ideas complementarias en torno a un determinado modelo de negocio.

También se hará una investigación específica con los siguientes pasos:

- Analizar e investigar el mercado de restaurant y de los negocios complementarios como museo y escuela como modelo propuesto en Buenos Aires.
- Proponer la profesionalización de la carrera de gastronomía y de la creación de nuevos modelos gastronómicos.

- Implementación del alquiler del espacio de la cocina para pymes y el ofrecimiento de servicios de catering para el personal de las empresas como oportunidades del negocio.
- Realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad del emprendimiento del restaurant-museo-escuela en la ciudad de Buenos Aires.

PROBLEMAS Y PREGUNTAS

Uno de los tantos problemas que frecuentan los restaurants es la ubicación física o zonificación para instalarlo, que son escasos en las áreas turísticas en cuanto a su superficie requerido para el presente modelo de negocio propuesto en CABA.

Una vez definido el problema surgen las preguntas tales como:

1. ¿Es factible el lanzamiento de un modelo de negocio con 2 o más complementarios?

METODOLOGÍA

- Análisis cualitativo: se realizará un análisis de los registros para ser aplicado en el negocio del restaurant por la observación participante.
- Análisis cuantitativo: se efectuará por medio de encuestas realizadas al público en general para investigar las tendencias en materia de restaurants.
- Entrevistas a encargados de restaurantes, escuela de gastronomía y al director del museo E. Larreta.

Estudio	Holístico
Tipo de investigación	Exploratoria y descriptiva
Metodología	Cualitativa-cuantitativa con predominación cualitativa
Diseño	No experimental y dentro de ello transversal y de casos
Unidad de análisis	Restaurants-museos y restaurants-escuelas en CABA
Muestra	Intencional, dirigida y no probabilística
Técnicas de recolección de datos	Encuestas y entrevistas
Unidad de respuesta	Clientes potenciales, informantes claves y especialistas
Lugar y fecha	Buenos Aires, Argentina Jun-Sep 2021

Fuente: Elaboración propia (2021).

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico (o marco de referencia) se basa en los antecedentes, las investigaciones previas y las consideraciones teóricas para respaldar el estudio de un plan de negocios, con su correspondiente análisis, hipótesis o experimento, aportando la interpretación de los resultados y la formulación de las conclusiones. Es también un soporte teórico, contextual o legal de los términos que se utilizaron para la investigación de la realización del proyecto y determinar la factibilidad y viabilidad de la realización del negocio.

1.01 PLAN DE NEGOCIO SUSTENTABLE

Según Robbins y Coulter (2005) un plan de negocios es la guía principal para cada etapa de inicio y administración de una empresa. Son los pasos a seguir para estructurar, operar y hacer crecer un negocio. También es una herramienta para considerar en detalle los elementos claves de un negocio y obtener un financiamiento o atraer nuevos socios.

Según la autora Quintana Juárez (2011) la sustentabilidad se da cuando un servicio o un producto se sostienen con el paso del tiempo sin que sus recursos se acaben o se extingan como consecuencia de la realización de la actividad, de la cual son su razón de ser. Es también lograr una economía más eficiente y equitativa, teniendo en cuenta la creciente interdependencia de la comunidad. Su desarrollo debe convertirse en prioridad. Además, se debe considerar el cuidado del medio ambiente como primordial.

Un plan de negocio sustentable indica, según los conceptos anteriores, que este se puede sostener con sus propios recursos, con equidad intrageneracional (la cual alcanza la sustentabilidad a nivel global) y con equidad intergeneracional (se refiere al concepto de generación actual y futura).

En Argentina existe un número creciente de empresas gastronómicas comprometidas con la sustentabilidad en donde se aplica la seguridad alimentaria, la nutrición, la producción sostenible de alimentos, el consumo responsable y la conservación de la biodiversidad.

1.02 ESTRATEGIA

Para Summers (2006) la estrategia es una serie de acciones para que un negocio posea una ventaja competitiva y con diferencias sostenibles para posicionar en el mercado. Los planes son los que determinan la dirección y el ritmo.

Según Dwight Einsenhower “La planificación estratégica es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización para el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y en el futuro”.

Para tener una buena planificación estratégica según Summers (2006) a largo plazo debe tenerse en cuenta el tipo de organización, las principales fortalezas y debilidades con que compite y los logros futuros (p.111).

Es indispensable formular las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio está la organización?
- ¿Cuál es el resultado del análisis FODA?

- ¿Cuáles son los objetivos a alcanzar?

1.03 COMPETIDORES

Según Keller (2012) los competidores son las empresas que ofrecen sus productos similares o sustitutos en los mismos mercados. Son rivales reales y potenciales. El mercado compara los productos o servicios, los precios, la calidad, las formas de distribución, la accesibilidad del producto entre otras.

Tipos de competidores:

- Directos: son los competidores que ofrecen sus productos y sus servicios similares a los presentados a los clientes con precios similares.
- Indirectos: son todos aquellos que satisfacen las mismas necesidades pero con estrategias diferentes y productos reemplazantes

1.04 VENTAJA COMPETITIVA

Según los autores Lamb, Hair y McDaniel (2011) la ventaja competitiva se obtiene luego de un profundo análisis de las fortalezas y las oportunidades del negocio, en la cual consiste en demostrar las diferencias competitivas con otras similares. Las mencionadas diferencias se refieren a las características o cualidades únicas del negocio y que hacen que los clientes sean leales al negocio frente a la competencia.

Los autores mencionan la existencia de cuatro tipos de ventajas competitivas:

1. Según el costo: tiene lugar cuando las materias primas están al alcance de la empresa, y por ende es el más bajo, además tiene una escala eficiente de operaciones en la planta, diseña productos de fabricación sencilla y controla los costos indirectos y mantiene los márgenes de utilidad satisfactorios.
2. Según diferenciación de productos/servicios: cuando se ofrece a sus clientes algo excepcional, único y valioso para los compradores, con atención personalizada que la distinga de otras empresas. No siempre se trata de precios más bajos.
3. Según las estrategias: atiende exclusivamente a un segmento del mercado en forma eficiente.
4. Según la ventaja competitiva sostenible: es definida como la competencia inimitable.

1.05 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Según Leiva (2005) el economista Michael Porter fue el creador de las cinco fuerzas que lleva su nombre, realizó un análisis exhaustivo que puede ser utilizado en cualquier industria, empresa o sector, y también para influir en una estrategia competitiva de la compañía en la cual se anticipa a la competencia y en la rentabilidad a largo plazo.

Las cinco fuerzas consisten en:

- La amenaza ante nuevos competidores: detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado ya que introducen nuevas capacidades y toman la participación. Puede implicar un límite de rentabilidad. Es recomendable tener los precios más bajos o aumentar la inversión para desalentar a nuevos competidores.

- El poder de la negociación de los diferentes proveedores: otorga a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo. Para este tipo de modelo de negocios se prevee la negociación con las empresas productoras de insumos y de la industria afín para el aporte de los materiales con el costo más bajo.
- Negociación con los compradores potenciales: para este caso los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos similares en el mercado.
- Amenaza en los ingresos por productos sustitutos: si los productos sustitutos son reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial quizás se verá en la necesidad de bajar sus precios, con la consecuencia de una reducción de los ingresos; o revalorizar su producto con diferenciación.
- La rivalidad entre los competidores: se da con empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, a precios iguales o inferiores, con innovación del producto, mejor distribución o llegada al mercado.

1.06 MATRIZ FODA

Los autores Lamb et al. (2011) hacen referencia al análisis FODA para entender el entorno actual y potencial por la que se comercializara el producto o servicio. El análisis comprende las fortalezas (F), las oportunidades (O), las debilidades internas (D) y las amenazas (A).

Para los autores Robbins y Coulter (2005), los gerentes son los que determinarán y analizarán las alternativas estratégicas y además aprovecharán las fuerzas de la empresa u organización explotando las oportunidades del mercado.

Análisis Foda

F • Nuevo servicio de restaurante. • Productos y servicio de calidad. • Personal capacitado. • Capital propio • Personal motivado. • Personas especializadas para un trabajo Multifuncional dentro de todas las aéreas de trabajo. • Brindamos buena atención al cliente • Contamos con un proceso administrativo para mejorar control de la empresa.	O • Creatividad – Innovación. • Variedad de producto. • Existencia de nuevas tecnologías. • Cobertura de mercado • Distribución del producto y servicio a nivel nacional e internacional
D • Deficiencias en sistemas de comunicación entre trabajadores. • Insuficiencia en la producción en masa • Falta de disponibilidad en transporte. • No tenemos sucursales. • Falta de publicidad en revistas, comercios, radio y televisión.	A • Políticas del gobierno que dan prioridad a algunos sectores de mayor poder económico • Crisis económica a nivel mundial. • Competencia de empresas con mayor tecnología

Figura 1 Análisis FODA. Fuente La Ranita.

El primer paso es definir la misión de la organización, es determinar su razón de ser, y cuál es el aporte que dicha organización o empresa ofrece al mundo, país o sociedad y que actividades realiza.

Es también el producto o servicio a ofrecer, lo que en definitiva, son los fundamentos de la organización y su planificación.

El segundo paso es analizar los ambientes externos que podrían afectar a la organización del negocio, tales como la competencia, la legislación, y la oferta de la mano de obra. Este paso pertenece a las oportunidades o el factor positivo. Al mismo tiempo pueden aparecer los aspectos

negativos de la organización que constituyen las amenazas, estas pueden ser internas o externas como las diferencias de recursos y las aptitudes.

El tercer paso es entender las fuerzas, la parte interna de la organización, sus recursos (capital financiero, capital humano) y las capacidades para realizar las actividades funcionales como el marketing, sistemas de información, etc. También se puede considerar como una debilidad si parte de las fuerzas no están completas.

Una vez entendidas los componentes del FODA, serán los gerentes que determinarán el uso de estrategias para mejorar y optimizar los pasos de la organización frente a la declaración de la misión.

1.07.1 MISIÓN:

Según Kotler y Armstrong (2007) la misión es el objetivo o propósito de la existencia del negocio u organización. Se trata de una declaración del motivo de su existencia. Debe estar presente y bien definida en la organización, a los efectos de que sea concreto y preciso para que sus empleados estén encaminados en el fundamento de las prioridades y del quehacer diario (p. 213-214).

1.07.2 VISIÓN:

El autor David (2008) define la misión como el objetivo o alcance a futuro de un negocio u organización. Es el motor que impulsa hacia el futuro, sin visión no hay expectativas. La visión debe ser realista, alcanzable y motivadora para el grupo de trabajo.

1.07.3 VALORES:

Según el autor Quemada Clariana (2016) son los principios, pilares, compromisos éticos, creencias que en su conjunto hacen de la identidad de la empresa y las diferencian en el accionar de las organizaciones. Es comprometerse frente a la sociedad de acuerdo a su rol comercial y organizacional.

1.08.1 SEGMENTACIÓN:

Según Kotler y Keller ((2012) la segmentación es la división del mercado en grupos homogéneos diferenciados por distintas variables, como demográficas, psicográficas y conductuales entre los compradores. Una vez identificados los segmentos, se procederá al análisis de las oportunidades o mercados meta para luego continuar con una oferta de mercado que se posicionará en la mente de los clientes objetivos o específicos como algo que les ofrecerá un beneficio central. La empresa deberá definir con precisión a que mercado atenderá eficientemente. Existen varios tipos de segmentación, geográfica, demográfica, conductual, psicográfica entre otras.

Segmentación geográfica: se divide en unidades geográficas como naciones, estados, regiones, provincias, ciudades o municipios que impactan a los consumidores. La empresa puede atender a todas las áreas pero deberá tener particular atención a las variantes locales que puedan surgir.

Segmentación demográfica: la división está dada por la edad, tamaño de la familia, genero, ingresos, nivel educativo, religión, raza, nacionalidad y clase social. Con el informe de todas estas variables se puede identificar los gustos y deseos de los consumidores más fácilmente.

Segmentación psicográfica: en esta segmentación la división se realiza por las características psicológicas o de personalidad, su estilo de vida o sus valores.

Segmentación conductual: la división está basada en el comportamiento de los clientes, en sus compradores por sus conocimientos, sus actitudes, sus usos y sus respuestas por un producto.

Para que una segmentación sea eficaz, deberá poseer los siguientes criterios:

- Medible: tener la posibilidad de medir el tamaño, el poder de compra y las características de los segmentos.
- Sustancial: ser grandes y rentables.
- Accesible: poder llegar a todos y que sean atendidos eficazmente.
- Diferenciable: debe existir una diferencia conceptual y responder a las diferencias específicas del marketing mix.
- Accionable: ser capaz de atraer y atender a los segmentos.

1.08.2 TARGETING:

Para los autores Kotler y Armstrong (2007) definen el targeting como el mercado objetivo o meta al cual se quiere llegar para satisfacer las necesidades del grupo. Cuanto más preciso y definido es el mercado, más fácil será diseñar e implementar el marketing para llamar su atención.

Las empresas atienden a sus mercados de acuerdo a tres estrategias, en forma amplia, llamada marketing no diferenciado, en forma estrecha o marketing diferenciado y en forma intermedia o marketing concentrado.

Marketing no diferenciado: también llamado marketing masivo, se centra solamente en los aspectos comunes de las necesidades de los consumidores y no en los aspectos diferentes. Una compañía lanza un producto y un plan de marketing para atraer a la mayor cantidad de consumidores.

Marketing diferenciado: una empresa produce y dirige sus ventas a distintos segmentos con ofertas específicas para cada alcance, propósito y personalidad. Para esta situación, la empresa espera mayores ventas y una posición más fuerte en cada segmento. Generalmente es más costoso este tipo de marketing, en la que se requiere mayor investigación antes del lanzamiento, pronóstico, análisis de ventas, planeación de promoción y administración de los canales de distribución.

Marketing concentrado: comúnmente llamado marketing de nicho, considerada atractiva cuando los recursos de la empresa son limitados. Es aquí el momento de la empresa en lograr posicionarse en el mercado ya que conoce más las necesidades de los consumidores en los nichos que atiende. Se trata de un nicho muy rentable pero también es riesgoso, por tal motivo las empresas muchas veces deciden diversificarse.

1.08.3 POSICIONAMIENTO

Los autores Kotler y Armstrong (2007) definen al posicionamiento como la ubicación de una marca en la mente de los compradores meta.

Una empresa desarrolla una oferta de mercado y al cliente se le entregara un beneficio central. La marca está representada por una oferta de mercado que se ubica en la conciencia del público en

general para aumentar los beneficios potenciales de la empresa. Es una percepción particular por parte del consumidor.

También se puede definir como un producto identificable en un lugar positivo y claro, distintivo y deseable en relación con los productos ofrecidos por la competencia según la mente de los consumidores meta. El posicionamiento debe ser medible para lograr la rentabilidad.

1.09 IMAGEN O MARCA

Según los autores Lamb, Hair y McDaniel (2011) la imagen es la representación visual de un objeto y la marca es la identidad, un nombre de un producto que se identifica y se diferencia de otro producto o servicio. Posee valor por sí misma y es el ideal de producto para un consumidor. Es también un signo distintivo que hace diferenciarse de otros productos. La marca se puede expresar con letras (ej. GM), palabras (Ford), letras y números (7 Up).

Existen varios tipos de marcas:

- Marcas globales: cuando es reconocida en varios países.
- Marcas denominativas: es una combinación de letras y números.
- Marcas gráficas: poseen símbolos gráficos, logotipos, dibujos, etc.
- Marcas mixtas: las que combinan las dos marcas anteriores, es la combinación de letras y/o números, así como símbolos gráficos.
- Marcas tridimensionales: poseen los elementos gráficos dispuestos en tres dimensiones.

- Marcas privadas: también llamada etiqueta privada o marca propia.
- Marcas del fabricante: cuando lleva el nombre del fabricante.
- Marcas cautiva: son marcas que no tienen afiliación con la tienda, y solo se venden en cadenas.
- Marcas individuales: cuando se utilizan distintos nombres de marca para diferentes productos.

La marca tiene sus propósitos estratégicos como la identificación del producto, cuantificar las ventas reiteradas y las ventas de nuevos productos. La identificación es el principal propósito que hace que la empresa pueda diferenciar sus productos frente a otras, no solamente en la parte visual sino en la mente de los consumidores. Se trata de una representación psicológica que es un factor importante para la fidelización del producto o servicio.

1.10 MARKETING MIX

Los autores Lamb et al. (2011) definen a la mezcla de marketing como el agrupamiento de las 4P (producto, precio, promoción y plaza,) creadas para realizar intercambios satisfactorios con un mercado meta.

- Producto: puede ser un producto o un servicio, colocado en un mercado para su venta, uso o consumo y satisface una necesidad o deseo de un consumidor. También incluye su packaging, garantía, servicio de postventa, nombre, marca, valor e imagen de la empresa como otros factores.

- Precio: es la cantidad que el consumidor está dispuesto a pagar. Es la variable más sensible y flexible dentro de las 4 P ya que puede cambiar con mayor rapidez.
- Promoción: las empresas comunican las ventajas del producto, recordándoles los beneficios y persuaden a los consumidores para que adquieran el bien o servicio.
- Plaza: o distribución, es el medio en donde los consumidores pueden encontrar, observar y adquirir el producto o servicio. Las empresas deberán elegir el canal más apropiado para llegar a los consumidores.

1.11 MODELO CANVAS



Figura 2 Modelo Canvas de Osterwalder

Osterwalder fue el creador del modelo Canvas quien lo diseñó en nueve bloques que describen la lógica de cómo hacer un negocio rentable en forma simplificada. Es también un modelo en ‘vivo’

ya que permite hacer los cambios a medida que se desarrolla, aparecen nuevas ideas y se validan los clientes.

Las cuatro áreas principales del negocio consisten en los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera.

Este modelo ayuda a entender el negocio en una sola vista, trabajar en un lenguaje común y compartido desde diferentes perspectivas, como el comercial, el mercado y los canales de distribución.

Los nueve bloques responden a:

1. Segmento de clientes: orientar el producto a los clientes según sus necesidades.

- ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
- ¿Para quién creamos valor?

2. Propuesta de valor: o ventaja competitiva, es el motivo por la cual los clientes compran.

- ¿Qué valor se entrega a los clientes?
- ¿Cuál es la necesidad que satisface a los clientes?
- ¿Qué tipo de producto se ofrece que la diferencia de otros?

3. Canales: Son los medios que se utilizan en la distribución de los productos o servicios.

- ¿Qué canales prefieren los clientes del mercado?
- ¿Cómo establecer el contacto con los clientes?
- ¿Cuáles son los canales más rentables?

4. Relación con los clientes: comunicar correctamente con los clientes y estar atentos a ellos.

Es parte del eje central del negocio.

- ¿Cuál es la relación con cada cliente?
- ¿Qué tipo de relación esperan?
- ¿Qué costo tiene?

5. Fuentes de ingreso: se produce cuando los clientes adquieren el producto o servicio.

- ¿Cuál es la principal fuente de ingreso del negocio?
- ¿Cómo pagarán los clientes?
- ¿Por qué están dispuestos a pagar?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar?

6. Recursos claves: saber cuáles son los recursos con que se cuenta para realizar el negocio y conseguir la máxima productividad posible con un mínimo costo.

- ¿Qué recursos claves por parte de la empresa requieren la propuesta de valor hacia con los clientes?

7. Actividades claves: En ella se focaliza en el core del negocio, la actividad principal diaria.

- ¿Qué actividad básica requiere la propuesta de valor del negocio?

- ¿Cuáles son los canales del negocio?
- ¿Cuáles son las fuentes de ingresos del negocio?

8. Aliados claves: Es importante tener aliados, socios, colaboradores y proveedores ya que proporciona los recursos claves para ofrecer el producto o servicio final.

- ¿Quiénes son los socios claves, proveedores, aliados del negocio?

9. Estructura de costos: todo el negocio posee costos que se deben pagar y optimizar, y definir las prioridades y gastos fundamentales del negocio.

- ¿Cuáles son los costos más importantes del modelo de negocio?
- ¿Qué recursos claves son los más costosos?
- ¿Qué actividades claves son las más costosas?

Este modelo de negocio Canvas provee una visualización general del negocio a desarrollar y dará la oportunidad a terceros para entender todas las actividades involucradas.

1.12 ESTADO DE RESULTADOS

Nuno (2017) define el estado financiero como el cuadro de ganancias y pérdidas de una empresa o negocio. En el mencionado estado de resultados, se puede analizar los ingresos, los gastos, los

beneficios o pérdidas del presente negocio durante un determinado periodo. Es una síntesis total de los ingresos y egresos.

1.13 RENTABILIDAD

Los autores Robbins y Coulter (2005) definen la rentabilidad como la capacidad que una empresa posee para generar beneficios suficientes basados sobre sus ingresos y sus gastos, y que esa diferencia le permita ser sustentable con el tiempo para seguir creciendo.

1.14 INDICADORES FINANCIEROS

Según los autores Brealey, Myers y Allen (2001) toda empresa debe tener sus propios indicadores financieros que son los índices determinadores de la capacidad de la liquidez de su negocio, de sus deudas, de la rentabilidad y de su eficiencia.

Indicador de liquidez: informa de la situación de efectivo que la empresa posee al momento de su consulta. Indica la capacidad de pago, y si el indicador es alto implica su posibilidad de pagar las deudas a corto plazo. Los indicadores de liquidez se clasifican en:

Estáticos: capital de trabajo, prueba acida, razón corriente e importancia del activo corriente.

Dinámicos: flujo de caja, rotación de los activos corrientes, ciclo operativo y rotaciones históricas y proyectadas.

Indicadores de endeudamiento: o estructura de capital, refleja la capacidad de la empresa de contraer obligaciones que le permitan financiar sus inversiones y operaciones con su propio capital. Los indicadores de endeudamiento se clasifican en:

- Endeudamiento sobre los activos totales.
- Concentración de endeudamiento.

Indicador de rentabilidad: mide la rentabilidad en el tiempo, que determina su grado de sostenibilidad. Es importante poseer una sólida administración de los costos y gastos a los efectos de que puedan convertirse en utilidad ya que mide las ganancias del negocio.

Los indicadores de la rentabilidad son:

- Indicador de margen: se trata del valor que la empresa gana por la venta de su producto o servicio; se puede clasificar este índice en dos categorías, margen operacional o margen neto.
- Rendimiento de la inversión o ROA: mide la rentabilidad del total de activos de la empresa
- Rendimiento del capital: mide la rentabilidad de la empresa, desde el ingreso neto de la empresa (ingreso anual) dividido por el capital social total.
- Período de devolución/reembolso: es el tiempo que tardara la empresa en pagar la inversión realizada en ella. Para ello se necesita dividir la cifra invertida por la utilidad del periodo.

Indicadores de eficiencia: mide en función de la capacidad para administrar los recursos de la empresa. Evalúa la forma en cómo se gestionaron los recursos, y se centra en la relación entre los

costos de las materias primas y los de productos finales. No obstante, el costo más bajo significa la mayor eficiencia desde el punto de vista económico.

Los principales indicadores que miden la eficiencia son:

- Índice de cuentas por cobrar o rotación de cartera.
- Índice de inventarios o rotación de inventarios.
- Índice de días de inventario.
- Índice de activos totales o rotación de la inversión.
- Índice de rotación de cuentas por pagar a proveedores.
- Índice de rotación de activos fijos.
- Ciclo operacional.

CAPITULO 2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para el presente trabajo se realizó un estudio exhaustivo de las áreas del turismo y la gastronomía que están íntimamente relacionados. El modelo de negocio que se presenta en este trabajo tiene al restaurant y al museo como elementos principales desde el punto de vista del turismo, que aporta un importante dividendo económico para el país, mientras que la escuela pertenece al sector de la educación, social y económico.

Este capítulo permitirá tener una idea generalizada del contexto macroeconómico en donde se implementará el mencionado plan de negocio.

2.01 ANALISIS PEST

En este capítulo se tendrá un conocimiento generalizado e integral del país y la volatilidad histórica del desarrollo económico.

2.01.1 Análisis político económico de Argentina

Según informes del Banco Mundial (2021), Argentina es uno de los países más importante en Latinoamérica con un producto interno bruto (PIB) de U\$S 450 billones. Abundante en recursos naturales tales como en energía y agricultura, líder en producción alimenticia, posee importantes reservas de gas y litio con un potencial en energías renovables entre otras.

El desarrollo del país se vio afectado por la volatilidad histórica del crecimiento económico, se suma a esto la pandemia del Covid 19 y el aislamiento social agravaron la situación. La pobreza urbana está en continuo aumento al punto que actualmente se la estima en un 43% de la población.

