



PROYECTO DE TRABAJO FINAL DE GRADUACION.

Alumno: Carrión Barea Valentina Pilar

Legajo: VCPB 17718

Proyecto de Inversión para la apertura de una sucursal de una cafetería en la capital de

San Juan en el año 2018.

(Proyecto de Aplicación profesional)

Carrera: Contador Público.

2018.

## **Resumen.**

En el trabajo siguiente se evalúa la viabilidad de abrir una nueva sucursal del micro emprendimiento "El Cafezinho" ubicado en la capital de San Juan, en el año 2018.

El mismo es una empresa familiar ya consolidada en el mercado de la capital sanjuanina, que ofrece servicios de meriendas, café más productos de panadería. La misma pertenece a la familia Carrión que logró su apertura en el año 2007 y que actualmente tiene muchas ideas y posibilidades de expansión, con el objetivo de abarcar el mercado creciente y además incrementar sus utilidades.

Como toda empresa familiar o PyME, el análisis al momento de tomar decisiones debe ser profundo y puntual, ya que las pequeñas y medianas empresas tienen mucha variabilidad respecto a malas decisiones, cambios en el gobierno, medidas políticas cambiantes, entre otros factores externos. Por esa razón es que se desarrollará en este trabajo el proyecto de inversión de apertura de una nueva sucursal, analizando su viabilidad económica, financiera, técnica, ambiental, organizacional y legal, funcionando las mismas como una herramienta muy útil para la toma de decisiones de parte de los propietarios.

Se implementarán todas las metodologías de estudios de proyectos más conocidas para lograr conocer en lo más exacto la posibilidad de llevar a cabo el proyecto.

Esto se considera que será un desafío para la familia Carrión, así como para todos sus trabajadores, ya que una de los problemas más recurrentes en micro emprendimientos es desarrollar una expansión y un crecimiento correcto.

Palabras claves: Empresa familiar, proyecto de inversión, viabilidad.

## **Abstract.**

The following work evaluates the viability of opening a new branch of the micro-enterprise "El Cafezinho" located in the capital of San Juan, in 2018.

It is a family business already consolidated in the San Juan capital market, which offers snacks, coffee and bakery products. It belongs to the Carrión family that achieved its opening in 2007 and that currently has many ideas and possibilities of expansion, with the aim of covering the growing market and also increasing its profits.

Like any family business or PyME, the analysis at the moment of making decisions must be deep and punctual, since small and medium enterprises have a lot of variability regarding bad decisions, changes in government, changing political measures, among other external factors. For this reason, the investment project of opening a new branch will be developed in this work, analyzing its economic, financial, technical, environmental, organizational and legal viability, working them as a very useful tool for decision making. Part of the owners.

All the most well-known project study methodologies will be implemented in order to get to know in the most exact way the possibility of carrying out the project.

This is considered to be a challenge for the Carrión family, as well as for all its workers, since one of the most recurrent problems in microenterprises is to develop expansion and growth.

**Keywords:** Family business, investment project, viability.

# Índice.

<b>Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>7</b>
1.1 <i>Introducción.....</i>	7
1.2 <i>Antecedentes.....</i>	8
1.3 <i>Delimitación del problema.....</i>	9
1.4 <i>Justificación.....</i>	9
1.5 <i>Alcance del presente trabajo.....</i>	11
<b>Capítulo 2. Objetivos.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Objetivos.....</b>	<b>12</b>
2.1.1 <i>Objetivo General.....</i>	12
2.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	12
<b>Capítulo 3. Marco Teórico.....</b>	<b>13</b>
3.1 <i>Proyecto de inversión.....</i>	13
3.1.1 <i>Componentes Básicos de una Inversión.....</i>	13
3.2 <i>Tipos de Inversiones.....</i>	14
3.2.1 <i>Proyectos en Empresas en Marcha.....</i>	15
3.2.2 <i>Tipologías de proyectos en empresas en marcha.....</i>	15
3.3 <i>Proyectos de Ampliación.....</i>	17
3.4 <i>El Ciclo del Proyecto.....</i>	18
3.4.1 <i>La pre inversión.....</i>	18
3.4.2 <i>Selección de Proyectos.....</i>	18
3.4.3 <i>La Formulación del Proyecto.....</i>	19
3.5 <i>Estudios Principales de un Proyecto.....</i>	21
3.5.1 <i>Estudio de Mercado.....</i>	21
3.5.1.1 <i>Definición de Mercado.....</i>	22
3.5.1.2 <i>Análisis de la oferta.....</i>	22
3.5.1.3 <i>Análisis de la demanda.....</i>	23
3.5.1.4 <i>Relaciones con los clientes.....</i>	25
3.5.1.5 <i>Análisis de la comercialización.....</i>	26
3.5.1.6 <i>Canales de comercialización.....</i>	26
3.5.2 <i>Estudio Técnico.....</i>	27

3.5.2.1 Tamaño óptimo de la planta. ....	27
3.5.2.2 Localización óptima de la planta. ....	27
3.5.3 Ingeniería del Proyecto. ....	28
3.5.4 Análisis Organizativo, Administrativo y Legal. ....	28
3.5.5 Estudio Ambiental. ....	29
3.5.6 Efectos Tributarios de un Proyecto de Inversión. ....	29
3.5.6.1 Efecto tributario de la variación de costos. ....	30
3.5.7 Estudio Económico. ....	30
3.5.7.1 Evaluación económica. ....	31
3.5.7.2 Construcción de Flujo de Caja. ....	32
3.5.7.3 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. ....	33
3.5.7.4 Costo Promedio Ponderado y CAPM. ....	34
3.5.7.5 Tasa interna de retorno (TIR). ....	35
<b>Capítulo 4. Metodología. ....</b>	<b>36</b>
4.1 Tipo de investigación. ....	36
4.2 Fuentes de Investigación. ....	36
4.3 Técnicas de Recolección de Datos. ....	37
4.4 Población y muestra. ....	38
4.5 Cuadro Metodológico. ....	38
<b>Capítulo 5. Análisis de viabilidades. ....</b>	<b>40</b>
5.1 Población de la Capital de San Juan. ....	40
5.2 El Cafezinho. ....	41
5.3 Misión. ....	42
5.4 Visión. ....	42
5.5 Valores. ....	43
5.6 Viabilidades. ....	43
5.6.1 Viabilidad comercial. ....	45
5.6.1.1 Análisis de la oferta. ....	46
5.6.1.2 Análisis de la demanda. ....	48
5.6.1.3 Precios. ....	51
5.6.1.4 Las Cinco fuerzas de Porter. ....	52
5.6.1.5 Conclusión comercial. ....	54
5.6.2 Viabilidad técnica. ....	55
5.6.2.1 Conclusión técnica. ....	55
5.6.3 Viabilidad organizacional. ....	56
5.6.3.1 Conclusión organizacional. ....	57

5.6.4 Viabilidad legal.....	57
5.6.4.1 Conclusión Legal.....	58
5.6.5 Viabilidad ambiental.....	58
5.6.5.1 Conclusión ambiental.....	58
5.6.6 Viabilidad financiera.....	59
5.6.6.1 Inversión inicial.....	59
5.6.6.2 Ingresos estimados del proyecto.....	60
5.6.6.3 Egresos estimados del proyecto.....	60
5.6.6.4 Tasa de descuento.....	62
5.6.6.5 Valor Presente Neto.....	64
5.6.6.6 Tasa Interna de Retorno.....	65
5.6.6.7 Conclusión viabilidad financiera.....	66
5.7 Análisis FODA.....	66
5.7.1 Cuadro Matriz FODA.....	67
5.8 Entorno actual para la inversión.....	68
5.9 Conclusiones diagnósticas.....	70
<b>Capítulo 6. Propuesta de aplicación.....</b>	<b>71</b>
6.1 Desarrollo de la implementación.....	71
6.2 Conclusiones finales.....	73
6.3 Cronograma de actividades.....	74
<b>Capítulo 7. Bibliografía.....</b>	<b>76</b>
<b>Capítulo 8. Anexo.....</b>	<b>79</b>
Anexo N° 1. Entrevista.....	79
Anexo N° 2. Entorno empresarial.....	80
Anexo N° 3. Viabilidades.....	80
Anexo N° 4. Inversión inicial y flujo de fondos.....	81
Anexo N° 5. Totales de ingresos proyectados.....	82
Anexo N° 6. Ingresos estimados.....	82
Anexo N° 7. Flujo de fondos.....	83
Anexo N° 8. Cálculo tasa de descuento.....	85
Anexo N° 9. Análisis interno y externo.....	86

## **Capítulo 1. Planteamiento del problema.**

### *1.1 Introducción.*

Las pequeñas y medianas empresas, incluidos los micros emprendimientos tienen la necesidad de consolidar mediante distintas metodologías, la aceptación de emprender una idea nueva. Con motivo de respetar la necesidad mencionada y asegurar la correcta implementación de la inversión, se hará énfasis en una empresa familiar llamada El Cafezinho.

En la capital de la provincia de San Juan, se encuentra el comercio El Cafezinho, un emprendimiento de la familia Carrión, que brinda servicios de café e infusiones, los cuales se pueden acompañar con una variedad de productos de panadería.

