



# **Trabajo Final de Graduación**

**“Proyecto de Inversión para la apertura de  
Restó Bar en el departamento de Rivadavia,  
provincia de San Juan 2017”**

ARIEL MAURICIO GIL GALDEANO

Legajo: VCPB06456

Carrera: CONTADOR PUBLICO

**Año 2017**

## RESUMEN

El presente proyecto de inversión consiste en la puesta en marcha de un Resto-Bar ubicado en el departamento de Rivadavia, en la provincia de San Juan. El mismo se encontrará situado en Av. Libertador, caracterizada por ser un sector donde se destaca la oferta de gastronomía y diversión.

Se establece que el proyecto tendrá una duración de 5 años y requiere de una inversión inicial de \$947.671, la cual se recuperará al cabo de 30 meses y 7 días.

Se lleva a cabo un flujo de fondos anual de 5 años de duración, en el mismo se considera que la inversión inicial será totalmente aportada por los socios y propietarios de la compañía, para conocer si es conveniente ejecutar o no el proyecto, independientemente del modo en que se financie.

Se obtiene como resultado un VAN positivo de \$1.174.760, considerando una tasa de costo de oportunidad anual de 9,45%, lo que significa que los socios obtendrán esa ganancia una vez recuperada la inversión inicial, exigiéndole como mínimo dicha tasa de corte anual.

La TIR resulta en 38,77% anual, que es la rentabilidad propia del proyecto, significativamente mayor que la tasa de descuento.

Para lograr esto, el Resto-Bar se dirige a clientes entre 25 y 45 años, creando y fidelizando la clientela mediante la prestación de un servicio de excelencia basado en una oferta gastronómica de calidad y variedad de bebidas, complementados con ambientación y diversión mediante shows en vivo con un precio acorde respecto a la competencia del sector.

Para alcanzar el éxito, el Resto-Bar debe estar siempre atento y capaz de dar respuesta las demandas y gustos de clientes más exigentes priorizando el desarrollo continuo de estrategias tendientes a posicionar el negocio en un mercado caracterizado por la competencia y el impacto en la continuidad de los emprendimientos del rubro.

## **ABSTRACT**

This investment project is aimed at setting up a restobar in Rivadavia, in the province of San Juan. The business will be located on Libertador Avenue, a place highlighted by a wide culinary offer and entertainment provision.

The duration of the project will be 5 years and the initial investment will be ARS 947 671, which will be returned in 30 months and 7 days.

An annual cash flow analysis of 5 years has been performed in order to assess the suitability and convenience of carrying out this project, regardless of funding. In this analysis, the initial investment has been considered to be fully paid by the partners and owners of the company.

As a result, a positive NPV of ARS 1 174 760 has been obtained, taking into account an annual opportunity cost rate of 9.45%, which means that partners will earn that profit upon recovery of the initial investment, determining such rate as the minimum annual hurdle rate.

The IRR is 38.77%, which is the project's own profitability, significantly higher than the discount rate.

To achieve this, the restobar is targeted at customers aged 25-45 who will be attracted and retained by the provision of service excellence based on quality cuisine and variety of drinks. Furthermore, the service will be complemented by friendly atmosphere and entertainment, such as live performances, with prices according to the competitors.

To ensure success, the restobar will be permanently alert and willing to respond to the most demanding customers' requests and preferences, prioritizing continuous development of strategies designed to position the company in a market characterized by competition and impact on the permanence of the sector's undertakings.

## INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	6
2.	CAPÍTULO I: OBJETIVOS.....	12
2.1.	OBJETIVO GENERAL .....	12
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
3.	CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO .....	14
3.1.	PROYECTO DE INVERSIÓN .....	14
3.1.1.	Definición de proyecto de Inversión .....	14
3.1.2.	Etapas del proyecto de inversión .....	15
3.1.3.	Puntos de vista a partir del cual se hace la evaluación .....	18
3.2.	PRINCIPALES ESTUDIOS .....	19
3.2.1.	Investigación de mercado .....	19
3.2.2.	Estudio Técnico .....	22
3.2.3.	Estudio Legal e Impositivo.....	23
3.2.4.	Estudio Organizacional.....	24
3.2.5.	Estudio Ambiental .....	24
3.2.6.	Estudio Económico y Financiero .....	24
3.3.	HERRAMIENTAS FINANCIERAS .....	26
3.3.1.	Importancia de los flujos de efectivo .....	26
3.3.2.	Valor Actual Neto (VAN).....	26
3.3.3.	Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	28
3.3.4.	Periodo de Recupero de la inversión .....	29
3.3.5.	Periodo de Recupero Descontado.....	30
3.3.6.	Tasa de Descuento .....	30
3.3.7.	Tratamiento de la Inflación en los Proyectos de Inversión .....	32
3.4.	HERRAMIENTAS CONTABLES. ....	34
3.4.1.	Definición de Costos.....	34
3.4.2.	Costos directos y costos indirectos. ....	34
3.4.3.	Costos variables y costos fijos. ....	35
3.4.4.	Costos totales y costos unitarios.....	35
3.4.5.	Análisis Costo-Volumen-Utilidad.....	36
3.5.	CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE GASTRONOMÍA.....	36
3.5.1.	Definición de Restó-Bar.....	36
3.5.2.	Administración Gastronómica.....	37
4.	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	40
5.	CAPÍTULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS .....	44
5.1.	DIAGNÓSTICO.....	44
5.1.1.	Análisis FODA .....	51
5.2.	DESARROLLO.....	55
5.2.1.	Viabilidad Comercial.....	56

5.2.2. Viabilidad Técnica.....	66
5.2.3. Viabilidad Organizacional.....	75
5.2.4. Viabilidad Legal .....	79
5.2.5. Viabilidad Ambiental .....	86
5.2.6. Viabilidad Económica Financiera.....	90
6. CONCLUSIÓN .....	108
7. BIBLIOGRAFÍA.....	113
8. ANEXOS .....	116

## 1. INTRODUCCIÓN

Los cambios acaecidos en el país desde la crisis del 2001, dieron como resultado un escenario en donde la economía argentina se vio altamente influenciada por la devaluación de la moneda, razón por la cual muchos sectores sufrieron pérdidas drásticas pero otros se vieron favorecidos. En relación a los últimos, el sector turístico se incrementó al igual que los sectores relacionados, tal es el caso del sector hotelero y gastronómico.

Sumado a dicha tendencia, algunas características de los argentinos ejemplifican el por qué de esta creciente demanda. Los argentinos pasamos mucho tiempo en los bares; ya sea para reuniones de negocios o simplemente conversar con amigos; lo que conjuntamente con la llegada del estruendoso Starbucks ha ocasionado la apertura, profesionalización y actualización de los cafés o bares, así como la diversificación e innovación en sus productos. Por otra parte, al argentino, le gusta pasar buenos momentos en lugares agradables y la salida a cenar, se ha convertido en uno de los entretenimientos elegidos por un amplio sector. Si bien la elección en materia de comidas del argentino es bastante tradicional, en los últimos años se ha diversificado debido a la incursión de la gastronomía temática en el mercado. (Cabrera, S., año 2012, p. 1)

La provincia de San Juan, no estuvo exenta de dicha tendencia; es así que, en el último tiempos, salir a cenar y brindar con amigos, compañeros de trabajo y familiares, en restaurantes, confiterías y resto bares de moda, se volvió una costumbre en los sanjuaninos.

Si bien es cierto que la mayor concentración de los comercios relacionados con el sector gastronómico, están localizados en la capital de San Juan, en los últimos años y fruto del desarrollo urbano de la zona, los departamentos que limitan San Juan, tuvieron un marcado crecimiento poblacional y consecuencia de ello, la necesidad de cubrir la demanda de los nuevos habitantes, significó el desarrollo comercial de la zona, el que fue promovido desde el gobierno a través del Plan de Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Juan, del año 2012.

Para el caso del departamento Rivadavia, el movimiento poblacional implicó un crecimiento de “más de 25 mil habitantes en el período 1991 – 2010, con estratos poblacionales de ingresos medios y altos” (Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública de la Nación, 2013, p. 10).

Es en ese contexto, que el mismo gobierno se encargó de promover el desarrollo comercial de la zona, motivo por el cual se instalaron nuevos comercios, los que en su mayoría, se concentraron en la avenida principal, Avenida Libertador Gral. San Martín, calle tradicional de la provincia, que poco a poco fue volviéndose centro de desarrollo económico de la localidad.

En ese orden de ideas, la actividad desarrollada en la mencionada avenida, fue consolidándose con los años, a tal punto que, hoy es un espacio con gran actividad y se destaca por la localización de una variada oferta de comercios, entre ellos los dedicados a la gastronomía y la diversión.

La ubicación de comercios del tipo resto bar en la avenida Libertador Gral. San Martín representa un total de 14, los que fueron relevados por el Ministerio de Turismo de San Juan y la Universidad Nacional de San Juan, mediante sus Jornadas de Internacionalización de Educación Superior, Jies, para comienzos del año 2016

(Ver anexo). No obstante, se aclara que los mismos pertenecen a la zona de influencia de la capital como del departamento Rivadavia.

La demanda de dichos resto-bares es realizada por personas de distintas edades y en los últimos años ha crecido, lo que se pone de manifiesto al considerar que muchos consumidores del servicio se ven obligados a tener que realizar reservas en forma previa, principalmente cuando se trata de fines de semana. De lo contrario, no pueden acceder a estos sitios que son los más elegidos, debiendo escoger entre otras opciones no tan tentadoras o que no brindan exactamente la misma propuesta.

Con lo dicho hasta aquí, la alternativa de invertir en el mercado de la gastronomía e inversión en Rivadavia, se presenta como una opción con posibilidades de crecimiento, siendo una industria relevante para el país.

Al respecto, la contadora Sandra Cabrera afirma: “La hotelería y la gastronomía ocupan el 10° lugar dentro de los sectores en los que se clasifican la actividad económica en la Argentina” (Cabrera, S., año 2012, p. 1)

Por otro lado, el sector de servicios analizado, representa un desafío ya que

Según datos del mercado, desde el 2000 al 2010 más del 65% de los nuevos proyectos gastronómicos no prosperaron más de 18 meses; entre el 60% y el 70% de los clientes captados se perdieron luego de la primera compra y hubo una alta concentración en los polos gastronómicos, en donde el 10% de los restaurantes concentraron el 45% de las operaciones de la zona. (Blanco, M., año 2012, p. 1)

Es así que, incursionar en este tipo de mercados, requerirá del inversionista, un estudio que le brinde información suficiente para poder desarrollar una idea de



negocio, capaz de responder a las expectativas de consumidores cada vez más informados y exigentes.

Los factores importantes están dados por la prioridad que los clientes le dan a la elección de bares exclusivos, donde la comida sea de excelente calidad, se reciba muy buena atención de los mozos, se pueda disfrutar de una excelente carta de bebidas preparadas, se escuche buena música y sobre todo se sienta en un ambiente distintivo, único.

Aspectos que muchas veces está limitado a un cierto número de comercios, capaces de responder a los estándares de calidad pretendidos por clientes con demandas de excelencia.

En ese sentido, Martin Blanco, director de Moebius Marketing, revela que la “gastronomía dejó de ser, hace muchos años, un lugar de rentabilidad alta. Además, hay una tasa creciente de infidelidad de los clientes. Los empresarios deben generar acciones para conquistarlos, pero no hacen nada para conservar a los que ya tienen” (Blanco, M., año 2012, p. 1).

En razón de lo expuesto en líneas precedentes es que este TFG, pretende analizar la situación de un inversionista que proyecta apostar a la puesta en marcha de un Restó-Bar, para un público de entre 25 y 45 años, de clase media-alta, de alto nivel de consumo y exigencia, ubicado en el departamento de Rivadavia, particularmente en la zona de bares de la Av. Libertador Gral. San Martín

El objetivo del presente trabajo es evaluar la factibilidad económico-financiera de apertura de un Restó-Bar en el departamento de Rivadavia, lo que se encuentra

plasmado en el capítulo uno de este estudio, al igual que los objetivos específicos que servirán de guía para el desarrollo.

Ya en los capítulos 2 y 3 se presentan los lineamientos que regirán el abordaje teórico y metodológico respectivamente, de manera de llevar a cabo un estudio basado en conceptos claves que aporten coherencia y claridad al análisis de las variables que inciden en el desarrollo de un proyecto de inversión, así como la metodología para su realización.

En el capítulo 4 se procede al desarrollo del diagnóstico, apartado que presenta las características generales a considerar para el diseño del proyecto de inversión y en la cual se presentan aspectos como la realidad del sector gastronómico en la provincia como en la zona elegida, además de la oferta de recursos humanos, desarrollo de las propuestas actuales, etc.

El quinto capítulo presenta el desarrollo de la propuesta respondiendo a los objetivos planteados para la investigación de forma analítica a los fines de exponer todas las variables que deben ser evaluadas para definir la viabilidad de la inversión.

Por último, se exponen las conclusiones y recomendaciones en relación al tema objeto de estudio, de manera de definir los resultados obtenidos.

### *Justificación*

La problemática que motiva esta investigación surge de considerar la situación de un inversor que pretende incursionar en el mercado de la gastronomía y diversión en Rivadavia, provincia de San Juan, como una opción de constituir un negocio propio.

Desde el punto de vista del inversor, las perspectivas de que el negocio funcione son prometedoras debido a que en el lugar elegido se presentan distintos factores considerados positivos para este tipo de emprendimiento, tales como una población en crecimiento, fruto del desarrollo urbano, un mercado que requiere de reservas para poder ofrecer el servicio, la ausencia de propuestas innovadoras en el rubro, entre otros.

No obstante lo mencionado, las especulaciones respecto al sector al cual se pretende ingresar, carecen de fundamento y hacen necesario un estudio capaz de proveer de información confiable que disminuya la incertidumbre que genera el proyecto que se quiere desarrollar.

Es por ello y a modo de fundamentar la evaluación del proyecto de inversión, se considera importante realizar un análisis de los factores intervinientes, como un instrumento de decisión, que permita determinar cuáles son las ventajas y desventajas del proyecto, pudiendo estimar la eficiencia, seguridad y rentabilidad del mismo y procurar disminuir la vulnerabilidad que representa y optimizar la decisión.

Son diversos los estudios que se deben realizar para evaluar un proyecto, el alcance del mismo se puede clasificar en etapas como son, viabilidad técnica, legal, ambiental, de gestión, comercial y financiera. Con dichas herramientas se podrá evaluar la factibilidad de llevar adelante el proyecto además de las implicancias de su puesta en marcha.

## 2. **CAPÍTULO I: OBJETIVOS**

### 2.1. *OBJETIVO GENERAL*

Determinar la factibilidad de un proyecto de inversión para la apertura de un Restó-Bar en el departamento de Rivadavia de la provincia de San Juan, en el año 2017.

### 2.2. *OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- Examinar el mercado gastronómico actual de Restó-Bar del departamento Rivadavia, en el cual se encontrará inmerso el presente proyecto, indagando respecto a la oferta y demanda existente, el comportamiento de los consumidores, los precios que se manejan en dicho mercado y cómo opera el negocio.
- Analizar la viabilidad técnica del proyecto, para lo cual se debe desarrollar la estructura del negocio que se pretende desarrollar y estimar cuáles son los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto y evaluar sus costos.
- Analizar la viabilidad organizacional que va a tener la empresa definiendo la estructura organizacional de la misma.
- Determinar cuáles son los tipos societarios actuales convenientes a adoptar y los requisitos legales necesarios a cumplimentar, en el departamento de Rivadavia, para obtener las habilitaciones que permitan operar en el rubro.
- Determinar la viabilidad ambiental del proyecto evaluando las alternativas para la gestión de los desechos y actividades necesarias para evitar cualquier impacto negativo en el medio ambiente.

- Evaluar la factibilidad del proyecto por medio del análisis económico-financiero que permita analizar costos, crear flujos de fondo y determinar la rentabilidad del proyecto.

### 3. CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

En este apartado, se exponen las herramientas conceptuales sobre las cuales se basa el presente trabajo final de graduación. Los autores considerados y los conceptos por ellos definidos, luego de la correspondiente revisión e investigación bibliográfica, son los que se van a tomar como guía para el análisis y desarrollo de este estudio, que procura, enfocando desde un punto de vista financiero, la evaluación de una inversión para la apertura de un Restó-Bar en el departamento Rivadavia, provincia de San Juan

#### 3.1. PROYECTO DE INVERSIÓN

##### 3.1.1. *Definición de proyecto de Inversión*

Desde el punto de vista de la evaluación de proyectos Ferra y Botteon sostienen que proyecto "...es un plan de acción que implica usar recursos productivos y que es capaz de generar beneficios por sí mismo" (Ferrá & Botteon, 2007, pág. 14)

Al hablar de recursos productivos, se hace referencia a aquellos que han de ser usados para la producción de bienes o servicios tendientes a satisfacer una necesidad humana. De esta forma un proyecto surge como una idea o forma de resolver una situación problemática o aprovechar una oportunidad de negocio derivado de la detección de esas necesidades humanas insatisfechas.

Al observar el mercado se pueden detectar estas necesidades no satisfechas o no atendidas en forma adecuada, ante lo cual se presenta una oportunidad de negocio que la satisfaga o bien puede darse el caso en que la alternativa sea generar una nueva necesidad, basándose en la creación de un producto o servicio nuevo, que pueda

traducirse en una idea de negocio que beneficie al consumidor y genere rentabilidad al inversionista.

El desafío al abocarse a la tarea de elaborar un proyecto de inversión es determinar si la idea original de negocio es viable en su desarrollo e implementación. Para ello, se deberá estudiar detalladamente los aspectos comercial, técnico, legal, organizacionales, ambiental y financiero para definir si la idea de negocio puede o no ser implementada exitosamente y cumple las expectativas de rentabilidad establecidas por el inversionista.

Para SapagChain(2001), los proyectos se pueden clasificar según la finalidad de estudio, es decir, según lo que se espera medir con su realización. Así se presentan tres tipos de proyectos que exigen conocer tres formas diferentes de construir los flujos de caja para lograr el resultado deseado: controlar que no queden palabras pegadas en el trabajo

A) Estudios para medir la rentabilidad de la inversión, independientemente de dónde provengan los fondos.

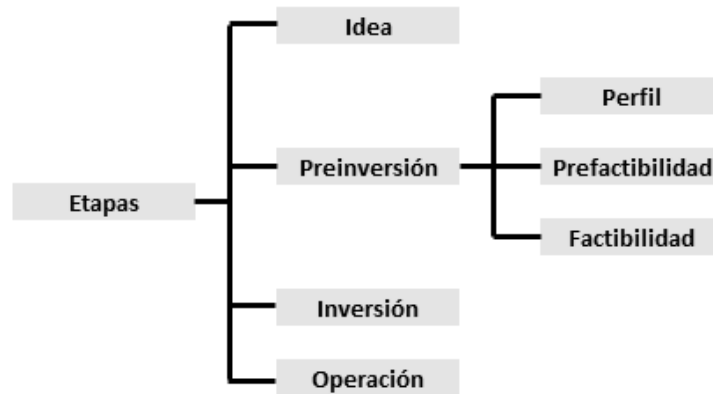
B) Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto.

C) Estudios para medir la capacidad del propio proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

### 3.1.2. *Etapas del proyecto de inversión*

Existen diferentes maneras de clasificar las etapas de un proyecto de inversión, una de las más importantes y que es empleada en la mayoría de los proyectos,

enumera cuatro etapas fundamentales; consiste en la generación de una idea, estudios de preinversión que permite medir la conveniencia económica de poner en marcha un proyecto, la inversión propiamente dicha y operación (Sapag Chain, 2001, pág. 15).



*Figura 1:* Etapas de un Proyecto. Fuente: Sapag Chain, 2001, pág. 15.

La etapa de idea, consiste en “un proceso sistemático por el cual se realiza la búsqueda e identificación de las necesidades insatisfechas a partir de la cual surge la idea de negocio y que permite decidir la realización de un análisis conducente a determinar que se está ante una alternativa factible”(Sapag Chain, 2001, pág. 15).

La etapa de preinversión comprende el estudio de la viabilidad económica de las distintas opciones de solución identificadas para la idea del proyecto las cuales incluye:

- Perfil: “en esta etapa se analiza principalmente información secundaria referente al mercado y tamaño del proyecto, alternativas técnicas y principalmente la estimación de los montos de cada componente de la inversión, los costos y los beneficios que permitirá realizar la evaluación preliminar del proyecto”.(Ferrá & Botteon, 2007, pág. 19).



Según SapagChain (2001), este análisis es más bien estático, ya que para ello se basa en información cualitativa, realizado a través de consultas con expertos. El principal objetivo de esta etapa es determinar si existen antecedentes que permitan llegar a una conclusión de abandonar el proyecto antes de seguir efectuando gastos en estudios para obtener información y por otro lado permite seleccionar las opciones de inversión más convenientes.

- Prefactibilidad: en esta etapa "se trata de obtener información más precisa que en la etapa anterior y de incorporar datos adicionales generados por el equipo evaluador, a los efectos de seleccionar las alternativas de tecnología, tamaño, localización" (Ferrá & Botteon, 2007, pág. 19). Se trata de proyectar los costos y beneficios sobre la base de criterios cuantitativos utilizando principalmente información secundaria.(Sapag Chain, 2001, pág. 17)

- Factibilidad: a diferencia de la etapa anterior aquí se estudia con mayor detalle la alternativa de inversión, por lo tanto lo que se busca es ir a la fuente misma de la información recurriendo principalmente a información de tipo primaria que permita demostrar la viabilidad del proyecto.(Sapag Chain, 2001, pág. 17)

Los niveles de prefactibilidad y factibilidad, a diferencia de la etapa de perfil, son dinámicos ya que en ellos se proyectan los costos y beneficios del proyecto a lo largo del tiempo expresándolos mediante un flujo de fondos de caja (Sapag Chain, 2007, pág. 33).

La etapa de Inversión consiste en llevar a la práctica el plan de acción que permita ejecutar físicamente el proyecto, dejándolo en condiciones de producir los bienes y servicios objeto del mismo, es decir se materializan todas las inversiones (Ferrá & Botteon, 2007, pág. 20).

Finalmente en la etapa de operación se producen los bienes y servicios propios del objetivo del proyecto mediante la puesta en marcha de los recursos materiales que constituyen los bienes de capital generados en la fase de inversión (Ferrá & Botteon, 2007, pág. 20).

De acuerdo a lo mencionado, el desarrollo de este trabajo procurará, a partir de la idea de negocio propuesta y basada en la existencia de una demanda insatisfecha, poner énfasis en el estudio de preinversión abordando perfil, prefactibilidad y factibilidad para poder analizar los resultados obtenidos y recomendar o no la efectivización de la inversión.

### 3.1.3. *Puntos de vista a partir del cual se hace la evaluación*

Según Ferrá & Botteon (2007), la evaluación de un proyecto se puede realizar desde dos puntos de vista:

**Evaluación Privada:** cuando el proyecto se analiza desde el punto de vista de un emprendedor, empresario o persona que lleva a cabo un proyecto para satisfacer una demanda y obtener una rentabilidad teniendo en cuenta los costos y beneficios que genera para el que lleva a cabo el proyecto.

**Evaluación Socioeconómica:** esta evaluación se realiza para determinar la conveniencia o no de llevar a cabo un proyecto que involucra a una provincia, país o región teniendo en cuenta si mediante la ejecución del proyecto todos los habitantes de esa comunidad experimentan un aumento o disminución de su bienestar.

Para el caso que compete este TFG, el estudio se realizará desde el punto de vista de una evaluación privada, aportando datos, análisis y evaluación de los distintos factores que definen la concreción de la idea de negocio.

## 3.2. PRINCIPALES ESTUDIOS

### 3.2.1. *Investigación de mercado*

Mediante la investigación de mercado se determina cuál es la información que se necesita para identificar y definir las oportunidades y problemas de marketing, se establece el modo en que se obtendrá dicha información, se analizan los resultados obtenidos y se difunden los hallazgos. Permite al vendedor vincularse con el cliente y de esa forma mejorar la toma de decisiones de marketing (Malhotra, 2008, pág. 7).

Malhotra(2008), sostiene que existen dos tipos de investigación de mercado, una orientada a la identificación del problema y otra dirigida a la solución de un problema ya detectado:

-La primera de ellas permite descubrir un problema que quizás no se detecta a primera vista pero que está presente o puede presentarse en el futuro. Principalmente brinda información acerca de la situación actual de marketing y permite dilucidar alguna problemática.

-En cambio cuando se lleva a cabo una investigación para la solución de un problema, lo que se busca es aplicar los resultados obtenidos a mejorar la toma de decisiones que solucionarán problemas de marketing determinados.

Si bien existe esta clasificación desde un punto de vista teórico, en la práctica suelen presentarse en forma conjunta, se comienza identificando el problema y luego buscando una solución al mismo.

Este tipo de investigación no se realiza en forma improvisada, por el contrario es una investigación sistemática, que debe planearse con anticipación, en este sentido

Malhortra establece ciertas etapas que forman parte de un proceso (Malhortra, 2008, págs. 8-10):

Paso 1: definición del problema.

Paso 2: desarrollo del enfoque del problema.

Paso 3: formulación del diseño de la investigación.

Paso 4: trabajo de campo o recopilación de datos

Paso 5: preparación y análisis de datos

Paso 6: elaboración y presentación del informe

Luego de dejar en claro en qué consiste un estudio de mercado, es necesario y de fundamental importancia, definir los conceptos de oferta y demanda los que están íntimamente ligados al estudio de mercado:

Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2004), plantean la siguiente definición de oferta de marketing: "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo."(Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004, pág. 7) Complementando ésta definición, los autores consideran que las ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios, es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

Por otro lado definen a la demanda como "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago"(Kotler,

2000, pág. 10). Esa capacidad de pago es la que tendrá el cliente al que se apunta a satisfacer mediante el presente proyecto de aplicación profesional.

Es importante dejar en claro que un estudio de mercado no es solo analizar la oferta y demanda, ya que este es un error muy frecuente en el que se suele incurrir.

