



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado

Formulación y evaluación de un proyecto de inversión para la instalación de un resto-bar

Autor: Masjoan, Micael

Quisiera agradecer a compañeros, colegas, profesores y amigos que colaboraron en la elaboración de este trabajo. En especial quisiera agradecer a mi familia y amigos por el constante apoyo y el estímulo para concluir una etapa.

Micael Masjoan

RESUMEN

En el presente trabajo se ha desarrollado un análisis de viabilidades sobre la conveniencia y factibilidad de llevar a cabo un proyecto de inversión. Dicho plan consiste en la construcción e instalación de un Resto-Bar en el barrio de Villa Alberdi de la Ciudad de Córdoba sobre el corredor comercial de Av. Colón (zona en la que predominan los negocios concesionarios de automotores).

En el análisis del proyecto se realizó una investigación de la viabilidad técnica, en el que se detallan las necesidades físicas, de insumos y de personal. Por otro lado se ha realizado un estudio de viabilidad comercial examinando el mercado en que se pretende insertar el establecimiento. Así mismo, a través de la viabilidad legal se definió los requerimientos legales para la apertura y funcionamiento. Los requerimientos de gestión y el impacto ambiental del proyecto se analizaron a través de las viabilidades de gestión y ambientales respectivamente. Finalmente, se llevó a cabo un análisis de las probabilidades financieras de éxito de dicho emprendimiento.

Luego de realizado el análisis anteriormente citado se llegó a la conclusión de que el proyecto es viable, factible y conveniente de realizar debido a que no presenta trabas para su ejecución y los resultados económicos esperados son alentadores.

ABSTRACT

This paper has developed a feasibility analysis on the desirability and viability of carrying out an investment project. This plan involves the construction and installation of a Resto-Bar on Colon Avenue in the neighborhood of Villa Alberdi, Córdoba City (area where the business is dominated by automotive dealers).

In the Project analysis a technical feasibility research was conducted which details the physical, supplies and personnel requirements. On the other hand a commercial feasibility study has been made examining the market in which the business is to be inserted. Through a legal viability revision all requirements for opening and running the company were defined. The management requirements and project's environmental impact were analyzed through the management and environmental feasibility respectively. Finally, the likelihood of financial success of the venture was conducted.

After making the aforementioned analysis leads to the conclusion that the project is viable, feasible and desirable to do because no obstacles to their implementation and the expected economic results are encouraging.

ÍNDICE

Introducción	1
Definición de tema y objetivos	2
Tema	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Metodología	3
Marco conceptual	5
Viabilidad comercial	7
Viabilidad técnica	14
Viabilidad legal	17
Viabilidad de gestión	17
Viabilidad ambiental	19
Viabilidad económica-financiera	20
Formulación y evaluación del proyecto	29
Viabilidad técnica	30
Memoria descriptiva	30
Localización	30
Tamaño	31
Ingeniería del proyecto	33
Balance de equipos	33
Balance de obras físicas	36
Balance de mobiliario	37
Balance de insumos	37
Balance de personal	39
Conclusiones de la viabilidad técnica	41

Viabilidad comercial	42
Definición del mercado meta	42
Definición del servicio a ofrecer	43
Clasificación de la demanda	44
Estimación de la demanda	45
Población residente	45
Población no residente	51
Conclusiones de la sección	56
Preferencias y costumbres de los consumidores	57
Almuerzo	57
Desayuno, reuniones y colaciones	59
Conclusiones de la sección	60
Análisis de competidores	61
Grado de satisfacción de la demanda	63
Análisis del ambiente competitivo	63
Rivalidad entre competidores	63
Ingreso potencial de nuevos competidores	64
Presiones competitivas de productos sustitutos	65
Poder de negociación de los proveedores	66
Poder de negociación de los clientes	66
Conclusiones de la viabilidad comercial	67
Viabilidad legal	69
Forma societaria	69
Requisitos legales para la habilitación	69
Ordenanza 11683	69
Certificado de inspección de bomberos	69
Conclusiones de la viabilidad legal	70

Viabilidad de gestión	71
Organización formal	71
Descripción del puesto	72
Asamblea de socios	72
Gerente general	72
Contabilidad	72
Encargado de piso	72
Mozos	73
Peón	73
Encargado de cocina	73
Ayudante de cocina	73
Conclusiones de la viabilidad de gestión	73
Viabilidad ambiental	74
Residuos	74
Efectos sobre el medio ambiente	74
Conclusión de la viabilidad ambiental	75
Viabilidad Económica-Financiera	76
Inversiones del proyecto	76
Análisis de Costos	77
Costos fijos	77
Costos Variables	79
Estimación de los ingresos	81
Almuerzo	81
Desayuno	81
Colaciones	82
Ingresos totales	82
Estimación de la tasa de descuento	83

Apalancamiento Financiero	84
Estados financieros Pro-forma	84
Estado de resultados	84
Flujos de fondo	85
Razones financieras	88
Margen de utilidad	88
Punto de equilibrio contable	88
Punto de equilibrio de efectivo	89
Análisis de escenarios	89
Escenario optimista	90
Escenario pesimista	91
Conclusión de la viabilidad económico-financiera	92
Conclusiones generales	93
Anexos	95
Anexo I: Mapas	I
Anexo II: Cuadros	VII
Anexo III: Modelo de encuestas	XVII
Anexo IV: Gráficos	XXI
Anexo V: Ordenanza 1.682	XXIV
Anexo VI: Manual de funciones y responsabilidades	XXVII
Anexo VII: Manual de buenas prácticas ambientales	XXXI
Anexo VIII: Memoria descriptiva	XXXIV
Bibliografía	XXXIV
Glosario	XXXVII
Formulario descriptivo del Trabajo Final de Grado	XL

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico N° 1: Población distribuida por grupo etario	47
Gráfico N° 2: lugar habitual de almuerzo	47
Gráfico N° 3: Almuerzo no habitual en restaurante/bar de la zona	48
Gráfico N° 4: Frecuencia de almuerzo	49
Gráfico N° 5: Desayuno fuera de casa	49
Gráfico N° 6: Frecuencia con que desayuna fuera de su casa	50
Gráfico N° 7: Reuniones y colaciones	50
Gráfico N° 8: Frecuencia con que realiza reuniones en bar/café	51
Gráfico N° 9: División etaria de la población no residencial	52
Gráfico N° 10: Lugar habitual de almuerzo población no residente	53
Gráfico N° 11: almuerzo no habitual en restaurante/bar de la zona	54
Gráfico N° 12: Frecuencias acumuladas	54
Gráfico N° 13: Desayuno fuera de casa (población no residencial)	55
Gráfico N° 14: Frecuencias acumuladas (desayuno)	55
Gráfico N° 15: Reuniones y colaciones	56
Gráfico N° 16: frecuencia semanal de reuniones o colaciones	56
Gráfico N° 17: Preferencias de tipo de alimento	58
Gráfico N° 18: Precios de almuerzos	58
Gráfico N° 19: Ponderación de cualidades	59
Gráfico N° 20: Precio de desayunos	60
Gráfico N° 21: Precio de reuniones y colaciones	60
Gráfico N° 22: Nivel de satisfacción de la oferta actual	63
Gráficos Anexo N° 1: Relación sándwiches-precio	XXI
Gráficos Anexo N° 2: Relación comida caliente-precio	XXI

Gráficos Anexo N° 3: Relación ensalada-precio	XXII
Gráficos Anexo N° 4: Relación pizzas y empanadas-precio	XXII
Gráficos Anexo N° 5: Tiempo de almuerzo	XXIII
Tablas	
Tabla N° 1: Balance de equipos	35
Tabla N° 2: Calendario de inversiones de reposición	36
Tabla N° 3: Balance de obras físicas	36
Tabla N° 4: Balance de mobiliario	37
Tabla N° 5: Balance de insumos	38
Tabla N° 6: Balance de personal	41
Tabla N° 7: Inversiones requeridas	76
Tabla N° 8: Proyección del valor de desecho de los activos	77
Tabla N° 9: Costos fijos erogables	78
Tabla N° 10: Depreciación anual	79
Tabla N° 11: Costos variables expresados como porcentaje de ventas	80
Tabla N° 12: Estimación de los ingresos del escenario esperado	83
Tabla N° 13: Deudas bancarias anuales	84
Tabla N° 14: Estado de resultados proyectado	85
Tabla N° 15: Flujo de fondos	87
Tabla N° 16: Análisis del punto de equilibrio contable	88
Tabla N° 17: Análisis del punto de equilibrio de efectivo	89
Tabla N° 18: Estimación de los ingresos del escenario optimista	90
Tabla N° 19: Estimación de los ingresos del escenario pesimista	91
Tabla N° 1 Anexo: Variaciones poblacionales	VII
Tabla N° 2 Anexo: Distribución y variaciones poblacionales por sexo	VIII
Tabla N° 3 Anexo: Variaciones poblacionales según grupo etario	IX
Tabla N° 4 Anexo: Datos poblacionales zona CPC Colón	IX

Tabla N° 5 Anexo: Calculo de la capacidad del establecimiento	X
Tabla N° 6 Anexo: Tasa de inflación	X
Tabla N° 7 Anexo: Depreciación del inmueble	XI
Tabla N° 8 Anexo: Depreciación de equipos	XI
Tabla N° 9 Anexo: Cálculo de capacidades e ingresos	XII
Tabla N° 10 Anexo: Análisis del préstamo	XII
Tabla N° 11 Anexo: Flujo de caja escenario optimista	XV
Tabla N° 12 Anexo: Flujo de caja escenario pesimista	XVI

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de grado consiste en la construcción de una estructura edilicia de dos pisos con las cualidades necesarias para llevar a cabo un establecimiento gastronómico. La elección de este tipo de establecimiento surge de la escasez de oferta para cubrir una necesidad. El negocio que se busca instalar es un Resto-Bar para cubrir las comidas de desayuno, almuerzo y colaciones a lo largo de la jornada.

Parte de la idea del proyecto es la de construir un inmobiliario aprovechando un terreno en desuso en la esquina de Av. Colón y Pedro de Oñate. Esta zona presenta un gran crecimiento inmobiliario, el cual se puede observar con la realización de una serie de grandes emprendimientos:

1. “Condominios Sagrada Familia (Grupo Dinosaurio): 3 torres de 89 departamentos cada uno.
2. Torres del Prado (Gama S.A.): tres torres de 450 unidades en total” (Punto a Punto, Febrero 2010).
3. Mundo Maipú lanza su nueva sucursal Audi.
4. Complejo de oficinas y locales en dos plantas con cochera en subsuelo contiguo a la nueva concesionaria (Ver anexo I: Mapa N°3).

Se considera que el mercado de la zona no está cubierto en su totalidad, ya que existen en la actualidad sólo 3 establecimientos que abarcan estas necesidades. Asimismo el servicio brindado buscará diferenciarse de los competidores a través de una atención más personalizada combinando una cocina gourmet con un espacio adecuado para que el cliente logre relajarse en las pequeñas pausas que tienen a lo largo de su jornada laboral, así como también un servicio a la carta.

El objetivo primordial del análisis es realizar un estudio de inversión para determinar la conveniencia de establecer una el negocio mencionado. Para ello se propone un proyecto de inversión que cuenta con diferentes estudios de viabilidades y que concluye con el estudio financiero que es al fin y al cabo, el que determinará si es económicamente conveniente invertir en dicho proyecto.

DEFINICIÓN DEL TEMA Y OBJETIVOS

Tema

Formulación y evaluación de un proyecto de inversión para la instalación de un Resto-Bar.

Objetivo General

Determinar, a través de un análisis integral de viabilidades, la factibilidad y conveniencia de la construcción y apertura de un Resto-Bar en la esquina de la Av. Colón y Pedro de Oñate en la ciudad de Córdoba, Argentina.

Objetivos Específicos

1. Comprobar si el proyecto es comercialmente viable.
2. Verificar la viabilidad técnica de la idea.
3. Realizar un análisis de los aspectos legales.
4. Desarrollar un análisis de viabilidad administrativa.
5. Analizar el impacto que la implementación del proyecto tendrá sobre las variables del entorno ambiental en el cual se insertará.
6. Llevar a cabo un estudio de viabilidad económica-financiera.

Metodología

A lo largo del presente trabajo final de grado se ha utilizado distintas metodologías de recolección de datos. El trabajo se divide en dos grandes segmentos: el marco conceptual y la formulación y evaluación del proyecto que a su vez se divide en 6 análisis de viabilidades (Comercial, técnica, impositivo-legal, administrativa, ambiental y financiera-económica).

En el trabajo se utilizó tanto fuentes primarias como secundarias de información para el análisis de cada una de las viabilidades anteriormente mencionadas.

Fuentes primarias

Una de las fuentes primarias de información que se utilizó fueron las **encuestas**. Estas fueron llevadas a cabo para determinar las características esenciales de los consumidores del mercado meta. La muestra que se seleccionó para someterla a este procedimiento es representativa de la población total; en la que los valores estadísticos obtenidos son estimativos de los parámetros reales de la población.

Las encuestas estuvieron compuestas de preguntas cerradas, conteniendo una serie de opciones de las cuales el encuestado se limitó a seleccionar únicamente una. Este tipo de preguntas facilitan la tarea a la hora de tabular y el analizar de la información obtenida.

El objetivo principal de la encuesta fue el de indagar sobre cuestiones de costumbre y preferencias a la hora de desayunos, almuerzos y colaciones durante la jornada laboral así como también la existencia de alguna necesidad no cubierta por el mercado actual. Esta información es de especial importancia en el estudio de viabilidad comercial para determinar la existencia de potenciales clientes y la satisfacción por el mercado oferente actual.

Otro método que se ha utilizado es el de las **entrevistas**. Estas fueron llevadas a cabo con empresarios del sector con el fin de obtener una visión del funcionamiento y los requerimientos para instalar un establecimiento de este tipo. Esta información ha sido de gran importancia a la hora de confeccionar el estudio de viabilidad técnica debido a la inexperiencia del emprendedor. Por otro lado también se recurrió a un arquitecto para obtener las especificaciones estructurales para la construcción del inmueble. Adicionalmente se buscó

asesoramiento legal sobre las regulaciones y burocracias a tener en cuenta para la apertura de un establecimiento de esta índole.

También se utilizó la **observación directa**, para determinar los hábitos de consumo del mercado meta, observando los horarios y tipo de consumo en los establecimientos competidores de la zona. Por otro lado, para la obtención de precios de los insumos, mobiliario y equipamiento necesario.

Fuentes secundarias

Este término se refiere al método de revisión bibliográfica, la búsqueda y análisis de distintos elementos bibliográficos como ser páginas web, periódicos, revistas especializadas, leyes y regulaciones. A través de este método se ha buscado obtener información sobre las necesidades, especificaciones y demás aspectos necesarios para el establecimiento y administración de entidades de esta índole. Por otro lado también los datos obtenidos de censos nacionales y provinciales se utilizaron para determinar la población del mercado meta e índices de precios.

MARCO CONCEPTUAL

Ante la decisión de asignar fondos a un proyecto de inversión, es necesario brindar a los inversionistas las bases y estructuras que disminuyan la incertidumbre y que provean información sólida y fiable para llevar a cabo una decisión fundada. El objetivo del marco conceptual es brindarles los fundamentos teóricos que se utilizaran en el análisis del proyecto. En la formulación y evaluación del proyecto se utilizó como principal guía el libro escrito por el autor Nassir Sapag Chaín: “Proyectos de inversión, formulación y evaluación” (2007). También se utilizaron diferentes autores especializados para cada análisis de viabilidad.

Un proyecto de inversión no es más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. La evaluación de éstos se debe entender como un modelo que facilita la comprensión del comportamiento simplificado de la realidad, por lo que los resultados obtenidos, siendo útiles para el proceso de toma de decisión, no son exactos.

Una primera clasificación que hace el autor mencionado es en función de la finalidad de la inversión. Esto permite distinguir entre proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas y proyectos que buscan evaluar un cambio. La creación de nuevos negocios implica tener en cuenta todos los aspectos que requiere el proyecto, cuantificarlos y determinar de acuerdo a las conclusiones obtenidas si es o no conveniente la inversión.

De acuerdo con lo expuesto por Sapang Chaín, N (2007) un proyecto de inversión consta de una serie de etapas que son: Idea, Pre inversión, Inversión y operación. A continuación, estas etapas se describen brevemente.

Idea

Surge de la identificación de opciones de solución de problemas o de las diferentes formas de enfrentar las oportunidades de negocios. La generación de ideas no requiere solo imaginación, sino también la observación de lo que actualmente se hace que permita deducir mejoras, así como la revisión de las necesidades de la propia empresa o de su entorno. De este modo se reconocen requerimientos que no están totalmente satisfechos, revelando la existencia de una oportunidad de negocio.

Antes de evaluarla, la idea debe definirse con precisión, especificando el valor creado o añadido para el cliente. Así definida, debe confrontarse con el mercado potencial para determinar las razones de por qué será preferida en vez de lo ofertado por la competencia. Esto obliga a explicar las ventajas comparativas, basándose en las debilidades de la competencia, donde la demanda no esté siendo satisfecha o lo esté de manera ineficiente.

Pre inversión

Esta etapa corresponde al estudio de la viabilidad económica de las diversas opciones de solución, la cual se puede desarrollar de tres formas distintas, dependiendo de la cantidad y calidad de la información considerada en la evaluación: perfil, pre factibilidad y factibilidad.

El estudio a nivel de ***perfil*** de la información es un análisis estático y se basa principalmente en información secundaria, generalmente de tipo cualitativa. Su objetivo fundamental es determinar si existen antecedentes que justifiquen abandonar el proyecto sin efectuar mayores gastos futuros en estudios que proporcionen mayor y mejor información; por otro lado reducir las opciones de solución, seleccionando aquellas que en un primer análisis pudieran aparecer como las más convenientes.

Los niveles de ***pre factibilidad*** y ***factibilidad*** son esencialmente dinámicos; es decir, proyectan los costos y beneficios a lo largo del tiempo y los expresan mediante un flujo de caja estructurado en función de criterios convencionales previamente establecidos. A nivel de pre factibilidad los costos y beneficios se proyectan sobre la base de criterios cuantitativos, pero sirviéndose mayoritariamente de información secundaria. Por otro lado a nivel de factibilidad, la información tiende a ser demostrativa, recurriéndose principalmente a información de tipo primario.

Dependiendo de lo completo del estudio y lo convincente de los resultados obtenidos a nivel de perfil, se decidirá si se pasa a la etapa de pre factibilidad o directamente a la de factibilidad. En casi la totalidad de los casos, el nivel de perfil proporciona información tan general que se hace imprescindible realizar la pre factibilidad del proyecto.

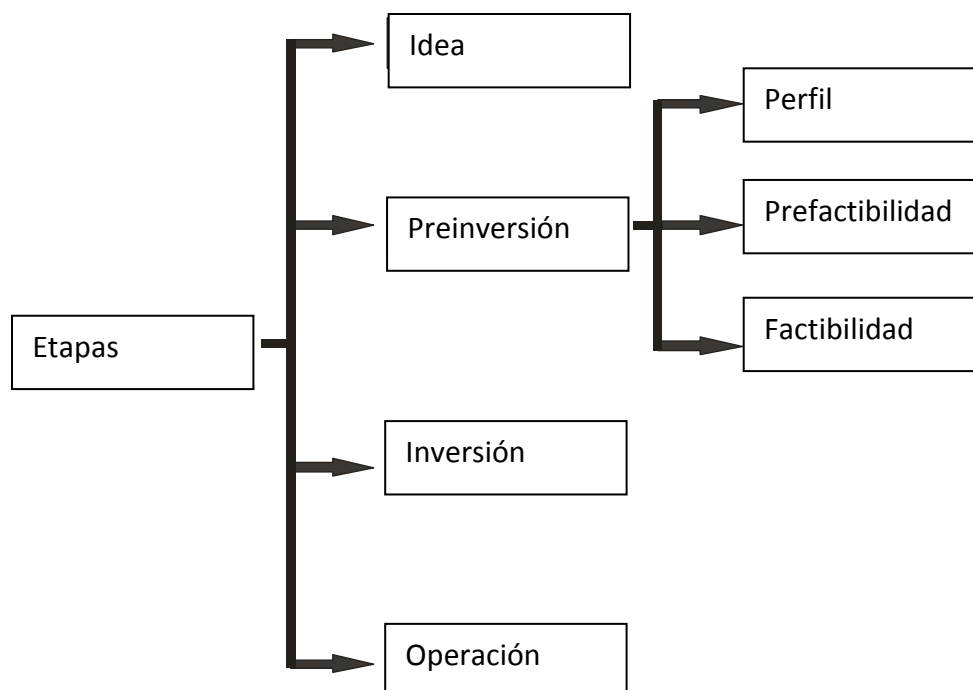
Inversión

La etapa de ***inversión*** corresponde al proceso de implementación del proyecto, donde se materializan todas las inversiones previas a su puesta en marcha.

Operación

La etapa de operación es aquella en la que la inversión ya materializada es ejecutada.

Figura N°1: Etapas de un proyecto de inversión



Sapag Chain, N (2007) en su obra plantea que para llevar a cabo la formulación y evaluación de un proyecto de inversión hay que analizar como mínimo 6 viabilidades, las cuales se desarrollaran con mayor profundidad a continuación. Estas son: *Viabilidad Comercial, Viabilidad Técnica, Viabilidad Legal, Viabilidad Ambiental, Viabilidad de Gestión y Viabilidad Financiera.*

Viabilidad comercial

Para decidir respecto a la mejor opción de inversión, la empresa debe investigar las relaciones económicas actuales y sus tendencias y proyectar el comportamiento futuro de los agentes económicos que se relacionan con su mercado particular.

Definición del mercado meta

“Un *mercado* es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de una oferta de mercado” (Kotler, 2001). El tamaño del mismo dependerá del número de compradores que optaría por la oferta dada. “Un *mercado potencial* es el conjunto de consumidores que manifiestan un nivel de interés suficiente por una oferta de mercado” (Kotler, 2001).

Sin embargo no basta con el interés de los consumidores, deben tener suficientes ingresos y deben tener acceso a la oferta del producto. “El *mercado disponible calificado*, es el conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos, acceso y calificaciones para la oferta de mercado en cuestión” (Kotler, 2001).

Una vez definido los distintos mercados una empresa puede abarcarlo por completo concentrarse en ciertos segmentos. De ser así, la parte del mercado disponible calificado al que la empresa decide dirigirse se la denomina *mercado meta*.

Bases de segmentación para mercados de consumo

“La segmentación **geográfica** implica dividir el mercado en diversas unidades geográficas como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios” (Kotler, 2001). De acuerdo a estas bases una empresa decide operar en un área geográfica, o unas cuantas.

En la “segmentación **demográfica**, el mercado se decide en grupos con base en variables como edad, tamaño de la familia, etapa del ciclo de vida familiar, genero, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, generación, nacionalidad y clase social” (Kotler, 2001). Estas bases son las más utilizadas para distinguir grupos de clientes debido a que a menudo los deseos y preferencias de los consumidores están relacionadas con variables demográficas. Por otro lado, también son las variables son más fáciles de medir. Es por estas razones que incluso cuando el mercado meta se describe en términos no demográficos, es preciso vincularlo con características demográficas para estimar no sólo su tamaño sino también medios que conviene usar para llegar a él de forma eficiente.

Clasificación de la demanda

De acuerdo con Sapag Chain (2007), existen diferentes formas de clasificar la demanda con la finalidad de recolectar información:

1. En relación con su **oportunidad**, la demanda se clasifica en insatisfecha (cuando el comprador debe trasladarse a otro lugar para adquirir el producto deseado o simplemente se abstiene de comprarlo) o satisfecha. Esta última puede dividirse en saturada (cuando no es posible hacerla crecer) o no saturada (cuando es posible hacerla crecer con apoyo de acciones de marketing).

2. En relación con su **necesidad**, la demanda se puede clasificar en básica (la que se requiere ineludiblemente) y suntuaria (la que satisface un gusto más que una necesidad).

3. En relación con su **temporalidad**, la demanda puede ser continua, cíclica o estacional.

4. De acuerdo a su **destino**, la demanda puede ser final (la que demanda un producto o servicio para ser consumido) o intermedia (la que se demanda para ser utilizada en la elaboración de otros bienes o en la prestación de otros servicios).

5. De acuerdo con la **permanencia**, la demanda puede ser de flujo (es de carácter permanente, pero puede ser variable) y de stock (es de carácter finito y predecible en el tiempo).

Estimación de la demanda

“La demanda del mercado de un producto es el volumen total que compraría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, en un periodo de tiempo definido” (Kotler, 2001). El pronóstico de la demanda es esencialmente una extensión del análisis de la demanda presente. Los parámetros indican el tamaño del mercado, su velocidad y grado de crecimiento, entre otros. Deben depurarse y perfeccionarse antes de efectuar proyecciones. Entre los métodos que más se utilizan para pronosticar la demanda están (Hernández Hernández, Hernández Villalobos, & Hernandez Suárez, 2001):

1. Encuestas de intención de compras: se procura conocer que piensan los compradores potenciales de un producto. Estas encuestas pueden tomar diferentes formas, pero generalmente procuran obtener información sobre posibilidades de la reacción del consumidor frente a ciertas variables: precio, calidad, etc.

2. La opinión de expertos: consultar la opinión de expertos bien formados puede ser útil en un estudio de mercado, en particular cuando el diseño de un estudio especial es muy difícil o costoso.

3. Pruebas de mercado: en algunos casos, cuando se trata de comercializar un nuevo producto o una variedad de un producto, se suele recurrir a pruebas de mercado. Estas pruebas consisten en introducir un producto y promover su venta en cierta área limitada o dirigida a un grupo específico de compradores.

4. Análisis estadístico de series de tiempo: consiste en hacer proyecciones de tendencias. Se ajusta una función a los datos sobre consumo referido a un periodo anterior y se estima el consumo futuro de acuerdo con los parámetros de la función de ajuste.

5. Modelos econométricos: los modelos econométricos pueden tratar simplemente el lado de la demanda y tratar de resumir en pocas variables los elementos que determinarían la demanda. A partir de ahí, se establece una relación funcional cuyos parámetros se estiman por medio de cálculos de regresión que pueden ser lineales. Una vez obtenida la función, se estima la demanda futura con solo asignarle valores a la variable independiente.

Técnica cualitativa de predicción

La esencia del proceso decisorio es la incertidumbre respecto al comportamiento de una determinada variable. Es por esto que se le da suma importancia a las técnicas cualitativas como complemento de la información antes de tomar decisiones sobre la conveniencia de un proyecto. En general, “estas técnicas se fundamentan en el valor que se otorga a las experiencias pasadas y a la capacidad de las personas para intuir anticipadamente efectos sobre las variables más relevantes” (Sapag Chain, 2007).

“La investigación de mercados es el método cualitativo de predicción que considera la opinión de los clientes como pertinente en la actividad predictiva” (Sapag Chain, 2007). Esta técnica se basa en diversas formas de recopilación de sus opiniones como, por ejemplo, la toma de encuestas a una muestra o la observación de los consumidores potenciales.

Análisis de competidores

Para preparar una estrategia eficaz, una empresa debe estudiar a sus competidores además de sus clientes reales y potenciales. Las empresas “deben precisar sus características,

específicamente las estrategias, objetivos, fuerzas y debilidades y patrones de reacción” (Kotler, 2001) de sus competidores; también necesitan saber cómo diseñar un sistema que les indique a cuales competidores debe atacar y cuales debe evitar.

Los competidores más cercanos de una empresa son los que buscan satisfacer a los mismo clientes y necesidades, y que hacen ofertas similares. Las empresas también deben prestar atención a los competidores potenciales, quienes podrían ofrecer formas nuevas o distintas de satisfacer necesidades similares.

Análisis de la industria

“El análisis de la industria competitiva es un término que se utiliza comúnmente para referirse a la evaluación de los aspectos pertinentes, desde el punto de vista estratégico, del microambiente o ecosistema de negocios de una compañía” (Thomson & Strickland, 2003).

Modelo de las cinco fuerzas de la competencia

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas. No solo es la técnica de análisis de la competencia que se utiliza con más frecuencia, sino que también es relativamente fácil de entender y aplicar.

Las cinco fuerzas competitivas son: a) rivalidad entre competidores actuales, b) ingreso potencial de nuevos competidores, c) presiones competitivas de productos sustitutos, d) poder de los proveedores y e) poder de los clientes.

En base a este análisis la empresa podrá definir sus estrategias en los distintos niveles y plazos correspondientes. Además, permite detectar cuales son las fuerzas operantes en el sector o industria, conocer la posición competitiva de los diferentes actores en el mercado y conocer y fortalecer los factores claves para el éxito.

La **rivalidad entre las competidores actuales** por lo común es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, ya que se basa en lograr una posición y la preferencia del comprador entre las empresas rivales. La intensidad de la rivalidad entre las compañías en

competencia es una función de la energía con la cual se emplean tácticas como bajar precios, añadir características más llamativas al producto, mejorar los servicios al cliente, etc.

El principal problema para la mayoría de las empresas, es que el éxito de la estrategia depende en parte, del tipo de maniobras ofensivas o defensivas que emplean sus rivales, y de los recursos que éstos pueden emplear para respaldar sus esfuerzos estratégicos. En otras palabras, la “mejor” estrategia para una empresa para el logro de una ventaja competitiva depende de las capacidades y las estrategias competitivas de las compañías rivales.

Sin importar cuál sea la industria, hay varios factores comunes que parecen influir en el ritmo de la rivalidad entre la competencia:

- Número de competidores.
- Tasa de crecimiento de la demanda.
- Costo del cliente para cambio de marca.

El **ingreso potencial de nuevos competidores** trae consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado y en ocasiones, considerables recursos. Cuan seria la amenaza competitiva de su ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras para el ingreso y la reacción esperada de las otras empresas al nuevo ingreso. En este particular, hay varios tipos de barreras para el ingreso:

- Economías de escala,
- Incapacidad de tener acceso a conocimientos prácticos de nueva tecnología y especializados,
- La existencia de efectos en la curva del aprendizaje y experiencia,
- La preferencia de la marca y lealtad del cliente,
- Requerimiento de recursos,
- Acceso a canales de distribución, etc.

Las empresas de una industria están en competencia con las otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que pueden satisfacer las mismas necesidades de diferentes maneras o en circunstancias distintas. La magnitud de **las presiones competitivas de productos sustitutos** depende de 3 factores:

- Si hay disponibilidad de sustitutos a un precio atractivo,
- Cuan atractivos son en términos de calidad, desempeño y otros atributos,
- La facilidad con la que los compradores puede preferir los sustitutos.

El poder de los proveedores de la industria es una fuerza competitiva poderosa o débil dependiendo de las condiciones de mercado en la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan. Estos proveedores de la industria tienen un poder de mercado solo cuando los artículos suministrados escasean y los usuarios están tan ansiosos por asegurarse de obtener lo que necesitan que convienen en términos más beneficiosos para los proveedores. También tienen menos apalancamiento para negociar cuando la empresa a la que están suministrando sus productos es un cliente importante. El poder de negociación de los proveedores aumenta cuando:

- Los productos o servicios que ellos brindan son escasos.
- El insumo o servicio que vende el proveedor es esencial en la empresa del comprador.
- El costo de cambiar de un proveedor a otro resulta alto para el comprador.
- El proveedor tiene posibilidades de realizar una integración hacia delante (entrar en la industria del comprador)

El poder de los compradores aumenta cuando estos son grandes empresas y adquieren gran parte de la producción de la industria. Los compradores tienen cierto grado de fortaleza en sus negociaciones con los vendedores incluso si no hacen compras grandes ni son de prestigio, en las siguientes situaciones:

- Si los costos de cambiar a marcas o sustitutos competitivos son relativamente bajos.
- Si el número de compradores es reducido.
- Si los compradores están bien informados sobre los productos, precios y costos del vendedor.
- Si los compradores plantean una amenaza creíble de una integración hacia atrás en el negocio de los vendedores.
- Si los compradores tienen poder discrecional acerca de si compran el producto.