Con el afán de progreso, desde la apertura, en el año 2007 de este emprendimiento familiar, ha logrado posicionarse en el mercado, generando en la capital de la provincia de San Juan un prestigio en este rubro. Por motivos de crecimiento poblacional, cambio de hábitos, mayor consumismo, incremento del turismo y apertura del mercado principalmente durante el año 2017, es que la familia Carrión ha analizado muy generalmente los beneficios que se obtendrían por la apertura de la primera sucursal de El Cafezinho.

La ciudad de San Juan, capital de la provincia, es la localidad más densamente poblada de la provincia, funcionan las sedes ministeriales, el Poder Legislativo y el Judicial; a nivel educativo cuenta con el Rectorado de la Universidad Nacional de San Juan, innumerables bibliotecas y sedes de importantes empresas, lo que hace que exista un afluente de habitantes de zonas aledañas a la ciudad capital.

Por estas razones es que hay un atractivo muy grande en la familia Carrión en la apertura de una sucursal de la cafetería El Cafezinho, en la capital de San Juan, pudiendo explotar en gran medida las posibilidades de crecimiento. A través de la instalación de la nueva sucursal le permitirá a la empresa cubrir las necesidades de los ciudadanos que circulan por la ciudad, lograr incrementar sus utilidades, consolidarse aún más en el mercado de la gastronomía y expandir la empresa familiar evitando la concentración y problemáticas frecuentes que ocurren en empresas donde la familia trabaja en un solo negocio o local.

El análisis del proyecto de inversión se llevará a cabo durante el transcurso del año 2018, considerando todas las variables presentes en el mercado de la ciudad de San Juan. La participación de un profesional en ciencias económicas es fundamental para considerar todas las variables que puedan afectar al proyecto, ya sean económicas, financieras o impositivas.

Se analizarán y desarrollarán cada una de las viabilidades necesarias para la apertura de una nueva sucursal en la provincia de San Juan, entre las más importantes se encuentran la viabilidad comercial, la ambiental, la legal, la organizacional y por último la técnica y financiera. Éstas serán las bases para la formulación de los objetivos específicos durante el desarrollo de este trabajo final de grado.

El análisis de cada una de la viabilidades y sus conclusiones parciales permitirán a los propietarios del negocio decidir por abrir o no una nueva sucursal, e indicar cuáles son los puntos fuertes y los críticos a considerar durante la implementación del proyecto. Por lo tanto, como fue mencionado, cada una de las variables potenciales a afectar el desarrollo del proyecto será estudiada durante el año 2018, dada la necesidad de disponer de información y análisis más cercanos a la fecha de inicio del emprendimiento.

El trabajo partirá de objetivos, a los cuales mediante diversas metodologías se aplicará el estudio del proyecto para posteriormente analizar sus resultados, y concluir con la viabilidad o no de abrir una nueva sucursal. Cada uno de estos desarrollos estará respaldado por un marco de teoría de importantes autores y profesionales especialistas en proyectos de inversión.

## *1.2 Antecedentes.*

Toda entidad, en algún momento debió desarrollar un estudio para confirmar la viabilidad de un proyecto de inversión. Hay muchos antecedentes que respaldan porque es tan útil este análisis, desde lo internacional hasta lo local y desde negocios pequeños de comercio hasta para grandes empresas.

Respecto al rubro gastronómico, que es dónde la empresa bajo estudio realiza su actividad, es muy usual que muchos comercios, al ser pequeños como bares, restaurantes, kioscos, entre otros no realicen estudio alguno porque no ven la necesidad.

Según especialistas, la demanda de café y esos tipos de servicios que conllevan de panadería han aumentado considerablemente obligando a estos negocios a ampliarse para poder cubrir todo el mercado.

Algunos ejemplos que demuestran la importancia de hacer un estudio de mercado y de inversión en dicho rubro son los siguientes:

Un estudio a nivel internacional indica la demanda creciente de café, según Gaucín (2012) la apertura de cafeterías gourmet o buenos servicios de los mismos han estimulado la cultura del café.



A nivel nacional la Asociación Nacional del Café (2013) indicó que en la última década, el consumo de café a nivel global mostró un marcado dinamismo, en el 2011 se logró un récord de 8.34 millones de toneladas.

Simplemente considerando el antecedente nacional, se concluye que no debe considerarse a la gastronomía como un micro emprendimiento que no necesita de ningún análisis de viabilidad, al contrario, al ser un mercado en expansión, competitivo y de gran apertura a los competidores es necesario acudir a un profesional competente para disminuir nivel de incertidumbre.

### *1.3 Delimitación del problema.*

Los micro emprendimientos como los de la familia Carrión, en este caso una cafetería, generalmente tienen la visión, desde sus inicios, de expandirse en un futuro no muy lejano.

La problemática proviene de eso y es de donde se parte para desarrollar un proyecto de inversión.

Si no se realiza un proyecto de inversión acerca de la apertura de la primera sucursal, está la alta probabilidad de que el negocio fracase, porque no habrá certidumbre sobre la manera y tiempo de recuperar dicha inversión inicial, así como no se conocerán las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas del negocio.

Por lo que es clave la formulación de este estudio considerando todas las variables que afectarían a esta empresa.

### *1.4 Justificación.*

La relevancia de la propuesta sobre la apertura de una sucursal de la cafetería El Cafezinho, consiste en hacer visibles los resultados cualitativos y cuantitativos de la evaluación del proyecto de inversión, tanto en términos económicos, financieros, impositivos, legales, organizacionales, ambientales y técnicos.

Es importante no olvidar ninguno de estas ramas, el económico por motivo de conocer el nivel de rentabilidad que podría obtenerse por la implementación del proyecto. El financiero con respecto a los análisis de financiamiento, mercados financieros, flujos de caja, alternativas de inversión. El impositivo simplemente porque la Argentina presenta una alta presión fiscal que afecta a cualquier negocio, por lo que es importante su tratamiento. Los

motivos legales por una cuestión de respetar y amoldarse a cualquier marco jurídico necesario para el crecimiento una pequeña empresa. El organizacional con la necesidad de descartar problemas en la contratación de personal, en la infraestructura del negocio, en la estructura del mismo, en el organigrama de la PyME, así como también su influencia en la toma de decisiones.

Frecuentemente negocios pequeños fracasan en sus intentos de crecimiento, simplemente porque sus dueños no ven importante estudiar la factibilidad de sus proyectos de inversión. Este fracaso acarrea para sus dueños, problemas económicos y financieros, endeudamiento, juicios laborales, deudas impagables, embargos, quiebras, entre otros.

El Cafezinho, a pesar de la inestabilidad económica y los cambios de gobierno, ha crecido en el mercado gracias a la buena toma de decisiones diarias de la familia Carrión, y entre otros factores el espíritu emprendedor presente y los productos de calidad ofrecidos a los clientes.

Como es de costumbre, los propietarios del negocio ven conveniente confiar a un profesional de ciencias económicas, el trabajo de detectar si es viable dentro de las ramas ya mencionadas abrir otra sucursal en la misma ciudad. Por lo tanto para disminuir el riesgo que implica el presente emprendimiento, la familia Carrión, va requerir de una herramienta fundamental para tomar la decisión que le reduzca la incertidumbre: un proyecto de inversión. Este es un documento ordenado, por escrito, que evalúa la factibilidad de implementar su idea, estudiando todas las viabilidades influyentes en la inversión.

La confección de un proyecto de inversión, implica el estudio de viabilidad, ambiental, organizacional, técnica, legal, económica-financiera, que permitirá a priori evaluar la viabilidad del proyecto, considerando la tasa de costo de capital definida para los emprendedores. Se dejará en claro la fuente de financiamiento para afrontar la inversión inicial y los costos y gastos fijos y variables de los ejercicios siguiente dentro del horizonte temporal analizado que es de 4 años partiendo desde el 2018.

Por esta razón se pretende desarrollar un proyecto de aplicación profesional sobre el análisis de viabilidad para la apertura de la sucursal del café El Cafezinho en la capital de la provincia de San Juan, en el año 2018.

### *1.5 Alcance del presente trabajo.*

Por lo expuesto, y como tema al cual un contador público puede desarrollar, se abordará un proyecto de aplicación profesional, con el objeto de dar respuesta al interrogante de viabilidad por parte de la cafetería El Cafezinho perteneciente a la familia Carrión.

Como se mencionó, se desarrollará el estudio del proyecto de apertura de nueva sucursal, considerando todas las variables que afectarán a la idea, como también a las potenciales. El estudio se centrará en lo que resta del año 2018 y la inversión a realizar se encontraría ubicada en el mismo lugar de su sede central, en la ciudad de San Juan, Argentina.

En conclusión, el presente trabajo brindará la conveniencia o no, de manera justificada, de invertir en abrir otro local gastronómico.

## **Capítulo 2. Objetivos.**

### ***2.1 Objetivos.***

#### ***2.1.1 Objetivo General.***

Evaluar proyecto de inversión para la apertura de una sucursal de la cafetería "El Cafezinho", en la capital de San Juan.

#### ***2.2 Objetivos Específicos.***

- Analizar la viabilidad comercial del proyecto de inversión.
- Analizar la viabilidad técnica para la implementación del proyecto de inversión.
- Analizar la viabilidad organizacional para la implementación del proyecto de inversión.
- Analizar la viabilidad legal del proyecto de apertura de una nueva sucursal.
- Analizar la viabilidad ambiental para la implementación del proyecto de inversión.
- Analizar la viabilidad financiera para la implementación del proyecto de inversión.