En tal sentido Sapag Chain (2007), afirma que para elaborar y preparar correctamente un proyecto deben considerarse cuatro estudios del mercado: el del proveedor, el del competidor, el del distribuidor y el del consumidor.

Complemento de lo anterior, Sapag Chain (2007) también indica que al analizar el proyecto, se debe tener en cuenta que la situación actual observada en el mercado puede que no se mantenga al implementar el proyecto ya que puede suceder que en el mercado ya existan otras empresas que satisfacen las necesidades del consumidor, este sería el caso del mercado competidor.

La competencia seguramente es abastecida por otra empresa, mercado proveedor, que probablemente sea el proveedor del proyecto. El mercado distribuidor sería la intermediación entre el competidor y el cliente que puede ser o no usado por este, y por los cuales el presente proyecto deba competir. Y finalmente el mercado consumidor que está compuesto por el usuario o cliente.

Es por ello que resulta de fundamental importancia analizar estos cuatro mercados ya que el proyecto no solo competirá por el mercado consumidor, sino también puede llegar a competir por los proveedores de materias primas y distribuidores.

### 3.2.2. *Estudio Técnico*

Cuando se habla de estudio técnico lo que se busca es determinar si el proyecto puede llevarse a cabo desde el punto de vista físico o material, es decir, si es realizable materialmente. Para ello debe examinarse cual son los recursos necesarios, ya sean materiales, humanos y financieros, permitiendo analizar y evaluar las distintas alternativas técnicas y estructurales para poder establecer cuál es la opción que permita que un proyecto sea competitivo técnica y económicamente (Sapag Chain, 2007, p.27).

Se deben examinar minuciosamente las opciones de recursos materiales, tecnológicos que sean posibles implementar, así como sus efectos en las futuras inversiones, costos, beneficios, ya que el resultado de este estudio tiene un impacto muy importante en la evaluación del proyecto, por lo cual hay que ser muy cuidadoso en la valuación y estimación de los mismos (Sapag Chain, 2007, pág. 27).

En un proyecto de creación de una nueva empresa es útil "calcular el efecto económico de cada componente que hará funcionar el proyecto" (Sapag Chain, 2007, pág. 96). Esto puede ser realizado a través de:

- La identificación de cada ítem, su cantidad y costo

- La vida útil que permita estimar las inversiones de reposición de cada activo,

y

- el valor de liquidación de cada activo al final de su vida útil. (Sapag Chain,

2007, pág. 96)

Balance de equipos: "es la primer inversión que se debe calcular. Incluye todos los activos físicos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento operativo, administrativo y comercial" (Sapag Chain, 2007, pág. 97).

Balance de obras físicas: Luego de calculadas la inversión en equipos debe calcularse cuáles son las obras físicas que deben realizarse para el proyecto tales como remodelaciones del lugar físico en el cual se va a emplazar el proyecto, fachada, etc.

Balance del personal: permite calcular el costo del recurso humano, para ello se deben especificar cada una de las funciones que se realizaran y calcular las remuneraciones asociadas a cada puesto de trabajo. Este balance incorpora las estructuras de remuneraciones fijas, incluyendo gratificaciones, leyes sociales, etc. (Sapag Chain, 2007, pág. 98).

Balance de insumos: es la estimación de los costos que se utilizaran en el proceso productivo.

Otro punto importante del estudio técnico es el tamaño y localización del proyecto. El tamaño es fundamental para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operaciones, por ejemplo para el caso de un Restó-Bar el tamaño del local se definirá en función de la demanda esperada, el precio de las instalaciones requeridas para ese tamaño, como por ejemplo: la cantidad de mesas y sillas. Finalmente como lo afirma Sapag Chain (2007), la localización del proyecto puede ser determinante para el éxito o fracaso del proyecto.

### 3.2.3. *Estudio Legal e Impositivo*

Determina si la instalación y operación del proyecto se encuentra enmarcado en las normas legales y regulaciones vigentes, como así también el estudio de las

variables fiscales para determinar su impacto en el proyecto, principalmente por el efecto del impuesto a las ganancias, el impuesto al valor agregado y los impuesto para la seguridad social (Sapag Chain, 2001, pág. 12).

#### 3.2.4. *Estudio Organizacional*

Los estudios de viabilidad organizacional abordan las capacidades del ente u organización previstos como responsables de la ejecución y/u operación, mantenimiento y administración del emprendimiento.

Consisten en “relevar y analizar la estructura formal y real de la organización que soportará el proyecto a fin de estimar su capacidad de gestión”. (Sobrero, F., 2009, p. 13)

En tal sentido, se prioriza contar con información en relación a los procesos centrales del organismo, los procedimientos que lo viabilizan, el grado de formalidad existente en su ejecución, los resguardos de protección frente aimprevistos y el grado de información precisa, oportuna y confiable con que cuenta habitualmente la Dirección.

#### 3.2.5. *Estudio Ambiental*

Como lo afirma SapagChain (2001), mediante esta viabilidad se “Busca determinar el impacto que la implementación del proyecto tendría sobre las variables del entorno ambiental”. (Sapag Chain, 2001, pág. 14).

#### 3.2.6. *Estudio Económico y Financiero*

En el estudio económico y financiero del proyecto, se traducen en términos monetarios la totalidad de los estudios técnico, legal e impositivo "...consiste en



identificar, cuantificar y valorar los beneficios y los costos atribuibles a su ejecución, a lo largo de toda su vida" (Ferrá & Botteon, 2007, pág. 14) permitiendo determinar si el proyecto es rentable desde el punto de vista de su situación económica y, no menos importante, determinar cuál será su situación financiera, es decir, cuál es su capacidad de pago.

Respecto de los costos, SapagChain (2007) sostiene que, cuando se realizan las inversiones de un proyecto la mayoría de ellas se encuentran concentradas en aquellas que deben necesariamente ser realizadas antes de iniciar las operaciones, pero también debe considerarse aquellas que deban realizarse para reemplazar los activos en un futuro producto del desgaste propio del uso, así como aquellos que permitan aumentar el nivel de actividad.

Por otro lado una inversión fundamental que se debe realizar en el proyecto es la que se refiere al capital de trabajo, ya que si no contempla esto se puede fácilmente encontrar el fracaso. El capital de trabajo es la "inversión en el capital necesario para financiar los desfases de caja durante su operación" (Sapag Chain, 2007, pág. 144).

En cuanto a los beneficios se considera que las variables que impactan en el mismo son "los ingresos, las reducciones de costos, y a los beneficios que no son ingresos pero que incrementan la riqueza del inversionista o la empresa" (Sapag Chain, 2007, pág. 186).

Por supuesto en el primer caso se encuentran los ingresos que se obtienen por la actividad, es decir en este caso, los ingresos obtenidos por el producto ofrecido por el Restó-Bar. En segundo lugar deben considerarse los beneficios que no constituyen ingresos de caja, es decir el valor de desecho de los bienes o activos invertidos en el proyecto como así también el recupero del capital de trabajo al final del proyecto.

### 3.3. HERRAMIENTAS FINANCIERAS

#### 3.3.1. *Importancia de los flujos de efectivo*

Es importante establecer que en cualquier negocio o proyecto de inversión uno de los objetivos más importantes es el de generar el efectivo suficiente para sostener el crecimiento del negocio, pagar a proveedores, empleados y banco las deudas a su vencimiento y por supuesto retribuir al dueño del negocio o inversor de una rentabilidad satisfactoria.

Por lo tanto, de acuerdo a Gitman & Zutter (2012), sus actividades van encaminadas, ya sea de manera directa o indirecta, a provocar ese flujo de dinero adecuado que le permita cumplir con el objetivo anteriormente descrito

Los beneficios y costos asociados al proyecto, no se presentan en un sólo momento, sino que se manifiestan a lo largo de la vida del proyecto conformando un flujo. La diferencia entre los beneficios y costos, forma el beneficio neto de cada momento. El conjunto de todos los beneficios netos que se obtienen en cada momento conforman el flujo de fondos del proyecto.

Mediante este flujo se obtienen indicadores como el VAN, la TIR y el PRI que permiten tomar decisiones acerca de la conveniencia o no de ejecutar el proyecto.

#### 3.3.2. *Valor Actual Neto (VAN)*

Es el método más conocido para evaluar los proyectos de inversión. Como afirman Gitman & Zutter(2012),al decidir realizar una inversión se realiza un desembolso de fondos y como contrapartida se espera obtener un rendimiento, por lo

tanto se decide realizar una inversión solo si el valor presente del flujo de efectivo que se genera supera el costo para llevar a cabo la inversión.

Dumrauf (2010) sostiene que el valor actual neto resulta de la diferencia entre el valor presente de los futuros ingresos netos esperado, los cuales son descontados a una tasa  $k$  que representa el costo de oportunidad del capital, y el desembolso inicial de la inversión ( $FF_0$ ). La expresión del valor actual neto es la siguiente:

$$VAN = -FF_0 + \frac{FF_1}{(1+k)} + \frac{FF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FF_n + V}{(1+k)^n}$$

Para calcular el VAN, los flujos de efectivo que genera el proyecto ( $FF_j$ ) son descontados previamente con la tasa de interés que representa el costo de oportunidad del capital ( $k$ ) y luego se resta el desembolso inicial de la inversión. Simbólicamente, también podemos expresar la ecuación del VAN como:

$$VAN = -FF_0 + \frac{\sum_{j=1}^n FF_j}{(1+k)^n}$$

La tasa de interés que debe utilizarse para descontar el flujo de fondos y obtener el VAN debe ser el que represente la tasa de oportunidad, dicho de otra manera, sería la tasa mínima de rendimiento que se le exige al proyecto y que no es otra cosa que el rendimiento de otra alternativa de inversión comparable.

Si el VAN es mayor a cero ( $\$0$ ) se debe aceptar el proyecto, si el VAN es igual a cero se debe preguntar: ¿El proyecto tiene opciones?, finalmente si el VAN es menor a cero ( $\$0$ ) se debe rechazar el proyecto.

### 3.3.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se puede definir a la tasa interna de retorno como la tasa de descuento que se aplica para descontar los futuros ingresos netos esperados igualándolo con el desembolso inicial de la inversión.

Esto equivale a decir desde un punto de vista matemático que la TIR es la tasa que iguala el VAN a cero (Dumrauf, 2010, pág. 225).

$$-FF_0 + \frac{FF_1}{(1 + TIR)} + \frac{FF_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{FF_n + V}{(1 + TIR)^n} = 0$$

Que también puede simbolizarse con la expresión:

$$FF_0 = \sum_{j=1}^n \frac{FF_j}{(1+TIR)^j} \quad \text{o también:} \quad -FF_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FF_j}{(1+TIR)^j} = 0$$

La TIR mide la rentabilidad periódica de la inversión en términos relativos, lo que la diferencia del VAN, que mide la rentabilidad en términos absolutos. Esto significa que la TIR nos indica la rentabilidad de la inversión expresada como un porcentaje que se obtiene por cada moneda invertida en el proyecto (Dumrauf, 2010).

Partiendo del concepto que la TIR es una medida de rentabilidad relativa de la inversión deber ser confrontada con la tasa de interés que representa el costo de oportunidad del capital (Dumrauf, 2010), de esta manera:

Si la TIR es mayor al costo del capital (k), se debe aceptar el proyecto, si la TIR es igual al costo del capital (k) se debe preguntar: ¿El proyecto tiene opciones?, finalmente si la TIR es menor que el costo del capital (k), se debe rechazar el proyecto (Dumrauf, 2010).

En relación a lo anterior, es preciso aclarar que la TIR presenta limitaciones, las cuales SapagChain, define como:

-Entrega un resultado que conduce a la misma regla de decisión que la obtenida con el VAN.

-No sirve para comparar proyectos, por cuanto una TIR mayor no es mejor que una menor ya que la conveniencia se mide en función de la cuantía de la inversión realizada.

-Cuando hay cambios de signos en el flujo de caja, por ejemplo por una alta inversión durante la operación, pueden encontrarse tantas TIR como cambios de signos se observen en el flujo de caja (SapagChain, 2007, p. 254)

#### 3.3.4. *Periodo de Recupero de la inversión*

Es el tiempo requerido para que el flujo de entrada de efectivo del proyecto iguale a la inversión inicial (Dumrauf, 2010).

Es importante tener en cuenta que si el flujo de entrada se presenta como una constante anual, el mismo se calcula dividiendo la inversión inicial entre la entrada de efectivo anual. Por otro lado, si se tratase de un flujo variable, es decir no se presenta como una constante anual, se debe sumar las entradas de efectivo hasta recuperar la inversión inicial (Gitman & Zutter, 2012).

Ahora bien, la principal desventaja del período de recupero es que no tiene en cuenta la rentabilidad, ni tampoco indica cuanto se gana con el proyecto al no tener en cuenta el valor tiempo del dinero lo que puede provocar que proyectos que sean rentables finalmente sean erróneamente desechados al ser comparados con otras

alternativas de inversión que a primera vista permitan recuperar la inversión en un plazo más corto (Dumrauf, 2010, pág. 228).

### 3.3.5. *Periodo de Recupero Descontado.*

Su concepto es muy similar al definido para periodo de recupero, solo que en el periodo de recupero descontado, el flujo de entrada futuro de efectivo se descuenta a una tasa representativa del costo de oportunidad del inversor para expresarlos a su valor presente, al realizar esto se tiene en cuenta el valor tiempo del dinero. En conclusión, nos expresa el tiempo requerido para recuperar la inversión igualando la inversión inicial con el flujo futuro descontado a su valor presente (Dumrauf, 2010, pág. 230).

### 3.3.6. *Tasa de Descuento*

La tasa de costo de oportunidad o tasa de descuento, es la rentabilidad de la mejor inversión alternativa con un nivel de riesgo similar.

¿Cómo se determina esta tasa de descuento? “Una de las más importantes tareas de la evaluación y gestión de inversiones empresariales es estimar el costo de oportunidad de su capital. En la teoría moderna, la toma de decisiones en incertidumbre introduce un marco conceptual para estimar el riesgo y el rendimiento de un activo que es una cartera o portafolio y bajo condiciones de equilibrio de mercado. Este marco conceptual se denomina modelo de asignación de precios de los activos de capital o CAPM (Capital AssetPricingModel)” (Molina A., H. y Del Carpio J., año 2004, p. 42)

Los supuestos que postula el CAPM son los siguientes:

1. Los mercados de capitales son eficientes. La información se encuentra para todos los inversores.
2. Todos los inversores tienen aversión al riesgo.
3. Los inversores tienen las mismas expectativas sobre la distribución de los rendimientos futuros y sobre la volatilidad de todos los activos.
4. No hay impuestos, ni costos de transacción, ni restricciones para prestar o tomar prestado a la tasa libre de riesgo.
5. Todos los inversores tienen el mismo horizonte temporal.

Si bien es cierto que alguno de los supuestos del CAPM no son realistas, es una teoría que debe juzgarse por el éxito de sus predicciones, antes que por el realismo de sus supuestos (Dumrauf, 2010, pág. 235).

Para determinar esta tasa se usa el modelo CAPM, donde la fórmula adecuada a un país emergente como Argentina es la siguiente:

$$r_i = r_f + B(r_m - r_f) + \text{Riesgo País} \times \text{Lambda}$$

Donde:

$r_f$ : Tasa risk free (tasa libre de riesgo). Es el rendimiento de los bonos del tesoro americano (T-Bonds)

$r_m - r_f$ : Prima de riesgo, es la diferencia entre el rendimiento de la cartera total de acciones del mercado de EEUU y el rendimiento de los bonos de EEUU.

$B$ : La Beta mide la sensibilidad de los retornos de una acción a los retornos del mercado. Mercado hace referencia al conjunto de acciones que cotizan en la bolsa de

E.E. U.U., en consecuencia el retorno del mercado es el retorno del S&P 500. Existe un beta específico para un determinado sector de la industria.

Riesgo País: como el negocio se lleva a cabo en un país emergente, es necesario sumar este riesgo.

Lambda: Es el porcentaje en que la industria bajo análisis impacta en el Riesgo País.

Una vez determinada dicha tasa de descuento, se procede a analizar el VAN.

### *3.3.7. Tratamiento de la Inflación en los Proyectos de Inversión*

“La inflación, en economía, es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda, sostenido durante un período de tiempo determinado. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía.” (Fonseca, A. 2012, p. 5)

Es por ello que al analizar los flujos de un proyecto de inversión deben considerarse los efectos de la inflación, ya que si se quiere analizar, por ejemplo, el VAN del proyecto, el mismo debe ser realizado a valores constantes.

Los flujos de fondos son a valores constantes cuando se les quita el efecto de la inflación, es decir, se los deflacta para llevar el valor de los mismos a valores monetarios del periodo inicial.



Por lo tanto, cuando se evalúan los flujos de un proyecto de inversión, la inflación afecta tanto a la Tasa de Descuento requerida por la empresa como a los Flujos Netos de Caja relacionados con el mismo.

Por ello, si los flujos de fondo se encuentran en términos nominales y la tasa de descuento en términos reales o constantes, se deberá deflactar cada flujo anual para obtener el valor en términos reales y posteriormente con ellos, obtener el VAN en términos reales descontándolos a la Tasa de Descuento Real.

La inflación se comporta de la misma forma que el interés compuesto, esto quiere decir que la inflación de un determinado año se basa sobre la del año inmediatamente anterior.

Por lo tanto si lo que se desea es deflactar los Flujos de fondos de un proyecto la formula a aplicar sería la siguiente:

$$FCo = FCt * [(1+f)]^{-n}$$

FCo = Flujos Netos de Caja reales

FCt = Flujos Netos de Caja Nominales (en el periodo = n )

f = Tasa de Inflación

Cada Flujo Neto de Caja Nominal se somete al descuento inflacionario correspondiente al año de su ocurrencia respecto al año base; ya siendo entonces Flujos de Caja Reales, se someten además a la Tasa de Descuento Real para obtener el VAN, VAN que sería Real o en términos reales

### 3.4. *HERRAMIENTAS CONTABLES.*

Para la realización de este trabajo resultara de fundamental importancia determinar los costos asociados a cada uno de los recursos materiales, humanos y técnicos para llevar a cabo evaluación de la inversión total que se necesitara en este proyecto y de esta manera proyectar el flujo de fondos que generaría el proyecto y la rentabilidad asociada al mismo.

#### 3.4.1. *Definición de Costos.*

Según Horngren, Foster y Datar, (2007):

Un costo (como los materiales directos o la publicidad) por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios. Un costo real es que ya se ha incurrido (un costo histórico o pasado) a diferencia de un costo presupuestado, el cual es un costo predicho o pronosticado (un costo futuro)(Horngren, Foster y Datar, año 2007, pág. 27).

Es decir un costo representa una salida de flujo de fondos necesario para llevar a cabo cualquier proyecto de inversión.

#### 3.4.2. *Costos directos y costos indirectos.*

Los costos directos pueden ser definidos como aquellos que "se relacionan con el objeto de costos en particular y pueden atribuirse a dicho objeto desde un punto de vista económico" (Horngren, 2007, pág. 28). Por ejemplo el costo de la harina que puede atribuirse a la fabricación del pan. "El termino costo atribuible se utiliza para describir la asignación de los costos directos a un objeto de costos específico" (Horngren, 2007, pág. 28).

Por otro lado se puede definir a los costos indirectos como aquel que " se relaciona con el objeto de costos particular, sin embargo, no pueden atribuirse a dicho objeto de costo desde un punto de vista económico" (Horngren, 2007, pág. 28). Por ejemplo el sueldo del administrador del Restó-Bar, ya que los costos por administración del Restó-Bar son costos indirectos.

#### 3.4.3. *Costos variables y costos fijos.*

"Los costos se definen como variables o fijos, con respecto a una actividad específica y durante un período de tiempo determinado" (Horngren, 2007, pág. 30)

Según Horngren, Foster y Datar:

El costo variable cambia totalmente en proporción con los cambios relacionados con el nivel de actividad o volumen total de producción. Un costo fijo se mantiene estable en su totalidad durante un cierto periodo de tiempo, a pesar de los amplios cambios en el nivel de actividad o volumen total (Horngren, 2007, pág. 30).

#### 3.4.4. *Costos totales y costos unitarios.*

El costo total es la suma de todos los costos fijos, es decir aquellos que no varían respecto al nivel de producción, y los costos variables, aquellos que varían en forma proporcional al nivel de producción (Horngren, 2007, pág. 30).

El costo unitario "se calcula dividiendo el costo total entre el número de unidades relacionadas" (Horngren, 2007, pág. 35).

### 3.4.5. *Análisis Costo-Volumen-Utilidad.*

El análisis Costo-Volumen-Utilidad permite analizar, tal como su nombre lo indica, la relación entre costos, utilidad y volumen de producción. Para ello se debe separar e identificar claramente los costos variables de los costos Fijos.

Entre los principales beneficios de este modelo se puede nombrar el de la determinación del punto de equilibrio, este corresponde al volumen de producción en el que los ingresos totales igualan a los costos totales, es decir el punto en que no se obtienen utilidades ni se sufren pérdidas.

Para poder determinar el punto de equilibrio en unidades de producción se debe determinar la Contribución Marginal Unitaria (Cmg), que es la diferencia entre el Precio unitario de un producto y el costo variable unitario asociado al mismo. En otras palabras la contribución marginal unitaria es el excedente del precio de venta luego de cubrir los costos variables.

Finalmente se debe dividir los costos fijos totales en la Cmg unitaria y el resultado es el punto de equilibrio en unidades.

Por lo tanto el análisis de Costos-Volumen-Utilidad es una importante herramienta para la toma de decisiones y gestión.

## 3.5. *CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS DE GASTRONOMÍA*

### 3.5.1. *Definición de Restó-Bar*

Se denomina Resto-Bar a un establecimiento que puede ser considerado una mezcla entre Restaurante y Bar.

Un Resto-Bar ofrece generalmente tanto una gran selección de platos como de bebidas, de forma que tanto para comer como para consumir bebidas se puede visitar un Resto-Bar. A menudo hay también shows en vivo de grupos musicales o de baile.

Es un nuevo concepto, en donde se conjugan las artes culinarias de los mejores Chef, junto con la diversión y emoción de una disco o un bar de música para bailar.

### 3.5.2. *Administración Gastronómica*

Cuando se habla de administración se hace referencia al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de un negocio.

"En el caso de un restaurante, bar o cafetería, a través de este proceso se podrá coordinar y optimizar los recursos con el fin de lograr los objetivos y junto con ello, un aumento de la productividad". (Martinez, 2013, pág. 1)

La planificación en una empresa gastronómica que brinde servicios de comidas y bebidas, consiste en el proceso de establecer las metas a lograr en un futuro, es decir, la satisfacción de una necesidad del cliente, estableciendo las actividades que deben ser realizadas y la coordinación de las mismas para lograr los objetivos. Estas decisiones de planificación se van a ver traducidas en un presupuesto, es decir, la valorización de las cantidades a producir y los costos asociados a ellos.(Martinez, 2013, pág. 1)

Al momento de administrar un negocio gastronómico se debe tener en cuenta fundamentalmente el precio del menú, precio por receta de preparación del plato, la estandarización de la receta, el almacén y las compras.

Esto lleva un punto fundamental de la administración gastronómica, la estandarización de las recetas.

La estandarización de recetas significa tener una base fija sobre cómo se debe realizar cada plato o bebida y el costo asociado al mismo lo que va a permitir fijar su precio, y fundamentalmente, realizar el control interno del almacén y la rotación de cada materia prima utilizada en la elaboración del mismo. (Martinez, 2013, pág. 1)

En este sentido contar con un buen sistema de almacenamiento permite entre otras cosas:

- Mantener los materiales y materias primas a salvo de incendios, robos y deterioros.

- Permitir llevar a cabo la distribución física adecuada de los artículos, facilitando a las personas autorizadas el rápido acceso a los materiales almacenados.

- Facilitar el control de existencias y mantener constante información sobre la situación real de los materiales y materias primas disponibles mediante el control físico de inventarios. (Martinez, 2013, pág. 1)

Finalmente, uno de los puntos más importantes a tener en cuenta por quien planea las actividades para un emprendimiento gastronómico, es la mano de obra, es decir, las personas que trabajaran en dicho emprendimiento.

Se debe ser muy cuidadoso a la hora de seleccionar el personal que trabajará en el emprendimiento gastronómico ya que debe ser mano de obra calificada. Son

ellos quienes finalmente preparan los platos, bebidas y fundamentalmente, es quien tiene contacto directo con el cliente, debiendo servir y atender sus necesidades.

Por ello es de fundamental importancia que realicen sus tareas de forma tal que "las técnicas, habilidades y buena disposición mostrada, satisfagan a los clientes y contribuyan a acentuar su bienestar mientras permanezcan en el Restó-  
Bar"(Martinez, 2013, pág. 1)

#### 4. **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

Para comenzar este apartado vale decir que este trabajo es realizado bajo la forma de un PAP, proyecto de aplicación profesional, que se caracteriza por aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso del cursado de la carrera, para la realización de una investigación sobre un caso susceptible de ser analizado y evaluado a los fines de ofrecer una propuesta que responda a la situación objeto de estudio.

Es en este contexto que, como un primer paso para la elaboración de este proyecto de inversión y a los fines de realizar el diagnóstico correspondiente, se llevará a cabo un estudio descriptivo ya que se buscará información para determinar cuál es la situación actual del sector gastronómico tanto en la ciudad capital como en el departamento Rivadavia, zona considerada con gran potencial para desarrollar el negocio.

En la etapa diagnóstica, se espera tener una aproximación sobre cuál es la realidad del sector en el cual se pretende invertir, precisando la mayor información posible para poder contar con datos valiosos útiles en el análisis y evaluación requeridos para este proyecto, ejemplo de ello es información sobre la cantidad de restaurantes establecidos en la ciudad capital y el departamento de Rivadavia, rubro de los mismos, ubicación, conceptos de los restaurantes, proveedores, etc.

Luego se procederá al desarrollo y alcance de los objetivos específicos planteados, basándose en los datos del diagnóstico y en la información recabada que permitan establecer los lineamientos sobre los cuales se pretende llevar a cabo la inversión.