Viabilidad técnica

El estudio de viabilidad técnica evalúa si es físicamente posible hacer el proyecto. “Busca determinar las características de la composición óptima de los recursos que harán que la producción de un bien o servicio se logre eficaz y eficientemente” (Sapag Chain, 2007).

Localización

La localización dependerá de la aceptación o rechazo tanto de los clientes para usarlo como del personal ejecutivo para trasladarse hasta ella. “La ubicación más adecuada será la que posibilite maximizar el logro del objetivo definido para un proyecto” (Sapag Chain, 2007).

La selección de la localización del proyecto se define en los ámbitos de macro localización, donde se elige la zona o región; y de micro localización, que determina el lugar específico donde se instalará el proyecto.

Tamaño

“El estudio del tamaño de un proyecto es fundamentalmente para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación” (Sapag Chain, 2007), lo cual a su vez permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados. El tamaño dependerá de la conjunción de factores como la demanda esperada, la disponibilidad de insumos, la localización del proyecto, el valor de los equipos entre otros.

El tamaño de un proyecto corresponde a su capacidad instalada y se expresa en número de unidades de producción por año.

Determinar el tamaño óptimo no es tarea fácil, debido a que no hay métodos que expresen el tamaño ideal de un proyecto, por lo tanto resulta necesario plantear una serie de alternativas para luego determinar cuál de ellas permite cumplir con los objetivos comerciales, legales y técnicos.

Ingeniería del proyecto

Cuando el proyecto es de creación de una nueva empresa, se hace conveniente calcular el efecto económico de cada componente que permitirá hacer funcionar el proyecto. Una forma de recolectar esta información es recurriendo a formularios especiales denominados balances. La conveniencia de separar la información se explica porque la gran diversidad de activos que se podrían requerir hace que muchas veces se omitan algunos que individualmente pueden no ser significativos, pero que sumados sí lo son.

Todos los balances tienen la misma estructura y se componen de tres partes principales:

1. La identificación de cada ítem, su cantidad y costo.
2. La vida útil que permite estimar las inversiones de reposición de cada activo.
3. El valor de liquidación de cada activo al final de su vida útil.

Balance de equipos

La primera inversión que se debe calcular incluye a todos los activos físicos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento operativo, administrativo y comercial del proyecto. En esta etapa no interesa definir si convendrá obtenerlos mediante una compra, un leasing o un arriendo normal, ya que su objetivo es recolectar información.

Es necesario incluir en el análisis la vida útil de los equipos seleccionados. Para determinar la misma se puede utilizar diferentes criterios: el comercial, el contable, el económico y el técnico. Por otro lado al final de la vida útil, el activo puede tener algún valor, ya sea por la posibilidad de venderlo, o usarlo en otra actividad.

Con la información del balance de equipos, se determinará el total de inversiones previstas para la puesta en marcha y se constituirán los calendarios de flujos de inversión de reposición e ingresos por venta de activos durante el horizonte de evaluación.

Balance de obras físicas

Conocida la cantidad de equipos y su distribución física más adecuada, se pueden determinar los requerimientos de espacio para su instalación, así como los de los lugares de

bodegaje, salas de descanso o alimentación para el personal, vías de tránsito, salas de espera, baños, estacionamientos y demás obras que deban realizarse para mejorar el establecimiento y lograr la infraestructura óptima para la instalación del proyecto.

Es conveniente elaborar un balance de obras físicas que obliguen a especificar y costear cada ítem de construcción, ya que la unidad de medida de las características de construcción, es totalmente diferente para cada uno de ellos. En caso de aquellas obras físicas que se arrienden en vez de comprarse o construirse, no se incluyen en el balance anterior, sino que se incorporan como gastos operacionales del proyecto.

Balance de personal

La forma más eficiente de calcular el costo del recurso humano es desagregando al máximo las funciones y tareas que se deben realizar en la operación del proyecto, con el objeto de definir el perfil de quienes deben ocupar cada uno de los cargos identificados y calcular la cuantía de las remuneraciones asociadas con cada puesto. La estructura total de costos del proyecto dependerá de una gran cantidad de factores, como el grado de automatización, el nivel tecnológico de los procesos y la situación general del mercado laboral.

En el balance se deben desagregar las funciones y profesionales que se necesitaran para el correcto funcionamiento del proyecto, contabilizando la cantidad de puestos necesarios por cada cargo o función. Las remuneraciones se establecen de acuerdo a los convenios colectivos y escalas salariales vigentes al momento del análisis de acuerdo a la actividad o puesto que se desarrollara.

El producto entre el número de puestos y la remuneración unitaria muestra la erogación total mensual de un profesional determinado.

Balance de insumos

La estimación de los costos de insumos que se utilizarán en el proceso de producción, embalaje, distribución y venta, tienen la dificultad de depender de la configuración de los tipos y de la cantidad de productos que se pronostique elaborar.

Viabilidad legal

La viabilidad legal se refiere a la necesidad de determinar tanto la inexistencia de trabas legales para la instalación y operación normal del proyecto, como la falta de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto.

Algunos de los aspectos legales que rodean al proyecto en cuestión, pueden tener un efecto negativo en los costos del proyecto y también restringir la localización e instalación del mismo en determinados lugares. Es por esto que se deberán considerar algunas disposiciones legales como:

- Leyes comerciales.
- Códigos de habilitación y edificación.
- Convenios colectivos pertinentes.
- Ordenanzas municipales de planificación urbana.

Viabilidad de gestión

Según Sapag Chaín (2007) la viabilidad de gestión busca determinar si existen las capacidades gerenciales internas en la empresa para lograr la correcta implementación y eficiente administración del negocio. El componente administrativo de los proyectos es fundamental para lograr los objetivos que se persiguen. La eficacia de los resultados exige que se definan la estructura organizacional óptima y los trabajos administrativos; a partir de estos se definirán los requerimiento de recursos humanos, materiales y financieros.

El diseño de las estructuras organizacionales depende de criterios y principios de administración no generalizables a todos los proyectos. Entre ellos destacan la división del trabajo, departamentalización y la delegación de funciones.

Organización formal

La organización formal se refiere a la “estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (Koontz & Weihrich, 1999). La organización formal tiene que ver con la definición de los niveles jerárquicos en el organigrama de una empresa. Un

aspecto importante en el proceso de organización es la determinación de departamentos. Un departamento es un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. A continuación se describen algunas ventajas y desventajas de la departamentalización.

Ventajas:

- Facilita el control.
- Favorece la delegación de tareas.
- Obliga a establecer políticas claras.
- Facilita la planeación por áreas o departamentos.
- Facilita el establecimiento de objetivos específicos.

Desventajas:

- Los niveles jerárquicos implican mayores costos (recursos, personal, instalaciones para los departamentos).
- Excesiva distancia entre los niveles más bajos y los más altos.
- Muchas veces se dificulta la comunicación debido a los niveles jerárquicos.

Organización en entidades gastronómicas

“La razón de hacer un organigrama es mucho más que sentir el poder y dominio de toda la organización, tener un restaurante organizado conlleva mucho trabajo, para lo cual hacer un organigrama nos puede ayudar a tener control y mantener ocupados y motivados a todos los empleados que trabajan en nuestro negocio” (admin, 2010).

Cuando el organigrama está bien definido y viene acompañado con una capacitación y eficiente descripción de las tareas en cada puesto, cada uno de los empleados sabrá cuáles son sus derechos y sus obligaciones dentro de la organización, y podrán tomar acciones en función a jefes o subordinados.

Así mismo, el rubro gastronómico se caracteriza por su alta rotación. Y éste es un punto negativo, puesto que la capacitación del personal cuesta tiempo y dinero, arrojando pérdidas innecesarias. Es por esto que el tema de recursos humanos debe ser evaluado desde

el principio, es decir, desde la selección misma del personal. Una mala selección traerá conflictos y pérdidas económicas, en tanto una razonable y consciente selección, de acuerdo al perfil que se necesite, evitará futuros inconvenientes.

Una vez integrado el personal, debe ser incentivado, motivado y capacitado, para que ayude a la gestión eficiente del negocio, cada uno desde su lugar de trabajo. Es importante destacar que con sólo indicar que cada persona haga bien lo que tiene que hacer, ya estamos generando eficiencia. El personal no calificado, dedicado a varias tareas que no conoce bien, y sin órdenes claras, difícilmente sea útil a la rentabilidad y éxito del negocio.

Viabilidad ambiental

El estudio de viabilidad ambiental “busca determinar el impacto que la implementación del proyecto tendría sobre las variables del entorno ambiental. Esta viabilidad abarca todas las anteriores, por cuanto tiene inferencias técnicas (selección del sistema de evacuación de residuos), legales (cumplimiento de normas de impacto ambiental) y económicas” (Sapag Chain, 2007).

Contaminación

La contaminación es la adición de cualquier sustancia al medio ambiente en cantidades tales que causa efectos adversos en los seres humanos, animales, vegetales o materiales” (Enkerlin H., Cano, Garza Cuevas, & Voguel Martinez, 1997). Éste fenómeno se puede clasificar de acuerdo a la fuente que la provoca y a su origen.

Impacto ambiental

Se conoce como impacto ambiental al efecto causado por las acciones del hombre sobre el ambiente. Puede ser negativo o positivo, pero nos atañe cuando es negativo. La evaluación del impacto ambiental (EIA) es el “examen sistemático de las consecuencias ambientales probables de proyectos, programas, planes y políticas propuestas. Los resultados de una EIA se integran y presentan en un documento conocido como declaración de impacto ambiental” (Enkerlin H., Cano, Garza Cuevas, & Voguel Martinez, 1997). Estos se presentan como una discusión de los impactos beneficiosos o adversos que se consideran relevantes para el proyecto.

Viabilidad Económica-financiera

“La viabilidad económica busca definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si la inversión que demanda su implementación es rentable” (Sapag Chain, 2007).

Como primera medida, para la realización del análisis financiero se deben determinar los costos y beneficios que resultan del proyecto. Luego se procede a la confección de los estados Pro forma para determinar los flujos de efectivo proyectados. Estos flujos proyectados permiten desarrollar los criterios de evaluación de inversiones y determinar si el proyecto es o no rentable.

Inversiones del proyecto

“La mayoría de las inversiones de un proyecto se concentran en aquellas que se deben realizar antes del inicio de la operación, aunque es importante considerar también las que se deben realizar durante la operación del proyecto” (Sapag Chain, 2007). Entre estas últimas se encuentran las **inversiones de reemplazo** que se incluirán en función de la vida útil de cada activo y que se pueden calcular de acuerdo con distintos criterios:

- Criterio contable: supone que el periodo de reemplazo es igual al que se deprecian contablemente.
- Criterio técnico: el plazo de reemplazo se calcula en función de estándares predeterminados de uso.
- Criterio comercial: determina el periodo de reemplazo en función de alguna variable comercial generalmente asociada a la imagen corporativa.
- Criterio económico: estima el momento óptimo económico de la sustitución, es decir, cuando los costos de continuar con un activo son mayores que los de invertir en uno nuevo

Por otro lado hay un concepto de inversión que es necesario considerar y que no se incluye entre las inversiones fijas. Es el que corresponde a aquellos recursos que deben estar siempre en la empresa para financiar el desfase natural que se produce en la mayoría de los proyectos, entre el acontecer de egresos y su posterior recuperación.

Esta inversión, que se conoce como **inversión en capital de trabajo**, constituye el total de recursos que facilitará el financiamiento de la operación del negocio. El proyecto puede considerar la inversión en todos los activos fijos necesarios para poder funcionar adecuadamente, pero si no contempla la inversión en el capital necesario para financiar los desfases de caja durante su operación, probablemente fracase. Existen tres métodos para calcular el monto para invertir en capital de trabajo:

Costos

El término costos se refiere a “un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico” (Horngren, Datar, & Foster, 2007). Los costos totales se dividen en variables y fijos. Los costos variables son aquellos que cambian en proporción a los cambios en el nivel o volumen de actividad total. Por otro lado los costos fijos permanecen sin cambios en total por un periodo dado y un intervalo de producción determinado.

Los “**costos relevantes**” (Sapag Chain, 2007) son aquellos que deben ser tenidos en cuenta en la formulación y evaluación de proyectos ya que corresponden a los ítems que marcan una diferencia entre las opciones que se analizan. Por otro lado los **costos hundidos** no deben ser tenidos en cuenta a la hora del análisis. Éstos son aquellos que “ya se pago o se contrajo la responsabilidad de pagar y que no puede cambiar debido a la decisión de aceptar o rechazar el proyecto” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006). Por otro lado se debe tener en cuenta los **costos de oportunidad** los cuales representan los beneficios de la alternativa más valiosa que se abandonan si se acepta el proyecto.

Efecto tributario

El efecto tributario se vincula al impuesto que enfrentan las empresas y generalmente corresponde a un porcentaje sobre las utilidades del negocio o a un porcentaje sobre su patrimonio. En el análisis de proyectos de inversión es necesario considerar leyes impositivas nacionales, provinciales y municipales.

Estimación de la tasa de descuento y riesgo

La tasa de descuento para traducir dinero del futuro en dinero del presente tiene dos componentes:

- Por una parte, el componente "traductor" que recoge el *valor del dinero en el tiempo*. Se trata de exigir a los dividendos futuros, al menos la misma rentabilidad que nos ofrece una inversión alternativa a otro activo.
- El otro componente es el de la *Prima de Riesgo*; Por eso la tasa de descuento de los dividendos debe ser mayor que la rentabilidad del Bono, reflejando una exigencia mayor de rentabilidad a cambio del mayor riesgo.

“Cuantificar esa Prima de Riesgo es probablemente lo más difícil de todo el proceso. La manera más habitual de hacerlo es utilizando un modelo de valoración conocido como CAPM (Capital Asset Pricing Model)” (Anónimo, 2001); “CAPM es un modelo para calcular el precio de un activo o una cartera de inversiones. Para activos individuales, se hace uso de la recta security market line (SML) y su relación con el retorno esperado y el riesgo sistémico (beta), para mostrar cómo el mercado debe estimar el precio de un activo individual en relación a la clase a la que pertenece” (León, 2007).

La línea SML permite calcular la proporción de recompensa-a-riesgo para cualquier activo en relación con el mercado general. La relación de equilibrio que describe el CAPM es:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

Donde:

- $E(r_i)$ es la tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo i .
- β_{im} es el beta (cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado)
- $E(r_m - r_f)$ es el exceso de rentabilidad del portafolio de mercado.
- (r_m) Rendimiento del mercado.
- (r_f) Rendimiento de un activo libre de riesgo.

Estados financieros

“El **estado de resultado** mide el desempeño durante cierto periodo de tiempo” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006). Determina los beneficios o utilidades como una diferencia entre los ingresos y los gastos incurridos durante este tiempo. Lo primero que informa son los

ingresos o entradas y los gastos de las principales operaciones de la empresa. Las partes subsiguientes indican los gastos financieros e impuestos pagados.

Ventas
- Costo de los bienes vendidos
- Depreciación
Utilidad antes de intereses e impuestos
- Intereses pagados
Utilidad gravable
- Impuestos
Utilidad neta

Debido a la forma en que se registran los ingresos y los gastos, las cifras que se muestran en el estado de resultados podrían no ser representativas de los flujos de entrada y los flujos de salida de efectivo reales que ocurrieron durante un periodo particular. “Una razón primordial por la cual el ingreso difiere del flujo de efectivo, es que un estado de resultado contiene **partidas que no representan salida de efectivo**. La más importante de ellas es la depreciación” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

Con el fin de analizar un proyecto de inversión lo primero que se debe hacer es elaborar los **estados financieros pro forma**. Para esto se necesita una estimación de las necesidades y la inversión total requerida. Estos estados financieros proyectan operaciones a futuro y no deben incluir los gastos de intereses ya que son gastos financieros que no forman parte del FEO (Flujo de efectivo operativo).

A partir de estos estados financieros, es posible determinar los flujos de efectivo del proyecto y así aplicar los criterios de análisis que se expondrán a continuación.

Criterios de inversión

Valor Presente Neto

Una inversión se debe valorar respecto al posible efecto sobre el precio de las acciones de la empresa. Se considera que una inversión crea valor si el valor en el mercado es mayor a los costos de su adquisición. La presupuestación de capital trata de determinar si una inversión o un proyecto propuesto valdrá más de lo que cuesta una vez en el mercado. Esta diferencia se denomina **Valor Presente Neto** y representa “una medida de cuanto valor se crea o agrega hoy al efectuar una inversión” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

La estimación de este valor comienza al estimar los flujos de efectivo a futuro que se espera produzca la nueva empresa. Después se aplicará el procedimiento básico de los flujos de efectivo descontados para estimar el valor presente de esos flujos de efectivo. Una vez que se obtenga este cálculo, se estimará el VPN la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo esperados y los costos de la inversión.

$$\text{VPN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

La regla del VPN determina que se debe aceptar una inversión si el valor presente neto es positivo y rechazarla si es negativo.

Periodo de Recupero

En sentido general, la recuperación es el “tiempo que se requiere para recuperar la inversión inicial. La regla de este criterio establece que una inversión es aceptable si su periodo de recuperación calculada es menor que algún número específico de años” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006). En este criterio no hay ningún descuento de modo que el valor del dinero en cuanto a tiempo se ignora por completo, y no se toma en cuenta ninguna diferencia en los riesgos.

Las principales desventajas que presenta este criterio son tres: en primer lugar, ignora el valor del dinero en cuanto al tiempo por lo que podría conducir a realizar inversiones que en realidad valen menos de lo que cuestan. Por otro lado, requiere un límite arbitrario

ignorando los flujos de efectivo más allá de tales límites. Por último este criterio es sesgado contra proyectos a largo plazo, como investigación y desarrollo y proyectos de inversión.

A pesar de sus desventajas, la regla del periodo de recupero a menudo se utiliza en empresas grandes y avanzadas para tomar decisiones relativamente menores. Esto es debido a que, además de la simplicidad, al estar sesgada hacia proyectos a corto plazo, tienden hacia la liquidez. Por otro lado los flujos de efectivo que se espera ocurran más adelante en la vida del proyecto quizás sean más inciertos.

Periodo de recupero descontado

El periodo de recupero descontado es el “tiempo que transcurre hasta que la suma de los flujos de efectivo descontados sea igual a la inversión inicial. La regla que rige este método es que una inversión es aceptable si su periodo de recuperación descontado es menor a una cantidad de años especificada” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006). En otras palabras es el tiempo en que se llega al punto de equilibrio en un sentido económico o financiero. Por lo tanto si un proyecto se recupera en forma descontada, debe tener un VPN positivo.

A diferencia del método anterior, éste si considera el valor del dinero en el tiempo. Sin embargo también ignora flujos de efectivo mas allá de la fecha establecida arbitrariamente.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR resuelve el problema de tratar de encontrar una sola tasa de rendimiento que resuma los meritos del proyecto, además que sólo dependa de los flujos de efectivo de una inversión particular, no de las tasas que se ofrecen en otras partes. La regla de aceptación de este criterio es que una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento requerido. De lo contrario debe rechazarse.

“La tasa interna de retorno de una inversión es el rendimiento requerido que produce un VPN de cero cuando se usa como tasa de descuento. La única manera de encontrar la TIR de un proyecto es por ensayo y error” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

Las reglas de VPN y de la TIR llevan a decisiones idénticas siempre que se cumplan dos condiciones. En primer lugar los flujos de efectivo del proyecto deben ser convencionales, lo que significa que el primer flujo es negativo y los demás, positivos. La segunda condición es que el proyecto sea independiente. Es decir, que la decisión de aceptarlo o rechazarlo no afecte la decisión de aceptar o rechazar cualquier otro.

Análisis de escenarios

Cuando se investiga un nuevo proyecto, lo primero que se hace es estimar un VPN con base en los flujos de efectivo proyectados. Este grupo de proyecciones iniciales se denomina caso base. Una vez completado el caso base, se busca investigar las consecuencias que tendrán distintas suposiciones acerca del futuro en las estimaciones. Una forma de organizar esta investigación es establecer un límite superior y uno inferior en cada componente del proyecto.

Si un porcentaje alto de los escenarios parecen negativos, el grado de riesgo de pronóstico es alto y debe investigarse más. “En este particular, un buen lugar para empezar es con el escenario del peor de los casos, el cual indicará el VPN mínimo del proyecto. Si resulta positivo, el camino es el correcto. Para obtener el peor de los casos, se asigna el valor menos favorable a cada elemento” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

Análisis de punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es una herramienta muy difundida que se usa con frecuencia para analizar la relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad.

Punto de equilibrio contable

El punto de equilibrio contable refleja el nivel de ventas que resulta en una utilidad neta del proyecto igual a cero.

$$(P \times Q) - (C_{vu} \times Q) - (CF + D) = 0$$

Donde:

- P es el precio del bien.
- Q es la cantidad vendida.
- Cvu es el costo variable de producir una unidad.
- CF es el costo fijo.
- D es la depreciación de los activos.

Un proyecto que sólo alcanza un punto de equilibrio en sentido contable produce una pérdida de dinero en el sentido financiero o costo de oportunidad. Esto sucede porque se podría haber ganado más al invertir en otro activo.

Punto de equilibrio de efectivo

El punto de equilibrio de efectivo también es conocido como punto de cierre y representa el punto en el que el FEO se vuelve negativo, por ende por debajo de este punto hay que proveer de dinero adicional para mantener a flote el proyecto. En otras palabras, “en este punto solo se abarcan los propios costos fijos y no se recupera nada de lo invertido. Esto significa que el VPN es negativo e igual a la inversión inicial y la TIR es del -%100” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

$$[Q \times (P - C_{vu})] - CF = FEO$$

Donde:

- Q representa la cantidad.
- $(P - C_{vu})$ representa la contribución marginal
- CF representa los costos fijos
- FEO es el flujo de efectivo operativo que en este caso es 0

Riesgo e incertidumbre

En proyectos de inversión los conceptos *riesgo e incertidumbre* difieren en que “mientras que el primero considera que los supuestos de la proyección s basan en

probabilidades de ocurrencia que se pueden estimar, el segundo enfrenta una serie de eventos futuros a los que es imposible asignar una probabilidad” (Sapag Chain, 2007).

En análisis de proyectos de inversión el análisis de probabilidades no modifica los niveles de riesgo e incertidumbre sino que ayudan en el proceso de toma de decisiones. La toma de decisión de inversiones de mayor riesgo conlleva mayores exigencias de rentabilidad.

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

VIABILIDAD TÉCNICA

Memoria descriptiva

La memoria descriptiva (ver anexo VIII) ha sido desarrollada por Javier Rojas, estudiante avanzado de la carrera de arquitectura. En la misma se describe las instalaciones que se construirán para el proyecto. Establece que el local se ubicara en la esquina de las calles Colon y Pedro de Oñate, lindando con la clínica I.P.E.M. y la concesionaria Hyundai.

El edificio se desarrollara en 2 plantas con una superficie total de 450m² aproximadamente. La fachada será de ladrillo visto con grandes ventanales de aluminio para la incorporación de buena iluminación y contacto visual con el resto de los comercios.

Localización

Generalmente un análisis de viabilidad técnica comienza con un análisis de las localizaciones posibles para el proyecto, llevando a cabo estudio de macro localización y micro localización. Esto es la zona y el lugar exacto en donde se llevará a cabo el emprendimiento. Sin embargo, lo que se busca analizar en este trabajo es la viabilidad y conveniencia de instalar un resto-bar en un terreno determinado. El terreno seleccionado se encuentra ubicado en un área especial y por ende se rige por la ordenanza de zonificación N° 10,006. Dentro de dicha legislación, se denomina a esta zona AE-EÑ (Ver anexo I: Mapa N°5).

Está considerada como una “zona de ubicación periférica, de conformación lineal, asimilable a una zona corredor y que está destinada a consolidarse con usos mixtos: equipamiento y servicio a escala de sector urbano, y residencia de media densidad. En este particular, se alienta la ocupación con viviendas individuales agrupadas y colectivas, con intensidades de edificación diferenciadas, mayor número de unidades de viviendas y formas variadas de ocupación. Esto se complementa con restricción media al asentamiento de actividades industriales o asimilables.” (Decreto Reglamentario 1387/01. Municipalidad de Córdoba).

Tamaño

El tamaño de la edificación a construir para el funcionamiento del proyecto lo establece la legislación vigente de zonificación de la municipalidad de Córdoba, la cual define el máximo de ocupación de terreno y máximo tamaño de construcción de acuerdo a la zona donde se planea construir. Para esta zona la ordenanza fija un F.O.S. (Factor de ocupación del suelo) máximo del 70% y un F.O.T. (Factor de ocupación total) máximo de 2. Por último, la misma legislación determina que la altura máxima de construcción es de 12 metros.

F.O.S. ($350\text{m}^2 \times \%70$)	245m ²
F.O.T.	2
<u>Superficie máxima (F.O.S. x F.O.T.)</u>	<u>490m²</u>

El terreno con el que se cuenta para la construcción del inmobiliario es de 350 m² (25m de frente sobre Av. Colón por 14 sobre Pedro de Oñate). De acuerdo con estos datos la estructura máxima que se podría construir sería de 490 m².

De acuerdo al cálculo realizado y las especificaciones de diseño se establece que la superficie total del inmobiliario será de 352m² más 66m² de espacios intermedios, como galerías. Los espacios interiores se dividen principalmente en:

- Espacio de producción del servicio. El cual incluye el espacio destinado a la cocina, depósito y barra. Para éste se destina aproximadamente 60m².
- Espacio sanitario. Según la regulación vigente de edificación (Municipalidad de Córdoba, Ordenanza n° 9387/95) la dotación sanitaria mínimas exigidas para el público, cada 50 personas o fracción mayor a 10 personas es de:
 - Hombres: 1 inodoro, 1 mingitorio y 1 lavado
 - Mujeres: 2 inodoros y 1 lavado.

Se ha calculado un espacio de 18m² para cada intervalo para ambos sexos. Debido a la capacidad máxima calculada. El espacio destinado será de 36m² aproximadamente.

- Espacio de circulación. En esta clasificación se considera a los espacios ocupados por escaleras y tránsito dentro del establecimiento, los cuales se estiman

cubrirán una superficie de 20% de los espacios destinados a la prestación del servicio. Esto es equivalente a un área de 51m² aproximadamente.

- Espacios de prestación del servicio. Esta es la zona destinada al servicio propiamente dicho y en la que se ubican las mesas. La superficie es equivalente a un espacio de 205m² aproximadamente en el interior del recinto más 66m² de espacios intermedios.

Legalmente la capacidad de los establecimientos se determina dividiendo la superficie construida por la relación de superficie por persona que corresponda según los diferentes tipos de edificios, excluyendo las circulaciones horizontales y verticales y los locales técnicos de las instalaciones del edificio. El proyecto se clasifica como un edificio para reunión bajo techo y se calcula como una proporción de 3 metros cuadrado por persona (Municipalidad de Córdoba, Ordenanza n° 9387/95). Por ende se calcula una capacidad máxima de 88 personas (Ver Anexo II: Cuadro N° 5).

Ingeniería del proyecto

En esta sección del análisis se describen todas las maquinarias necesarias para la puesta en marcha del establecimiento gastronómico. Por otro lado también se describe la infraestructura que se construirá así como los costos que se espera incurrir para ella. Los insumos alimentarios no son tenidos en cuenta ya que conllevan una relación directamente proporcional con la demanda que se estimara para el futuro. A continuación se realizan los 5 balances que componen la viabilidad técnica: equipos, obras físicas, mobiliario, insumos y personal

Balances de equipos

En esta sección del análisis del proyecto se describe todo el equipamiento necesario para asegurar el correcto funcionamiento operativo, administrativo y comercial de servicio gastronómico que busca ofrecer el proyecto.

Para lograr un mejor entendimiento de los requerimientos y dimensiones necesaria se dividirá el análisis en las diferentes aéreas de funcionales del establecimiento: cocina y almacén, barra y salón de servicio.

1) *Cocina*

De acuerdo a las entrevistas realizadas con empresarios del sector y teniendo en cuenta la capacidad potencial del establecimiento los equipos para la elaboración de los platos que se va a requerir son:

- 1 Freidora de 33lts
- 2 Cocinas industriales de 4 hornallas con horno y plancha
- 1 Horno abierto a gas para gratinar (tostadora)
- 1 Licuadora
- 1 Exprimidora
- 1 Fábrica de hielo de 26kg/día

Refrigeración

- 1 Cámara frigorífica 2,34 X 2,34 X 2,20
- 1 Heladera mesada
- 1 Freezer
- 1 Heladera

Otros

- 2 extractores
- 1 lava platos
- 1 lava copas

2) *Barra*

En esta zona se desarrollará la actividad de cafetería y facturación del almacenamiento. Por otro lado también se almacenaran las bebidas y postres en exhibidores. Los equipos que se instalaran en la zona de bar para el desarrollo de la actividad serán:

- 1 Cafetera
- 1 Heladera mesada
- 1 Computadora con impresora
- 1 Caja registradora fiscal

3) Salón

Los equipos de salón están destinados principalmente a la ambientación del local. Estos elementos buscan la comodidad de los clientes. Dentro de los cuales se encuentra el entretenimiento y ambientación del establecimiento. Dentro de estos podemos encontrar:

- 3 televisores LCD 32"
- Acondicionador de aire central Frio/Calor. Carrier Roof top CA Gas 6tr
- Aromatizadores de aire

La tabla N° 1 refleja los requerimientos de equipos así como el precio de mercado. Estos datos fueron obtenidos de fuentes como Internet y también de información directa de proveedores. Debido a que se busca la mayor calidad posible en el servicio de alimentos, la totalidad del equipamiento será nuevo para así asegurar eficacia en su funcionamiento. Cabe destacar que la vida útil se calculó con una base contable (Norma TTN 11.3). De acuerdo a esta misma base, se calcula que el valor residual ronda entre el 5 y el 10 por ciento del valor de reposición equivalente.

Acorde a los resultados que arroja el balance de equipos, se puede observar que la inversión total en equipamientos es de \$ 99.723,57. Esta erogación debe adicionarse a los resultados que arrojen los demás balances y demás gastos que se deban realizar para comenzar el emprendimiento.

Tabla N° 1: Balance de equipos

Balance de equipos					
Ítem	Cantidad	Costo	Costo Total	Vida Útil	Valor de liquidación
Freidora de 33lts. 2 canastos	1	1050	1050,00	10	105
Cocina industrial	2	2700	5400,00	10	540
Horno abierto a gas	1	450	450,00	10	45
Licuada, exprimidora y granizadora.	1	1600	1600,00	10	160
Fábrica de Hielo de 26kg/día	1	3579	3579,00	5	357,9
Cámara frigorífica	1	8900	8900,00	10	890
Heladera mesada	2	7570	15140,00	10	1514
Freezer	1	1910	1910,00	10	191
Heladera 0,60x2,00	1	2895	2895,00	10	289,5
Balanza electrónica	1	340	340,00	10	34
Extractores 1.5 hp	2	1490	2980,00	10	298
Lava plato	1	4400	4400,00	10	440
Lava copas	1	4400	4400,00	10	440
Cafetera	1	9800	9800,00	5	980
Computadora e impresora	1	u\$S 518,98	2023,67	3	51,89
Caja registradora fiscal	1	1000	1000,00	5	100
TV LCD 32" LG	3	2545	7635,00	10	763,5
Acondicionador de aire central	1	u\$S 6.269	25702,90	10	2570,29
Aromatizador baños	2	34	68,00	10	6,8
Aromatizador PB	1	150	150,00	10	15
Aromatizador 1erPiso	2	150	300,00	10	30
Total de maquinaria			99.723,57		9.821,88

De acuerdo a lo establecido en el cuadro anterior, a lo largo del proyecto se deberá incurrir en una serie de reinversiones para adquirir aquellos bienes que poseen una vida útil menor a 10 años (periodo de análisis del este proyecto). El calendario de reinversión para cada año se puede observar en la tabla numero 2. Cabe destacar que para calcular los precios de los bienes a futuro se ha utilizado una inflación del 9,6% anual calculada en base al promedio de las tasas de inflación brindadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (I.N.D.E.C.) para la última década (Ver anexo II: Tabla N° 6 anexo).