## Capítulo 3. Marco Teórico.

### *3.1 Proyecto de inversión.*

Es una propuesta de acción técnico-económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias (Sapag Chain, 2008)

Tiene como objetivos aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término o puesta en operación normal.

Responde a una decisión sobre uso de recursos con algún o algunos de los objetivos, de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios.

#### *3.1.1 Componentes Básicos de una Inversión.*

Según Sapag Chain (2008) la decisión de emprender una inversión, como todo proceso decisional, tiene cuatro componentes básicos:

- a) El decisor: que puede ser un inversionista, financista o analista;
- b) Las variables controlables: por el decisor, que pueden hacer variar el resultado de un mismo proyecto dependiendo de quién sea él;
- c) Las variables no controlables: por el decisor y que influyen en el resultado del proyecto, y
- d) Las opciones o proyectos que se deben evaluar para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de negocios.

La responsabilidad del evaluador de proyectos será aportar el máximo de información para ayudar al decisor a elegir la mejor opción. Para esto es fundamental identificar todas las opciones y sus viabilidades como único camino para lograr una óptima decisión (Sapag Chain, 2008).

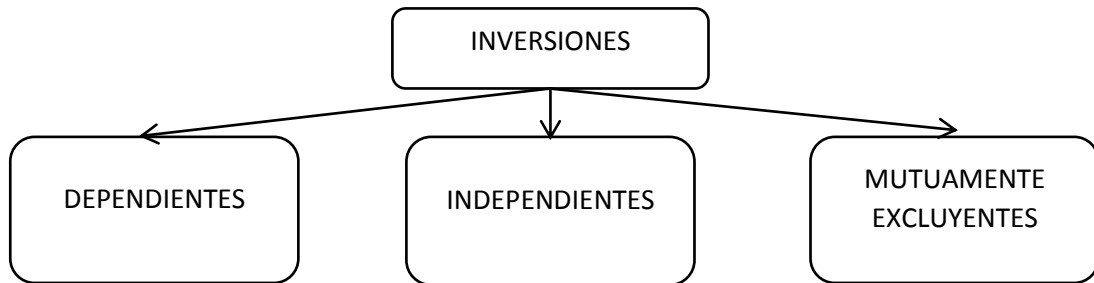
### *3.2 Tipos de Inversiones.*

Las opciones de inversión se pueden clasificar preliminarmente en dependientes, independientes y mutuamente excluyentes.

- Las inversiones dependientes: son aquellas que para ser realizadas requieren que se haga otra inversión. Por ejemplo, el sistema de evacuación de residuos en una planta termoeléctrica que emplea carbón depende de que se haga la planta, mientras que esta última necesita de la evacuación de residuos para funcionar adecuadamente. En este caso se hablará de proyectos complementarios y lo más común será evaluarlos en conjunto (Baca Urbina, 2010).
- Las inversiones independientes: son las que se pueden realizar sin depender ni afectar o ser afectadas por otros proyectos. Dos proyectos independientes pueden conducir a la decisión de hacer ambos, ninguno o sólo uno cualquiera de ellos. Por ejemplo, la decisión de comprar o alquilar oficinas es independiente de la decisión que se tome respecto al sistema informático (Baca Urbina, 2010).
- Las inversiones mutuamente excluyentes: como su nombre lo indica, corresponden a proyectos opcionales, donde aceptar uno impide que se haga el otro o lo hace innecesario. Por ejemplo, elegir una tecnología que usa petróleo en vez de carbón hace innecesario invertir en un sistema para evacuar cenizas y residuos del carbón (Baca Urbina, 2010).

Figura N°1.

*Tipos de Inversión.*



Fuente: (Baca Urbina, 2010, pág. 11).

*3.2.1 Proyectos en Empresas en Marcha.*

A diferencia de los estudios de proyectos de creación de nuevos negocios, las evaluaciones de proyectos que involucran modificar una situación existente, como las inversiones que las empresas realizan para su modernización, requieren consideraciones muy particulares y procedimientos de trabajos específicos y diferentes.

Entre otras cosas, esto se debe a que, en el caso de estudiar un posible cambio de una situación vigente, la evaluación debe comparar el beneficio neto entre la situación actual, la situación actual óptima y la situación con proyecto.

En otras palabras, se analiza la variación en la creación de valor futuro que tendría optar por una inversión (o desinversión) con relación al valor que se podría esperar si se mantiene la situación actual. Una opción que siempre se debe considerar al tomar una decisión es la de mantener las condiciones de funcionalidad vigentes (Sapag Chain, 2008).

*3.2.2 Tipologías de proyectos en empresas en marcha.*

Una clasificación de estos proyectos es en función de la finalidad de la inversión, es decir, del objetivo de la asignación de recursos, que permite distinguir entre proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas y proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización en una empresa existente.

Entre estos últimos se identifican, por ejemplo, proyectos que involucran el outsourcing, la internalización de servicios o elaboración de productos provistos por empresas externas, la ampliación del nivel de operación de la empresa, el abandono de ciertas líneas de producción o el simple reemplazo o renovación de activos que pueden o no implicar cambios en algunos costos pero no en los ingresos ni en el nivel de operación de la empresa (Baca Urbina, 2010).

Figura N°2.

*Tipos de Proyectos de Inversión.*



Fuente: (Sapag Chain, 2008, pág. 20).



### *3.3 Proyectos de Ampliación.*

La evaluación del proyecto de ampliación implica un aumento de inversiones en una empresa que se encuentra en marcha. Los proyectos de ampliación pueden ocasionar sustitución de activos (cuando se cambia un equipo de menor capacidad de producción por otro de mayor) o sólo la agregación de nuevos activos al proceso (Sapag Chain, 2008).

El análisis será muy distinto si se proyecta efectuar la ampliación por medio de un reemplazo o de un complemento de activos. En el primer caso se procederá con una metodología aplicable a proyectos de reemplazo con cambio en los niveles de ingreso, mientras que, en el segundo, se empleará el procedimiento aplicable a un proyecto de ampliación propiamente dicho.

Cuando una empresa evalúa un proyecto para aumentar la capacidad de elaborar un producto en particular enfrenta, a veces, la posibilidad de adquirir la capacidad adicional mediante la compra de una empresa que fabrica su mismo producto. Si es así, se deberán comparar las rentabilidades de esta adquisición con la opción de construir y comprar la planta y equipos necesarios para ello (Sapag Chain, 2008).

Una particularidad especial que es posible apreciar tanto en proyectos de ampliación como en aquellos de reemplazo que involucran cambios en los niveles de producción, es que ambos requerirán de antecedentes similares a los utilizados para la evaluación de un proyecto nuevo.

Por ejemplo, de un estudio de mercado que demuestre la capacidad de vender la eventual producción adicional que generará la inversión, y de la evaluación de las opciones de tecnología, tamaño e impacto organizacional, entre otros.

Frecuentemente se aprecian confusiones respecto de cuáles costos son relevantes de considerar en la evaluación de un proyecto de ampliación. La falta de clarificación de lo anterior puede fácilmente conducir al inversionista a una decisión equivocada, mostrando una proyección económica que no refleja la real rentabilidad de su inversión (Baca Urbina, 2010).

### *3.4 El Ciclo del Proyecto.*

#### *3.4.1 La pre inversión.*

Según Miranda (2007) los componentes de la pre inversión son:

##### *Identificación de proyectos.*

La identificación del proyecto se fundamenta en la explicación de los aspectos principales del problema y el planteamiento de las posibles alternativas de solución, o la forma como se puede aprovechar una oportunidad (Miranda, 2007)

El problema generalmente está relacionado con la oportunidad de aprovechar una situación favorable, o la necesidad de enfrentar la carencia de bienes y servicios, o con el suministro inadecuado de estos bienes, su mala calidad, o la necesidad de garantizar la oferta por un tiempo prolongado.

Por tal motivo, la solución consiste en descubrir alternativas para aprovechar dichas oportunidades, o el estudio de variantes para incrementar la producción, o el mejoramiento en la calidad de los bienes y servicios ya producidos o la reposición de infraestructura que ya ha cumplido su período de vida útil.

No es difícil, en consecuencia, identificar proyectos, pero dado que el nivel de recursos siempre resulta bien inferior a la magnitud de las necesidades, se precisa aplicar procesos de selección, que garanticen la mejor utilización de los recursos disponibles (Miranda, 2007).

#### *3.4.2 Selección de Proyectos.*

El proceso de selección de proyectos suele, en la mayoría de los casos, ser simple y está orientado a seleccionar el o los proyectos que maximicen el beneficio, teniendo en cuenta las restricciones de capital y, desde luego, la magnitud del riesgo.