Para ello, se recolectará información consultando fuentes primarias como consultas a proveedores, entrevistas a consumidores potenciales y fuentes secundarias tales como informes provistos por la Cámara Hotelera Gastronómica de San Juan y el Ministerio de Turismo, informes del sector realizado por consultoras, etc.

Para llevar a cabo este tipo de estudio, se requiere obtener la información en forma directa, por lo que se emplearán fuentes primarias. Se utilizará la observación para conocer las necesidades, gustos, opiniones, preferencias de las personas del entorno acerca del servicio que prestan los Restó-Bar. Se prestará atención a todos los detalles tanto del servicio ofrecido como de las inquietudes y comentarios de los clientes potenciales.

Además se llevarán a cabo encuestas y entrevistas personales a clientes de este tipo de Resto-Bar para conocer con mayor precisión sus expectativas, deseos, qué esperan de este servicio, qué recomienden mejorar, por qué eligen ese restorán en particular apuntando exclusivamente a un target de clientes de entre 25 y 45 años de edad.

Las entrevistas serán de tipo abiertas ya que de esa forma se intentó captar en profundidad la opinión del potencial consumidor.

Las preguntas apuntaron a conocer el comportamiento de la persona encuestada respecto a: lugar que asiste, frecuencia, motivo, días y horarios, tipo de comidas y bebidas que consume, factores que inciden en su elección respecto a un lugar, cómo conoció los lugares a los que asiste, cantidad de dinero que gasta en esta actividad.

El enfoque de análisis será de tipo cualitativo y cuantitativo, ya que en las distintas etapas del desarrollo de este trabajo se trabajará tanto con datos numéricos como con información que sea representativa para el análisis. Respecto al enfoque cualitativo se desarrollará un estudio descriptivo, para conocer y vincular las variables analizadas, conocer la demanda y oferta de restaurantes, el comportamiento y gustos de los consumidores meta, entre otros aspectos relevantes que sean de utilidad para la toma de decisión respecto a la factibilidad o no de concretar este proyecto de inversión.

En lo atinente al enfoque cuantitativo, su importancia para este estudio está dada en relación al análisis de los datos numéricos que reflejan los costos que representaría el proyecto en caso de concretarse, de manera de poder ser evaluados en relación a la realidad del sector y su potencial para la inversión.

Por otro lado, para determinar cuáles son los tipos societarios y poder establecer el más conveniente para ser adoptado, se investigará en las correspondientes leyes y bibliografía pertinente, para así determinar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Respecto a las habilitaciones necesarias para la apertura de un establecimiento de las características que se ajustan al negocio, se investigará en la Municipalidad de Rivadavia, como así también en los otros organismos pertinentes los requisitos necesarios a cumplimentar y el tiempo y costos que demanda.

Finalmente en la última etapa del presente proyecto el enfoque metodológico estará definido por el análisis de las variables influyentes de forma de estimar los recursos materiales, técnicos y humanos necesarios, como así también, evaluar la factibilidad económico-financiera estimando los costos asociados a cada uno de los

recursos necesarios para poder finalmente armar el flujo de fondos que generará el proyecto y poder analizar la rentabilidad y conveniencia del mismo mediante el cálculo del VAN, la TIR y el periodo de recupero de la inversión.

A partir de lo mencionado hasta aquí, a continuación se procede al desarrollo de este TFG.

Tabla 1:  
*Diagrama de Gantt.*

<b>Etapas</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Investigación de Mercado	■	■		
Análisis de Oferta		■		
Análisis de Demanda		■	■	
Análisis tipos Societarios			■	
Tipo societario a adoptar			■	
Requisitos para habilitación			■	■
Análisis Impositivo			■	■
Recursos y procesos			■	■
Estructura y Equipos			■	■
Evaluación financiera:				■
Flujo de fondos				■
Indicadores				■
Plan Financiero				■
Conclusiones				■

Fuente: Elaboración propia, 2015.

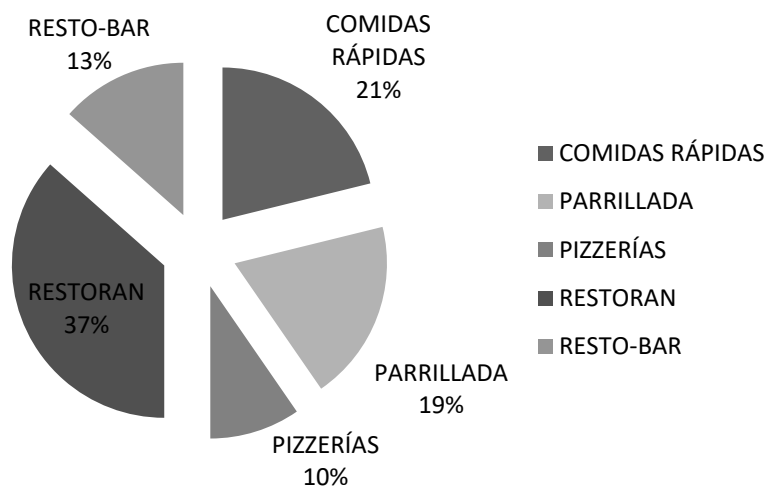
## 5. CAPÍTULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

### 5.1. DIAGNÓSTICO

De acuerdo a la información suministrada por el Ministerio de Turismo de la provincia de San Juan y la Cámara Hotelera Gastronómica de San Juan, se observa una gran oferta del sector gastronómico en la Ciudad Capital y el departamento de Rivadavia.

La oferta se encuentra segmentada en cinco tipos de oferta gastronómica: servicios de comidas rápidas, las típicas parrilladas, pizzerías, Restorán y la oferta a la cual se apunta en este proyecto, Restó-Bar.

### SECTOR GASTRONOMICO DE CAPITAL Y RIVADAVIA



*Figura 2:* Sector Gastronómico de San Juan y Departamento Rivadavia. Fuente: Ministerio de Turismo de San Juan, 2016.

La mayoría de los establecimientos que se muestran en el gráfico, se encuentran establecidos en la Ciudad Capital, con un 85% de establecimientos en la

Capital y el restante 15% en Rivadavia, esto se debe a que históricamente la oferta gastronómica en San Juan se ha encontrado concentrada en su ciudad capital.

(Ministerio de Turismo de San Juan, 2016)

No obstante con el paso de los años se fue desarrollando un sector alternativo, como una extensión de la capital, localizado en el departamento Rivadavia, fruto del crecimiento de la población y el consecuente desarrollo de la urbanización, que fue dando lugar a la instalación de comercios que atiendan las demandas de dicho sector.

Al respecto, en un estudio realizado por el gobierno de San Juan y la Nación, en el año 2013, confirma que "*En las últimas décadas, el patrón de ocupación de la mancha urbana se ha caracterizado por un crecimiento fuera del área urbanizada existente... Esta forma de expansión territorial se produce según dos orientaciones principales: hacia el sur, con sectores socio-económicos de medianos y bajos ingresos, y hacia el oeste, [Nota: Rivadavia] con estratos poblacionales de ingresos medios y altos*(Subsecretaria de Planificación Territorial de la Inversión Pública de la Nación, 2013, p. 10)".

Coherente con ello, en el informe se menciona que en el período 1991-2010 se produjo un decrecimiento de la población del municipio capital y un crecimiento de los municipios vecinos; Rivadavia aumento su población en más de 25 mil habitantes para el mismo período.

La situación planteada llevó a que en el año 2013, el gobierno sanjuanino, desarrolle un plan de control del desarrollo urbano que priorizó la promoción de un modelo territorial más eficiente e inclusivo. Dicho modelo, se desarrolla con el objetivo de equilibrar la estructura del AM-SJ, mediante la conformación de un sistema policéntrico, a fin de “mejorar la capacidad de albergue,

el dinamismo y la diversificación de actividades urbanas en los departamentos que carecen de actividades terciarias suficientes, diversificadas y complejas como para atender las necesidades de trabajo, consumo y recreación de sus habitantes”

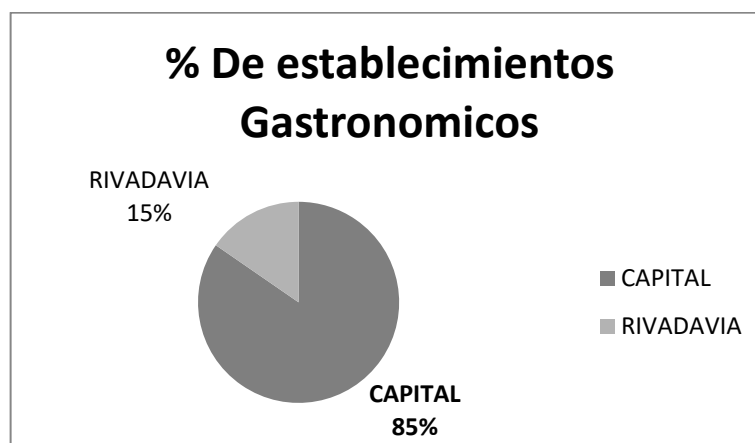
(Subsecretaria de Planificación Territorial de la Inversión Pública de la Nación, 2013, p. 47)

En ese orden de ideas, las iniciativas priorizaron la complementariedad de los distintos centros urbanos y se concentraron en:

Un programa de inversión en obra pública para el mejoramiento del espacio verde y el diseño urbano, el fortalecimiento de las asociaciones de comerciantes y cámaras empresarias y la atracción de inversores y usuarios a través de la publicidad, el marketing urbano y la capacitación en atención al público. (Subsecretaria de Planificación Territorial de la Inversión Pública de la Nación, 2013, p. 47)

Fruto de lo mencionado, con los años el crecimiento de la población fue acompañado del desarrollo de la oferta comercial, según un informe de la Cámara de Comercio de San Juan, Rivadavia es el segundo departamento en donde se dio un gran crecimiento. “Mientras que en el 2009 había 428 locales, en la actualidad hay 1.986, un salto del 464 %..., en gran parte locales de venta de comida” (Cámara de Comercio de San Juan, 2016, p.1).

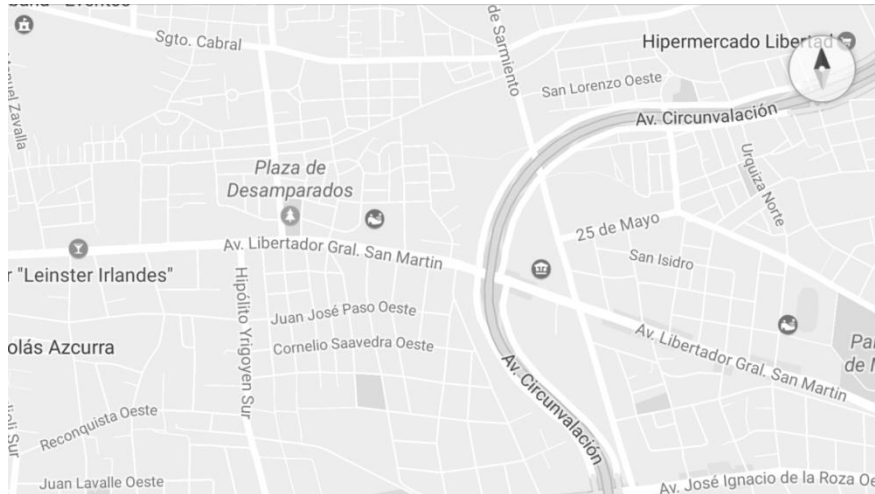
Así fue como el número de establecimientos gastronómicos aumentó en el departamento Rivadavia, que actualmente concentra en 15% del total de prestadores de ese tipo de servicios, considerando el total conjunto con la capital.



*Figura 3:* Establecimientos gastronómicos Fuente: Ministerio de Turismo de San Juan, 2016.

En relación a los datos expuestos, se evidenció una tendencia a la apertura de Restoranes y sobre todo de Restó-Bar en el departamento de Rivadavia.

Del total relevado por el Ministerio de Turismo de San Juan y la Universidad Nacional de San Juan, mediante sus Jornadas de Internacionalización de Educación Superior, Jies, para comienzos del año 2016, suman 17 resto bares en el área del Gran San Juan o AM-SJ, entre ellos 14 están ubicados a lo largo de la avenida principal Lib.General San Martin, que comunica la capital con el departamento en estudio y 4 de ellos están ubicados en el departamento Rivadavia. (Ver Anexo) No obstante también pueden encontrarse otros resto bar que no están en dicho relevamiento, pero que se pueden ver al visitar la zona.



**Figura 4:** Departamento Rivadavia (oeste) San Juan capital (este) de Av. Circunvalación

En el área expuesta, en el territorio de Rivadavia se encuentran el BAR IRLANDES, RESTO ROGERS, FRANK´S RESTO BAR, ALFONSINA Y EL BAR y ANTARES, ubicados en la avenida principal y como principales competidores del presente emprendimiento, sumado a los bares tradicionales también ubicados en la zona aledaña.



**Figura 5:** Relevamiento de ubicación de competidores: a 2 min (750 metros) Bar Leinster Irlandés, a 3 min (1.1 km) Antares, a 6 min (2.1 km) Resto Rogers, a 7 min (2.1 km) Alfonsina y el Bar.



Por otro lado, es importante destacar la presencia de LA DOMINGA sito en calle Av. de Circunvalación y Av. José Ignacio De La Roza, es decir, en un punto medio entre la capital y el departamento, y es uno de los más concurridos y en los que se debe realizar reserva con varios días de anticipación, colocándose como el principal competidos en el mercado. Vale aclarar que este comercio no está registrado en el relevamiento debido a que esta dado de alta como boliche, no obstante ofrece servicio de comidas y diversión, concepto en el cual se circunscribe el proyecto.



*Figura 6:* Relevamiento de ubicación de competidores: a 9 minutos (4.4 km) La Dominga

Estos Restó-Bar ofrecen una gran selección de platos comode bebidas junto con la diversión y emoción de una disco o un lugar bar de música para bailar.

Adicionalmente, se nota un gran número de profesionales en el ámbito gastronómico, que permite a este sector y en especial a este tipo de Resto-Bar, contar con la mano obra calificada para llevar adelante este tipo de propuestas.

La afirmación precedente encuentra sustento en las acciones desarrolladas por iniciativa de la empresa Alta Tecnología Alimentaria S.A. que desde el 2003, desarrolla programas de capacitación como una acción de RSE. Es así que en San Juan se ha creado el Instituto de capacitación laboral en gastronomía y hotelería, Magister Inst, en concordancia con los convenios firmados con la Secretaría de Minería y la Secretaría de Turismo de la provincia. Desde el mismo se dictan cursos gratuitos sobre temáticas relacionadas con gastronomía y hotelería, fruto de ello en el período desde 2003 al 2011, se reportaron más de 6500 alumnos (Atalimentaria, 2011, p. 1)<sup>1</sup>.

Sumado a ello, los estudiantes de gastronomía que realizan sus estudios tanto en la provincia de San Juan, donde se incorporaron carreras afines, como en la provincia de Córdoba, también son un factor importante para la disponibilidad de mano de obra calificada.

Otro punto importante observado, es que actualmente la oferta inmobiliaria en Rivadavia ha aumentado ya que muchos salones se encuentran desocupados y pueden tenerse en cuenta para localizar el presente proyecto.

Al respecto, es importante agregar que no solo puede localizarse el proyecto en un salón propiamente dicho, sino también se observa por los Restó-Bar ya establecidos, que los mismos pueden establecerse en las viejas casonas que se encuentran sobre todo en Av. Libertador, calle tradicional de este sector.

---

<sup>1</sup>ATA S.A. desarrolla en San Juan tres tipos de proyectos, uno está centrado en brindar talleres y cursos de capacitación laboral, otro es el apoyo alimentario a escuelas cercanas de la zona y por último se aboca al desarrollo y promoción de microemprendimientos. Para más información se sugiere consultar; [http://atalimentaria.com/responsabilidad\\_social\\_empresa.php](http://atalimentaria.com/responsabilidad_social_empresa.php)

Como principal debilidad para este proyecto se presenta la inexperiencia de quien lo llevará a cabo, en caso de ser factible, en el giro del negocio propio de un Restó-Bar, pero ello a su vez puede verse desde otro punto de vista como una fortaleza ya que mediante la observación de los principales características y necesidades de los clientes puede agregar valor y sobre todo diferenciarse de los principales Resto-Bar ya establecidos.

#### 5.1.1. *Análisis FODA*

##### **Fortalezas**

- Contar con ideas respecto a lo nuevo y actual en el sector, brindando una propuesta claramente diferenciada e innovadora respecto de la competencia. Se considera una fortaleza ya que se cuenta con información respecto de la oferta de servicios del tipo que se analiza y se procura que la idea de negocio esté diseñada con propuestas diferenciadas, que aporten innovación y valor agregado.
- Menú diferenciado en calidad y precio respecto de la competencia. Se considera una fortaleza en razón a que la propuesta, pretende ofrecer un menú que, respetando la calidad de las materias primas utilizadas para elaborarlo, ofrezca un precio competitivo en relación a los que se maneja en el mercado.
- Ofrecer menú para celíacos. Es una fortaleza ya que la idea de negocio está planificada para ofrecer un menú de alimentos aptos para personas que requieren una alimentación cuidada. No se considera que sea una oportunidad ya que es algo que forma parte de la propia idea de negocio y no es considerada como un factor externo que se pueda aprovechar, como sería en el caso de tener proyecciones de que el mercado de celíacos va a ir creciendo.

- Posibilidad de ofrecer shows en vivo. Esta fortaleza se fundamenta en la posibilidad de ofrecer un servicio de diversión diferenciado de los competidores que no contemplan dicha propuesta, por lo cual es un valor agregado del emprendimiento.

### **Oportunidades**

- Sector específico en crecimiento fruto del desarrollo de la localidad como parte del Gran San Juan. Esta oportunidad se fundamenta en las proyecciones de crecimiento de la zona en la cual proyecta la instalación del comercio, como parte de un plan de desarrollo urbano implementado por el gobierno de San Juan desde el año 2013.
- Población de poder adquisitivo medio alto que frecuenta la zona elegida para la ubicación del Resto Bar. Es una oportunidad ya que el departamento Rivadavia, tal como lo develan estudios por parte de la Subsecretaria de Planificación Territorial de la Inversión Pública de la Nación, recibió en las últimas décadas, estratos poblacionales de ingresos medios y altos, por lo que los potenciales consumidores no sólo llegan al lugar desde la capital sino que se encuentran en los alrededores.
- La ubicación es una zona céntrica y queda de paso a los centros turísticos, presenta gran movimiento de personas del segmento objetivo. Esta oportunidad se justifica ya que la ubicación contemplada para las instalaciones, además de ser una avenida que concentra muchos comercios, está cerca de Universidades y empresas, es la ruta de comunicación entre la capital y el departamento Rivadavia donde se encuentra la Zona del Río San

Juan, con sitios de atracción turística como el Parque Faunístico, el Dique José Ignacio De La Roza, el Jardín de los Poetas, entre otros lugares atractivos.

- Posibilidad de obtener lugar estratégico debido a la alta oferta de inmuebles en la zona elegida. Esta oportunidad, fruto del desarrollo urbanístico, es un área que por su ubicación privilegiada en altura o por motivos de especulación inmobiliaria, se convirtió en el punto más buscado y cotizado del Gran San Juan, con precios poco accesibles que le otorgan al lugar características de exclusividad.
- Disponibilidad de personal calificado en el rubro gastronómico. La oportunidad se presenta a partir del fomento por parte del gobierno de programas de capacitación en gastronomía sumado al desarrollo de carreras afines en los planes de estudios de la Universidad de San Juan y otras universidades o escuelas terciarias de la provincia y ciudades vecinas.
- La oferta de Resto bar de características similares no cubre la demanda y obliga a la clientela a realizar reserva para garantizar su asistencia al lugar. Se presenta la oportunidad de constituirse como una alternativa para las personas que por no reservar en los lugares más concurridos no encuentra alternativas atractivas, es una circunstancia que permitirá atraer clientes para que conozcan una nueva opción; luego se deberá fidelizar a esas personas para que sean parte de la clientela y sean parte importante en la promoción del local.

### **Debilidades**

- Falta de experiencia en el rubro. Esta debilidad se fundamenta en la ausencia de experiencia de los socios en la ejecución de este tipo de proyectos, lo cual

vuelve vulnerable al negocio ya que se carece de los conocimientos respecto a la incursión en el mercado gastronómico y de diversión en la provincia.

- Entrar como nuevo a un lugar con competencia de trayectoria. La debilidad surge con motivo de la presencia de competidores que, desde hace algunos años, están funcionando en la zona y tienen un lugar consolidado como alternativa para los clientes.
- Falta de conocimientos y experiencia en relación a estrategias de ingreso al mercado y fidelización de clientes. Se considera una debilidad en razón a que la idea de negocio y las estrategias para entrar al mercado y fidelizar clientes, no fueron desarrolladas en otro emprendimiento por parte de los socios que carecen de experiencia en el rubro.

### **Amenazas**

- No poder cumplir las expectativas del cliente. Esta amenaza se entiende en razón a la presencia de clientes cada vez más exigentes respecto a las expectativas de servicio, calidad y precios de los lugares a los que eligen asistir.
- Demora en obtener las habilitaciones por parte de los organismos pertinentes. La burocracia que implica realizar trámites para habilitar las instalaciones muchas veces puede demandar más tiempo de los previstos, a lo cual se añade el hecho de que los socios no poseen los conocimientos en relación a la normativa y correcta aplicación.
- Variabilidad de precios de los insumos. La situación económica, del país de los últimos años, pone de manifiesto una inestabilidad que impacta en los precios, lo que ocasiona que muchas veces los presupuestos respecto a los

costos de los insumos sean erróneos afectando la relación entre costos y precios al consumidor. Sumado a ello, los factores climáticos también inciden en la planificación de los costos, ya que pueden variar los precios debido a los impactos del clima en la oferta de insumos, ejemplo de ello son las verduras.

## 5.2. *DESARROLLO*

VAN GOGH, es el nombre elegido para denominar el Resto Bar que es objeto del presente estudio de investigación.

La idea de negocio para este proyecto, se basa en un concepto que pretende crear un espacio capaz de ofrecer la calidez de un ambiente que combine el arte, la música y la buena gastronomía, en un lugar que ofrezca las comodidades para pasar un momento agradable disfrutando de un servicio de excelencia.

### Misión

Somos un resto bar argentino, dedicados a consentir el paladar de nuestros clientes ofreciendo una experiencia gastronómica inigualable con platillos tradicionales con un toque de innovación, experiencia que los invita a disfrutar la variedad de sabores en un ambiente rodeado de arte y buena música con la un servicio de calidad y excelente atención.

### Visión

Trabajamos para alcanzar un lugar importante en el mercado de la gastronomía y diversión, ofreciendo un concepto innovador que supere las expectativas del cliente

y nos coloque como su principal opción a la hora de elegir disfrutar de una propuesta que combine buena comida y excelencia en entretenimiento.

Coherente con ello y a sabiendas de que las exigencias actuales de las personas se corresponden con las demandas de una sociedad cosmopolita, se procurará además del buen servicio, lograr un Resto Bar que invite a disfrutar de una propuesta innovadora que permita recrearse en un espacio acogedor, propio y acorde a los ofrecidos en las grandes ciudades.

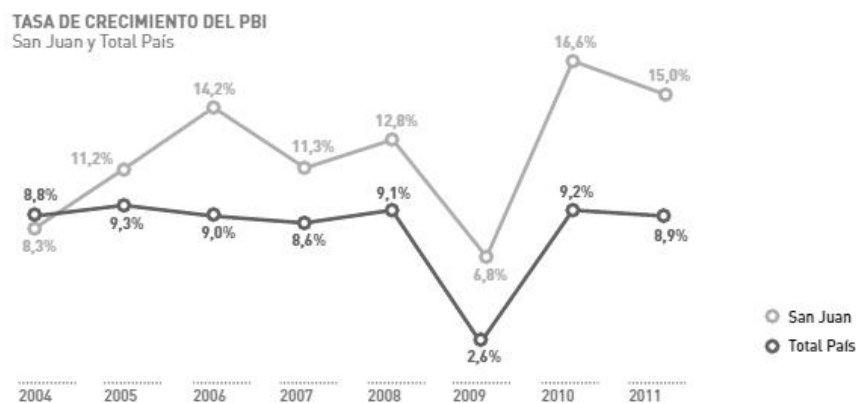
#### 5.2.1. *Viabilidad Comercial*

Al comenzar esta etapa de análisis se precisa definir las características del mercado al cual se dirige este proyecto.

Es importante destacar que la provincia de San Juanha mostrado en la última década un crecimiento producto del desarrollo de la actividad minera en su territorio; prueba de ello, un análisis socioeconómico realizado por la UTN titulado “Desarrollo Socioeconómico de la provincia de San Juan. Impacto de la Mina El Veladero”, demuestra que “El Veladero” tuvo un fuerte impacto en la economía sanjuanina. (Universidad Tecnológica Nacional, año 2015)

En el mismo se afirma que a partir de 2005, año en que se pone en marcha este proyecto, la provincia empezó a crecer a una mayor velocidad que la economía argentina.





*Figura 7: Evolución de tasa de crecimiento del PBI, San Juan y Total País.*  
Fuente: Universidad Tecnológica Nacional, año 2015, p. 16, en base a datos del INDEC.

Como demuestra el gráfico precedente, hasta el año 2004, la economía sanjuanina crecía a una menor velocidad que la economía argentina. Sin embargo, a partir de 2005, año de puesta en marcha del proyecto Veladero, esta situación se revierte y la economía de San Juan comienza a crecer más aceleradamente que la nacional.

Esta brecha se amplió en 2010-2011, cuando el producto provincial mostró un crecimiento promedio de 15,8%, tasa que superó en dos tercios al promedio nacional (9%). Como consecuencia del acelerado crecimiento de la economía sanjuanina, su participación en el PBI nacional pasó de 0,96% en 2004 a 1,31% en 2011, un incremento de 36,5% en este período. (Universidad Tecnológica Nacional, año 2015, pág. 16)



Figura 8: Participación de San Juan en el PBI Nacional. Fuente: Universidad Tecnológica Nacional, año 2015, p. 16, en base a datos del INDEC.