Tabla N° 2: Calendario de Inversiones de Reposición

ítem	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fábrica de Hielo					5296,92					
Cafetera					14504,00					
Computadora e Impresora			2744,41			3361,37			3957,06	
Caja registradora					1480,00					
Total			2744,41		21280,92	3361,37			3957,06	

Balance de obras físicas

En esta sección se describe todos los requerimientos de obras físicas que se necesitarán para llevar a cabo el presente emprendimiento. Como se describió anteriormente, el establecimiento contará con dos plantas de 176m² cada una. La primera planta estará compuesta por la zona sanitaria, el área de cocina y depósito y el área de prestación del servicio, mientras el segundo estará destinado en su totalidad a prestación de servicio. El inmueble posee un frente de 22 metros y una profundidad de 8. Las dos plantas totalizan 7 metros de altura. Teniendo en cuenta la tabla N° 3, la inversión total aproximada en obras físicas será de 827.925,12 pesos.

Tabla N°3: Balance de obras físicas

Balance de obras físicas					
Ítem de construcción	Unidad de medida	Especificaciones técnicas	Tamaño	Costo unitario	Costo total
Edificio institucional	M ²	Ladrillo visto	352m ²	2352,06	\$827,925,12

Fuente: índice de costos de construcción de la ciudad de Córdoba para Abril del 2011. Dirección general de estadísticas y censos. Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Balance de mobiliario

El presente balance describe todos los artículos necesarios en término de requerimientos para llevar a cabo el servicio. Estos al igual que el balance de equipamientos se dividen en dos zonas de acuerdo a las actividades. En el área de cocina y depósito el mobiliario está compuesto por estanterías y mesadas, mientras que el salón contará con mesas, sillas, banquetas, la barra y estanterías detrás de la misma.

El costo unitario reflejado en la tabla N° 4 es el precio de mercado obtenido directamente de proveedores y/o Internet. El costo total por artículo es simplemente el producto entre la cantidad necesaria de dicho artículo y su costo unitario. Con respecto al valor de liquidación, al igual que en el análisis de equipamientos se toma el valor residual contable que no puede superar en ninguna caso el 10% del valor de reposición equivalente.

La inversión total en mobiliario calculada para la puesta en marcha del establecimiento es de \$ 29.139,00.

Tabla N°4: Balance de mobiliario

Balance de Mobiliario				
Ítem	Cantidad	Costo	Costo Total	Valor de liquidación
Mesas interiores	22	\$220,00	\$4.840,00	\$484,00
Sillas interiores	88	\$199,00	\$ 17.512,00	\$1.751,20
Mesas Exteriores	5	\$155,00	\$775,00	\$77,50
Sillas Exteriores (tipo director de madera)	22	\$120,00	\$2.640,00	\$264,00
Mesada de trabajo de acero inoxidable 200X70X85 cm	2	\$1.350,00	\$2.700,00	\$270,00
Estanterías metálicas. 30x90x200 Cm. con 5 estantes	3	\$224,00	\$672,00	\$67,20
total			\$ 29.139,00	\$2.913,90

Balance de insumos.

En el presente análisis se tiene en cuenta tanto los insumos necesarios para producir el menú como para servirlo. De acuerdo a la indagación realizada entre los empresarios del sector, es recomendable mantener una cantidad de 1,5 por la capacidad sentada. Por otro lado

también se obtuvo información sobre los utensilios necesarios para la producción de los mismos. Estos se pueden observar en la tabla N° 5.

No se tienen en cuenta los insumos de alimentos ni limpieza ya que estos deberán calcularse respecto a los niveles de actividad esperados y restarse de los ingresos como costos operativos.

Esta cuantificación se realiza con precios actuales de mercado obtenidos de diversos proveedores. El costo total es el producto entre la cantidad de cada ítem y su respectivo costo unitario.

El costo total de inversión en insumos para la producción y servicio del producto es de \$ 31.367,74.

Tabla N° 5: Balance de Insumos

Balance de Insumos			
Ítem	Cantidad	Costo	Costo Total
Línea Tavola Blanca			
Platos Playo 26cm	150	\$ 23,21	\$ 3.481,50
Plato hondo 23cm	150	\$ 22,65	\$ 3.397,50
Plato de Postre 19cm	150	\$ 17,94	\$ 2.691,00
Tasa Café con plato	100	\$ 19,86	\$ 1.986,00
Tasa Capuchino con plato	100	\$ 22,73	\$ 2.273,00
Tasa desayuno con plato	100	\$ 28,00	\$ 2.800,00
Aceitera	12	\$ 24,26	\$ 291,12
Vinagrera	12	\$ 24,19	\$ 290,28
Salero	22	\$ 15,81	\$ 347,82
Pimentero	22	\$ 15,81	\$ 347,82
Porta Saquitos	22	\$ 31,67	\$ 696,74
Quesera	12	\$ 26,41	\$ 316,92
Línea Volf focus			
Tenedores	150	\$ 20,55	\$ 3.082,50
Cuchillos	150	\$ 27,14	\$ 4.071,00
Cuchara sopera	150	\$ 20,55	\$ 3.082,50
Cuchara de Postre	150	\$ 16,11	\$ 2.416,50

Cuchara de Café	150	\$ 8,94	\$ 1.341,00
Línea Windsor			
Copa de Agua	150	\$ 7,79	\$ 1.168,50
Copa de Vino	150	\$ 7,79	\$ 1.168,50
Copa Champagne	50	\$ 7,85	\$ 392,50
otros			
juego de cuchillos 7 piezas (Taco Tramontina Kralssika)	3	\$ 351,96	\$ 1.055,88
especiero 6 piezas	2	\$ 55,18	\$ 110,36
Total Beck & Martin			\$ 36.698,58
Total con descuento 20%			\$ 29.358,86
paneras de ratán x 6	4	\$ 35,00	\$ 140,00
Pinza Punta de acero	4	\$ 26,50	\$ 106,00
Wok	2	\$ 189,00	\$ 378,00
Juego de ollas Kenmore 14 pc. De acero inoxidable	2	\$ 604,44	\$ 1.208,88
Set de 6 utensilios de cocina	4	\$ 39,00	\$ 156,00
pisa papas. Bazar Gradol	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Rallador de queso acero inoxidable. Bazar Gradol	2	\$ 108,00	\$ 216,00
pela papa	4	\$ 18,90	\$ 75,60
tabla plástica de picar flexible de 29x28cm	3	\$ 10,00	\$ 30,00
Tabla plástica de picar reforzada de 36x26cm	3	\$ 18,00	\$ 54,00
Total			\$ 31.367,74

Balance de personal

En el presente balance se describe todo el personal necesario para el funcionamiento del resto-bar. En él se incluye tanto el personal calificado como el no calificado y se especifica también la cantidad de puestos necesarios por cada cargo a desempeñar.

Con respecto a la remuneración total por puesto, es simplemente el producto entre la remuneración unitaria y el número de empleados que se desempeñan en el mismo; al cual se le suma las cargas sociales que representan las contribuciones a cargo del empleador de acuerdo con la ley de trabajo (22% de la remuneración). Estas remuneraciones se obtienen

del convenio colectivo para la actividad hotelera gastronómica de la republica Argentina (C.C.T. N° 125/90). Debido a que la mayoría de los empleados realizarán más de una tarea, el salario que se les deberá pagar es el mayor de los que corresponden a las funciones (estas funciones serán determinadas en la viabilidad administrativa).

De acuerdo a la información obtenida de empresarios del rubro, se calcula que la cantidad de mozos tiene una relación de 1 cada 25 personas. Para el proyecto en cuestión este cálculo da un resultado de 4 mozos. Por otro lado, también se contará una recepcionista, la cual también estará a cargo de la barra. En cuanto al personal de cocina se contará con un chef principal, dos ayudantes de cocina y un peón de cocina.

El total de erogaciones de efectivo mensual que debe realizar el establecimiento una vez puesto en funcionamiento es de \$ **41.988,74**. Por otro lado, en el cuadro N° 6 también se incluye el monto de salarios anuales con el fin de facilitar el futuro análisis financiero, este monto es el resultado de multiplicar los costos de personal mensual por los 12 meses del año, a su vez se le debe sumar el Sueldo Anual Complementario contemplado por la ley de trabajo. Estos costos no se consideran una inversión ya que no se deben realizar en el momento cero, sino que ocurren durante el funcionamiento del mismo y por lo cual se restan de los ingresos como gastos operativos.

Cabe aclarar que para el análisis financiero futuro se deberá calcular una tasa de crecimiento anual de los salarios ya que los mismos cambian debido a la presión inflacionaria y la presión por parte de los sindicatos para con las asociaciones de empresarios del rubro.

Tabla N° 6: Balance de Personal

Balance de Personal				
Cargo	N° de puestos	Remuneración mensual		
		Unitaria	Cargas Sociales	Total
Peón	2	\$ 2.448,00	\$ 538,56	\$ 5.973,12
Mozo	4	\$ 3.109,00	\$ 683,98	\$ 15.171,92
Chef (jefe de brigada)	1	\$ 3.365,00	\$ 740,30	\$ 4.105,30
ayudante de cocina	2	\$ 2.718,00	\$ 597,96	\$ 6.631,92
Mozo de mostrador (cajero)	2	\$ 2.918,00	\$ 641,96	\$ 7.119,92
Personal de limpieza	1	\$ 2.448,00	\$ 538,56	\$ 2.986,56
Total mensual				\$ 41.988,74
SAC				\$ 41.988,74
Total Anual				\$ 545.853,62

Colusiones de la viabilidad técnica

Con respecto a los aspectos técnicos, el proyecto es totalmente viable y físicamente posible de realizar por los motivos que se describen a continuación:

- De acuerdo a la localización, teniendo en cuenta el análisis comercial, el terreno se encuentra en un lugar privilegiado para la instalación de un establecimiento de este tipo debido al corredor comercial en donde se encuentra.
- De acuerdo a los balances realizados, se cuenta con la suficiente información para adquirir todo lo necesario para la puesta en marcha del proyecto. Así como también las erogaciones correspondientes a cada segmento del proyecto.

VIABILIDAD COMERCIAL

“En la Argentina se encuentran actualmente un total de 37.845 locales dedicados a la gastronomía, dentro de los cuales 37.553 pertenecen a restaurantes y sólo 292 a locales de “Fast Food”.

Por otro lado, la tasa de crecimiento anual del sector fue del 23,7% por cada período transcurrido en los últimos años. Así mismo la rentabilidad neta promedio del sector en general fue entre un 10 y un 20%, destacándose los “Fast Food” en estaciones de servicios con un 37%, seguido por los restaurantes con un 15% y por último los “Fast Food” tradicionales con un 10% de utilidad neta” (Arosio, 2010).

De acuerdo a los datos detallados en este artículo, existe un marcado crecimiento en el mercado gastronómico con tasas de rentabilidad aceptables. Es por esto, que la apertura de un establecimiento gastronómico resulta atractiva, especialmente en la zona elegida. A continuación se analizará el comportamiento de los consumidores y del mercado en el que se planea insertar el establecimiento gastronómico, para así poder determinar la viabilidad comercial del mismo.

Definición del mercado meta

La principal base de segmentación que se utilizó para la determinación del mercado meta es demográfica, ya que el servicio que se ofrecerá en el establecimiento no abarca todos los perfiles de edad o clase socio-económica.

La primera delimitación del segmento se basa en el estatus socio-económico. La oferta estará destinada a personas de nivel de ingreso medio a alto, con poder adquisitivo suficiente para poder almorzar frecuentemente en un restaurante/bar. Al centrarse en una zona comercial, el servicio apunta a atraer los empleados de mandos medios y altos. Sin embargo, a pesar que un vendedor en una agencia de autos puede ser considerado como un nivel operativo de la empresa, el ingreso promedio que perciben permite que sean incluidos dentro del segmento de mercado planteado.

El servicio está dirigido a personas de entre 25 y 64 años, En base a la observación personal del autor se ha determinado que los individuos menores a este rango etario suelen preferir comidas tipo Fast Food sobre comidas elaboradas. Por otro lado, la población que se encuentra dentro del segmento seleccionado prefiere servicios rápidos así como también un ambiente confortable y una buena relación precio/calidad. Por último las personas mayores buscan un tipo de cocina más sofisticada y una experiencia culinaria a la hora de comer.

Esta segmentación encuentra un limitante sobre una base geográfica debido que la localización que se dispone para llevar a cabo el emprendimiento no cuenta con espacios aptos para estacionar vehículos, lo cual dificulta la posibilidad de atraer consumidores que se encuentren alejados del local ya que resulta incómodo y hasta inseguro llegar al local en automóvil.

Por otro lado, se ha tenido en cuenta que la mayoría de los empleados de la zona cuentan con menos de una hora para almorzar y valoran la cercanía del establecimiento a la hora de decidir de acuerdo al resultado de las encuestas llevadas a cabo en el presente trabajo.

El mercado meta resultante puede dividirse en dos poblaciones: residentes y no residentes.

Definición del Servicio a ofrecer

“Los empresarios suelen elegir la hora del almuerzo para reunirse con clientes, proveedores, superiores jerárquicos o miembros de su equipo de trabajo. La intimidad del encuentro gastronómico brinda un ambiente distendido para fortalecer las relaciones y avanzar en los negocios” (Zubiza, 2010). Es por esto que se pretende, mediante una estrategia de diferenciación bien marcada, brindar un servicio personalizado, un ambiente agradable y propicio para, ya sea un momento de relajación durante la jornada laboral o una reunión de negocios. El establecimiento permanecerá abierto durante toda la jornada laboral los días en los que las compañías de la zona permanecen abiertas (lunes a sábado de 7.00 hs a 20.00hs).

Se busca brindar al cliente una experiencia que no encontrará en ningún otro establecimiento de la zona; el proyecto pretende brindarle al usuario un servicio amigable, personalizado a la mesa y veloz, ofreciendo comida de alta calidad y con precios competitivos. Es por esto que las bases de diferenciación que se han establecido son:

- a) **Variiedad** de ensaladas y sándwiches gourmet, como así también menús diarios,
- b) combinar una comida saludable y al mismo tiempo de **alta calidad**,
- c) sirviendo con **celeridad** para no ocupar el preciado tiempo que los trabajadores disponen para sus descansos durante la jornada,
- d) manteniendo un **precio accesible** para el empleado común, y
- e) un **sector diferenciado** para reuniones empresariales.

Clasificación de la demanda

En relación con la **oportunidad**, de acuerdo a los resultados de las encuestas es razonable asumir que la demanda está insatisfecha, ya que, si bien en la zona existen locales gastronómicos, el servicio que proveen no es de la calidad ni la forma que se pretende para este proyecto. Por ende, la clientela que se intenta captar con el emprendimiento debe, o trasladarse a otro lugar para adquirir el producto o simplemente conformarse con un producto diferente. Esto abre las puertas al proyecto para satisfacer a esos clientes y posicionarse en el mercado meta como el único que posee esas cualidades.

Aunque la demanda de alimentación debe ser clasificada como **necesidad** primaria, el hecho de salir a comer se puede considerar como la satisfacción de un gusto o una comodidad más que una necesidad y por ende se lo considerará como suntuaria.

La demanda, por su **temporalidad**, puede ser considerada como estacional ya que durante los meses de verano se puede observar una notable disminución del movimiento de personas en el área.

En cuanto al **destino** de la demanda puede clasificarse como final, ya que los clientes a los que se pretende llegar son consumidores finales del servicio y no revendedores.

Estimación de la demanda

Como se mencionara anteriormente, la segmentación para determinar el mercado meta y los posibles consumidores posee una limitante geográfica. Debido a esto se ha definido un área de un kilómetro cuadrado alrededor del lugar donde se situará el establecimiento (ver anexo I: Mapa N°2). Estas dimensiones se han establecido en el tiempo necesario para trasladarse hacia y desde el establecimiento en el descanso dentro de la jornada laboral.

Este territorio se encuentra bajo la jurisdicción del Centro de Participación Comunal (C.P.C.) de Av. Colón (ver anexo I: Mapa N°1). Este dato es importante ya que la información estadística publicada por la Municipalidad de Córdoba, se encuentra fraccionada según la dependencia del cada C.P.C. En este particular, los datos indican que dentro del área seleccionada existe una población residencial así como también una no residencial.

Población residente

Para comenzar este análisis se intentará definir la población residencial de la zona según datos estadísticos obtenidos de los resultados provisionales para departamento Córdoba Capital del censo 2008.

En la zona que se encuentra detrás de los negocios ubicados sobre avenida Colón hasta la Av. Duarte Quirós existe una población residencial de clase media. Por otro parte, no se puede excluir del presente análisis de población residencial a los futuros habitantes de las edificaciones que están siendo construidas en la zona (Condominios Sagrada Familia y Torres del Prado).

Debido a que los datos para la dependencia del C.P.C. de Av. Colón no se han discriminado históricamente se partirá de los parámetros de crecimiento de la población total de la ciudad de Córdoba para estimar la población que actualmente habita en la zona de referencia.

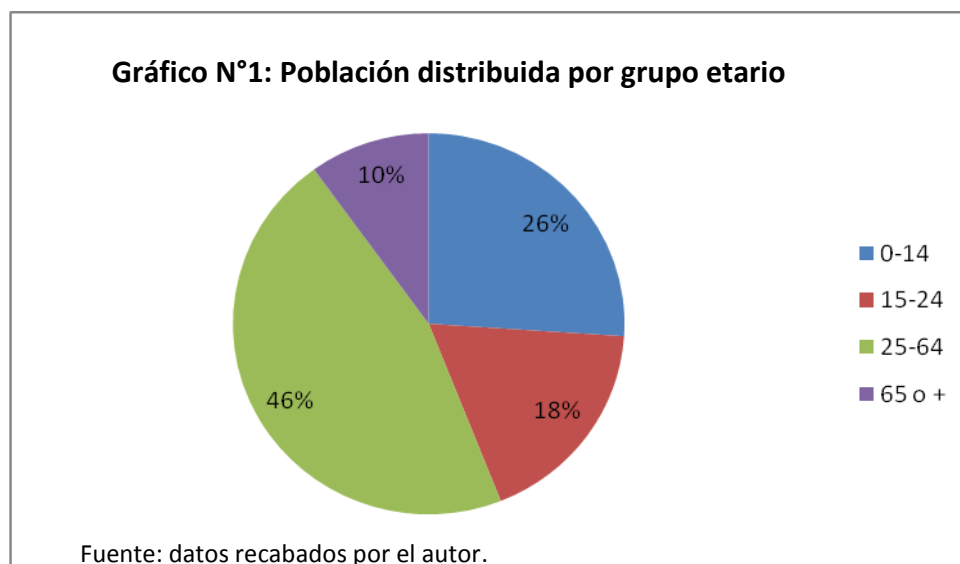
En base a los cálculos realizados con respecto a los datos poblacionales se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La población total calculada para la jurisdicción del C.P.C. de Av. Colón es de 113.776 habitantes (Ver anexo II: Cuadro N°1 Anexo)
- Se estima una densidad de 7.655,50 habitantes por kilómetro cuadrado para la zona (Ver anexo II: Cuadro N°4 Anexo).
- La cantidad de habitantes por vivienda calculada para complejos de departamentos es de 2,88 hab/vivienda (130.632hab/45.278 viviendas) (Municipalidad de Cordoba, 2009).

La zona residencial de clase media que se encuentra dentro de la región geográfica delimitada como segmento meta, aproximadamente ocupa medio kilómetro cuadrado. Tomando los resultados de la densidad calculada para esta jurisdicción, la población residente sería de 3.827 personas en el área determinada ($7655,50\text{hab}/\text{km}^2 \times 0,5\text{km}^2$).

Por otro lado también habría que sumar los futuros habitantes de los complejos en construcción mencionados anteriormente. En totalidad éstos suman 628 departamentos. De acuerdo a esta evaluación, la cantidad de habitantes que se estima residan en estos condominios será de 1.811.

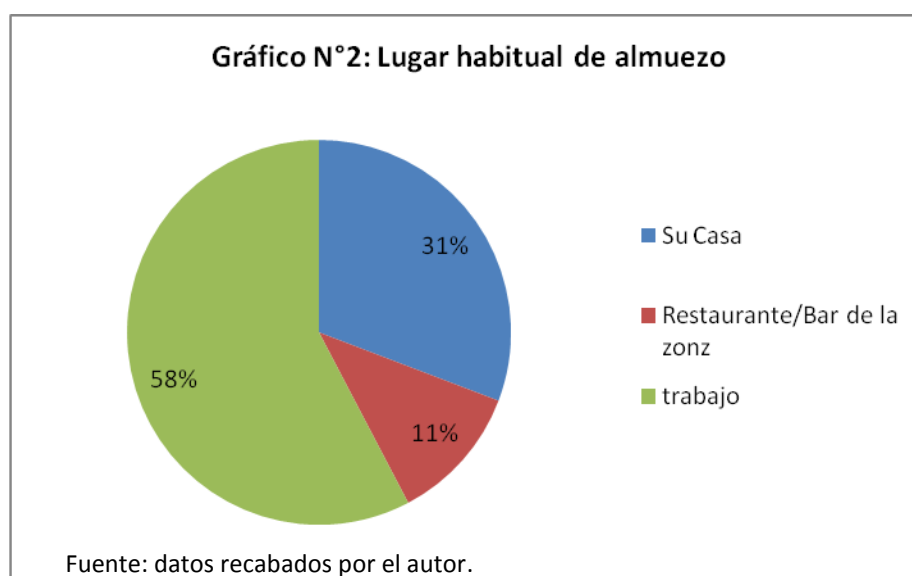
Sumando la cantidad actual de residentes en la zona al número estimado de futuros habitantes de los proyectos mencionados se calcula una población potencial de 5.638 personas. Sin embargo este número no representa el mercado meta que se ha definido para el proyecto, ya que el servicio será orientado a las personas que se encuentren entre los 25 y los 64 años de edad.



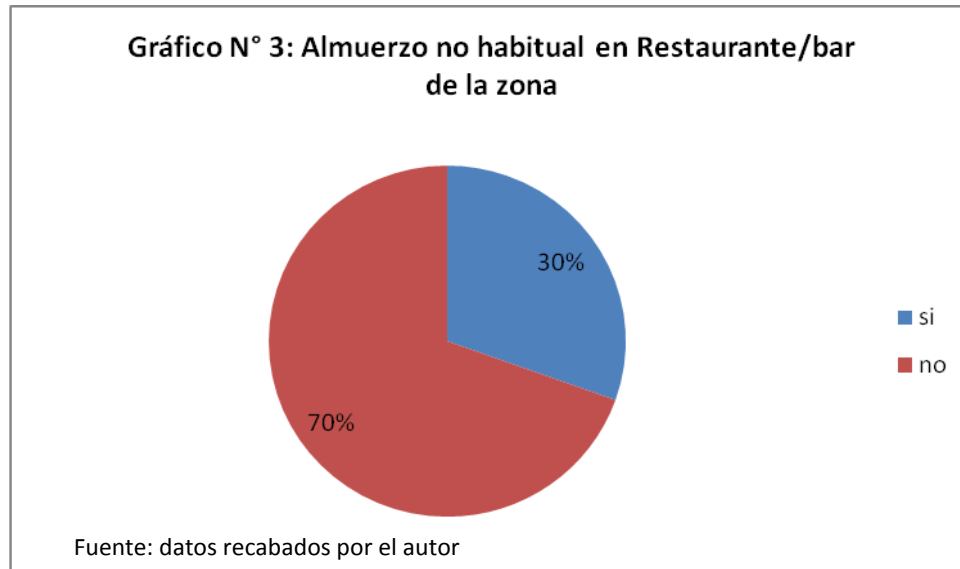
De acuerdo a estimaciones realizadas sobre los datos obtenidos del censo 2008, la participación relativa de este rango de edad en la población total de la zona del C.P.C. Colón es de 46,05% (Ver anexo II: Cuadro N°3 Anexo), según lo muestra el gráfico numero uno. Extrapolando este porcentaje calculado de la población definida como residente, (actual y futura), **2.596 personas** pueden considerarse como mercado meta residente.

Almuerzo

Como se puede observar en el gráfico numero 2 únicamente el 11% de la población encuestada afirmó que almuerza en un restaurante o bar de la zona regularmente. Mientras que 30% almuerza en su casa y 58% almuerza en el trabajo o a sus alrededores.

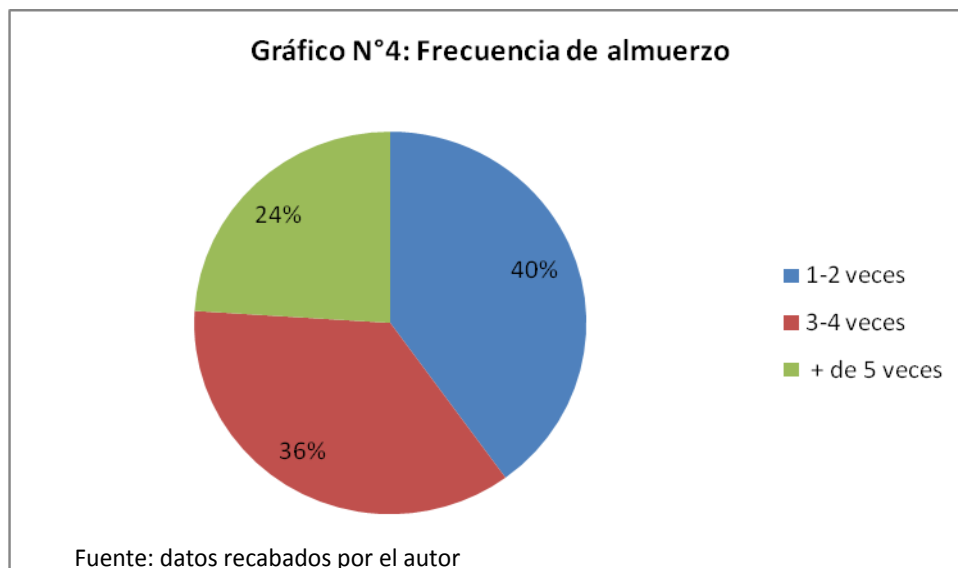


De la población que generalmente no almuerza en los establecimientos de la zona, 30% afirmó que lo hace ocasionalmente, como se puede observar en el gráfico número 3. Estos representan el 26% de la población total. Sumado aquellos que lo hacen regularmente equivalen al 38% de la población. Si se toma la población calculada anteriormente como segmento meta residente, podemos afirmar que existen **986 potenciales clientes** a la hora del almuerzo (38% de 2596).



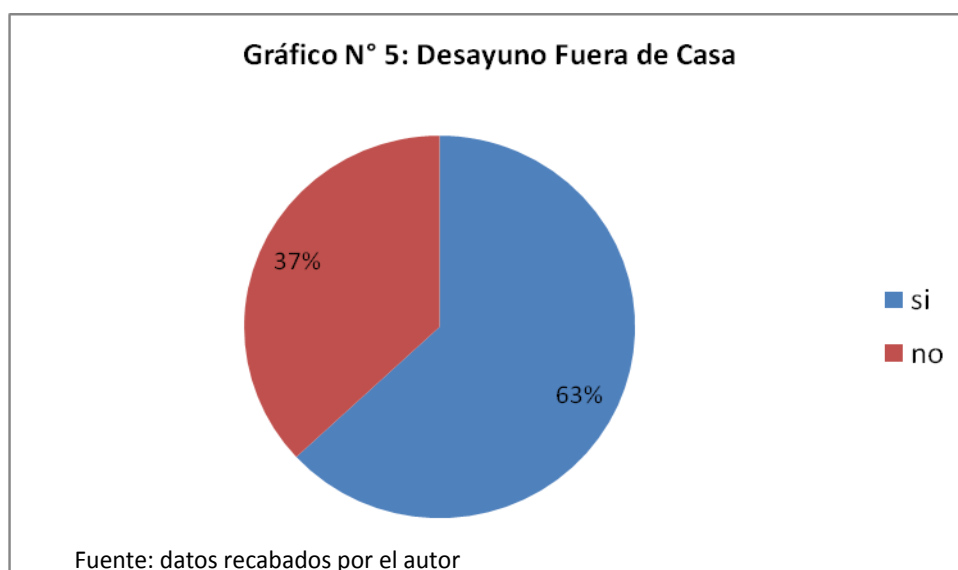
Con respecto a la frecuencia con que almuerzan en los restaurantes y bares de la zona se obtuvieron los siguientes resultados:

- 394 personas entre 1 y 2 veces por semana (40%).
- 355 personas entre 2 y 3 veces por semana (36%)
- 237 personas 5 o más veces por semana (24%)



Desayuno

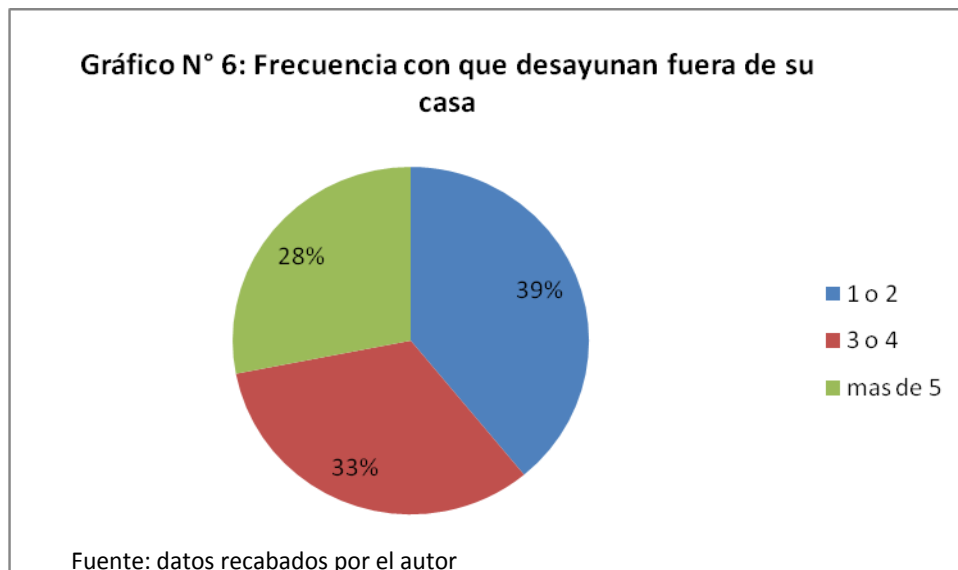
Con respecto a la primera comida del día, el 63% de la población encuestada testificó que desayuna fuera de su casa durante la semana, como se puede ver en el gráfico N° 5. Este porcentaje equivale a **1635 posibles consumidores**.



Como puede verse en el gráfico número seis los resultados obtenidos de las encuestas respecto a la frecuencia que desayunan fuera de su casa muestran que:

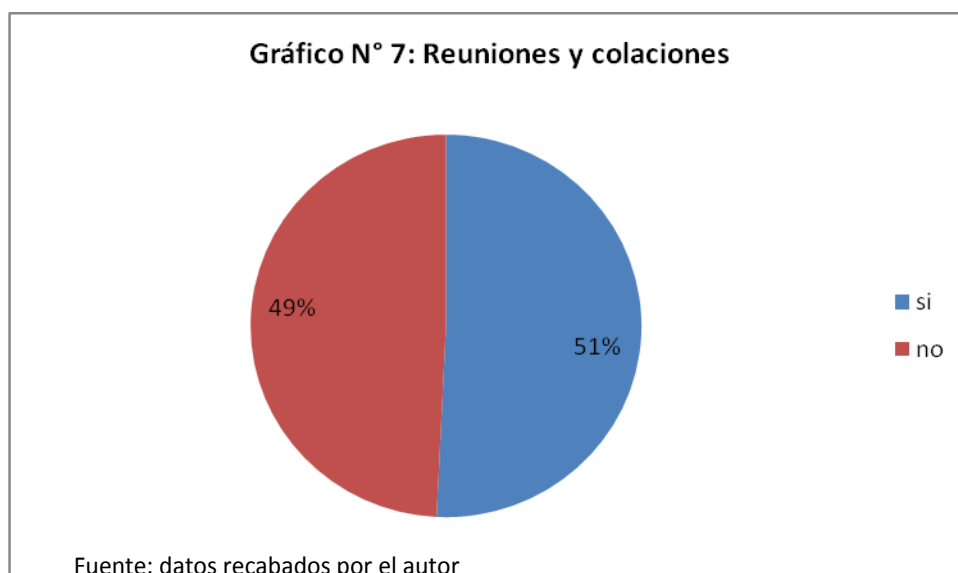
- el 39% desayuna fuera de su casa menos de 2 veces por semana,
- el 33% de esta población entre 3 y 4 veces por semana y

- el 28% restante lo hace más de 5 veces por semana.