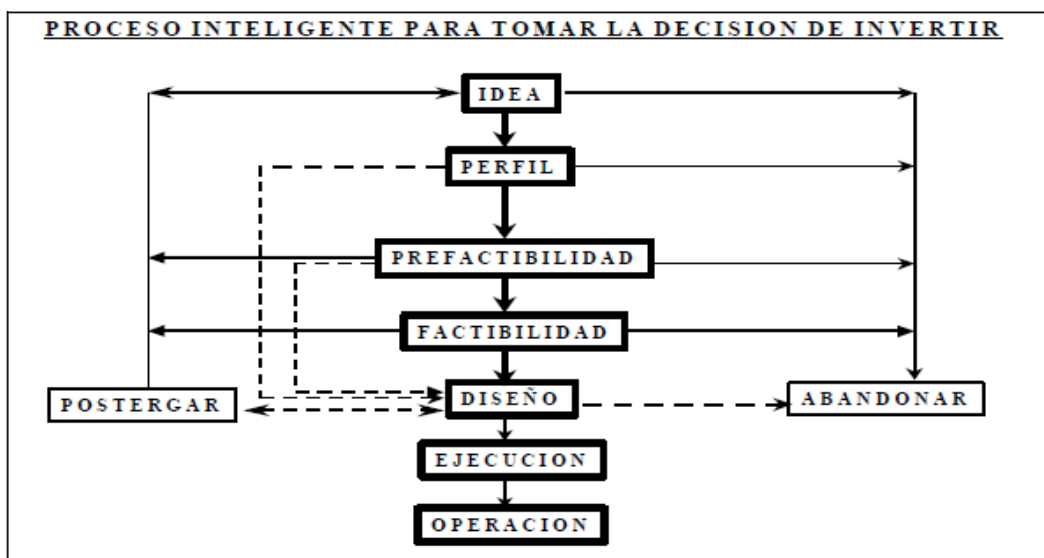
En consecuencia, el empresario privado estudiará las diferentes alternativas que compitan por la asignación de su capital, utilizará indicadores de rentabilidad basados en el principio de costo - beneficio para cada opción viable y, finalmente, seleccionará aquella que maximice su función objetivo, vale decir su beneficio (Miranda, 2007).

### 3.4.3 La Formulación del Proyecto.

La etapa de formulación o pre inversión permite clarificar los objetivos del proyecto y analizar en detalle las partes que lo componen. Dependiendo de los niveles de profundización de los diferentes aspectos, se suelen denominar los estudios como: "identificación de la idea", perfil preliminar, estudio de pre factibilidad, estudio de factibilidad y diseño definitivo; en cada uno de los cuales se examina la viabilidad técnica, económica, financiera, institucional y ambiental y la conveniencia social de la propuesta de inversión.

Figura N°3.

*Proceso de Toma de Decisión.*



Fuente: (Miranda, 2007, pág. 56).

La etapa en la que se inicia la "Formulación del Proyecto" corresponde a la "identificación de la idea":

#### a. Identificación de la Idea

Esta primera etapa parte de la obtención de una amplia información sobre el sector económico y geográfico donde se insertará el proyecto, que dará una idea panorámica sobre los recursos naturales, técnicos y humanos disponibles, y sobre las condiciones económico – sociales favorables o desfavorables para el desarrollo del proyecto en la región.

## b. Perfil Preliminar

Con base a los elementos de juicio obtenidos a través de los estudios previos, se plantean hipótesis en torno al producto o servicio frente a la población objeto; a la viabilidad técnica de la propuesta y sus posibles variantes derivadas del tamaño, la localización, o de los procesos técnicos disponibles y de modelos de organización en las etapas de instalación y operación, logrando una primera aproximación a la magnitud de las inversiones, los costos y los ingresos que permitan identificar preliminares "flujos de caja", y posibiliten la aplicación de ciertos criterios de rentabilidad y sensibilidad conducentes a calificar, en principio, las bondades o desventajas del proyecto (Miranda, 2007).

## c. Estudio de Pre factibilidad:

En esta etapa se analizan, en un mayor grado de detalle, los aspectos de consumo, técnico, financiero, institucional, administrativo y ambiental elaborados en la fase anterior (para cada alternativa o variante), y acudiendo si es preciso a información primaria para algunas variables consideradas como relevantes, con el fin de contrastar las hipótesis inicialmente planteadas (Miranda, 2007).

Se debe incluir en el estudio, entre otros, los aspectos generales del entorno socioeconómico, análisis de mercado identificando las principales variables que afectan su comportamiento (producto, demanda, oferta, procesos de comercialización, precios, etc.), definiendo en principio alternativas de tamaño y localización con todas las restricciones que puedan incidir, seleccionando un modelo técnico adecuado, diseñando una organización para las etapas de instalación y operación, determinando las inversiones, costos y utilidades y finalmente aplicando criterios de rentabilidad financiera, económica, social y ambiental según el caso.

Al terminar el estudio de pre factibilidad se espera, entonces, o mejorar el nivel de información para tomar una decisión más ponderada y pasar al estudio de factibilidad, o proceder al diseño definitivo para ejecutarlo, o abandonar el proyecto de manera temporal o definitiva al no presentar ventajas comparativas que ameriten su ejecución (Miranda, 2007).

Cabe anotar que el estudio de pre factibilidad conduce a definir una única alternativa que será estudiada si se considera necesario, con mayor rigor en el nivel de factibilidad.

#### d. Estudio de Factibilidad:

Cuando persisten dudas en torno a la viabilidad del proyecto en algunos de sus aspectos fundamentales, se procede a depurar la información que permita otorgar mejores y más confiables soportes a los indicadores de evaluación. La decisión de pasar de la etapa anterior al estudio de factibilidad debe ser tomada por las altas jerarquías, pues siempre implica su elaboración altos gastos financieros y consumo de tiempo (Miranda, 2007).

Es oportuno en este momento aclarar que los llamados "estudios de pre inversión" por razones metodológicas y prácticas se suelen dividir en dos grandes partes: por un lado, lo correspondiente a la formulación (que no es otra cosa que la organización y análisis de la información disponible), y por otro lado la evaluación que es la aplicación de ciertas técnicas y criterios para determinar su conveniencia o no. La mayoría de los estudios de pre inversión incluyen los dos componentes.

Los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.
- Claramente se puede observar una relación directa entre el tiempo y costos incurridos y la profundidad del estudio de pre inversión (Miranda, 2007).

### *3.5 Estudios Principales de un Proyecto.*

#### *3.5.1 Estudio de Mercado.*

El mismo consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. (Baca Urbina, 2010)

El objeto general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto o servicio en un mercado determinado. (Baca Urbina, 2010)

Dentro del estudio de mercado es importante considerar lo mencionado por Kotler Philips (2010) acerca de las 4 P que son:

- Precio.
- Producto.
- Promoción.
- Plaza.

#### *3.5.1.1 Definición de Mercado.*

Se entiende por “mercado al área en que concluyen las fuerzas de la oferta y demanda para realizar las transacciones de bienes o servicios” ( Bonta y Farber, 2006, pág. 37).

El objetivo aquí es estimar las ventas, lo primero que hay que definir es el producto o servicio, después se debe ver cuál es la demanda del bien y quien lo compra y cuanto se compra. Una vez determinada la demanda, se debe estudiar la oferta, es decir, la competencia, se debe hacer una estimación de cuanto se oferta. De estos dos conceptos se definirá cuanto será lo que se oferte y a qué precio (Baca Urbina, 2010).

#### *3.5.1.2 Análisis de la oferta.*

El propósito que se sigue analizando la oferta es determinar o no las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio (Baca Urbina, 2010).

Para hacer un análisis pertinente se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: (Covarrubias, 2010).

- Numeros de competidores (dentro del ambito geografico del mercado seleccionado)
- Capacidad maxima de produccion del bien o del servicio (volumen o ventas) y capacidad instalada efectivamente utilizada.
- Tecnologia empleada.
- Estructura organizacional y practicas organizacionales.

- Calidad de los bienes y servicios producidos (nivel de satisfacción de los clientes, diferenciación de los productos o servicios)
- Políticas de precios (descuentos, discriminación de precios)
- Políticas de comercialización.
- Políticas de publicidad y comunicación
- Uso de recursos especializados.

El precio: desde el punto de vista de la mercadotecnia, el precio es una variable controlable que se diferencia de los otros tres elementos de la mezcla o mix de mercadotecnia (producto, plaza y promoción) en que produce ingresos; los otros elementos generan costos.

Determinación de los precios: se debe tener en cuenta que la determinación del precio de venta dependerá de factores como (Covarrubias, 2010):

- El nivel de ingresos de los consumidores en el ámbito geográfico del mercado donde se venderá el producto o servicio.
- El tamaño del mercado
- La existencia de productos suntuarios y complementarios.

### *3.5.1.3 Análisis de la demanda.*

El principal propósito que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto a un bien o servicio, así como establecer la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda (Baca Urbina, 2010).

La demanda: es la cantidad de bienes o servicios que el mercado requiere o solicita para satisfacer una necesidad específica a un precio determinado. El análisis de la demanda busca determinar y medir los factores que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio.

Identificación de la demanda: para la identificación de los demandantes potenciales es conveniente comenzar por definir las características, atributos, utilidades y funciones del producto o servicio a ofrecer. En segunda instancia, es conveniente delimitar el ámbito de mercado en el que se implementará el proyecto de inversión. Un tercer análisis se deberá abocar a realizar un estudio de las condiciones en que la futura empresa demandará materias

primas, insumos u otros recursos que requerirá la inversión. En cuarto lugar, se debe realizar el análisis que permita segmentar el mercado, esto es, elegir un consumidor con un perfil que reúna unas características que lo motiven a adquirir el producto o servicio que se ofrecerá (Baca Urbina, 2010).