Complemento de lo mencionado, el mismo estudio revela que el sector genera encadenamientos productivos, y por lo tanto, su crecimiento impacta en otros sectores económicos, tanto en empresas grandes como también en las PyMES.

Además, un dato que es importante destacar es en lo atinente al mercado laboral, donde se puede observar una caída en la tasa de desempleo a partir del año 2004, coincidiendo con la época de puesta en marcha del emprendimiento minero.

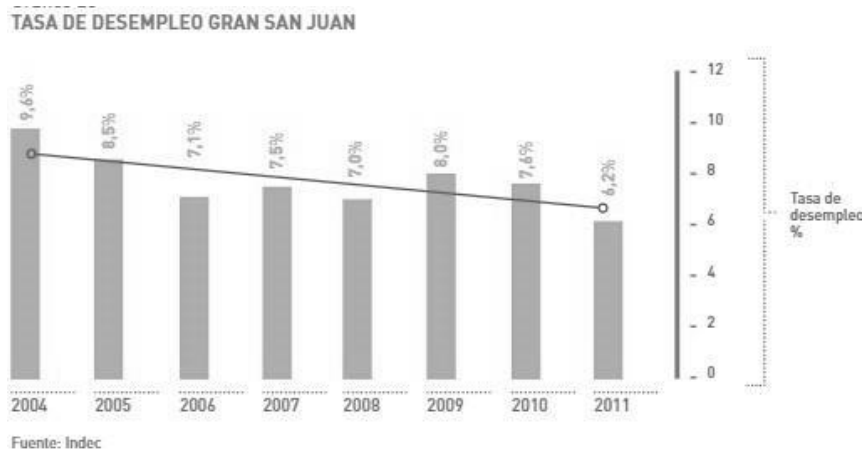


Figura 9: Caída en los niveles de desempleo de la provincia de San Juan 2004 a 2011. Fuente: Universidad Tecnológica Nacional, año 2015, p. 39, en base a datos del INDEC.

Sumado a ello, *El porcentaje de población bajo la línea de pobreza se redujo sustancialmente desde 2003 pasando de valores superiores al 50% al 3,2% en el primer semestre de 2013. En éste último semestre [año 2013] el 0,7 % de la*

población del aglomerado Gran San Juan se encontraba en situación de indigencia.

(Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias, año 2013, p. 7)



Figura 10: Evolución de la población bajo la línea de pobreza, San Juan.

Fuente: Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias, año 2013, p. 7 en base a datos del INDEC.

Por último, cabe hacer mención a que el número de empleos formales del sector privado provincial se incrementó un 122% entre 2002 y 2013, al pasar de 43 mil a 95,6 mil puestos de trabajo. Se observa una evolución similar en los sectores productores de bienes y de servicios.

**Distribución de los ocupados formales privados por sector de actividad  
Año 2013 (en %)**

Sectores de Actividad	Ocupados	
	Provincia	País
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	9,9	5,5
Explotación de Minas y Canteras	4,0	1,1
Industria Manufacturera	16,8	20,1
Construcción	19,1	7,0
Otros Sectores Productores de Bienes	0,4	1,2
<b>Subtotal Bienes</b>	<b>50,2</b>	<b>34,9</b>
Comercio Mayorista, Minorista y Reparaciones	15,2	18,0
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	8,0	13,6
Enseñanza, Servicios Sociales y de Salud Privados	10,0	11,6
Otros Sectores Productores de Servicios Privados	16,6	21,9
<b>Subtotal Servicios</b>	<b>49,8</b>	<b>65,1</b>
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Figura 11: Distribución de personal ocupado en el sector privado formal, provincia de San Juan. Fuente: Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias, año 2013, p. 11 en base a datos del INDEC.

Lo presentado en el gráfico, demuestra que el porcentaje de ocupados en el conjunto de los sectores productores de bienes en San Juan (50,2% en 2013), es bastante más elevado que el que puede observarse en el total país (34,9%).

En ese contexto, los indicadores previamente mencionados intentan demostrar la evolución de los estándares de vida de la población sanjuanina, un aspecto considerado positivo, en razón a que contribuye a que los consumidores puedan destinar parte de sus ingresos a la realización de actividades de recreación.

Sumado a ello, el departamento Rivadavia presenta un crecimiento durante los últimos años en lo que respecta a su población, con una variación relativa del 8,5%.

Tabla 2:  
*Población Departamento Rivadavia, San Juan, Tasa de variación 2001-2010.*

POBLACIÓN TOTAL Y VARIACIÓN INTERCENSAL ABSOLUTA Y RELATIVA POR DEPARTAMENTO

Provincia / Jurisdicción	Población 2001	Población 2010	Variación absoluta	Variación relativa (%)
Total	620.023	681.055	61.032	9,8
Rawson	107.740	114.368	6.628	6,2
Capital	112.778	109.123	-3.655	-3,2
Chimbas	73.829	87.258	13.429	18,2
Rivadavia	76.150	82.641	6.491	8,5
Pocito	40.969	53.162	12.193	29,8
Santa Lucía	43.565	48.087	4.522	10,4
Caucete	33.609	38.343	4.734	14,1
Albardón	20.413	23.888	3.475	17,0
Sarmiento	19.092	22.131	3.039	15,9
Jáchal	21.018	21.730	712	3,4
25 de Mayo	15.193	17.119	1.926	12,7
San Martín	10.140	11.115	975	9,6
9 de Julio	7.652	9.307	1.655	21,6
Iglesia	6.737	9.099	2.362	35,1
Calingasta	8.176	8.588	412	5,0
Angaco	7.570	8.125	555	7,3
Valle Fértil	6.864	7.222	358	5,2
Ullum	4.490	4.886	396	8,8
Zonda	4.038	4.863	825	20,4

Fuente: Indec

Fuente: (Universidad Tecnológica Nacional, año 2015, pág. 37)

Este aumento de la población, en el mercado donde va a estar situado el emprendimiento, es también un factor que contribuye al desarrollo de emprendimientos destinados a satisfacer las demandas de los consumidores, en una localidad que comenzó a crecer fruto del desarrollo urbano.

En línea con lo anterior, también se destaca el hecho de que el crecimiento del departamento Rivadavia ha dado lugar a la construcción de barrios privados y zonas residenciales que concentran un importante número de personas con un buen poder adquisitivo, además la presencia de Universidades en la zona y del desarrollo turístico que también contribuyen al surgimiento de un mercado cuya demanda potencial es prometedora.

Otro dato que debe considerarse y que se desprende de las encuestas realizadas mediante elaboración propia que, en líneas generales, las exigencias de los consumidores respecto a los servicios que está dispuesto a pagar, tanto por gastronomía como así también por diversión, son cada vez más altas.

Esto puede atribuirse a la mayor disponibilidad de información sobre la temática, gracias a la influencia de internet por ejemplo, además de la presencia de una oferta más variada con modelos de negocio provenientes de otros lugares y que se rigen bajo el sistema de franquicias, como por ejemplo, Johnny B. Good, Mc Donald, Antares, etc. que hacen más competitiva la oferta en el sector.

En ese contexto, el mercado al cual se dirige este emprendimiento fue definido por el grupo de personas en un rango de edad de 25 a 45 años, de clase media alta, este target de clientes son los que por lo general asisten a lugares en busca de alternativas que combinen buena gastronomía y diversión para compartir un momento agradable en compañía de amigos, pareja y familia disfrutando de un buen ambiente que ofrezca calidad y un excelente servicio.

Para poder analizar las demandas de los consumidores, se realizaron encuestas a personas que se encuentran en los rangos de edades preestablecidos para los consumidores a quienes se dirige este proyecto; vale aclarar que se realizó la misma a

un total de 500 personas, tanto de sexo femenino como masculino y fueron realizadas en mayor proporción los días de fin de semana. Otro dato que se aclara de la muestra, es que se realizó en zonas cercanas al sitio donde se pretende abrir el comercio y fue realizada a personas aleatorias que transitaban por las calles, pero que se correspondían, a simple vista, con el rango de edades que se considera podrían ser los futuros clientes. Los resultados que arrojaron son los siguientes:

- Los consumidores asisten a Resto bar al menos 2 veces por mes.
- La concurrencia a este tipo de negocio la hacen con amigos en la mayoría de los casos.
- La mayoría de los encuestados asiste los fines de semana, viernes y/o sábado.
- Un 50% de los encuestados solo asiste para cenar y el otro 50% cena y se queda en el lugar disfrutando de los servicios de bebidas.
- La mayoría de los encuestados afirma que al elegir un Resto bar prefiere consumir comidas rápidas pero que se destaquen por un menú de calidad.
- Respecto a las bebidas se demanda un menú que sea variado en cervezas y coctelería.
- El 80% de los encuestados afirma que asiste a los lugares por recomendación de gente que asistió previamente.
- El promedio de gastos contemplados para este tipo de actividad es de \$300 por persona.
- La asistencia de los consumidores con o sin reserva se divide en partes iguales.

- Respecto a las salvedades sobre la oferta actual, se destacan: falta variedad en la oferta gastronómica y de bebidas, precios de las bebidas muy elevados, espacios sin ventilación, falta mejorar la calidad de atención por parte de los mozos.
- Sugerencias de los consumidores: kiosco dentro del Resto bar, ofrecer variedad de cervezas, shows en vivo.

De lo mencionado, es preciso hacer mención a que si bien la muestra no fue realizada a una cantidad de personas que alcance los valores mínimos para ser representativa del mercado consumidor, dado que el número de encuestados es reducido en razón a la no disponibilidad de los recursos necesarios para implementarla a una población que supera los 10 mil consumidores, se considera de utilidad para identificar los aspectos en que las personas hacen hincapié a la hora de elegir un lugar de las características de un resto bar.

En tal sentido, se aclara que se trata de una investigación cualitativa y por lo tanto la encuesta no es representativa y extrapolable a toda la población; para ello sería necesaria una investigación cuantitativa probabilística, cuestión que excede el marco de análisis de esta tesis.

Resumiendo, las características de la demanda para el rubro al cual se pretende ingresar, se definen por una población que acude a este tipo de alternativas con frecuencia y requiere un servicio que ofrezca calidad, buena y variada gastronomía, variedad de bebidas, shows en vivo, todo ello a un precio en un rango de \$300 a \$500 por persona.

En lo que respecta a la competencia, se puede decir que el departamento concentra una oferta variada en cuanto a gastronomía con restaurantes, parrillas, pizzerías, etc. no obstante al delimitar el análisis al concepto de Resto bar, la oferta es menor y se concentra en un total de 10 comercios.

De los negocios que son competencia directa, es decir aquellos que ofrecen un servicio que comprende una oferta gastronómica en combinación con espacios de diversión, se puede decir que la mitad de ellos, son los que concentran una mayor demanda de clientes, al ser considerados los lugares de moda y por lo cual, los fines de semana, tienen capacidad completa, previa reservación.

Los Resto bar ubicados en el departamento Rivadavia, ofrecen gran variedad de comidas y bebidas en su menú y el estándar de calidad es muy bueno, por lo que es un aspecto que debe ser abordado especialmente a la hora de diagramar la carta de comidas y bebidas, priorizando mantener la calidad de los productos ofrecidos, su diversidad, presentación y sobre todo precios.

Otro aspecto que los destaca, es la ambientación de los lugares que ofrecen alternativas de decoración que resultan atractivas para los clientes y es un factor de importancia a la hora de elegir por los consumidores.

Un dato más que destaca la competencia de la zona es que en líneas generales la atención al cliente es muy buena, por lo cual muchos son recomendados por su clientela.

Todo lo afirmado, deja entrever que se está ante un mercado con estándares altos de calidad en el servicio, lo que hace interesante el diseño de una propuesta



capaz de diferenciarse y ofrecer alternativas que resulten atractivas para atraer a los consumidores.

Es en ese aspecto, que a partir del estudio realizado se detecta que los resto bar de la zona no ofrecen shows en vivo, siendo esta una actividad susceptible de ser explotada como un valor agregado ofrecido por el negocio, complementando los demás factores bajo estándares de calidad de excelencia.

#### 5.2.1.1. *Conclusión Parcial.*

A modo de conclusión parcial de este apartado, se puede decir que el mercado al cual se pretende ingresar reviste aspectos que influyen de forma positiva para la constitución de un negocio, entre ellos, la tendencia de crecimiento a nivel provincial fruto de la actividad minera, que posicionó al mercado en un mejor nivel de desarrollo con índices que pusieron en evidencia el aumento del empleo, la evolución de los estándares de vida de la población, el desarrollo urbano y su impacto en el aumento de la población del departamento Rivadavia, entre otros.

Sumado al mayor estándar del nivel poblacional, las expectativas de los potenciales consumidores se centran en un servicio que asegure alimentos del tipo de comida rápida, pero que se distingan por un buen sabor y calidad, asimismo, en relación a las bebidas que se demandan se prioriza variedad del menú, todo ello complementado con un precio que promedie los \$300 a \$500 por persona.

En lo que respecta a la competencia, la misma se caracteriza por una amplia gama de comercios gastronómicos, no obstante el rubro específico representa unos diez resto bares, identificados como competencia directa y cuyo servicio y menú son considerados muy buenos por parte de los consumidores de la zona.

Dadas las apreciaciones antes mencionadas, el mercado al cual se pretende ingresar representa aspectos positivos para el desarrollo del modelo de negocio que se pretende, además, implica un desafío el hecho de poder diferenciarse de la competencia con ideas innovadoras y poder ofrecer un servicio que pueda cumplir con los estándares prefijados por los resto bar actuales y apuntar a superarlos.

### 5.2.2. Viabilidad Técnica

#### Localización del proyecto.

Como se mencionó en el apartado precedente, la localización del proyecto se circunscribe al departamento Rivadavia, situado a 7 km de la capital sanjuanina junto con la que conforman el aglomerado denominado Gran San Juan.

Rivadavia es un departamento densamente poblado, concentra numerosos barrios privados y residenciales además de colocarse como un polo universitario consecuencia de la instalación de universidades de envergadura en la zona. Dichas circunstancias han favorecido la instalación de comercios de distintos rubros y el desarrollo de centros comerciales de gran tamaño que hacen del departamento un lugar con actividad permanente.

A modo de justificar la afirmación precedente, Graciela Marcet, analista de un periódico local, expuso en el año 2015 (Diario Móvil, año 2015 <http://diariomovil.com.ar/2015/10/18/preocupacion-por-el-crecimiento-irregular-del-gran-san-juan/>).

En los últimos diez años, el Gran San Juan tuvo un impresionante crecimiento urbano, que no solo modificó el paisaje sino también los hábitos y perspectivas de sus habitantes... La superposición de zonas residenciales con áreas

industriales, la reducción de áreas de cultivo ante el avance de los barrios, la saturación de zonas como Rivadavia y las dificultades para acceder a los servicios básicos en lugares alejados, repercuten hoy cada vez en más habitantes.

Por su ubicación privilegiada en altura o por motivos de especulación inmobiliaria, la zona oeste se convirtió en el punto más buscado y cotizado del Gran San Juan. El enorme crecimiento de Rivadavia no solo ha generado un fuerte incremento en los valores de las propiedades sino también la congestión vehicular, que ocasiona dolores de cabeza a todo el que debe circular por avenida Libertador. (Marcet, G., año 2015, p. 1)

La afirmación precedente, denota como en el año 2015 Rivadavia demostraba la necesidad de descentralizar la capital y poder ofrecer a la población servicios tendientes a satisfacer sus necesidades.

Producto de ello, con los años el plan de desarrollo urbano expuesto en líneas precedentes, continuo siendo fomentado por el gobierno para el acondicionamiento de los departamentos y fue acompañado por la promoción del desarrollo comercial.

Sumado a ello, la concentración de gente en la zona, también se ve favorecida por el desarrollo de la minería y la ubicación de varios atractivos turísticos localizados en la Quebrada del Zonda.

La población según datos relevados en el año 2001 era de 76.150 pobladores, número que fue creciendo con los años y que representa un mercado importante para el desarrollo comercial, complemento de ello, la cercanía con la capital colabora

significativamente para el desarrollo de una demanda potencial que no se ve limitada a la población de la localidad.

Cuadro 1. Tamaño poblacional de los departamentos del AM-SJ (1991, 2001 y 2010) y variación de crecimiento (período 1991-2010).

Departamento	1991	2001	2010	Variación 1991-2010	
	Cantidad			Absoluta	Relativa
Capital	119.423	112.778	109.123	-10.300	-8,62
Chimbas	52.263	73.829	87.258	34.995	66,96
Pocito	30.597	40.969	53.162	22.565	73,75
Rawson	90.174	107.740	114.368	24.194	26,83
<b>Rivadavia</b>	<b>56.986</b>	<b>76.150</b>	<b>82.641</b>	<b>25.655</b>	<b>45,02</b>
Santa Lucía	38.086	43.565	48.087	10.001	26,26
AM-SJ	387.529	455.031	494.639	107.110	27,64

*Figura 12:* Tamaño poblacional Rivadavia, período 1991 -2010. Fuente: Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública de la Nación, 2013, p. 12.

Dentro del departamento se destaca la Av. Libertador General San Martín como un eje que concentra gran número de comercios al cual acuden personas que habitan en las cercanías y las zonas aledañas y para el caso del sector gastronómico en particular, se concentran un gran número de restaurantes, pizzerías, resto bar, parrillas, etc.

Dada la importancia de dicha avenida y considerando que presenta un sector donde se destaca la oferta de gastronomía y diversión, previa investigación de las alternativas inmobiliarias de la zona, se procede a identificar un lugar ubicado en Av. San Martín (oeste) N° 3911, como el ideal para la ejecución del proyecto.

El local no fue elegido de forma arbitraria, sino que presenta la ventaja de haber sido ya acondicionado para el funcionamiento de un comercio de características similares a las que se estiman para el negocio que se pretende desarrollar. Las razones de cierre del comercio que antes funcionaba fueron la mudanza de sus dueños en el exterior.

Es en función a lo mencionado que la disponibilidad de un espacio apto en lo que respecta a infraestructura, ya que cuenta con una cocina instalada de acuerdo a los requerimientos del rubro, baños para mujer y hombre debidamente acondicionados y un espacio amplio para la disposición de mesas, sillas y demás mobiliario que se requiera para el emprendimiento.

El costo de alquiler de dicho local es de \$50.000 mensuales, monto al cual debe sumarse para disponer del local, un depósito de igual cantidad de dinero que el mes de alquiler y los costos relacionados al trámite para efectuar el contrato de locación por intermedio de una inmobiliaria que ascienden a \$50.000 pesos. Se aclara que el contrato de locación es por un periodo de dos años.

Por otro lado, se debe considerar que una vez realizado el contrato se deberá proceder a la habilitación de los servicios de luz, gas y municipal.

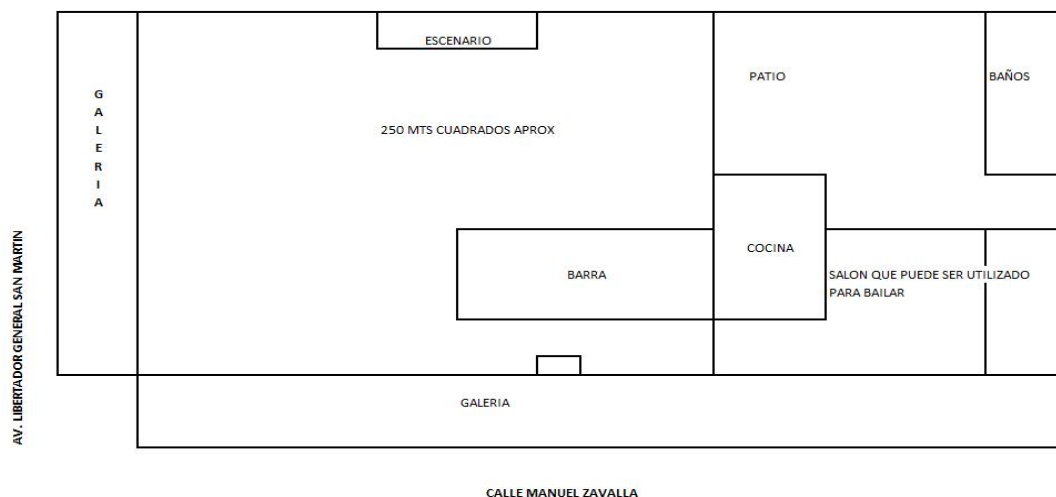


Figura 13: Croquis del Espacio físico del local comercial. Fuente: Elaboración propia, 2017.

El salón tiene de frente sobre Av. Libertador Gral. San Martín 28,3 mts, de ochava de esquina 4,3 mts y sobre calle Manuel Zaballa 33 mts. La superficie total del terreno es de 919,33 mts<sup>2</sup>.

Dadas las dimensiones, la ocupación del lugar se estima para unas 300 personas paradas; para recibir servicio, la capacidad sería de 140 personas sentadas.

En principio la idea es contar con 50 mesas para dos cubiertos cada una y en el perímetro del salón colocar butacones (10 butacones para 4 personas cada uno), lo que haría un total de entre 120 y 140 cubiertos.

En verano puede aprovecharse como un aspecto muy importante, las galerías al aire libre con las que cuenta este salón, como así también el patio trasero, ya que en San Juan en época de verano a las personas les gusta sentarse al aire libre. La galería está totalmente vidriada en su perímetro por lo que se tiene una muy buena vista hacia calle Av. Libertador.

El salón se encuentra ubicado en una esquina, tiene una muy linda fachada. Es relevante para el emprendimiento el hecho de que todo el Salón es nuevo, ya que el mismo fue acondicionado para un emprendimiento que funcionó anteriormente.

Como se observa en el croquis, también cuenta con una barra e igualmente en el área del patio hay un espacio que puede utilizarse como sector bailable, lo cual en un principio no se haría, pero sí en un futuro se analizaría la posibilidad de desarrollarlo previo análisis de costos y variables a considerar.

#### Características del Servicio

Resto-Bar con show de bandas, con posibilidades en un futuro de disponer de un lugar para sector bailable. Concepto orientado al Arte, Rock, Blues, Pop.

Target: Personas de ingresos medio-alto, entre 25 y 45 años.

Música: Blues, Rock Nacional e Internacional, Pop.

Días y horarios de funcionamiento: Martes a Domingo, 19 Hs a 5 Hs. (Sujeto a modificación en razón de la demanda).

Comida: Servicio gastronómico ofrecido hasta la 1:30 Hs. Posteriormente queda habilitada solo la barra de tragos. Tipo de comidas: Minutas, Lomos, Pachatas, Pizzas, Ensaladas (Cesar, mediterránea, etc), Papas fritas, Rabas, comida para celíacos.

Bebida: Línea Coca-Cola, Aguas saborizadas, coctelería, tragos, cerveza artesanales de San Juan, fernet, vinos sanjuaninos, bar con todo tipo de bebidas blancas.

El menú se estableció en coherencia con las demandas de alimentos propias del giro del negocio en el que las personas consumen comidas rápidas, no obstante se procurará ofrecer un servicio diferenciado respecto a su presentación y sabor en razón a los aportes y creatividad del chef, además la disponibilidad de comida para celíacos es un detalle importante para la clientela que muchas veces ve limitada su alimentación debido a las exigencias de su condición.

Se estima respecto a la comida un margen de ganancia del 50% al 70%, aspecto que será estudiado en apartado posterior.

En razón de lo mencionado hasta aquí, se realizó un relevamiento de los costos de equipamiento necesarios para acondicionar el local comercial, además de los costos en relación al personal preciso para el funcionamiento y los insumos. A continuación se exponen las cifras totales basadas en la investigación de los distintos proveedores y la selección de los productos en función a precios y calidad.

Tabla 3:  
*Balance de equipos.*

BALANCE DE EQUIPOS				
ITEM	CANTIDAD	COSTO	COSTO TOTAL	VIDA UTIL AÑOS
HELADERA EXHIBIDORA VERTICAL	6	\$ 11.490,00	\$ 68.940,00	10
FREEZER VERTICAL DOS PUERTAS MOSTRADOR	1	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00	10
MESAS Y SILLAS	50	\$ 2.150,00	\$ 107.500,00	10
BUTACONES	10	\$ 4.000,00	\$ 40.000,00	10
COMPUTADORA	1	\$ 13.000,00	\$ 13.000,00	5
INSTALACION, CAPACITACION Y PARAMETRIZACION SISTEMA	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	-
CAJA RCF 425	2	\$ 16.000,00	\$ 32.000,00	10
CAJA DE GRAVES DOBLE	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	10
POWER CON CROSSOVER Y ECUALIZADOR	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	10
CONSOLA DE SONIDO	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	10
MENSULA PARA PARLANTES	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00	10
CABLEADO Y FICHAS	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	10
TACHOS LED	8	\$ 6.000,00	\$ 48.000,00	10
LASER	2	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00	10
FLASH	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	10
CONSOLA DMX	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	10
CABLEADO	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	10
VASOS X 12 U.	16	\$ 200,00	\$ 3.200,00	-
COPAS PARA VINO X 12 U.	7	\$ 698,00	\$ 4.886,00	-
CUBIERTOS X 6 Juegos	32	\$ 779,00	\$ 24.928,00	-
TABLAS PIZZAS	50	\$ 70,00	\$ 3.500,00	-
BANDEJAS PIZZAS X 10 U.	5	\$ 449,00	\$ 2.245,00	-
PLATOS X 25 U.	8	\$ 1.200,00	\$ 9.600,00	-
SERVILLETOS	60	\$ 40,00	\$ 2.400,00	-
CENICEROS X 14 U.	2	\$ 300,00	\$ 600,00	-
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 495.799,00</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de productos en distintos proveedores de la ciudad de San Juan, 2017.

Tabla 4:  
*Balance de obras físicas*

BALANCE DE OBRAS FISICAS	
ITEM DE REMODELACION	COSTO TOTAL
ADECUACION INMUEBLE (Incluye mano de obra)	\$ 70.000,00
DECORACION INMUEBLE (Incluye mano de obra)	\$ 30.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 100.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de productos en distintos proveedores de la ciudad de San Juan, 2017.