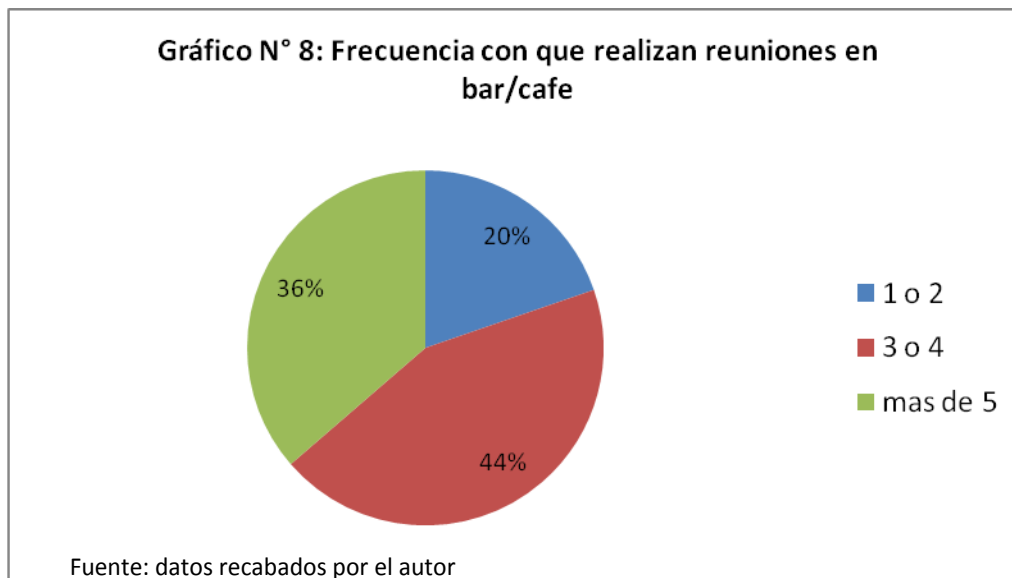
Colaciones y reuniones durante el día

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada sobre reuniones y colaciones durante el día en establecimientos gastronómicos de la zona, el 51% de los encuestados confirmó que durante la semana lleva a cabo reuniones en bares, ya sea laborales o de ocio. Este porcentaje corresponde a **1324 potenciales clientes**.



Siguiendo el mismo análisis que se ha realizado para los anteriores servicios, la frecuencia con que se la gente se junta en bares, ya sea por ocio o por trabajo, arroja los siguientes resultados:

- 20% sale entre 1 a 2 veces por semana.
- 44% sale entre 3 o 4 veces por semana.
- 36% lo hace más de 5 veces por semana.



Población no residente

La segunda parte del mercado meta se encuentra integrado por la población no residente que presente las cualidades explícitas en la segmentación demográfica y que trabaja o transita en un radio de 500 metros a la redonda del sitio donde se instalará el proyecto (Ver anexo I: Mapa N°2).

En el anexo I se puede observar en los mapas número 3 y 4 la disposición de los locales comerciales a lo largo de las dos avenidas más importantes donde se ubican los corredores comerciales. Por otro lado también hay que considerar al público que asiste a las instituciones médicas de la zona. Entre estas encontramos a:

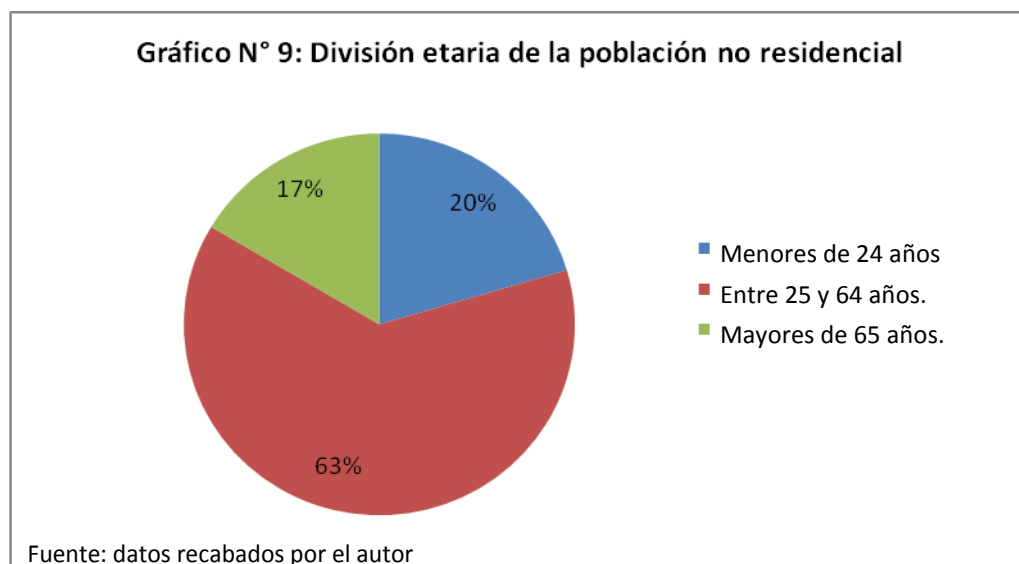
- El Instituto Privado de Especialidades Medicas situado sobre Pedro de Oñate contiguo al proyecto.
- El Instituto Modelo de Cardiología sobre Avenida Sagrada Familia y Santa Rosa.

- La Clínica Privada Saint Michel en la esquina de Sagrada Familia y Humberto Primo.

La población total no residencial que se ha calculado para el proyecto es de 4000 personas aproximadamente. Este total está compuesto por alrededor de 2500 empleados y 1500 personas que circulan diariamente por la zona (con gran influencia de los pacientes que atienden las instituciones médicas). Es necesario considerar dentro de este sector la gran cantidad de personal con que cuenta el Call center JAZZ PLAT. Actualmente emplea 1500 individuos divididos en 2 turnos (Punto a Punto, 2009). Por otro lado también hay que considerar el éxodo de los concesionarios automotrices de la empresa Tagle; que pretenden trasladarse a sus “oficinas centrales en Santa Ana y Cárcano” (Punto a Punto, 2010).

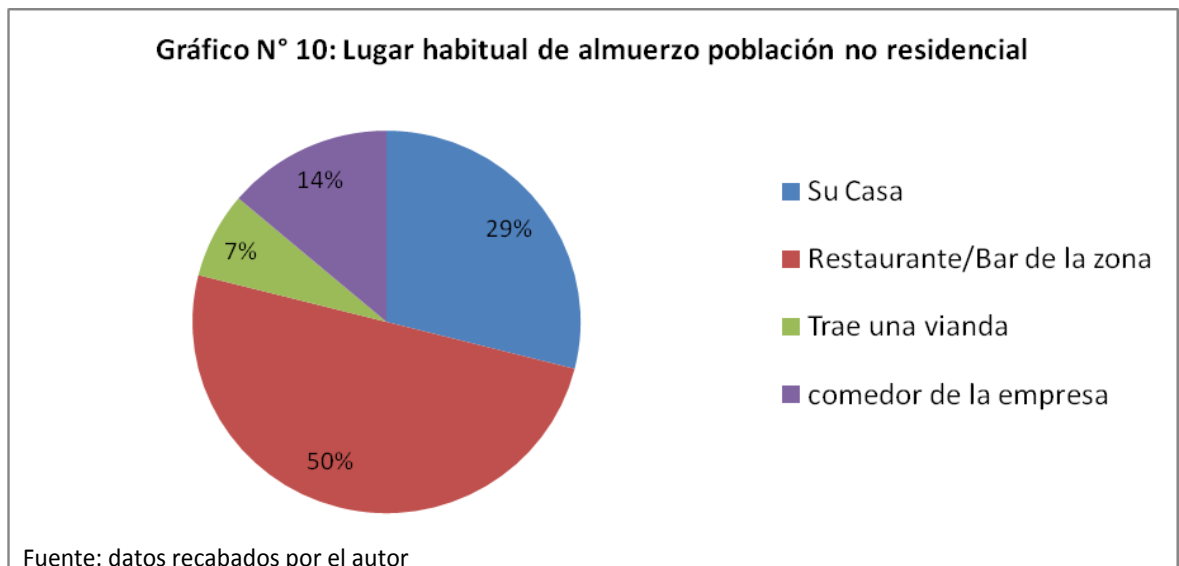
A continuación se exponen los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a integrantes de la población definida como no residente, siguiendo el mismo formato que la sección anterior.

De las personas encuestadas, como se puede observar en el gráfico número 9, solo el 63% obedece a las características dispuestas para el mercado meta. Lo cual representa **2.520 posibles consumidores.**

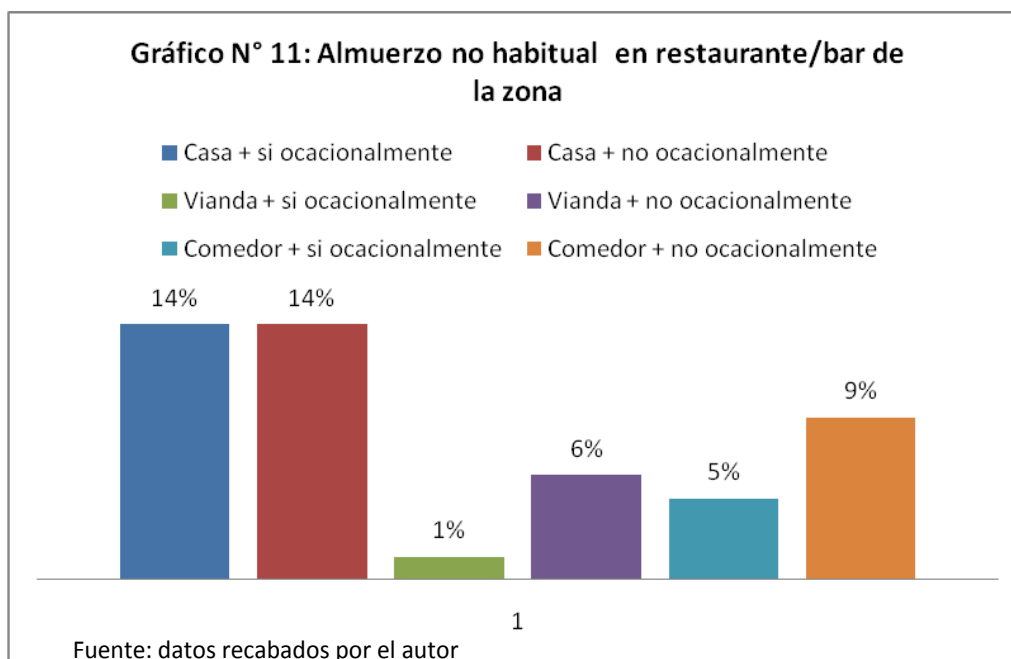


Almuerzo

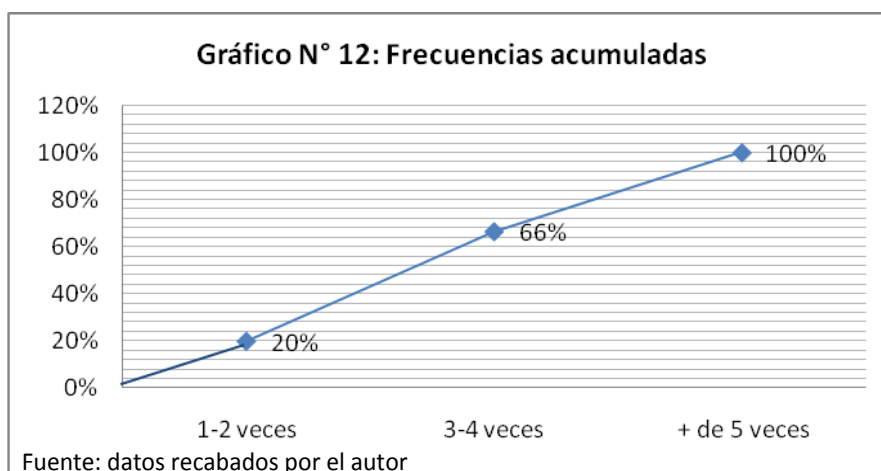
Como se puede observar en el gráfico N° 10, de la población encuestada, el 50% expreso comer habitualmente en un bar o restaurante de la zona. Del resto de las personas encuestadas, el 29% almuerza en su casa, el 14% almuerza en un comedor dentro de la empresa y el 7% lleva consigo una vianda al lugar de trabajo.



Por otra parte, se puede observar que de la gente que habitualmente no almuerza en restaurantes o bares de la zona, el 41% (20% del total). La suma de ambos porcentajes representa el 70%. Si se toma la población calculada anteriormente como segmento meta no residencial, podemos afirmar que existen **1764 potenciales clientes** a la hora del almuerzo. En el gráfico N° 11 se puede observar los resultados de la cuestión anterior.

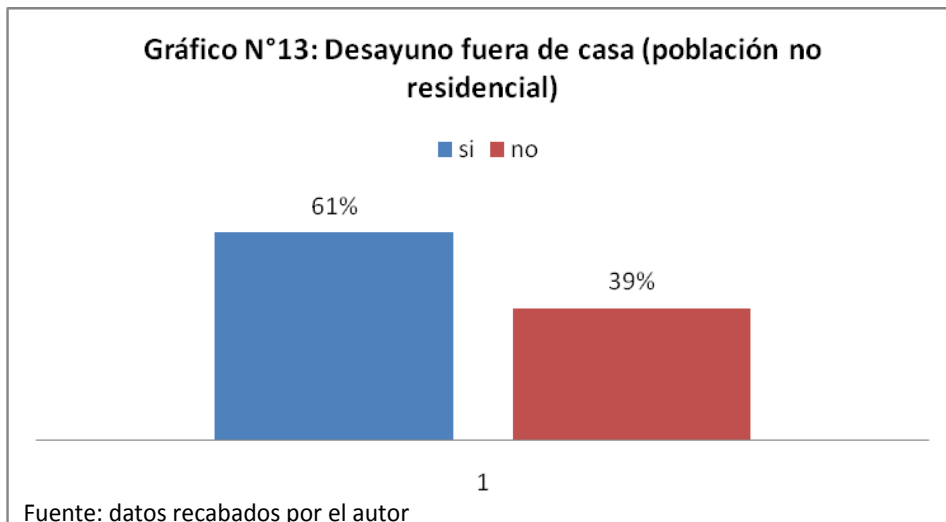


Analizando los resultados obtenidos de las encuestas, la frecuencia promedio con la que salen a almorzar es de 3 o 4 veces por semana. Esto puede observarse en el gráfico de frecuencias acumuladas que se incluye a continuación. Adicionalmente, en el gráfico se puede evidenciar las frecuencias relativas de cada intervalo de costumbres de los consumidores, donde se evidencia una clara tendencia hacia el promedio.

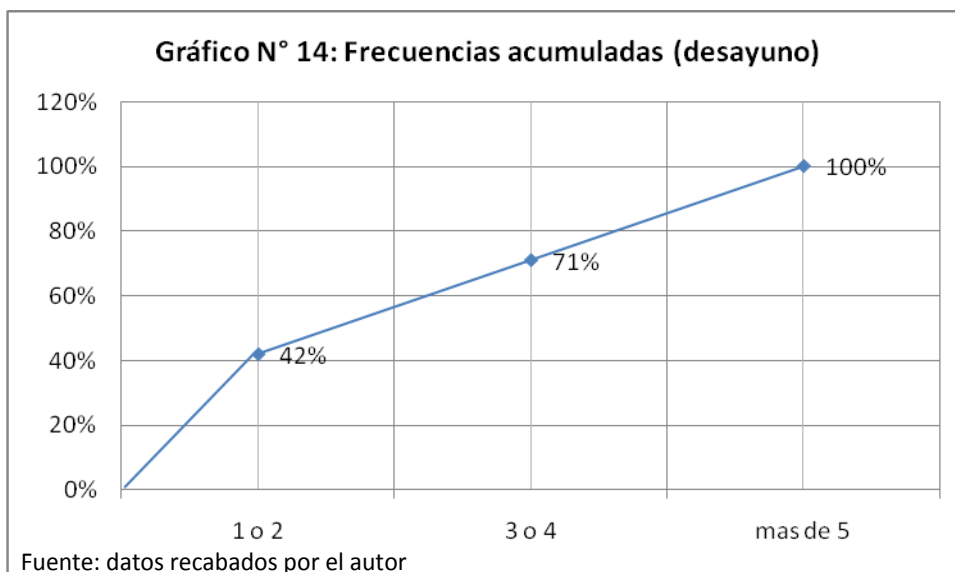


Desayuno

En lo que respecta a la primera comida del día, de las respuestas obtenidas del muestreo no residencial se puede inferir que un 61% de estas personas desayuna habitualmente fuera de casa. Extrapolando este porcentaje de la población no residencial definida obtenemos que **1.537 potenciales clientes** de este servicio.

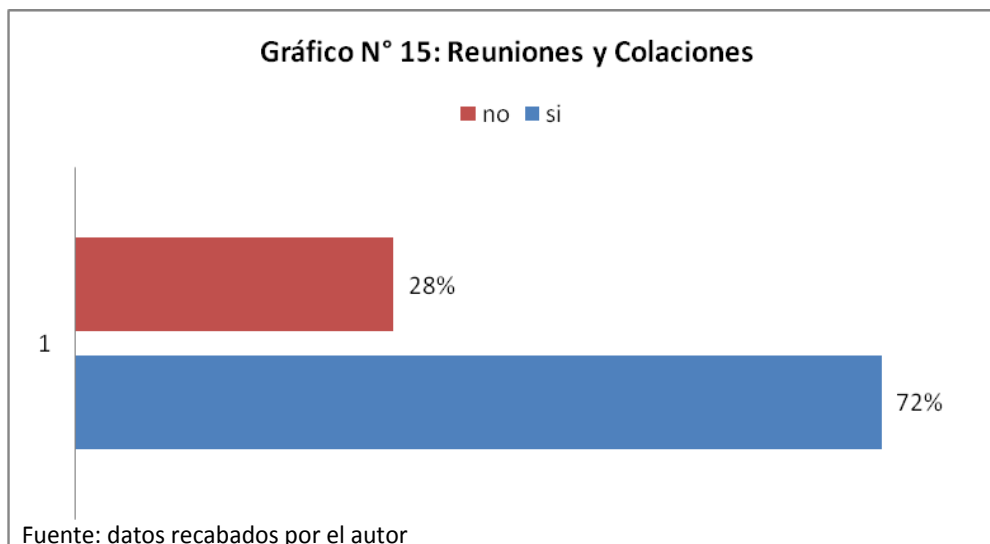


Con respecto a la frecuencia con la que realizan esta actividad, se puede inferir del gráfico número 14 que en promedio la llevan a cabo entre 3 a 4 veces por semana. Sin embargo, es evidente que existe una clara tendencia hacia el primer intervalo más que al tercero.

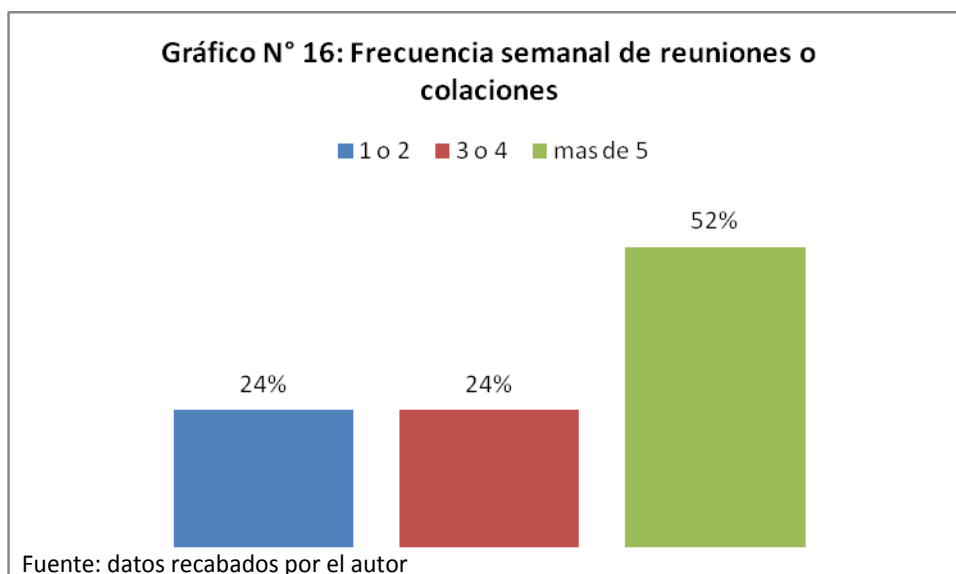


Colaciones y reuniones durante el día

Por último, los resultados respecto al restante servicio, arrojan resultados alentadores, ya que el 72% de los individuos encuestados afirmaron llevar a cabo reuniones en bares de la zona como se puede apreciar en el siguiente gráfico. Este porcentaje corresponde a **1.814 potenciales consumidores**.



Los resultados obtenidos en la población que respondió afirmativamente sobre la utilización de espacios en bares o restaurantes para desarrollar reuniones fueron aun más alentadores, ya que la mayor parte afirmó que lo realiza con una frecuencia mayor a 5 veces semanales. Como se puede observar en el gráfico N° 16, 52% de las personas encuestadas respondieron de esa manera.



Conclusiones de la sección

A modo de recapitular y de pasar en limpio los cálculos recientemente realizados, se pueden extraer los siguientes datos.

- Almuerzo (2750 potenciales consumidores):

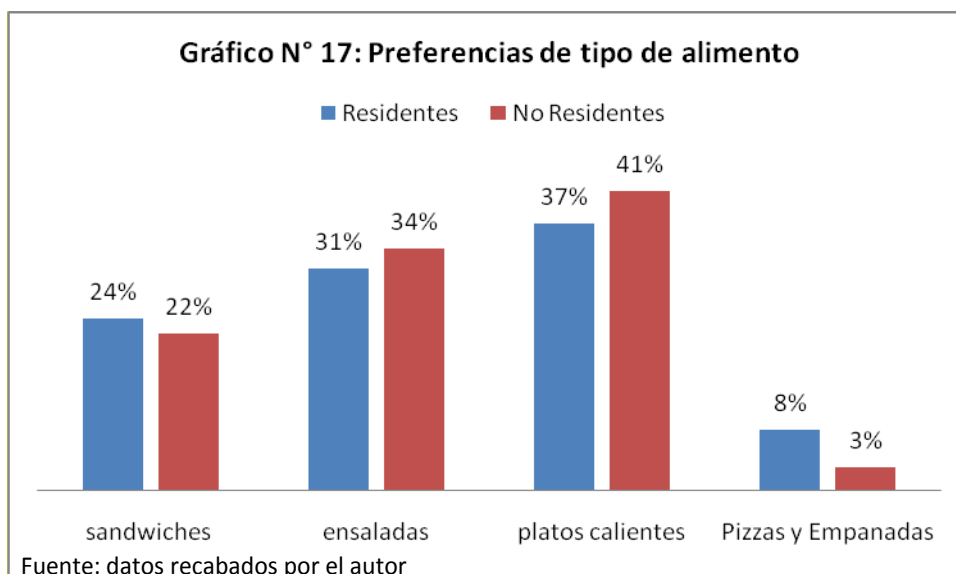
- existen 986 potenciales clientes residente con una frecuencia de entre 1 y 2 veces
- de la población no residente 1764 son posibles clientes con una frecuencia entre 3 y 4 veces semanales.
- Desayuno (3172 potenciales consumidores)
 - 1635 residentes son considerados potenciales clientes del desayuno con una frecuencia de 3 o 4 veces
 - 1537 no residentes se confesaron posibles consumidores con igual frecuencia.
- Colaciones y reuniones (3138 posibles consumidores)
 - Existen 1324 potenciales consumidores residentes con una frecuencia de entre 3 y 4 veces semanales.
 - 1814 no residentes conforman los potenciales clientes con una frecuencia mayor a 5 veces.

Preferencias y costumbres de los consumidores

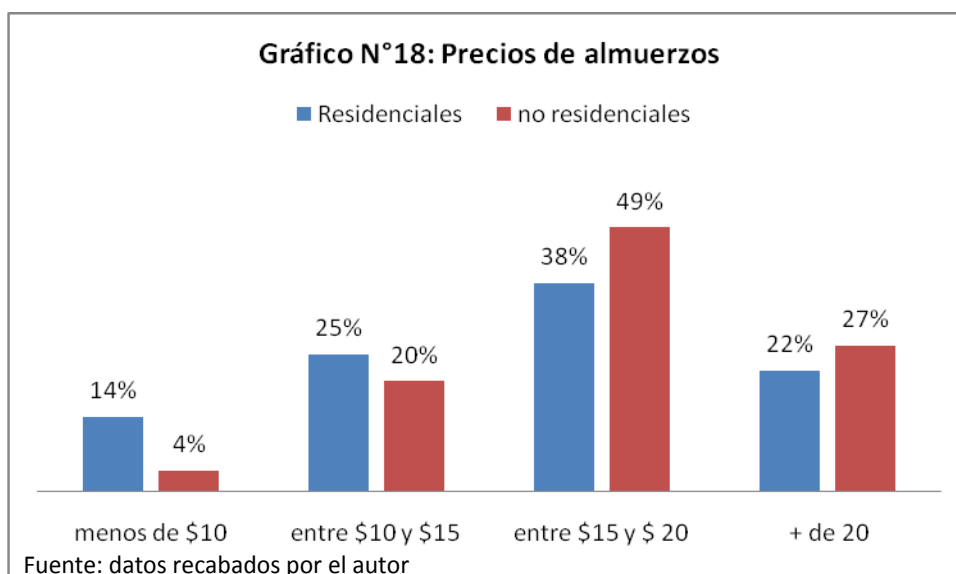
A través de la encuesta se pudo obtener información sobre las preferencias y costumbres de los consumidores así como también las cualidades que consideran importantes en la prestación de servicios gastronómicos. Se investigó sobre preferencias de alimentos, los precios que habitualmente pagan por los distintos servicios, el tiempo que disponen para almorzar (en el caso de los trabajadores de la zona) y el orden de importancia de las cualidades que influyen sobre la elección del establecimiento. A continuación se exponen los resultados obtenidos de ambas muestras.

Almuerzo

Se comenzó indagando sobre la preferencia de los consumidores al momento de elegir el tipo de alimento en el almuerzo, tomando como referencia 4 tipos. Como se puede observar en el gráfico N° 17, las respuestas brindadas por ambas poblaciones fueron similares. Es evidente de acuerdo a los resultados obtenidos, que a los consumidores no les apetecen las pizzas y empanadas a la hora del almuerzo durante la semana, prefiriendo en cambio y como regla general, un plato de comida caliente. Las ensaladas en el almuerzo son la segunda preferencia más frecuente.



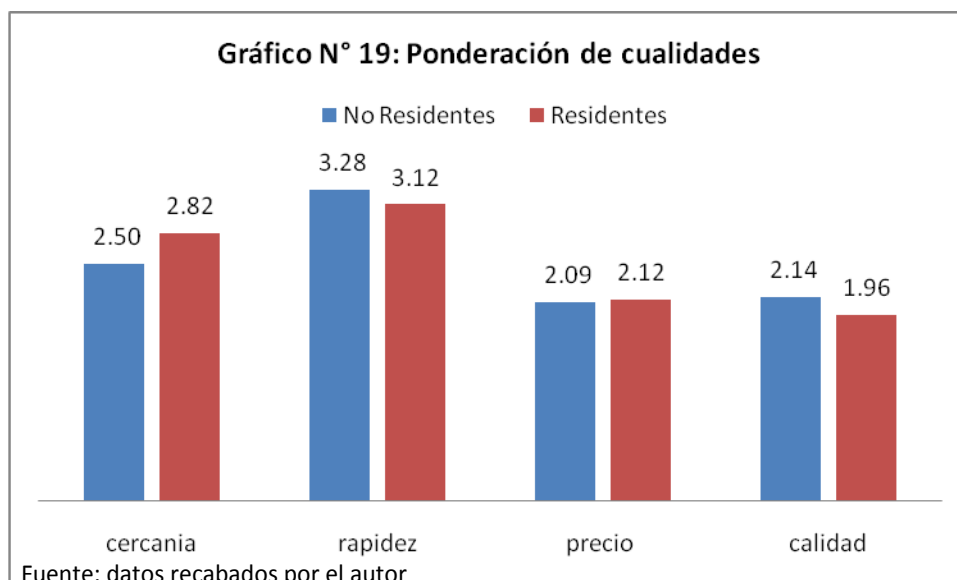
Los resultados obtenidos en cuanto a los precios que se acostumbra a pagar en el almuerzo también fueron similares ya que la mayoría suele abonar entre 15 y 20 pesos por comida como se puede apreciar en el gráfico N° 18 , ilustrativo de la participación relativa de cada precio en los hábitos de los consumidores.



La relación entre los distintos alimentos y los precios que se acostumbra a pagar se puede observar en el anexo IV (gráficos anexo 1, 2, 3 y 4). Se destaca una similitud entre los resultados obtenidos en cada muestra, por lo que se puede inferir que ambas poblaciones tienen la misma percepción en cuanto a la relación entre el tipo de alimento y el precio.

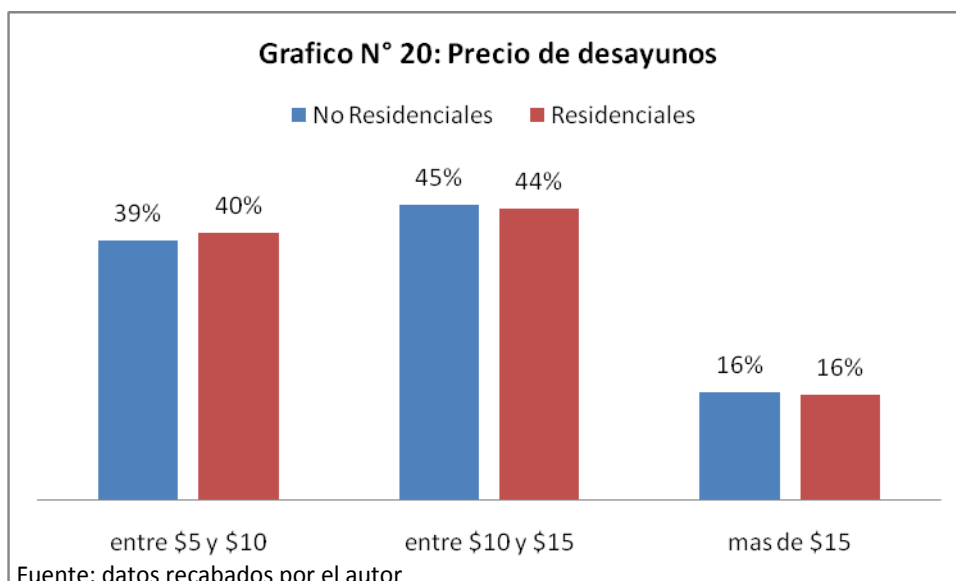
De acuerdo a lo observado durante la realización de la encuesta, es posible afirmar que la mayor parte de la población dispone entre 45 minutos y 1 hora para almorzar (Ver anexo IV: Gráfico anexo N°5). Sin embargo en promedio la gente permanecerá aproximadamente entre 30 y 40 minutos en el local durante su almuerzo. Esto es de suma importancia a la hora de calcular la cantidad de turnos y diseñar el servicio.

Con respecto a las características que ponderan los clientes a la hora de elegir el establecimiento donde almorzarán, se les solicitó que ordenaran del 1 al 4 las cualidades que ellos toman en consideración. De los resultados desplegados en el gráfico N° 19 se pueden observar que ambas poblaciones tienen percepciones semejantes sobre los factores de decisión. Estos le dan mayor importancia al precio y a la calidad, seguido de la cercanía y la rapidez del servicio en este mismo orden.