- En cuanto a definir las características de los productos o servicios se identifican los atributos tangibles (forma, peso, color, aplicaciones, funciones, entre otros) y los intangibles (imagen de marca, garantías, servicios, posibles beneficios para los usuarios). También es importante determinar cuáles productos y servicios existentes en el mercado son complementarios o tienen compatibilidad con el producto o servicio ofrecido. A menudo definiendo las características del producto o servicio podemos establecer cuáles serán los clientes potenciales (Urbina, 2010).
- La delimitación del ámbito geográfico de mercado depende del tamaño de la futura empresa y de las condiciones de la demanda y de la oferta para el producto o servicio. También depende de la materia prima e insumos requeridos, los niveles de ingreso de la población, beneficios fiscales. Las decisiones de compra de cualquier consumidor son:
  - El precio del producto o servicio.
  - El precio de otros productos (sustitutos o complementarios)
  - El nivel de ingreso (bienes normales e inferiores).
  - Elasticidad precio e ingreso de la demanda del producto.
  - Religión y fechas de celebración (Navidad, Semana Santa, Carnaval).
  - Cultura gastronómica, deportiva, musical.
  - Modas y tendencias de consumo.
  - Deseo de imitación o de ostentación.

La elección de los clientes objetivo puede realizarse segmentando el mercado de un producto o servicio, atendiendo a diferentes características de los consumidores. Esta elección puede considerar características como las siguientes: (Baca Urbina, 2010)

- El ámbito geográfico (consumidores en localidades específicas).



- Nivel socio economico (ingresos altos, medios, bajos)
- Género (masculino o femenino)
- Edad
- Cultura gastronomica
- Aficiones deportivas

#### *3.5.1.4 Relaciones con los clientes.*

Cuando se desarrolla un negocio, se propone un tipo de relación con los clientes, ya sea de manera consciente o inconscientemente. Esta relación configura buena parte de la experiencia que el cliente tendrá con la propuesta de valor.

Desde una relación muy personalizada a una totalmente automatizada, las organizaciones buscan establecer relaciones para adquirir nuevos clientes, para retenerlos o para aumentar las ventas de un mismo cliente (Osterwalder, 2011).

Se pueden configurar distintas relaciones con los clientes:

- a) Asistencia Personalizada: en este caso se acompaña al cliente durante todo el proceso de venta. el cliente podrá hacerle consultas, propuestas, con quien pueda negociar el precio, etc. En este tipo de relación, la organización interactúa con sus clientes a través de personas.
- b) Asistencia personalizada dedicada: es muy común en los negocios que implican una gran rentabilidad por consumidor. Por ejemplo, personas que realizan inversiones con un agente de bolsa o un banco.
- c) Autoservicio: diseñado para aquellos clientes que prefieren el autoservicio debido a su velocidad, conveniencia y pertinencia.
- d) Servicios automatizados: existen empresas que pueden brindar un servicio automatizado a sus clientes, de acuerdo con sus preferencias y su historial de consumo. Hay sitios de comercio electrónico que permiten a los clientes ver cuándo llegará su pedido, o recibir más información de los productos que ofrece la empresa.
- e) Comunidades: esto es algo muy común en los productos tecnológicos, ya sean equipos (hardware) o programas (software). Una empresa estimula la creación de

comunidades de personas que tienen interés por determinado software, de manera tal que los usuarios forman parte de esa comunidad. Allí comparten información, dudas, proyectos y demás cuestiones relacionadas con ese producto.

#### *3.5.1.5 Análisis de la comercialización.*

La comercialización: es la actividad que permite al productor hacer llegar sus productos o servicios al consumidor, en un sitio o momento adecuado, para dar la satisfacción que el consumidor espera en su compra.

La comercialización no es la simple transferencia de productos hasta las manos del consumidor; esta actividad debe conferirle al producto los beneficios de tiempo y lugar; es decir, una buena comercialización es la que coloca al producto en un sitio y momento adecuados, para dar al consumidor la satisfacción que él espera con la compra (Baca Urbina, 2010).

#### *3.5.1.6 Canales de comercialización.*

La propuesta de valor es comunicada a los segmentos de clientes a través de distintos canales. Los clientes y consumidores se hacen de esa propuesta de valor a través de canales de distribución y ventas (Osterwalder, 2011).

##### Canales directos

- a) **Fuerza de venta (o equipo comercial):** se pueden tener vendedores en relación de dependencia que sean los encargados de contactar a los potenciales clientes para realizar las ventas.
- b) **Ventas por internet:** hoy podemos comprar casi cualquier cosa a través de páginas web. Es importante entender que cuando hablamos de la *web* como canal de venta directo, tiene que ser la web de quién genera la propuesta de valor.

##### Canales indirectos

- a) **Tiendas o comercios propios:** una forma de llegar a los clientes puede ser a través de comercios propios.

- b) Tiendas de socios: son tiendas minoristas de terceros. Son negocios que venden los productos o servicios pero que no son dueños de ese comercio.
- c) Mayoristas: Son tiendas de terceros que venden y distribuyen los productos y servicios de otros a comercios minoristas (Osterwalder, 2011).

### *3.5.2 Estudio Técnico.*

El estudio técnico busca resolver las preguntas como ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Cómo? y ¿Con que?, es decir, tiene que ver con todo aquello que tenga relación con el aspecto técnico-operativo de un proyecto, es el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

El estudio técnico puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: (Baca Urbina, 2010)

- determinación del tamaño óptimo de la planta
- determinación de la localización óptima de la planta
- ingeniería del proyecto
- análisis organizativo, administrativo y legal.

#### *3.5.2.1 Tamaño óptimo de la planta.*

Tamaño óptimo de un proyecto: “es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica”(Baca Urbina, 2010, pág. 75).

#### *3.5.2.2 Localización óptima de la planta.*

El objetivo general de este punto es, por supuesto, llegar a determinar el sitio donde se instalará la planta.

Localización óptima de un proyecto: “Es lo que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) o a obtener el costo unitario mínimo (criterio social)” (Baca Urbina, 2010, pág. 76).

- La macrolocalización se refiere al análisis que se realiza para decidir sobre la ubicación geográfica del proyecto de inversión. Este análisis involucra considerar una serie de factores para decidir que país, región, ciudad reúne las

condiciones o ventajas competitivas para localizar el emprendimiento (Covarrubias, 2010).

- La microlocalización está relacionada con la decisión de ubicarse en algún lugar específico de una ciudad o territorio. Esta decisión igualmente pasa por considerar factores que tienen que ver con la provisión de infraestructura de servicios básicos de transporte y de telecomunicaciones. También se considerarán la existencia de empresas rivales cercanas a la ubicación, el estudio de las regulaciones comerciales, sanitarias o medioambientales, de seguridad industrial y otras específicas.

### *3.5.3 Ingeniería del Proyecto.*

El objetivo general del estudio de ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva (Baca Urbina, 2010).

### *3.5.4 Análisis Organizativo, Administrativo y Legal.*

Muestra los elementos administrativos tales como la planeación estratégica que defina el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos definidos en el proyecto. Finalmente se muestra el aspecto legal, fiscal, laboral y ecológico que debe tomar en cuenta toda organización para iniciar sus operaciones o bien para reorganizar las actividades ya definidas (Baca Urbina, 2010).

Desde el momento en que los recursos monetarios en un proyecto son escasos y se fijan objetivos por alcanzar, es necesario asignar esos recursos de la mejor manera, para optimizar su uso.

Esta asignación práctica de recursos desde las etapas iniciales de una empresa sólo la hace un administrador eficiente. Las etapas iniciales de un proyecto comprenden actividades como constitución legal, trámites gubernamentales, compra de terreno, construcción de edificio (o su adaptación), compra de maquinaria, contratación de personal, selección de proveedores, contratos escritos con clientes, pruebas de arranque, consecución del crédito más conveniente, entre otras muchas actividades iniciales, mismas que deben ser

programadas, coordinadas y controladas. Todas estas actividades y su administración deben ser previstas adecuadamente desde las primeras etapas, ya que ésta es la mejor manera de garantizar la consecución de los objetivos de la empresa (Baca Urbina, 2010).

Tanto la constitución como una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales, repercuten de alguna manera sobre un proyecto y, por tanto, deben tomarse en cuenta, ya que toda actividad empresarial y lucrativa se encuentra incorporada a determinado marco jurídico.

### *3.5.5 Estudio Ambiental.*

Este componente ha tomado, en las últimas décadas, una dimensión tal que lo independiza de los estudios y análisis de pre inversión para constituirlo en un objeto de estudio autónomo, con metodologías específicas y una relevancia jerárquica tal que impone su desarrollo en forma exhaustiva y con formatos y requerimientos singulares.

El impacto ambiental es un claro ejemplo de ello, ya que afecta el bienestar de la población alterando la calidad de vida. Es necesario realizar un estudio de impacto ambiental de un proyecto teniendo como guía la norma ISO 14000, en el cual se identificará los peligros y la evaluación a los riesgos que se expone la comunidad y el medio ambiente (Baca Urbina, 2010).