Tabla 5:  
*Balance de personal*

PERSONAL A TIEMPO INDETERMINADO JORNADA COMPLETA NOCTURNA							
MARTES A DOMINGOS							
CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL REMUNERATIVO	NO REMUNE RATIVO	% Leyes sociales	IMPORTE LEYES SOCIALES	COSTO TOTAL MENSUAL UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
1	JEFE DE COCINA	\$ 11.277	\$ 1.579	28%	\$ 3.180	\$ 16.036	\$ 16.036
2	COCINEROS	\$ 10.426	\$ 1.460	28%	\$ 2.940	\$ 14.826	\$ 29.652
1	LAVACOPAS	\$ 8.206	\$ 1.149	28%	\$ 2.314	\$ 11.669	\$ 11.669
3	MOZOS DE SALON	\$ 10.426	\$ 1.460	28%	\$ 2.940	\$ 14.826	\$ 44.478
1	BARMAN	\$ 10.426	\$ 1.460	28%	\$ 2.940	\$ 14.826	\$ 14.826
2	PERSONAL DE LIMPIEZA	\$ 8.206	\$ 1.149	28%	\$ 2.314	\$ 11.669	\$ 23.338

PERSONAL A TIEMPO INDETERMINADO JORNADA A TIEMPO PARCIAL NOCTURNA							
VIERNES Y SABADOS							
CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL REMUNERATIVO	NO REMUNE RATIVO	% Leyes sociales	IMPORTE LEYES SOCIALES	COSTO TOTAL MENSUAL UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
4	COCINEROS	\$ 3.475	\$ 1.483	28%	\$ 980	\$ 5.938	\$ 23.754
3	MOZOS DE SALON	\$ 3.475	\$ 1.483	28%	\$ 980	\$ 5.938	\$ 17.815
1	RECEPCIONISTA	\$ 3.475	\$ 1.483	28%	\$ 980	\$ 5.938	\$ 5.938

PERSONAL FUERA DE CONVENIO							
MARTES A DOMINGO							
CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL REMUNERATIVO	NO REMUNE RATIVO	% Leyes sociales	IMPORTE LEYES SOCIALES	COSTO TOTAL MENSUAL UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
1	GERENTE/CAJERO	\$ 33.600		28%	\$ 9.475	\$ 43.075	\$ 43.075

PERSONAL FUERA DE CONVENIO							
VIERNES Y SABADOS							
CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL REMUNERATIVO	NO REMUNE RATIVO	% Leyes sociales	IMPORTE LEYES SOCIALES	COSTO TOTAL MENSUAL UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
1	DISC JOCKEY	\$ 8.000		28%	\$ 2.256	\$ 10.256	\$ 10.256

Fuente: Elaboración propia en base a investigación convenio colectivo entre U.T.H.G.RA y F.E.H.G.RA., 2017.

Tabla 6:  
*Balance de insumos*

BALANCE DE INSUMOS			
INSUMO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
DISEÑO E IMPRESIÓN DE CARTA MENU Y BEBIDAS	100	\$ 150,00	\$ 15.000,00
INSUMOS NECESARIOS PARA LA ELABORACION COMIDA INCLUIDAS EN EL MENU	1	\$ 61.252,00	\$ 61.252,00
BEBIDAS	1	\$ 30.775,70	\$ 30.775,70
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 107.027,70</b>

Fuente: Elaboración propia en base a investigación de productos en distintos proveedores de la ciudad de San Juan, 2017.

Los datos hasta aquí expuestos representan los gastos que deberá afrontar el inversionista, la evaluación de los mismos será desarrollada en apartados posteriores.

#### 5.2.2.1. *Conclusión Parcial.*

Lo expuesto en este apartado permite concluir que el departamento Rivadavia, parte del conglomerado denominado el Gran San Juan, es un sitio con gran potencial para la instalación del negocio, esto es en razón a que comprende una zona cuyo crecimiento poblacional dio lugar a la promoción del desarrollo comercial del área, para atender las demandas de la gran cantidad de gente que se instalaba en los nuevos barrios, originados fruto del desarrollo urbano que se fue dando desde hace 10 años.

En ese estado de cosas, la descentralización de la capital permitió la instalación de Universidades, organismos gubernamentales, bancos y demás lugares que junto a los comercios, constituyen un espacio con actividad significativa y que en general se concentra en la avenida principal que conecta la capital con el departamento. La Av. Libertador General San Martín, es el eje que concentra la mayor actividad en Rivadavia y sitio elegido para la apertura del local comercial.

La selección del lugar donde se instalará el comercio además de verse beneficiada por el desarrollo comercial, también tiene la ventaja de estar relativamente acondicionado, debido a que ya había funcionado un comercio del rubro.

Si bien las condiciones del lugar elegido para la apertura del negocio se presentan como favorables gracias a los detalles expuestos, vale hacer mención que el inversionista deberá disponer de un monto considerable para su inversión inicial en relación a los insumos, equipamiento, adecuación y decoración y gastos por empleados. Dichos montos se consideran esenciales para la apertura y son sólo una parte del total de inversión necesario para el desarrollo del negocio.

### 5.2.3. Viabilidad Organizacional

El Resto abrirá de Martes a Domingo por lo cual el esquema de empleados es el siguiente:

- Martes a jueves y domingos (se espera la mitad de ocupación). La razón que lleva a prever una menor ocupación en relación a los días viernes y sábado, está dada por la evaluación del comportamiento de los comercios de la zona, lo que también fue confirmado en la entrevista realizada a dueños de locales que funcionan actualmente en la Av. Lib. Gral. San Martín. No obstante, este aspecto puede estar sujeto a cambios en razón al comportamiento de la demanda una vez funcionando el negocio.
- 1 (UN) JEFE DE COCINA: Es la máxima autoridad para dirigir el personal de Cocina, distribuyéndolas tareas relacionadas con las distintas necesidades y especialidades del servicio, conforme a las modalidades de la prestación. Esta categoría existe cuando, por la importancia del servicio y la organización de la Cocina así lo exijan.
- 2 (DOS) COCINEROS: Responsable de la elaboración y cocimiento de las comidas acorde a las reglas propias del arte culinario. Ordena y distribuye las tareas de su sector, supervisando el proceso de manipulación de frutas y verduras, su procesamiento e higiene, de igual manera con los demás insumos, las carnes, etc. También deberá estar atento en la preparación de los ingredientes en frío o caliente, batidos o tareas afines, así como la presentación y el despacho de las comidas luego de su cocimiento. Conforme a la elección

del empleador, en el caso de más de un candidato, reemplaza al Jefe de Cocina en ausencia de éste.

- 1 (UN) LAVACOPAS: Es el encargado de lavar copas, pocillos, platos, cubiertos, platinas, bandejas, rejillas, etc., debiendo tener limpio su sector.
- 3 (TRES) MOZOS DE SALÓN: Tiene a su cargo el armado de la "mise en place" y sirve las comidas a los comensales conforme a las modalidades de la prestación. Le corresponde el repaso de la vajilla y cubiertos a utilizar, así como el ordenamiento de la mantelería. Retira el servicio una vez utilizado por el comensal. Se necesita un mozo cada 20 cubiertos.
- 1 (UNO) BARMAN: Es el empleado que prepara cocteles y sirve bebidas en la barra.
- 2 (DOS) PERSONAL DE LIMPIEZA: Tiene a su cargo la limpieza general del salón y el mantenimiento de la higiene de los baños del inmueble.

Tabla 7:

*Costos aprox. por cantidad de empleados Martes a Jueves y Domingo*

MARTES A DOMINGOS							
CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL REMUNERATIVO	NO REMUNERATIVO	% Leyes sociales	IMPORTE LEYES SOCIALES	COSTO TOTAL MENSUAL UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
1	JEFE DE COCINA	\$ 11.277	\$ 1.579	28%	\$ 3.180	\$ 16.036	\$ 16.036
2	COCINEROS	\$ 10.426	\$ 1.460	28%	\$ 2.940	\$ 14.826	\$ 29.652
1	LAVACOPAS	\$ 8.206	\$ 1.149	28%	\$ 2.314	\$ 11.669	\$ 11.669
1	BARMAN	\$ 10.426	\$ 1.460	28%	\$ 2.940	\$ 14.826	\$ 14.826
3	MOZOS DE SALON	\$ 10.426	\$ 1.460	28%	\$ 2.940	\$ 14.826	\$ 44.478
2	PERSONAL DE LIMPIEZA	\$ 8.206	\$ 1.149	28%	\$ 2.314	\$ 11.669	\$ 23.338

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Viernes y Sábados:
  - 1 (UN) JEFE DE COCINA
  - 6 (SEIS) COCINEROS
  - 6 (SEIS) MOZOS DE SALÓN
  - 1 (UN) LAVACOPAS
  - 2 (DOS) PERSONAL DE LIMPIEZA
  - 1 (UNO) BARMAN
  - 1 (UNO) DISC JOCKEY: Tiene a su cargo el manejo de la música ambiente.
  - 1 (UN) RECEPCIONISTA: es de su responsabilidad tomar reservas, llevar el control de mesas disponibles y en uso, recibir a los comensales y asignar su mesa y ubicación.

Uno de los propietarios, será el encargado general de todo y principalmente de la CAJA. Las funciones de gerente y cajero serán desempeñadas por uno de los propietarios, por lo tanto se debe estimar el costo de oportunidad; el mismo en términos brutos de sueldo mensual es de \$33.600, que es el importe que dejaría de ganar en su actual trabajo en relación de dependencia.

Se considera sumar al plantel de empleados, dos personas de limpieza general que trabajen todos los días que abre el salón en horarios previos a la apertura del Resto bar.

Tabla 8:  
*Costos aprox. por cantidad de empleados Viernes y Sábado*

VIERNES Y SABADOS							
CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO MENSUAL REMUNERATIVO	NO REMUNERATIVO	% Leyes sociales	IMPORTE LEYES SOCIALES	COSTO TOTAL MENSUAL UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
4	COCINEROS	\$ 3.475	\$ 1.483	28%	\$ 980	\$ 5.938	\$ 23.754
1	DISC JOCKEY	\$ 8.000		28%	2.256	\$ 10.256	\$ 10.256
3	MOZOS DE SALON	\$ 3.475	\$ 1.483	28%	\$ 980	\$ 5.938	\$ 17.815
1	RECEPCIONIS TA	\$ 3.475	\$ 1.483	28%	\$ 980	\$ 5.938	\$ 5.938

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tener en cuenta que los costos son sin contribuciones patronales, la carga de las mismas es de aprox. % 33 más ART, siendo en este caso los porcentajes aplicados en este proyecto un total de %28,2 (Jubilación, PAMI, Obra Social, Fondo Nacional de empleo y ART 2,7%)

Tabla 9:  
*Aportes y contribuciones por empleado*

Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16,00%	11%
PAMI	2,00%	3%
Obra Social	6,00%	3%
Fondo Nacional de Empleo	1,50%	
ART	2,70%	-

28%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La organización del plantel de empleados del local, se realizó en base a un análisis de los requerimientos de personal para el funcionamiento del local, basándose en la capacidad del local comercial y una proyección respecto a la ocupación; es así que la estructura del plantel de empleados, es susceptible de modificarse en relación al funcionamiento del local.

Sumado a ello, la selección del personal se realizará en razón a la experiencia en el área que corresponda, asimismo se puede solicitar la realización de capacitaciones relacionadas a su puesto para mejorar las condiciones de la prestación del servicio.

#### 5.2.3.1. *Conclusión Parcial.*

Por lo mencionado en este apartado, se considera que el plantel de empleados necesario para el funcionamiento del negocio, en principio, requiere de una buena selección que permita cubrir los puestos vacantes con personal idóneo y con cualidades que se relacionen con productividad y proactividad.

La asignación de tareas según lo delimitado en líneas precedentes, es clara y deberá ser la base para el buen funcionamiento del local, pero que seguramente deberá ser complementada por las directivas del gerente, quien será el responsable de que las actividades se desarrollen con miras al cumplimiento de un trabajo organizado, coordinado y conforme a procesos, todo ello poniendo énfasis en la mejora continua.

#### 5.2.4. *Viabilidad Legal*

##### 5.2.4.1. *Carácter legal de la Sociedad*

Un punto de gran importancia para el desarrollo del negocio está dado por la definición del carácter legal con el cual se van a regir las personas que asumen como dueños del emprendimiento. Es así que se comienza por definir qué tipo de sociedad es la elegida la cual se define como una Sociedad de Hecho o como lo establece su nueva denominación virtud de la unificación del Código Civil y Comercial, “Sociedades Simples Libres o Residuales”.

Las principales condiciones que van a regir el vínculo de los socios al constituir este tipo de sociedad se enmarcan en las siguientes pautas:

- Los socios suscriben el contrato que es oponible entre ellos, es decir que tiene valor y obligatoriedad entre las partes. A su vez puede ser invocado contra terceros si se prueba que efectivamente conocen la existencia del mismo.
- Cualquiera de los socios puede representar a la sociedad.
- Pueden adquirir bienes registrables a nombre de la sociedad.
- Es muy importante tener en cuenta que los socios responden siempre y por partes iguales por las deudas ante terceros.
- Si en el contrato no se especifica un tiempo de duración, cualquiera de los socios puede pedir la disolución de la sociedad y los socios que deseen seguir con la sociedad deberán pagar la parte correspondiente a quienes han querido disolverla.

La elección de este tipo societario encuentra razón en la simpleza de su constitución, sumado a que los costos son menores en relación a una S.R.L (que es la otra opción analizada como posible) y además por su ventajas impositivas, ya que el resto de las sociedades (S.R.L o S.A) abonan el 35% de impuesto a la ganancia que recae sobre la sociedad, en cambio en esta Sociedad Simple el impuesto recae en persona de los socios.

No obstante los factores positivos, la desventaja que presenta esta dada al considerar que la responsabilidad de los socios ante terceros es ilimitada y por partes iguales, independientemente de cuanto hayan aportado cada uno al negocio. En razón



a ello y en conocimiento del régimen legal definido por el tipo societario elegido, los dueños del Resto Bar deben prever cualquier tipo de situación que vulnere sus derechos y/o sus obligaciones.

Por otro lado, en lo atinente al aspecto impositivo vale aclarar que la sociedad, debido las proyecciones de ingresos esperados no puede adherirse al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes, que actualmente tiene un tope de \$700.000 anuales de ingresos brutos en el caso de prestación de servicios. Por tal motivo, debe inscribirse como Responsable Inscripto, donde los impuestos a pagar a cargo de la sociedad son IVA e Ingresos Brutos y en la persona de los socios recaen impuestos sobre Ganancias, Bienes Personales y Autónomos.

#### 5.2.4.2. *Requerimientos legales para el funcionamiento del Resto Bar*

Como es bien conocido, para que un negocio pueda funcionar requiere de un número de habilitaciones que permitan ejercer su actividad de acuerdo al rubro y condiciones en que se preste el servicio. En función a ello, a continuación se exponen exigencias legales, sus requisitos y costos:

#### 5.2.4.3. *Habilitación Municipalidad:*

El trámite se inicia con la apertura de expediente cumplimentando los requisitos para solicitar la habilitación comercial. Tiene un costo de \$1000.

Requisitos para solicitar la habilitación comercial:

- ✓ Fotocopia D.N.I. 1° y 2° Hoja (N° de CUIT)
- ✓ Acreditar el domicilio particular (c/ Boleta de Servicio)
- ✓ Acreditar titularidad c/ Escritura y o contrato de alquiler, con certificación de firmas.

- ✓ Condiciones ante la AFIP - DGR (Dirección General de Rentas)
- ✓ Croquis del Local Constatando ubicación, el domicilio numeración, Barrio o villa.
- ✓ Medidas: Largo, ancho y alto.
- ✓ Nomenclatura Catastral del Inmueble N°----- Constatar si registra deuda.
- ✓ Informe preciso de la Actividad principal a realizar y / o anexo a la misma.
- ✓ Pago de inscripción para la habilitación del comercio

Luego de 30 días se debe cumplir con los requisitos de la parte técnica de la municipalidad de Rivadavia:

Requisitos para habilitaciones comerciales (TECNICA):

- ✓ Acreditar titularidad del negocio
- ✓ Contrato de locación.
- ✓ Plano General.
- ✓ Plano Eléctrico conforme a obra.
- ✓ Certificado de Salud Pública. (Dirigirse a 3° piso salud pública)
- ✓ Certificado de Bomberos.
- ✓ Certificado final de Planeamiento (dirigirse a 5° piso planeamiento)
- ✓ Licencia de Uso y Habilidadación.
- ✓ Certificado de factibilidad de uso de Planeamiento.
- ✓ Certificado de Habitabilidad.

#### 5.2.4.4. *Habilitación de Bromatología.*

Costo \$455

Requisitos:

- ✓ Solicitar y completar formularios de División Alimentos
- ✓ Copia de certificados médicos del titular y todos los empleados
- ✓ Copia de certificado de Curso de manipulación de alimentos, del titular y todo el personal
- ✓ Buenas prácticas de manufactura
- ✓ Escritura, contrato de locación, contrato de arrendamiento, de usufructo, comodato, otro
- ✓ Boleta de depósito en Banco San Juan
- ✓ Copia de DNI del titular de la actividad

#### 5.2.4.5. *Registro de expendedores de bebidas alcohólicas.*

Costo: \$3.000

Requisitos:

- ✓ Habilitación municipal vigente
- ✓ Formulario de inscripción
- ✓ Pago de unidades tributarias
- ✓ Constancia de CUIL AFIP
- ✓ Fotocopias de DNI

5.2.4.6. *Habilitación de la Dirección Provincial de Desarrollo y Urbanismo*

El costo es en función del profesional que realiza el trámite pertinente. Vale aclarar que el lugar ya contaba con el trámite iniciado de cero por lo que se necesita su actualización que tiene un costo de \$15.000 y demora entre 3 y 6 meses.

5.2.4.7. *Habilitación expendida por Bomberos de la provincia de San Juan*

Requisitos:

- ✓ Nota dirigida al Sr. Jefe de Bomberos de la Provincia rubricada por el responsable de la actividad declarada y por el profesional habilitado, actuante en el proyecto presentado (Formulario proforma impreso)
- ✓ CUIL o CUIT del responsable de la actividad declarada y del profesional habilitado
- ✓ Declaración jurada del profesional habilitado constituyendo domicilio legal (Formulario proforma impreso)
- ✓ Dos juegos de planos conforme a obra actualizado al destino del inmueble a certificar de planta, fachada y cortes, con balance de superficie e intervenido por la D.P.D.U., en los mismos se deberá demarcar el servicio de protección contra incendios declarado, conforme a las exigencias técnicas establecidas en la Ley Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo N 19.587 y su Decreto Reglamentario 351/79 para referencia del servicio, se deberá cumplir con la simbología de la Norma IRAM 4555. Deberán presentarse en formato de papel y en soporte magnético escaneado, rubricado por un ingeniero y/o arquitecto

- ✓ Certificado de factibilidad de uso de suelo y certificado de habilidad del local de acuerdo al destino, otorgados por la D.P.D.U.
- ✓ En caso de que el local se encuentre arrendado, adjuntar contrato de locación aforado
- ✓ Certificado de habilitación del sistema eléctrico otorgado por el Municipio
- ✓ Para los locales que cuenten con servicio de gas domiciliario deberán acreditar certificado de las instalaciones emitido por ECO GAS
- ✓ Se deberá confeccionar una memoria descriptiva firmada por el responsable de la actividad y el profesional habilitado de acuerdo a lo estipulado en el Decreto reglamentario

De lo mencionado en líneas precedentes se pueden deducir costos de \$19.495 pesos a los que debe sumarse los costos de los profesionales requeridos para la habilitación de bomberos y de dicha habilitación, además de los costos que se pueda incurrir en realizar las capacitaciones exigidas por bromatología.

Tabla 10:  
*Resumen de costos de Habilitaciones*

<b>Concepto</b>	<b>Costos</b>
Habilitación Municipal	\$ 1.000
Bromatología	\$ 455
Reg. P/ vta de bebidas alcohólicas	\$ 3.000
Habilitación del D.P.D.U.	\$ 15.000
Habilitación de bomberos	\$ 40
<b>Total</b>	<b>\$19.495</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

#### 5.2.4.8. *Habilitación de SADAIC*

Una vez habilitado y funcionando el resto bar, se programarán shows en vivo que podrán ser musicales u otros rubros de entretenimiento como stand up en vivo. Ante esta posibilidad es importante considerar los costos asociados con SADAIC que ascienden a \$1.000 y ADICAPIF \$550.

#### 5.2.4.9. *Conclusión Parcial.*

Este apartado, permitió determinar la estructura legal elegida por los dueños para regir su vínculo societario, siendo la sociedad de hecho la que define los derechos y obligaciones de los propietarios, instrumento legal cuyas ventajas y desventajas son conocidas y aceptadas por los mismos.

Por otro lado, la revisión de los requerimientos legales para el funcionamiento del local, ponen de manifiesto una amplia lista de requisitos legales cuyos costos son previstos como parte de la inversión inicial de este emprendimiento.

Las habilitaciones requeridas por los distintos organismos, no se consideran un obstáculo para la concreción del proyecto, por el contrario se prioriza su cumplimiento en pos evitar la existencia de inconvenientes legales que atenten con el normal funcionamiento de este proyecto. Además se consideran todos los requisitos mencionados, como factores esenciales que garantizan la adhesión a la normativa vigente garantizando legalidad y seguridad en la prestación del servicio.

#### 5.2.5. *Viabilidad Ambiental*

Cuando se proyecta la apertura de un comercio del rubro gastronómico, el tema del impacto ambiental resulta relevante ya que en el proceso productivo

intervienen una gran cantidad de elementos que deberán ser gestionados de manera de evitar o aminorar los efectos que de ello pueden derivarse en el ambiente.

Es así que una planificación previa será de gran utilidad, en vistas a la puesta en marcha de un proceso de trabajo que priorice el desarrollo de una práctica eficiente en uso y manejo de los recursos y la gestión de los residuos generados.

En este orden de ideas, se evalúan las materias primas, el agua, la electricidad y los desechos.

Investigando sobre la temática y cómo medidas a implementar desde antes de la apertura del resto bar, es recomendable recurrir a las buenas prácticas ambientales; las mismas,

Son útiles, tanto por su simplicidad y bajo costo, como por los rápidos y sorprendentes resultados que se obtienen. Requieren sobre todo cambios en la actitud de las personas y en la organización de las operaciones. Al necesitar una baja inversión su rentabilidad es alta y al no afectar a los procesos, son bien aceptadas. (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2005, p. 12)

Considerando lo mencionado, es primordial que los recursos humanos tengan una adecuada instrucción respecto a la intención de la empresa sobre este asunto, es por ello que desde la gerencia se establecerán las distintas medidas que los empleados deberán considerar a la hora de desempeñar sus tareas, considerando su labor y la de la empresa como un compromiso de responsabilidad social con la ciudadanía.

En ese sentido y para evitar focos de contaminación y derroche o pérdida de innecesaria de recursos, se establecerá un manual de procedimiento de la correcta

gestión de los recursos y residuos, considerando todos los aspectos que requieren de trabajo y mejora continua; los mismos están dados por:

- **Uso racional del agua:** se promoverá la utilización de este recurso de forma de evitar el despilfarro, apostando a implementar medidas como verificar el estado de las tuberías en todo el local para evitar pérdidas de agua; coordinar con la inmobiliaria la posibilidad de adaptar los baños para disponer de sanitarios con tanques de agua que usen menos litros por descarga, además de disponer de grifería con sensores que regulen el flujo de agua evitando desperdicios tanto en los baños como en la cocina; promover el lavado de las verduras en recipientes y no con el uso de agua continua, misma técnica que se deberá aplicar al lavar las vajillas y demás utensilios de cocina; para el aseo del local, se debe promover la limpieza en seco y posterior limpieza con agua con trapeadores que optimicen el uso; para el cuidado del área de los jardines, el agua será utilizada con aspersores como medio de riego 3 veces por semana, salvo lluvias; entre otras medidas que puedan surgir.
- **Uso racional de la energía:** entre las prácticas que deberán ser desempeñadas por el personal del comercio se procurará el mayor aprovechamiento de la luz natural; la utilización de focos de bajo consumo en todo el local; la programación del mantenimiento de los artefactos eléctricos para evitar excesos de consumo de los mismos; controlar las puertas de las heladeras para evitar pérdidas de frío; entre otras medidas que puedan surgir y sean acordes al objetivo.
- **Gestión eficiente de los desechos:** es uno de los aspectos más importantes, ya que el rubro gastronómico genera una gran cantidad de residuos, es por ello que las medidas se concentrarán en la recolección y clasificación de los



residuos en orgánicos, plásticos y vidrios, papel y cartón, aceites y grasas, para luego coordinar las opciones de reciclado de los mismos; la basura debidamente embolsada será sacada a la vía pública en el momento que pase el camión recolector gestionado por la municipalidad del departamento, evitando que los desechos corran el riesgo de quedan tirados en la calle; se trabajará en la promoción el uso consciente de los aceites, de forma de utilizar los estrictamente necesarios para la producción, evitando desperdicios y una vez que se hayan utilizado se procurará que los mismos sean recolectados, no desechados por el alcantarillado, con lo que la recolección de este desecho podría ser objeto de transporte a personas que reutilizan dicho producto para otras actividades; la utilización de trampa de grasas; entre otras medidas que puedan surgir y sean acordes al objetivo.

Como complemento de las buenas prácticas ambientales, es importante hacer mención que en el departamento Rivadavia, se encuentra el Parque de Tecnologías Ambientales, un proyecto desarrollado por el gobierno desde el año 2011 que se ocupa del reciclado de residuos sólidos.

La presencia del PTA en las cercanías del lugar donde se proyecta la apertura del establecimiento, será de gran utilidad para gestionar las acciones tendientes a disminuir el impacto ambiental derivado de la actividad que se pretende desarrollar.

Por último, la posibilidad de aplicar el concepto que desde hace un tiempo se implementa en muchas ciudades sobre la “heladera social”, es una idea que será evaluada por los dueños a los fines de evitar el desperdicio de alimentos en buen

estado que no se sirvieron a los clientes pero que pueden ser de mucha ayuda para personas sin recursos.