El pasado año y a consecuencia de la pandemia el PBI se redujo al 9.9% siendo el más bajo desde el 2002. Por esta causa, el gobierno dispuso un paquete de medidas de emergencia para ayudar a la población de estratos más vulnerables y a las empresas durante el aislamiento social. Siendo el Banco Mundial un socio estratégico del país, implementó una alianza hasta el 2022 para promover un crecimiento sostenible e inclusivo. También cuenta con 22 proyectos de inversión para apoyar los programas de salud, medio ambiente, educación, infraestructura, mercado laboral y protección social.

La Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2018) en un documento denominado “Historia de la inflación en Argentina” detalla los episodios inflacionarios e hiperinflacionarios del país. Por más de 100 años, la tasa promedio de inflación anual fue de 105% alcanzando el récord máximo de 3079% en 1989.

Los periodos inflacionarios se pueden dividir en:

- Década del cuarenta al setenta
- Década del setenta al ochenta
- La convertibilidad y la post convertibilidad

En la década del cuarenta hasta la muerte del presidente Perón (1974) existió una variación interanual de la inflación superior al 120%, también se llegó a una inflación promedio del 63,4% durante el gobierno del presidente de facto Alejandro Lanusse.

Después de 1974 surgió la gran inestabilidad económica y social para el país, sumándose la crisis de la deuda latinoamericana. Siendo durante la presidencia de Reynaldo Bignone el periodo con la mayor inflación del 401.7%.

En 1989 durante la presidencia de Raúl Alfonsín se llegó a la variación de precios del 3079%, con una pérdida del valor de la moneda local que fue reemplaza por el Peso Argentino y luego por el Austral.

Con la convertibilidad del año 1991 y durante la presidencia de Carlos Menem, la moneda argentina fijo su paridad con el dólar. Fue el periodo del derrumbe inflacionario y de estabilización del nivel de precios. También existió anos de deflación. No obstante, el promedio de inflación durante su primer gobierno fue de 147,5% anual y nula en su segundo mandato con una alta recesión.

Luego del periodo de la convertibilidad y bajo la presidencia de Fernando de la Rúa, existió una variación de precios negativa, llegando al 2002 con una inflación anualizada del 29,3% durante la presidencia de Eduardo Duhalde. Nuevamente la preocupación por la inflación comenzó desde el 2007 con una tasa mayor del 20% anual, visibilizados en los siguientes gobiernos de Fernández de Kirchner y Macri.

Según el informe del BBVA Research (2019) el sector primario creció notablemente para el 2019 por la reversión de la sequía en la cosecha y aumentaron las inversiones en la producción de gas y petróleo en Vaca Muerta.

Es también prioridad del gobierno corregir los desequilibrios macroeconómicos iniciados años atrás y efectuar reformas estructurales en el sistema de previsión social, en el sistema tributario, del mercado laboral y una política comercial de mayor apertura. Todos son piezas claves para explotar los recursos naturales y para la exportación de bienes primarios y derivados. Se anticipa para los años 2021 al 2023 que la política económica se mantendrá contractiva, la inversión se recuperara lentamente, los flujos de capital serán escasos y el crecimiento global será menos dinámico.

Según el Centro de Estudios para la Producción (CEPXXI) el año 2020 finalizó con niveles muy reducidos en ventas en los sectores de gastronomía y turismo mientras sectores como el agro, finanzas, servicios públicos, comercio e industria, su recuperación fue diversa.

El impacto de la devaluación, la presión tributaria y las altas tasas de interés golpearon la competitividad y el crecimiento sustentable de las pequeñas y medianas empresas durante el corriente año. No obstante, la inflación estará en 48% hacia el final del año ya que, para las aspiraciones electorales, es moderar la inflación.

Según el informe del análisis ambiental del país, realizado por el Grupo del Banco Mundial que permite analizar las tendencias y los cambios futuros en la calidad ambiental y los factores que las determinan para el crecimiento sostenible. En las últimas décadas el país había crecido en forma sostenida después de la crisis financiera del 2001 y antes de la pandemia, como así también en educación y salud mostraron una tendencia positiva. En la actualidad debido a varios factores sociales, económicos, inflación no controlada entre otros, la economía está en recesión, afectando a diversas áreas.

Por otro lado, en lo que respecta al medio ambiente no fue tan positiva, ya que la deforestación en el norte del país provocó las inundaciones, también se mencionan la contaminación del aire y del agua y la gestión de residuos.

En materia tecnológica, y según Global Skills Index liderado por Coursera, Argentina se encuentra en una posición muy positiva en materia de innovación tecnológica y supera a los países limítrofes. En los últimos años, los factores que determinan el aumento de esta variable que se debe al acceso de la información y los medios de comunicación interconectados entre los usuarios tales como las redes sociales.

P= POLITICO-LEGALES	E= ECONOMICOS
Regulacion de precios-impuestos	Ciclos economicos y sectoriales
Medio ambiente	Desempleo
Regulacion de comercio exterior	Tipos de cambio
Políticas de importacion-estabilidad politica	Tipo de interes
S= SOCIO-CULTURAL	T= TECNOLOGICO
Demografia	Imagen y desarrollo
Estilos de vida	Actualizacion-infraestructura
Nivel de educacion	Innovacion-comunicaciones
Patrones culturales	Investigaciones

Figura 3 Análisis PEST. Fuente: Calidad y ADR.

2.02 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA:

Según la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), como consecuencia de la pandemia del Covid-19 la caída de la actividad hotelera y gastronómica retrocedió a valores similares de los años 40 con pérdidas de más de 170.000 puestos en el sector hotelero gastronómico. A raíz de esta situación, FEHGRA solicitó la activación del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) que ayudó a amortiguar el impacto económico del Covid-19.

La actividad gastronómica cayó de marzo a septiembre del 2020 en -62%. Según el Ministerio de Trabajo de la Nación, los trabajadores asalariados registrados muestran una caída del empleo de 21.1%. Se prevé que habrá nuevos cierres en hoteles y restaurantes que al momento quebraron 11.800 establecimientos.

Actualmente se está trabajando en el Proyecto de Ley del Senado para la elaboración de un Plan Federal de Reconstrucción, se trata de un paquete de medidas económicas, impositivas, tributarias, laborales y herramientas de incentivo y de promoción.

En el primer trimestre del 2021 el sector de hotelería y gastronomía fue el sector más golpeado en relación al 2020 con un -38% de caída. Según el INDEC, hasta la fecha ya llevan acumulados y registrados las caídas en gastronomía del -44% y en hotelería del -68% como los sectores más afectados.

El hotelería y la gastronomía en su conjunto representa para la Argentina el 3% del Valor Bruto de Producción (VBP), siendo un sector líder en la economía que había crecido más que en otros sectores en los últimos 15 años.

El Centro de Estudios para la Producción (CEPXXI, dic. 2020) del Ministerio de Desarrollo Productivo indico que los sectores como hoteles y restaurantes y servicios personales y recreativos persistieron su recuperación en niveles de actividad sumamente reducidos.

En una nota periodística publicada por El Cronista (2019) indica que Argentina tiene un ecosistema pujante, con un boom emprendedor a pesar de las trabas burocráticas de crear una empresa, las presiones laborales e impositivas, la inestable coyuntura económica argentina que obliga a todo emprendedor ser paciente y estar resiliente por los cambios de las reglas a mitad del plan de negocios.

2.03 ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DE LOS MUSEOS:

Según el Consejo Internacional de Museos (ICOM), creado en el año 1946, define a los museos como instituciones abiertas al público para guardar, preservar y estudiar las colecciones de material artístico, técnico, científico, histórico o arqueológico, incluyendo jardines botánicos y zoológicos, que pertenecen al patrimonio público. En años posteriores, la definición fue ampliada incluyendo las bibliotecas públicas y colecciones de archivos siempre que sean exhibidas al público en general.

Los museos en Argentina dependen de la Dirección Nacional de Museos cuya función es la coordinación y supervisión de las acciones de todos los museos en el territorio argentino. Opera en sentido transversal y lateral con los municipios, provincias, los entes públicos, privados y mixtos del país y del exterior.

Los museos argentinos se clasifican, teniendo en cuenta el origen de sus fondos, en:

- nacionales, sostenidos con fondos provenientes de la Dirección Nacional de Museos.
- privados, cuyos aportes individuales provienen de los propietarios de los museos.

Otra clasificación, es la que determina el Ministerio de Educación, según los distintos criterios y del patrimonio que exhiben, agrupándose en:

- Museos de Arte
- Museos de Historia
- Museos de Ciencias Naturales
- Museos de Ciencia y Técnica
- Museos de Antropología (Arqueología, Etnografía y Folklore)
- Museos pluridisciplinarios no especializados
- Museos especializados (biográficos, en memoria de algún representante del arte)
- Museos educacionales (materiales documentales acerca de la historia de la pedagogía)
- Museos regionales
- Eco-museos

En los últimos años, la evolución de los museos produjo constantes cambios y modificaciones. No solamente se visitan por sus colecciones, sino también por la oferta de servicios gastronómicos, en muchos casos de alta jerarquía, al nivel de disputar la mención en guías Michelin; sino también

como un servicio novedoso y por ello atractivo para complementar la visita al museo. En el capítulo 4 se detallará sobre las nuevas oportunidades del sector.

En cuanto a la situación actual, según el informe de “Los museos se encuentran en crisis financiera: la asistencia cayó un 70% debido al COVID-19” de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) publicado en abril del 2021, se confirmó la vulnerabilidad de los museos durante la pandemia del Covid-19 ya que estuvieron cerrados aproximadamente por 155 días, no obstante algunos ya comenzaron a abrir sus puertas. A raíz de esta situación, la concurrencia a los museos tuvo un descenso del 70% y una caída en los ingresos del 40 al 60% con respecto al 2019.

Por último, el informe de la ONU destaca que “las principales amenazas para los museos están relacionadas con la disminución de los ingresos y su impacto en la organización del sector museístico en general, así como con las consecuencias globales de la crisis en la conservación o las medidas de seguridad de las instituciones, y sus relaciones con el público”.

2.04 ANÁLISIS COMPLEMENTARIO DE LAS ESCUELAS DE GASTRONOMÍA

Según informe del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la oferta gastronómica está en continuo aumento y se ofrecen cursos de educación no formal de gastronomía gratuitos en formato presencial (restringida por la pandemia) y virtual.

Según informes de las escuelas técnicas en “Serie de documentos de investigación 1”(2017), la Secretaria de Evaluación Educativa dependiente del Ministerio de Educación, caracterizó al estudio de la gastronomía como de formación media técnica, que persigue promover la cultura del trabajo con una función de transferencia relevante al sector socio-productivo. Es de formación específica e integral vinculada a campos ocupacionales amplios y dinámicos. El Ministerio de

Educación es el encargado de mejorar la estructura de la oferta educativa y las capacidades y competencias que demanda el sector productivo.

Debido a la gran demanda y a la diversidad gastronómica cada vez más amplia e innovadora, se abrieron varias escuelas e institutos de gastronomía en los últimos años que ofrecen distintas especializaciones. Es de formación terciaria, siendo la licenciatura el grado más alto para satisfacer la creciente demanda de personal altamente calificado.

2.05 MEJORES PRÁCTICAS

Para el estudio del presente plan de negocio se necesita realizar una investigación previa de las mejores prácticas para ver su viabilidad. También llamado benchmarking. Este análisis será una síntesis de las investigaciones realizadas a los competidores y no competidores para incrementar su desempeño.

Para los autores Robbins y Coulter (2005) “el benchmarking consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar su rendimiento. Según estudios de benchmarking se comprobó que realizando esta investigación el crecimiento es superior al 69% y 45% de mayor productividad. El mejor desempeño consiste en estudiar y copiar los métodos de los líderes de otros campos sean usuales o no”.

Para la puesta en marcha del benchmarking se necesita de cuatro pasos esenciales:

- armar un equipo que identificara que se va a estudiar, y elegir los métodos de recolección de datos.
- reunir los datos internos y los datos externos de las organizaciones comparadas.
- analizar los datos para verificar las “lagunas” de desempeño y las causas de las diferencias.

- elaborar un plan de acción para cumplir o eliminar los criterios de los otros (pág. 211).

En el análisis del modelo de negocios cuyo core business principal es el restaurant y los negocios secundarios son el museo y la escuela los principales factores antes de su apertura son:

- ubicación geográfica del lugar
- equipamiento tecnológico de alta calidad: televisión, audio, proyectores, cámaras
- oferta gastronómica accesible con menú nacional e internacional
- el mejor precio garantizado con la calidad justa ofrecido al cliente
- lugar de estudio y practicas gastronómicas
- amplio espacio para leer, estudiar dentro del museo
- pequeñas salas de reuniones para charlas o disertaciones

Los puntos arriba mencionados son las claves principales para que los restaurants-museos sean exitosos hasta la fecha, cuyas experiencias fueron analizadas y aprobadas por los turistas y residentes. (Ver anexos de Mejores Prácticas Internacionales.)

2.06 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En el apartado 1.05 se analizó las cinco fuerzas de Porter, que aplicado al presente modelo de negocio consiste en:

- Amenaza de nuevos participantes: al ser Buenos Aires la ciudad con mayor población del país, centro turístico de importancia, con ocho polos gastronómicos ya desarrollados, la competencia gastronómica es muy alta siendo un desafío enorme para el presente proyecto. Para que el modelo sea eficaz, hay que considerar el ingreso constante de nuevos competidores, la inversión alta

basándose en la ubicación del restaurant en la ciudad, las características del local y la atracción edilicia.

- Análisis de productos sustitutos: debido al gran auge de la gastronomía y el surgimiento de nuevos modelos de negocios, existe una gran variedad de locales para los consumidores. El modelo de restaurant-museo tiene un crecimiento lento, no obstante los sustitutos son los restaurants temáticos cercanos al modelo propuesto o las cafeterías/confiterías-museos y como consecuencia se deberá estudiar la reducción de los ingresos.

- Poder de negociación con los proveedores: para el desarrollo del restaurant es imprescindible un buen manejo de los proveedores, no solamente por los precios, sino por la calidad de los productos, que sean frescos, no contaminados, que lleguen en tiempo y no modificados en su textura. La puntualidad en la entrega y el comprar local son factores que se tendrán en cuenta. Se prevee la negociación con las empresas productoras de insumos y de la industria afín para el aporte de los materiales con el costo más bajo. Para definir a los proveedores, previamente se hará una preselección o llamado a concurso de proveedores y la accesibilidad teniendo en cuenta al producto.

- Poder de negociación con los consumidores: la negociación con los comensales es considerada media ya que cuentan con un amplio abanico de restaurantes de diversas temáticas, la diferenciación es lo que el cliente pueda distinguir en la calidad del producto, su experiencia única y agradable frente al creciente número de competidores, donde el comensal será la prioridad única en este negocio.

Para el restaurant-museo los clientes pueden ser ocasionales o habituales. A tal efecto es imprescindible contar con varias estrategias para que regresen, una de ellas consiste en la diferenciación en el concepto del restaurant-museo, en sus servicios, en la calidad de sus productos

a ofrecer, y también un adicional como el sistema de puntos, los beneficios del uso de aplicaciones en el celular, y una serie de descuentos en las compras entre otros. Se deberá posicionar la marca para tener un mayor y rápido afianzamiento.

- Rivalidad entre los competidores: el área donde se encuentra el restaurant está en continuo crecimiento y los clientes son muy variados y en aumento, esto motiva a que la rivalidad sea muy competitiva y muy alta.

El restaurant-museo ofrecerá un amplio surtido de platos nacionales e internacionales provenientes de su escuela con amplio espacio del establecimiento, con un excelente servicio de atención al cliente, la ambientación, todo ello complementado con un museo temático.

2.07 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires ofrece actualmente una gran oferta gastronómica durante todo el año, que motiva al personal de la industria a estar constantemente actualizado. La diversidad cultural, que hace de Buenos Aires una ciudad muy cosmopolita, es la razón fundamental de su variada gastronomía con sabores bien definidos, tanto locales como de distintas culturas y tendencias.

Los restaurants-museos de Buenos Aires son considerados de competencia baja.

Al momento de confeccionar este modelo de negocio, no existe ninguna escuela-restaurant en Buenos Aires, cuyo modelo fue tomado de las escuelas gastronómicas de los Estados Unidos.

Debido a la pandemia del Covid-19, muchos restaurantes se vieron obligados a reinventarse y buscar estrategias para diferenciarse de sus competidores logrando que su “valor agregado por sus

servicios” le represente una distinción. Para algunos restaurantes, unos de los factores de diferenciación fue la reestructuración de la organización de su personal, mejor manejo de los envíos de comida a domicilio, mejor manejo del tiempo y el mejoramiento en las órdenes de los pedidos a los proveedores entre otras.

2.07.1 Análisis de los competidores complementarios de los museos-restaurantes

En el presente trabajo se detalla a continuación la franja restaurant-museo. Si bien existen varios museos que ofrecen servicios de cafetería, los mismos no fueron incluidos debido a que no pertenecen a la categoría de restaurant.

Museo Evita Resto: el restaurant abrió sus puertas en el 2005 en el barrio turístico de Palermo. Este restaurant posee entrada independiente por la calle Juan María Gutiérrez 3926. En el lugar se puede desayunar, almorzar o cenar tanto en el interior como en el jardín, es de 60-70 cubiertos y ofrecen eventos cerrados y corporativos. Permiten el acceso de mascotas (pet friendly).

La mayoría de sus clientes son locales (70%), y el resto está conformada por extranjeros que visitan al museo (30%).

En sus años de inicios, la sociedad del restaurant estaba conformada por tres socios, hoy en día la conforma solo un socio inicial quien apoyaba al personal pagándoles los estudios de gastronomía. En una entrevista al encargado del restaurant, Santiago Falcon menciono que su personal está compuesto de 54 personas divididos en dos turnos. Muchos de ellos tienen ya formación gastronómica y con algunos de más de seis años de antigüedad en su puesto laboral; es este el factor que demuestra que la rotación es leve dentro del restaurant. También siguen paso a paso los

cuidados del medio ambiente como reciclar los envases de las bebidas, los descartables y los orgánicos.

En su oferta gastronómica consiste en platos locales e internacionales, se ofrecen productos para celíacos, un plato temático llamado el ‘Almuerzo de Evita’ y el resto lo conforman las pastas que consisten en los sorrentinos, ravioles de berenjena, sorrentinos de calabaza, risottos, pescados, pollos entre otras. Posee una amplia lista de bebidas y los precios son moderados. No se cobra servicio de cubiertos durante el almuerzo.

Restaurant Croque Madame: la casa central se inauguró en el 2005 en Av Callao 1569, Recoleta, luego en el 2013 se abrió la sucursal en el barrio de Belgrano. La empresa fue creciendo y abriendo nuevas sucursales especialmente en museos, clubes y edificios históricos. La filosofía es proveer una experiencia única, que logre la satisfacción total del cliente, con total cuidado en la selección de sus materias primas, en sus recetas y en el servicio que ofrecen, al mismo tiempo respetando la historia de cada edificio y su jardín.

Su oferta gastronómica consiste en platos con toques franceses como los croques, pastas, pescados, y ensaladas entre otros. Amplia variedad en bebidas. Sus precios son intermedios.

El encargado del restaurant el Sr Lucas Mario indico que los clientes son mayoritariamente locales, mientras que la sucursal del Croque Madame en el Museo de Arte Decorativo y de Amalia Fortabat reciben muchos turistas extranjeros.

En cuanto al cuidado del medio ambiente, realizan la separación de los productos orgánicos y los descartables.

Ninina: es un restaurant familiar abierto en el 2013 y actualmente cuenta con cuatro locales.

Su filosofía consiste en la buena comida familiar y el nombre se debe a la abuela materna del titular Emmanuel Paglayan honrando sus raíces armenias.

Emmanuel pensó en ideas innovadoras donde se enfocó en sus vivencias de su infancia y el legado de su familia ofreciendo al consumidor una experiencia auténtica, basada en la excelencia de lo simple y lo artesanal, y en la calidad de sus productos no procesados y sin agregados artificiales. Otro concepto importante es el trato con el personal, ya que el objetivo final es crear una empresa exitosa y perdurable en el tiempo, donde cada empleado logre un equilibrio sano entre su vida personal y el trabajo. Entre sus valores merece especial atención la innovación, pasión, compañerismo entre otros.

Su menú es variado: incluye bebidas frescas, naturales y saludables. También ofrecen kits, cajas de regalos corporativos y personalizados con delivery. Poseen una aplicación que se puede bajar al celular y realizar desde allí los pedidos.

Otros competidores complementarios de los museos:

Son considerados alternativos, pero sin llegar a tener una relación con el museo, son solo lugares donde se expenden alimentos. Existe un abanico de alternativas como cafés, bares, confiterías, y restaurants.

Museo del Jamón: tiene sus orígenes en la región ibérica de España y ciertas similitudes con el museo que lleva el mismo nombre en Madrid. Actualmente cuenta con dos locales ubicados en el barrio de San Nicolas y en Puerto Madero. No posee museo, lleva solo el nombre debido a su producción y el almacenaje de las piezas de jamón en el lugar.

Museo del whisky: fundado por Miguel Reigosa en 1993 donde anteriormente se encontraba el Café de los Incas, posee más de 3000 botellas de whisky y es la colección más grande del mundo. Además, fundó la Whisky Malt Argentina, llegando a tener 4500 miembros asociados en todo el país. Se organizan eventos, catas y programas de televisión en vivo a partir de la medianoche.

También el Sr Reigosa posee la revista digital Clubdelwhisky.com. donde se encuentra todo lo referido al whisky y la venta online.

Museo de dona Petrona C. de Gandulfo: el museo se encuentra cerrado por la pandemia del Covid-19. No obstante, el museo sirve de referencia para el presente trabajo, no posee restaurant y fue inaugurado por sus nietas en el 2017.

2.07.2 Análisis de los competidores complementarios de las escuelas gastronómicas:

Escuela de gastronomía Gato Dumas: fue fundada inicialmente en el barrio de Belgrano en 1998 por Carlos Alberto “Gato” Dumas y cuenta con seis sedes, tanto en Argentina, Uruguay y Colombia. La escuela es líder en formación de profesionales que han llegado a cargos internacionales, y por sus planes de estudios muy completos con capacidades para la dirección, el liderazgo, la planificación y la organización del negocio gastronómico.

Además de la carrera de la licenciatura en gastronomía, se ofrecen cursos de especialización para continuar con el perfeccionamiento de los conocimientos.

Instituto Argentino de Gastronomía: fundada en 1996. El actual director es el Chef Ariel R. Palacios. El instituto consta de cuatro sedes en Argentina todas de gran calidad educativa. En los últimos años se unió el Chef Patisier Osvaldo Gross en la sección de pastelería profesional, dando mayor impulso a la carrera. El instituto posee convenios con las escuelas del exterior.

Universidad Abierta Interamericana: fundada en 1995, la carrera de gastronomía se inició en el 2019. Se cursa las carreras de Licenciatura y tecnicatura en gastronomía. Su misión es crear líderes gastronómicos que se desempeñarán en el sector público o privado tanto en emprendimientos independientes, o en cocinas de restaurantes y hoteles, comedores de clubes, escuelas, u hospitales, en producción especial para eventos o micro emprendimientos de productos específicos.

Universidad de Belgrano: la Facultad de gastronomía fue inaugurada en el 2018. Las carreras de gastronomía que ofrecen, Licenciatura de 4 años de duración y Tecnicatura de 3 años.

Existen actualmente otros competidores complementarios de formación gastronómica que son los sindicatos, uniones o federaciones que brindan educación a sus afiliados exclusivamente. Los cursos son generalmente de corta duración, ubicados en CABA y otras ciudades del interior, ellos son:

Unión de trabajadores Hoteleros-Gastronómico de la República Argentina (UTHGRA): ofrecen cursos cortos en varias sedes.

Sindicato de Pasteleros: es exclusivamente para sus asociados. Las carreras que ofrecen son cocinero profesional y pastelero profesional.

Instituto Superior de Enseñanza Hotelero y Gastronómico: provee cursos y carreras a sus afiliados. Las carreras que ofrecen son: profesional gastronómico (dos años), pastelero profesional (un año) y panadero profesional (4 meses). (Ver anexos de las escuelas gastronómicas).

2.08 MATRIZ FODA DEL RESTAURANTE ARGENTUM

En el apartado 1.06 se mencionó sobre la matriz FODA y para el presente capítulo se realizó el análisis estratégico en donde se plantean primero las fortalezas y las debilidades que refieren al microentorno y luego las oportunidades y las amenazas referidas al macroentorno.