### *3.5.6 Efectos Tributarios de un Proyecto de Inversión.*

Un elemento típico de costo que influye directamente en cualquier proyecto de inversión es el tributario. En muchos casos, tendrá un efecto negativo (expresándose como un mayor costo) sobre los flujos de caja, pero, en otros, será positivo (beneficio por ahorro de impuestos).

El efecto tributario se vincula al impuesto que enfrentan las empresas y generalmente corresponde a un porcentaje sobre las utilidades del negocio o a un porcentaje sobre su patrimonio (Baca Urbina, 2010).

En proyectos que contemplan la compra de activos se observan efectos tributarios para la empresa, aunque no en el momento en que se adquiere, sino que a partir del período siguiente.

### *3.5.6.1 Efecto tributario de la variación de costos.*

El efecto indirecto de los impuestos también se observa en la variación de los costos, tanto en aquellos proyectos que los incrementan (una ampliación) como en los que los reducen (un reemplazo de tecnología ineficiente por otra más eficiente).

#### *Efecto tributario del endeudamiento*

El costo financiero de una deuda, correspondiente al pago de intereses sobre aquella parte de la inversión financiada con préstamo, como cualquier costo, es deducible de impuestos y, en consecuencia, tiene un efecto tributario positivo que debe incluirse en el flujo de caja cuando se busca medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en un proyecto (Baca Urbina, 2010).

Si bien este efecto es similar al de una variación de costos, explicado en el punto anterior, sólo debe incorporarse en aquellos flujos que buscan medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en un proyecto.

Para calcular el impacto tributario de una deuda, se debe descomponer el monto total del servicio de la deuda en dos partes: la amortización y los intereses. Mientras la amortización corresponde a una devolución del préstamo, y por lo tanto no constituye un costo ni está afecta a impuesto, los intereses son un gasto financiero de similar comportamiento al costo del alquiler de cualquier activo y, por lo tanto, está afecta a impuestos (Baca Urbina, 2010).

### *3.5.7 Estudio Económico.*

El estudio económico según Baca Urbina (2010, pág. 8) “ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elabora los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica”.

El objetivo de este estudio es determinar el monto de los recursos económicos para la realización del proyecto, es decir definir cuál es el costo total de la operación de la planta abarcando las funciones de producción, administración y ventas, y una serie de indicadores que servirán para la última parte del proyecto que es la evaluación económica.

### 3.5.7.1 Evaluación económica.

La evaluación económica describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto; se anotan sus limitaciones de aplicación y se comparan con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y en ambos se muestra su aplicación práctica (Baca Urbina, 2010).

Para llevar a cabo este análisis se debe obtener los costos de inversión, los costos generados por la parte de inversión que se solicite en financiamiento, los costos de depreciación de los activos fijos, los costos de producción, los costos de administración y los costos de servicios. Este tipo de evaluación indica comporta utilizar unos indicadores de utilidad que sirve de criterios de decisión sobre la conveniencia o no de invertir en el proyecto (Covarrubias, 2010).

Con los costos y beneficios identificados, cuantificados y determinado el horizonte de tiempo para el proyecto en número de periodos (meses, trimestres, semestres, años, etc.) se realiza un balance que permita obtener los flujos netos de caja esperados de cada periodo. Estos evaluados a su valor presente mediante algún o algunos criterios de rentabilidad que sirva de parámetro para tomar la decisión de si es el proyecto financieramente rentable (Covarrubias, 2010).

Elementos a considerar:

- Los costos de producción no son más que un reflejo de las determinaciones realizadas en el estudio técnico.
- La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa (Baca Urbina, 2010).
- Costos financieros Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamo.
- Depreciaciones y amortizaciones: costos contables obligatorios por amortización y depreciación de activos fijos. Se utilizará los métodos aprobados por las leyes contables.

- Los costos totales operativos: engloba todos los costos en los que incurrirá para producir y vender el producto o servicio, costos de mano de obra, costos de servicios (luz, teléfono, publicidad, etc.) (Baca Urbina, 2010).

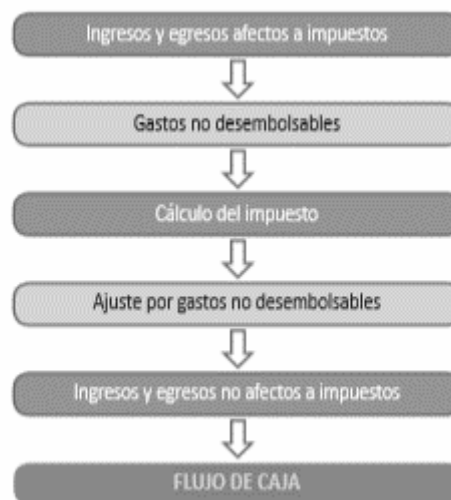
### 3.5.7.2 Construcción de Flujo de Caja.

Un flujo de caja es una herramienta que se estructura en varias columnas que representan los momentos en los cuales se generan los costos y beneficios de un proyecto (Baca Urbina, 2010).

Para ordenar los ítems que componen el flujo de caja de un proyecto se deben considerar los pasos que se exponen en el grafico siguiente:

Figura N°4.

*Flujo de Caja.*



Fuente: (Baca Urbina, 2010, pág. 251).

- Los ingresos y egresos afectos a impuestos, va a incluir aquellos movimientos de caja que puedan alterar el estado de resultados del proyecto de inversión y el monto de los impuestos a las ganancias.
- Los gastos no desembolsables, son aquellos que aunque no representan erogaciones de dinero, se los debe incluir en los registros contables porque



reducen el monto a pagar de los impuestos a las ganancias. Por ejemplo, la depreciación de los activos fijos, la amortización de los activos intangibles.

- De la diferencia entre ingresos y egreso y posteriormente los gastos no desembolsables, se procede al cálculo del impuesto, aplicando la tasa porcentual.
- En la tercera etapa, se le restará al cálculo el monto del impuesto obtenido y de esta manera se obtendrá la utilidad neta.
- Posteriormente, a la utilidad neta, se le sumarán nuevamente los gastos no desembolsable, dado que solo fueron restados para el cálculo de los impuestos. Se requiere sumarlos porque no son erogaciones de dinero (Baca Urbina, 2010).

Cuando se pretende llevar adelante un proyecto, las inversiones se realizan en distintos momentos del tiempo aunque se presentan, en el momento 0. Esto hace necesario construir un calendario de inversiones que posibilite agregar el costo de capital inmovilizado durante la etapa de construcción y puesta en marcha.

- Determinar el horizonte de evaluación es el periodo que se utiliza para pronosticar el flujo de caja para medir la rentabilidad del proyecto (Baca Urbina, 2010).

A este flujo de caja determinado se aplicará los diferentes métodos de evaluación para determinar la viabilidad del proyecto.

### *3.5.7.3 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.*

El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. Se sabe que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de inflación vigente. Esto implica que el método de análisis empleado deberá tomar en cuenta este cambio de valor real del dinero a través del tiempo (Baca Urbina, 2010).

Valor presente neto (VPN).

Valor presente neto (VPN): “Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial(Baca Urbina, 2010, pág. 182)

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Fuente: (Baca Urbina, 2010).

Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el VPN sea mayor que cero. Para calcular el VPN se utiliza el costo de capital

#### 3.5.7.4 Costo Promedio Ponderado y CAPM.

Cuando una empresa recurre a diversas fuentes de financiamiento, tenemos que hallar el costo de capital de la empresa de forma tal que tenga en cuenta las proporciones de las fuentes de financiamiento. A esto se le conoce como Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés). Supone la existencia de una relación lineal entre el riesgo y la rentabilidad financiera del activo.

El Costo Promedio Ponderado de Capital lo obtenemos mediante la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e \frac{E}{V} + K_d \frac{D}{V} \times (1 - T)$$

CAPM (Capital Assets Pricing Model):  $E(r_i) = r_f + \beta [E(r_m) - r_f]$

Fuente (Escuela Superior Politécnica del Litoral.)

- $K_e$ : la rentabilidad mínima exigida por los accionistas; es lo que le cuesta a la empresa financiar los fondos provenientes de accionistas, o lo que es lo mismo, la tasa de retorno que exige el accionista por el riesgo de invertir en dicha empresa. También se puede encontrar bajo el nombre de tasa de costo de oportunidad de los accionistas. Generalmente se utiliza para obtenerla el método CAPM

- E: Capital aportado por los accionistas (CAA) o valor de mercado del capital accionario, su denominación en inglés Equity;
- V: Valor total del capital de la empresa (capital accionario y de terceros).
- E/V: Valor del capital accionario como proporción del valor del total del capital de la empresa (capital accionario y de terceros); también se lo relaciona como el cociente del patrimonio sobre los activos.
- D: Valor de mercado de la deuda.
- Kd: Costo de la deuda financiera. Para su cálculo, se halla un promedio de todos los tipos de interés que paga la empresa ponderados por su peso en el balance con respecto al total de la deuda.

### 3.5.7.5 Tasa interna de retorno (TIR).

Tasa interna de rendimiento es “la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Baca Urbina, 2010, pág. 183).

$$P = - \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Fuente: (Baca Urbina, 2010).