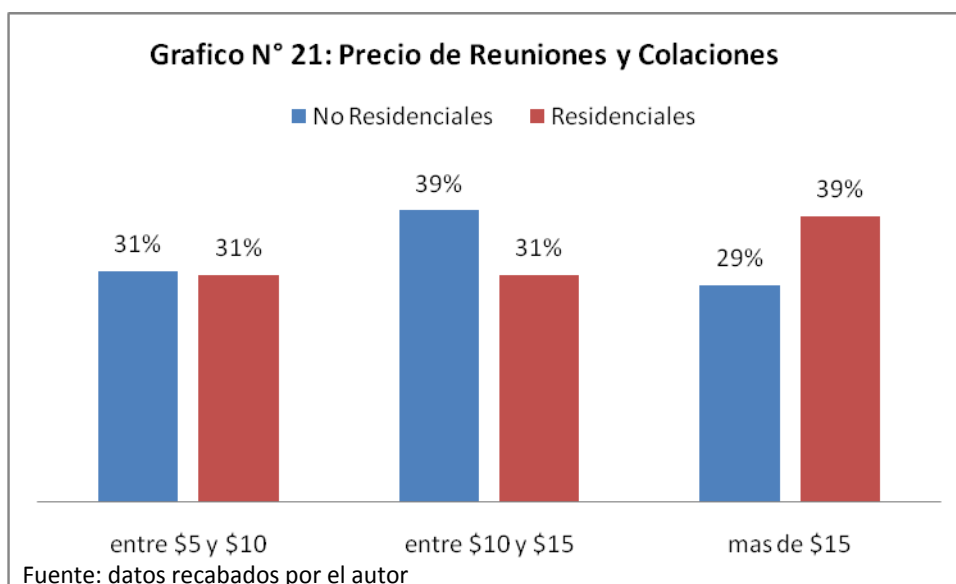


Desayuno, reuniones y colaciones.

Con respecto a estos servicios únicamente se preguntó a los encuestados sobre los montos que acostumbran a abonar por la prestación, ya que los productos que se consumen son bastantes estándares y dentro la ley de trabajo no se contempla un descanso al comienzo de la jornada. Como se puede observar en el gráfico numero 20 los precios que acostumbra a pagar tanto la población residencial como la no residencial es similar y se ubica alrededor de los 10 pesos. Existe un claro patrón general de no pagar más de 15 pesos por un desayuno.



Por otro lado, existen desigualdades en cuanto a los precios que se abonan por persona en reuniones y colaciones durante la jornada. A diferencia del caso anterior, no existe un patrón marcado sobre los precios máximos o mínimos que se consideran apropiados para este tipo de ocasiones como, se observa en el gráfico N° 21. Los resultados obtenidos se distribuyen en forma más o menos homogéneas.



Conclusiones de la sección.

Luego de este análisis se pueden extraer las siguientes conclusiones respecto a las preferencias y costumbres de los consumidores:

- El orden de preferencia de menú en orden descendente por los consumidores es: Platos calientes, ensaladas, sándwiches y por último pizzas y empanadas.
- El monto que habitúan pagar por un almuerzo está entre 15 y 20 pesos.
- La mayor parte del segmento seleccionado cuenta entre 45 minutos y 1 hora para almorzar.
- Las cualidades que los consumidores observan a la hora de seleccionar el establecimiento en orden ascendente son: calidad, precio, cercanía y rapidez de servicio.
- Por lo general la población no gasta más de 15 pesos en un desayuno.
- No existe un patrón claro sobre el gasto promedio en reuniones y colaciones.

La conjunción de estos datos con los de la sección anterior nos permitirá calcular los potenciales ingresos y la demanda futura.

Análisis de competidores.

El mercado oferente actual de servicios gastronómicos, de la zona establecida como segmento meta, está conformado por 3 establecimientos. De estas tres firmas, dos son locales de comida por kilo y el otro un “drug-store” que vende comidas simples. A continuación se describirá cada uno de ellos por orden de cercanía.

1) El local más cercano al terreno donde se localizará el proyecto es el “drug-store” de la estación de servicio YPF sobre la Av. Colón, al lado de la concesionaria Renault. Este establecimiento tiene una capacidad interior de 36 personas sentadas. Por otro lado también cuenta con una pérgola en el exterior donde posee una capacidad de 18 personas sentadas cuando el clima lo permite.

De acuerdo a lo observado personalmente durante el transcurso de la investigación, se pudo determinar que el precio promedio que manejan por almuerzo es de 30 pesos. La comida que se sirve en este establecimiento está compuesta de alimentos sencillos que incluyen una variedad de empanadas, sándwiches y pizzas individuales. Estos alimentos se pre-fabrican y congelan para ser recalentados a la hora del servicio. También cuenta con servicios de cafetería, con precios que varían desde los 5 a los 12 pesos incluyendo productos de panadería. Este local cuenta con la ventaja de ofrecer no sólo servicios de almuerzo y

cafetería sino también una gran variedad de artículos de kiosco. Otra ventaja que posee con respecto a los demás establecimientos es que esta abierto las 24hs y posee lugar de estacionamiento propio.

El servicio que ofrecen no es personalizado y los pedidos se deben realizar en el mostrador. El tiempo de espera depende de la disponibilidad del producto en el momento en que se solicita, que por lo general es de 10 minutos.

2) El segundo local en orden de cercanía es el resto-bar Espinaca que se encuentra sobre Av. Colón, a metros de Av. Sagrada Familia (Ver anexo N° 1: Mapa N° 3). Este local tiene una capacidad para 64 personas aproximadamente dentro del inmobiliario. El Precio establecido por esta entidad es de 45 pesos por kilo de comida, durante el proceso de investigación para el presente proyecto, se ha establecido un promedio de 20 pesos por almuerzo.

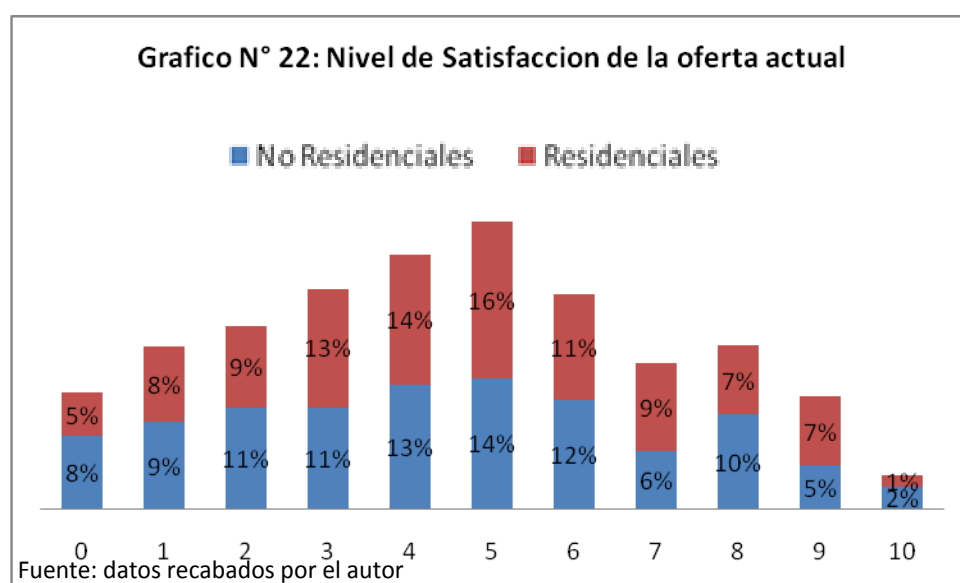
Los productos que son ofrecidos en este resto-bar es una variedad de comidas elaboradas. Estos alimentos son dispuestos en bandejas metálicas en baño maría para mantener la temperatura de los mismos. La calidad de los platos, según la experiencia obtenida es de media a baja. El establecimiento brinda servicios de cafetería pero no de panadería. Tampoco ofrece desayunos.

3) Por último sobre Av. Colón entre las calles Juan Morales y Baltazar de Avilia (Ver anexo N° 1: Mapa N° 2) se encuentra un local de la cadena Com&Com. Este establecimiento está distribuido en dos plantas y tiene una capacidad para albergar 100 personas aproximadamente. En planta baja se encuentra la zona donde se disponen los alimentos, del mismo modo que en el otro establecimiento de comida por kilo, así como la cocina y la barra donde se encuentra la caja y la cafetería.

El precio que se maneja en el local es de 46 pesos el kilo de comida. En precio promedio es de 22 pesos por almuerzo. La calidad de la comida es un poco mejor que la del otro establecimiento de comida por kilo, aunque no alcanza el nivel que se pretende brindar en este proyecto.

Grado de satisfacción de la demanda.

Como se puede observar en el gráfico N° 22 la mayor parte de la población total considera que la oferta actual de servicios gastronómicos satisface sus necesidades moderadamente. En promedio la población no residencial clasificó la satisfacción de la demanda con un 5 mientras que la población residencial lo hizo en promedio 4,41. Estos resultados son alentadores a la hora de analizar la posibilidad de ingresar en el mercado montando un establecimiento gastronómico en la zona ya que una gran cuota del mercado no considera que sus necesidades estén completamente satisfechas.



Análisis del ambiente competitivo.

Para realizar el análisis del ambiente competitivo se procede a profundizar en los 5 aspectos clave que propone Michael Porter en su modelo de las 5 fuerzas:

Rivalidad entre competidores

En la zona delimitada como mercado meta funcionan en la actualidad 3 establecimientos que ofrecen servicios similares a los que se pretende brindar con el presente proyecto. Estas conforman la competencia directa del proyecto, ya que un potencial cliente puede en principio elegir cualquiera de ellas para satisfacer sus necesidades. Cabe también considerar los patios de comida ubicados en los hipermercados Carrefour y Makro en la cercanía del proyecto como competencia indirecta, la cual no es analizada en este proyecto.

La competencia entre los actores es baja, es decir no se realizan acciones fuertes de marketing por ganar cuotas de mercado, debido a la cantidad de potenciales clientes que hay en la zona.

Otro aspecto que considerar a la hora de analizar la competencia es que no existe en ésta estrategias visibles de diferenciación ni de liderazgo en precios. Por otro lado tampoco se ven innovaciones ni búsquedas de crecimiento por ninguno de los oferentes del segmento. Esto puede deberse a la abundancia de consumidores y la falta de necesidad de competir por ellos.

Ingreso potencial de nuevos competidores.

El sector gastronómico de la zona presenta algunas barreras de entrada que dificultan la aparición de nuevos competidores directos. Entre ellos, cabe destacar los precios de alquiler de los inmuebles de la zona. A modo de ejemplo:

- Se estima que el alquiler de los locales que Tagle S.A. dejará atrás al retirarse de la zona, como se mencionara anteriormente, será de más de 30.000 pesos mensuales, según lo reportado por la revista punto a punto en la misma nota (Punto a Punto, 2010).
- Por otro lado, las oficinas que se encuentran contiguas a la nueva concesionaria Audi están valuadas entre 18.000 y 20.000 pesos de alquiler mensual aproximadamente según la inmobiliaria responsable de comercializarlos.

A estos montos por otro lado se les debe adicionar la inversión necesaria para refaccionar los ambientes ya que estos locales no han sido construidos de acuerdo a los requerimientos necesarios para desarrollar un emprendimiento gastronómico.

Por otro lado en caso de no desear alquilar, los costos asociados a comprar un terreno (escaso y codiciado sobre las avenidas principales) y la construcción de un local con las cualidades necesarias, requiere de una inversión cuantiosa. El proyecto en cuanto a este tema corre con la ventaja de que el terreno elegido para llevar a cabo el emprendimiento es uno propio que está siendo utilizado únicamente para albergar el tanque de agua que solía abastecer a la clínica I.P.E.M., y que ha quedado en desuso tras la ampliación de la misma.

Presiones competitivas de productos sustitutos

Resulta de gran importancia analizar en este punto otras prestaciones que pueden satisfacer las mismas necesidades que el proyecto ya que en algún sentido forman parte de la competencia y pueden abarcar parte de nuestros posibles consumidores. A continuación se describen brevemente:

Servicio de Viandas

Los servicios de viandas son una opción económica a la hora de almorzar fuera de casa. Estas comidas son entregadas a domicilio e incluyen variedades que se adaptan a las necesidades del consumidor. Ofrecen menús “light”, vegetarianos, sin sal e infantiles entre otros. Los precios rondan los 14 pesos diarios. Generalmente estos alimentos se entregan congelados en envases aptos para horno o microondas para calentarlos previo al consumo. Otra forma de presentación es el envío diario de las comidas a la hora deseada, listas para el consumo. Una desventaja de este producto es que si no se cuenta con un lugar en el lugar de trabajo propicio para almorzar, puede resultar incomodo para el cliente.

Comidas a domicilio tradicionales.

Dentro de este rubro de productos sustitutos podemos considerar a las comidas tradicionales de envío a domicilio, por ejemplo, pizzas, lomitos, empanadas, sándwiches varios, etc. Estos alimentos son enviados al lugar de consumo en el momento deseado. Por lo general el costo de estos, manteniendo una calidad similar a la cual se planea para el proyecto, rondan los 15 a 25 pesos sin incluir la bebida. Este producto posee las mismas debilidades que el servicio de viandas.

Comedores empresariales

Algunas empresas como los “Call Centers” por lo general tienen dentro de sus instalaciones comedores que ofrecen a sus empleados menús diarios a precios relativamente bajos. Por ejemplo, en JAZZ PLAT tienen un menú de 10 pesos. La calidad de la comida que se brinda en este establecimiento es media.

Productos de kiosco

Algunos trabajadores, a la hora de almorzar, en ocasiones en las que no cuentan con mucho tiempo, eligen comprar sándwiches y snacks en kioscos para evitar tener que interrumpir las tareas que están realizando.

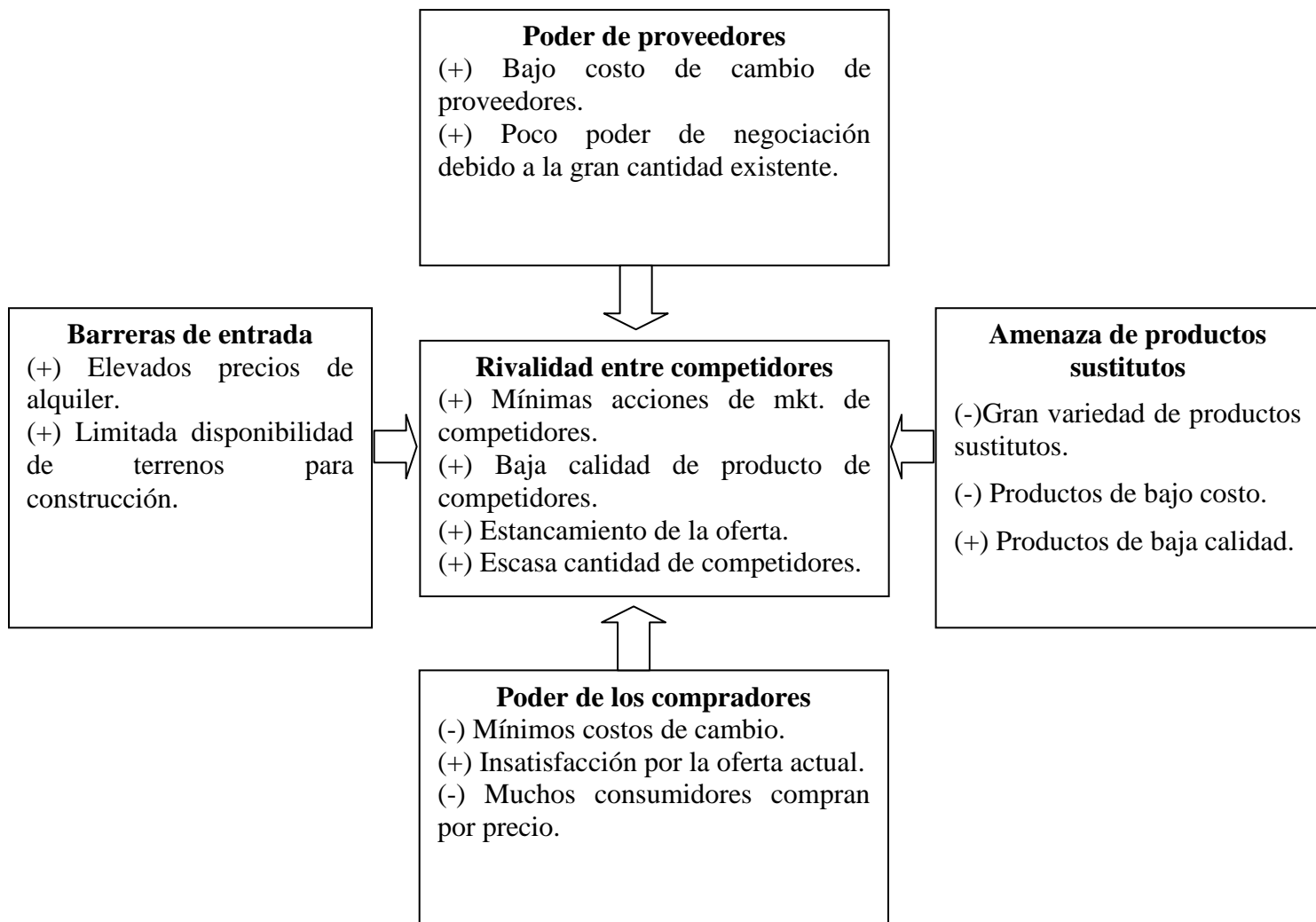
Poder de negociación de los proveedores

Con respecto a la relación con los proveedores y debido a la naturaleza de la actividad (servicio gastronómico minorista), no resulta significativo un análisis profundo de los proveedores ya que no se establecen relaciones duraderas ni se utilizan economías de escala. Los principales proveedores son los de mercadería alimenticia (supermercados, verdulerías, carnicerías, panaderías) y otros de menor relevancia por la periodicidad de las prestaciones. Debido a la cantidad de proveedores posibles con respecto a los insumos de cocina, no existe apalancamiento a favor de los proveedores con respecto a la empresa. Por otro lado, tampoco existe apalancamiento a favor de la empresa con respecto a los proveedores debido a la cantidad de empresas que proveen este tipo de servicio.

Poder de negociación de los clientes

Dado que la intención y el perfil del proyecto es trabajar con un segmento de clase social media a alta, brindando un servicio diferenciado de primer nivel a precios competitivos, se puede considerar que existe un apalancamiento a favor del establecimiento ya que ningún competidor de la zona ofrece un servicio similar. Otra razón que apoya esta idea es que según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, la mayor parte de la población considera que sus necesidades no se encuentran satisfechas por completo, por lo que el servicio podría satisfacerlas.

Figura N° 2: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter



Conclusiones de la viabilidad comercial

Desde el punto de vista comercial, es posible concluir que el proyecto es factible principalmente por los siguientes puntos:

- En la zona delimitada como segmento meta se ha calculado un total de 2750 de potenciales consumidores del servicio de almuerzo, 3172 de desayunos y 3138 de lleva a cabo reuniones en bares o restaurantes.
- De acuerdo a los resultados de las encuestas, los potenciales clientes ponderan las cualidades que se pretenden del servicio.
- Por otro lado se pudo observar que la oferta actual del mercado no satisface por completo las necesidades de los consumidores.

- Por último es posible afirmar que en el mercado actual no existe ninguna oferta similar a la que se pretende promover.

VIABILIDAD LEGAL

Forma societaria

Para darle un marco jurídico a la empresa y con el fin de resguardar el patrimonio personal de los socios, la institución se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L). Estas sociedades son de tipo capitalista y mercantil sujetas a las disposiciones establecidas por la ley nacional 19.550 de sociedades comerciales.

La sociedad se constituirá mediante escritura pública, que deberá ser inscripta en el Registro Público de comercio. Con la inscripción la sociedad de responsabilidad limitada adquirirá su personalidad jurídica. La escritura de constitución deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, por si o por medio de representante, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Fotocopia certificada notarialmente del referido testimonio.

Requisitos legales para la habilitación.

Ordenanza 11683

Los requisitos para la habilitación de un establecimiento gastronómico en la Municipalidad de Córdoba están comprendidos dentro de la ordenanza municipal 11.683. Entendiendo por “establecimiento gastronómico a aquel donde se expenden y/o elaboran bebidas y alimentos listos para el consumo”. Esta habilitación es otorgada por la Dirección de Habilitación de Negocios de la Municipalidad de Córdoba y se extiende por un plazo de cinco años. (Ver condiciones y requisitos de infraestructura en Anexo V)

Certificado de Inspección de Bomberos:

Para lograr obtener el Certificado de inspección autorizado por la Dirección de Bomberos de Córdoba, en primera instancia el local se debe someter a una inspección respecto a medidas básicas de protección contra incendios.

Una vez realizada dicha inspección, los inspectores a cargo proceden a completar el acta de inspección. En caso que arroje como resultado algunas falencias en términos de

seguridad, se detalla en el acta qué puntos debe normalizar en un plazo determinado por el cuerpo de inspección. Cumplido el plazo, se solicita una nueva inspección mediante una nota escrita hecha por duplicado ante la Dirección de Bomberos.

Por último, el cuerpo de inspectores procede a verificar que se haya cumplimentado con los requisitos que se puntualizaron en el acta de inspección. Verificado aquello, se procede a solicitar ante la Dirección de Bomberos de la provincia de Córdoba el Certificado Final de Inspección.

Conclusiones de la viabilidad legal

Luego de realizar un análisis exhaustivo de los aspectos legales se puede llegar a la conclusión de que no existe ninguna traba de este tipo que pudiese impedir la realización del proyecto. Por otro lado se cuenta con la información necesaria para cumplir con las regulaciones que alcanzan este emprendimiento.

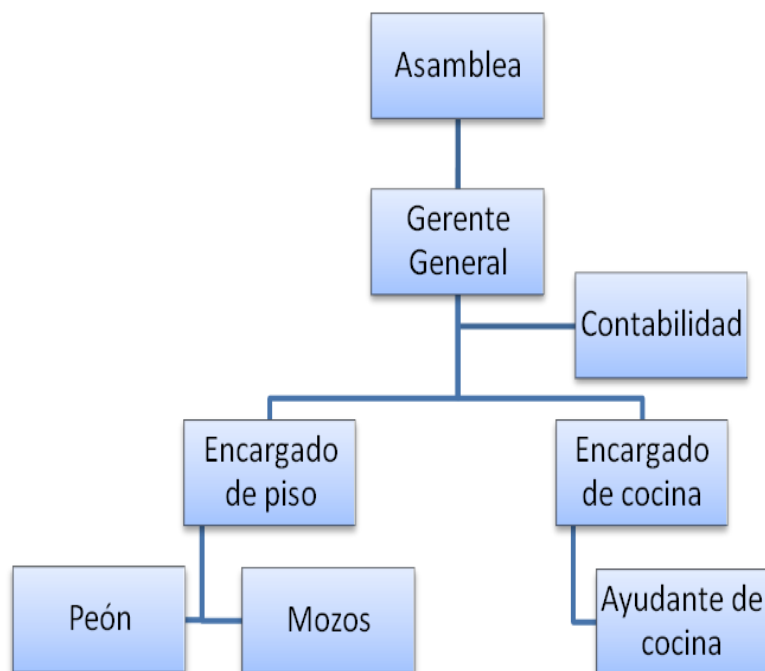
VIABILIDAD DE GESTIÓN

Organización formal

Para el presente proyecto se utilizará una departamentalización funcional agrupando a los empleados de acuerdo a las actividades que se les asigne. Como se puede observar en la figura N° 3, el organigrama diseñado para la organización es relativamente simple debido a las dimensiones de recursos humanos que se planea tener. En la estructura planteada, la máxima autoridad se encuentra en la asamblea de socios. En un segundo nivel jerárquico se encuentra el gerente general. En un nivel jerárquico medio se encuentran los jefes de departamento a los cuales el gerente general debería delegar el poder de decisión y autoridad sobre sus subordinados, que representan el último nivel jerárquico en la organización.

Por otro lado también se puede observar dentro del organigrama que la contabilidad funciona como un área de staff que no forma parte de la plantilla permanente de la organización pero que reportan al gerente general directamente.

Figura N° 3: Organigrama



Descripción del puesto

Asamblea de socios

En la cima del organigrama se encuentra la junta general que es el órgano de deliberación y de decisión. Los asuntos que puede tratar la junta son censuras de la gestión, la aprobación de las cuentas anuales, el nombramiento y destitución de los administradores y la modificación de los estatutos. Estos se reunirán por lo menos una vez al año en su domicilio social.

Gerente general

Debajo de la junta general se encuentra la posición del gerente general. Este será el encargado de la administración propiamente dicha del establecimiento, llevando a cabo todas las actividades propias de un profesional administrativo (Planeación, organización, integración del personal, dirección y control). Se le confiere también la responsabilidad de definir los objetivos y estrategias corporativas de la organización, así como también la de definir conjuntamente con los responsables de cada área los objetivos departamentales y las distintas estrategias para llevarlas a cabo. (Ver anexo VI: manual de funciones y responsabilidades)

Contabilidad

La contabilidad de la institución será tercerizada, es por esto que se lo pone en el organigrama cumpliendo una función como staff.

Encargado de piso

En un nivel jerárquico intermedio se encuentra, junto al encargado de cocina, el encargado de piso. Este puesto será ocupado por el mozo de mostrador que se menciona en el balance de personal de la viabilidad técnica. Esta persona será la encargada de coordinar y supervisar las tareas de los demás mozos así como también la del peón. (Ver anexo VI: manual de funciones y responsabilidades)

Mozos

En el nivel operativo se encuentran los mozos. Como se ha mencionado antes, en viabilidad técnica, este puesto será ocupado por 4 personas a los cuales se les asignará un territorio o área dentro del local y del cual serán responsables. Es de incumbencia de cada uno de ellos, la preparación de la llamada “mise en Place” o lugar de trabajo propio, en el cual atiende al público en el servicio de comedores y bebidas. (Ver anexo VI: manual de funciones y responsabilidades)

Peón

El peón, junto a los mozos, se encuentra bajo las órdenes y supervisión del encargado de piso. Éste debe realizar todas las tareas generales de limpieza y todos los movimientos de muebles, artefactos y bultos (Ver anexo VI: manual de funciones y responsabilidades).

Encargado de Cocina

Es el chef propiamente dicho, y es responsable del funcionamiento de la cocina. Este empleado se encuentra bajo la supervisión del gerente general y sujeto a políticas de la empresa y manuales de procedimiento (Ver anexo VI: manual de funciones y responsabilidades).

Ayudante de cocina

Este personal se encuentra bajo la dirección y supervisión del encargado de cocina y su tarea principal es la elaboración del producto que se les brindará a los clientes (Ver anexo VI: manual de funciones y responsabilidades).

Conclusiones de la viabilidad gestión.

Desde un punto de vista de gestión se puede concluir que el proyecto es viable debido a que se ha logrado establecer una estructura organizacional basada en similares empresas del rubro. Por otra parte, también se posee información clara de los puestos de trabajo a ocupar y las funciones otorgadas a cada una de estas, así como las responsabilidades delegadas a cada puesto. Adicionalmente, se han establecido los responsables del reclutamiento y selección de cada puesto.

VIABILIDAD AMBIENTAL

En el desarrollo de la actividad gastronómica se consumen agua, energía y materias primas que en ocasiones causan efectos ambientales negativos. Se manejan frigoríficos, congeladores y cámaras de conservación con líquidos y gases de refrigeración, sustancias que pueden causar contaminación atmosférica, y también algunos productos limpiadores y desinfectantes, peligrosos al estar compuestos de sustancias corrosivas, irritantes o nocivas.

La mayor parte de los residuos producidos es asimilable a residuos domésticos y son fundamentalmente materia orgánica y envases de plástico, carbón, vidrio y latas. Una parte menor en cantidad pero importante de tener en cuenta corresponde a residuos que pueden ocasionar daños ambientales como los aceites usados y las aguas procedentes de la limpieza con detergentes. También se produce emisión de humos y molestia por olores.

Residuos

Los residuos que se generan durante la actividad del establecimiento pueden categorizarse en tres tipos, como se detallan a continuación:

- Residuos asimilables a urbanos: papel y cartón, vidrio, envases (plástico, vidrio, metal), residuos orgánicos de cocina, trapos y ropa, pequeños electrodomésticos, muebles y electrodomésticos.
- Residuos peligrosos: aceites de cocina usados, líquidos y gases de refrigeración, filtros de campanas extractoras impregnadas de aceites, tubos fluorescentes, aerosol, productos de limpieza y desinfección y sus envases.
- Humos, residuos y olores.

Efectos sobre el medio ambiente

En el desarrollo de la actividad se puede contribuir a incrementar distintos problemas ambientales que preocupan a la población actual y entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Agotamiento de recursos.

- Calentamiento global.
- Reducción de la capa de ozono,
- Contaminación del agua.
- Residuos.

Conclusión de la viabilidad ambiental

Luego de analizados los posibles impactos ambientales y cursos de acción para disminuirlos se puede afirmar que no existe ninguna evidencia que el proyecto no sea viable de acuerdo a estas variables de observación. Por otro lado también se desarrollaron diferentes prácticas que ayudarán a la compañía a llevar a cabo sus actividades de una forma ambientalmente amigable (Ver anexo VII).

VIABILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

Inversiones del proyecto

Las inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto pueden extraerse del análisis de viabilidad técnica, principalmente sobre las bases de lo que se han detallado previamente en este análisis.

En la tabla número 7 se detallan las inversiones iniciales necesarias para comenzar con el proyecto y aquellas de reposición para cambiar aquellos bienes con una vida útil menor a 10 años.

Tabla N° 7: Inversiones requeridas.

Concepto	Año										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos	99.723,57			2.744,41		21.280,92	3.361,37			3.957,06	
Obras físicas	827.925,12										
Mobiliario	29.139,00										
Insumos	31.367,74										
Total	988.155,43	0	0	2.744,41	0	21.280,92	3.361,37	0	0	3.957,06	0

Con el fin de facilitar cálculos futuros, a continuación se detalla el valor de desecho de los bienes. En la tabla número 8 se pueden ver los ingresos proyectados con un valor de desecho igual al 10% del precio de compra.

Tabla N° 8: Proyección del valor de desecho de los activos.

Concepto	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos			212,74		1.437,90	274,44			336,13	13.230,08
Obras físicas										745.132,60
Mobiliario										2.913,90
Insumos										3.136,77
TOTAL	0,00	0,00	212,74	0,00	1.437,90	274,44	0,00	0,00	336,13	764.413,35

En esta tabla se presentan dos casos extraordinarios en los cuales los activos no llegan a completar la vida útil establecida por el Tribunal de Tasaciones de la Nación por lo cual no se ha asignado un valor residual igual al resto de los bienes.

El primer caso es el del inmueble destinado al funcionamiento del establecimiento en cuestión. De acuerdo a la norma TTN 14.2 una edificación de las características que posee el de referencia, tiene una vida útil de entre 80 y 100 años. Es por esto que se ha utilizado un método de depreciación lineal para proyectar el posible valor residual del mismo al cabo de 10 años. De esta manera se ha arribado a la conclusión que si se fuera a vender el inmueble, al finalizar el proyecto, este tendría un valor contable de **\$745.132,60** (Ver Anexo II: Tabla N° 7 Anexo).

Por otra parte, los equipos adquiridos en el noveno año del proyecto no llegaron a cumplir su vida útil de tres años, por lo que se debe calcular un proporcional para determinar el valor residual al cabo de un año de uso. Así es que si en tres años el bien pierde 90% de su valor, en un solo año pierde únicamente 30% del valor por lo que se calcula un valor de desecho de **\$2769,9**.

Análisis de costos

Costos fijos

Para el análisis de los costos fijos del proyecto, los mismos se han sido divididos en aquellos que representan una salida real de dinero que no lo hacen. En la tabla N° 9 se pueden

observar los *costos fijos erogables* detallando aquellas salidas de dinero que no variaran ante un aumento o reducción de las cantidades vendidas por el establecimiento.