FORTALEZAS - propietarios y personal del restaurant abiertos al cambio - personal con estudios y experiencias en gastronomía, detallistas y críticos - diversidad cultural - amplios conocimientos administrativos - variedad de productos – innovación	OPORTUNIDADES - ubicación cercana a los principales atractivos turísticos - participación en eventos y festividades gastronómicos que atraen a turistas nacionales e internacionales. - precios accesibles para los turistas relación cambio dólar – peso. - captar otros nichos de mercado -rubro en constante crecimiento
DEBILIDADES - infraestructura limitada en la cocina - posibilidades de rotación de personal debido a la competencia local - falta de acceso a créditos	AMENAZAS - aumento de la competencia - inflación - aumento de precios de las materias primas - entrada de nuevos competidores - alquileres en alza para el rubro gastronómico

Figura 4 Cuadro FODA. Elaboración propia (2021)

CAPÍTULO 3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.01 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El objetivo general de esta investigación es recabar la información necesaria y relevante para la toma de decisiones y el desarrollo del presente trabajo.

3.02 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El comer es fundamental para la fisiología del cuerpo humano, colabora con la salud y nutrición, pero otorga más satisfacciones que meramente saciar el hambre. Socialmente es convocante para reuniones familiares y sociales, intercambio de cultura y conocimientos y no menos importante, es también parte integrante del turismo atrayendo a numerosos clientes a través de las “rutas gastronómicas”. A su vez esto generara el turismo activo con beneficios para la economía.

Para desarrollar, lanzar y comercializar el modelo del plan de negocios de restaurant y a futuro, con negocios complementarios de museo temático y escuela gastronómico en el mismo predio, se recurrió a la investigación de informes y artículos en diversas publicaciones, asociaciones, federaciones e instituciones relacionadas con la gastronomía y el turismo, como así también encuestas y entrevistas dirigidas a futuros clientes, público en general, proveedores potenciales y estudiantes. Todas estas fuentes de información fueron consideradas por su aporte de datos relevantes.

3.03 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Teniendo en cuenta que el restaurante a proyectar es temático y específicamente sobre gastronomía, la relación con la actividad turística está planteada desde la misma concepción de la idea de este proyecto. De hecho, a futuro uno de los negocios complementarios a desarrollar en etapa posterior, es un museo de la actividad gastronómica. El problema de esta investigación es poder conocer y determinar la incidencia que tiene las mencionadas actividades, una sobre otra. Siempre se estudiaron como unidades separadas según la localidad o ubicación del negocio. Si se piensa en factibilidad y escalabilidad, como unidad de negocios integrados se deberá estudiar en su conjunto para crear la diferenciación.

También se estudiará si la porción del mercado meta es receptivo al modelo y si el mismo satisface al cliente con sus necesidades.

La presente investigación identificará y recopilará la información adecuada para el desarrollo del modelo de negocios frente a la competencia del mercado. También resolverá la viabilidad de un plan de negocios efectivo en CABA, que proyecte resultados positivos y sustentables junto con los complementarios del museo y de la escuela, que se desarrollarían en etapas posteriores a la puesta en marcha del restaurante.

3.04 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se recurrió a la información especializada de revistas y publicaciones digitales especializadas en gastronomía como Hoteles y Gastronomía de Ladevi, The Gourmet Journal, Clarín Gourmet, Infobae, Forbes Argentina, información de The Food Tech, de la Federación de Empresas Hoteleras y Gastronómicas de la República Argentina (FEHGRA) entre otros.

Según nota publicado en Infobae (2021) “Sabores del mundo e identidad local: los nuevos mercados gastronómicos de la Ciudad, por dentro” indica que en CABA existen aproximadamente ocho polos gastronómicos, en Palermo, Las Canitas, Recoleta, Puerto Madero, San Telmo, Devoto, Boedo y Villa Crespo entre otros. También son denominados mercados gastronómicos ya que ofrecen otras posibilidades de negocios que son las compras de los insumos, materias primas, comer en el lugar o realizar el take-away. Estos nuevos lugares o mercados gastronómicos están en auge como un nuevo modelo de negocio que tuvo sus orígenes en ciudades europeas. Actualmente son muy populares en Amsterdam, Madrid, Barcelona, Lisboa y Londres, en donde se ofrecen una innumerable cantidad de productos.

La importancia de los restaurantes argentinos se debe también a que conjuga la gastronomía criolla, indígena con influencia europea que hacen que la población de Buenos Aires tenga más oportunidades de salidas a los restaurantes.

Buenos Aires fue consagrada Capital Gastronómica de Iberoamérica en el 2017 ofreciendo una propuesta inagotable.

A partir del 6 de octubre del 2021, el Estado y Google comenzaron un proyecto alimentario llamado “Argentina a la mesa” donde se muestra uno de los grandes patrimonios culturales de nuestro país: la cultura gastronómica y alimentaria, y su diversidad.

En publicaciones de Ladevi nota 33555 escrita por Onorato, M. (2021) hizo mención al ministro de Turismo y Deportes Matias Lammens quien destaco “El objetivo es impulsar la demanda de turismo interno y dinamizar la economía logrando ingresos genuinos en el sector mediante la venta anticipada de servicios”. Se trata de la segunda edición del Programa Previaje, en la que se impulsa la venta de servicios turísticos nacionales otorgándole un crédito del 50% del gasto consumo realizado. Para ello hay un registro de prestadores turísticos inscriptos y las compras tendrán

vigencia desde noviembre 2021 hasta diciembre 2022. Dentro del registro de prestadores se menciona los museos, y los restaurantes, entre otros servicios esenciales para los turistas. Todo este movimiento está orientado a generar la reactivación económica en el sector turístico, tan golpeado por la pandemia Covid 19.

También se propuso el programa Previaje Internacional para países limítrofes con el objetivo de impulsar de este modo el turismo receptivo esperando repercuta positivamente sobre la gastronomía y la hotelería . Además, se prevee la segunda edición del Previaje Internacional para atraer a los turistas del mercado europeo y americano.

Por otra parte, la FEHGRA donde se agrupa a más de 50,000 establecimientos hoteleros y gastronómicos, y da la posibilidad de capacitarse online y autogestionados informa que si bien el sector se está reiniciando de a poco la actividad aún se encuentra con personal bajo el régimen de suspensiones.

El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través de la plataforma Observatorio, provee información adicional cuantitativa sobre los consumos de los turistas nacionales e internacionales que sirve para orientar en la toma de decisiones y potencia al turismo como una actividad estratégica para el desarrollo económico. También se realizan investigaciones cualitativas sobre el comportamiento de los segmentos y mercados turísticos.

La revista digital especializada en gastronomía The Gourmet Journal brinda información sobre los 50 restaurants del mundo, la Argentina para el 2021 está representada por Don Julio en el puesto 13. También provee de varias informaciones internacionales del mundo gastronómico y para la sección Argentina se menciona sobre los viñedos Zuccardi Valle de Uco que vuelve a ser el líder mundial en materia de vinos tras liderar el “The World’s Best Vineyard” en 2020 y 2019.

En “Hoja de Ruta” escrita por Santagati, A.(2021) indica las tendencias de la gastronomía para el corriente año, que van desde las apps de delivery, otras formas de negocios vinculados con la gastronomía y que surgieron durante el Covid-19 fueron la cocina casera salada, la panadería vendiendo sus masas madres para hacer los panes en casa, la pastelería, las ventas del stock en forma de mercados ofrecidas por varios restaurantes que se vieron obligados a vender sus productos stockeados, la vinoteca y las carnes, las cocinas al vacío que son bolsas con los ingredientes propios de un plato con una óptima conservación y preparación, brunchs en casa, catas virtuales y los tragos “ready to serve” entre otros.

Los conceptos actuales de la gastronomía se traducen en la adaptación de la ambientación, la interacción, la espontaneidad, como así también la reinterpretación de los platos creativos, más cenas en casa, el “compre local y coma globalizado”, muchas cajas y kits de comidas y el uso de los sobrantes en la cocina, para evitar el desperdicio, así lo menciono Huen, E. en la nota “4 tendencias principales gastronómicas 2021” del 12/12/2020 publicada en la revista Forbes Argentina.

La transformación, la adaptación, la innovación tecnológica, la renovación y la cooperación son las nuevas formas de la realidad laboral. Muchos emprendedores se unieron para colaborar dentro del mismo rubro gastronómico, se unieron en grupos y crearon la “Gastro Japo” para la venta de comida japonesa o la “Umami Box” donde doce pasteleras ofrecieron sus doce dulces japoneses con una excelente y delicada presentación. (Ver anexos).

Según la revista especializada en gastronomía The Food Tech (2021) las tendencias actuales son la aparición de nuevos consumidores, servicios de delivery a domicilio, los dark kitchens que diversificaron sus ventas en un solo lugar, creando marcas virtuales llegando a más clientes, la nueva experiencia gourmet fuera del restaurant, el uso de terrazas y/o veredas con inflables, vida

más saludables al consumir más frutas y vegetales y menos carnes rojas; movimientos de solidaridad contra el desperdicio alimentario sustentable y la digitalización inmediata en los restaurants agilizando los cobros por apps en los móviles, menús con códigos QR, reservas y pedidos online y el uso de redes sociales.

En los negocios complementarios la investigación se realizó por los museos y por las escuelas gastronómicas.

Actualmente, las instituciones políticas y las iniciativas ciudadanas presionan a los museos para reinventar su relación con los creadores, investigadores, universidades, comunidades y audiencias para que sea un “algo nuevo”. Es allí que la creatividad y la estrategia museística están interrelacionadas. El Museo Larreta en CABA ofrece sus espacios en el jardín andaluz para las clases de cocina al aire libre, tal fue el ejemplo que convoco en el mes de junio a famosos chefs para una clase de cocina. De esta manera se demuestra la posibilidad del alquiler del espacio dentro del museo, gestión que se realiza a través de la página web.

Para las personas adultas mayores, el gobierno de CABA a través de los museos implementó la campaña “Mayores en acción” que ofrecen durante todo el año propuestas para los diferentes públicos, generando actividades específicas destinadas a grupos de personas mayores.

Hoy en día los elementos claves de la enseñanza de la gastronomía son la innovación y la creatividad.

Actualmente existen nuevas tendencias de la gastronomía por la evolución de las conductas alimentarias, la computación en la cocina y la cocina creativa. Así como existe la fast food o comida rápida, hoy se habla del slow food, nacido en 1986 en Europa y trata sobre la vuelta a la

cocina sin prisa y con sentido más sostenible para salvaguardar la naturaleza y minimizar el impacto ambiental. Todo esto se traduce en “coma local, orgánico y a buen precio”.

La evolución de las conductas es creada por la situación social que conduce a varios comportamientos humanos como la jerarquización de los métodos de conservación, ampliación de la restauración comercial y social, y en la uniformidad en la carta de productos entre otros.

Las escuelas gastronómicas en CABA han modernizado sus instalaciones y sus planes de estudios, además la carrera gastronómica es un arte en el que se combinan una variedad de colores, aromas, sabores y como un instrumento de difusión de culturas. También los shows televisivos son otras formas de dar a conocer la educación gastronómica. Muchos chefs argentinos que pasaron por varios establecimientos educativos tales como G. Martitegui, O. Gross, M.Colagrecó, A. Rodríguez Palacios, P. Airaudó entre otros poseen sus propios emprendimientos tanto en Argentina como en el exterior.

En cuanto a la profesionalización de la gastronomía, la misma obliga a muchas personas a actualizarse constantemente, producido por los cambios de la globalización, los avances tecnológicos, tener prácticas rentadas durante su educación gastronómica, además de manejar los conocimientos y habilidades de un chef, tener la vocación y la formación para administrar una empresa que produce alimentos, genera experiencias y satisface a sus comensales. En la plataforma Observatorio del Gobierno de la Ciudad, indica que la gastronomía local obtuvo una calificación de 8/10 en las encuestas de satisfacción realizada antes de la pandemia.

El crecimiento gastronómico en todo el país obliga a la formación de nuevos profesionales, que implica apertura de nuevas escuelas y por ende más puestos laborales. La evolución, la generación de nuevos negocios, la competencia fuerte en el negocio de los servicios, marca la necesidad de cubrir puestos de trabajo, con personal idóneo y bien preparado. Es por ello que el papel de las

universidades juega un rol importante para el futuro del sector gastronómico. En resumen, la profesionalización necesita del estudio más las prácticas in situ con amplios fundamentos técnicos, culturales, científicos y de emprendimiento, que harán de los egresados, profesionales aptos para desempeñarse en cualquier cargo que requiera la industria gastronómica dentro o fuera de las cocinas o como emprendedores de nuevos proyectos empresariales.

La investigación de los espacios de cocina en alquiler resultó ser nulo en Argentina. Esta tendencia de alquilar los espacios para una cocina comercial es común en los Estados Unidos, también llamada “incubadoras gastronómicas” nació en 1979 designado para los pequeños y nuevos emprendedores gastronómicos.

Una incubadora gastronómica consiste en un espacio de cocina alquilado para la producción y su crecimiento. También se pueden dar asesoramientos, talleres y mentorías. Este modelo de negocio debe estar avalado, legislado y aprobado por el Gobierno de CABA para su funcionamiento.

Esta es una oportunidad para la gente que desea iniciarse o asociarse en un negocio gastronómico a un bajo costo, sin la necesidad de comprar el equipamiento y probarse así mismo de estar en la comunidad comercial como futuro productor. El lugar deberá contar con suficiente espacio con cocina, equipamiento y almacenaje mínimo indispensable.

El catering empresarial es un servicio profesional dedicado al suministro de comida elaborada en el restaurant y entregada en planta fabril o empresa. Existe una gran variedad de caterings como catering de desayunos, catering de coffee breaks, de aperitivos, de vernissage, recepción buffet, catering de cocktail, etc.

Para el presente trabajo la investigación estará orientada al catering empresarial o corporativo, ya que es un servicio estable, constante y a largo plazo que beneficia tanto a las empresas como al que lo produce y se le otorga al cliente el valor agregado que consiste en comer platos ricos, sanos,

y de calidad. Se trata de una comida con valor nutricional equilibrada y saludable ya que ayuda al empleado o trabajador en su día a día para no cocinar, o salir a comprar el almuerzo. Este servicio de catering fomentara la amistad y la relación entre los empleados, aumentara el rendimiento individual de cada empleado al llevar una dieta sana y consiguen mantener contentos a los trabajadores que valoran la comida como parte de los beneficios de la empresa en la cual trabajan. También ayuda a los empleados a disfrutar no solo de la comida, sino de su descanso y esto promoverá la puntualidad laboral.

3.05 INVESTIGACIÓN DEL BARRIO DE PALERMO

3.05.1 Ubicación

El barrio de Palermo se encuentra ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y se encuentra en la comuna 14. Tiene una superficie de 15,9 Km², una población total de 225.245 y una densidad poblacional de 14.1/km². El barrio de Palermo a su vez se encuentra dividido en tres sectores o distritos llamados Palermo Soho, Palermo Hollywood y Palermo Viejo.

3.05.2 Breve reseña histórica

Según fuentes del Centro de documentación municipal (CEDOM) la historia del barrio se inicia con don Juan Manuel de Rosas, quien adquirió estas tierras construyendo su residencia en 1836, entre las actuales avenidas del Libertador y Sarmiento. Tras la derrota en la batalla de Caseros el 3 de febrero de 1852, la residencia fue ocupada por el General Urquiza, y luego de varios años, la residencia fue sede de la Escuela de Artes y Oficios, del Colegio Militar y de la Escuela Naval.

Durante la presidencia de Sarmiento se inauguró el parque Tres de Febrero, que luego se crearon el Jardín Botánico y el Jardín Zoológico. El tango se afincó también en Palermo y muchas esquinas del barrio fueron testigos de leyendas de guapos y malevos. Con el paso de los años desaparecieron los restos del pasado, en 1889 fue demolida la vieja casa del General Rosas, en 1917 desaparecieron los portones que servían de ingreso al parque, y que actualmente está la Plaza Italia. El origen del nombre Palermo tiene dos hipótesis, una que es la más difundida está vinculada con Juan Domínguez Palermo, quien a principios del siglo XVII era el propietario de las tierras; y la segunda fue por el oratorio en el que se veneraba una imagen de San Benito de Palermo.

3.05.3 Palermo actual

Es un barrio residencial con mucho esparcimiento, con polos gastronómicos, culturales y audiovisuales, lugares emblemáticos y patrimoniales, parques, museos, con clubes de barrio y es uno de los destinos preferidos por los turistas que visitan la Ciudad. Es un barrio con muchos emprendimientos siendo los últimos el distrito de Los Arcos y la Playa Gigena que se encuentra en desarrollo. Se trata de un recorrido paisajístico de 4024 mts² con muchos espacios de usos múltiples para el desarrollo comercial, gastronómico y deportivo entre las avenidas Dorrego, Del Libertador y Bullrich.

3.06 DISEÑO Y DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercado para el presente proyecto comenzó con la investigación exploratoria; también se realizó la entrevista a encargados de restaurants ubicados en museos, directores de los museos y de escuelas gastronómicas. (Ver anexos)

Posteriormente se realizó una investigación descriptiva utilizando distintas herramientas de obtención de información:

Los métodos de investigación fueron:

- observación: se observó el entorno y la conducta de los consumidores cuando adquirieron sus productos en los restaurants visitados.
- encuestas: fue para conocer qué saben, qué creen, qué prefieren y qué satisface a los consumidores.

Los instrumentos de la investigación fueron:

- encuestas: fue un conjunto de preguntas realizadas al público general que fue para reunir sus respuestas y fue la más sencilla de recopilar la información primaria.
- mediciones cualitativas: fue para conocer la opinión de los consumidores, que muchas veces sus respuestas son muy amplias.

Los métodos de contacto fueron:

- encuestas por email: lento y de poca respuesta
- entrevistas personales: fue más cara y se requirió planificación y tiempo con los entrevistados.
- entrevistas por internet: son las más utilizadas actualmente.

Se realizó una encuesta para el restaurant y obtener así la información específica y dos encuestas complementarias para el museo y la escuela de gastronomía respectivamente. El método de distribución y recolección de datos fue por medio de la plataforma Google ya que la mayoría de los encuestados tienen acceso a internet, utilizando para responder sus celulares o computadoras, por lo tanto es de fácil distribución y llegada al mercado de interés para esta investigación.

3.07 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Se obtuvo una respuesta de 38 personas encuestadas, y el cuestionario consistió en once preguntas cualitativas y cuatro cuantitativas.

Edad:

En que rango de edad esta ud?
38 responses

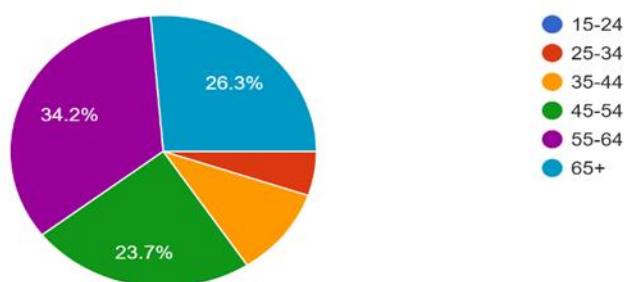


Figura 5 Rango de edad de las personas que van a restaurants.

Las estadísticas indican que el sector comprendido de mujeres mayores de + 55 años son las que están dispuestas a gastar más de \$ 800¹ por persona en servicio en mesa, que consume comida nacional e internacional.

¹ Encuesta realizada en Sep 2021, los precios no están actualizados con el índice del IPC.

Género:

Indique su sexo.
38 responses

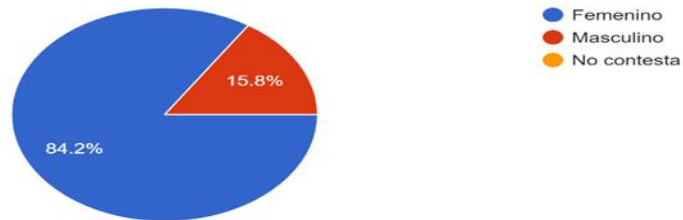


Figura 6: El sexo femenino con un porcentual del 66.7% lidera para ir a un restaurant.

Delimitación geográfica:

Las personas encuestadas, el 31.6% dijeron que no viven en CABA pero tienen actividades, ya sea laborales o profesionales.

Localidad

donde

vive:

Vive en CABA?
38 responses

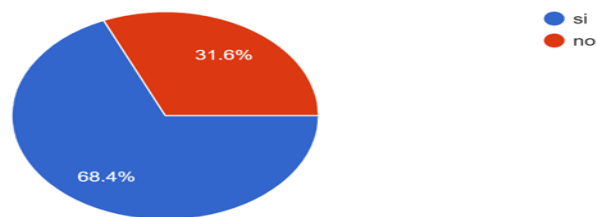


Figura 7 Personas que viven en CABA.

El 68.4% de los encuestados respondieron vivir en CABA.

Suele ir a comer a un restaurant?

39 responses

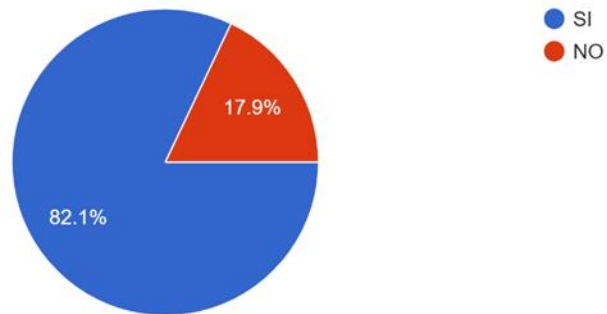


Figura 8: Publico que concurre a un restaurant.

El 82.1% de los encuestados concurre a un restaurant por varios motivos y sus frecuencias están indicadas en las siguientes figuras.

Con que frecuencia va a un restaurant?

38 responses

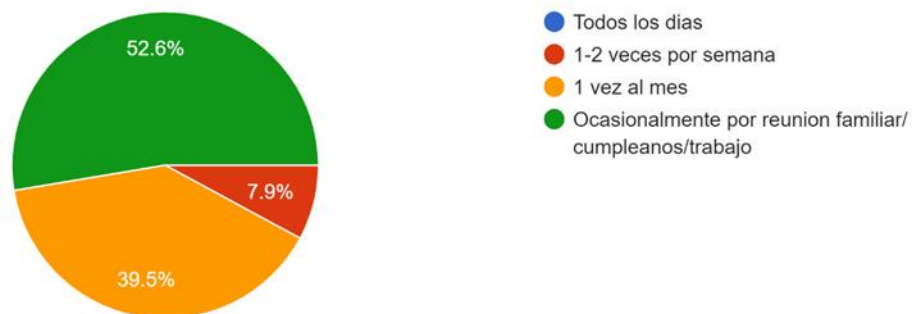


Figura 9: Frecuencia para ir a un restaurant.

Los concurrentes ocasionales son los que lideran esta encuesta, se implementará un plan de acción para motivarlos a ir al restaurant con más frecuencia. Luego le siguen los de 40.5% quienes concurren mínimamente una vez al mes.

¿Qué tipo de comida consumiría en un restaurant además de la comida local?
39 responses



Figura 10: Tipo de comida a consumir

Este estudio da la posibilidad de saber qué tipo de comida ofrecer además de la comida local; según las estadísticas, el 71.8% está interesado en platos internacionales, las otras variantes se mantuvieron en un 17.9% para comidas rápidas y 10.3% para la vegetariana/vegana. Es la intención del presente trabajo realizar menús locales e internacionales, con alguna opción de vegetariano/vegano. Actualmente Palermo ofrece una gran variedad de sabores en comidas internacionales.

En materia de bebidas, las estadísticas demuestran que el público está interesado en consumir agua, las gaseosas, las cervezas y los vinos. Los cocteles, que requieren de una mayor preparación, no tuvo gran demanda. Si, estarán incluidos en los menús. En la nota de Infobae (2021) publicado por Sanchez, M. destaca las nuevas tendencias de consumos de vinos espumantes y de cervezas.

Qué tipo de bebidas consumiría en el restaurant?
39 responses

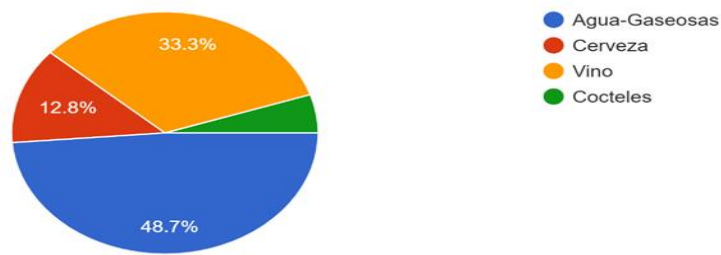


Figura 11: Tipo de bebidas que consumen en un restaurant.