Con el criterio de aceptación que emplea el método de la TIR: si ésta es mayor que la TMAR, acepte la inversión; es decir, si el rendimiento de la empresa es mayor que el mínimo fijado como aceptable, la inversión es económicamente rentable (Baca Urbina, 2010).

## **Capítulo 4. Metodología.**

### *4.1 Tipo de investigación.*

Para el presente trabajo final de grado se seleccionará el tipo de investigación descriptiva, debido a que la misma permitirá conocer propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos sobre el objeto de estudio a investigar (Sampieri; Collado y Baptista, 2010).

También se aplicará la investigación exploratoria, como complemento de la investigación descriptiva. Según Sabino (1992) permitirá una visión y un abordaje del tema de una forma general para dar comienzo al análisis particular.

La metodología de investigación para obtener respuestas sobre el objetivo planteado será tipo mixta, es decir, una metodología cualitativa y cuantitativa.

Se utiliza el método cualitativo para conocer la organización, misión, visión, organigrama, etc. En relación al método cuantitativo, se utilizará para alcanzar resultados concretos, se realizará un análisis sobre las variables cuantificadas, obtenidas de la investigación. Además se realizará un análisis de datos en base a observaciones y descripciones, se interpretará así, la realidad observada a partir del sujeto encuestado (Sampieri; Collado y Baptista, 2010).

### *4.2 Fuentes de Investigación.*

Las fuentes de información utilizadas para el presente trabajo son las siguientes:

- Fuente Primaria: Esta información se obtendrá directamente de los agentes que intervienen en el proyecto de inversión. Se recurrirá a la revisión de la documentación contable de la empresa, como también la recopilación de esta información se manejará la técnica de las entrevistas semi estructuradas (Anexo N° 1 - Entrevista).
- Fuente Secundaria: la misma se obtendrá por diferentes medios como libros, revistas, de diferentes páginas Web, ensayos, etc. que sustentará un marco teórico, la cual será de utilidad para aportar información útil para la investigación que conlleva el presente seminario.

### *4.3 Técnicas de Recolección de Datos.*

Las técnicas utilizadas de recolección de datos son las siguientes:

- Observación directa: permitirá conocer la empresa El Cafezinho, la estructura que debe tomar la nueva sucursal, que es objeto de inversión. Según Sabino (1992; pág. 146) "la observación directa consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la capacitación de la realidad que queremos estudiar"
- Recopilación bibliográfica: esta técnica permitirá revisar los diversos documentos a los cuales se pudo tener acceso y que servirá como instrumento para complementar y facilitar el estudio. Entre de ellos: libros, manuales, folletos, etc. (Méndez, 2001).
- Encuestas: Se utilizaron encuestas con entrevistas personal, en la cual una persona está presente frente al encuestado y puede responder las dudas que surjan de la encuesta. También se utilizó la encuesta online siendo un método más rápido, sencillo y efectivo.
- Entrevista semi estructurada: la misma se desarrolla siguiendo una guía de preguntas preparadas. Se ha seleccionado la técnica de entrevista semi estructurada de manera que el entrevistado pueda ampliar su respuesta (Hair, Bush & Ortinau, 2003).

Los entrevistados son los siguientes:

- Sr. Carrión: dueño de la cafetería. Se pretende determinar cuál es el objetivo del proyecto de inversión, la visión y misión del proyecto. También se le consultará sobre los requerimientos en estructura para cubrir las necesidades de los clientes.

- Asesor Contable-Jurídico de la familia: se le consultará al profesional de la familia Carrión, acerca de las viabilidades a nivel comercial, técnico, financiero, organizacional, legal, ambiental y financiera.

#### 4.4 Población y muestra.

La población son todos los emprendedores presentes y potenciales del rubro gastronómico en la provincia de San Juan, así como también los profesionales o asesores avocados o con experiencia en el rubro.

La muestra se minimizó directamente a la familia Carrión, más específicamente al propietario dueño de la cafetería y al asesor contable y jurídico personal de dicha familia. La muestra no es representativa, es mínima y específicamente adecuada al trabajo, dadas las complicaciones al momento de obtener información cualitativa y cuantitativa.

#### 4.5 Cuadro Metodológico.

La tabla que se presenta a continuación se observa la metodología que se empleará para la investigación de cada objetivo específico establecido para el análisis del proyecto de inversión, su actividad, la asignatura y la herramienta utilizada para realizar la investigación.

Tabla N°1.

#### *Cuadro Metodológico.*

Objetivos Específicos	Actividad	Herramientas
Analizar la viabilidad comercial del proyecto de inversión.	Analizar el macro entorno	Bibliografía, estadísticas
	Hacer el análisis del micro entorno. Calcular el tamaño potencial, el tamaño actual	Estadísticas de organismos oficiales nacionales y de la provincia de San Juan
Analizar la viabilidad técnica para la implementación del proyecto de inversión.	Entrevista con el dueño del Cafezinho para indagar sobre las necesidades técnicas del nuevo local, de manera de determinar el requerimiento y confeccionar un presupuesto.	Consulta con arquitectos, confección de los planos de la nueva sucursal.
		Contabilidad de Costos.

Análisis de los requerimientos para instalar la cafetería con los servicios que se pretende ofrecer a los visitantes.

Analizar la viabilidad organizacional para la implementación del proyecto de inversión.	Entrevista con el dueño del Cafezinho	Convenio colectivo Comercio 130/75
Analizar la viabilidad legal del proyecto de apertura de una nueva sucursal.	Consulta con el asesor del dueño de la cafetería el Cafezinho	Leyes Nacionales, Provinciales y Municipales.
Analizar la viabilidad ambiental para la implementación del proyecto de inversión.	Definir los requerimientos para la evaluación ambiental	Ordenanzas Municipales.
Analizar la viabilidad financiera para la implementación del proyecto de inversión.	Análisis de los posibles ingresos y egresos estimados que pueden provenir del proyecto de inversión	Diferentes técnicas de valuación de proyectos de inversión

Fuente: *Elaboración Propia.*

## Capítulo 5. Análisis de viabilidades.

### *5.1 Población de la Capital de San Juan.*

Teniendo en cuenta el censo poblacional realizado en el año 2010, la población de la ciudad capitalina consta de 471.389 habitantes, representando el casco urbano con mayor densidad poblacional de todo Cuyo con 3897,25 hab/km<sup>2</sup>. Donde existe una proporción entre hombres y mujeres de 87 por 100.

Las actividades económicas con mayor nivel de ocupación son: (Municipalidad de San Juan, 2016)

- Servicios (37,2%);
- Industria (17,3%);
- Comercio (16,6%)
- Construcción (14,1%).

El comercio está entre las tres actividades más importantes y que movilizan a la ciudad lo que indica que es óptimo para la instalación de otro local de la cafetería El Cafezinho.

Teniendo en cuenta las preferencias en la Argentina el consumo de café se concentra en las grandes ciudades. En los últimos años, con la moda, el consumo se viene incrementando y de la mano de nuevas modas y tendencias, el consumo viene ganando adeptos. También se está sumando gente más joven. Los chicos que antes se reunían a tomar alcohol o una gaseosa hoy eligen encontrarse alrededor del café.

El consumo promedio es de 0,29 tazas por día por argentino, lo que representa una taza cada tres o cuatro días.

Consultando por el lugar donde prefieren consumir el café, los encuestados determinaron que:

- El 70% lo consume en la casa.
- En el trabajo (13%),
- En las cafeterías (12%)
- En la calle (3%).



- Con todo, el 60% de los encuestados está de acuerdo con que juntarse a tomar un café es una costumbre "bien argentina" (El Cronista, 2016).

### *5.2 El Cafezinho.*

Se describen las características del negocio según lo mencionado en entrevistas (Anexo N° 1 - Entrevista).

En la capital de la provincia de San Juan, en el año 2007, se inaugura el comercio “El Cafezinho”, con el afán de brindar servicios de café e infusiones, los cuales se pueden acompañar con una variedad de productos de panadería.

La idea de la familia Carrión era proporcionar una alternativa a los pobladores de la ciudad capital de San Juan, que esta densamente poblada y darle de buena gastronomía, junto con café e infusiones.

En los diez años de vida del “Cafezinho”, ha consolidado su nombre en la localidad capitalina de San Juan, lo que ha impulsado a sus dueños instalar una nueva sucursal, cubriendo de esta manera la necesidad de más habitantes de la ciudad.

Los productos que comercializa en la actualidad son:

- Café
- Café con leche/ Cortado/ Lagrima
- Café con leche condensada/ con crema
- Cappuccino
- Submarino
- Leche chocolatada
- Distintas variedad de te
- Te con leche
- Gaseosas personales (común y de dieta)
- Agua (con y sin gas)
- Agua saborizada
- Licuados de diversas frutas
- Jugos naturales y jugos con pulpa
- Aperitivos (fernet, gancia)

- Cervezas
- Picada de copetín
- Medialunas simples y con jamón y queso
- Tortitas
- Criollos salados
- Tostadas de pan de campo con dulce, queso untable y manteca
- Tostado triple de jamón y queso
- Galletas dulces
- Productos sin TACC

Complementando con servicios de:

- Televisión
- Wifi
- Diarios y revistas
- Comodidad y confort

### *5.3 Misión.*

Otorgar un lugar agradable y exclusivo con horarios extendidos y de muy buen ambiente, para que nuestros visitantes puedan contar con una atmósfera alegre, además de satisfacer sus necesidades, es decir un lugar donde los clientes deseen regresar, ya que lo consideran como propio.