#### 5.2.5.1. *Conclusión Parcial.*

De acuerdo a lo establecido en el desarrollo de este apartado, se considera que la apertura del negocio es viable en relación a la cuestión ambiental ya que las medidas previstas para el funcionamiento del establecimiento serán definidas en razón a un comportamiento responsable y consciente de la realidad ambiental a nivel mundial y la importancia de contribuir con acciones desde todos los sectores para evitar y/o disminuir el impacto negativo de la actividad desarrollada en el medio ambiente.

#### 5.2.6. *Viabilidad Económica Financiera*

Este apartado es el último paso que se analiza en este plan de negocios, es alimentado por todos los pasos anteriores mediante la introducción de números concretos a un flujo de fondos.

Vale aclarar que las estimaciones que se realizan del proyecto son para un periodo de 5 años.

Se comienza por determinar el capital de trabajo, que son todos aquellos recursos que requiere la empresa para comenzar a operar:

Tabla 11:  
Capital de Trabajo

INSTALACIONES	
6 HELADERA EXHIBIDORA VERTICAL	\$ 68.940,00
1 FREEZER VERTICAL DOS PUERTAS MOSTRADOR	\$ 34.000,00
50 MESAS Y SILLAS	\$ 107.500,00
10 BUTACONES	\$ 40.000,00
100 DISEÑO E IMPRESIÓN DE CARTA MENU Y BEBIDAS	\$ 15.000,00
1 CONSTRUCTORA OBRAS DE DECORACION Y ADECUACION	\$ 100.000,00
SONIDO	\$ 98.000,00
ILUMINACION	\$ 68.000,00
	<b>\$ 531.440,00</b>

VAJILLA	
16 VASOS X 12	\$ 3.200,00
7 COPAS PARA VINO X 12	\$ 4.886,00
32 CUBIERTOS X 6 (Cuchillo, tenedor, etc. 30 u.)	\$ 24.928,00
50 TABLAS PIZZAS	\$ 3.500,00
5 BANDEJAS PIZZAS x 10 u.	\$ 2.245,00
8 PLATOS X 25 UNIDADES	\$ 9.600,00
60 SERVILLETOS	\$ 2.400,00
2 CENICEROS X 14	\$ 600,00
	<b>\$ 51.359,00</b>

STOCK INICIAL	
INSUMOS COMIDA Y BEBIDA	\$ 92.027,70
	<b>\$ 92.027,70</b>

HABILITACIONES	
Municipalidad Rivadavia	\$ 1.000,00
Salud Publica	\$ 455,00
Registro de Exp. de Beb. Alcoholicas	\$ 3.000,00
Profesional para Planeamiento (Actualizacion)	\$ 15.000,00
Bomberos	\$ 40,00
Gastos Consitución SH	\$ 5.000,00
	<b>\$ 24.495,00</b>

ALQUILER DE LOCAL (costo inicial)	
Mes de depósito en garantía	\$ 50.000,00
Mes adelantado alquiler	\$ 50.000,00
Comisión	\$ 50.000,00
	<b>\$ 150.000,00</b>

TECNOLOGIA Y SISTEMA INFORMATICO	
Computadora	\$ 13.000,00
Instalacion, parametrizacion y capacitacion	\$ 15.000,00
	<b>\$ 28.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

Todos estos importes son Netos de IVA y suman en total **\$877.321,70**, que es el monto de la inversión inicial requerida. Se aclara que la elaboración de las tablas precedentes fue realizada en base a datos obtenidos de proveedores varios de la provincia de San Juan, inmobiliaria y de los organismos de quien se requiere permisos o habilitaciones por el tipo de negocio que se pretende desarrollar.

Otro costo importante que deberá asumir el proyecto, son los costos fijos mensuales; estos costos son significativos ya que son los que, como mínimo, deberá cubrir el giro del negocio para no entrar en pérdidas:

Tabla 12:

*Costos Fijos mensuales*

<b>Salarios de Personal (costo mensual)</b>		
<b>Cargo</b>	<b>Neto</b>	<b>Bruto</b>
JEFE DE COCINA	\$ 13.551	\$ 17.372
COCINEROS	\$ 45.130	\$ 57.856
LAVACOPAS	\$ 9.861	\$ 12.642
MOZOS DE SALON	\$ 52.640	\$ 67.485
BARMAN	\$ 12.529	\$ 16.062
RECEPCIONISTA	\$ 5.018	\$ 6.433
PERSONAL DE LIMPIEZA	\$ 19.722	\$ 25.283
DISC JOCKEY	\$ 8.667	\$ 11.111
GERENTE/CAJERO	\$ 36.400	\$ 46.665
<b>Total Mensual =</b>		<b>\$ 260.908</b>

<b>Alquiler</b>	
Alquiler	\$ 50.000,00
<b>Total Mensual =</b>	<b>\$ 50.000,00</b>

<b>Seguros (costo mensual)</b>	
Seguro Integral	\$ 2.000,00
<b>Total Mensual =</b>	<b>\$ 2.000,00</b>

<b>Servicios (costo mensual)</b>	
Luz electrica	\$ 3.000,00
Agua	\$ 400,00
Gas	\$ 3.000,00
Municipalidad	\$ 400,00
SADAIC	\$ 1.000,00
AADICAPIF	\$ 500,00
Banda en vivo (incluye todos los costos)	\$ 30.000,00
<b>Total Mensual =</b>	<b>\$ 38.300,00</b>

<b>Sistemas y Comunicaciones (costo mensual)</b>	
Telefonia fija e Internet	\$ 700,00
Mantenimiento Sistema Informatico	\$ 1.000,00
Publicidad Redes sociales	\$ 1.500,00
<b>Total Mensual =</b>	<b>\$ 3.200,00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

Como puede observarse en la tabla, estos costos fijos mensuales están compuestos por salarios del personal, los mismos ascienden a \$260.908 mensuales.

Los salarios, han sido determinados de conformidad con el convenio colectivo de trabajo, celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.), para una jornada mensual.

Entre otros costos fijos, también se encuentra el alquiler del inmueble, seguros, servicios como luz, agua, gas, tasas municipales, tasas correspondientes a abonar a SADAIC y AAD ICAPIF por la reproducción de música y shows de bandas, telefonía fija e internet, mantenimiento del sistema informático y publicidad en redes sociales.

Adicionalmente se considero como costos fijos los costos relacionados a los shows de bandas en vivo, así también como el costo relacionado a seguridad, el mismo asciende a \$30.000 mensuales.

Se proyecta que el Resto-Bar VAN GOGH inaugure en el mes de Septiembre, ya que por el particular comportamiento de los consumidores sanjuaninos y teniendo en cuenta la estacionalidad de este rubro, se considera apropiado dicho mes que representa la época de primavera, dónde la afluencia de personas con intención de disfrutar el clima más cálido, es de mayor magnitud y frecuencia en los comercios del rubro.

La apertura del Resto-Bar en una época que representa mayor demanda en relación al periodo invernal, se prevé que sea un factor positivo a la hora de afrontar los primeros meses del proyecto, los que suelen ser los más difíciles en razón a la inserción en el mercado.

La creación de clientela y los costos que implica su apertura de manera de afianzar su participación dentro del giro del negocio, es importante que se afiance en lo que se llama temporada alta, donde se esperan las mayores ventas, para poder prepararse para la época estival, meses en que la afluencia de gente es menor.

Para realizar una estimación de las ventas, se consideró el monto de ingresos que debería obtenerse para cubrir, como mínimo, los costos fijos del proyecto. Para ello se comenzó por definir los costos unitarios variables de ciertos productos ofrecidos, junto con el precio de venta del mismo:

Tabla 13:  
*Relación Costo unitario – Precio de venta de Productos*

LOMO COMPLETO				
Ingrediente	Cantidad	Unidad de medida	Costo Total	Costo Unitario
Pan Arabe	1,00	Unidad	\$ 8,00	\$ 8,00
Lomo	0,25	Kg.	\$ 140,00	\$ 35,00
Queso Tybo	0,03	Kg.	\$ 90,00	\$ 3,00
Jamon Cocido	0,03	Kg.	\$ 90	\$ 3,00
Huevo	1,00	Unidad	\$ 2,00	\$ 2,00
Lechuga	0,20	Unidad	\$ 5	\$ 1,00
Tomate	0,07	Kg.	\$ 20	\$ 1,33
<b>Aderezos</b>				
Mostaza	1,00	Unidad	\$ 0,67	\$ 0,67
Mayonesa	1,00	Unidad	\$ 0,73	\$ 0,73
Ketchup	1,00	Unidad	\$ 0,81	\$ 0,81
<b>Costo Unitario</b>				<b>\$ 55,55</b>
<b>Precio de Venta</b>				<b>\$ 130,00</b>

PIZZA ESPECIAL				
Ingrediente	Cantidad	Unidad de medida	Costo Total	Costo Unitario
Harina	0,20	Kg.	\$ 7	\$ 1,40
Levadura	0,05	Kg.	\$ 100	\$ 5,00
Sal	0,01	Kg.	\$ 19	\$ 0,10
Aceite de Girasol	0,04	Lts.	\$ 40	\$ 1,60
Huevo	2,00	Unidad	\$ 2,00	\$ 4,00
Muzzarella	0,20	Kg.	\$ 100	\$ 20,00
Jamon Cocido	0,20	Kg.	\$ 90	\$ 18,00
Aceitunas	0,11	Kg.	\$ 100	\$ 10,80
Morrones	0,25	Unidad	\$ 15	\$ 3,75
Salsa de Tomate	0,25	Kg.	\$ 15	\$ 3,75
<b>Costo Unitario</b>				<b>\$ 68,40</b>
<b>Precio de Venta</b>				<b>\$ 150,00</b>

PAN FRANCES COMPLETO				
Ingrediente	Cantidad	Unidad de medida	Costo Total	Costo Unitario
Pan Baguette	1,00	Unidad	\$ 4,00	\$ 4,00
Lomo	0,18	Kg.	\$ 140,00	\$ 25,20
Queso Tybo	0,03	Kg.	\$ 90	\$ 3,00
Jamon Cocido	0,03	Kg.	\$ 90	\$ 3,00
Huevo	1,00	Unidad	\$ 2,00	\$ 2,00
Lechuga	0,20	Unidad	\$ 5	\$ 1,00
Tomate	0,07	Kg.	\$ 20	\$ 1,33
<b>Aderezos</b>				
Mostaza	1,00	Unidad	\$ 0,67	\$ 0,67
Mayonesa	1,00	Unidad	\$ 0,73	\$ 0,73
Ketchup	1,00	Unidad	\$ 0,81	\$ 0,81
<b>Costo Unitario</b>				<b>\$ 41,75</b>
<b>Precio de Venta</b>				<b>\$ 110,00</b>

RABAS				
Ingrediente	Cantidad	Unidad de medida	Costo Total	Costo Unitario
Calamar	0,30	Kg.	\$ 190,00	\$ 57,00
Huevo	1,00	Unidad	\$ 2,00	\$ 2,00
Harina	0,10	Kg.	\$ 7	\$ 0,70
Aceite	0,25	Lts.	\$ 40	\$ 10,00
Limon	1,00	Unidad	\$ 5	\$ 5,00
<b>Costo Unitario</b>				<b>\$ 74,70</b>
<b>Precio de Venta</b>				<b>\$ 170,00</b>

ENSALADA CAESAR				
Ingrediente	Cantidad	Unidad de medida	Costo Total	Costo Unitario
Lechuga	0,33	Unidad	\$ 5	\$ 1,67
Tomate Cherry	0,15	Kg.	\$ 30	\$ 4,50
Pechuga de Pollo	0,15	Kg.	\$ 76	\$ 11,40
Queso Parmesano	0,04	kg.	\$ 200	\$ 8,00
Crutones	0,05	Kg.	\$ 25	\$ 1,25
Aceite de Oliva	0,01	Lts.	\$ 120	\$ 1,20
1 Chorrito de Limon	0,50	Unidad	\$ 5	\$ 2,50
Jamon Crudo	0,05	Kg.	\$ 350	\$ 17,50
Salsa Cesar	0,06	Kg.	\$ 152	\$ 9,09
<b>Costo Unitario</b>				<b>\$ 57,11</b>
<b>Precio de Venta</b>				<b>\$ 100,00</b>

PAPAS FRITAS				
Ingrediente	Cantidad	Unidad de medida	Costo Total	Costo Unitario
Papa	0,50	Kg.	\$ 6	\$ 3,00
Aceite	0,25	Lts.	\$ 40	\$ 10,00
<b>Costo Unitario</b>				<b>\$ 13,00</b>
<b>Precio de Venta</b>				<b>\$ 80,00</b>

BEBIDAS		
DESCRIPCION	Costo Unitario	PRECIO VENTA
Quilmes 1 lt	\$ 29	\$ 70
Cerveza Artesanal 50	\$ 25	\$ 80
Vino	\$ 90	\$ 180
Agua	\$ 8	\$ 20
Aguas Saborizadas	\$ 12	\$ 25

FERNET				
Ingrediente	Cantidad	Unidad de medida	Costo Total	Costo Unitario
FERNET	0,12	Lts.	\$ 135	\$ 16,20
COCA-COLA	0,42	Cc.	\$ 19	\$ 8,14
HIELO	0,20	Cc.	\$ 9,1	\$ 1,82
Costo Unitario				\$ 26,16
Precio de Venta				\$ 90,00

Fuente: Elaboración Propia, año 2017.

De la tabla expuesta puede observarse cuál es la composición de los costos variables de cada uno de los productos ofrecidos

El precio de cada uno de los productos fue determinado en relación a su precio de mercado, los mismos fueron obtenidos de las encuestas de elaboración propia a propietarios de Resto-bares y restaurantes como así también a la observación de los precios de mercado.

Los costos unitarios detallados se tratan de costos unitarios variables que fueron determinados en función de la receta de cada producto, para ello se valorizo cada uno de los insumos necesarios para su preparación.

Por ejemplo, para preparar un lomo completo se requiere una unidad de pan árabe, 250 gramos de lomo, 30 gramos de queso Tybo y 30 gramos de jamón cocido, junto con el resto de los insumos detallados, siendo el costo de los insumos \$55,55 y el precio de venta al público de \$130, por lo que la diferencia entre los costos variables unitarios y su precio de venta, es la contribución marginal.

De acuerdo con las encuestas cualitativas, de elaboración propia, realizadas a los clientes de Resto-Bares y Restaurantes, como así también a los propietarios de los mismos, se desprende que del total de consumo efectuado en los mismos, el 60% corresponde a comida y un 40% a bebida.

Como los márgenes de ganancias de comida oscilan siempre en el mismo rango, situación que se hace extensiva a las bebidas, se tomaron los costos unitarios de solo algunos de los productos para establecer las relaciones de costo precio. Complemento de ello, se realizó una ponderación de la importancia de cada uno de los productos ofrecidos en el total de ventas, manteniéndose los mismos en valores fijos para todo el período de evaluación del proyecto.

Las ponderaciones fueron efectuadas aplicando los porcentajes antes mencionados (60% para comida y 40% para bebidas) a la importancia relativa de cada producto en el total de ventas, como puede verse en la siguiente tabla:

Tabla 14:  
*Ponderación de participación de productos en total de ventas*

Descripción	Porcentajes de ventas	Porcentaje en el total de ventas	Ponderacion
LOMO COMPLETO	25%	60%	15%
PIZZA ESPECIAL	30%	60%	18%
BAGUETTIN	10%	60%	6%
RABAS	5%	60%	3%
PAPAS FRITAS	20%	60%	12%
ENSALADA CAESAR	10%	60%	6%
	<b>100%</b>		<b>60%</b>

Descripción	Porcentajes de ventas	Porcentaje en el total de ventas	Ponderacion
Quilmes 1 lt	20%	40%	8%
Cerveza Artesanal 500 cc	20%	40%	8%
Vino	10%	40%	4%
Agua	10%	40%	4%
Aguas Saborizadas	10%	40%	4%
FERNET	30%	40%	12%
	<b>100%</b>		<b>40%</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

Lo expuesto significa que, por ejemplo, la venta de lomo completos sobre el total de comida vendida es del 25%, porcentaje este que ponderado por la participación de comida en el total de ventas (el cual es de un 60%) arroja que su participación en las ventas totales es del 15%.



Esta metodología fue aplicada para el resto de productos que integran la canasta expuesta en la tabla y son las que se utilizaron a efectos de realizar el cálculo del Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio, determinado mediante aplicación del modelo Costo-Volumen-Utilidad, es aquel en el que los ingresos totales, igualan a los costos totales (Costo Variable Total + Costo Fijo Total), es decir el punto en el que la utilidad es igual a cero.

Congruente con lo desarrollado hasta aquí, se establecen los volúmenes de ventas necesarios y esperados, los que se presentan a continuación:

Tabla 15:  
*Volúmenes de Ventamensuales*

Descripcion	SEPTIEMBRE			
	Unidades Punto Equilibrio	Ingresos totales punto de Equilibrio	Costo variable total Punto Equilibrio	Cmg Total
LOMO COMPLETO	823	\$ 107.038,92	\$ -45.739,48	\$ 61.299,44
PIZZA ESPECIAL	988	\$ 148.207,74	\$ -67.578,28	\$ 80.629,46
BAGUETTIN	329	\$ 36.228,56	\$ -13.750,76	\$ 22.477,80
RABAS	165	\$ 27.994,79	\$ -12.301,24	\$ 15.693,55
PAPAS FRITAS	659	\$ 55.989,59	\$ -8.563,11	\$ 47.426,48
ENSALADA CAESAR	329	\$ 36.228,56	\$ -18.808,41	\$ 17.420,15
Quilmes 1 lt	439	\$ 30.739,38	\$ -12.734,89	\$ 18.004,50
Cerveza Artesanal 500 cc	439	\$ 35.130,72	\$ -10.978,35	\$ 24.152,37
Vino	220	\$ 39.522,06	\$ -19.761,03	\$ 19.761,03
Agua	220	\$ 4.391,34	\$ -1.756,54	\$ 2.634,80
Aguas Saborizadas	220	\$ 5.489,18	\$ -2.634,80	\$ 2.854,37
FERNET	659	\$ 59.283,09	\$ -17.228,78	\$ 42.054,32
	<b>5.489</b>	<b>\$ 586.243,94</b>	<b>\$ -231.835,67</b>	<b>\$ 354.408,27</b>

OCUPACION	%
VIERNES Y SABADOS	50%
RESTO DE DIAS	40%

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

A partir de las tablas previamente desarrolladas, se estima que en el mes de Septiembre es necesario vender 5.489 unidades de la combinación de productos o, dicho de otra manera, la mezcla de productos que permite cubrir los costos fijos una vez que se han cubierto los costos variables (Margen de Contribución) \$354.408,27. Aproximadamente esto equivale a una venta promedio

diaria de \$22.548, promedio de ventas que permite saber, para cualquier mes del año, cuál es el piso de venta diario para no ganar ni perder

Por otro lado y a los fines de un análisis más completo, para estimar las ventas se tuvo también en cuenta la estacionalidad, siendo la época de mayores ventas en el rubro el verano, el de menor venta invierno, primavera y otoño, con un término medio entre las distintas épocas, esto se complementa considerando el comportamiento de los consumidores sanjuaninos.

Tabla 16:  
Ventas mensuales según estacionalidad

Descripcion	VERANO				INVIERNO			
	Unidades Esperadas	Ventas Totales Esperados	Costo Variable Esperado	Cmg Esperada	Unidades Esperadas	Ventas Totales Esperados	Costo Variable Esperado	Cmg Esperada
LOMO COMPLETO	1.156	\$ 150.228,00	\$ -64.194,88	\$ 86.033,12	940	\$ 122.140,00	\$ -52.192,42	\$ 69.947,58
PIZZA ESPECIAL	1.387	\$ 208.008,00	\$ -94.845,41	\$ 113.162,59	1.127	\$ 169.116,92	\$ -77.112,24	\$ 92.004,68
BAGUETTIN	462	\$ 50.846,40	\$ -19.299,04	\$ 31.547,36	376	\$ 41.339,69	\$ -15.690,72	\$ 25.648,98
RABAS	231	\$ 39.290,40	\$ -17.264,66	\$ 22.025,74	188	\$ 31.944,31	\$ -14.036,70	\$ 17.907,60
PAPAS FRITAS	924	\$ 78.580,80	\$ -12.018,24	\$ 66.562,56	752	\$ 63.888,61	\$ -9.771,20	\$ 54.117,41
ENSALADA CAESAR	462	\$ 50.846,40	\$ -26.397,41	\$ 24.448,99	376	\$ 41.339,69	\$ -21.461,91	\$ 19.877,79
Quilmes 1 lt	616	\$ 43.142,40	\$ -17.873,28	\$ 25.269,12	501	\$ 35.076,10	\$ -14.531,53	\$ 20.544,57
Cerveza Artesanal 500 cc	616	\$ 49.305,60	\$ -15.408,00	\$ 33.897,60	501	\$ 40.086,97	\$ -12.527,18	\$ 27.559,79
Vino	308	\$ 55.468,80	\$ -27.734,40	\$ 27.734,40	251	\$ 45.097,85	\$ -22.548,92	\$ 22.548,92
Agua	308	\$ 6.163,20	\$ -2.465,28	\$ 3.697,92	251	\$ 5.010,87	\$ -2.004,35	\$ 3.006,52
Aguas Saborizadas	308	\$ 7.704,00	\$ -3.697,92	\$ 4.006,08	251	\$ 6.263,59	\$ -3.006,52	\$ 3.257,07
FERNET	924	\$ 83.203,20	\$ -24.180,40	\$ 59.022,79	752	\$ 67.646,77	\$ -19.659,41	\$ 47.987,35
	<b>7.704</b>	<b>\$ 822.787,19</b>	<b>\$ -325.378,92</b>	<b>\$ 497.408,27</b>	<b>6.264</b>	<b>\$ 668.951,37</b>	<b>\$ -264.543,10</b>	<b>\$ 404.408,27</b>

<b>Cmg total</b>	\$ 497.408,27	\$ 143.000	<b>Cmg total</b>	\$ 404.408,27	\$ 50.000
<b>Ventas Estimadas</b>	7.704		<b>Ventas Estimadas</b>	6.264	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 143.000		<b>Utilidad Neta</b>	\$ 50.000	

OCUPACION	%
VIERNES Y SABADOS	135%
RESTO DE DIAS	40%

OCUPACION	%
VIERNES Y SABADOS	80%
RESTO DE DIAS	40%

Descripcion	PRIMAVERA			
	Unidades Esperadas	Ventas Totales Esperados	Costo Variable Esperado	Cmg Esperada
LOMO COMPLETO	1.013	\$ 131.653,67	\$ -56.257,77	\$ 75.395,91
PIZZA ESPECIAL	1.215	\$ 182.289,70	\$ -83.118,64	\$ 99.171,07
BAGUETTIN	405	\$ 44.559,71	\$ -16.912,89	\$ 27.646,82
RABAS	203	\$ 34.432,50	\$ -15.130,05	\$ 19.302,45
PAPAS FRITAS	810	\$ 68.865,00	\$ -10.532,29	\$ 58.332,71
ENSALADA CAESAR	405	\$ 44.559,71	\$ -23.133,61	\$ 21.426,10
Quilmes 1 lt	540	\$ 37.808,23	\$ -15.663,41	\$ 22.144,82
Cerveza Artesanal 500 cc	540	\$ 43.209,41	\$ -13.502,94	\$ 29.706,47
Vino	270	\$ 48.610,59	\$ -24.305,29	\$ 24.305,29
Agua	270	\$ 5.401,18	\$ -2.160,47	\$ 3.240,71
Aguas Saborizadas	270	\$ 6.751,47	\$ -3.240,71	\$ 3.510,76
FERNET	810	\$ 72.915,88	\$ -21.190,72	\$ 51.725,16
	<b>6.751</b>	<b>\$ 721.057,05</b>	<b>\$ -285.148,78</b>	<b>\$ 435.908,27</b>

<b>Cmg total</b>	\$ 435.908,27	\$ 81.500
<b>Ventas Estimadas</b>	6.751	
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 81.500	

OCUPACION	%
VIERNES Y SABADOS	95%
RESTO DE DIAS	42%

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

Considerando lo definido hasta aquí, el capital de trabajo, las ventas esperadas y los costos mensuales, se procede a efectuar el flujo de fondos mensual a 5 años.

Todos los flujos fueron llevados a términos reales en función de la evolución esperada de la inflación.

Los porcentajes de inflación fueron definidos tomando como base los índices publicados por el Banco Central de la República Argentina en su informe sobre Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). El REM consiste en un seguimiento sistemático de los principales pronósticos macroeconómicos de corto y mediano plazo que habitualmente realizan analistas especializados, locales y extranjeros, sobre la evolución de variables seleccionadas de la economía argentina, entre ellas la inflación.

Tabla 17  
*Inflación esperada*

Precios minoristas (Nacional)							
	Referencia	Mediana (abr-17)	Mediana (mar-17)	Variación*	Promedio (abr-17)	Promedio (mar-17)	Variación*
2017	var. % i.a.; dic-17	20,5	20,3	↑ (6)	20,7	20,1	↑ (3)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	17,5	18,4	↓ (3)	17,5	18,2	↓ (5)
2018	var. % i.a.; dic-18	14,0	14,0	→ (5)	14,0	14,3	↓ (1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	13,0	13,0	→ (1)	12,9	13,1	↓ (5)
2019	var. % i.a.; dic-19	9,8	10,0	↓ (1)	10,0	10,1	↓ (1)

Fuente: REM - BCRA (abr-17)

Para el año 2018, se consideró una inflación del 14%, para el año 2019 una inflación del orden del 9,8% y para los años 2020 al 2022 una inflación del 6,5%.