Cuál es el motivo social de ir a un restaurant?
39 responses

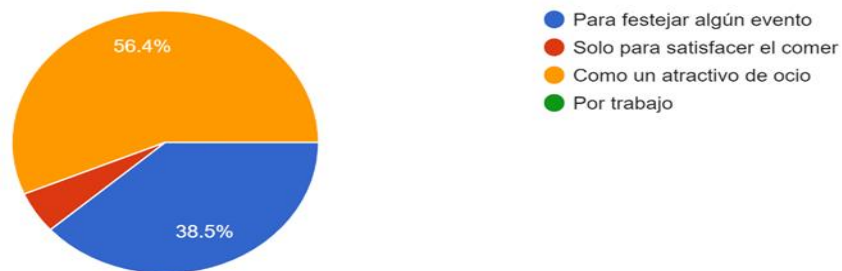


Figura 12: Razones para consumir en un restaurant.

Las razones son muy variadas a la hora de ir a un restaurant, ya sea por cuestiones laborales, para festejar un evento (38.5%), como atractivos de ocio o recreacional (56.4%), etc. El restaurant es un lugar propicio, un lugar neutro donde se logra un encuentro fructífero y agradable.

En su opinión, ¿Influye la gastronomía en el turismo?
39 responses

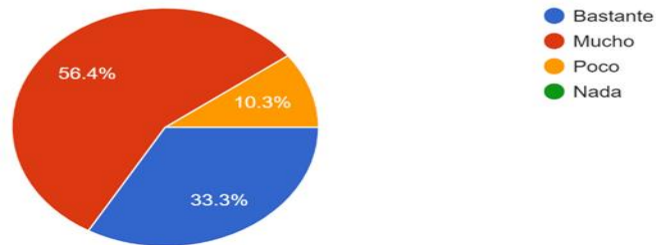


Figura 13: Relación de la gastronomía con el turismo.

La gastronomía está íntimamente relacionada con el turismo, ya que cuando las personas que están de viaje necesitan comer, recurren al restaurant, que en la mayoría de los casos, es de comida típica de la región o país visitado. Para ello el marketing cumple un rol muy importante para atraer a los turistas, que es el punto siguiente dentro de las estadísticas.

¿Cree que los medios de comunicación cooperan en la expansión de la gastronomía?
39 responses

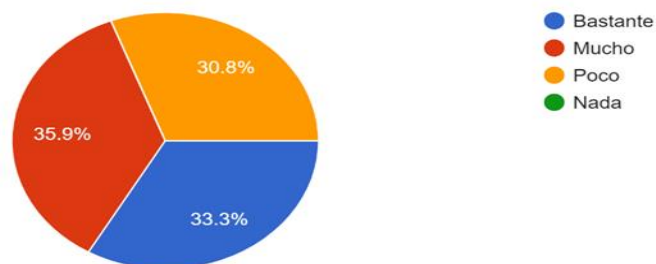


Figura 14: Comunicación gastronómica

Los resultados sobre los medios de comunicación reflejan que si no hay acciones de marketing el público no tendrá conocimiento de la apertura del restaurant, del ofrecimiento de los platos, de sus

actividades, de sus servicios, etc. En capítulos posteriores se mostrará la estrategia de marketing a utilizar, ya sea por redes sociales, revistas especializadas, publicaciones y notas en periódicos locales.

¿Qué factor considera más importante al elegir un restaurant?
39 responses

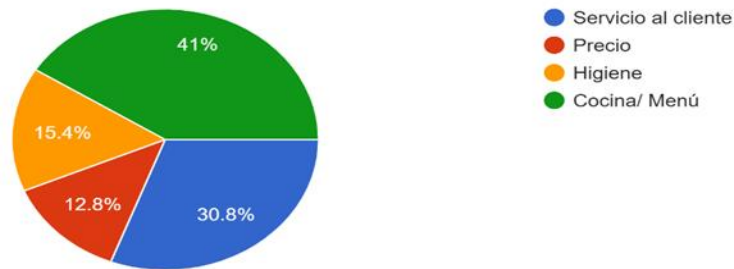


Figura 15: Factores de elección para ir a un restaurant

A la hora de elegir un restaurant la mayoría de los encuestados eligen ir por el menú que ofrecen y seguidamente por el servicio al cliente

No obstante, para el presente trabajo se consideró los cuatros puntos según la encuesta, haciendo mayor énfasis en el servicio al cliente y al menú.

La importancia del servicio al cliente es muy relevante ya que se trata de atraer a los clientes y fidelizarlos con el establecimiento, que regresen y satisfagan sus necesidades, sin ella, el restaurant no funcionaria, ya que es la ganancia del establecimiento. Además, la atención del cliente no es solo el ‘despacho’ de comidas, hay un conjunto de actividades como los pedidos o reclamos, atender consultas, eficiencia del servicio, el tiempo de espera, y las maneras en que el servicio fue entregado entre otros.

El manejo de las quejas, el escuchar al cliente, reconocer el problema y hacerle saber al cliente que su queja fue tomada en cuenta, corregir el error, mostrar empatía con el cliente, fiabilidad, ofrecer la garantía y seguridad entre otros hacen que la atención al consumidor se vea realizada.

El otro factor a tener en cuenta es la amplia variedad de platos que se ofrecerá a nivel local y otra internacional que variará semanalmente. Para ello se requiere un estudio previo de los menús, llamada “ingeniería del menú”, que comprenderá los costos, valores nutricionales, variedades, y el estudio detallado de los menús como a la carta, completo o ejecutivo, cíclico, etc. que se reflejará en los siguientes capítulos.

¿Cuánto es el promedio de gasto por persona que Ud realiza en un restaurant con servicio en mesa?

39 responses

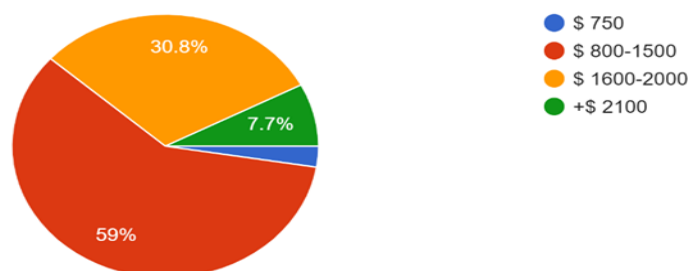


Figura 16: Gasto promedio en un restaurant.

Este factor indicara aproximadamente su nivel de consumo en un restaurant siendo del 59% la más alta con un consumo de más de \$ 800 por persona por servicio en mesa, y de allí se determinará el perfil del consumidor que se detallara en otros capítulos.

Considera atractiva el proyecto de un restaurant- museo gastronómico-escuela?

39 responses

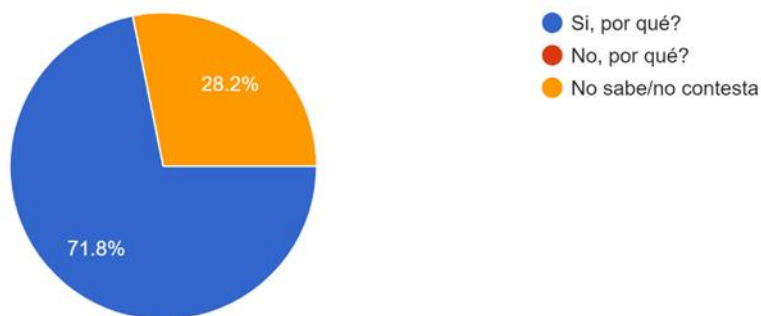


Figura 17: Proyecto de restaurant-museo-escuela

Este modelo de negocio que es único en CABA determinará el interés del público en asistir a un museo y a una escuela de gastronomía que son los negocios complementarios. El público experimentará nuevos sabores, se informará, descubrirá y se motivará en la preparación de los platos. También se contempla organizar y ofrecer mini talleres para el desarrollo del despertar el interés de la cocina en los niños.

En los últimos años surgieron otros modelos gastronómicos como los food trucks, restaurants temáticos y nuevas tendencias en el comer como los slow food, street food. Con la pandemia aparecieron los dark kitchens y las cocinas a puerta cerrada.

Le interesaría visitar el museo gastronómico con muestras permanentes e itinerantes que esta adyacente al restaurant luego del almuerzo?

38 responses

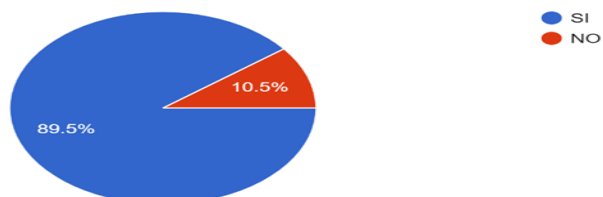


Figura 18: Porcentaje de interés para visitar a un museo gastronómico.

El mayor porcentaje determinó que el público está interesado en visitar un museo gastronómico contiguo al restaurant, con muestras permanentes e itinerantes como así también de las presentaciones y de los talleres durante todo el año. Este estudio refuerza los gustos por conocer otras alternativas gastronómicas.

¿Qué zona de la ciudad considera correcta para abrir un restaurant-museo- escuela?
38 responses

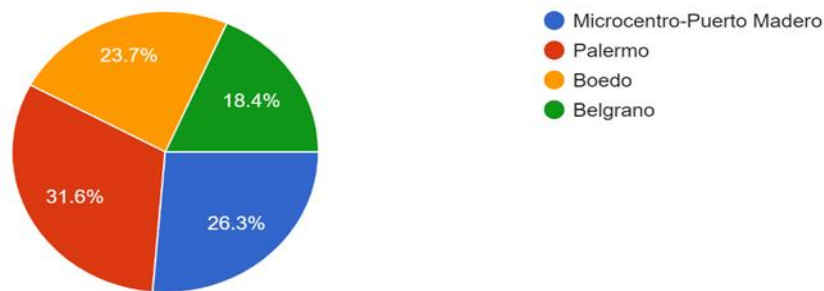


Figura 19: Ubicación geográfica deseable en CABA para la puesta en marcha del negocio.

Los lugares propuestos indican que Palermo es la zona ideal por la gran variedad de restaurants, y de la aparición de hoteles turísticos y boutiques. Es una zona de alto tránsito, de mucha competencia gastronómica, razón por la cual se realizará un profundo análisis de la estrategia de marketing a desarrollar, para comunicar aquello que se diferencia del resto de los establecimientos gastronómico de la zona. También Palermo se destaca por el polo gastronómico que se ha desarrollado en los últimos años donde en 700 mts² hay nueve locales de bebidas alcohólicas.

Según las estadísticas, les siguen los barrios de Microcentro con un 26.3% como segunda opción, ya definido como lugar turístico por la gran cantidad de hoteles y varios museos y restaurants de amplia competencia.

El barrio de Boedo, un poco distante de la zona hotelera, es un tradicional lugar con presencia tanguera y artística, que convoca público y donde se está desarrollando un polo gastronómico y de competencia.

3.08 PROBLEMAS AL MOMENTO DE RECABAR INFORMACIÓN

Para la recopilación de la información pueden existir posibilidades de errores de las cuales pueden presentar cuatros problemas:

- ❖ dificultad de ubicar al encuestado: existió un caso que no respondió el director de la escuela, y lo realizo una persona del área de marketing. La misma situación se presentó con el director del museo Larreta que lo hizo su asistente.
- ❖ personas que no desean colaborar, muchas veces son respondidas por el responsable o encargado del área.
- ❖ respuestas pocos claras o no sinceras, que se han presentado en muchas ocasiones.
- ❖ investigadores que influyan o sesguen en la muestra.

3.09 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1c. La mayoría de los encuestados fueron del sexo femenino, cuyas edades oscilan entre 55-64 años y están dispuestas a gastar más de \$ 800 por persona en servicio de mesa. Además, concurren a los restaurants por motivos de familia, con deseos de conocer un museo con exposición permanente o itinerante.

2c. También consideran atractiva la unidad de negocio restaurant-museo-escuela en la localidad de Palermo ya que aúnan en un solo lugar los tres elementos que constituye una experiencia única

de goce y disfrute a un precio intermedio. Para ello se estudiará profundamente la estrategia de marketing a aplicar.

3c. El creciente aumento de apertura de los restaurantes, de las escuelas de gastronomía y de los museos según se analizó en el Cap. 2 en los apartados 2.2, 2.3, 2.4 y 2.7 (análisis de la industria gastronómica, análisis de los negocios complementarios de los museos y de las escuelas, análisis de las competencias) indican la viabilidad de la apertura de este plan de negocio.

4c. Por ser un negocio único (B2C) en su característica en CABA, se estudiará detalladamente el restaurant como el core-business y el museo temático y la escuela gastronómica como sus complementarios y muy interrelacionados entre ellos, que se desarrollarían en etapas posteriores a la puesta en marcha del restaurante. Dentro del modelo de negocio contara con gerente general y dos chef ejecutivos para el restaurant en sus dos turnos.

5c. Dentro del proceso de planificación e implementación se hará hincapié en los siguientes puntos:

- ❖ Producto a ofrecer
- ❖ Atención al cliente o servicio al cliente

6c. Las estadísticas demostraron un gran interés por el modelo de negocio propuesto, al momento los primeros clientes potenciales serán los locales y en segundo lugar los clientes internacionales o turistas exteriores. Es por ello que el departamento de marketing contara con las estrategias adecuadas para atraerlos.

En cuanto a los entrevistados, se concluye que si hay oportunidades de nuevos modelos de negocios. Muchos desconocían la dupla de negocios como restaurant-escuela, y menos aún el triple negocio de restaurant-museo temático-escuela en las cuales los comensales serán personas de

mente abierta, dispuestas a degustar nuevos sabores, de paladares exigentes, curiosas y vivir una experiencia única e inolvidable.

7c. Los restaurants-museos ya existentes en CABA y los restaurants-escuelas que no están implementados aun, son los motivos para accionar a la brevedad posible, antes de la liberación de la pandemia que afecta amplia y grandemente los sectores turísticos y gastronómicos. Así como no se tiene certeza de la duración de la pandemia del Covid-19, esta será la ocasión para gestar el negocio y así poder generar nuevos ingresos económicos y dar empleo en ambos sectores.

8c. La relación de la gastronomía con el turismo, está presente en el aumento del número y variedad de las rutas gastronómicas, las que ya son un atractivo turístico regional de gran convocatoria de visitantes, como así también las propuestas de los chefs con el maridaje de platos con determinados vinos y sus bodegas. Otras manifestaciones de la relación de la gastronomía y el turismo, son las tiendas de productos regionales, los restaurantes con una carta exclusiva de platos típicos y los locales de Cena-Show donde combinan la música autóctona con la comida nacional o regional.

También, el servicio de platos típicos está previsto en la realización de los diversos eventos multiculturales que aumentaran el consumo gastronómico.

En cuanto a las recomendaciones:

1r. Formular la planificación e implementación del modelo de negocio.

2r. Establecer el cuadro organizacional e integrar con las áreas complementarias.

3r. Generar un manual de procesos con las capacitaciones correspondientes y un manual para los empleados sobre conducta laboral.

4r. Enviar encuestas a los clientes para verificar la satisfacción del servicio recibido y así poder investigar de los posibles futuros clientes.

CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE VALOR

4.01 PROPUESTA

La propuesta de valor del presente trabajo consistirá en el restaurant temático con dos negocios complementarios a futuro ubicado en CABA, en la calle El Salvador 4700 en el barrio de Palermo; es apta para todo tipo de negocios. La descripción física del edificio y el estudio medioambiental se realizarán en el siguiente capítulo.

El modelo de negocio se iniciará primeramente con el restaurant y luego en etapas posteriores el museo y la escuela en forma conjunta. Este tipo de negocio es un B2C ya que es de comercialización directa con los clientes y del tipo de servicios.

Siendo Buenos Aires una ciudad cosmopolita con una diversidad cultural importante se ofrecerá una variedad de menús de la auténtica cocina argentina e internacional. Se enfatizará en el menú a ofrecer utilizando una amplia variedad de productos y materias primas autóctonas, clasificadas por región de producción a la que pertenezcan y temporada estacional bajo el lema “compre local”. El otro factor fundamental es la atención al público, cuya responsabilidad cae sobre el accionar y desempeño de la brigada de persona del salón comedor: maitre, camareros, comis, sommelier según sea el caso. Son los responsables de la imagen del trato profesional y humano para con los comensales, ya que son los que tratan directamente con ellos.

Volviendo al menú será principalmente comida nacional y en un segundo plano, pero no por eso menos importante el internacional, ya que según las encuestas estaba representado por el 71.8%. El menú variará semanalmente desde marzo a diciembre ya que serán los meses de mayor consumo. Lo que se busca con esta rotación de menú semanal es generar una emoción y experiencia única para el cliente, para experimentar nuevos sabores, aromas, y presentaciones, con

cierta regularidad, y convertirse así en una estrategia para que aumente la frecuencia de consumos en el establecimiento.

Todo análisis de un plato consiste en el conocimiento de los cinco elementos del sabor en la cocina, resumido como dulce, salado, agrio o ácido, amargo y umami, término de origen japonés que significa “sabroso”; herramientas claves que todo chef tiene en su saber gastronómico. También se pensará en la textura y diseño en presentación de cada comida.

En el diseño del salón comedor, la ambientación y la temperatura del local lograra que el cliente se sienta cómodo, en un lugar agradable a la vista, confortablemente, que se sienta como en su casa.

La luz será natural durante el día y por la noche tendrá luz tenue y cálida y la temperatura debe ser media. En cuanto a la ambientación, tendrá decoración minimalista, en el área de recepción mientras el comensal espera a ser acompañado, tendrá la oportunidad de ver en pantalla las zonas turísticas con muestras de la gastronomía local, de las actividades de la escuela gastronómica y del museo.

Además, dentro del menú propuesto, habrá opciones para las nuevas tendencias en crecimiento: menú vegano y para el servicio de deliverys y take away con packaging eco-friendly.

4.02 VISIÓN

Ser uno de los cinco mejores restaurantes temáticos con museo gastronómico a futuro y cocina local, con muy buena ambientación, innovadora en sus servicios y excelente atención al cliente.

Ser el referente de calidad de servicios reconocidos por su grupo de trabajo sólido, comprometido,

responsable y de gran calidad humana con responsabilidad en el manejo sustentable del negocio y de los recursos.

4.03 MISIÓN

Agasajar a los clientes con exquisitos platos de la cocina local e internacional con una excelente calidad de servicio mientras degustan del menú conocerán su evolución y se garantizara la relación precio-calidad del producto.

4.04 VALORES

- | | |
|-------------------|-------------------------------|
| ✓ Puntualidad | ✓ Creatividad |
| ✓ Profesionalismo | ✓ Compañerismo |
| ✓ Compromiso | ✓ Cooperación |
| ✓ Entusiasmo | ✓ Respeto |
| ✓ Humildad | ✓ Cordialidad en todo momento |

4.05 SEGMENTACIÓN

Como ya se mencionó en el cap. 1, el primer paso para realizar un plan de marketing es segmentar el mercado, que se trata de agrupar a los clientes por sus características similares. Con la segmentación se realizarán acciones de marketing específicas con mayor alcance, y más posibilidades de fidelizar a los clientes de los segmentos de interés, redituando en un mejor manejo de tiempos y costos. Hay muchas maneras de segmentar, y tal como se realizó en el cap. 3, las

variables duras que se obtuvieron fueron demográficas, geográficas, basadas en la zona geográfica, edad, sexo y gastos de consumo. Por otra parte, están las variables blandas, las psicográficas y las conductuales, que determinan sus preferencias, estilo de vida.

Según el resultado de las encuestas la segmentación se realizó por variables blandas (11 preguntas) y duras (4 preguntas) tales como:

Blandas:

- grupo de mujeres y de hombres que gustan de ir a comer a un restaurant por una reunión familiar, por cumpleaños, por ocio, consumen comidas locales e internacionales, a quienes les interesa conocer otras ofertas como museos, son personas con interés de conocimiento en diversos aspectos culturales.

Duras:

- grupo de mujeres y hombres cuyas edades oscilan entre los 55-64 años quienes disponen de más tiempo para el goce, viven en CABA y tienen la posibilidad de gastar más de \$ 800 en un restaurant con servicio en mesa.

4.06 TARGET

El restaurant estará ubicado en CABA, de allí se deduce que principalmente los clientes serán locales, le siguen los visitantes de otras ciudad del país y por último los extranjeros, de edades +55 años (también llamados baby boomer), con un poder adquisitivo medio, que disponen de tiempo para viajar, visitar o curiosear nuevas alternativas.

4.07 IMAGEN O MARCA

Las marcas fuertes tienen su poder y valor, son iconos poderosos que se mantienen a través de los años y por varias generaciones. El valor de una marca es el diferencial positivo que posee cada cliente por un producto determinado. Es por ello que toda marca poderosa construye relaciones redituables con el cliente y la administración de una marca es un fundamento del marketing.

Para el presente modelo de restaurant se pensó en llamarlo “Argentum” que proviene del Latin y significa “plata” que hace referencia al nombre de Argentina. Para la decoración se pensó en pinturas del artista Florencio Molina Campos, quien retrato las actividades campestres del país.



Figura 20 Logo del restaurant.

Argentum Restaurant

4.08 RELEVANCIA DEL RESTAURANT

El modelo de negocio tendrá los siguientes detalles:

- Menú nacional e internacional con sus precios accesibles en formato papel y online
- Menú con código QR
- Diversidad gastronómica para gente de mente abierta, informal, casual e inclusivo
- Valores nutricionales de los platos disponibles para el cliente
- Entradas con descuento al museo gastronómico, a los comensales y clientes del restaurant
- Una comida libre para el cliente que festeje su cumpleaños tan solo presentando su DNI,
- Estacionamiento gratuito por el termino de 2,30 horas,
- Descuento en las reservas de reuniones sociales y corporativas realizadas con un mes de anticipación.
- Servicio de catering de desayunos y almuerzos empresarios
- Servicio de delivery o take-away.

A raíz de la pandemia del Covid-19 muchos restaurantes debieron re inventarse, por esta razón el restaurant estará adaptado a los cambios que puedan surgir en la organización, ofreciendo el servicio de dark kitchen, o las cenas a puertas cerradas para grupos reducidos, servicios de deliverys o take away entre otros.

En caso de aforo limitado, se utilizarán los espacios en las veredas para tener una mayor rentabilidad y mayor disfrute para el comensal.

La digitalización en el restaurant será obligatorio ya sea para generar las comandas, pagos con el celular, ver los menus con QR, realizar pedidos en general, efectuar las reservas online y por el uso de las redes sociales.

Por otra parte, en los negocios complementarios como el museo se promoverá la investigación, el conocimiento, el acercamiento y el dialogo con el pasado ya que contarán la historia mundial a través de sus colecciones. Con la incorporación de los avances tecnológicos, los museos lo harán de manera dinámica, interactiva mejorando ese “dialogo con el pasado” logrando museos más flexibles y ágiles.

Hoy un museo presenta intereses para todas las edades, es un lugar de reflexión, de análisis, de atracción con movilidad de contenidos, donde los sentidos se encuentran en el intelecto y en el amor por el saber. El futuro del museo será más responsivo, oportuno y empático como así también sostenible. Para ello se alquilarán los espacios para talleres de cocina para niños, y además, espacios al aire libre para algún taller especial de cocina para adultos.

La relevancia de las escuelas de gastronomía, en constante crecimiento, ofrecerán varias carreras, cursos, talleres con diversas especializaciones. La gastronomía es parte de la cultura, donde se muestran sabores deliciosos y únicos, o fusionados con la cultura local y en constante evolución que dieron origen a las comidas fusión, vegana, orgánica, molecular entre otras.

4.09 VALOR REAL Y COMPLEMENTARIO

El valor real es parte de la estrategia de marketing basada en las cuatro P, en donde el restaurant desarrollara ofertas de producto y le aportara identidad de marca fuerte a sus clientes, determinara

los precios de esas ofertas para crear valor real y las distribuyen para que estén disponibles para sus clientes meta.

Producto: el menú local estará compuesto de entradas, plato principal, postres y bebidas. Argentina, al ser un país muy bien reconocido en el exterior por sus carnes rojas, el menú contiene varios platos a base de carnes rojas, tales como empanadas, puchero, guisos y carnes asadas, que son las de mayor consumo tanto para los comensales locales y los turistas internacionales. El plato estrella es el ojo de bife con salsa criolla acompañada con papas enteras cocidas al horno y espolvoreadas con sal gruesa.

En segundo lugar está el consumo de los vegetales como las hortalizas, papas, calabazas, mandioca entre otras y las de hojas como lechuga, espinacas, ya sea en ensaladas, en caldos, empanadas, guisos, tartas, etc.

Referente a las bebidas se ofrecerán vinos de la casa y de la bodega Familia Zuccardi, cervezas, gaseosas clásicas, jugos naturales y cocktails preparados según demanda al momento. La limonada Argentum es un ejemplo de un jugo fresco, saludable a base de jugo de limón recién exprimido con toque de jengibre, pepino y decorado con hojas de menta fresca.

Precio: para establecer los precios en el menú, los valores fueron estudiados según la competencia local y basados en función a los ingredientes utilizados para la producción del plato. Preferentemente se estableció un valor intermedio alto al agregar otros ingredientes que lo diferencien como un valor agregado en el plato.