Como se puede observar, la partida que mayor peso tiene en este punto es el de los honorarios de los empleados. También se incluye dentro de este análisis los honorarios proyectados para la contabilidad del funcionamiento del resto-bar.

Por otro lado se ha incluido dentro del análisis los servicios requeridos para el funcionamiento del local. Estos son: los servicios de energía eléctrica, gas, agua, teléfono e internet y el monitoreo de seguridad. Por último se ha asignado un presupuesto de ocho mil pesos anuales para realizar campañas publicitarias a través de diversos canales.

La sumatoria de las partidas mencionadas anteriormente arroja un costo fijo de \$537.473,62 anuales, los cuales aumentaran a lo largo del proyecto por el efecto de la inflación a una tasa del 9,6% (Ver anexo II: Tabla N°6 anexo).

Tabla N° 9: Costos Fijos Erogables.

Costos erogables	Monto Anual
Sueldos	545.853,62
Honorario contadores	6.000,00
Electricidad	7.200,00
Gas	2.000,00
Agua	1.000,00
Teléfono e Internet	2.400,00
Monitoreo	1.020,00
Publicidad y marketing	8.000,00
Total Costos Erogables	573.473,62

Los *costos fijos no erogables* que han de ser tenidos en cuenta en el análisis del presente proyecto es la depreciación y amortización de los activos adquiridos por la empresa para su funcionamiento. Para calcular dichos montos se ha utilizado un método lineal tomando en cuenta la vida útil contable. En la tabla número diez se puede observar la depreciación calculada para cada año. Como se puede observar, los montos depreciados son diferentes en cada año ya que existen algunos bienes con vida útil menor a la duración del

periodo de análisis del proyecto y requieren una reinversión como se describiera en la sección anterior.

Tabla N°10: depreciación anual.

	año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos*	11.917,04	11.917,04	11.917,04	12.122,69	12.122,69	13.503,08	13.708,73	13.708,73	13.708,73	13.907,29
Obras físicas	8.279,25	8.279,25	8.279,25	8.279,25	8.279,25	8.279,25	8.279,25	8.279,25	8.279,25	8.279,25
Mobiliario	2.913,90	2.913,90	2.913,90	2.913,90	2.913,90	2.913,90	2.913,90	2.913,90	2.913,90	2.913,90
Insumos	3.136,77	3.136,77	3.136,77	3.136,77	3.136,77	3.136,77	3.136,77	3.136,77	3.136,77	3.136,77
TOTAL	26.246,96	26.246,96	26.246,96	26.452,62	26.452,62	27.833,00	28.038,65	28.038,65	28.038,65	28.237,22

* Ver Anexo II: Tabla N° 8 Anexo

Costos Variables

Debido a la dificultad de establecer un costo variable fijo para cada producto debido a la variedad de servicios que se ofrecerán en el establecimiento y con el fin de facilitar el análisis, se ha optado por determinar los costos variables de producción como un porcentaje del precio de venta. En base a lo recopilado luego de una investigación de páginas especializadas y entrevistas con empresarios del sector se ha determinado que el costo de materias primas ronda entre el 25% y 30% del precio final.

En materia impositiva, la estructura tributaria Argentina se compone por impuestos nacionales (Impuesto al valor agregado, impuesto a las ganancias, impuesto sobre los bienes personales), provinciales (impuesto sobre los ingresos brutos) y municipales (Industria y comercio).

Impuestos nacionales

A nivel nacional, existen en la Argentina dos impuestos que gravan la renta y el patrimonio: el impuesto a las ganancias (que se aplica tanto sobre las personas físicas como sobre las personas jurídicas) y el impuesto al valor agregado que es un impuesto indirecto sobre el consumo, es decir financiado por el consumidor final.

Las ganancias que genere la institución serán consideradas de tercera categoría debido a que queda comprendida dentro de los sujetos enunciados en el artículo 69 de la ley de

impuesto a las ganancias 20.628, por lo que las ganancias netas quedan sujetas a una alícuota del 35%.

Con respecto al impuesto sobre el valor agregado, dado que el establecimiento prestara servicios incluidos en el punto 1 del inciso e del artículo tercero (Ley del impuesto al valor agregado 23.349), será Responsable Inscripto y se deberá tributar este impuesto mensualmente con una alícuota del 21%.

Impuestos provinciales

En términos de impuestos provinciales, el impuesto sobre los Ingresos Brutos se encuentra regulado por el código tributario provincial, ley 6006 T.O 2004 y sus modificatorias. En la provincia de Córdoba la alícuota que se aplica sobre cada transacción comercial es del 4% para instituciones de esta índole.

Impuestos municipales

Con respecto a los impuestos municipales, se tributa el impuesto de Industria y Comercio regulado por la ordenanza municipal N°1702/08. La alícuota aplicable será de 0,8% con un mínimo de 156, ya que cae dentro de la clasificación 552.114,4 del artículo 16 de dicha ordenanza.

A modo de ilustración, en la tabla número once se pueden observar tanto los costos anteriormente mencionados así como también los costos impositivos que dependerán directamente de las cantidades vendidas.

Tabla N° 11: Costos Variables expresados como porcentaje de las ventas.

Costo Variable	Tasa
Materia Prima	30,0%
I.V.A.	21,0%
Ingresos Brutos	4,0%
Comercio e Industria	0,8%
Total	55,8%

Estimación de los ingresos

Se tomara como base para la estimación de las ventas proyectadas la capacidad del establecimiento, ya que como se puede observar en el análisis de viabilidad comercial existe una amplia población de potenciales consumidores (Ver Anexo II: Tabla N° 9 Anexo). Con el objeto de mantener el esquema que se ha venido utilizando en los demás estudios de viabilidad, esta sección también se dividirá en las tres comidas analizadas. Cabe recordar que la capacidad máxima legal que se ha determinado para el establecimiento previamente en el análisis de viabilidad técnica es de 88 personas.

Almuerzo

Partiendo de la base de la capacidad máxima sentada dentro del establecimiento, se intentará determinar la cantidad máxima de personas que podrán disfrutar de este servicio por día, luego por semana, por mes y anualmente. Se ha determinado que el horario en que se brindará este servicio será entre las 12 h hasta aproximadamente las 15 h. Así mismo en base a los resultados obtenidos en la viabilidad comercial podemos establecer “turnos” de 40 minutos cada uno de acuerdo al tiempo promedio que se toma la población encuestada para almorzar. Es así que podemos delimitar 5 turnos dentro del intervalo horario fijado.

En consecuencia, podemos calcular que la cantidad máxima de personas que podrán adquirir este producto diariamente es de 440 personas (88 personas x 5 turnos). Continuando con el análisis se puede establecer que se cuenta con una capacidad máxima de 2.640 personas semanales (440 personas/día x 6 días), 10.560 personas mensuales (2.640 personas/semana x 4 semanas) y un total de 126.720 personas anualmente (10.560 personas/mes x 12 meses).

Por otra parte, a partir de las encuestas realizadas, y tomando el aumento de los precios desde su realización, se ha fijado un precio promedio de \$25. Esta variable es fija, es decir no se modifica en el análisis de escenarios.

Desayuno

El horario destinado a desayunos se ha establecido entre las 7 de la mañana cuando abrirá el establecimiento, hasta las 12 horas, cuando comenzará a brindarse el servicio de

almuerzo. Esto no excluye la posibilidad de que las personas que sigan ingresando, lo hagan con la intención de desayunar. En efecto, con el fin de facilitar el análisis, se ha establecido esta franja horaria. De cualquier manera, para este tipo de comidas, se ha establecido un tiempo promedio de media hora. Esto significa que se podrán sentar 10 “turnos” en el tiempo establecido para el desayuno.

Continuando con el análisis anterior, podemos determinar la capacidad máxima anual de personas que podrían desayunar dentro de las instalaciones es de 253.440 (88 x 10 turnos diarios x 6 días x 4 semanas x 12 meses).

Colaciones

Por último, se ha establecido una franja horaria para “colaciones” que va desde las 15hs hasta las 20hs cuando cierra el local. Para este análisis se tomará igual tiempo, demanda promedio y precio por persona que en la sección anterior. De este modo, en promedio podrán caber 9 turnos dentro de la franja horaria.

En consecuencia la capacidad anual calculada es de 228.096 personas (88 personas x 9 turnos diarios x 6 días x 4 semanas x 12 meses).

Por otro lado, de acuerdo a lo inferido de las encuestas, se determina un gasto promedio per cápita de \$12,5 tanto por desayuno como por colaciones.

Ingresos totales

Si bien no es posible saber a ciencia cierta qué cantidad de gente acudirá al establecimiento, podemos tomar como escenario esperado una demanda promedio constante del 50% de la capacidad instalada a partir del 3 año de funcionamiento. “El tiempo de maduración promedio de un restaurante independiente suele ser de 1 a 2 años” (Martínez, 2010). Es por esto que se ha establecido una demanda promedio del 20% para el primer año y del 40% para el segundo año, estabilizándose a partir del tercer año en un 50% de la capacidad instalada.

Los resultados que se pueden observar en la tabla N° 12 son el producto del análisis efectuado previamente. En dicha tabla se pueden observar los ingresos presupuestados para el

primer, segundo y tercer año. A partir de este último año, el nivel de actividad se mantendrá estable hasta el fin del proyecto. Sin embargo, los precios crecerán a una tasa del 9,6% por motivo de la tasa de inflación.

Tabla N° 12: estimación de los ingresos del escenario esperado.

	Primer Año			Segundo Año			Tercer Año		
	20%	precio	ingresos	40%	Precio	ingresos	50%	precio	ingresos
Almuerzo	25.344,00	25,00	633.600,00	50.688,00	27,40	1.388.851,20	63.360,00	30,03	1.902.726,14
Desayuno	50.688,00	12,50	633.600,00	101.376,00	13,70	1.388.851,20	126.720,00	15,02	1.902.726,14
Colación	45.619,20	12,50	570.240,00	91.238,40	13,70	1.249.966,08	114.048,00	15,02	1.712.453,53
TOTAL			1.837.440,00			4.027.668,47			5.517.905,82

Estimación de la tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento que se aplicará al presente proyecto se utiliza el modelo de valoración CAPM que se ha descrito en el marco conceptual de este trabajo. El resultado de esta ecuación arroja un valor del 20% el cual será utilizado para descontar los valores futuros de la inversión. A continuación se detalla los cálculos efectuados.

$$\begin{aligned}
 E_{(ri)} &= r_f + \beta_{im} (E_{(rm)} - r_f) \\
 E_{(ri)} &= 0,1225 + 3 (0,15 - 0,1225) \\
 E_{(ri)} &= 0,20
 \end{aligned}$$

Donde:

- Se decidió asignarle un valor de 3 (tres) a la beta del proyecto debido a la magnitud de inversiones requeridas y al entorno cambiante en que se ha decidido analizar el proyecto.
- $E_{(rm)}$ se le asigno la “rentabilidad promedio de un restaurante que es del 15%” (Arosio, 2010).
- r_f se le asigno un valor de 12,25% el cual representa el rendimiento de un plazo fijo en el Banco de la Nación Argentina.

Apalancamiento financiero

Se ha seleccionado un préstamo del Banco de la Nación Argentina el cual cuenta con las siguientes características:

- Tasa de interés: 15% anual
- N° de cuotas: 60
- Plazo: 5 Años
- Sistema de amortización alemán.

Los datos que se observan en la tabla número trece demuestran los pagos que deben hacerse tanto en concepto de interés y amortización para un préstamo elegido de un millón de pesos argentinos (\$1.000.000,00).

Tabla N° 13: Deudas Bancarias anuales (Ver Anexo II Tabla N° 9 Anexo).

Año	Interés	Amortización
1	138.142,36	200.000,04
2	107.725,69	200.000,04
3	77.309,04	200.000,04
4	46.892,36	200.000,04
5	16.475,69	200.000,04

Estados financieros Pro-forma

Estado de Resultados

El estado de resultado proyectado para el primer año, arroja un resultado positivo de \$48.285,60. En este estado se pueden observar las ventas proyectadas para el primer año de actividad del establecimiento así como también todas las deducciones esperadas para este periodo.

Las primeras deducciones, como se puede observar en la tabla N° 14, son los costos variables los cuales representan el 30% de las ventas. Por otro lado también se pueden observar los costos fijos devengados para dicho periodo.

Como tercer partida de deducción se encuentran los impuestos directo de las ventas, compuestos por el Impuesto al Valor Agregado, el impuesto a los ingresos brutos y el impuesto municipal de comercio industria. Estos totalizan el 24,8% de las ventas proyectadas totales. De esta ecuación se obtiene la utilidad antes de intereses e impuestos.

La partida intereses pagados representa aquellos abonados en concepto del préstamo obtenido del Banco de la Nación Argentina, como también se puede observar en la tabla número doce. La resta obtenida da como resultado la Utilidad Gravable.

El último concepto que se debe sustraer para arribar a la Utilidad neta son los impuestos. Este gravamen corresponde al impuesto a las ganancias, el cual posee una alícuota del 35% sobre el beneficio obtenido en el año.

Tabla N° 14: Estados de resultados proyectado.

Ventas	1.837.440,00
Costos Variable	-551.232,00
Costos Fijos	-573.473,62
Impuesto directo de Vtas.	-474.059,52
Depreciación	-26.246,96
Utilidad antes de intereses e impuestos	212.427,90
Intereses pagados	-138.142,36
Utilidad gravable	74.285,54
Impuestos	-25.999,94
Utilidad neta	48.285,60

Flujo de fondos

Los valores de la tabla N° 15 están expresados en pesos argentinos y abarcan todos los cálculos desarrollados previamente en el estudio de viabilidad económico financiera.

De este Flujo de caja se pueden extraer los siguientes criterios de inversión:

VAN	\$ 3.217.250,03
TIR	179%
Periodo de Recupero	1 año 5 meses y 7 días
Periodo de Recupero descontado	dentro del segundo año

De acuerdo con este análisis, si las condiciones se asemejan al escenario planteado en este estudio y utilizando una tasa de descuento del 20%, el proyecto arrojará un saldo positivo

de tres millones doscientos diecisiete mil doscientos cincuenta pesos con tres centavos (\$3.217.250,03). Esto indica que el proyecto dará ganancias en valor presente igual a ese monto.

Por otro lado, el cálculo de la tasa interna de retorno es del 179%, lo cual indica el máximo rendimiento que se puede esperar del activo bajo las condiciones del escenario planteado. Sin embargo los flujos del proyecto son no convencionales por lo que este criterio debe ser tomado con suma precaución ya que puede llevar a decisiones erróneas.

Tanto el periodo de recupero como el periodo de recupero descontado indican que la inversión será redimida dentro del segundo año de funcionamiento del establecimiento lo cual arroja una proyección alentadora.

Tabla N° 15: Flujo de fondos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Ingresos por Ventas</i>		1.837.440,00	4.027.668,00	5.517.905,82	6.047.624,78	6.628.196,75	7.264.503,64	7.961.895,99	8.726.238,01	9.563.956,86	10.482.096,72
<i>CV (30%)</i>		-551.232,00	-1.208.300,40	-1.655.371,75	-1.814.287,43	-1.988.459,03	-2.179.351,09	-2.388.568,80	-2.617.871,40	-2.869.187,06	-3.144.629,01
<i>Costos Fijos</i>		-573.473,62	-628.527,09	-688.865,69	-754.996,79	-827.476,49	-906.914,23	-993.977,99	-1.089.399,88	-1.193.982,27	-1.308.604,57
<i>U.A.I.I.</i>		712.734,38	2.190.840,51	3.173.668,38	3.478.340,55	3.812.261,24	4.178.238,32	4.579.349,20	5.018.966,72	5.500.787,53	6.028.863,13
<i>Impuesto directo vtas (25,8%)</i>		-474.059,52	-1.039.138,34	-1.423.619,70	-1.560.287,19	-1.710.074,76	-1.874.241,94	-2.054.169,17	-2.251.369,41	-2.467.500,87	-2.704.380,95
<i>Intereses de deuda</i>		-138142,36	-107752,69	-77309,04	-46892,36	-16475,69					
<i>Costos no Erogables(depr)</i>		-6.246,96	-26.246,96	-26.246,96	-26.452,61	-26.452,61	-27.833,00	-28.038,65	-28.038,65	-28.038,65	-28.237,21
<i>Utilidad Gravable</i>		74.285,54	1.017.702,52	1.646.492,68	1.844.708,39	2.059.258,18	2.276.163,38	2.497.141,38	2.739.558,67	3.005.248,01	3.296.244,97
<i>Impuesto a las ganancias</i>		-25.999,94	-356.195,88	-576.272,44	-645.647,94	-720.740,36	-796.657,18	-873.999,48	-958.845,53	-1.051.836,80	-1.153.685,74
<i>Utilidad Neta</i>		48.285,60	661.506,64	1.070.220,24	1.199.060,45	1.338.517,82	1.479.506,20	1.623.141,90	1.780.713,13	1.953.411,21	2.142.559,23
<i>Deprec. y amorti.</i>		26.246,96	26.246,96	26.246,96	26.452,61	26.452,61	27.833,00	28.038,65	28.038,65	28.038,65	28.237,21
<i>Flujo de efectivo operativo</i>		74.532,56	687.753,60	1.096.467,20	1.225.513,06	1.364.970,43	1.507.339,20	1.651.180,55	1.808.751,78	1.981.449,86	2.170.796,44
<i>Inversiones</i>	-988.155,43			-2.744,41		-21.280,92	-3.361,37			-3.957,06	
<i>Capital de trabajo</i>	-100.000,00										
<i>Préstamo</i>	1.000.000,00										
<i>Amortización de deuda</i>		-200000,04	-200000,04	-200000,04	-200000,04	-200000,04					
<i>Valor de desecho</i>				212,74		1.437,90	274,44			336,13	764.413,35
<i>Flujo neto de efectivo</i>	-88.155,43	-125.467,48	487.753,56	893.935,49	1.025.513,02	1.145.127,37	1.504.252,27	1.651.180,55	1.808.751,78	1.977.828,93	2.935.209,79
<i>Tasa requerida</i>	20,0%										
<i>Flujo neto acumulado</i>	-88.155,43	-213.622,91	274.130,65	1.168.066,14	2.193.579,16	3.338.706,53	4.842.958,80	6.494.139,35	8.302.891,13	0.280.720,06	13.215.929,85
<i>Flujo descontado</i>	-88.155,43	-104.556,23	338.717,75	517.323,78	494.556,82	460.201,01	503.771,04	460.814,19	420.657,86	383.316,50	474.052,77
<i>Flujo descontado. acumulado</i>	-88.155,43	-192.711,66	146.006,09	663.329,87	1.157.886,69	1.618.087,69	2.121.858,73	2.582.672,92	3.003.330,78	3.386.647,27	3.860.700,04

Razones Financieras

Margen de utilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
$\frac{\text{utilidad}}{\text{ventas}} =$	-7%	12%	16%	17%	17%	21%	21%	21%	21%	28%

El margen de utilidad es negativo para el primer año de actividad. A partir del segundo año se ve un aumento que se estabiliza hasta el quinto año. Desde el sexto año se ve un nuevo incremento, dado a que en el quinto periodo se termina de pagar la deuda bancaria.

Punto de equilibrio contable

En este punto se calcula el nivel de actividad que hace que la utilidad neta del primer periodo sea igual a cero. Para ello se toma en cuenta los costos fijos totales y la depreciación del primer año que suman un total de \$599.720,58 anuales. Por otro lado la contribución unitaria de cada producto es del 44,2% del precio.

- Costos fijos anuales: 573.473,62
- Depreciación: 26.246,96

Debido a la existencia de diversos productos, el análisis del punto de equilibrio se ha hecho en base al porcentaje de ocupación del establecimiento. En la tabla número dieciséis se puede observar el resultado del razonamiento.

Tabla N° 16: análisis del punto de equilibrio contable.

14,7687422%	Precio	Ingresos
18.715	25,00	467.873,75
37.430	12,50	467.873,75
33.687	12,50	421.086,38
		1.356.833,88

Ingreso	1.356.833,88
Costo Variable	-757.113,31
Costo Fijo	-573.473,62
Depreciación	-26.246,96
Utilidad Neta	0,00

Punto de equilibrio de efectivo

En este nivel de ventas, el proyecto alcanza el punto en el cual solo abarca sus propios costos fijos. Nunca recupera nada, de modo que la inversión total es una pérdida absoluta. En base al mismo análisis previo se puede arribar a las conclusiones expuestas en la tabla numero diecisiete.

Tabla N° 17: análisis del punto de equilibrio de efectivo.

14,1223837%	Precio	Ingresos
17.896	25,00	447.397,12
35.792	12,50	447.397,12
32.213	12,50	402.657,40
		1.297.451,64

Ingreso	1.297.451,64
Costo Variable	-723.978,01
Costo Fijo	-573.473,62
Utilidad Neta	0,00

Análisis de escenarios

Debido a que se vive en una época de escenarios cambiantes el proyecto se puede ver afectado por una infinidad de motivos. Es por esto que se debe avanzar sobre el análisis financiero y prever diversos escenarios que pudieran suceder para así tomar una decisión más informada. Por tal motivo configuraran dos posibles situaciones: un escenario optimista y

otro pesimista. Cabe destacar que cambia es el porcentaje de ocupación del local bajo condiciones ceteris paribus.

Escenario optimista (Ver Anexo II Tabla N° 11 Anexo)

En el escenario optimista se prevé una ocupación promedio anual del 50% para el primer año y el 60% para el segundo año. Al igual que en el escenario esperado, se espera que a partir del tercer año la demanda se estabilice alrededor del 70% de ocupación promedio anual. En la tabla número dieciocho se pueden observar los ingresos esperados para los primeros tres años.

Tabla N° 18: estimación de los ingresos del escenario optimista.

	Primer Año			Segundo Año			Tercer Año		
	50%	precio	ingresos	60%	precio	ingresos	70%	precio	ingresos
Almuerzo	63.360,00	25,00	1.584.000,00	76.032	27,40	2.083.276,80	88.704,00	27,40	2.663.781,12
Desayuno	126.720,00	12,50	1.584.000,00	152.064	13,70	2.083.276,80	177.408,00	13,70	2.664.668.16
Colación	114.048,00	12,50	1.425.600,00	136.858	13,70	1.874.949,12	159.667,20	13,70	2.398.201.34
			4.593.600,00			6.041.502,72			7.726.650.62

VAN \$ 5.363.991,01

TIR 810%

Periodo de Recupero 4 meses y 18 días

De acuerdo al análisis, si las condiciones se asemejan al escenario planteado como optimista y la tasa de descuento del proyecto es del 20% el V.A.N. ascenderá hasta un valor de cinco millones trescientos sesenta y tres mil novecientos noventa y un pesos argentinos con un centavo (\$5.363.991,01).

Por otro lado el máximo rendimiento que se le puede exigir a esta inversión, indicada por la tasa interna de retorno, será del 810%.

Por último, se espera que bajo estas condiciones el valor de la inversión sea recuperado en un periodo de 4 meses y 18 días.

Escenario Pesimista (Ver Anexo II Tabla N° 12 Anexo)

Para el escenario pesimista se establece una ocupación promedio del 10% para el primer año, 20% para el segundo año y 30% para los años restantes del proyecto. Los ingresos esperados para los primeros tres años se pueden observar en la tabla numero dieciocho.

Tabla N° 19: estimación de los ingresos del escenario pesimista

	Primer Año			Segundo Año			Tercer Año		
	10%	precio	ingresos	20%	precio	ingresos	30%	precio	ingresos
Almuerzo	12.672,00	25,00	316.800,00	25.344	27,40	694.425,60	38.016	30,03	1.141.620,48
Desayuno	25.344,00	12,50	316.800,00	50.688	13,70	694.425,60	76.032	15,02	1.142.000,64
Colación	22.809,60	12,50	285.120,00	45.619	13,70	624.983,04	68.429	15,02	1.027.800,58
			918.720,00			2.013.834,24			3.311.421,70

VAN 879.715,16

TIR 49%

Periodo de Recupero 4 años, 11 meses y 10 días

Del análisis del escenario pesimista se puede llegar a la conclusión, de que a pesar de que los beneficios que se pueden esperar son significativamente menores que en los otros dos escenarios, los resultados son positivos. Esto significa que el valor esperado actual de la inversión otorga una ganancia.

Por otro lado, se puede observar que el periodo en que se espera recuperar la inversión es de casi 5 años, lo cual representa la mitad de la vida planeada del proyecto.

Conclusión de la de la viabilidad económico-financiera

Luego analizar el aspecto financiero que compete a este proyecto, se arriba a la conclusión que es factible realizarlo ya que en los tres escenarios planteados los resultados han sido favorables.

En un escenario esperado se ha proyectado un valor actual de flujo de efectivo igual a \$3.217.250,03 y una tasa máxima de retorno del 179%, obteniendo una tasa notablemente superior a la tasa de descuento calculada del 20%. Por otro lado posee un periodo de recupero relativamente menor a 2 años.

Si las condiciones se asemejan a las planteadas en el escenario optimista, los resultados son altamente alentadores para realizar esta inversión ya que arrojan un VAN de \$5.363.991,01 y una tasa interna de retorno del 810%, con un periodo de recupero de menos de un semestre.

Por último, a pesar de que el flujo de efectivo de los primeros dos años arrojan un saldo negativo, los resultados obtenidos en un escenario pesimista son de ganancia. En un escenario de estas características, se ha proyectado un VAN de \$879.715,16 y una TIR de 49%. Debido a los flujos negativos en el comienzo del proyecto, el periodo de recupero en este caso se extiende hasta casi 5 años.

CONCLUSIONES GENERALES

En base al análisis realizado a lo largo del presente trabajo, las conclusiones derivadas, y los 6 estudios de viabilidad, se puede concluir, que el proyecto de construcción e instalación de un Resto-Bar sobre las calles AV. Colón y Pedro de Oñate en el barrio Villa Alberdi de la ciudad de Córdoba (Argentina) es totalmente factible (en cada uno de los seis análisis).

En lo *comercial*, se ha llegado a la conclusión de que el mercado meta al cual se pretende insertar no se encuentra totalmente satisfecho por la oferta actual de la zona. Por otro lado, la cantidad de potenciales consumidores es relativamente grande y sus gustos se inclinan hacia el tipo de servicio que se pretende brindar, el cual no es ofrecido por ninguno de los competidores en la actualidad.

En lo *técnico*, se pudo determinar que el proyecto se encuentra en una localización privilegiada para la instalación de este tipo de actividad comercial, fundamentalmente debido al corredor comercial en donde se encuentra. Por otro lado, de los balances realizados (B. de Equipos, B. de Obra Física, B. de Mobiliario, B. de insumos y B. de Personal) se ha discriminado toda la información necesaria para instalar el negocio.

De la investigación sobre los requerimientos *legales* necesarios para la habilitación y posterior funcionamiento del establecimiento, se ha llegado a la conclusión de que no existen prohibiciones, lo que hace que el proyecto sea absolutamente factible.

En términos de *gestión* el proyecto es ejecutable. Esto es debido al diseño de una estructura organizacional orientada al funcionamiento de establecimientos de este tipo así como también una clara definición de los puestos.

En cuanto a los aspectos *ambientales* a tener en cuenta, se han analizado los posibles impactos y confeccionado cursos de acción para disminuir estos. Por tal razón, se puede afirmar que no existe ninguna evidencia de que el proyecto no sea viable.

Según lo expuesto en el análisis económico-financiero, se puede concluir que el proyecto será viable indistintamente de que las condiciones generales se asemejen a las condiciones planteadas en los tres escenarios. Esto es debido a que el valor actual neto es

positivo en las tres alternativas. La tasa interna de retorno y el periodo de recupero también arrojan cifras alentadoras para la realización del proyecto.

Por todo lo expuesto anteriormente y a lo largo del presente trabajo, se puede concluir que es recomendable la inversión en el proyecto en cuestión ya que se pudieron observar escenarios alentadores y posibilidades de crecimiento.

ANEXOS

ANEXO I: MAPAS

Mapa N° 1: Zonas de influencia de los C. P. C.

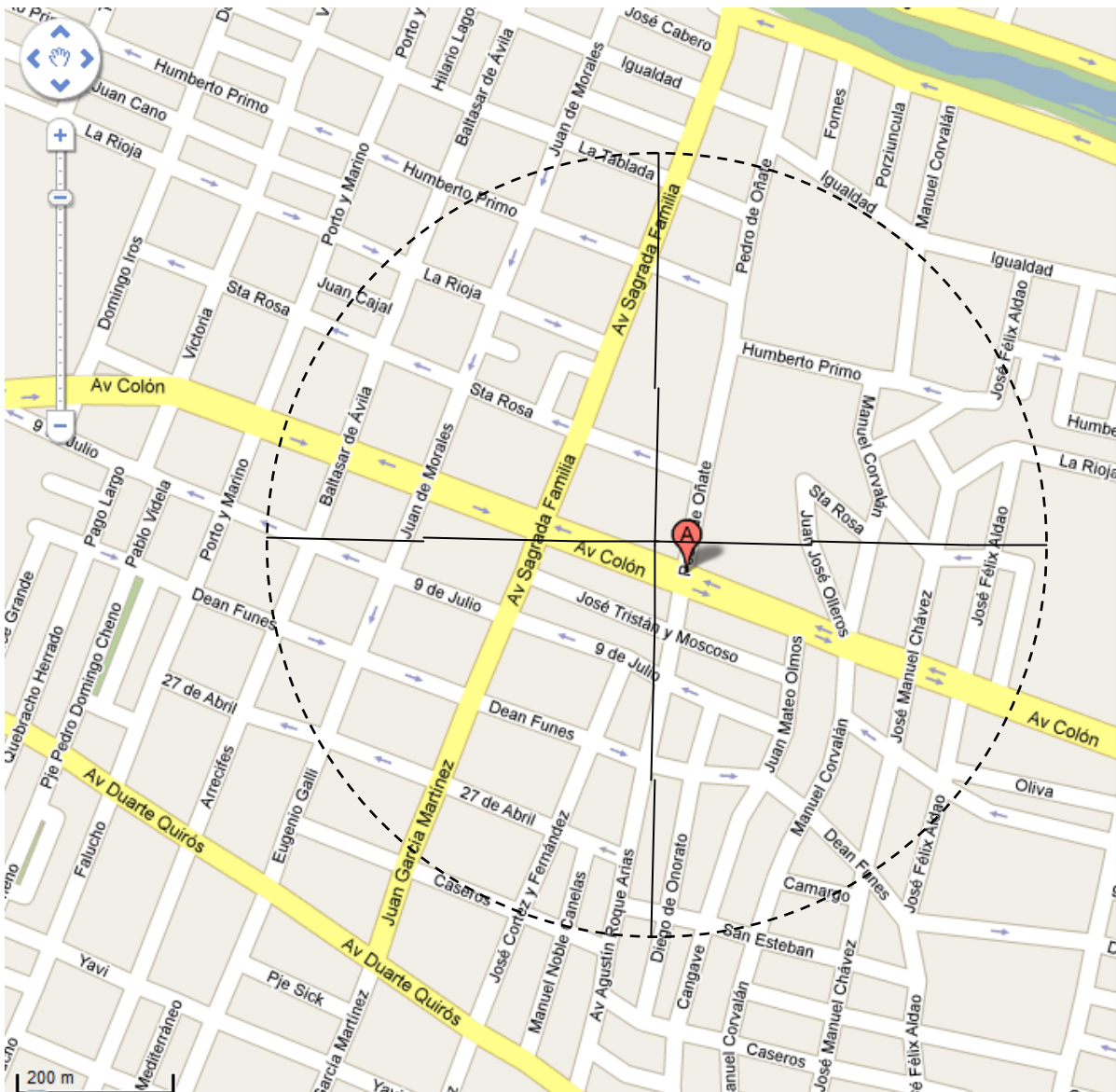


Fuente: Municipalidad de Córdoba

Cimites de influencia C.P.C. Colon

- Al sur: Angelo de Peredo, Felix Paz, Luis Agote, Pedro Carrasco, Agustin Roque Arias, Manuel Toro, Santa Ana, Curunao, José Cortes Funes, Revolución Libertadora.
- Al oeste: Fin éjido municipal.
- Al norte: Desde éjido por Molino de Torres, Puerto Marin,
- Limite Sur: Barrio Villa Warcalde, del Moradillo, del Orcomollo, limite Barrio La Carolina, La Carolina, Costanera río.
- Al este: Costanera, 12 de Octubre, Arturo Orgaz, 9 de Julio, Francisco J. Muñiz, Dean Funes, Río negro.