Además, se estima que la financiación necesaria proviene enteramente del capital propio, en tal sentido se considera que *“El mérito de un proyecto siempre debe evaluarse prescindiendo de la forma en que se financie, como si la financiación*

proviniera enteramente del capital propio. De esa forma sabremos si el proyecto es bueno o malo en sí mismo, independientemente de la forma en que se lo financie. (Dumrauf, 2010, pág. 315)

Tabla 18:  
Flujo de fondos del proyecto

Meses		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	
		0	1	2	3	4	5
<b>Ingreso Total</b>			8.280.625	10.253.587	11.626.037	12.590.255	13.628.907
Inversión Inicial	Instalaciones	-531.440,00					
	Habilitaciones	-24.495,00					
	Vajilla	-51.359,00		-58.549	-64.287	-68.466	-72.916
	Alquiler Local	-150.000,00			-187.758		-212.960
	Stock Inicial	-92.027,70					
	Tecnología y Sistema Informático	-28.000,00					
	Mantenimiento Local			-79.716	-87.528	-93.217	-99.277
Costo Fijo (Mensual)	Salarios de Personal		-3.423.116	-3.802.414	-4.088.833	-4.354.607	-4.637.656
	Alquiler		-656.000	-728.688	-783.577	-834.509	-888.752
	Seguros		-26.240	-29.148	-31.343	-33.380	-35.589
	Servicios		-502.496	-558.175	-600.220	-639.234	-680.784
	Sistemas y Comunicaciones		-41.984	-46.636	-50.149	-53.409	-56.880
Costos Variables	Costo Variable Mensual		-3.274.651	-4.054.877	-4.558.577	-4.978.934	-5.389.679
<b>Costo Total</b>		<b>-877.322</b>	<b>-7.924.487</b>	<b>-9.358.204</b>	<b>-10.452.272</b>	<b>-11.055.757</b>	<b>-12.074.493</b>
<b>Resultado antes de imp. e int.</b>		<b>-877.322</b>	<b>356.138</b>	<b>895.383</b>	<b>1.173.765</b>	<b>1.534.498</b>	<b>1.554.413</b>
Impuestos a los Ingresos Brutos			-207.016	-256.340	-290.651	-314.756	-340.723
Impuestos Adicional Lote Hogar			-41.403	-51.268	-58.130	-62.951	-68.145
<b>Resultado dp de imp. e int.</b>		<b>-877.322</b>	<b>107.719</b>	<b>587.776</b>	<b>824.984</b>	<b>1.156.790</b>	<b>1.145.546</b>
Capital de trabajo		-70.349					70.349
<b>Valor residual</b>							<b>219.281</b>
<b>Flujo</b>		<b>-947.671</b>	<b>107.719</b>	<b>587.776</b>	<b>824.984</b>	<b>1.156.790</b>	<b>1.435.176</b>
<b>Resultado acumulado flujo</b>		<b>-947.671</b>	<b>-839.952</b>	<b>-252.176</b>	<b>572.808</b>	<b>1.729.598</b>	<b>3.164.774</b>
<b>DEFLACION DE FLUJOS DE FONDOS</b>							
Coeficiente de deflacion			1,14	1,25	1,33	1,42	1,51
<b>Flujo de fondos reales</b>		<b>-947.671</b>	<b>94.490</b>	<b>469.575</b>	<b>618.855</b>	<b>814.795</b>	<b>949.181</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2017.

Los flujos de fondos al estar expresados en términos nominales fueron deflactados al momento cero del proyecto a efectos de poder, como se verá posteriormente, llevarlo a términos reales y mediante aplicación de tasa real de descuento efectuar los análisis de VAN y TIR.

Considerando los flujos de fondos, puede determinarse que la inversión inicial requerida es \$877.322mas \$70.349 en concepto de Capital de Trabajo, teniendo en

cuenta que recién en el quinto mes comienza a dar positivo el resultado después de impuesto:

Tabla 19:  
*Flujo de fondos mensuales*

<b>Inversión Inicial (financiamiento requerido) =</b>		<b>Compras Iniciales = (\$877.322)</b>		<b>Capital de trabajo (4 meses)= (\$70.349)</b>		<b>(\$947.671)</b>	
<b>Meses</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			SEP	OCT	NOV	DIC	ENE
<b>Ingreso Total</b>			586.244	586.244	586.244	586.244	831.820
<b>Inversión Inicial</b>	Instalaciones	-531.440,00					
	Habilitaciones	-24.495,00					
	Vajilla	-51.359,00					
	Alquiler Local	-150.000,00					
	Stock Inicial	-92.027,70					
	Tecnología y Sistema Informatico Mantenimiento Local	-28.000,00					
<b>Costo Fijo (Mensual)</b>	Salarios de Personal		-260.908	-260.908	-260.908	-260.908	-297.435
	Alquiler		-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-57.000
	Seguros		-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.280
	Servicios		-38.300	-38.300	-38.300	-38.300	-43.662
	Sistemas y Comunicaciones		-3.200	-3.200	-3.200	-3.200	-3.648
<b>Costos Variables (Mensual)</b>	Costo Variable Mensual		-231.836	-231.836	-231.836	-231.836	-328.951
<b>Costo Total</b>		-877.322	-586.244	-586.244	-586.244	-586.244	-732.977
<b>Resultado antes de imp. e int.</b>		-877.322	0	0	0	0	98.844
Impuestos a los Ingresos Brutos			-14.656	-14.656	-14.656	-14.656	-20.796
Impuestos Adicional Lote Hogar			-2.931	-2.931	-2.931	-2.931	-4.159
<b>Resultado dp de imp. e int.</b>		-877.322	-17.587	-17.587	-17.587	-17.587	73.889
Capital de trabajo		-70.349					
Valor residual							
<b>Flujo</b>		-947.671	-17.587	-17.587	-17.587	-17.587	73.889
<b>Resultado acumulado flujo</b>		-877.322	-894.909	-912.496	-930.084	-947.671	-873.782
			-17.587	-35.175	-52.762	-70.349	3.540

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para el cálculo del Capital de trabajo se aplico el método del déficit acumulado máximo, tal como muestra la Tabla 19, el mismo se produce en el mes 4 del proyecto, siendo el monto acumulado del mismo de \$ 70.349.

Tabla 20:  
*Depreciaciones y cálculo del valor residual.*

INSTALACIONES	COSTO ADQUISICION	VIDA UTIL AÑOS	PORCENTAJE DEL VALOR RESIDUAL	VALOR RESIDUAL	BASE DEPRECIACION	DEPRECIACION	DEPRECIACION	VALOR RESIDUAL AL
						ANUAL	MENSUAL	FINAL DEL PROYECTO
6 HELADERA EXHIBIDORA VERTICAL	\$ 68.940,00	10	5%	\$ 3.447	\$ 65.493	\$ 6.549	\$ 546	\$ 36.194
1 FREEZER VERTICAL DOS PUERTAS MOSTRADOR	\$ 34.000,00	10	5%	\$ 1.700	\$ 32.300	\$ 3.230	\$ 269	\$ 17.850
50 MESAS Y SILLAS	\$ 107.500,00	10	5%	\$ 5.375	\$ 102.125	\$ 10.213	\$ 851	\$ 56.438
10 BUTACONES	\$ 40.000,00	10	5%	\$ 2.000	\$ 38.000	\$ 3.800	\$ 317	\$ 21.000
SONIDO	\$ 98.000,00	10	5%	\$ 4.900	\$ 93.100	\$ 9.310	\$ 776	\$ 51.450
ILUMINACION	\$ 68.000,00	10	5%	\$ 3.400	\$ 64.600	\$ 6.460	\$ 538	\$ 35.700
Computadora	\$ 13.000,00	5	5%	\$ 650	\$ 12.350	\$ 2.470	\$ 206	\$ 650
	<b>\$ 429.440,00</b>							<b>\$ 219.281,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Como puede observarse en la tabla 20 precedente, para el tratamiento de las depreciaciones y el cálculo del valor residual se aplicó el método contable. Se consideró una vida útil de diez (10) años para las heladeras, freezer, mesas, sillas, butacones y equipos de sonido e iluminación, y una vida útil de cinco (5) años para la computadora.

El valor residual fue calculado teniendo en cuenta para cada uno de los bienes un valor de recupero al final de la vida útil del 5%. Por lo tanto, como el proyecto es a 5 años, el valor residual al final del mismo se calculó por diferencia entre el costo de adquisición de los bienes y las depreciaciones acumuladas a lo largo del proyecto.

Anteriormente se mencionó que el flujo de fondos arroja indicadores que ayudan a decidir al inversor acerca de llevar a cabo o no el proyecto, en tal sentido, los indicadores que se analizan son VAN, TIR y período de recupero descontado.

En primer lugar, debe definirse cuál es la tasa de costo de oportunidad, que ya se definió previamente como la rentabilidad de la mejor inversión alternativa con un nivel de riesgo similar.

Para determinar esta tasa, se usa el modelo **CAPM**, donde la fórmula adecuada a un país emergente como Argentina fue determinada de la siguiente manera:

- **Tasa risk free:** se considera los T-Bonds a 5 años (Investing, 2017, <http://www.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>)

rf: **1,922%**

- **Prima de riesgo:** es la diferencia entre el rendimiento de la cartera total de acciones del mercado de EEUU y el rendimiento de los bonos de EEUU, se considera el promedio geométrico de las acciones (stocks) y de los bonos (T-Bonds) en la mayor cantidad de años, que figura en la página del profesor de Finanzas **Aswath Damodaran**. (DAMODARANA., 2017, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> )

**Geometric Average**

1928-2016	9.53%	3.42%	4.91%
1967-2016	10.09%	4.83%	6.66%
2007-2016	6.88%	0.73%	4.58%

**Risk Premium**

Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
6.11%	4.62%
5.26%	3.42%
6.15%	2.30%

$$(rm-rf)= 4,62\%$$

- **Beta:** se considera el Beta de la siguiente industria “*Restaurant/Dining*” que es el correspondiente al negocio bajo análisis. Se toma el dato de la misma página de Damodaran.

Recreation	66	0.76	0.92	24.31%	3.12
Reinsurance	3	0.65	0.75	49.51%	1.31
Restaurant/Dining	86	0.61	0.77	29.02%	2.10
Retail (Automotive)	25	0.63	0.91	37.27%	1.69
Retail (Building Supply)	6	1.12	1.30	48.01%	2.34
Retail (Distributors)	88	0.77	1.10	30.13%	2.54
Retail (General)	19	0.82	1.05	37.73%	2.18
Retail (Grocery and Food)	14	0.46	0.69	27.87%	1.66
Retail (Online)	57	1.17	1.23	23.73%	4.94

$$B= 0,61$$

- **Riesgo País:** como el negocio se lleva a cabo en un país emergente, es necesario sumar este riesgo, se toma el dato de Ambito Financiero.

$$\text{Riesgo País (Argentina)}=464= 4,64\%$$

Este proyecto se basa en el supuesto que la industria bajo análisis se ve afectada en un 100% por el Riesgo País, por lo que se considera un  $\lambda$  igual a 1. Supuesto basado principalmente por tratarse de un proyecto que apunta totalmente

al mercado interno, afectado por la inflación, el tipo de cambio, tasa de interés, recesión del país, el poder de los sindicatos, entre otros.

Cualquier medida gubernamental que se tome, como un aumento de la presión fiscal, modificaciones regulatorias, y los anteriormente mencionados, afectan significativamente los flujos del proyecto.

Completando la fórmula:

$$r_i = 1,992\% + 0,61 \times (4,62\%) + 4,64\% \times 1$$

Por lo que la tasa de descuento del proyecto arroja:

$$r_i = 9,45\%$$

Se considera esta tasa del 9,45% como una tasa piso a la cual van a ser descontados los flujos de fondos previamente deflactados por efecto de la inflación a efectos de realizar el análisis en términos reales.

Considerando dicha tasa para el flujo de fondos del proyecto se obtienen los siguientes resultados e indicadores:

- **Tasa de costo de oportunidad:** tasa de actualización de los flujos de caja se ha considerado el 9,45%, formada por el modelo CAPM.
- **VAN:** El valor actual neto resultante del flujo de fondo proyectado a 5 años, con la tasa de actualización del 9,45% y bajo las condiciones establecidas, resultó en \$1.316.417. Como el VAN es mayor a 0, debe llevarse a cabo el proyecto, porque significa que si le exigimos al proyecto una tasa anual del 9,45%, el valor actual del mismo es de \$1.174.760, una vez recuperada la



inversión inicial, es decir la ganancia de los socios de la empresa a valores presentes, obtenida por llevar a cabo el proyecto bajo análisis.

- **TIR:** La tasa interna de retorno del proyecto resultó en un **38,77% anual**. Como la TIR es significativamente mayor que la tasa de costo de oportunidad (9,45% anual), también se concluye que debe llevarse a cabo el proyecto. Es la tasa de rentabilidad propia, intrínseca que arroja el flujo del proyecto.
- **Periodo de recuero descontado:** Se necesita conocer cuantos meses (y días de ser necesario) se requieren para recuperar la inversión inicial de \$ 877.322. Para ello se descuenta cada flujo de fondos con la tasa del 0.79% mensual.

Tabla 21:  
*Periodo de Recuero.*

Periodo	FF	Factor de descuento	Valor presente
1	-17.587	0,992186531	-17.450
2	-17.587	0,984434112	-17.314
3	-17.587	0,976742267	-17.178
4	-17.587	0,969110522	-17.044
5	73.889	0,961538407	71.047
6	79.136	0,954025456	75.498
7	-6.887	0,946571208	-6.519
8	-2.527	0,939175203	-2.374
9	1.881	0,931836987	1.753
10	6.337	0,924556108	5.859
11	10.842	0,917332117	9.946
12	15.397	0,910164571	14.014
13	53.030	0,903053029	47.889
14	58.048	0,895997052	52.011
15	63.121	0,888996207	56.114
16	12.783	0,882050063	11.275
17	115.795	0,875158192	101.339
18	120.170	0,868320170	104.346
19	18.344	0,861535578	15.804
20	21.957	0,854803996	18.769
21	25.598	0,848125012	21.711
22	29.268	0,841498213	24.629
23	32.967	0,834923193	27.525
24	36.694	0,828399547	30.398
25	-109.602	0,821926873	-90.085
26	82.237	0,815504773	67.065
27	86.350	0,809132851	69.869
28	32.319	0,802810717	25.946
29	158.602	0,796537980	126.333
30	161.923	0,790314256	127.970

			939.145
31	46.028	0,784139160	36.092

Fuente: Elaboración Propia, año 2017.

En el mes **30** se acumula a Valor Presente \$ 939.145, pero se necesita saber cuántos días del periodo 31 se requieren para alcanzar los \$947.671, por lo que se calcula la siguiente fórmula:

$$\frac{(\$ 947671 - \$ 939145)}{36.092} \times 0,2362164 \times 30 \text{ días} = 7$$

De ello se desprende que la inversión inicial de \$ 947.671 se recupera en **30 meses y 7 días**.

Considerando el resultado obtenido de estos indicadores, se concluye de esta evaluación financiera, que sin duda debe llevarse a cabo el proyecto, ya que tomando la tasa de descuento mínima exigida al proyecto, los socios obtienen ganancias a valores presentes por \$ 1.174.760.

Además la TIR, que es al tasa intrínseca propia del proyecto, es notablemente superior a la tasa de descuento exigida 9,45% , dado que el proyecto rinde un 45,44% anual.

El apartado desarrollado hasta aquí, pone de manifiesto un total de \$947.671, como cifra necesaria para la inversión inicial, monto que debe ser considerado por los dueños para la apertura del local. Sumado a ello, se debe considerar que los costos fijos mensuales representarán un total de \$354.408,27, monto que requiere una venta diaria en promedio de \$22.548.

Se realizó un análisis de sensibilidad considerando, además del flujo de fondos previamente analizado (considerado como normal), dos escenarios adicionales: un escenario pesimista en el cual se considera que las ventas disminuyen un 10% y un escenario optimista considerando un aumento en las ventas del 10%.

Tabla 22:

*Análisis de Sensibilidad*

ESCENARIO	VENTAS	VAN	TIR
PESIMISTA	-10%	\$ -881.976,20	-8,77%
NORMAL	-	\$ 1.174.759,92	38,77%
OPTIMISTA	10%	\$ 3.058.826,44	87,67%

Fuente: Elaboración Propia, año 2017.

Del análisis de sensibilidad efectuado puede observarse que si las ventas disminuyen un 10% se obtiene un VAN negativo por \$881.976,20 y una TIR negativa de 8,77%.

Por el contrario, si se aumentan las ventas un 10% el VAN obtenido es de \$3.058.826,44 y una TIR de 87,67%.

5.2.6.1. *Conclusión Parcial.*

Con los datos expuestos, se deja entrever que la puesta en marcha del local es un desafío que deberán asumir los dueños, en razón a su capacidad de gestionar los montos considerados previamente y el manejo de variables que se relacionan con aspectos como estacionalidad, creación y fidelización de la clientela, dos factores que serán claves para hacer frente a los altos costos fijos que asume este proyecto.

Por lo tanto deben enfocarse los esfuerzos en mantener una alta ocupación efectos de alcanzar las ventas necesarias para que las proyecciones numéricas que pueden arrojar números favorables en este análisis se concreten en la realidad y sean el inicio de un negocio con proyecciones de crecimiento.

## 6. CONCLUSIÓN

En los últimos años, se observa que los consumidores de servicios gastronómicos y de diversión, no solo priorizan el precio a la hora de elegir un lugar. Aspectos como calidad, variedad en el menú, ubicación, entorno, entre otros factores comienzan a tomar presencia como claves para determinar la conveniencia o no de visitar un nuevo comercio del rubro.

Es en función a lo mencionado, que la combinación de dichos factores, será punto fundamental y decisivo para lograr afluencia de consumidores; no obstante, la innovación en la propuesta, el servicio y el desarrollo de productos y servicios de vanguardia, serán los requisitos para satisfacer al cliente y proyectar la creación de una clientela.

Lo mencionado, es la premisa básica para el desarrollo de este proyecto de inversión en el cual se procuró abordar la temática elegida acudiendo al marco conceptual definido para el desarrollo de un estudio que identifique las características esenciales de acuerdo al giro del negocio.

De tal manera, la evaluación del mercado reveló que la delimitación de la zona elegida para la constitución del emprendimiento presenta características que favorecen a su concreción, fruto del crecimiento de la población en la zona que en los últimos años se dio como resultado de la extensión del desarrollo urbano y que colocó al departamento Rivadavia como parte del conglomerado denominado Gran San Juan.

Es así que la construcción de barrios privados de carácter residencial, el crecimiento de los comercios en la zona, la cercanía con centros turísticos y la localización de distintas universidades, son factores que contribuyen a la existencia de

un gran número de personas que se concentran en la zona y que se constituyen en una potencial demanda para el negocio.

Sumado a ello, el desarrollo de la economía sanjuanina desde hace algunos años con motivo de la minería, permite estimar una demanda con un poder adquisitivo medio alto capaz de destinar parte de sus ingresos al disfrute de actividades como la que propone este proyecto.

Otro aspecto a considerar respecto al mercado al cual está dirigido el emprendimiento, está dado por la competencia que ofrece una diversidad de alternativas en lo que respecta a gastronomía además de su excelencia en el servicio, aspectos que hacen de este proyecto un desafío para quienes desean invertir.

Tal desafío está en desarrollar una estrategia de negocio que resulte atractiva de manera de generar una buena clientela que, basada en la excelencia en el servicio, la oferta gastronómica, la oferta de variedad de bebidas, precios adecuados complementados con ambientación y diversión, puedan recomendar el Resto bar, característica ésta que prima en el 80% de los potenciales consumidores encuestados, para la elección de un buen lugar.

Como parte de la estrategia, este proyecto presenta una carta de comida que se adecúa a los gustos de los consumidores que desean asistir a este tipo de negocio, no obstante se trata de comida “rápida”, se procura que el sabor y presentación distintivos generados por el chef den ese toque distintivo del lugar.

De igual manera, la carta de bebidas tendrá una oferta variada de alternativas que permitan al cliente disfrutar de sabores únicos propuestos por un barman capacitado en coctelería internacional.

El salón elegido para las instalaciones del negocio también es un factor clave y que contribuye al desarrollo de una excelente propuesta para el consumidor en razón a la ubicación del mismo, la amplitud de sus instalaciones que permitirán disfrutar de ambientes decorados y armónicos que inviten a disfrutar de los espacios distribuidos entre el salón y sus galerías predispuestas para ofrecer una excelente vista de la avenida Libertador Gral. San Martín.

La estructura organizacional de la empresa es un aspecto que fue definido en razón a la capacidad del local comercial y las previsiones de concurrencia de clientes de acuerdo a los días de semana.

La planta de empleados con la que deberá contar el negocio, deberá estar compuesta por personas calificadas para el puesto que desempeñarán por lo que el proceso de selección será la clave para ello, debiendo poner énfasis en la elección de personal idóneo y con características adecuadas para el tipo de trabajo que se pretende de cada uno.

Lo que es válido resaltar en este aspecto es la presencia en la provincia de escuelas de gastronomía que servirán de semillero para la contratación de personal en un área tan sensible como lo es la gastronomía.

En coherencia con las exigencias de calificación del personal, es pertinente que desde la gerencia se promuevan capacitaciones en distintas temáticas como atención al cliente, manejo de los alimentos, impacto medioambiental, entre otros temas que permitirán a los empleados y sus dueños, aprender a manejar el mercado en el cual estarán inmersos.

Respecto a la viabilidad legal, las exigencias de las normativas vigentes son la prioridad para la gestión de los dueños previa a la apertura del local como uno de los primeros pasos que debe cumplimentarse y que deberán ser considerados para toda la vida del negocio. No obstante la gran cantidad de requisitos, se considera que su ejecución es sinónimo de seguridad y calidad para la prestación del tipo de servicio que se pretende, por lo que el respeto a la norma es el primer paso en la prestación de un servicio de excelencia.

En consonancia con lo anterior, la responsabilidad asumida por los dueños para el tratamiento de la temática medioambiental será un factor de importancia tanto para el desarrollo del negocio como para el impacto que dicha actividad tendrá sobre el medio ambiente, considerando que las acciones tendientes a la utilización racional de los recursos y demás políticas que pueden implementarse tendrán impacto positivo para el emprendimiento y la sociedad en general.

Complemento de lo mencionado hasta aquí, las variables económico financieras son otro factor de relevancia para este proyecto.

Después de investigar con proveedores, entidades gubernamentales y la inmobiliaria pudo establecerse los costos que implica la apertura del negocio, los que ascienden a un monto de \$ 947.671 que deberá estar a disposición de los inversionistas estimando la apertura del local para el mes de setiembre. En adición, los costos fijos mensuales que representan un total de \$354.408 ponen en evidencia la dimensión de la inversión.

En función a lo mencionado, el estudio realizado a partir del análisis de las ventas y la elaboración de los Flujos de fondo proyectados a 5 años, permiten estimar la rentabilidad del negocio, la que previo análisis de indicadores pone de manifiesto la

factibilidad de llevar adelante el proyecto con perspectivas para recuperar la inversión en un plazo de 30 meses y 7 días, de obtener ganancias de \$ **1.174.760**(a valor presente) y un rendimiento del **38,77%** anual.

De lo detallado en líneas precedentes, puede decirse que la evaluación de los distintos factores que influyen en la determinación de la factibilidad o no de desarrollarse el proyecto dan como resultado conclusiones positivas que justifican la realización de la inversión atento siempre a alcanzar el volumen de ventas estimado en el escenario normal debido a los altos costos fijos que deben afrontarse.

Sin embargo, la apuesta a un emprendimiento de este tipo sigue siendo un desafío para los inversionistas, el que estará basado en la capacidad de dar respuesta a las demandas de clientes más informados y más exigentes respecto a los sitios en que deciden gastar su dinero.

Es por ello, que se recomienda no sólo confiar en los datos numéricos que pueden arrojar resultados prometedores ante la realización de la inversión, sino que también es preciso establecer metas que prioricen el desarrollo continuo de estrategias tendientes a posicionar el negocio en un mercado caracterizado por la competencia y el impacto en la continuidad de los emprendimientos del rubro.

Para finalizar este apartado, resta decir que el aporte de este estudio priorizó el análisis de los factores más relevantes para el desarrollo del proyecto propuesto no obstante se recomienda ampliar la investigación en relación a aspectos referentes al marketing que puedan contribuir a la propuesta.



## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas Corporativas : un enfoque latinoamericano*. (Segunda ed.). Buenos Aires: Alfaomega.
- Ferrá, C., & Botteon, C. (2007). *Evaluación Privada de Proyectos*. Mendoza: Facultad de Ciencias Economicas, UNCuyo.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. (Duodécima ed.). México: Pearson Educación.
- Hornngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2007). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. (Duodécima ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing*. (Décima ed.). México: Prentice Hall.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. (Del Milenio ed.). México: Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Martinez, L. (1 de Noviembre de 2013). *La Administracion Gastronómica*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-administracion-gastronomica/>
- Sabino, C. (1994). *Como hacer una tesis*. Venezuela, Caracas. Ed.Panapo.
- Sapag Chain, N. (2001). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. Argentina: Pearson Educación.
- Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación*. México: Pearson Educación.