Para la confección del menú local se recurrió a la ingeniería del menú basado en la popularidad y en la rentabilidad de los platos. Según el estudio, se utilizan códigos tales como:

- estrella: representa demanda alta y rentabilidad alta (precios altos)
- caballo: es de demanda alta y rentabilidad baja (precios intermedios)

- perro: es de demanda baja y rentabilidad baja (precios intermedios a altos)
- puzzle o rompecabezas: de demanda baja y rentabilidad alta (precio altos)

Para el menú se colocó el chorizo con chimichurri de entrada y el Ojo de bife con salsa criolla como el plato principal estrella, de fácil cocción y de rentabilidad alta.

El código caballo es representado por la mandioca frita (similar a las papas fritas) en las entradas y lo Las croquetas, el tomatacán cuyano para las entradas y los guisados o potajes (carbonada y jijote) son los platos de demanda y rentabilidad bajas, llamados “perros” en el vocabulario de la cocina.

Por ultimo los rompecabezas o puzzle son los platos que figuran al pie del menú, son de demanda baja pero de alta rentabilidad, y de precios más caros en algunas ocasiones.

Según los estudios psicológicos realizados a los consumidores, cuando un comensal observa la carta de un restaurant con despliegue de muchos platos, generalmente realiza una vista generalizada ante la presencia del camarero que lo hace sentir “presionado” o se apura, y su decisión final recae en la elección de las primeras o las ultimas líneas. (Ver figura 21).

ENTRADA	PLATO PRINCIPAL	POSTRE	BEBIDAS
Chorizo con chimichurri 550	Ojo de bife c/salsa criolla 990	Degustación postres Argentum 700	Gaseosas 250
Mandioca frita 300	Estofado criollo 970	Chocotorta especial Argentum 550	Agua Mineral 250
Tomatican cuyano 450	Matambre a la pizza c/batatas y calabazines caramel. 800	Alfajores surtidos 550	Gancia 350
Quibebe (pure de zapallo) 290	Milanesa de Surubi 900	rosquete tucumano 420	Fernet-Cola 350
Croquetas de verduras (V) 450	Carbonada riojana 950	dulce de mamon 400	Cerveza Quilmes 290
Provoleta con finas hierbas y tomates conf. 500	Jijote de Catamarca 890	quesillo de cabra y nuez 450	Vino de la casa 300
Charcuterie 650	Boga a la parrila (2 pers.) 900	Torta galesa 590	Clericot 352
Sopa crema de Calabaza 550	Noquis de tofu y semolin (V) 850	tarta de chocolate (V) 550	Jugo Naranja Exp 290
Surtido de empanadas 200	Tofu c/vegetales y fideos de arroz (V) 850	pastelitos veganos (V) 550	Limonada Argentum 320
Aros de cebollas (V) 290	Trucha patagonica c/pure de calab. 995	zapallo en almíbar 400	Vinos Malbec FZ 392
	Puchero 890	Adicionales pan casero c/ chicharron 250 pan de zapallo 250 chipa 350	Vinos Tintillo FZ 310
Figura 21 Menu nacional.			



Figura 22: Ingeniería del menú. Gentileza de Gestionar Fácil.

DESAYUNOS PARA WORKSHOPS	
OPC 1	
CAFÉ, TE, INFUSIONES+LECHE	
JUGO DE NARANJA	
1 CROISSANT POR PERS.	
1 CROISSANT C/Q Y J POR PERS.	
BROWNIE	
BUDIN DE LIMON	
TOTAL P/PERS.CON SERV. DE ENTREGA	1775
OPC 2	
CAFÉ, TE, INFUSIONES+LECHE	
JUGO DE NARANJA	
1 CROISSANT C/JYQ P/PERS	
BROWNIE	
COPA FRUTAL	
TOTAL P/PERS. C/SERV. DE ENTREGA	1530

Figura 23: Modelo catering desayunos para workshops.

MENU FIJO INTERNACIONAL POR LAS PRIMERAS OCHO SEMANAS

SEMANA	ORIGEN	ENTRADA	PLATO PPAL.	POSTRE	PRECIO VTA. P/Pers.
1	Caribe	Pan bon	Arroz, frijoles y pollo	Torta 3 leches	\$ 2150
2	Japon	Sushi surtido	Sukiyaki c/arroz	Dorayaki	\$ 2380
3	India	Pan pita y humus	Curry vegetarian	Pista Kaju rolls	\$ 2150
4	Grecia	Mini spanakopita	Hamburguesas de cordero	Baclava	\$ 2380
5	Egipto	Sabanej	Fatta	Baclava de manzana	\$ 2430
6	Francia	Quiche Loraine	Lenguado a la Meuniere	Maccarons	\$ 2260
7	Alemania	Ensalada de papas	Chucrut con bistec	Apfelstrudel	\$ 2150
8	Italia	Bruschetas	Ravioles de berenjenas	Tiramisu	\$ 1990

Figura 24: Menú fijo internacional sin bebidas. Elaboración propia 2021.

ALMUERZOS EMPRESARIALES LUNES A VIERNES - CANT: 100 PORC.					
ENTREGA: 11,30 HS EN PLANTA EN CARRO TERMICO					
RETIRO: 15 HS DE FUENTES					
PLATOS, VASOS Y CUBIERTOS DESCARTABLES NO INCLUIDO - PROVISTO POR LA EMPRESA					
BEBIDAS NO INCLUIDAS					
SEMANA 1	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
ENTRADA	ENSAL. MIXTA	GUACAMOLE	ENS.C/FIDEOS	ENS. DE BROCC	ENS. MIXTA
PLATO PPAL.	POLLO C/PURE	PIZZAS SURT.	GUISO DE LENT.	CANELONES C/	CARNE AL HORNO
	CALABAZA Y ZAN		C/FALAFEL	SALSA 3 COL.	C/VERD. GRILLAD.
SEMANA 2	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
ENTRADA	ENSAL. MIXTA	GUACAMOLE	ENS.C/FIDEOS	ENS. DE BROCC	ENS. MIXTA
PLATO PPAL.	TARTA ESPINACA	VERD. AL WOK	HAMB. LIGHT	LOCRO O	MILA C/PURE
	TARTA JY Q		HAMB. VEGET	TORT. VERDE	LASAGNA LIGHT
	TARTA TRIC.		MATAMBRE		
			\$ 1528 P/P		

Figura 25: Catering empresarial semanal de almuerzos. Elaboración propia 2021.

Promoción: el sector gastronómico y de turismo tienen alta competitividad. La promoción juega un rol muy importante para los restaurantes. Debido a la pandemia, las promociones fueron un auge, la promoción digital marca la tendencia actual del uso de apps, códigos QR, newsletters entre otras. Tener una buena promoción no es solo digital (página web, sistema de reservas online, redes sociales), también deberá hacerlo en el salón comedor con un excelente trato hacia el cliente, con respeto y honestidad.

En cuanto a la estrategia a utilizar: constara de una página web, con información sobre ubicación geográfica, contactos, menú, horario de apertura y cierre, fotos y reviews de los clientes. Además, el restaurant realizara promoción eficiente y cuidada via email, para comunicarse con sus contactos y clientes, sirve también para fidelizar a los comensales que ya tuvieron una experiencia en el local para que repitan y vuelvan.

Otra forma de realizar promoción es utilizando la plataforma paga de TripAdvisor, Google Ads o las páginas gratuitas de Instagram, Twitter o Facebook. En ellas los clientes pueden dejar su opinión, comentar su experiencia gastronómica. Los influencers también es otra forma de promocionar el restaurant, es como cuando algún artista o persona famosa visitaba el local su foto estaba ya en la pared. El dicho dice “donde comen los famosos, se come bien”.

Los sorteos en redes sociales son otra forma de promocionar un restaurante, resultan muy efectivas para aumentar la interacción y los seguidores de una cuenta. Los concursantes realizan acciones como compartir entre sus contactos y de esta manera se aumenta la base de datos.

Otras estrategias que se utilizarán para el modelo de negocio serán el marketing directo, la publicidad y la promoción de ventas.

- Publicidad: - las otras formas de publicidad serán las radiales, las televisivas,

-revistas digitales especializadas en gastronomía (The Gourmet Journal, The Food Tech, The Fork Manager, Ladevi), periódicos (Infobae, Clarín Gourmet, La Nación)

-instituciones y asociaciones (FEHGRA, AHRCC),

-las guías de turismo, los conserjes de los hoteles y las empresas de servicios turísticos.

A las guías de turismo se les otorgarán una comisión de 5 a 10% quienes recomendarán a sus clientes individuales y a los grupos respectivamente, por otra parte a los conserjes y prestadores de servicios se les otorgarán vouchers canjeables de consumo.

- Promoción de ventas: para fomentar e incrementar el consumo, se les enviará a los clientes las promociones especiales como el aniversario de la apertura del restaurant y para las fechas patrias.

Plaza: el restaurant estará ubicado en el barrio de Palermo tal como fue definido en las encuestas, donde existe un polo gastronómico ya desarrollado, con muchos hoteles boutiques cercanos (Palermo Hollywood-Palermo Soho), personal de oficinas, los nómades digitales, familias y turistas curiosos de la movida local y del buen comer. Este barrio está en constante desarrollo ya mencionado en el apartado 3.5 y cercano a otro proyecto en proceso de construcción que es el Ámbito Gigena.

Palermo ya es conocido ampliamente por los turistas nacionales y extranjeros a través de su propia plataforma llamada Palermo Mio o PM y de los portales turísticos como Tripadvisor, del Gobierno de CABA, Observatorio Turístico, Google, etc.

4.10 DIFERENCIACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CON INCLUSIÓN DEL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

Para el modelo de negocio es indispensable tener una diferenciación frente a toda competencia existente. Ser única, original y novedosa. La diferencia también estará en el diseño de la presentación de los platos, en el precio, y en el excelente servicio al cliente.

Otro factor diferencial será la donación que el restaurant otorgará a los bancos de alimentos y una vez al año efectuará una contribución porcentual a alguna ONG, que se definirá el nombre con la apertura del museo y la escuela.

Para el cuidado del medio ambiente se contratará a la empresa “YoCompost” quienes instruirán al personal en cómo realizar el compost y la separación de los materiales orgánicos e inorgánicos, donde se minimizará el impacto negativo de las acciones a realizar en el negocio. Por ejemplo, se dispondrá de la información sobre los pasos a seguir tales como:

- separación de los residuos en orgánicos o compostables, inorgánicos y reciclables, como los aceites vegetales desechables se dispondrán en contenedores provistos por el gobierno de CABA, ya hay varios puntos verdes designados para desechar los aceites mencionados. Estos tienen impactos negativos en el medio ambiente y se reutilizaran para producir biodiesel de alta calidad.
- uso de materiales amigables eco-friendly para el packaging tanto en el local como en los servicios de delivery y take-away,
- promover y comunicar la cultura del cuidado del medio ambiente entre el personal, y los comensales participando y colaborando en campanas locales, en ferias, en eventos, publicaciones entre otras haciendo mención del restaurant.

4.11 APLICACIÓN DE LA CREATIVIDAD PARA EL RESTAURANT

Restaurant:

Para determinadas fechas o feriados, el restaurant ofrecerá su creatividad en la ambientación, en los platos para generar experiencias únicas al consumidor que consistirá en una oferta culinaria exótica o basada en una época.

El uso de la tecnología contribuye ampliamente en el desarrollo del restaurant, no solamente para las comandas sino también en la organización y administración del restaurant.

Desde una postura eco, parte de la creatividad será el uso de envases y utensilios ecológicos, biodegradables. Muchos restaurantes tienen iniciativas eco-friendly en sus empaques, en las cajas llamadas “doggy box” para llevar los sobrantes de las comidas y en los usos de los cubiertos para delivery o take away.

Continuando con los lineamientos ecológicos, existe una gran preocupación por los desperdicios derivados de la producción de alimentos en los restaurants, desde el uso de aceites vegetales, como la reducción de las porciones a tamaños razonables, contribuyendo de esta manera a que los clientes posean la concientización de una alimentación justa y saludable. En CABA, a través de los programas del gobierno hay varios puntos verdes designados para desechar los aceites vegetales usados ya que los mismos tienen impactos negativos en el medio ambiente y se reutilizaran para producir biodiesel de alta calidad.

Desde la producción el ingenio se verá en el aprovechamiento de las partes de los animales ‘de cola a cabeza’ y de ‘raíz a hoja’ para ser utilizados en diferentes preparaciones que ayudan a la rentabilidad y optimización del negocio del restaurant.

La computación en la cocina ayudara mantener el inventario, el control de compras, el vencimiento de los productos, evitar el desabastecimiento, las finanzas, el manejo de marketing y el de recursos humanos.

Dentro de las estrategias para posicionar el restaurant en el mercado de reuniones sociales y corporativas se efectuarán el co-branding para eventos puntuales utilizando el nombre del chef contratado, que ya es su marca propia, potenciando el posicionamiento del establecimiento en dicho mercado. (Ver anexo de listado de potenciales chefs invitados). Esta actividad se realizará dos veces al año con una calendarización previa y serán los chefs argentinos que desarrollan sus actividades en el exterior y serán los invitados especiales. Todo constituirá una experiencia única para el consumidor local, ávido de conocer otros menús y del disfrute.

Los conceptos actuales de la gastronomía se traducen en la adaptación de la ambientación, la interacción, la espontaneidad, como así también la reinterpretación de los platos creativos.

Museo:

La estrategia del museo será un trabajo colaborativo, con las comunidades y el personal relevante. Por ello los profesionales del museo adquirirán las nuevas habilidades de liderazgo y/o para la gestión económica, de tal manera se les ofrecerá otras oportunidades para desarrollarse en otros departamentos y proyectos. Además, se repiensa sobre el enfoque emprendedor, como gestionar y fomentar la reinversión y las sinergias con las comunidades educativas. Otro aspecto muy importante será la de gestionar el alquiler de espacios dentro del museo para eventos externos y generar ingresos para invertir mejor en proyectos experimentales, tales como los fablabs y makerspaces.

El museo desarrollara talleres de cocina para los niños, lectura de libros infantiles relacionados con los museos, los niños realizaran modelado de pasta para realizar actividades gastronómicas, ludo taller-dibujos mágicos para niños mayores de 4 años, manualidades y técnicas artísticas entre otros.

Escuela:

Los conceptos nuevos en gastronomía que surgieron durante la pandemia obligaron a estudiar la logística, la organización, y la inversión en la cocina y en otros sectores.

Como parte de la creatividad, la escuela estará orientada a la diversificación en la generación de fuentes de ingreso, el alquiler de los espacios de la cocina para pequeños emprendedores (pymes) que no disponen de lugares de producción, cocción y almacenaje propios o administrados por ellos. Llamados incubadoras. (Ver apartado 3.4)

El reto será crear una experiencia de aprendizaje, un nuevo concepto en la pedagogía culinaria incluyendo la importancia del diseño de los espacios que ayudan a transformar a las personas para alcanzar sus objetivos. Los mencionados espacios deberán ser dinámicos, con diseños novedosos, con áreas sociales, con distintos tipos de cocinas, salas tipo anfiteatros, con paredes de cristal, etc.

Las tres competencias principales en la nueva pedagogía culinaria serán:

- ❖ innovación y pensamiento analítico
- ❖ aprendizaje activo y las estrategias de aprendizaje
- ❖ creatividad (inspiración, ideación y prototipado), originalidad e iniciativa.

A futuro se estudiará la alianza con Culinary Institute of America (CIA), el mayor centro de estudios gastronómicos de los Estados Unidos, que tiene una sede en Singapur y la idea de que este en Argentina como sede en Sud América para que los alumnos tengan la oportunidad de realizar intercambios internacionales en materia gastronómica.

4.12 MONETIZACIÓN

La monetización es un proceso de ventas de un producto, una suscripción o una publicidad online.

Por el gran auge de internet y debido a la pandemia, muchas actividades de comercialización se realizan por este método.

Para el restaurant, la monetización se hará a través de la publicidad por imagen, audio, y video. Si bien muchos productos se harán en el formato tradicional, otras podrán realizarlas mediante el uso de las aplicaciones, principalmente para el take-away o el delivery clásico.

Las fuentes principales de ingreso serán:

- lo recaudado por el restaurant con la venta de los cubiertos por persona y por día,
- por los desayunos y almuerzos empresariales
- los ingresos por entradas al museo y por el alquiler de los espacios,
- por las cuotas de los alumnos en la escuela.
- Otras formas de monetización que aportarán los negocios complementarios serán:
- las suscripciones online de contenido digital,
- los podcasts,
- ventas de libros y revistas de prensa especializada,
- acceso a recetas online,
- cursos y talleres online entre otros,
- los espacios publicitarios ofrecidos a los proveedores conjuntamente con los productos del restaurant y en los complementarios.

4.13 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I&D)

El departamento de investigación y desarrollo diseñará los productos seguros y atractivos pensados para el consumidor. Este departamento, a futuro trabajará en conjunto y armonía con los

departamentos de finanzas, compras, contabilidad, recursos humanos entre otros para ofrecer valor y satisfacción para el consumidor.

También se trabajará en principio sobre el restaurant para luego abarcar con los complementarios. En cuanto a la importancia de la investigación gastronómica las cocinas se convirtieron desde años atrás en laboratorios equipados con los últimos avances y con la aplicación de técnicas y procesos científicos, es por ello la relevancia de I&D como uno de los pilares fundamentales para que el mundo gastronómico evolucione. Además, se puede mencionar la fusión de la comida indígena y española dando lugar a la criolla.

Como resultado de la investigación en la gastronomía se pueden dar casos tales como el desarrollo del polo gastronómico en la localidad de Tomas Jofre en la provincia de Buenos Aires que empujo a la localidad a un desarrollo económico generándole una corriente turística local.

Otro aspecto a investigar para diversificar el producto es la alimentación saludable asociada a enfermedades como obesidad, diabetes, celiaquía y la creación de platos correspondientes.

También, la gastronomía trabaja conjuntamente con el turismo, que la representa en varios lugares otorgándole presencia, creatividad, desarrollo de los servicios de alimentos y bebidas, difusión de la cultura gastronómica, la aplicación de nuevas tecnologías, la producción de alimentos, y el desarrollo de habilidades directivas.

Para el museo se segmentará a los visitantes en tres grupos:

- los no visitantes: son los que nunca visitaron.
- los visitantes ocasionales: visitan tal vez una vez al año
- visitantes habituales: es el público real.

Para los dos primeros grupos hay que establecer un plan de acción que es de captarlos y para los visitantes habituales se fidelizaran con promociones tal como se explicó en el apartado 4.9.

Para la escuela de gastronomía, la investigación se basará en el patrimonio alimentario, turismo, las emociones y la comida, comidas identitarias, street food, comunicación y redes sociales.

4.14 INNOVACIÓN

El restaurant para diferenciarse utilizara mucho de la innovación tecnológica ya sea en los procesos, para elaborar nuevos productos, para mejorar su funcionamiento organizacional, ser más eficientes y efectivos en los procesos.

En el restaurant se explotará los talentos creativos y la energía de sus recursos humanos, en todos los niveles de la organización, tanto grupales como individuales. El chef ejecutivo conjuntamente con el sous chef evaluara el rendimiento del personal y buscara el talento creativo entre su brigada de trabajo. También se incentivará a que los chefs apliquen toda su energía e inspiración utilizando la tecnología, las ciencias y sus investigaciones para combinar diversos ingredientes y técnicas de todas las culturas para generar nuevas ideas y desarrollar nuevos menús, ya que muchas veces la innovación surge de las experiencias, recuerdos, pasiones y motivaciones personales.

Teniendo en cuenta esto, el objetivo es lograr una propuesta que esté compuesta por platos tradicionales locales que no pueden faltar, pero también con platos llamativos, únicos, de creación del chef o sus cocineros, logrando una carta, mayoritariamente de “Cocina de Autor”.

En los negocios complementarios a futuro también será imprescindible la innovación tecnológica y en los procesos de los negocios.

4.15 MODELO CANVAS

En la figura 26 se detalla el modelo Canvas aplicado para el restaurant con sus nueve divisiones en donde se detalla las partes involucradas.

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
- proveedores - socios - empleados - escuelas de gastronomía - influencers	- control de producción - control de inventario - marketing - atención al Cliente.	- satisfacer a los clientes nacionales y extranjeros con excelente servicio de gastronomía junto a la posibilidad de visitar el museo Temático. - experiencia única de visitar todo en el mismo lugar.	- relación personalizada con los clientes, que se sienta cómodo y disfrute del espacio e interactue por medio de las redes sociales.	- Personas mayores +50 años que les interesa comer en restaurantes y visitar los museos, disfrutar de la comida nacional e internacional y de visitar nuevos lugares
	Recursos claves - software de gestion de Restaurante - software de seguridad - software administrativo y financiero		Canales - local - take-away - delivery	
Estructura de costos			Fuentes de ingreso	
Materia prima	Alquiler	Venta en el local		
Servicios	Inventarios	Ventas por delivery y takeaway		
Impuestos	Sueldos	Venta de desayunos empresarios		
Permisos y licencias	Publicidad	Venta de almuerzos en planta		

Figura 26: Modelo Canvas de Argentum Restaurant. Elaboración propia 2021.

CAPÍTULO 5 PROCESOS Y RECURSOS

El departamento de Recursos Humanos será el que maneje el capital humano del presente modelo de plan de negocio. Desde su gestión, aportará el conocimiento, la dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que ayudará a la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el ambiente laboral.

5.01 RECURSOS HUMANOS

El turismo y la gastronomía son ramas de la economía, fuentes de importante volumen de ingresos y beneficios, contribuyendo a equilibrar la balanza de pagos de la nación, generando empleo y desarrollo. El departamento de recursos humanos puede ser una importante ventaja competitiva. Para lograrlo deberá contar con fuentes de ventajas inagotables con un nivel de preparación de la propia escuela y gestión de los recursos humanos, que muchas veces presenta niveles de inestabilidad en varios sectores del turismo y la gastronomía.

La capacitación del personal es importante en toda la organización, estarán siempre actualizados, motivados y comprometidos con la organización. Para llegar al éxito competitivo a través de los recursos humanos, todos los gerentes deberán entender el cambio de su visión sobre sus empleados, de verlos como clientes internos y hasta como socio, ya que será un potencial estratégico organizacional llegar a un rendimiento alto tanto individual como organizacional.

Las prácticas laborales de alto rendimiento consistirán en el compromiso de mejorar los conocimientos, las destrezas y las habilidades de los empleados, aumentar su motivación, reducir la pereza, el desgano, el descuido, el desinterés en el trabajo y mejorar la retención de los empleados de calidad y competentes. Para tales efectos se confeccionará un manual de

procedimientos que será firmado por los gerentes y un manual de prácticas laborales que serán firmados por los empleados. También todo el personal deberá firmar un acuerdo de confidencialidad. (Ver anexos).

Al inicio del presente modelo, el personal de todo el restaurant (34 personas) será seleccionado cuidadosamente por el chef ejecutivo, los sous chefs y el encargado administrativo. A medida que el negocio se desarrolle se abrirá un departamento exclusivo de Recursos Humanos, encargado de la selección del personal calificado de las tres áreas del negocio, y además contará con el apoyo de los alumnos pasantes quienes deberán efectuar sus prácticas rentadas en el restaurant.

Para el presente trabajo, la nómina del personal se detallará en el apartado siguiente.

5.02 NÓMINA DE PERSONAL PARA EL RESTAURANT

El total del personal para este modelo de negocio será de 34 personas distribuidos en dos turnos y no incluye el personal eventual, que cubrirán ante ocasiones especiales como eventos y/o en situación de ausencias y enfermedad. Todo el personal del área de cocina deberá tener la libreta sanitaria actualizada, y haber realizado el curso de manipulación de alimentos ya que se trata de una cadena alimentaria desde su almacenamiento, manipulación, transformación, elaboración y servicios de alimentos.

El chef ejecutivo será el cargo más alto para este modelo de negocio quien gestionará las actividades, tendrá el poder de decisión, decidirá por la resolución de conflictos y supervisará las actividades de los sous chefs de cada turno. Junto a los sous chefs y en colaboración mutua, diseña la carta del restaurant y de las propuestas de menú de eventos.

Con respecto a sus funciones administrativas, maximizará la rentabilidad del negocio, negociará con los proveedores para obtener buenos precios en las compras y con los bancos para el financiamiento del negocio; estará a cargo de la contabilidad, del pago de los sueldos, de tener todos los permisos, habilitaciones y pago de impuestos. También coordina todo el trabajo de la cocina, supervisa los costos de ingredientes y del inventario, y crea el menú de autor.