Mapa N° 2: Área geográfica del mercado meta.



Fuente: Google Maps

Mapa N° 3: disposición de comercios sobre avenida colon

Taller de motos	Avenida colon	Palmar
Mi Cocina		Tapicero
La Banderola		Pollos a la Leña
Jose Felix Aldao		Jose Felix Aldao
Vivienda		Polleria /Carnicería
Vivienda		Verdulería
Ecribania		Polarizados
Ferreteria		Alarmas
Vivienda		Baldío
Cyber		Vivienda
Vento Srl (AireAc)		Fabrica de Sándwich
Jose Manuel Chavez		Jose Manuel Chavez
Baldio		Muebleria
Vivienda		Correo Argentino
Aberturas Arce		Veterinaria
Pintureria		Honda Automotores
Manuel Corvallan		Manuel Corvallan
Expolajas		
		Juan Mateo Olmos
La Segunda Seguros		Haiku Fiestas y eventos
La Caja Seguros		Baldío
Local vacio		
Johnson Amoblamiento		
La Segunda Seguros		
HSBC Seguros		
Maipú Automotores VW		
“ Audi		5 locales nuevos vacío + oficinas 1er piso
“ Ford		Local para Vta autormotores
Pedro de Oñate		Pedro de Oñate
maipú Auto Chevrolet		PROYECTO
Mundo maipú	Hiper Auto Hunday	

Autorm Maipú SA	Hiper Auto Kia
Maipú Autom SA	
Megatone	
Saturno Hogar	YPF
FIAT autom	Peugeot
Av. Sagrada Familia	Av. Sagrada Familia
Pintecord	Renault Tagle
Espinaca Resto Bar	Nissan Tagle
Despensa	Baldio
Portones Alce	
Megaport Portones	
C	
Taller	
Audiomat	
Local Vacio	
Big Motorcycles	
Patagonia Flooring & Decís	
Juan Morales	Juan Morales
GEA Salud	Mapfre
Farmacia Vantage	Multivoice
Viviendas El Fuerte	Personal
Com & Com (comida rapida)	
Difonte Muebles	
Baltazar de Avilia	Baltazar de Avilia
Deposito ¿?	Zarate

Mapa N° 4: disposición de comercios sobre avenida Sagrada Familia

residencias	AV Sagrada Familia	taller de electricidad del automotor
27 de abril		27 de abril
negocios varios		lavadero de autos
baldio		Baldio
residencias		
Dean Funes		Dean Funes
residencias		taller automotor Kabichian
		Gomeria Bridgeston
		residencias
		Gestoria
		Lavadero
		Taller Automotor
9 de julio		9 de julio
VCA Repuestos automotor		Ferreteria Corralon
Fiat Automotor		Pintureria
Av Colon		Av Colon
Peugeot		Renault
Taller Peugeot		Taller Renault
Estacionamiento Peugeot		
Santa Rosa		Santa Rosa
Conseccionaria BMW		local vacio
Conseccionaria de Autos Usados		Instituto Modelo de Cardiologia
Sport Car		
Vespasani Mercedes		
La Rioja		La Rioja
Vespasani Mercedes		construccion Torres del Prado
Baldio		
Conseccionaria Moto Ranch		
Humberto Primo	Humberto Primo	
Call Center Jazz Plat	Clinica Privada St. Michell	
Tablada	Tablada	

Mapa N° 5: Zonificación del área.



Fuente: Dirección de urbanismo, Municipalidad de Córdoba (2010)

ANEXO II: TABLAS

Tabla N° 1 Anexo: Variaciones Poblacionales

Año	Población	Variación	
Población total de la ciudad de Córdoba			
2001	1.284.582		
2008	1.309.536	1,943%	crecimiento en 7 años = (Pob. 2008 – Pob. 2001)/ Pob. 2001
		0,278%	crecimiento anual = (crecimiento en 7 años/7 años)
2010	1.316.804		= población 2008 x (1+(crecimiento anual x 2 años))
Densidad de población de la ciudad de Córdoba (hab/km2)			
2001	2230,2		
2008	2273,5	1,942%	crecimiento en 7 años = (Den 2008 - Den 2001)/ Den 2001
		0,277%	crecimiento anual = (crecimiento en 7 años/7 años)
2010	2.286		= densidad 2008 x (1+(crecimiento anual x 2 años))
Crecimiento de la población en la zona del CPC Colon			
2001	111.004		
2010	113.776		= Pob. zona CPC Colon 2001 x (1+(crec. anual pob. Ciudad de Córdoba x 9 años))

Datos: Censo 2008: Resultados provisionales para departamento capital. Gobierno

Tabla N° 2 Anexo: Distribución y variaciones poblacionales por sexo

	Total	Varones	Participación	Mujeres	Participación	
Distribución por Sexo de la Ciudad de Córdoba						
2001	1.284.582	613.779	47,78%	670.803	52,22%	crecimiento en 7 años = (Den 2008 - Den 2001)/ Den 2001 crecimiento anual = (crecimiento en 7 años/7 años)
2008	1.309.536	626.009	47,80%	683.527	52,20%	
Variacion	1,943%	1,993%	0,049%	1,897%	-0,045%	
	0,278%	0,285%	0,007%	0,271%	-0,006%	
2010	1.316.804	629.573	47,81%	687.231	52,19%	
Distribución por Sexo de la zona del CPC Colon						
2001	111004	52834	47,60%	58170	52,40%	= Pob. zona CPC Colon 2001 x (1+(crec. anual pob. Ciudad de Córdoba x 9 años)
2010	113.776	54.188	47,63%	59.589	52,37%	

Tabla N° 3 Anexo: Variaciones poblacionales según grupos etarios.

Población según grupos etarios de la zona del CPC Colon						
Año	0-14	15-24	25-64	65 o más	total	
2001	28907	19948	51113	11035	111003	
Participación	26,04%	17,97%	46,05%	9,94%		=Pob. Por edad/Pob. total
Crecimiento	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%		
2010	29.629	20.446	52.390	11.311	113776	=Pob. Total 2010 x participación 2001

Datos: Censo 2008: Resultados provisionales para departamento capital. Gobierno de la

Tabla N° 4 Anexo: Datos Poblacionales zona del CPC Colón.

Densidad poblacional y habitantes por vivienda en la zona del CPC Colon						
Año	Población	Superficie (km2)	Densidad	Viviendas	Hab. por vivienda	Viviendas por km2
001	111003	14,862	7468,91	25672	4,32	1727,36
2010	113776	14,862	7655,50	26000	4,38	1749,43

Datos: Cálculos anteriores y pagina web de la Municipalidad de Córdoba de Córdoba

Tabla N° 5 Anexo: Calculo de la capacidad del establecimiento

Superficie total del proyecto	352	m ²	
Superficie de producción del servicio	- 60	m ²	
		292	m ²
Espacio de sanitarios	- 36	m ²	
		256	m ²
Espacios de circulación	51	m ²	20% del espacio de prestación del servicio
Espacio de prestación de servicio	205	m ²	
Capacidad máxima del establecimiento	88		Relación: 1 persona cada 3m2

Tabla N° 6 Anexo: tasa de inflación.

Año	Inflación
2000	-0,7%
2001	-1,5%
2002	41,0%
2003	3,7%
2004	6,1%
2005	12,5%
2006	9,8%
2007	8,5%
2008	7,2%
2009	7,7%
2010	10,9%
Promedio	9,6%

Tabla N° 7 Anexo: Depreciación del inmueble.

Año	Valor Residual Contable		
0	827.925,12		
1	819.645,87		
2	811.366,62	<u>Valor del Inmueble</u>	depreciación anual
3	803.087,37	Vida Útil	
4	794.808,12		
5	786.528,86	<u>827.925,12</u>	8.279,25
6	778.249,61	100	
7	769.970,36		
8	761.691,11	Valor Residual Contable t	
9	753.411,86	<u>Depreciación anual</u>	
10	745.132,61	Valor Residual Contable t+1	
11	736.853,36		
12	728.574,11		
13	720.294,85		
14	712.015,60		
15	703.736,35		

Tabla N° 8 Anexo: Depreciación de equipos.

Equipos	Año									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fábrica de Hielo	715,80	715,80	715,80	715,80	715,80	1.059,38	1.059,38	1.059,38	1.059,38	1.059,38
Cafetera	1.960,00	1.960,00	1.960,00	1.960,00	1.960,00	2.900,80	2.900,80	2.900,80	2.900,80	2.900,80
Computadora e Impresora	709,15	709,15	709,15	914,80	914,80	914,80	1.120,46	1.120,46	1.120,46	1.319,02
Caja registradora	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	296,00	296,00	296,00	296,00	296,00
equipos con V.U. 10 años	8.332,09	8.332,09	8.332,09	8.332,09	8.332,09	8.332,09	8.332,09	8.332,09	8.332,09	8.332,09
total	11.917,04	1.917,04	1.917,04	2.122,69	12.122,69	13.503,08	13.708,73	13.708,73	13.708,73	3.907,29

Tabla N° 9 Anexo: Calculo de capacidades e ingresos.

	Capacidad					65%	Precio	Ingresos
	Turno	Diaria	Semanal	Mensual	Anual			
Almuerzo	88	440	2.640	10.560	126.720	82.368	25,00	2.059.200,00
Desayuno	88	880	5.280	21.120	253.440	164.736	12,50	2.059.200,00
Colación	88	792	4.752	19.008	228.096	148.262	12,50	1.853.280,00
								5.971.680,00

Tabla N° 10 Anexo: Análisis del préstamo.

Cuota	Monto Inicial	Monto Final	Capital	Interés	Cuota	Total
1	1.000.000,00	983.333,33	16.666,67	12.673,61	29.340,28	29.340,28
2	983.333,33	966.666,67	16.666,67	12.462,38	29.129,05	58.469,33
3	966.666,67	950.000,00	16.666,67	12.251,16	28.917,82	87.387,15
4	950.000,00	933.333,33	16.666,67	12.039,93	28.706,60	116.093,75
5	933.333,33	916.666,67	16.666,67	11.828,70	28.495,37	144.589,12
6	916.666,67	900.000,00	16.666,67	11.617,48	28.284,14	172.873,26
7	900.000,00	883.333,33	16.666,67	11.406,25	28.072,92	200.946,18
8	883.333,33	866.666,67	16.666,67	11.195,02	27.861,69	228.807,87
9	866.666,67	850.000,00	16.666,67	10.983,80	27.650,46	256.458,33
10	850.000,00	833.333,33	16.666,67	10.772,57	27.439,24	283.897,57
11	833.333,33	816.666,67	16.666,67	10.561,34	27.228,01	311.125,58
12	816.666,67	800.000,00	16.666,67	10.350,12	27.016,78	338.142,36
13	800.000,00	783.333,33	16.666,67	10.138,89	26.805,56	364.947,92
14	783.333,33	766.666,67	16.666,67	9.927,66	26.594,33	391.542,25
15	766.666,67	750.000,00	16.666,67	9.716,44	26.383,10	417.925,35
16	750.000,00	733.333,33	16.666,67	9.505,21	26.171,88	444.097,22
17	733.333,33	716.666,67	16.666,67	9.293,98	25.960,65	470.057,87
18	716.666,67	700.000,00	16.666,67	9.082,75	25.749,42	495.807,29
19	700.000,00	683.333,33	16.666,67	8.871,53	25.538,19	521.345,49
20	683.333,33	666.666,67	16.666,67	8.660,30	25.326,97	546.672,45
21	666.666,67	650.000,00	16.666,67	8.449,07	25.115,74	571.788,19
22	650.000,00	633.333,33	16.666,67	8.237,85	24.904,51	13

23	633.333,33	616.666,67	16.666,67	8.026,62	24.693,29	621.386,00
24	616.666,67	600.000,00	16.666,67	7.815,39	24.482,06	645.868,06
25	600.000,00	583.333,33	16.666,67	7.604,17	24.270,83	670.138,89
26	583.333,33	566.666,67	16.666,67	7.392,94	24.059,61	694.198,50
27	566.666,67	550.000,00	16.666,67	7.181,71	23.848,38	718.046,88
28	550.000,00	533.333,33	16.666,67	6.970,49	23.637,15	741.684,03
29	533.333,33	516.666,67	16.666,67	6.759,26	23.425,93	765.109,95
30	516.666,67	500.000,00	16.666,67	6.548,03	23.214,70	788.324,65
31	500.000,00	483.333,33	16.666,67	6.336,81	23.003,47	811.328,13
32	483.333,33	466.666,67	16.666,67	6.125,58	22.792,25	834.120,37
33	466.666,67	450.000,00	16.666,67	5.914,35	22.581,02	856.701,39
34	450.000,00	433.333,33	16.666,67	5.703,13	22.369,79	879.071,18
35	433.333,33	416.666,67	16.666,67	5.491,90	22.158,56	901.229,75
36	416.666,67	400.000,00	16.666,67	5.280,67	21.947,34	923.177,08
37	400.000,00	383.333,33	16.666,67	5.069,44	21.736,11	944.913,19
38	383.333,33	366.666,67	16.666,67	4.858,22	21.524,88	966.438,08
39	366.666,67	350.000,00	16.666,67	4.646,99	21.313,66	987.751,74
40	350.000,00	333.333,33	16.666,67	4.435,76	21.102,43	1.008.854,17
41	333.333,33	316.666,67	16.666,67	4.224,54	20.891,20	1.029.745,37
42	316.666,67	300.000,00	16.666,67	4.013,31	20.679,98	1.050.425,35
43	300.000,00	283.333,33	16.666,67	3.802,08	20.468,75	1.070.894,10
44	283.333,33	266.666,67	16.666,67	3.590,86	20.257,52	1.091.151,62
45	266.666,67	250.000,00	16.666,67	3.379,63	20.046,30	1.111.197,92
46	250.000,00	233.333,33	16.666,67	3.168,40	19.835,07	1.131.032,99
47	233.333,33	216.666,67	16.666,67	2.957,18	19.623,84	1.150.656,83
48	216.666,67	200.000,00	16.666,67	2.745,95	19.412,62	1.170.069,44
49	200.000,00	183.333,33	16.666,67	2.534,72	19.201,39	1.189.270,83
50	183.333,33	166.666,67	16.666,67	2.323,50	18.990,16	1.208.261,00
51	166.666,67	150.000,00	16.666,67	2.112,27	18.778,94	1.227.039,93
52	150.000,00	133.333,33	16.666,67	1.901,04	18.567,71	1.245.607,64
53	133.333,33	116.666,67	16.666,67	1.689,81	18.356,48	1.263.964,12
54	116.666,67	100.000,00	16.666,67	1.478,59	18.145,25	1.282.109,38
55	100.000,00	83.333,33	16.666,67	1.267,36	17.934,03	1.300.043,40
56	83.333,33	66.666,67	16.666,67	1.056,13	17.722,80	1.317.766,20

57	66.666,67	50.000,00	16.666,67	844,91	17.511,57	1.335.277,78
58	50.000,00	33.333,33	16.666,67	633,68	17.300,35	1.352.578,13
59	33.333,33	16.666,67	16.666,67	422,45	17.089,12	1.369.667,25
60	16.666,67	0	16.666,67	211,23	16.877,89	1.386.545,14

Tabla N° 11 Anexo: Flujo de caja escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por Vtas.		4.593.600	6041502,72	7.726.650,62	8.468.409,08	9.281.376,35	10.172.388,48	11.148.937,78	12.219.235,80	13.392.282,44	14.677.941,55
CV (30%)		-1.378.080	-1812450,816	-2.317.995,18	-2.540.522,72	-2.784.412,90	-3.051.716,54	-3.344.681,33	-3.665.770,74	-4.017.684,73	-4.403.382,46
Costos Fijos		-573.473,62	-628527,0875	-688.865,68	-754.996,79	-827.476,48	-906.914,22	-993.977,99	-1.089.399,88	-1.193.982,27	-1.308.604,56
U.A.I.I		2.642.046,38	3600524,816	4.719.789,74	5.172.889,56	5.669.486,96	6.213.757,70	6.810.278,44	7.464.065,17	8.180.615,43	8.965.954,51
Imp. directo vtas.		-1.185.148,80	-1558707,702	-1.993.475,86	-2.184.849,54	-2.394.595,09	-2.624.476,22	-2.876.425,94	-3.152.562,83	-3.455.208,86	-3.786.908,92
Intereses de deuda		-138.142,36	-107752,69	-77.309,04	-46.892,36	-16.475,69					
Depreciación		-26.246,96	-26246,96	-26.246,96	-26.452,61	-26.452,61	-27.833	-28.038,65	-28.038,65	-28.038,65	-28.237,21
Utilidad Gravable		1.292.508,26	1907817,465	2.622.757,88	2.914.695,04	3.231.963,56	3.561.448,48	3.905.813,85	4.283.463,69	4.697.367,91	5.150.808,38
Imp, Ganancias.		-452.377,89	-667736,1127	-917.965,26	-1.020.143,26	-1.131.187,24	-1.246.506,96	-1.367.034,84	-1.499.212,29	-1.644.078,77	-1.802.782,93
Utilidad Neta		840.130,36	1240081,352	1.704.792,62	1.894.551,78	2.100.776,31	2.314.941,51	2.538.779,00	2.784.251,40	3.053.289,14	3.348.025,45
Deprec. y amorti.		26.246,96	26246,96	26.246,96	26.452,61	26.452,61	27833	28.038,65	28.038,65	28.038,65	28.237,21
F.E.O.		866.377,32	1266328,312	1.731.039,58	1.921.004,39	2.127.228,92	2.342.774,51	2.566.817,65	2.812.290,05	3.081.327,79	3.376.262,66
Inversiones	-988.155,43			-2.744,41		-2.1280,92	-3.361,37			-3.957,06	
Capital de trabajo	-100.000										
Préstamo	1.000.000										
Amortización		-200.000,04	-200000,04	-200.000,04	-200.000,04	-200.000,04					
Valor de desecho				212,74		1.437,9	274,44			336,13	764.413,35
F.E.O.	-88.155,43	666.377,28	1066328,272	1.528.507,87	1.721.004,35	1.907.385,86	2.339.687,58	2.566.817,65	2.812.290,05	3.077.706,86	4.140.676,01
Tasa requerida	20%										
Flujo neto ac.	-88155,43	578.221,85	1644550,131	3.173.058,00	4.894.062,35	6.801.448,22	9.141.135,80	11.707.953,46	14.520.243,51	17.597.950,37	21.738.626,39
Flujo descontado	-88155,43	555.314,40	740.505,7445	884.553,169	829.959,66	766.535,60	783.556,63	716.351,69	654.048,78	596.480,20	668.742,29

Tabla N° 12 Anexo: Flujo de caja escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por Ventas		918.720,00	2.013.834,24	3.311.421,70	3.629.318,18	3.977.732,73	4.359.595,07	4.778.116,20	5.236.815,35	5.739.549,63	6.290.546,39
CV (30%)		-275.616,00	-604.150,27	-993.426,51	-1.088.795,45	-1.193.319,82	-1.307.878,52	-1.433.434,86	-1.571.044,61	-1.721.864,89	-1.887.163,92
Costos Fijos		-573.473,62	-628.527,09	-688.865,69	-754.996,79	-827.476,49	-906.914,23	-993.977,99	-1.089.399,88	-1.193.982,27	-1.308.604,57
U.A.I.I.		69.630,38	781.156,88	1.629.129,50	1.785.525,93	1.956.936,42	2.144.802,32	2.350.703,34	2.576.370,86	2.823.702,47	3.094.777,90
Impuesto dir. vtas		-237.029,76	-519.569,23	-854.346,80	-936.364,09	-1.026.255,04	-1.124.775,53	-1.232.753,98	-1.351.098,36	-1.480.803,80	-1.622.960,97
Intereses de deuda		-138.142,36	-107.752,69	-77.309,04	-46.892,36	-16.475,69					
Depreciación		-26.246,96	-26.246,96	-26.246,96	-26.452,61	-26.452,61	-27.833,00	-28.038,65	-28.038,65	-28.038,65	-28.237,21
Utilidad Gravable		-331.788,70	127.588,00	671.226,70	775.816,87	887.753,08	992.193,79	1.089.910,71	1.197.233,85	1.314.860,01	1.443.579,73
Imp. a las ganancias		116.126,05	-44.655,80	-234.929,35	-271.535,91	-310.713,58	-347.267,83	-381.468,75	-419.031,85	-460.201,00	-505.252,90
Utilidad Neta		-215.662,66	82.932,20	436.297,36	504.280,97	577.039,50	644.925,97	708.441,96	778.202,00	854.659,01	938.326,82
Deprec. y amorti.		26.246,96	26.246,96	26.246,96	26.452,61	26.452,61	27.833,00	28.038,65	28.038,65	28.038,65	28.237,21
F.E.O.		-189.415,70	109.179,16	462.544,32	530.733,58	603.492,11	672.758,97	736.480,61	806.240,65	882.697,66	966.564,03
Inversiones	-988.155,43			-2.744,41		-21.280,92	-3.361,37			-3.957,06	
Capital de trabajo	-100.000,00										
Préstamo	1.000.000										
Amortización		-200.000,04	-200.000,04	-200.000,04	-200.000,04	-200.000,04					
Valor de desecho				212,74		1.437,90	274,44			336,13	764.413,35
F.E.O	-88.155,43	-389.415,74	-90.820,88	260.012,61	330.733,54	383.649,05	669.672,04	736.480,61	806.240,65	879.076,73	1.730.977,38
Tasa requerida		20%									
Flujo neto ac	-88.155,43	-477.571,17	-568.392,05	-308.379,44	22.354,10	406.003,15	1.075.675,18	1.812.155,80	2.618.396,45	3.497.473,18	5.228.450,56
Flujo descontado	-88.155,43	-324.513,11	-63.070,06	150.470,26	159.497,27	154.179,95	224.271,81	205.538,22	187.505,81	170.370,96	279.562,51

ANEXO III: MODELO DE ENCUESTAS

Modelo de encuesta I: Encuesta para población residente

Sexo.....

Edad

1. ¿Donde almuerza generalmente durante la semana?
 - a. Su casa.
 - b. Restaurante/Bar de la zona. (pasar a pregunta 3)
 - c. Trabajo.
2. ¿Almuerza en un Restaurante/Bar de la zona algún día de la semana?
 - a. Si
 - b. No (pasar a pregunta 4)
3. ¿Cuántas veces por semana?
 - a. Una o dos veces por semana.
 - b. Tres o cuatro veces por semana.
 - c. Cinco veces por semana o más.
4. ¿Cuál de los siguientes alimentos prefiere a la hora del almuerzo?
 - a. Sándwiches.
 - b. Ensaladas.
 - c. Platos calientes
 - d. Empanadas o pizzas
5. ¿Cuánto gasta por persona por almuerzo?
 - a. Menos de \$10.
 - b. Entre \$10 y \$15.
 - c. Entre \$15 y \$20.
 - d. Más de \$20.
6. En una escala de 0 a 10: ¿Cómo considera que la oferta de la zona satisface sus necesidades de desayuno, almuerzo, y colaciones? (siendo 0 nada y 10 completamente).
7. Ordene por orden de importancia las cualidades que usted considera más importantes a la hora de elegir el establecimiento a donde almorzar (Del 1 al 4. Siendo 1 la más importante y 4 las menos importante)
 - a. Cercanía
 - b. Rapidez
 - c. Precio
 - d. Calidad.
8. ¿Desayuna fuera de su casa durante la semana?
 - a. Si.
 - b. No. (pasar a pregunta 11)

9. ¿desayuna afuera durante la semana? (incluyendo sábado)
 - a. 1 o 2 veces por semana.
 - b. 3 o 4 veces por semana.
 - c. 5 veces por semana o más.
10. ¿Cuánto gasta por desayuno?
 - a. Entre \$5 y \$10
 - b. Ente \$10 y \$15
 - c. Más de \$15
11. ¿Realiza usted reuniones con amigos o laborales en bares/café?
 - a. Si.
 - b. No. (fin de la encuesta)
12. ¿Cuánto gasta por persona por reunión?
 - a. Entre \$5 y \$10
 - b. Ente \$10 y \$15
 - c. Más de \$15
13. ¿Cuántas veces por semana? (incluyendo sábado)
 - a. 1 o 2 veces por semana.
 - b. 3 o 4 veces por semana.
 - c. 5 veces por semana o más.

Modelo de encuesta II: Encuesta para población no residente

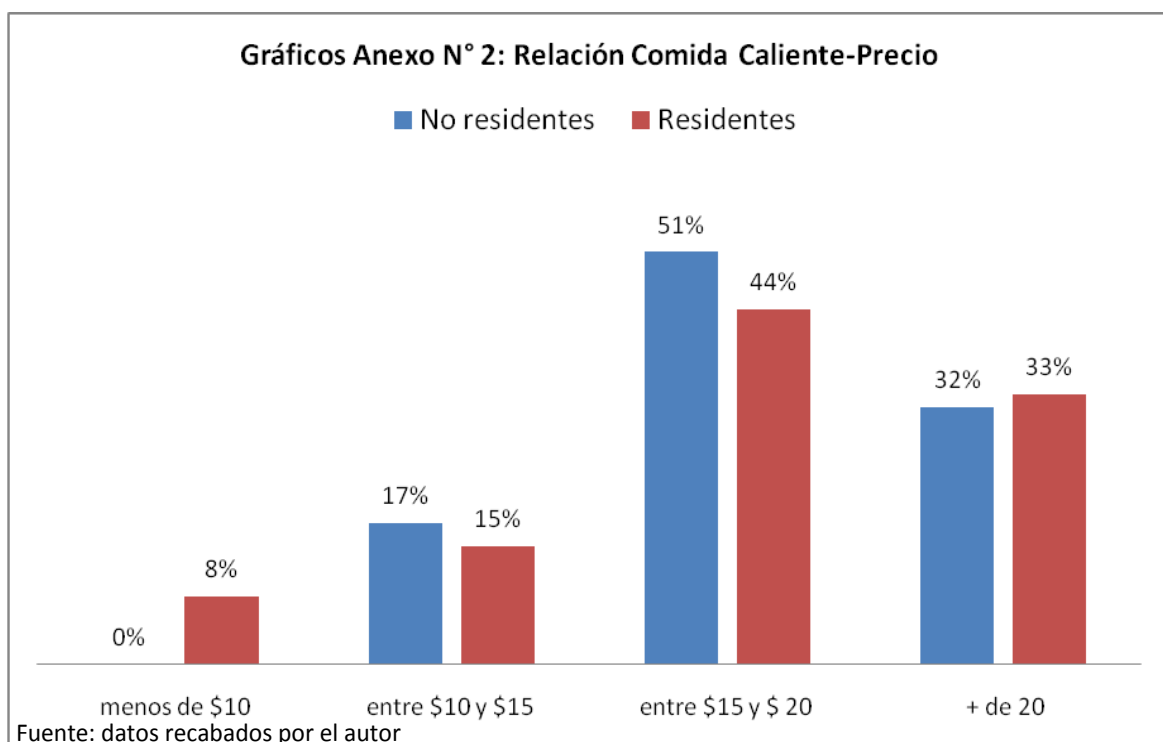
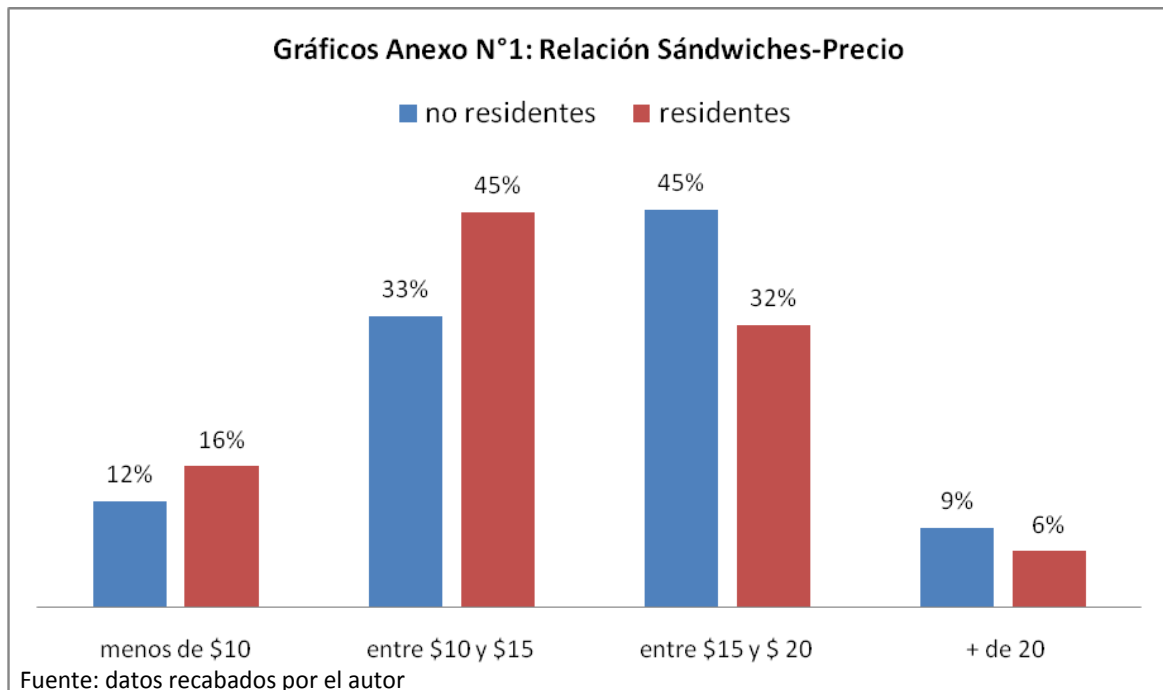
Sexo.....