### Páginas WEB:

Ámbito Financiero. <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>

Alta Tecnología Alimentaria S.A., Responsabilidad Social Empresaria: [http://atalimentaria.com/responsabilidad\\_social\\_empresaria.php](http://atalimentaria.com/responsabilidad_social_empresaria.php)

Blanco, M. (2012). La rentabilidad de los negocios gastronómicos se redujo a la mitad. Disponible en: <http://www.infobae.com/2012/09/11/670005-la-rentabilidad-los-negocios-gastronomicos-se-redujo-la-mitad/>

Cabrera, S. (2012). Emprendimientos Gastronómicos. Disponible en: <http://eldesafiodeemprender.blogspot.mx/2012/06/emprendimientos-gastronomicos.html>

Cámara de Comercio de San Juan (2016) Relevamiento de la Cámara de Comercio Boom comercial: cada vez más negocios en el Gran San Juan, San Juan. Disponible en: [http://ccomerciosanjuan.com.ar/nota/relevamiento-de-la-camara-de-comercio-boom-comercial-cada-vez-mas-negocios-en-el-gran-san-juan\\_157.html](http://ccomerciosanjuan.com.ar/nota/relevamiento-de-la-camara-de-comercio-boom-comercial-cada-vez-mas-negocios-en-el-gran-san-juan_157.html)

Damodaran, A. Prima de riesgo y Beta. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>(consultado el 25 de Enero de 2017)

Investing, T-Bonds. Disponible en: <http://www.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>(consultado el 25 de Enero de 2017)

Marcet, G. (2015). Preocupación por el crecimiento irregular del Gran San Juan. Diario Movil. San Juan. Argentina. Disponible en: <http://diariomovil.com.ar/2015/10/18/preocupacion-por-el-crecimiento-irregular-del-gran-san-juan/>

Subsecretaria de Planificación Territorial de la Inversión Pública de la Nación (2013) Plan de Ordenamiento Territorial del Área Metropolitana de San Juan (PLAM-SJ), San Juan. Disponible en: <http://scripts.minplan.gob.ar/octopus/archivos.php?file=2609>

Universidad Tecnológica Nacional (2012) Desarrollo Socioeconómico de la provincia de San Juan. Impacto de la Mina El Veladero. Disponible en:

<http://docplayer.es/14713001-Desarrollo-socioeconomico-de-la-provincia-de-san-juan-impacto-de-la-mina-veladero.html>

## 8. ANEXOS

Anexo

### INVESTIGACION DE MERCADO

Entrevistas a clientes:

1. ¿Qué edad tiene y a qué se dedica?
2. ¿Suele asistir a resto-bares?
3. ¿Con cuánta frecuencia?
4. ¿En compañía de quién asiste?
5. ¿Elige resto-bares para celebrar algún acontecimiento? ¿Cuáles?
6. ¿En qué días y horarios asiste?
7. ¿Sólo cena o luego permanece en el resto-bar y consume algún refresco?
8. ¿Cuáles son las comidas y bebidas que prefiere?
9. ¿Qué factores toma en cuenta para escoger? ¿Estilo del lugar, ambientación, precios, ubicación, calidad del servicio que ofrece, comida, tragos, música, bandas, personas que asisten? ¿Cuál es el más importante?
10. ¿Cómo toma conocimiento de los mismos? ¿Por publicidad, por recomendaciones de conocidos que asistieron, redes sociales?
11. ¿Cuánto dinero está dispuesto a gastar en promedio por noche entre comida y bebida?

12. ¿Suele reservar o asiste directamente?
13. ¿Qué resto-bares frecuenta?
14. ¿Quedó totalmente conforme con los servicios prestados por los mismos?
15. ¿Considera que hay prestaciones importantes que no están siendo correctamente ofrecidas por los resto-bares a los que asistió?

Anexo

## INVESTIGACION DE MERCADO

Entrevistas a propietarios de salones:

1. ¿Hace cuantos años pertenece al negocio?
2. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades que enfrentó cuando inició?
3. ¿Alquila el salón o es propietario?
4. ¿Tiene socios?
5. ¿Qué requisitos debió cumplir/habilitaciones para inaugurar el local?  
¿Cuáles debe cumplir cotidianamente para mantenerlo en regla?
6. ¿Qué tipo de clientes asiste al resto-bar? ¿Edad, género, poder adquisitivo?
7. ¿Qué servicios presta? ¿Terceriza alguno?
8. ¿Qué menús de comida ofrece?

9. ¿Qué bebidas brinda?
10. ¿Los menús entre qué precios oscilan?
11. ¿Qué comidas y bebidas son las más solicitadas?
12. ¿Cuál es el precio promedio por persona que consumen entre comida y bebida durante una noche?
13. ¿Qué días y horarios abre sus puertas? ¿Cuáles son los más recurridos?
14. ¿Con cuánto tiempo de anticipación se debe reservar?
15. ¿Qué época del año es la de menor demanda?
16. ¿Cómo promociona el resto-bar?
17. ¿Cómo toman conocimiento los clientes de su salón? ¿Por promociones, recomendaciones, redes sociales?
18. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
19. ¿Qué resto-bares considera que son sus principales competidores?

Anexo

<https://jiessj.files.wordpress.com/2015/07/gastronomc3ada-de-san-juan-2015.pdf>

- **RESTURANTES - COCINA DE AUTOR INTERNACIONAL**

CHINGA TU MADRE - Av. Libertador General San Martin 1221 (Oeste) CLUB

ESPAÑOL - Rivadavia 32 (Oeste)

CLUB SIRIO LIBANES: Entre Ríos 33 (Sur) - Tel. 4229884

DE SANCHEZ: Rivadavia 57 (Oeste) – Tel. 4223066

DIVINA GULA - Av. Libertador General San Martín 1317 (Oeste) DOÑA BENITA -  
Av. Rawson 1515 (Norte)

ELOY – Florentino Ameghino 102 (Sur) - Tel. 4264282

GÓMEZ ANTONIO E HIJOS - General Acha 447 (Sur) LA CASTELLANA: Las  
Heras 155 (Sur)

PRIMER SUPERMERCADO (Comedor y Comidas típicas) - General Acha 447 (Sur)

PUERTO MADERO - Av. Libertador General San Martín 1625 (Oeste)

RENATTO - Av. Libertador General San Martín 1345 (Oeste)

SOLAR DEL SYRAH (Hotel Viñas del Sol): Ruta 20 y General Roca – Tel. 4253922

SUSHI BAR - Laprida 471 (Este)

TIJUANA: Av. de Circunvalación Lateral Oeste (entre Av. Libertador General San  
Martín y Av. José Ignacio De La Roza)

TÍA MARÍA: Entre Ríos 175 (Sur) pasando Rivadavia – Tel. 4202566

TIZZIANO: Av. Libertador General San Martín e Hipólito Irigoyen - Tel. 4232195

- **PARRILLADAS**

BAJO LOS TILO “Sabores a las llamas” - Av. Libertador General San Martín 3369 –

Tel. 154422333 –

Departamento Rivadavia

BIGOTES: Las Heras 647 (Sur) - Tel. 4236665

BUENOS MOMENTOS - Av. Libertador General San Martín esquina C. M. de Alvear

EL RANCHO DE PELUFO: Av. de Circunvalación Lateral Norte entre Tucumán y Mendoza - Tel.

4234167/4273658- Sólo Viernes y Sábados – Espectáculos folclóricos

HOSTAL DE PALITO: Lateral Oeste de Av. Circunvalación 261 (Sur) - Tel. 4230105

LAS LEÑAS: Av. Libertador General San Martín 1670 (Oeste) - Tel 4235040-4232100

LA NUEVA ESTANCIA - Av. Libertador General San Martín 1644 (Oeste) LAS TEJAS - Necochea 1456

LOS TONELES: Av. Libertador General San Martín 1931 (Oeste) esquina Perito Moreno

PARRILLA EL NOGAL - Rastreador Calivar entre Av. Libertador General San Martín y Coll – Departamento Rivadavia

PARRILLADA EL PUENTE - 9 de Julio 2248 (Oeste)

POSTA DE CAMPO: Av. de Circunvalación Lateral Oeste (entre Av. Libertador General San Martín y Av. José Ignacio De La Roza) - Tel. 4260516

POSTA DE ENCUENTRO - Lateral Norte de Av. de Circunvalación 427 (Sur)

REMOLACHA: Sarmiento y Av. José Ignacio De La Roza– Tel. 4277070

RODEO PARRILLA - Lateral Oeste de Av. de Circunvalación

TINTO Y SODA - Av. de Circunvalación y Saturnino Sarassa

- **RESTÓ BAR**



Aquí me quedo - Av. Libertador General San Martín 3339 (Oeste) ex Chalet de  
Cantoni - Departamento

Rivadavia

BAR 46 – Lateral Norte de Av. de Circunvalación pasando Av. Libertador General  
San Martín

BARCELONA MUSIC FOOD - Av. Libertador General San Martín 1438 (Oeste)

BAR Ó: Rivadavia 55 (Oeste) - Tel. 4223066

CRUZ - Av. Libertador General San Martín esquina Urquiza

FAUSTINA - Av. España 186 (Sur)

FRANK'S - Av. Libertador General San Martín esquina Meglioli - Departamento  
Rivadavia

HASTA LOS HUESOS - Av. Libertador General San Martín entre Corrientes y  
Meglioli - Departamento

Rivadavia

HONORIO - Rivadavia 654 (Oeste)

HURLINGAM - Av. Libertador General San Martín 1538 (Oeste)

LADRAN SANCHO - Av. Libertador General San Martín pasando Florentino  
Ameghino

LA HORQUETA - Av. Libertador General San Martín esquina San Miguel -  
Departamento Rivadavia

LA LUPITA BAR - Av. Libertador General San Martín 1870 (Oeste) LAS LAJAS -  
Av. José Ignacio de la Roza 132 (Este)

MONGO AURELIO - Av. Libertador General San Martín 1399 (Oeste)

NÚBILE - Av. Libertador General San Martín 1001 (Oeste) esquina Cabañas –  
Departamento Rivadavia

TIMOTEO NAVARRO - Av. Libertador General San Martín 1473 (Oeste)

UP'S - Av. Libertador General San Martín y Toranzo

WILLY CUBA - Av. Libertador General San Martín 1442 (Oeste) VALDEZ - Av.

Libertador General San Martín 225 (Oeste)

- **PIZZERÍAS**

ABUELO YUYI: Av. José Ignacio De La Rozaesquina Urquiza - Tel. 4221011

LA NEGRITA SIMONA - Mendoza 1093 (Sur)

MEPIACHE LA PIZZA: Av. Libertador General San Martín 1508 (Oeste) - Tel.

4234820

MR. JONES - Paula Albarracín de Sarmiento 120 (Sur)

PEPE PIZZA – Av. Libertador General San Martín y San Miguel

PIZZA.COM: Scalabrini Ortiz y Av. de Circunvalación (Híper Libertad) - Tel.

4277777

PIZZA K - Paula Albarracín de Sarmiento 1038 (Sur) PIZZA PIZZUELA - Av.

Rawson esquina San Lorenzo PIZZERÍSIMA LA PIZZA - Av. Rawson 1153 (Norte)

PIZZOTE-K - Av. José Ignacio De La Roza1016 (Oeste)

PLANETA PIZZA - Av. Libertador General San Martín 1710 (Oeste) – Tel. 4232714

RIGOLETTO: Av. Paula Albarracín de Sarmiento 418 (Sur) - Tel. 4264331

ROGGER'S: Av. Libertador General San Martín y Roger Ballet

- **SERVICIO DE COMIDAS RAPIDAS Y COMIDAS PARA LLEVAR**

BUEN GUSTO - Av. Libertador General San Martín esquina Av. Circunvalación  
(Oeste)

CHICHILO LOMOS: Lateral Norte de Av. de Circunvalación 1376 (Norte) esquina  
General Güemes - Tel. 4218327

CIPRIANO: Av. José Ignacio De La Roza 137 (Oeste) pasando Hipólito Irigoyen –  
Departamento Rivadavia - Tel. 4237576

CIPRIANO: Lateral de Av. de Circunvalación 62 (Sur) - Tel. 4266776

CIPRIANO - 25 de Mayo 98 (Este) - Tel. 4201551

DE INDIA - Av. Libertador General San Martín entre Urquiza y Florentino  
Ameghino

DIVER LOMOS - Sargento Cabral 1200 (Oeste)

EL PATIO XL Delivery: ALTO DEL BONO SHOPPING – Local 4 y 5 - Tel.  
4262002

EL GRAN PANCHO: Mendoza y Av. Libertador General San Martín - Tel. 4204050

EL CALDERO (Comidas para llevar) - Belgrano esquina Catamarca

EMILIANO - Av. Rioja esquina Belgrano

ESTACIÓN DE SERVICIO LIBERTADOR: Av. Libertador General San Martín e  
Hipólito Irigoyen – Tel.

4260861

FETTICHE (Piadineria) - Av. José Ignacio De La Roza 1440 (Oeste) - Tel. 4267520

FETTICHE (Piadineria) - Av. Libertador General San Martín 4018 (Oeste) –  
Departamento Rivadavia

FRANCESCO LOMOS Y PIZZAS – Av. de Circunvalación esquina Salta

HOMERO: Lateral Oeste de Av. de Circunvalación 511 (Sur) - Tel. 4263336

INIZIO: Av. José Ignacio De La Rozay Entre Ríos - Tel. 4222201

LA ESTACIÓN: Av. España y Mitre - Tel. 4354904

LA REGIONAL - Av. Libertador General San Martín 175 (Este) LA VELETA - 25 de Mayo esquina Entre Ríos - Tel. 4222660

LOMITO 348 - Av. Libertador General San Martín 1625 (Oeste) LOS QUIROGA - Mendoza 1842 (Sur)

MYRYAM - Patio Alvear - Local 36

NAZARENO - General Paz 590 (Este) NICODEMOS - Patio de Comidas - Híper Libertad PARIS - Laprida 56 (Oeste)

PIRANDELLO LOMOS: Av. Libertador General San Martín 3105 (Oeste) - Tel. 4260260

PATIO DE COMIDAS DEL SUPER VEA – 25 de Mayo esq. Jujuy – Tel. 4275959 - Shows en vivo Viernes y Sábados

PRONTO LOMOS Y PIZZAS - Mitre esquina Santiago del Estero

ROCCO - Av. José Ignacio De La Roza2023 (Oeste)

ROCINANTE - Mendoza 103 (Sur)

ROMELIA - Av. José Ignacio De La Roza2650 (Oeste)

SHAWARMA (Comidas Árabes) - Av. Libertador General San Martín 1345 (Oeste)

TEQUILA LOMOS: Av. José Ignacio De La Rozaesquina Salta - Tel. 4211763

TIZZIANO - Patio Alvear - Local 36

TOSCANA - Av. José Ignacio De La Rozaesquina Del Bono

TOTOS - Tucumán esquina 9 de Julio

TUCHOS LOMOS - Paula Albarracín de Sarmiento 451 (Norte) UN RINCÓN DE NAPOLES - Rivadavia 175 (Oeste)

- **CONFITERIAS - CAFÉ - MINUTAS - DRUGSTORE - WINEBAR**

3 REYES - Tucumán 217 (Sur)

4° Inter.½ - Rivadavia 472 (Este)

A BOCATTO - Rivadavia 408 (Este) AL-KAFE - Mendoza 81 (Sur) ASTROS -  
General Acha 377 (Sur) BANGKOK - Mendoza 422 (Sur) BENARDINO - Rivadavia  
116 (Oeste)

BETOS – Patio de Comidas del ESPACIO SAN JUAN SHOPPING CENTER - Av.  
José Ignacio De La Roza

806 (Oeste) – Departamento Rivadavia

BLACK CAFÉ - Av. Alem esquina Av. Libertador General San Martín

BLUE CAFÉ - Patio Alvear - Local 51

BONAFIDE EXPRESO - Mendoza esquina Rivadavia

BREAK - Mitre 75 (Oeste)

CAFÉ BONAS - Mitre 187 (Oeste)

CAFÉ CARLITOS - General Acha 41 (Sur)

CAFÉ CASERES (Café y Salón del Lustrado) - General Acha 329 (Sur) CAFÉ

CHITOS - Galería Central - Local 10

CAFÉ CITY – Mendoza antes de Rivadavia CAFÉ DEL PAIS - Sarmiento esquina  
Mitre CAFÉ VARGAS - Mendoza 175 (Sur)

CAFÉ VOLVER: Mendoza 349 (Sur) - Tel. 4203074

CAPRICCIO (Café – Pool) - Av. Rawson 676 (Sur) CEREZA LIGHT - Laprida 1  
(Este)

CINCRIS - Av. José Ignacio De La Roza 123 (Oeste) CLAPTON - Tucumán 230  
(Sur)

COSTELO - Laprida 122 (Sur) CREAMBURY - Híper Libertad - Local 90

DARDOS - Terminal de Ómnibus - Local 18

DAS PEDRAS - Rivadavia 12 (Este) DULCE CREAM- Mendoza 599 (Sur) EL  
CAFEZINHO - Tucumán 227 (Sur)

EL CONDE (Sandwich - Café - Picadas) - Av. Libertador General San Martín 1661  
(Oeste) EL FORO CAFÉ – Mitre 389 (Este)

ESPACIO SAN JUAN SHOPPING CENTER (Patio de Comidas): Av. José Ignacio  
De La Roza 806 (Oeste) –

Departamento Rivadavia – Tel. 4238611

ESK´LA - Rivadavia 536 (Este) FACTORY CAFÉ - Galería Factoría FAUSTINO -  
Mitre 31 (Oeste) FRANKLIN - Laprida 73 (Este) FREUD - General Acha 282 (Sur)

GABANA - Av. José Ignacio De La Roza 160 (Este) HAVANNA - Híper Libertad -  
Local 38 HAVANNA - Tucumán 181 (Sur)

IL PASTICCIERE - Patio Alvear - Local 12

JHONS & JHONS - Av. José Ignacio de la Roza esquina General Acha

LA BASE - Entre Ríos 302 (Sur) LA CORTE - Aberastain 199 (Sur) LA LEY -  
Rivadavia 432 (Este)

LA LLAVE DE ORO - Galería Estornell - Local 13

LA PAUSA - Mendoza 130 (Sur)

LA PLAZA CAFÉ - General Acha 230 (Sur)

LAPANNA - Av. Libertador General San Martín y Santa María de Oro –  
Departamento Rivadavia

LIBERTADIR & DEL BONO - Av. Libertador General San Martín y Del Bono

MARIA CASTAÑA - Rivadavia 122 (Oeste) MASTER CAFÉ - Mitre 138 (Oeste)

MC DONALD - Patio Alvear Local 38 al 41

MC DONALD – Espacio San Juan Shopping Center

MI SANDWICH - Rivadavia 93 (Oeste)

MITRE (Café – Confitería – Drugstore) - Mitre esquina Entre Ríos MOROCCO - Av. Libertador General San Martín esquina Tucumán MR. CAT - Rivadavia 224 (Oeste)

NAZARTET - Mitre 407 (Este)

PARISIEN - General Acha entre Santa Fé y Mitre

PETER JHON - Rivadavia 411 (Este)

PIPI CUCU PETIT - Sarmiento 202 (Oeste) PLAZA MAYOR - General Acha 305 (Sur)

POCILLO CAFÉ - Av. José Ignacio De La Roza86 (Oeste) POOL FREDO - Catamarca 156 (Sur)

SANDWICH 4 - Mendoza 136 (Sur) SHEIK - Rivadavia esquina Mitre

SUPER DOMO - Av. España 686 (Oeste) TERRASOL - Salta 130 (Norte)

THE CITY - Laprida 48 (Oeste)

THONET - Av. José Ignacio De La Rozay Entre Ríos

TIMOTY - Rivadavia 153 (Este)

URBANO CAFÉ - Av. José Ignacio De La Roza86 (Oeste)

VONO - Av. José Ignacio De La Roza1946 (Oeste) Shopping Del Bono

YETI - Av. Rioja 368 (Sur)

- **COMIDA MACROBIOTICA**

DIETA EXPRESS - General Lavalle 702 (Sur)

SOYCHU (Comida Vegetariana) - Av. José Ignacio De La Roza223 (Oeste)

TAGORE (Comida Naturista) - Av. Libertador General San Martín 1552 (Oeste)

- **HELADERIAS**

GRIDO (Helados y cafetería) - Rivadavia 67 (Oeste) GRIDO – Matías Zavalla 943 (Norte) – Tel. 4266667

GRIDO – Av. Libertador General San Martín 5508 (Oeste) – Tel. 4332805 – Departamento Rivadavia

GRIDO – Comandante Cabot 2964 (Oeste) – Tel. 4341173 – Departamento Rivadavia

HELADERÍA COPOS DE NIEVE - Av. Rioja 713 (Norte) – Tel. 4274230

HELADERÍA HABANA (Helados y cafetería) - Av. José Ignacio dela Roza 436 (Oeste) HELADERÍA GLUP'S - Av. José Ignacio De La Roza999 (Oeste) – Tel. 4202690

EL NOVO CAPRI (Helados y cafetería) - Av. José Ignacio De La Roza5442 (Oeste) – Tel. 4334257 - Departamento Rivadavia

FREDDO - Av. Libertador General San Martín 1826 (Oeste) – Tel. 0810-333-7333

LA ALPINA HELADOS – 9 de Julio esquina Las Heras – Tel. 422-6830

LAS MALVINAS – Av. Rawson 1236 (Norte) – Tel. 4213655

PORTHO GELATTO - Lateral Norte de Av. de Circunvalación 105 pasando Av. Libertador General San

Martín – Tel. 4233131 - 0800-333-2320

PORTHO GELATTO - Av. Libertador General San Martín 3078 (Oeste) Estación de Servicio Libertador – Tel.

4260861

PORTHO ALVEAR - Av. Libertador General San Martín 1826 (O) Local 38 – Patio Alvear – Tel. 430900

RICO CAFÉ (Helados y cafetería) - General Acha 30 (Sur)



## Anexo

### Menú de Comidas:

#### ENTRADAS

- ✓ RABAS
- ✓ RABAS con salsa Ale Oli
- ✓ RABAS PROVENZAL
- ✓ PAPAS FRITAS
- ✓ PAPAS FRITAS VAN GOGH (papas en gajo, con queso cheddar y panceta ahumada)
- ✓ PAPAS FRITAS para celíacos
- ✓ MINI EMPANADAS DE CARNE
- ✓ MINI EMPANADAS DE JAMON Y QUESO

#### COMIDAS

- ✓ PIZZAS
  - PIZZAS PARA CELÍACOS
  - MUZZARELLA (Muzzarella, aceitunas, orégano)
  - ESPECIAL (Muzzarella, jamón cocido, aceitunas, morrones)
  - CALABRESA (Muzzarella, calabresa, aceitunas)
  - ROQUEFORT (Muzzarella, queso azul, aceitunas)
  - NAPOLITANA (Muzzarella, rodajas de tomates, aceitunas, orégano)
  - NAPOLITANA CON RUCULA (Muzzarella, rodajas de tomate, aceitunas, orégano, rúcula)

- PANCETA (Muzzarella, panceta, aceitunas)
  - 4 QUESOS (Muzzarella, provolone, queso azul, parmesano, aceitunas)
  - SALCHICHISIMA (Muzzarella, vienisima, papas fritas, salsa golf)
  - PROVOLONE (Muzzarella, provolone, aceitunas)
  - ANCHOITAS (Muzzarella, anchoas, jamón cocido, aceitunas)
  - PALMITOS (Muzarella, jamón cocido, palmitos, aceitunas)
  - ANANA (Muzzarella, jamón cocido, ananá, azúcar negra, aceitunas)
  - FUGAZZETA (Muzzarella, cebolla, aceite de oliva, aceitunas)
  - FUGAZZA (Cebolla, aceite de oliva, aceitunas)
  - JAMON CRUDO CON RUCULA ( Muzzarella, Jamón crudo, rúcula, aceitunas)
- ✓ LOMOS DE CARNE O POLLO
- COMUN (Pan árabe, carne, lechuga, tomate, aderezos)
  - ESPECIAL (Pan árabe, carne, lechuga, tomate, jamón cocido, queso tybo, aderezos)
  - COMPLETO (Pan árabe, carne, lechuga, tomate, jamón cocido, queso tybo, huevo, aderezo)
  - ROQUEFORT (Pan árabe, carne, lechuga, tomate, jamón cocido, queso roquefort, aderezo)
  - PANCETA (Pan árabe, carne, lechuga, tomate, jamón cocido, panceta, aderezo)

- JAMON CRUDO Y RUCULA (Pan árabe, carne, tomate, queso tybo, rúcula y jamón crudo)
  - RADICAL (Pan árabe, carne, queso tybo)
  - PAN FRANCES ídem lomos pero con pan francés.
- ✓ SANDWICHES CALIENTES
- JAMON CRUDO, QUESO RUCULA, ADEREZO
  - JAMON CRUDO, TOMATE, RUCULA, ADEREZO.
  - JAMON COCIDO, QUESO TYBO ADEREZO
  - AMERICANO (tomate, lechuga, jamón cocido, queso tybo, aderezo)
  - BARROLUCO
- ✓ HAMBURGUESAS
- COMUN (Pan, carne, tomate, lechuga, aderezos)
  - ESPECIAL (Pan, carne, tomate, lechuga, jamón, queso tybo, aderezos)
  - VAN GOGH (Pan, carne doble, tomate, lechuga, jamón, queso.)
  - RADICAL (Pan, carne, queso tybo)

El menú de bebidas del local está compuesto por: agua mineral, agua natural, aguas saborizadas, refrescos línea Coca Cola, vinos, cervezas, coctelería.

En lo que a la carta de vinos refiere, dentro de los mismos hay distintas alternativas como vinos de bodega, boutique y Premium. La diferencia entre un vino de bodega estándar y un vino boutique lo marca el límite de precio \$150, por encima de ese monto ya son considerados vinos boutique.

En el Resto-bar "Van Gogh" se ofrecerá en la carta de bebida ambos tipos de vinos. Los vinos boutique presentan la particularidad de ser vinos elaborados por enólogos reconocidos que producen un vino de alta calidad, presentan etiquetas muy atractivas y por sobre todas las cosas, ofrecen una muy buena relación precio-producto. Los vinos de bodegas estándar, al igual que los vinos boutique, también presentan una excelente relación precio-calidad, sobre todos los que están en la franja de \$100 para arriba, ya que estos son un muy buen producto y existe mucha variedad de vinos de San Juan y Mendoza. Por lo analizado a este producto se le puede marcar con hasta un 100% más de su costo.

Coctelería: Se ofrecerá todo tipo de cocteles y tragos preparados. Así también se incluyen bebidas como fernet y campari. Este tipo de bebidas puede generar un margen de ganancia de hasta un 200% de su costo.

**ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACION**



**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Ariel Mauricio Gil Galdeano.
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	30.511.242
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	“Proyecto de Inversión para la apertura de Restó Bar en el departamento de Rivadavia, provincia de San Juan" 2017
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	agamenon14@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
<b>Datos de edición:</b> <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	N/A

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> (Marcar SI/NO) <sup>[1]</sup>	SI
<b>Publicación parcial</b> (Informar que capítulos se publicarán)	N/A

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar Fecha:** San Juan, 01 de Agosto de 2017.

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

\_\_\_\_\_ Universidad Siglo 21 \_\_\_\_\_ certifique la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
**Firma Autoridad**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración Autoridad**

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.