Los sous chefs (2do jefe de cocina y chef salsero) se encargarán de la producción y del funcionamiento eficiente del equipo de cocina. Sus funciones serán:

- ❖ Checklist (listado detallado- ver anexo) en primera instancia deberá verificar en forma minuciosa que todo se encuentre funcionando correctamente, ej. los hornos, las hornallas, las heladeras con su temperatura correspondiente, el freezer y la temperatura ambiente entre otros.
- ❖ Reunión con su personal a cargo por diez minutos diarios para tratar temas de la producción del día, sus implicancias, resolución de los problemas si los hubo, dudas, otras cuestiones pertinentes y el chequeo del correcto uso del uniforme (delantal limpio, pañuelo de cuello, gorro, pantalón y chaqueta) con barbijos, gozar de buena salud con uñas cortadas, sin maquillaje ni perfumes, pelo recogido, sin piercings y para los hombres uso de barbijos dobles si tienen barba.
- ❖ Recibe las comandas y las distribuye o entrega al chef de cocina. Además, será responsable de toda la producción quien supervisará a los chefs de cocina, chef panadero, chef pastelero y a todo el personal de la cocina. También controlara que cada plato sea entregada en las condiciones exigidas.

- ❖ Supervisara la producción y venta de los caterings empresariales sobre desayunos de trabajos y almuerzos.

El chef panadero junto a sus dos asistentes será el encargado de la producción de panes y sus derivados para proveer al restaurant, para los dos turnos y en los desayunos de trabajo eventualmente. De no tener desayunos empresarios, el personal del chef panadero asistirá en la producción de la cocina.

El chef pastelero y sus dos asistentes realizarán la confección de los postres y salsas dulces para los dos turnos y asistirán al chef de cocina durante su alta demanda.

El chef de cocina y sus asistentes serán los responsables de la producción diaria de los alimentos para el restaurant y para los almuerzos empresariales que se detallarán en párrafos posteriores. Sus asistentes elaboraran la mise en place, mantendrán su área de trabajo limpia y se encargaran de la presentación del plato. Además, en hora temprana prepararan los almuerzos empresariales ⁽²⁾.

El maitre estará pendiente de que todos los comensales estén bien atendidos y que sus requerimientos sean resueltos a la mayor brevedad. Supervisará a los camareros, revisara el correcto uso del uniforme e impartirá ordenes en cuanto a la limpieza del salón, de las mesas y de proveer los elementos en la mesa como la blanquearías, los cubiertos, la vajilla en general y del stock de los elementos en el salón.

Los camareros o meseros serán tres por cada turno y atenderán cinco mesas cada uno. Deberán responder por el servicio al cliente, son la cara visible del restaurant, deberán tener tacto y atender

² Los almuerzos empresariales tendrán un menú semanal variado que serán pagados en su totalidad por la empresa para el beneficio de sus empleados. A su vez, todo el personal abonara el 20% del valor de cada almuerzo y serán descontados de sus sueldos a fin de mes.

El almuerzo consistirá en cinco comidas calientes y frías por semana, con servicio de entrega en la empresa de lunes a viernes entre las 11 a 11.30 hs.

las necesidades del cliente. Deberán saber las nociones técnicas del servicio y de cortesía, la carta del restaurant, la composición de los platos, los especiales del día, saber a la perfección las rutinas de servicio de los diferentes platos con prolijidad y cuidados extremos.

Los pasos que deberán seguir son:

- saber la mesa que les corresponde atender mediante un marcado que se establece en el mapa del salón
- recepción al cliente, dándole la bienvenida y acercándole las sillas y la entrega del menú con las sugerencias
- toma del pedido en una Tablet indicando fecha y hora, numero de mesa y cantidad de comensales, y detalle del plato solicitado
- servicio, se entregarán primero a las personas mayores, luego a las mujeres y finalmente a los hombres, y siempre por la derecha.
- retiro de platos, se realizará por la derecha del cliente en forma cuidada y organizada
- entrega de la factura, será entregada cuando el comensal así lo solicite
- despedida, una vez abonado la factura el mesero deberá retirarle las sillas y acompañarlos hasta la puerta de salida, agradecer su presencia y en espera de su retorno.



Figura 27: Organigrama de Argentum Restaurant ambos turnos. Elaboración propia 2021.

Maestranza o el personal de limpieza será responsable de la limpieza de los baños, de las áreas del salón comedor, la entrada, como así también la limpieza de la blanquearía.

La recepcionista o hostess será la encargada de tomar las reservas, atender el teléfono, acompañar al cliente a la mesa y entregar el menú.

El encargado de la administración trabajará junto con el chef ejecutivo y será el responsable del manejo de dinero, de los pagos a los proveedores, de los cobros a los clientes, también elaborará las compras de alimentos y bebidas y se actualizará periódicamente de los aumentos en las materias primas, llevará todo el trabajo de oficina y contabilidad entre otros. Para ello tendrá dos asistentes administrativos uno para cada turno, quienes serán los responsables de la caja.

Los asistentes administrativos 1 y 2 estarán a cargo de los cobros a los comensales del restaurant durante los dos turnos, emitirán los tickets y los vouchers ⁽³⁾ con descuentos para los clientes que desean asistir al museo temático por un periodo no mayor a 30 días. También asistirán al encargado administrativo por el recibo de las mercaderías durante la mañana y prepararán el inventario por la noche.

El personal del mantenimiento será tercerizado y se contratará periódicamente para la fumigación, control eléctrico y gas.

El conductor será una persona con licencia de conducir A1 para efectuar el envío de los almuerzos empresariales. Deberá tener conocimiento de atención al cliente y buena predisposición para la conducción y transporte de alimentos.

El personal del museo y de la escuela, que son los negocios complementarios se analizará a futuro.

5.03 OPERACIÓN LOCAL

El restaurant estará ubicado en el barrio de Palermo, ya que fue el más elegido según las encuestas. Además, el barrio posee un polo gastronómico ya desarrollado que contribuye con el inicio del modelo de negocio y atrae a muchos clientes.

5.03.1 Estudio medioambiental

³) El voucher de entrada al museo se otorgará a cada comensal que consuma dentro del restaurant con un descuento del 30% del precio de entrada regular. Los vouchers serán para fidelizarlos como clientes del restaurant y como un beneficio extra para el museo ya que contarán con el público del restaurant.

El Barrio de Palermo es uno de los más amplios dentro de CABA, cuenta de zona residencial y de esparcimiento con extensos parques y jardines, los famosos pulmones verdes de la ciudad, que se la compara en varias ocasiones con el High Park de Londres o el Bois de Boulogne de Paris. En los últimos años se han formado varios ‘sub-barrios’ determinados por las actividades en la zona, por ejemplo Palermo Soho (por su polo gastronómico-cultural, diseño, decoración, moda), Palermo Hollywood (polo audiovisual y gastronómico). Muchas calles de Palermo son empedradas con angostos pasajes y la mayoría de las casas se convirtieron en restaurantes, cafés, atelier y boutiques con un estilo bien porteño, bohemio, místico y entre lo moderno y lo vintage. Es una zona de muchos murales en los pasajes Russel, Santa Rosa, Darwin y Soria. (Ver apartado 3.05 para más información complementaria).

Además, el negocio se encuentra muy cerca de los atractivos del barrio que son:

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------|
| • Planetario Galileo Galilei | • Tierra Santa |
| • Hipódromo Argentino de Palermo | • Club de Pescadores |
| • Jardín Japonés | • Bosques de Palermo |
| • Rosedal de Palermo | • Ecoparque (que antes era el |
| • Jardín Botánico | zoológico de Palermo) |

5.03.2 Detalles del edificio

El edificio fue construido en 1950, fue ex hotel boutique y luego hostel. Se realizará algunas reformas en su interior como pintar, conectar las habitaciones entre sí y decorar las habitaciones destinadas al salón comedor. Cada habitación del ex hostel será un salón para almorzar o cenar

con decoración especial, encargada a un decorador de ambientes ya que cada espacio será diferente de las otras, con un toque especial y contará con una excelente atención al cliente, con productos de alta calidad e higiene. La tendencia de la ambientación será minimalista con un estudio previo de los colores, la temperatura será entre 21-23 C, y mobiliarios confortables, que serán los atributos que lo diferenciarán de los otros restaurantes. También es inminente verificar el estado actual de la instalación eléctrica y una extensión del sistema de gas hacia el primer piso ya que actualmente solo existe una pequeña cocina.

Datos:

Superficie total del local: 500mts² ubicado en Palermo, en El Salvador 4700 entre las calles Malabia y Armenia. Divido en tres plantas a saber:

PB y 1er Piso: 500 mts² serán la recepción, la producción, almacenamiento y atención al público.

Terraza de 100 mts², solo para aforos con pocas mesas. No apto para bailar. Los baños serán amplios, reformados y decorados con gigantografías de paisajes ecológicos de CABA. Estos diseños fueron copiados por la autora del presente trabajo, de los sanitarios en las localidades turísticas de las Islas Canarias para evitar el maltrato con grafittis que sufren los baños en Argentina.

Planta baja: 200 mts² (40%), producción, lavado, refrigeración, almacenaje fríos y secos, será destinado para el vestuario del personal, parte de la producción para los desayunos y almuerzos empresarios y depósito.

También en planta baja estarán las cámaras frigoríficas, freezer y vestuarios. El almacenaje de las materias primas se ubicará también en la planta baja y se clasificaran en secos y frescos.

La recepción dispondrá de asientos y de pantallas de videos para ver las actividades culinarias de la escuela de gastronomía y parte del futuro museo de la cocina. Mientras el comensal espera la disponibilidad de su mesa se le entregará un aperitivo o cocktail y ver el detalle de los platos si lo desea, que figuran en un podio con despliegue del menú.

1er piso: será parte del almacenaje, la producción y del salón comedor (300 mt²) y oficina del chef ejecutivo. El salón comedor por su amplitud estará totalmente ubicada en el primer piso y el acceso será por la escalinata de mármol y para los discapacitados o personas de poca movilidad se les habilitara la silla transportadora eléctrica.



Figura 28 Vista exterior del edificio. Gentileza Remax Argentina



Figura 29 Vista interior actual. Gentileza Remax Argentina



Figura 30 Vista de la recepción. Gentileza Remax Argentina

5.03.3 Requisitos para la apertura de un restaurant

Es importante primero verificar si está permitido la apertura de otro restaurant en la zona y si el establecimiento tuvo antecedentes de producción de alimentos para así facilitar la aprobación del establecimiento a la brevedad.

Para la apertura del restaurant se necesitará un informe técnico avalado por un profesional matriculado en el Colegio Profesional correspondiente e inscripto en la Agencia Gubernamental de Control (AGC).

Contrato de alquiler con las firmas certificadas ante escribano público, más el impuesto de sellos pago.

Copia del reglamento de copropiedad.

Comprobante de pago del último ABL, el impuesto inmobiliario al día y constancia de inscripción IIBB (ingresos brutos).

Superficie 500 mts² edificado, 100 mts² libre

Planilla de la Dirección General de Calidad Ambiental

Recibo del pago de luz, gas y obras sanitarias

Recibo del pago de alquiler y los gastos de proveedores

Informe sanitario y de la instalación de los servicios eléctricos

Informe de la instalación de gas y de agua potable

Informe de los baños para hombres, mujeres y discapacitados

Permiso de manipulación de alimentos

Personal con libreta sanitaria actualizada

Certificado impreso del sistema interno de gestión de manipuladores de alimentos en Argentina.

Áreas de ventilación

Deposito para el almacenamiento con indicación de las diferentes temperaturas

Certificado de conducta del titular habilitado

Libreta sanitaria

Constancia de inscripción del monotributo y su último pago.

Fotocopia de DNI del titular de la habilitación.

5.03.4 Procesos internos del restaurant

Contará con dos turnos para la preparación de los alimentos. La forma operativa se llamará front end (adelante - la parte visible) y back end (parte posterior del restaurant).

El diseño de la cocina juega un rol importante ya que se necesita suficiente espacio para el área de producción y su almacenamiento. Es por ello que representa el 40% de la superficie total del local, siendo el restante 60% destinado al salón comedor.

5.03.5 Front-end:

Desde el momento que el cliente llega y entra al restaurant es atendido por la recepcionista, el área se denomina front-end. Es allí donde será saludado, se le ofrecerá algo de beber, y será acompañado a su mesa con el menú en mano, con o sin reserva previa.

El siguiente paso lo completa el maitre, quien se presenta, le explica sobre el menú, aconseja y/o recomienda los platos y la bebida a ofrecer e introduce al camarero o mesero quien estará a cargo de la mesa asignada.

El camarero portará siempre en mano una pequeña tablet para cargar en el sistema el pedido en forma correcta que será enviado al chef de cocina. La carga al sistema generará dos copias, una será dirigida al chef de cocina y la otra al asistente administrativo quien confeccionará el ticket final.

El chef de cocina, al recibir la comanda inmediatamente lo comunica a su asistente en la cocina, y luego se lo entregara el plato final al camarero con una señal de campanilla, con previo control.

El camarero llevara el pedido con buena actitud, buen tacto y elegancia comenzando por las mujeres primero y luego a los hombres.

Finalizado el almuerzo o la cena, el camarero retirará los platos en forma organizada y cuidadosa, preguntándoles si la comida les resulto del agrado del cliente y le ofrecerá por repetir alguna bebida o por un postre.

De no querer ningún otro servicio el camarero le entregara el ticket, el voucher de entrada al museo y/o ticket validado para el estacionamiento. Al mismo tiempo saludará al cliente cordialmente, despidiéndose y augurándole un pronto retorno. Una muy buena atención al cliente y su satisfacción otorgarán mayores créditos al restaurant.

Todo el proceso durará aproximadamente 2 horas si se incluye café y postre, que es la métrica que definirá la rotación de los clientes en un restaurant y su escalabilidad. (Ver figura 32)



Figura 31: Proceso del front end. Gentileza Ministerio de Turismo.

5.03.5.1 Protocolo Covid-19

Los locales comerciales podrán colocar mesas al aire libre previa autorización y en las mesas no puede haber más de 4 personas.

Distancia entre personas de al menos 1,5 metro, y potenciar al mínimo posible la convivencia simultánea en un mismo espacio físico.

Uso de tapabocas permanente tanto para el personal como para las personas ajenas al establecimiento.

En caso de que no cuenten con un acceso directo desde el exterior al patio o terraza, se deberá demarcar un pasillo (libre de objetos) que contemple ambos sentidos de circulación. Se debe evitar la permanencia de personas en la vía de circulación. Cada mesa debe tener un radio propio libre de 1,7 metro cuadrado respecto de otras. La circunferencia que delimite cada mesa debe separarse por 1,5 metro respecto de otra, medido desde sus límites.

Se debe colocar un punto de higienización con alcohol en gel o sanitizante en cada uno de los espacios.

Las mesas deberán desinfectarse luego de que se retire cada comensal y previo a que se siente uno nuevo.

Para las mesas en las veredas, se debe contratar un seguro de responsabilidad civil para estos usos o ampliar el que tengan en el local.

Se recomienda el uso de medios de pago electrónicos. En caso de que el pago se realice a través de tarjetas de crédito o débito, se deberán desinfectar tanto las tarjetas como el posnet utilizado una solución de agua y alcohol.

Se recomienda usar mamparas o pantallas en las cajas que aseguren la protección de vendedor/cliente.

5.03.6 Back end:

El back end consiste en todos los procesos detrás del “mostrador” o sea la parte interna del restaurant, desde el manejo de los proveedores, la recepción de la materia prima, el almacenamiento, el inventario, la limpieza y mantenimiento, todo para asegurar el proceso cumpliendo los standares de calidad en su recorrido. Un back end bien ‘aceitado’ logrará brindar un eficiente respaldo al área de producción, evitará el desabastecimiento de materias primas y otros

insumos, entre otros logros, por lo que en definitiva, contribuye a lograr un servicio excelente al cliente y será un diferenciador de la competencia.

El proveedor de materias primas es el inicio de todo proceso gastronómico, es importante saber elegir un buen proveedor para asegurarse de tener el precio adecuado para ser rentable ya que será el primer paso de la producción de los alimentos. Además del precio con sus plazos de pagos, costos de envíos, los otros factores que inciden serán el tiempo de entrega, sus formas de envíos, y la calidad de los productos. Todo proveedor hará la entrega de los pedidos antes de las 11 hs., ser puntuales, organizados y cumplir con las normas de salubridad vigente durante y después de la pandemia. No quedarse con un solo proveedor ya que es la mejor forma de obtener productos de calidad a precios moderados y muchas veces un solo proveedor no puede cumplir con todas las demandas.

Las compras se dividirán en:

- | | |
|-----------------------|---|
| ❖ frutas y verduras | ❖ art. de limpieza y equipamiento de la |
| ❖ carnes rojas y aves | cocina |
| ❖ pescados y mariscos | ❖ reposición de vajilla, cubiertos y |
| | blancos del restaurant |

El encargado de las compras de frutas y verduras seguirá el lema “compre local” no solo para tener buenos precios, sino también para establecer una alianza con los productores de frutas y verduras locales y generar así una sinergia positiva entre ambas partes. La compra será semanal y cuando se termina el producto entre semana, y dependiendo de la urgencia se efectuará la compra en el local más cercano al restaurant.

Las carnes rojas y de aves son las más solicitadas por ende se comprará en los negocios mayoristas cárnicos.

Los pescados y mariscos se consiguen a través de la mayorista Marea del Sur.

Las compras de materias primas secas, no perecederos, bebidas y los artículos de limpieza se realizarán en los mayoristas locales como Diarco, Makro, Maxiconsumo dependiendo de la oferta al momento de la compra. Luego se estudiará las compras directas al productor dependiendo del volumen de producción.

Para los vinos se abrirá una cuenta con la firma Familia Zuccardi, proveedora de los vinos Alma, Malamado, Bodega Zuccardi y Santa Julia.

Para la recepción de la materia prima, se llevará a cabo con un formulario de control en la que consta la fecha y el horario de llegada, calidad del producto con el etiquetado y el embalaje adecuado. Además, deberá ser inspeccionada con el fin de evaluar el control de peso, la calidad y el producto.

El almacenaje de los productos se realizará en forma inmediata al momento de la recepción y se dividirán en secos, refrigerados y congelados; todo producto será stockeado sobre tarimas o estanterías arriba de los 15 cm del piso para evitar el contacto con el agua, polvo y la suciedad. También se utilizará el método FIFO (del inglés First In-First Out) traducido como primero en entrar, primero en salir que consiste en una rotación adecuada del producto ante la fecha de su vencimiento.

Productos secos:

- en lugar seco, frio (entre 10-18 C), ventilado y lejos de la luz solar.
- colocar los alimentos en recipientes secos, cerrados y duraderos
- mantener el área limpia y ordenada

Productos refrigerados: ya sea cárnicos, frutas y hortalizas, su importancia radica en mantener los productos refrigerados porque representan los costos operativos y de la salud de los comensales.

El proceso consiste en:

- controlar la temperatura cuyo rango deberá estar entre los 2-5 C para mantener la calidad y frescura
- los alimentos crudos se ubicarán en los estantes inferiores
- utilizar contenedores especiales para aquellos que poseen olores fuertes como los quesos
- los alimentos cocidos se almacenarán en los estantes superiores.
- el sellado hermético en los productos garantiza su vida útil y alejan de posibles bacterias contaminantes.
- no sobrecargar el área de refrigerados y permitir la circulación de aire frío.
- todos los productos deberán estar empacados en papel film o puestos en recipientes plásticos para evitar la contaminación cruzada.

Se utilizará el método FIFO o PEPS (Primero en entrar, primero en salir) mencionado en el apartado 5.3.5.2.

Productos congelados:

- la temperatura del freezer deberá estar a -18C, con termómetro exterior en la puerta
- todo alimento deberá tener un rotulo o etiqueta
- mantener el freezer cerrado lo máximo posible.

El inventario es importante tenerlo actualizado ya que al tenerlo desactualizado provocará un desabastecimiento. Se trata de un trabajo en equipo entre el personal de la cocina y de la

administración para evitar la mala gestión del control del inventario, el desabastecimiento o el sobre abastecimiento, la falta de un producto para la producción de un plato puede afectar la credibilidad del cliente como así también el poseer un inventario de más provocara perdidas del producto por vencimiento, por robos, que afectara en las ganancias del negocio.

La limpieza y el mantenimiento son los requisitos indispensables en todo negocio gastronómico ya que se manipula con los alimentos, se genera desechos y basura. Debido a ello es muy importante tener una correcta limpieza y un mantenimiento de la industria gastronómica tanto en el sector de producción como en los espacios comunes deberán contar con procedimientos correctos para una gestión adecuada, que se dividirán en tres sectores como almacén, cocina y salón comedor.

Almacén:

- control de temperatura, humedad y circulación del aire
- debe estar seca, limpia, ordenada sin cajas vacías,
- los productos deben estar cerrados, sellados herméticamente, rotulados y con fechas de vencimiento
- limpiar el freezer y el frigorífico periódicamente
- realizar fumigaciones y el control de roedores periódicamente
- disponer de un contenedor para cartones y envases de polietileno para su posterior reciclaje

Cocina:

- lavado de parrillas y hornallas después de cada turno
- limpieza de equipos de la cocina en forma periódica
- limpieza de los extractores de olores en forma periódica

Salón comedor:

- piso limpio constantemente
- los baños deberán estar limpios con el formulario de limpieza de baños firmado
- las mesas deben estar limpias y puestas prolijamente
- los camareros deberán estar siempre con su uniforme y delantal limpios

5.03.6.1 Área de cocina

La distribución se hará por partidas de trabajo según detalle:

- Cocina caliente, aquí se elaboran los platos calientes. La ubicación será en el centro de la cocina y contará con dos cocinas industriales de seis quemadores elaborada en acero inoxidable. Se deberá contar con el espacio, los utensilios y equipos necesarios.

Los métodos de cocción que se utilizaran en esta área son frituras, al vapor, asado e incluye todas las guarniciones calientes.

- Cocina fría, se preparan comidas frías como ensaladas y toda guarnición que sirva para el menú. En esta área se debe manipular con mucho cuidado ya que la mayoría de los productos se deterioran fácilmente. Las hortalizas y legumbres necesitan cierta desinfección e higienización antes de usarlos para las preparaciones. Se necesita dos mesas de trabajo, varias tablas de picar, cuchillos, bandejas, utensilios pequeños, rebanadora, licuadora, dos cestos para desechos orgánicos entre otros.

- Pastelería, se elaborarán todos los postres de la carta y las salsas dulces, y helados. También contara con una heladera solo para productos de pastelería como helados, levadura, masas etc., para evitar que se contaminen con otros productos.

- Bachas, es el lugar donde se lavarán todos los utensilios que se ocuparon en las demás áreas de la cocina. Tendrá bajo su responsabilidad los porta platos, los porta copas y vasos. Se instalará un lavavajillas industrial y se lavará todas las ollas, todo el menaje usado en el restaurante y el personal a cargo del área, ‘bachero’ mantendrá limpio cada puesto de trabajo, equipos, pisos y retira la basura al finalizar la jornada. Además, tendrá en su listado las escobas, los trapos de pisos, secadores, desinfectantes y otros artículos de limpieza.

La correcta distribución de las áreas de trabajo y contar con los equipos y utensilios, permitirán un mejor desarrollo en las actividades que se realizan dentro del área cocina.

5.03.6.1 EQUIPAMIENTOS PARA LA COCINA

- Fijos: son todos aquellos que se encuentran amurados a la pared o están fijos en el piso como los hornos de tres niveles de estanterías, con varias funciones para la elaboración de los productos de panadería, etc.

- Movibles: son todos los elementos que se pueden trasladar de un área a otra, ej. las mesas de acero inoxidable, una batidora y amasadora eléctrica de 20 litros, etc. (ver figura 32).

EQUIPAMIENTO PARA LA COCINA								
Cristalería	Accesorios para las bebidas	Almacenamiento	Equipamiento	Equipamiento	Utensilios	Equip fijo	Equipo	Salon
tazas de café expreso	toallas de bar	saleros y pimenteros	licuadoras	Ollas con altas capacidades	abrelatas			mesas 90x90 x 20 u
vasos shots	coladores	estantes p/cristalería	bandejas p/hornos	café express	Balanza de alimentos	freezer pozo		mesas aux. 4
vasos de pilsners	sacorchos	guantes, gorros	cafetera industrial	tazones para mezclar	Batidoras	muebles p/bar		carros de servicios
vasos p/gaseosas		estantes p/licores	amasadora	cacerolas de 1 lt, 5 y 10 lt	cubiertos para el salon	lavavasos	carro termico	sillas de madera 100
tazas p/ capuchino		servilletas	horno microondas	Sartenes anti-adherentes	cucharas medidoras	mesas met. 4	calienta platos	sillas para niños 4
		toallas de papel	sobadora	planchas biferas	cucharones	2 cocinas c/6 horn.		florero x 20 u.
jarras de cervezas,	coctelera de martini	recipientes hermeticos	batidora industrial	Cazuelas	Espátulas	heladeras		salero y pimentero x 20
copas de agua		packaging amigables	exprimidoras	Cacerolas	Peladores	heladera vitrina		platos hondos x 100
jarras de vidrios		azucareras	procesadora de alim.	Vaporeras	pinzas	extintor		platos playos x 100
tazas americanas		cremeras, salseras	planchas	Braseros	platos,	lampara emerg		platos postres x 100
copas de vino,	embudos	mangas, picos	cortadora de carne,	ollas de 20 lt	Ralladores	2 microondas		armarios
copas de champagne		botequin 10.aux	freidoras	coladores	Tablas de cortar			
copas sundae x 100			bowls med y gdes	fuentones de plastico 16 lt	cuchillas p/carnes y pesc.			
			balanzas digitales	bowls varios	pinzas p/parrillas			
			cortafriambre	tazones para mezclar	pinzas p/ens.			
			lavaplatos	robocoupe				

Figura 32: Equipamiento básico. Elaboración propia 2021.