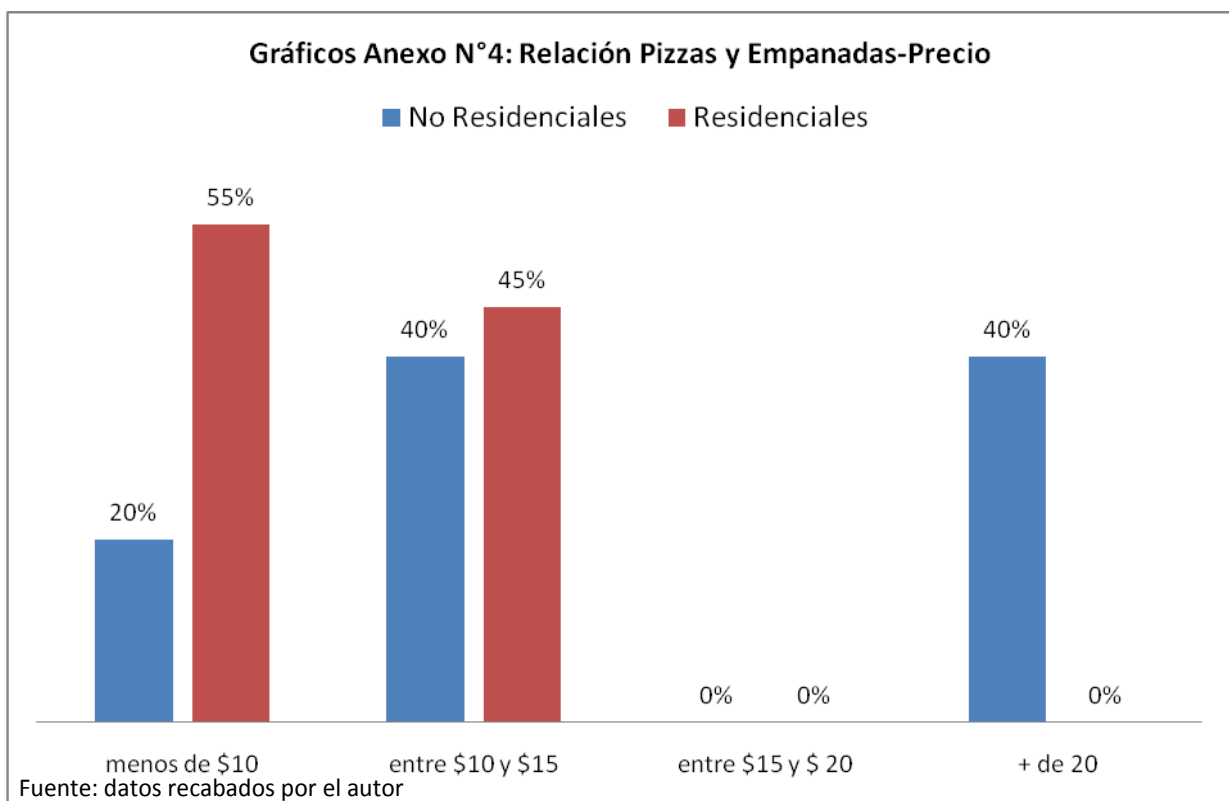
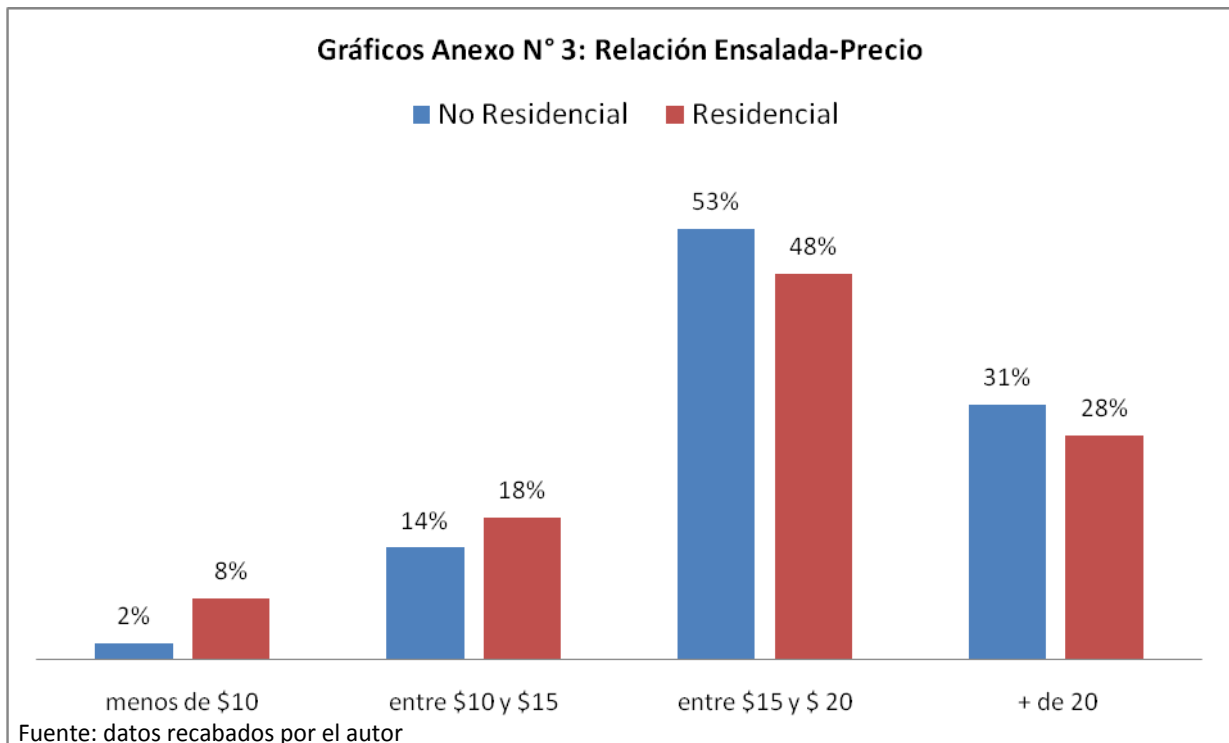
Edad

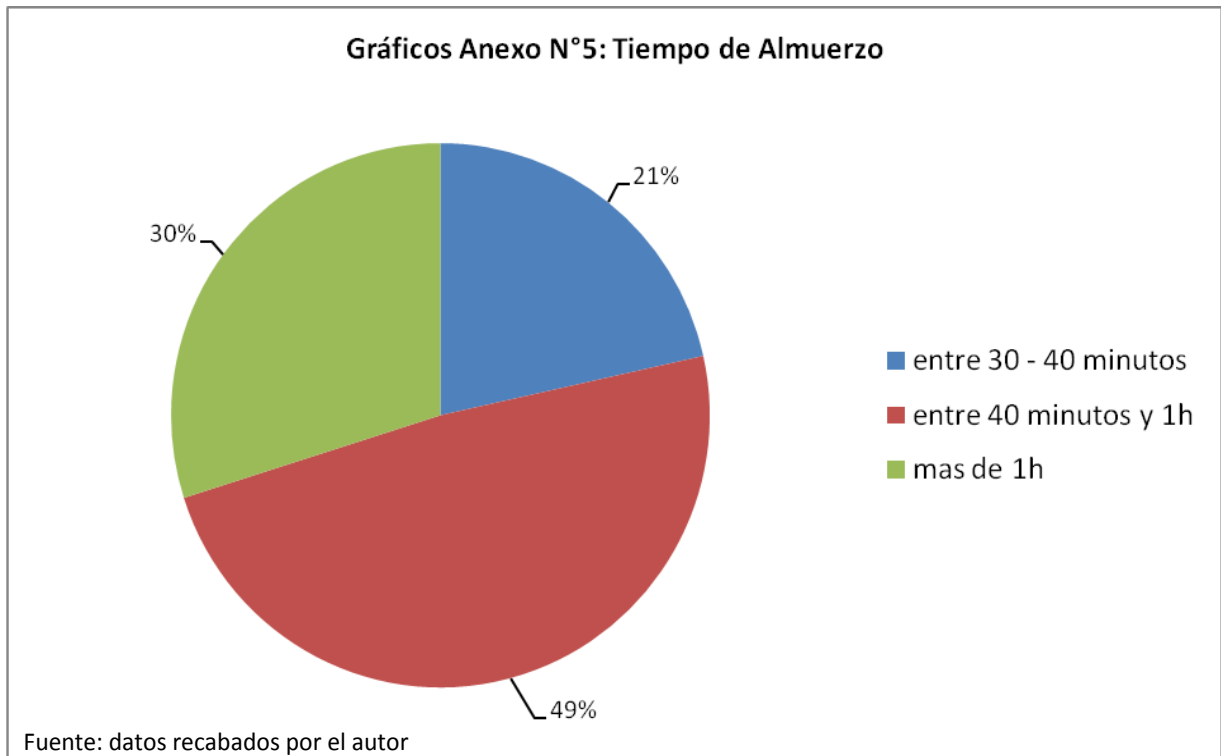
1. ¿Donde almuerza generalmente durante la semana?
 - a. Su casa.
 - b. Restaurante/Bar. (Pasar a pregunta 3)
 - c. Trae una vianda consigo.
 - d. Comedor de la empresa.
2. ¿Almuerza alguna vez durante la semana en algún restaurante/bar de la zona?
 - a. Si.
 - b. No. (Pasar a pregunta 7)
3. ¿Cuánto tiempo dispone para almorzar?
 - a. Entre 30 y 45 minutos.
 - b. Entre 45 minutos y 1 hora.
 - c. Más de 1 hora.
4. ¿Cuántas veces por semana almuerza en un restaurante/bar? (incluyendo sábado)
 - a. Una o dos veces por semana.
 - b. Tres o cuatro veces por semana.
 - c. Cinco veces por semana o más.
5. ¿Qué alimento consume cuando va a un restaurante/bar?
 - a. Sándwiches.
 - b. Ensaladas.
 - c. Platos calientes
 - d. Empanadas o pizzas
6. ¿Cuánto gasta por almuerzo cuando va a un restaurante/bar?
 - a. Menos de \$10.
 - b. Entre \$10 y \$15.
 - c. Entre \$15 y \$20.
 - d. Más de \$20.
7. En una escala de 0 a 10: ¿Cómo considera que la oferta actual satisface sus necesidades de desayuno, almuerzo, y colaciones? (siendo 0 nada y 10 completamente).
8. Ordene por orden de importancia las cualidades que usted considera más importantes a la hora de elegir el establecimiento a donde almorzar (Del 1 al 4. Siendo 1 la más importante y 4 las menos importante)
 - a. Cercanía
 - b. Rapidez
 - c. Precio

- d. Calidad
9. ¿Desayuna fuera de su casa durante la semana?
 - a. Si.
 - b. No. (pasar a pregunta 13)
 10. ¿Cuántas veces desayuna afuera durante la semana? (incluyendo sábado)
 - a. 1 o 2 veces por semana.
 - b. 3 o 4 veces por semana.
 - c. 5 veces por semana o más.
 11. ¿Cuánto gasta por desayuno?
 - a. Entre \$5 y \$10
 - b. Ente \$10 y \$15
 - c. Más de \$15
 12. ¿lleva a cabo reuniones con colegas o clientes en bares/café?
 - a. Si.
 - b. No.(Fin de la encuesta)
 13. ¿Cuánto gasta por persona por reunión por persona?
 - a. Entre \$5 y \$10
 - b. Ente \$10 y \$15
 - c. Más de \$15
 14. ¿Cuántas veces por semana? (incluyendo sábado)
 - a. 1 o 2 veces por semana.
 - b. 3 o 4 veces por semana.
 - c. 5 veces por semana o más.

ANEXO IV: GRÁFICOS







ANEXO V: ORDENANZA 11.682

Los establecimientos gastronómicos que procuren su habilitación, deben cumplimentar los requisitos y condiciones de infraestructura, seguridad, higiene y titularidad:

1. *De infraestructura*

La estructura debe cumplimentar con las disposiciones establecidas en el código de edificación (Ordenanza n° 9387 y sus modificaciones 8060 y 8256), en la ley nacional de discapacidad (ley n° 24.901) y el código alimentario nacional (ordenanza n° 8.144 de habilitación de negocios).

Presentar final de obra para la actividad a desarrollar y para lo cual solicita habilitación.

Contar con frente o aberturas vidriadas transparentes, de modo que permita visualización del desarrollo desde el exterior.

2. *De seguridad*

Además de los requisitos de seguridad establecidos en la ley nacional de higiene y seguridad en el trabajo (ley n°19587) el local deberá contar con lo siguiente:

- Al ser un establecimiento con una superficie mayor a 100 mts² deberá acreditar haber iniciado el trámite en la dirección de bomberos y el certificado de bomberos de la provincia de Córdoba.
- Presentar el plan de emergencia y evacuación implantado con definición de roles y responsabilidades.
- Presentar un croquis del establecimiento con disposición del mobiliario, salidas de emergencia, descripción de las habitaciones y sanitarios según el final de obra aprobado.
- Exhibir la capacidad máxima habilitada

- Instalación de luces de emergencia autónomas.
- Contar con una póliza de seguro de responsabilidad civil y el certificado de cobertura médica asistencial de emergencia.

3. *De higiene*

Cumplir con los requisitos y medidas bromatológicas de conservación de alimentos y de higiene También deberá acreditar desinfección (2,90 por m^2), desinsectación y desratización (2,90 por m^2) de las instalaciones en los plazos establecidos por el Departamento Ejecutivo Municipal.

- Presentar el carnet sanitario (\$10 para su otorgamiento y \$9 para su renovación anual)
- El personal debe vestir indumentaria en perfecto estado de presentación e higiene.
- El establecimiento puede contar con música funcional pero no deberá superar los 85 decibeles medidos dentro del local (ordenanza n°8167).

4. *De titularidad*

Las personas físicas y los representantes de las personas jurídicas que sean titulares deben presentar:

- Documento Nacional de Identidad. Declaración de domicilio real y constitución del domicilio legal. Teléfono fijo y/o móvil
- Declaración jurada, en caso de haberse desarrollado actividad similar. Constancia de inscripción de la actividad ante la dirección general de recursos tributarios del municipio y el libre de deuda. Fotocopia de inscripción en A.F.I.P.
- Certificado de antecedentes penales y certificado del Registro Nacional de Reincidencia.

- Las personas jurídicas deberán acreditar personería, acompañando contrato, estatutos sociales, último directorio inscripto en el Registro Público de Comercio. Todo el directorio y los síndicos deberán presentar lo previsto en el inciso anterior.

Según el artículo 7 de la presente ordenanza, que clasifica los establecimientos gastronómicos según su actividad, el establecimiento que se desea comenzar quedaría abarcado en el inciso c) (bar-resto). Que es todo establecimiento gastronómico comercial donde se elabora y/o expendan bebidas, comidas simples, servicios de cafetería, servida en mesas y/o barras con o sin servicio de cadetería.

ANEXO VI: MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Gerente general

Esta persona debe poseer la capacidad de delegar y liderar a sus subordinados generando en estos una sensación de pertenencia y seguridad. Debe encarnar los valores que la organización defiende.

Dentro de su función, el gerente general debe definir la misión, visión, valores, objetivos y las estrategias para llevarlos a cabo. Por otro lado debe, conjuntamente con los jefes de cada área, definir los objetivos de cada una con el fin de que sean homogéneos con los lineamientos generales. Deriva de estas obligaciones el deber de control del funcionamiento de los mandos medios y la sanción cuando sea necesario. Con el fin de lograr esto, deberá llevar a cabo reuniones programadas con los responsables de las distintas aéreas para evaluar el desarrollo del negocio.

Por otro lado, el Gerente general estará a cargo de la selección del personal de mando medio del negocio, así como la inducción de los nuevos integrantes al staff. Será responsable de generar un ambiente de trabajo cálido y promover el trabajo en equipo, sin dejar de controlar el cumplimiento del reglamento interno, aplicando sanciones en caso de ser necesario.

Por último el gerente será quien responda ante la asamblea de socios informándoles del desarrollo de la empresa en reuniones bianuales

Encargado de piso

Estará a cargo del funcionamiento de la barra y cafetería, así como también servirá de vínculo entre los mozos y la cocina transmitiendo las órdenes de los clientes. Se encargará de cargar las heladeras tantas veces como el consumo lo exija, clasificando la botellería por orden y prepara la mercadería para el despacho

Esta persona deberá mantener su lugar de trabajo ordenado y en óptimas condiciones de limpieza, acomodando y aseándolo tanto en el comienzo de la jornada, el final y en todo momento que lo considere necesario. Por último, este empleado estará a cargo de la facturación y cobranza del local. Para esto deberá cargar sobre un sistema operativo todo pedido que el mozo pase a cocina, para evitar inconvenientes.

Dentro de las funciones que se le confiere a este puesto de trabajo se incluye la responsabilidad de definir los objetivos departamentales junto con el Gerente General, así como también precisar junto a sus subordinados las estrategias que conduzcan al cumplimiento de dichos objetivos.

Además, y a partir de los objetivos definidos, debe controlar y realizar informes periódicos que presentará al Gerente General. Finalmente, realizará un informe diario de arqueo de caja destinado tanto al gerente general como al contador.

Mozos

Este puesto es el “caballo de batalla” del servicio al consumidor. En este particular que una gran parte de un excelente servicio al consumidor es la “venta sugestiva”. Esto implica proponer bebidas y comidas a lo largo de la experiencia culinaria del cliente en el establecimiento. El trabajo del mozo es guiar ésta experiencia y lograr que sea lo más placentera posible. Las sugerencias y descripciones de los productos le dará al cliente una idea de que ordenar. Esto conlleva un ahorro de tiempo y esfuerzo para el empleado.

Con el fin de lograr este propósito, la persona que ocupa este puesto debe:

- mostrar un fuerte conocimiento del menú y demás productos que se ofrezcan en el establecimiento,
- optimizar la experiencia culinaria del cliente a través de un servicio excepcional que muestre profesionalismo y amabilidad,
- manejar las funciones de apertura y/o cierre para el correcto funcionamiento del restaurante,
- mantener su zona en perfectas condiciones de orden y limpieza,
- realizar los “trabajos extras” asignados al puesto y,

- completadas las tareas asignadas, deberá mostrar una actitud proactiva, contribuyendo al correcto funcionamiento del establecimiento.

Se define como “trabajo extra” a las tareas que deben realizarse para que el restaurante esté listo para brindar el servicio así como la tareas que deben realizarse durante el servicio y funciones necesarias para que el establecimiento quede limpio y organizado al cierre. Algunas de estas funciones son:

- rellenar saleros y pimenteros,
- completar los porta saquitos tanto de endulzantes como condimentos con cantidades pre-establecidas,
- pulir cubiertos,
- guardar las copas en su lugar.

Peón

La tarea principal de este cargo es la de asistir a los mozos en el servicio al cliente con el objetivo de lograr la mejor experiencia culinaria posible. Algunas de las tareas requeridas para elevar el servicio son:

- Mantener en perfectas condiciones mesas y pisos,
- Resetear las mesas con vajilla y copas,
- Llevar el pedido a las mesas,
- Retirar platos de las mesas,
- Sacar la basura,
- Auxiliar a los mozos en el cumplimiento del “trabajo extra”.

Encargado de Cocina

El encargado de cocina es el responsable de las operaciones diarias de la cocina, actuando como líder y dando direcciones al personal de cocina. Debe asegurarse que todas las recetas, preparación y presentación de la comida se ajusten a especificaciones previas para así lograr la calidad deseada. Por otro lado, debe asegurar que la cocina sea mantenida segura, ordenada y limpia.

Algunas de las funciones esenciales que se le confieren al cargo son:

- Verificar que el personal de cocina respete las recetas y sirva las porciones correctas,
- reciba los pedidos del piso y los comunique a los demás cocineros asegurándose que salgan completos y correctos,
- debe asegurarse de que la línea se mantenga adecuadamente abastecida de los insumos que puedan ser requeridos,
- debe completar el pedido de insumos y alimentos oportunamente,
- está encargado de recibir los pedidos verificando el estado óptimo de los mismos,
- es responsable de la selección y entrenamiento del personal de cocina de acuerdo a los estandartes de la compañía,

Ayudante de cocina

Las principales funciones que se le asignan a este puesto son:

- asistir al chef principal en la preparación de la comida de acuerdo a estándares establecidos en las recetas y control de porciones,
- preparar la cocina y reemplazar en la línea los elementos necesarios para el servicio,
- ayudar en la recepción y guardado de insumos para la cocina,
- mantener heladeras y almacenes en perfecto orden y limpieza,
- guardar los productos de forma adecuada y rotar los insumos asegurándose que permanezcan frescos,
- tener conocimiento del uso apropiado de todo el equipamiento,
- etc.

ANEXO VII: MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES

A través de ciertas actividades o políticas, se puede lograr reducir los efectos que tienen sobre el medio ambiente los residuos y emisiones generadas por establecimientos de la industria gastronómica. A continuación se mencionaran algunas prácticas ambientales para reducir el impacto.

Aprovisionamiento

Instalaciones

Con el fin de reducir el impacto ambiental generado durante el aprovisionamiento se deben emplear materiales exentos de emanaciones nocivas, duraderas, transpirante, resistentes a las variaciones de temperatura, fácilmente reparables, obtenidos con materiales renovables y reciclables.

Maquinaria, equipos y utensilios

Se deben adquirir equipos y maquinarias que tengan los efectos menos negativos para el medio (con fluidos refrigerantes no destructores de la capa de ozono, con bajo consumo de energía y agua, baja emisión de ruido). Por otro lado no se deben emplear recipientes con recubrimientos de sustancias que puedan emitir elementos nocivos. Por último se deben utilizar utensilios de hierro o acero inoxidable en vez de aluminio, ya que la obtención de aluminio supone mayor gasto energético.

Materias primas

Elegir, en lo posible, materiales y productos con certificaciones que garanticen el menor impacto ambiental negativo durante su ciclo de vida; buscar y comprar proveedores locales y evitar elementos transgénicos así como aditivos y aromatizantes artificiales.

Seleccionar, en lo posible, productos en envases fabricados con materiales reciclados, biodegradables y que puedan ser retornables a los proveedores. Comprar evitando el exceso

de envoltorios, bandejas y en envases de un tamaño que permita reducir la producción de residuos de envases.

Productos de limpieza y desinfección

Elegir materiales de limpieza de las instalaciones que siendo eficaces son menos agresivos para el medio (detergentes biodegradables, sin fosfatos ni cloro, limpiadores no corrosivos, etc.).

Papel

Adquirir papel reciclado y sin blanquear con cloro. Evitar el papel de aluminio y los recubrimientos plásticos; sustituirlos por recipientes que se puedan reutilizar. Evitar el uso indiscriminado de servilletas y rollos de papel, sustituirlos, en lo posible por tejidos naturales, cumpliendo en cualquier caso con los requisitos higiénicos.

Almacenamiento

Garantizar que los elementos almacenados puedan ser identificados correctamente. Minimizar el tiempo de almacenamiento gestionando los stocks de manera que se evite la producción de residuos. Observar estrictamente los requisitos de conservación de materias primas y alimentos. Cerrar y etiquetar adecuadamente los recipientes de productos peligrosos para evitar riesgos y aislarlos del resto.

Uso y consumo

Materias primas

Reutilizar, en lo posible, el aceite sobrante una vez colado. Utilizar los restos de una elaboración como subproducto de otras así como también calcular correctamente las cantidades necesarias para evitar sobras.

Productos químicos

Emplear los productos químicos más inocuos y cuidar la dosificación recomendada por el fabricante para reducir la peligrosidad de los residuos.

Agua

Cerrar los grifos para no dejar correr el agua cuando no se utiliza. Instalar dispositivos limitadores de presión, difusores y temporizadores para disminuir el consumo de agua. Poner los lavavajillas en funcionamiento con carga completa.

Energía

Al cocinar: emplear recipientes y ollas adecuados al tamaño del fogón; tapar los recipientes y cazuelas; no mantener el fuego al máximo cuando los alimentos comenzaron a hervir; no utilizar un horno grande para asar alimentos de tamaño reducido.

Iluminación: aprovechar al máximo la luz natural; acabar las paredes en blanco; colocar temporizadores; emplear lámparas de bajo consumo.

Calefacción, refrigeración, agua caliente: aislar térmicamente instalaciones, ventanas y conducciones de climatización; aislar las zonas frías de las calientes; evitar abrir los hornos y frigoríficos innecesariamente y evitar introducir productos aun calientes en los frigoríficos.

ANEXO VIII: MEMORIA DESCRIPTIVA

El proyecto de inversión se ubica en la ciudad de Córdoba, sobre la avenida Colón, principal corredor comercial de la ciudad. El lote se ubica entre las calles: Av. Colón y Pedro de Oñate, en la esquina que linda directamente con el Instituto Privado de Especialidades Medicas (I.P.E.M) y el concesionario Híper Auto Hyundai. En la zona se desarrolla intensamente el comercio automotriz, ubicando las principales marcas sobre Av. Colón.

Se pretende instalar este comercio gastronómico en un terreno de 350 m², y orientar sus servicios al público trabajador de los concesionarios automotrices.

El proyecto se va a desarrollar en dos plantas, con una superficie total aproximada de 450 m², con un lenguaje que incorpora sus construcciones linderas, pero con identidad propia ya que la fisonomía de los concesionarios es muy efímero, y cambiante.

El objetivo de este proyecto no es sólo brindar un servicio de gastronomía, si no también brindar un espacio de distensión. Por ello, el desarrollo de las dos plantas y de espacios intermedios va a permitir la zonificación del lugar y la sectorización de las actividades. El local, tiende a abrirse sobre la avenida, con grandes ventanales para la incorporación de buena iluminación, y la conexión visual con el resto de los comercios.

Se utilizará principalmente el ladrillo visto, respetando la identidad del edificio contiguo (Clínica I.P.E.M.), y las aberturas de aluminio anodizado. La cubierta es ajardinada para proteger térmicamente el local y así generar una aislación natural, minimizando gastos de acondicionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

Libros de Texto

- ENKERLIN H., E. C., CANO, R., GARZA CUEVAS, R. A., & VOGUEL MARTINEZ, E. (1997). *Ciencia ambiental y desarrollo sostenible*. México: Thomson.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, A., HERNÁNDEZ VILLALOBOS, A., & HERNANDEZ SUÁREZ, A. (2001). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión* (5° ed.). México: Thomson.
- HORNGREN, C. T., DATAR, S. M., & FOSTER, G. (2007). *Contabilidad de costos* (12° ed.). México: Parson/Prentice Hall.
- KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1999), *Administración: una perspectiva global* 11° ed.) México: McGraw Hill.
- KOTLER P. (2001), *Dirección de Marketing* (10° ed.). México: Parson/Prentice Hall,.
- LEÓN, C. (2007). *Evaluación de inversiones: un enfoque privado y social*. Perú: USAT - Escuela de Economía.
- ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., & JORDAN, B. D. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas* (7° ed.). México: McGraw Hill.
- SAPG CHAIN, N. (2007), *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*”, México: Parson/Prentice Hall.
- THOMSON, A. A. & STRICKLAND A. J. (2003), *Administración Estratégica* (13° ed.), México: McGraw Hill.

Textos legales

- Convenio colectivo 125/90. Para la actividad hotelera gastronómica de la Republica
- Ley nacional 20682. Impuesto a las ganancias, versión 1.0, editorial Errepar
- Argentina.
- Ley 23349. Impuesto al Valor Agregado, versión 3.1, editorial Errepar
- Ley nacional 23966. Impuesto sobre los bienes personales, versión 1.0, editorial Errepar
- Ley nacional 25063. Impuesto a la ganancia mínima presunta, versión 1.0, editorial Errepar
- ley nacional 19.550. Sociedades comerciales
- Ministerio de planificación federal, inversión pública y servicios, tribunal de transacciones de la nación. Norma TTN 11.3.
- Ministerio de planificación federal, inversión pública y servicios, tribunal de transacciones de la nación, Norma TTN 14.2.
- Municipalidad de la ciudad de Córdoba. Ley 6006 T.O 2004. Impuesto de industria y comercio.

- Municipalidad de la ciudad de Córdoba. Ordenanza municipal 9387/95. Código de Edificación.
- Municipalidad de la ciudad de Córdoba, Ordenanza municipal 11683. Habilitación y funcionamiento de establecimientos gastronómicos.
- Municipalidad de la ciudad de Córdoba. (2001). Decreto Reglamentario 1387/01.
- Provincia de Córdoba. Ley 6006 T.O 2004. Impuesto a los ingresos brutos.

Entes estatales

- Dirección general de estadísticas y censos. Gobierno de la Provincia de Córdoba.
- Dirección de urbanismo, Municipalidad de Córdoba.
- Instituto de Fomento Empresarial. Ministerio de producción, trabajo y turismo. Gobierno de Corrientes.
- Municipalidad de la Ciudad de Córdoba.

Artículos

- FERNANDEZ DE PINEDO, C (2010). “Manual de buenas prácticas ambientales: Cocina”, Informe Gobierno de Navarra: departamento de medio ambiente, orientación del territorio y vivienda.
- PUNTO A PUNTO. (Febrero 2010). *y tomo forma un polo inmobiliario en Colón y Sagrada Familia*. Revista Punto a Punto N° 628
- PUNTO A PUNTO. (Febrero 2010). *Tagle trabaja para levantar sus headquarters en Santa Ana y Carcano*. Revista Punto a Punto N° 628
- ZUBIZA, E. (10 de 01 de 2010). *Los almuerzos pueden crear confianza para hacer negocios*. La Nación, pág. 1.

Artículos web

- ADMIN. (2010). *Como hacer el organigrama de un restaurante*. Recuperado en Julio de 2010, de <http://abrirunrestaurante.com/como-hacer-el-organigrama-de-un-restaurante/>.
- AROSIO, F. (30 de Agosto de 2010). *Radiografía del mercado gastronómico de la Argentina*. Recuperado en Agosto de 2010, de <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/110.html>.
- EUROPA PRESS. (13 de Noviembre de 2001). *¿Cómo calcular la tasa de descuento k?* Recuperado el Junio de 2010, de <http://www.labolsa.com/canales/430/>.
- MARTÍNEZ, N. E. (1 de Septiembre de 2010). *Emprendimientos gastronómicos: claves del éxito para montar restaurantes y bares. Como evitar errores que conducen al fracaso*. Recuperado en Agosto de 2011, de <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/467.html>
- PUNTO A PUNTO. (01 de Octubre de 2009). *Petrone se arrepintió: JAZZPLAT se queda hasta el 2015*. Recuperado en Julio de 2010, de

http://www.papcordoba.com/petrone_se_arrepintio_jazzplat_se_queda_hasta_el_2015.html?chr_query=jazzplat

Otros

- www.googleearth.com
- www.gestionrestaurantes.com
- www.abrirunrestaurante.com
- www.espaciogastronomico.com.ar
- Unión de trabajadores hoteleros y gastronómicos de la republica Argentina
- <http://www.waiter-training.com>

GLOSARIO

Cvu (Costo Variable Unitario): Recoge aquel costo de la empresa asociados al nivel de producción.

CAPM (de las siglas del inglés Capital Asset Pricing Method): Modelo muy utilizado en las finanzas modernas que predice las relaciones entre la rentabilidad y el riesgo de una inversión.

CCT: (Convenio Colectivo de trabajo): es un tipo peculiar de contrato celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores, o un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores (comités de empresa). También, en caso que no exista un sindicato, puede ser celebrado por representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional.

CPC (Centro de participación Comunal): son la base de la descentralización administrativa del Gobierno de la Ciudad y están organizados según los límites territoriales de la Ley de Comunas. En ellos, los vecinos pueden efectuar trámites de Rentas, Registro Civil, Infracciones de tránsito, entre otros.

CPPC (Costo Promedio Ponderado de Capital): promedio de los costos de los financiamientos (recursos) provenientes de fuentes alternativas de endeudamiento y de aportación de capital que demandan las organizaciones empresariales para atender sus diversas necesidades en activos o para emprender nuevos negocios

FEA (Flujo de efectivo de los activos): flujos de efectivo generados por los activos de la empresa.

FEO (flujo de efectivo operativo): se refiere al flujo de efectivo que resulta de las actividades cotidianas de la empresa de producir y vender.

FOS (Factor de Ocupación del Suelo): este coeficiente, que varía entre 0 y 1, es el porcentaje de ocupación que podemos tomar del terreno. Siendo 1 el 100% de ocupación del suelo y 0 el 0% de ocupación del suelo.

FOT (Factor de Ocupación Total): Es el coeficiente que determina los máximos m² que podemos construir, el parámetro se toma como referencia de los m² del terreno. Determina la cantidad de veces de la superficie total del terreno que podemos construir

KTN (Capital de Trabajo Neto): representa el importe del activo circulante que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo.

M&M: se utiliza para representar las proposiciones establecidas en los trabajos de Franco Modigliani y Merton Miller

Seteris paribus: Término en latín usado en el análisis económico para variar un factor mientras que el resto de ellos se mantienen constantes.

SML (de las siglas del inglés Security Market Line): simboliza el retorno esperado de todos los activos de un mercado como función del riesgo no diversificable.

TIR (Tasa Interna de Retorno): Tasa de descuento única, que aplicada a todos los flujos de pagos nos dé exactamente el valor presente de todos los flujos.

VPN (Valor Presente Neto): también conocido como VAN (Valor Actual Neto). Diferencia entre el valor actual de los flujos de fondos que suministrará una inversión, y el desembolso inicial necesario para llevarla a cabo.

FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Micael Masjoan
E-mail:	Micael_m28@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciado en administración

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Formulación y evaluación de un proyecto de inversión para la instalación de un resto-bar
Título del TFG en inglés	Formulation and evaluation of an investment project for the installation of a resto-bar
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	Proyecto de Aplicación Profesiona
Integrantes de la CAE	Lic. Sandra Mengo y Ing. Guillermo Ciampagna
Fecha de último coloquio con la CAE	28 de setiembre de 2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	Formulación y evaluación de un proyecto de inversión para la instalación de un resto-bar.pdf

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de mes(es)**
- No autorizo**

Firma del alumno