5.04 SISTEMA ADMINISTRATIVO

Para la administración del restaurant se contratara inicialmente un estudio contable que realizara todas las gestiones pertinentes, como habilitaciones, inscripción del personal, inscripción en Ingresos Brutos, Afip, pago de sueldos y proveerá un software de gestión administrativo. El software ofrece soluciones en el control de impuestos, realiza la factura, proporciona la información del control financiero, el inventario, cuentas a cobrar y de las entradas y salidas del personal.

5.05 SISTEMA OPERATIVO PARA EL RESTAURANT Y LA COCINA

Se contratará el sistema Popapp para la gestión del restaurant ya sea para las comandas y los deliverys, donde se descargará en una computadora con Windows todas las apps para los meseros y la cocina.

Con el software se podrá realizar el análisis de los pedidos, obtener las estadísticas de ventas, y el seguimiento de los clientes.

Los meseros portaran una Tablet con un TPV (terminal de punto de venta) para los pedidos y en ella se anotaran el número de mesa, la cantidad de personas, los detalles del pedido y el total de ventas para su facturación que también facilita el cobro por tarjeta de crédito o débito.

CAPÍTULO 6 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

En este capítulo se analizará las cuestiones económicas básicas para que el negocio sea factible.

Se hará una inversión inicial de \$ 11.425.000 proveniente de fondos propios. El análisis económico es para estudiar la factibilidad del presente proyecto.

Para comprobar la rentabilidad económica del proyecto se utilizaron la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN).

6.1 PARTES Y COSTOS

En todo negocio de restaurant las partes se dividen en personal, de ocupación o finanzas y costos.

En el área de personal se tiene en cuenta los gastos por el pago del personal, sus beneficios, la cobertura médica y las capacitaciones.

En finanzas se considera todo lo relativo a los impuestos, al alquiler del local, servicios varios (agua, luz, gas), seguros y amortizaciones de las maquinarias. Son considerados gastos fijos.

Finalmente, en la sección de costos se menciona todo lo relacionado a la producción, a la materia prima, los artículos propios del restaurant como la papelería, las vajillas, las Tablets, marketing con sus redes sociales al día y la publicidad.

Los gastos operativos son prácticamente todo lo que se necesita para administrar un restaurante en el día a día. Esta partida de finanzas incluye desde servilletas y cubiertos, hasta el teléfono, internet y marketing.

SUELDOS PERSONAL	
CHEF EJECUTIVO	220.000,00
SOUS CHEF X 2	300.000,00
CHEFS X 4	400.000,00
ENCARG ADMINIST	100.000,00
ASISTENTE ADM X 2	160.000,00
MAITRE X 2	190.000,00
MAESTRANZA X 2	130.000,00
CONDUCTOR 1 X 6HS	60.000,00
MESEROS X 6	360.000,00
AYUDANTES CHEF X9	765.000,00
BACHEROS X 2	130.000,00
	2.815.000,00

Figura 33: Sueldo bruto. Elaboración propia 2021.

GASTOS	PESOS
	UNICA VEZ
Alquiler + comision inmob.	1,558,000.00
Habilitacion	50,000.00
Informe electrico hab.	40,000.00
Estudio contable M. H :	
CUIT y cuil empleados	5,000.00
liq sueldos	41,000.00
LIQ IMPUESTOS	10,000.00
SOFTWARE contable	5,900.00
Gastos hon. Arquitect	
Gastos arreglos edificio	
Gastos ambientacion	3,710,000.00
Mobiliario 20 mesas+4 armar.	<u>3,109,811.00</u>
amortiz	310,981.10
Marketing: pag web+logo+INPIgastos marketing	73,700.00
Materia prima	2,000,000.00
Equip. informatico 6+1 c/wifi y telefonía	505,247.00
Seguro INTEGRAL COMERCIO	3,432.00
GASTOS EXTRAORDINARIOS	
Sueldos c/cargas soc	
Servic. Varios (agua+luz+gas+abl)	
TOTAL GASTOS	11,423,071.10

Figura 34: Gastos de Apertura. Elaboración propia 2021.

Para el inicio de la actividad comercial, los gastos operativos de apertura fueron de \$ 11.423.071 con un flujo de caja de \$ 1,928.90 que se utilizará para eventos extraordinarios o gastos inesperados.

El cash flow operativo es una reserva generada por las operaciones comerciales normales del restaurant, por la venta de los platos, y se utilizaran a futuro para los pagos a empleados, servicios básicos, impuestos y a los proveedores que forman parte del día a día del negocio. Si el restaurant no pudiera generar el dinero suficiente para mantener sus actividades comerciales, se recurrirá a un financiamiento externo para seguir operando.

El ticket promedio por semana fue de \$ 2535 sobre 710 personas.

Debido a los constantes aumentos en las materias primas por razones inflacionarias, se pensó en realizar eventos especiales por las fiestas navideñas tales como cocktails de despedida del año para el público en general y cenas de reencuentros en los días previos de la Navidad. También se ofrecerán ventas especiales de pan dulce para los clientes del restaurant y para los empleados de la empresa a la cual se les ofrece los almuerzos en planta. (Ver figura 25 Cap. 4.9).

Además, en reuniones con todo el personal de trabajo se planificó para aumentar los ingresos en lanzar varias ventas mensuales extraordinarias para todo el año especialmente para San Valentín, Pascuas, Día del Padre/Madre y del Niño, Día del amigo, etc. (Ver figura 35).

VENTAS EXTRAORDINARIAS: ESPECIALIDADES NAVIDENAS					Cuando? Donde?	
	Venta	Costo	Total de Ventas			
ARGENTUM XMAS BOX PAN DULCE	\$ 3.200	2080	320.000,00	100	ventas en la empresa	
(LATA METALICA DISENADA Y DECORADA)			208.000,00	65	ventas en el restaurant	
CENAS CORPO AMIGABLES NAVIDENAS						
ENTRADA+PLATO PPAL+POSTRE	\$ 5.500	3575	313.500,00	57	durante 4 mier, 4 jue y 4 vier de Diciembre	
CHAMPGNE+TURRON+PAN DULCE						
COCKTAIL NAVIDENO	\$ 4.900	3185	245.000,00	50	durante 4 mier, 4 jue y 4 vier de Diciembre	
PICADA ESPECIAL + COCKTAIL +						
CHAMPGNE+TURRON Y P.DULCE						
TOTALES		706.225,00	1.086.500,00			

Figura 35: Ventas especiales para Navidad. Elaboración propia 2021

PROYECCION MENSUAL VTAS EXTRAORDINARIAS												COSTOS	
MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		IPC
DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV		53,80%
1.086.500,00	320.000,00	432.000,00	360.000,00	480.000,00	120.000,00	595.000,00	520.000,00	489.000,00	420.000,00	550.000,00	350.000,00	ANO 1	5.720.783,25
MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		50,90%
DEC NAVIDAD	ENE	FEB S. VALEN	MAR	ABR PASCUA	MAY	DIA DEL PADRE	AMIGOS	NINOS	SEP	D MADRE	NOV	ANO 2	9.495.928,12
													14.609.120,18
MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		62,1
DEC NAVIDAD	ENE	FEB S. VALEN	MAR	ABR PASCUA	MAY	DIA DEL PADRE	AMIGOS	NINOS	SEP	D MADRE	NOV	ANO 3	16.982.189,42
													26.049.522,19
MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		59,8
DEC NAVIDAD	ENE	FEB S. VALEN	MAR	ABR PASCUA	MAY	DIA DEL PADRE	AMIGOS	NINOS	SEP	D MADRE	NOV	ANO 4	30.304.555,35
													46.622.392,84
MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12		0,509
DEC NAVIDAD	ENE	FEB S. VALEN	MAR	ABR PASCUA	MAY	DIA DEL PADRE	AMIGOS	NINOS	SEP	D MADRE	NOV	ANO 5	53.076.913,46
													81.656.789,94

Figura 36: Ventas especiales para todo el año.

6.02 PROYECCIÓN DE RESULTADOS

Para la proyección de los resultados se tomó el índice de precios al consumidor, que tiene una variación de aproximadamente de 4.48% promedio mensual llegando al 53.8 anual para el año 1.

Para la proyección anual se tomó el valor mensual y se multiplico por los doce meses aplicando el porcentaje del 53.8% se llegó a un ingreso bruto de \$ 134,369,733.00.

Descontando el costo de la producción, los gastos operativos, los impuestos y los gastos no operativos se llega a una utilidad neta de \$ 844,106.35.

Para los años siguientes el índice de precios al consumidor (IPC) serán de 50,9%, 62,1%, 59.8%, y 52.3%. En cuanto a las proyecciones de ventas serán de 10% para los tres primeros años, seguidos de 12% y 18% en los siguientes años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	10%	10%	10%	12%	18%
Precio Vta unit.	10%	10%	10%	12%	18%
Costos variables	50%	50.9%	62%	59%	52%
Gastos Fijos	25%	25%	30%	30%	30%
Impuestos	38%	38%	38%	38%	38%

Figura 37: Proyecciones estimadas

6.03 ESTADO DE RESULTADOS

Para la confección del estado de resultados se trabajó en supuestos de ventas basado en los índices del precio al consumidor (IPC) del 53,8% para el 2021, luego para el siguiente año se estimó en 50,9%, 62,1%, 59, 8% subsiguientes y finalmente el 52,3% en el quinto año.

ESTADO DE RESULTADO DE ARGENTUM RESTAURANT						
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
VENTAS (PROYECCION+IPC)	(53,8+10)	(10+50,9)	(62,1+10)	(59,8+12)	(52,3+18)	
Ventas totales	134.369.733,00	216.648.881,73	373.759.951,82	643.988.910,94	1.101.102.147,40	
COSTO DE VENTAS	87.340.326,45	140.821.773,13	242.943.968,68	418.592.792,11	715.716.395,81	
GANANCIA BRUTA	47.029.406,55	75.827.108,61	130.815.983,14	225.396.118,83	385.385.751,59	
GASTOS OPERATIVOS	45.079.384,00	68.024.790,46	111.064.846,47	169.407.160,77	226.108.210,48	
GASTOS NO OPERATIVOS	310.981,10	469.270,48	760.687,45	1.215.578,54	1.851.326,12	
GASTOS TOTALES	45.390.365,10	68.494.060,94	111.825.533,92	170.622.739,31	227.959.536,60	
RESULTADO NETO ANTES DE IMPUESTOS	1.639.041,45	7.333.047,67	18.990.449,22	54.773.379,52	157.426.214,99	
IMPUESTOS:						
TOTAL IMPUESTOS	794.935,10	3.556.528,12	9.210.367,87	26.565.089,07	76.351.714,27	
UTILIDAD NETA	844.106,35	3.776.519,55	9.780.081,35	28.208.290,45	81.074.500,72	

Figura 38: Estado de resultados.

6.04 ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS FINANCIEROS DEL RESTAURANT

Cuando se tiene los flujos de efectivo fuertes indican que se encuentra en una buena posición para hacer frente a todos los gastos operativos donde hay más ingresos que egresos. Existen escenarios posibles según los ingresos y las proyecciones se calcularon con una rotación del 1.5.

Los escenarios se clasifican:

- Escenarios financieros Pesimistas: se trata del peor escenario y va al fracaso, es la realidad del negocio donde no hay rentabilidad y solo se recupera la inversión. No dura más de 30 a 60 días. Para el presente trabajo el negocio puede soportar hasta un 10% de pérdida, o sea en la disminución de los ingresos.
- Escenarios financieros Promedios: es un escenario positivo donde existe rentabilidad y se hace frente a los pagos de proveedores, al personal y los servicios. Para ello se confecciono el valor neto actual que demostró la rentabilidad del negocio.

- Escenarios financieros Optimistas: es un escenario con muchos ingresos pero al mismo tiempo se deberá medir el ingreso, la atención al cliente, la capacidad del local y los productos a ofrecer. Muchas veces se cometen errores al no evaluar la capacidad para atender a los clientes y ofrecerles el producto.

6.05 INDICADORES FINANCIEROS Y KPIS

Los indicadores utilizados fueron el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

VAN: rentabilidad absoluta, beneficio generado por la inversión.

VAN	11.423.071,10		844.106,35	3.776.519,55	9.780.081,35	28.208.290,45	81.074.500,72
Tasa: 70%	70%		170%	289%	491%	835%	1420%
			496.533,15	1.306.754,17	1.990.653,64	3.377.388,97	5.710.046,91
1.458.305,74							

Figura 39: Valor Neto Actual mayor a 0.

En escenarios negativos, el VAN soporta hasta el 10% de disminución en los ingresos.

TIR: rentabilidad relativa (porcentaje de beneficio sobre la inversión): 71%

Los KPI son los indicadores necesarios para medir los resultados del negocio ya que se invirtió esfuerzo, tiempo y dinero. Dichos indicadores inteligentes (SMART en inglés) deben ser medibles, específicos, alcanzables, realísticos y oportunos.

En los medibles, se puede saber los costos de los platos, la cantidad de comensales que entran por hora, por día, por mes y año. Para los específicos: medir los seguidores en Instagram. Los KPIs más utilizados son:

- Flujo de caja: mide las entradas y salidas de dinero y determina las ganancias del restaurant. Se trata de la medición de los ingresos por ventas totales menos los gastos totales, el resultante es el cash flow.
- Número de clientes o ventas indica la cantidad de personas que llegan al restaurant en un periodo determinado. Es necesario conocer las ventas mínimas para lograr el punto de equilibrio y ser rentables teniendo en cuenta el valor del ticket promedio y los costos.
- Ticket promedio es el ingreso promedio del cliente o sea el gasto promedio del cliente, su fórmula es ingresos por ventas sobre el número total de clientes, para el presente modelo el ticket promedio es de \$ 2535 sobre un promedio total de 710 personas que visitaron en una semana. Para aumentar el ticket promedio depende del servicio que se brinda a los clientes y sus productos a ofrecer.
- Costos: se trata de todos los pagos realizados, y los costos pueden ser fijos (alquiler, luz, gas, agua, mobiliario), costos de materias primas (incluye los desperdicios), costos laborales y costos de marketing y publicidad.
- Tiempos de espera entre servicios: se debe medir los tiempos entre la llegada del cliente y la asignación de una mesa, el tiempo que tarda en hacer el pedido del plato, luego la llegada de la entrada, el plato principal, el postre y finalmente el ticket.
- Productividad del personal: permite detectar los empleados capaces de conseguir los objetivos del restaurant como así también determinar cuáles son sus horarios más productivos.
- Satisfacción del cliente: sirve para analizar la opinión del cliente con respecto al servicio, la comida, si regresarían o no o si recomendarían el local.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La investigación aportada para el presente trabajo demostró el aumento de la profesionalización del sector gastronómico con un crecimiento muy amplio dentro del rubro ofreciendo distintos tipos de cocina.

El barrio de Palermo con su polo gastronómico, creció enormemente en los últimos años ofreciendo una diversidad cultural en materia de platos y en los ingredientes que se pueden adquirir en los mercados locales de Buenos Aires tales como el Merkat de Villa Crespo o el DoHo en Villa Urquiza.

Actualmente el negocio restaurant-museo esta con un crecimiento leve, sin embargo las escuelas de gastronomía han aumentado en los últimos años ofreciendo varios cursos, talleres, seminarios entre otros para la profesionalización de la carrera.

2. Tanto el público local como los turistas gustan de experimentar nuevos polos gastronómicos, nuevos restaurants temáticos, ya mencionados en las estadísticas que indican que el 71.8% de los encuestados gustarían de conocer y comer en un restaurant con un museo gastronómico, único al momento adyacente que otorgaría de este modo una experiencia única para el cliente en donde aúnan el conocimiento y el placer de disfrutar de una buena comida en un solo lugar.

3. El proyecto presentado, donde el restaurant es el core business ofrece las alternativas de la realización de dos o tres unidades de negocios muy interrelacionados entre sí. Debido a la magnitud del proyecto solo se confecciono para el presente trabajo un estudio cualitativo del restaurant, siendo las otras alternativas como modelos complementarios a futuro.

4. Los negocios complementarios como el museo gastronómico ofrece a los clientes la experiencia de vivenciar el pasado con el presente a través de la comunicación de las piezas gastronómicas. Para ello la propuesta será dar a conocer al público en general comunicando sobre el emprendimiento del museo y convocando todos con el siguiente texto:

“No tires ningún elemento de la cocina. Estamos creando un museo gastronómico, ¿te gustaría participar? Todas las piezas que no uses en tu cocina lo podés traer al museo. No importa su estado ni su edad. Tu colaboración es importante para el museo, déjanos tu nombre y la historia de la pieza para así colocarlo en ella”.

5. Para la escuela gastronómica el plan de acción será ofrecer una carrera con una propuesta de materias diferenciadas con las otras escuelas, tales como decoración con frutas y verduras, esculturas de hielo, concepto de aromas y sabores, matemática culinaria, composición literaria sobre la gastronomía, y realizar una alianza con “Culinary Institute of America” (CIA) para la apertura de una sede en Buenos Aires con los beneficios para todos los estudiantes de la escuela de poder globalizar su carrera profesional y efectuar sus pasantías en el exterior y en la casa matriz.

6. La otra alternativa de negocio complementario es la venta de insumos, moldes, utensilios de gastronomía varios, materias primas secas con precios especiales para los estudiantes de la escuela. Este local de insumos proveerá de materiales necesarios al restaurant y a la escuela como así también estará abierto al público en general. (Ver figura 41 Mapa Modelo de Negocio).

MAPA MODELO DEL NEGOCIO		
RESTAURANT	MUSEO	ESCUELA
Almuerzos Cenas	Exhibicion de piezas Tienda de souvenirs regionales.	Carreras oficiales: Lic en gastronomia (4 anos) Tecnatura (3 anos) Cocinero Prof (1 ano) Pastelero Prof (1 ano) Panadero Prof (1 ano)
Semanas de cocina por nacionalidades o temáticas Catering Empresario para plantel de empleados: "Almuerzos Amigables" y desayunos-workshops Eventos Sociales Eventos corporativos Catas de bebidas de las bodegas sponsor APP para delivery de alzo y cenas.	Cooperacion de sponsors oficiales y empresariales Exposiciones emáticas Eventos culturales tematicos Alquiler de espacio para talleres gastronomicos, -concierto y rondas de canto -taller de rescate de la fotografía gastronomica. -recorridos guiados y conversados -conocer otras culturas gastronomicas. -patio de folklor con pastelitos. -actividad lúdica: anagrama -encuentro de reciclado de platos -taller de comida vegetariana -taller de panes rapidos en 1 dia -tardes de te y bailes	Clases magistrales de profesores invitados Cursos Regulares. Talleres y cursos cortos Alquiler de equipamiento para eventos Eventos: Festival Asiático 2025, Festival Latino 2025, Euro Gastro 2025 Fest. Gastro Navideño Int. 2025 - catas de te/café -catas de whisky/cerveza
REVISTA DE GASTRONOMIA	REVISTA MUSEOS	LIBROS CON RECETAS

Figura 40. Referencias 1: verde core business – rosa: negocio complementarios a futuro 2: actividades adicionales 3: ventas digitalizadas.

7. Posterior a la investigación se realizó un plan de negocio con sus detalles de infraestructura, los costos de materias primas, y otros gastos administrativos como el costo de personal, los gastos de marketing y los impuestos con una utilidad neta de \$ 844.106,35⁴ con altas expectativas de crecimiento en los años siguientes. No obstante, en el tercer año se dispuso la compra de una camioneta para reducir el gasto del transporte de los alimentos a la empresa fabril y para el 5to. año se decidió hacer un reducción en el aumento de sueldos ya que las ventas no fueron suficientes.

⁴ Los precios indicados fueron tomados en base a la investigación de septiembre 2021 muchos precios pueden estar no actualizados.

Dada la situación de emergencia se sugirió acceder a una línea de crédito ofrecida por los bancos como el Provincia para hacer frente a la medida de urgencia económica.

8. Un factor muy importante a tener en cuenta en el servicio gastronómico es la calidad de atención al cliente. Es muy importante que el personal conozca al detalle los procesos operativos internos que requiere de una constante practica y evaluación del día a día para poder afrontar los problemas y ofrecer las garantías de una excelente calidad de servicio. Para ello se confecciono un ciclo de servicio que ayuda a medir los tiempos.

9. Todo lo expuesto anteriormente indican de la factibilidad del negocio, ya que los fondos del cash flow son positivos y demuestran una buena alternativa de inversión a pesar de la inflación. Es importante destacar las nuevas líneas de créditos que están ofreciendo el Banco Nación y FEHGRA para el sector turístico, el Banco Provincia ofrece a través de Provincia Microcréditos a pagar en hasta 60 cuotas. También se difundieron varios créditos para la transformación digital con una tasa fija del 20%, bonificada por el Fondep para ser utilizado en el desarrollo de los negocios complementarios. Además, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) otorga la posibilidad de solicitar un Crédito a Tasa Cero. Otras alternativas para buscar fondos son las crowdfunding y cowlendings.

Finalmente, se concluye la factibilidad de realizar el proyecto con los negocios complementarios a pesar de la inflación en el país que ofrecerán a los clientes otra alternativa de disfrute con un museo gastronómico y posibilidades de concurrir a una escuela gastronómica, ya que se dará oportunidad también a otros sectores etarios con gran entusiasmo, curiosos por el saber

gastronómico que sin duda será una auténtica y única experiencia culinaria en su vida. También se incluyó las ventas especiales para Navidad y otras fechas especiales como otra alternativa de ingresos y para sostener la estructura del negocio. Otra alternativa no contemplada en el presente modelo es la participación en los eventos gastronómicos patrocinados por el Gobierno de CABA para generar otros ingresos especiales en las mencionadas “semana de la gastronomía”.

BIBLIOGRAFIA:

Libros:

Ahmed, P., Shepherd, C., Ramos Garza, L y C. (2012). Administración de la innovación (1ª ed.). México: Pearson Educación.

Brealey, C. A., Myers, S. A. y Allen, F. (2010). Principios de finanzas corporativas. México: Mc Graw Hill. 2010, 9ª Edición.

David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica (11ª ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2012). Dirección de marketing (14ª ed.). Mexico: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2012) Dirección de Marketing (12ª ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). Marketing versión para Latinoamérica (11ª ed.). México: Pearson Educación.

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). Marketing (11a ed.). México: Cengage Learning.

Martínez, O. Desarrollo sustentable: Turismo, costas y educación. Fuente: Universidad de Quintana Roo, México.

Mendenhall, W., Beaver, R. y Beaver, B. (2013). Introducción a la probabilidad y estadística (14ª ed.). México: Cengage Learning.

Messuti, Domingo J. y otros (2001). Selección de Inversiones. Introducción a la teoría de la cartera. Argentina: Macchi.

Newbold, P., Carlson, W. y Thorne, B. (2013). Estadística para administración y economía (8ª ed.). España: Pearson Educación.

Osterwalder, A. (2010). Generación de modelos de negocios.

Quintana Juarez, G. (2011). Desarrollo sustentable en el contexto actual.

Riquelme Leiva, Matías (2015). Las 5 Fuerzas de Porter. Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile.

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Vasconcellos, C. (2006). Turismo e museus. San Pablo: Aleph, Colecao ABC do Turismo

Páginas webs:

Allen, A., Guo, J., Tupper, J. y Xu, Z. (2014). Rainier Beach Food Innovation Center: Kitchen Incubator Business Model for City of Seattle Community Development Planning. Recuperado el 03/06/2014 de <http://www.seattle.gov/Documents/Departments/OPCD/OngoingInitiatives/RainierBeach/RainierBeachFoodInnovationCenter-KitchenIncubatorBusinessModel2014-06-03>.

Infobae. Argentina a la mesa. Google 6/10/21 <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2021/10/06/argentina-a-la-mesa-google-presento-un-recorrido-virtual-por-la-cultura-gastronomica-de-todo-el-pais/>

Banco Mundial en Argentina (2021). Argentina: panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Barrera, A. Como crear un perfil del consumidor. Recuperado el 25/10/21 de <https://www.nextu.com/blog/como-crear-un-perfil-del-consumidor/>

BBVA Research (2019). Situación Argentina. Primer trimestre 2019. Recuperado de <https://bbvaresearch.com>

BBVA Research (2018). Situación Argentina. Segundo trimestre 2018. Recuperado de <https://bbvaresearch.com>

Buenos Aires Ciudad. Proyecciones de población por sexo y grupos quinquenales de edad. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Años 2010-2040. Recuperado de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar>

Camara Argentina de comercio y servicios (2018). Historia de la inflación en Argentina. Unidad de estudios y proyectos especiales. Recuperado de <https://www.cac.com.ar/noticia/Informe UEPE - Historia de la inflacion en Argentina 9765>

Centro de estudios para la producción (2020). Informe de panorama productivo. Ministerio de Desarrollo Productivo Argentina. Recuperado de https://www.capc.com.ar/novedades/panorama_productivo_cepxxi_dic_2020/

Colpaar, A. (2021). 7 Shared Kitchen Incubator Programs Supporting Growing Food Businesses. The Food Corridor. Recuperado el 21/04/2021 de <https://www.thefoodcorridor.com/2021/04/21/7-shared-kitchen-incubator-programs/>

Crespo, C. (2021). ¿Qué es la slow food?. Manageat. Recuperado el 19/9/2021 de <https://manageat.com/en/about-us/>

Cruz, C.J.(2012). Creatividad gastronómica y cocina emocional. CCGastronomia. Recuperado el 2 Sep 2021 de: <https://www.entretantomagazine.com/2012/09/27/creatividad-gastronomica-y-cocina-emocional/>

Chávez, O. y Díaz, S. (2013). Consumo de comida rápida y obesidad, el poder de la buena alimentación en la salud. México: RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, vol. 4 núm. 7.

El Nacional (2015). *La importancia de los museos*. Recuperado el 23/10/2015 de: https://www.elnacional.com/historico/importancia-los-museos_40156/

Eve (2014). *Museos: El perfil del visitante*. Recuperado de <https://evemuseografia.com/>

De Bonis, G. (2020). 15 tendencias en restaurants para 2020. Recuperado el 2/9/2021 de: <https://germandebonis.com/15-tendencias-en-restaurantes-para-2020/>

Filgueira, B. (2020). Los 10 mejores restaurantes porteños, según los chefs más prestigiosos de la Argentina. Buenos Aires: Infobae. Recuperado el 31 Ago 2021: <https://www.infobae.com/tendencias/2020/02/02/los-10-mejores-restaurantes-portenos-segun-los-chefs-mas-prestigiosos-de-la-argentina/>

Garcia, G. (2021). 7 tendencias en restaurantes que impulsó la pandemia. The Food Tech. Recuperado el 22/02/2021 de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/7-tendencias-en-restaurantes-que-impulso-la-pandemia/>

Grupo del Banco Mundial (2016). Análisis Ambiental de País: Argentina. Capítulo 4: El camino hacia el futuro: reconciliar la administración ambiental y el crecimiento económico. Recuperado de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/552861477562038992/pdf/109527-REVISED-PUBLIC-AR-CEA-An%C3%A1lisis-Ambiental-de-Pa%C3%ADs-Segunda-Edici%C3%B3n.pdf>

Huen, E. (2020). Las 4 principales tendencias gastronómicas de 2021. Forbes. Recuperado el 12/12/2020 de <https://www.forbesargentina.com/negocios/cambios-akzonobel-argentina-uruguay-quien-nuevo-director-general-n9217>

InEventos. (2021). ¿Qué es un servicio de Catering? Recuperado el 27/10/21 de <https://www.ineventos.es/blog/que-es-un-catering.html>

Información obtenida del sitio web <http://www.infolibros.org/info-libros-desarrollo-sustentable-gratis-pdf>.

Información barrial de Palermo. Recuperado el 27/10/2021 de <https://www.palermomio.com.ar/feed/>

Importancia de la gastronomía. Recuperado el 31 Ago 2021 de: <https://www.importancia.org/gastronomia.php>

Información de Palermo. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 27/10/2021 de <https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/barrios/palermo>

IP Cultural (2021). ¿Cuál es la situación que atraviesan los museos en Argentina? Recuperado de <https://ip.digital/nota/4921-cual-es-la-situacion-que-atraviesan-los-museos-en-argentina/>

Jefatura de Gabinete de Ministros Presidencia de la Nación (2018). Radiografía del trabajo argentino.

Jodar, C. El perfil del consumidor según su comportamiento de compra y preferencias. The Food Tech. Recuperado el 25/10/21 de <https://thefoodtech.com/historico/el-perfil-del-consumidor-segun-su-comportamiento-de-compra-y-preferencias/>

La Gaceta (2018). Un 48% de la población es de clase media en la Argentina. Recuperado de: <https://www.lagaceta.com.ar/nota/645385/economia/48porciento-poblacion-clase-media-argentina.html>

La Nación (2019). La Argentina es el país con mayor talento en tecnología a nivel mundial, según la mayor universidad digital. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/la-argentina-es-pais-mayor-talento-tecnologia-nid2237809/>

La Nueva Economía (2011). Formatos-modelos-plantillas-ejemplos-de-plan-de-negocios. Perú. Recuperado de <https://lanuevaeconomia.com/formatos-modelos-plantillas-ejemplos-de-plan-de-negocios.html>

Ministerio de Educación. Dirección operativa de extensión educativa: tipos de museos. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/aer/pdf/tiposmuseos.pdf>

Mutti, M. (2017). 13 comidas que deberías probar en Argentina. Travel&Lifestyle. Recuperado el 22/11/2017 de <https://bitacora-viajera.com/comidas-que-deberias-probar-en-argentina/>

Nuno, P. (2017). Estado de resultados. Escuela de negocios. Grupo Zonavalue. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/el-estado-de-resultados.html>

Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021). Los museos se encuentran en crisis financiera: la asistencia cayó un 70% debido al COVID-19. Recuperado de: <https://www.finanzasdigital.com/2021/04/los-museos-se-encuentran-en-crisis-financiera-la-asistencia-cayo-un-70-debido-al-covid-19/>

Onorato, M. (2021). PreViaje: más consumo en hoteles y gastronomía. Ladevi. Recuperado el 3/9/21 de <https://argentina.ladevi.info/previaje/previaje-mas-consumo-hoteles-y-gastronomia-n33555>

Ordóñez Bravo, E. y Robalino Vallejo, J. (2018). “La evolución de la gastronomía en la academia a través del tiempo”, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 24 jun.2018. Recuperado el 24/06/2018 de <https://www.eumed.net/rev/turydes/24/evolucion-gastronomia.html>.

Pellini, C. Historias y Biografías. Recuperado de <https://www.historiasybiografias.com>

Rebollo Arana, L. (2013). Ideas para cuidar el medio ambiente en tu negocio. Core RH. Recuperado el 02/09/2021 de: <https://corerh.wordpress.com/2013/12/26/ideas-para-cuidar-el-medio-ambiente-en-tu-negocio/>

Restaurantes Exitosos. Operación. Recuperado el 25/10/21 de https://www.menuspararestaurantes.com/category/operacion_de_restaurantes/

Riquelme Leiva, M.(2015). Las 5 Fuerzas de Porter. Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Quemada Clariana, E. (2016). FIT Estrategia, valor y precio. España: Ediciones Pirámide. Recuperado de <http://www.edicionespiramide.es/>

Quijano, G.(2018). Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo. España: BBVA. Recuperado el 01/09/2021 de <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>

Santagati, A. (2021). Hoja de ruta. Las 15 tendencias de la gastronomía para este 2021. Clarín Gourmet. Recuperado el 02/01/2021 de https://www.clarin.com/gourmet/15-tendencias-gastronomia-2021_0_ALSeujvLE.html

Sanchez, M. (2021). Sabores del mundo e identidad local: los nuevos mercados gastronómicos de la Ciudad, por dentro. Infobae. Recuperado el 16/05/2021 de <https://www.infobae.com/tendencias/2021/05/16/sabores-del-mundo-e-identidad-local-los-nuevos-mercados-gastronomicos-de-la-ciudad-por-dentro/>

Viscaino, J. (2014). Análisis museístico: Desde el estudio hasta el museo... Revista digital Nueva Museología. Recuperado de <https://www.nuevamuseologia.net>

Zepeda, N. (2018). El museo empático. Recuperado el 30 de May 2018 de: <https://nodocultura.com/2018/05/30/museo-empatico/>

ANEXOS

Anexo 1

MEJORES PRACTICAS INTERNACIONALES



Museo del Jamón, Madrid-España. Fundado en 1978 e innovador en su actividad. Actualmente cuenta con seis locales, el ultimo se abrió en junio del 2020 llamado Poeta Joan Maragall. Su filosofía: trabajo y honradez. Tercera generación. Realizan ventas mayoristas.



Museo Mudec (2015), Milán-Italia. Museo etnográfico. El chef del restaurant es Enrico Bertollini quien recibió la estrella Michelin en dos ocasiones. Su filosofía: ser clásico contemporáneo, tradición e innovación donde cada comensal tendrá una inolvidable experiencia culinaria. Productos de altísima calidad. Gastronomía italiana.



Museo de la gastronomía yucateca (2018), Yucatan-Mexico. Sus titulares Diego Mantecón y Enrique Linage ofrecen la auténtica gastronomía yucateca. Decoración acorde al lugar con amplio espacio.



Fundación Louis Vuitton, Paris-Francia (2015). Museo de arte contemporáneo. Filosofía: el arte y el lujo. Todo lo grandioso se encuentra en el museo. El restaurant está liderado por el chef Jean L. Nomicos, innovador, quien se reinvento con la forma tradicional de servir “la bandeja de comida” (sopa, ensalada y plato principal).

MEJORES PRACTICAS NACIONALES



Museo-restaurant Evita (2005), Buenos Aires. Es un espacio único con jardín y con cocina original. Posee salones para eventos. Permiten el acceso de mascotas (pet friendly). En sus menues ofrecen productos para celiacos y un plato temático llamado el Almuerzo de Evita. Precios moderados.



Museo E. Larreta (1962). Dedicado al arte español, posee una importante colección que comprende una gran variedad de objetos: mobiliario, tapices, armas, cerámica, pinturas y esculturas del Renacimiento y Barroco español. Se destaca el famoso jardín andaluz con reminiscencia islámica, es un lugar único con espacio para el arte contemporáneo y con exposiciones de esculturas en el jardín. El restaurant que se encuentra en el mismo predio pero con entrada independiente, se denomina Croque Madame en donde se podrá disfrutar de la gastronomía de primer nivel en los jardines al aire libre o en su interior.



Museo Amalia Fortabat (2008). Consta de dos pabellones con su colección de arte moderno, una biblioteca, un auditorio, y un café restaurant denominado Croque Madame.



Museo de Arte Decorativo (1937). Se encuentra en el Palacio Errazuriz Alvear, dedicado al diseño y las artes decorativas, posee valiosas colecciones de esculturas, pinturas, tapices, armas, libros, cerámicas, mobiliario y miniaturas europeas y orientales, de los siglos XVI al XX. En la parte posterior está un gran jardín francés que evoca los diseños del Palacio de Versailles. El restaurant Croque Madame se encuentra en la entrada.



Museo Malba (2001). Colección de arte latinoamericano. El restaurant es concesionada por Ninina que ofrece un menú simple pero de excelente calidad sin conservantes ni ingredientes artificiales.

Anexo 2: Escuelas de Gastronomía. Síntesis de las carreras actuales.

LIC EN GASTRONOMIA IAG/UADE	LIC EN GASTRONOMIA UP	LIC EN GASTRONOMIA UAI
Lic en gastronomía: 4 años	Lic en gastronomía: 4 años	Lic en gastronomía: 4 años y tec. en gastronomía: 3 años.
Total de materias a cursar: 18 materias + 4 electivas	Total de materias a cursar: 40 materias+6 electivas	Total de materias a cursar: 45 materias
Modalidad: semipresencial en sede de la UADE/IAG	Modalidad: semipresencial en sede de Gato Dumas	Modalidad: presencial en sede
Convenio con la escuela Le Notre.		
LIC EN GASTRONOMIA UB	ESCUELA DE ARTE GASTRONOMICO	INSTITUTO SUP. ENS. HOTELERO Y GASTRONOMICO (ISHG)
Lic en gastronomía: 4 años/tecnicatura: 3 años	Gastronomía profesional/pastelería prof.: 20 meses	Cocinero prof.: 2 años/ Pastelero prof. 1 año
Total de materias a cursar: 41 materias coc.	Total de materias a cursar: 16 mat	
Modalidad: virtual y presencial	Modalidad: semipresencial	Modalidad: presencial
	Convenio con 5 escuelas internacionales	
INSTITUTO MARIANO MORENO		ASOC PROP PIZZERIAS Y CASAS DE EMPAN. (APPYCE)
Sin datos al momento de confeccionar el presente trabajo.		Cocinero prof. 1 año
		Total de materias a cursar: 6 materias coc.
		Modalidad: virtual y presencial

Anexo 3: Las entrevistas

Entrevista a Santiago Falcon encargado del restaurant Museo Evita Resto.

1. Cual fue la motivación principal que lo llevo a abrir un restaurant en el museo?

“La idea surgió cuando dos encargados de restaurantes locales y un retirado bancario apostaron por la apertura de un restaurant en el Museo Evita, que alquilaban ese espacio y creyeron oportuno la apertura por la afluencia de los turistas. Se inauguro en el 2005 y actualmente el dueño es el señor bancario retirado”.

2. Cuál cree ud. que es el atributo que más valora el cliente en su restaurant museo?

“Por su ubicación y por el uso del jardín que es amplio. Los clientes son locales (70%) y solo el 30% son los turistas que visitan el museo”.

3. Cuáles son los momentos que más consumen los clientes en su restaurant museo?

“El restaurant está abierto todos los días de lunes a domingos. La mayor afluencia es al mediodía”.

4. Qué tipo de comidas son las que más se consumen en su restaurant?

“Nuestro caballito de batalla son los sorrentinos, risotto y pastel de papas. Hay un almuerzo temático llamado “Almuerzo de Evita” pero no tiene tanta salida como los otros mencionados”.

5. Que no puede faltar en un restaurant museo para ofrecer al cliente una excelente experiencia?

“Entender su estado de ánimo, de captarlo por el camarero. Definir las expectativas del cliente en cada contacto”.

6. Cuanto es el ticket promedio de consumo en su restaurant?

“\$ 1300-1500 durante el almuerzo y por la noche es de \$ 1800-2300. Por la noche se cobra servicio de mesa”.

7. Qué nivel de estudio posee el su equipo laboral? Hay estudiantes de gastronomía dentro del personal?

“El plantel está compuesto por varios que estudiaron gastronomía. Actualmente, los estudios están limitados, el 80% de los gastos de estudios en gastronomía lo pagaba el empleador, pero luego varios estudiantes abandonaban los cursos o renunciaban al puesto de trabajo”.

8. Que procedimientos realiza para el cuidado del medio ambiente?

“Los que dicta el gobierno local. Para las botellas, solo las embolsamos, pero no viene ninguna empresa para el retiro de las mismas al momento”.

9. Cuáles son los principales obstáculos en abrir y mantener un restaurant-museo en Bs. As.?

“Los obstáculos son los costos, la documentación que se exige por parte del gobierno y el costo del personal del restaurant”.

10. Acorde a su experiencia, considera ud que es viable en estos momentos abrir un museo-escuela-restaurant?

“Fuera de la pandemia sí. Con la pandemia, haría muchos cambios al modelo de restaurant tradicional o realizaría muchos servicios tipo ghost/dark kitchen. Es un desafío nuevo”.

Entrevista al Sr G. Calabrese – respondido por Lucas Silva – Responsable de Alumnos e Informes de Escuela Gato Dumas.

1- ¿Cuál fue la motivación principal que lo llevo a abrir una escuela de gastronomía?

“Profesionalizar la Industria de la Hospitalidad y todas la Áreas que la conforman: gastronomía, pastelería, gerenciamiento gastronómico, sommellerie y servicio y organización de eventos”.

2- ¿Cuánto hace que trabaja en esta escuela?

“Desde 1998”

3- ¿Cuáles son los objetivos institucionales?

“Expandir la divulgación de la cultura gastronómica en el ámbito nacional e internacional, promover la investigación, intercambiar e innovar en las áreas de cocina, administración gastronómica, pastelería, vinos y bebidas. Formar excelentes profesionales y crear puestos de trabajo.

Brindar a los alumnos una educación empírica, técnica y de excelencia, así como también respaldo y motivación para capacitarse día a día y prepararlos de esta manera para acceder al mercado laboral, a participar en concursos y a elegir entre diversos estudios de posgrado u otras especializaciones.

Promover desde el equipo de profesores y colaboradores el desarrollo de la creatividad y potencial de cada alumno, el respeto, la ética, el espíritu de servicio, el compromiso, la solidaridad, la integridad y mantener así al colegio como un referente de la Cultura Gastronómica Integral”.

4. ¿Qué curso es el más solicitado en la escuela?

“Tecnatura superior en Gastronomía”.

5 ¿Ofrecen becas o descuentos especiales para los alumnos?

“Depende de que carrera, los valores varían. No hay becas, si descuentos para egresados”.

6. ¿Qué porcentaje de egresados trabajan en restaurants de nivel alto?

No sabe/nc.

7. ¿Cuáles son los procedimientos que realizan en la escuela para el cuidado del medio ambiente?

“Son varios, por ejemplo no se entregan bandejas plásticas de ningún tipo, se recicla el aceite vegetal utilizado, se separan los residuos, etc”.

8. ¿Considera Ud. que la ubicación geográfica de la escuela es un factor muy importante para la elección por parte de los estudiantes?

Ns/nc

9. ¿Cuáles son los principales obstáculos en abrir y mantener una escuela de gastronomía en Bs.

As.?

Ns/nc

10. Acorde a su experiencia, ¿considera Ud. que es viable en estos momentos abrir una escuela de gastronomía asociada con un museo temático y un restaurante?

Ns/nc

Lucas Silva | Responsable Alumnos e Informes

Av. Córdoba 1751 - Buenos Aires- Argentina

(+54-11) 4811-6530 - lsilva@gatodumas.com

www.gatodumas.com.ar

Entrevista al director del Museo E. Larreta.

1. ¿Cuál fue la motivación principal que lo llevó a abrir un MUSEO?

“El Museo es una institución pública que depende de la Dirección de Patrimonio, Museos y Casco Histórico, Ministerio de Cultura del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires”.

2- ¿Cuánto hace que trabaja en este museo?

“4 años”.

3- ¿Qué es lo más difícil de ser director?

“Eso depende, porque la tarea de ser director es muy amplia. Hay dificultades muchas veces con los requerimientos de conservación del edificio y las obras con el presupuesto asignado”.

4- ¿Cómo describiría este museo? ¿Cuáles son los objetivos institucionales?

“El objetivo del museo es conservar su patrimonio y generar proyectos que pongan en diálogo ese patrimonio con distintas propuestas involucrando al visitante y a los vecinos”.

5- ¿Qué acciones tiene previstas realizar para mejorar o diversificar los servicios del museo?

“Las acciones y los servicios se consensuan con la Dirección de Museos ya que el Museo Larreta pertenece una red formada por otras instituciones museísticas de la Ciudad de Buenos Aires”.

6- ¿Cuál cree Ud. qué es el atributo que más valora el visitante del museo?

“Los atributos más valorados son el buen estado de conservación de la colección permanente, el jardín hispanoandaluz y la capacidad de ofrecer exhibiciones temporarias que abren temas de debate y análisis crítico. Vecinos y vecinas del barrio suelen volver con frecuencia para disfrutar del espacio”.

7- ¿Qué oportunidades laborales ofrece el museo para los estudiantes de museología?

“Eventualmente se han ofrecido pasantías.

Conservacionismo

Guía de museos

Otros”

8. ¿Alquilan los espacios del museo para eventos u otras acciones?

“Este tipo de servicios está coordinado por la Dirección Gral de Museos”.

9. ¿Qué acciones llevan a cabo para la profesionalización de la carrera de museología?

Ns/nc

10. ¿Cuáles son los principales obstáculos en abrir y mantener un museo en Bs. As.?

“Este museo no es una institución privada por lo tanto no puedo responder esta pregunta”.

11. Acorde a su experiencia, ¿considera Ud. que es viable en estos momentos abrir un museo gastronómico- escuela de gastronomía- restaurante?

“Desconozco del tema gastronómico por lo que no puedo opinar del tema”.

--

Ma. Cecilia de la Fuente

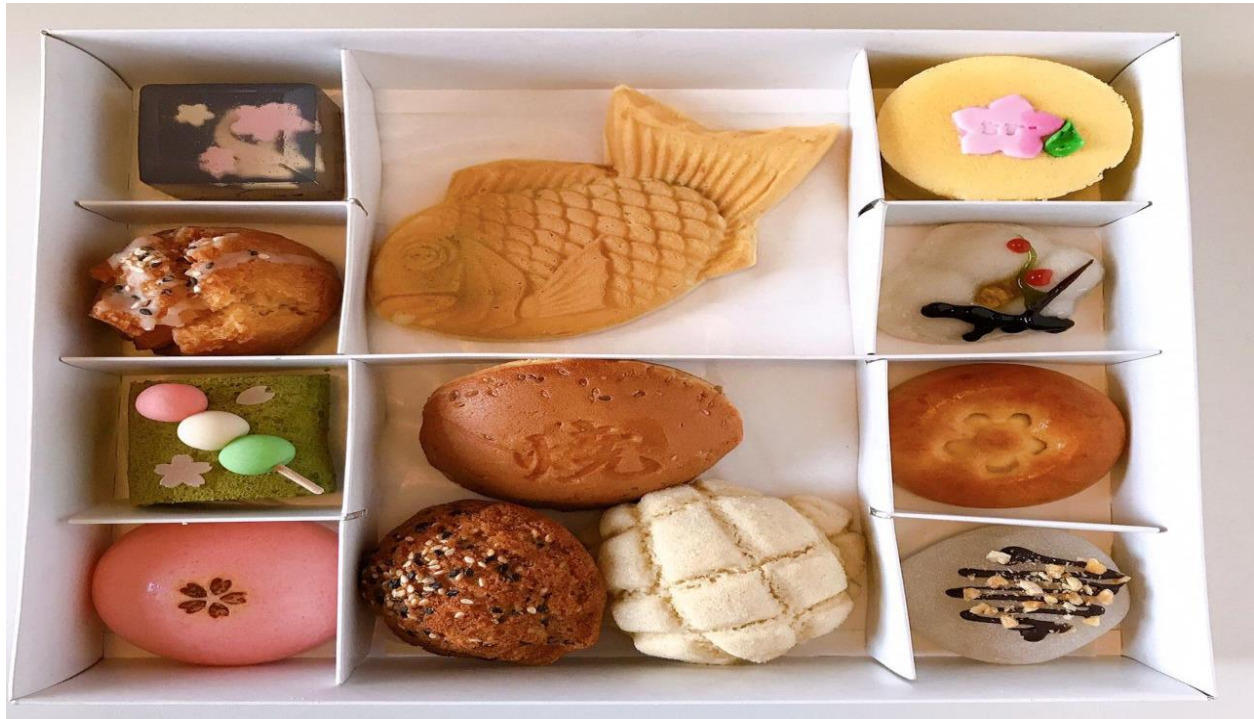
Asistente de Dirección

Museo de Arte Español Enrique Larreta

Ministerio de Cultura

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Anexo 4: Semana de Gastro Japo. Con el aporte de doce pasteleras lograron la Umami Box, doce dulces japoneses en Buenos Aires.



Anexo 5: Nómina de chefs argentinos como futuros invitados:

Ariel Rodriguez Palacios

Choly Berreteaga

Gato Dumas

Francis Mallmann

Doli Yrigoyen

Damian Betular

Leandro Cristobal

P. Airaud

J. Rodriguez

German Martitegui

Osvaldo Gross

Mauro Colagrecco

Anexo 6: ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Todo el personal incluido el chef ejecutivo deberá firmar el acuerdo de confidencialidad en lo referente a la actividad de la empresa.

Es política del restaurant el estricto cumplimiento de la privacidad de la empresa, en donde no se podrá divulgar detalles del restaurant, los sueldos y todo lo relacionado con la actividad comercial ya sea con individuos o empresas comerciales. Los robos de cualquier producto no serán aceptados. El no cumplimiento con el acuerdo implicara el despido inmediato seguido de las acciones legales.

Margarita I. Matayoshi

Titular

Fecha