### *5.4 Visión.*

Ser líderes en la capital de San Juan como la mejor cafetería ampliando nuestras alternativas de mejora para mantener la atracción y preferencia de nuestros clientes, proyectando un crecimiento constante.

### *5.5 Valores.*

Especialmente en las PyMes es donde se visualizan más profundamente y son moneda corriente los valores entre el personal que trabaja en la empresa. Los valores destacados en sede central de la cafetería serán respetados para la nueva sucursal, y esos son:

- Honestidad
- Respeto
- Cortesía
- Empatía
- Creatividad

### *5.6 Viabilidades.*

El café el Cafezinho es una cafetería ubicada en la ciudad capital de la provincia de San Juan, que pretende llevar adelante la apertura de una sucursal en la misma localidad.

Se propone a la familia Carrión realizar el análisis de las viabilidades para instaurar una nueva sucursal de la cafetería El Cafezinho, en la capital de la provincia de San Juan en el año 2018.

En primera instancia deberá realizar un estudio de mercado que permita determinar la demanda potencial de la nueva sucursal, debido a que la ciudad cuenta con una alta densidad poblacional, la implementación de esta sucursal es en principio una nueva alternativa para potenciar el nombre de la cafetería en la localidad.

Mediante el estudio técnico se determinará, las dimensiones que requiere la nueva sucursal, la cantidad de empleados, el equipamiento necesario y el personal para atender a la demanda proyectada. También se determinará los precios de los productos a ofrecer en la cafetería.

También se deberá analizar si existe alguna ordenanza municipal y ley provincial, que reglamente la instalación de locales que realicen la expedición de alimentos en la ciudad, de manera de cumplir con todos los requerimientos legales

Con la evaluación económica financiera se ofrecerá la herramienta para la toma de decisión de la instalación de la sucursal de El Cafezinho en la localidad de San Juan, en el año 2018.

Los beneficios de la familia Carrión con la apertura de la sucursal de la cafetería El Cafezinho son las siguientes:

- Posicionar a la cafetería el Cafezinho como una alternativa para satisfacer necesidades gastronómicas relacionadas al café. El ambiente acogedor y productos de calidad son el objetivo principal.
- Generar empleo genuino para la ciudad de San Juan. La sucursal requerirá contratar mano de obra para atender a los mismos.

El problema observado es que la actividad que realiza la familia Carrión presenta baja barrera para la entrada de competidores, lo cual provocará una reducción de la rentabilidad por la elección de los clientes de otra cafetería de características similares.

Los aspectos que debe considerar la familia inversora son los siguientes:

- El nivel de la inversión del proyecto. Generar un ambiente agradable requiere acondicionar el ambiente con muebles de calidad, y climatización, como así también ofrecerle a los clientes productos que acompañen al café con todas las medidas de seguridad bromatológica.
- Implementar mayores controles en la zona debido a la mayor circulación de personas: se debe proporcionar un ambiente de seguridad para que los consumidores estén protegidos.
- Plan de Marketing, se debe implementar un plan de mercado que permita generar una barrera a la entrada de competidores.

A continuación se desarrollarán cada una de las viabilidades mencionadas en el marco teórico.

### 5.6.1 Viabilidad comercial.

El consumo de café en Argentina viene en aumento progresivamente, y es acompañado también por un alto crecimiento en las preferencias de consumo de este alimento en comercios que brindan comidas de calidad y novedosas.

Este crecimiento obliga a todos los negocios a ampliarse en cierto momento, y es lo que está presente ahora para los propietarios de “El Cafezinho”.

Como se mencionó anteriormente, a nivel internacional las tendencias son que los propios negocios gourmet que comercializan productos o servicios con café inspiran la cultura del mismo (Gaucín; 2012).

A nivel nacional la Asociación Nacional del Café (2013) indicó que en los últimos años se vienen superando los récords de consumo de este alimento.

Los argentinos consumen 1 kg de café per cápita por año, a razón de 1 taza cada dos días. Se compara la situación con Noruega que por razones climáticas el consumo es mucho mayor llegando a 12 kg per cápita por año (Damián Di Pace; 2017).

El consumo de café tiene una tendencia incremental y está creciendo lo que se denomina takeaway, que consiste en adquirir el vaso de café en camino hacia la oficina (Damián Di Pace; 2017).

Pardal (2017) coincide con Damián Di Pace sumando que el aumento del consumo se debe a las mejoras en las cafeteras para el hogar como así también a un agregado de valor al consumo fuera del hogar.

También dicha funcionaria de Nestlé Argentina indica lo siguiente:

Antes un argentino pedía el clásico café con leche, capuchino o cortado y ahora conoce variantes sofisticadas, como el caramel macchiato. Se propone mayor calidad y el mercado de las cafeteras express hogareñas creció 55% interanual por el uso de cápsulas, a cifras de marzo último.

La novedad es que la cafetera se convirtió en una suerte de coffee shop hogareño multibebida, que permite no sólo hacer café sino también té y chocolate.

Respecto del origen de los granos de café, dijo que engloban a la región ubicada entre los trópicos de Cáncer y de Capricornio, y citó a Brasil, Colombia, Costa Rica y Puerto Rico.

Según sus propios cálculos, el consumo de café en la Argentina es de 207 tazas per cápita por año y en los últimos 10 años el consumo en tazas creció 22%.

Antes el café era bebida exclusiva de adultos, pero en los últimos años comenzó también a ser elegido por los adolescentes, alentados por la apertura de gran cantidad de cadenas de cafeterías.

El consumo también depende del lugar de residencia. Las plazas más urbanizadas consumen más café. La Argentina es un país matero. Pero igual se consumen pocillos de café preferentemente en la Capital Federal, Rosario, Córdoba y Mendoza.

Es importante a nivel comercial analizar algunas estadísticas del consumo de Café, porque es la tendencia con la que la demanda se desarrollará en la nueva sucursal. Los negocios comerciales como “El Cafezinho” obtienen sus productos alimenticios, en este caso el Café del mercado nacional como internacional, ya que el mismo negocio presenta diferentes alternativas de consumo para sus clientes.

Respecto a la panadería, la producción es propia por lo que sus productos tienen la particularidad y exclusividad que se brinda también en el negocio central.

Otra de las razones por las que se nombran estadísticas, es con motivo de proyectar una demanda estimada de Café y productos de panadería para la nueva sucursal, y que a su vez dichas cantidades permitan cuantificar y elaborar un flujo de fondos de ingresos y egresos.

A nivel comercial, el consumo de los productos que ofrecería la nueva sucursal está en aumento, a pesar de la alta competencia y rivalidad y de los riesgos constantes del mercado. Esta viabilidad está ayudada por los beneficios que el gobierno brinda a este tipo de micro emprendimientos, beneficios que ya fueron desarrollados en el apartado anterior.

La estimación de ventas en pesos, considerando de manera generalista a todos los servicios ofrecidos por la sucursal, van a representar durante el resto del año 2018 un 60 % de las ventas en pesos del comercio actual.

#### *5.6.1.1 Análisis de la oferta.*

Mediante la herramienta de las Fuerzas de Porter, se pudo deducir mediante observación directa e información brindada por los propietarios del negocio que la competencia es alta (Anexo N° 2 - Entorno empresarial).

Hay una gran cantidad de inversores que pueden llegar a ser potenciales, ya que no hay muchas dificultades para el ingreso a este rubro emprendedor. Se considera una competencia perfecta donde la rivalidad está presente constantemente y dónde se necesitará hacer notar la diferencia con el resto brindando productos de calidad y novedosos.

Actualmente la casa central de “El Cafezinho” se encuentra ubicada correctamente desde el punto de vista comercial, pero como es una zona que ya se ha descrito realmente popular y transitada, no es el único comercio o empresa que brinda este tipo de servicios.

Hay varios que son considerados competencia, otros son algunos potenciales, y otros que no logran identificarse o se desconoce que existan.

La alta oferta de dichos productos de café y panadería se debe a un efecto rebote que están teniendo los negocios actualmente, el éxito que demuestran estos emprendimientos impulsan a que se sumen más alternativas para los consumidores.

La competencia puede describirse solamente de mercado nacional y local, exactamente de la Ciudad de San Juan, el negocio principal y la sucursal no exportan ni exportarán, por lo que el total de rentabilidad provendrá del mercado local.

En una ciudad como San Juan puede ocurrir como con la oferta en Buenos Aires, la misma está muy influenciada por franquicias. La Federación Empresaria Hotelero Gastronómica Argentina (2018) indica que “uno de los segmentos más importantes y representativos del sector gastronómico lo representan las franquicias, con un 44,2% del mercado. Presentes en todos los subgéneros (desde comida rápida, restaurantes hasta heladerías) aporta los beneficios sabidos de adquirir una marca probada y conocida para el consumidor:

- Nombre de marca y producto testeado y reconocido
- Know How
- Estética
- Producto y abastecimiento
- Marketing y estrategias promocionales

Como contrapartida, necesitan de una fuerte inversión (fee de ingreso, además de alquiler de local, maquinaria, producto) en especial para el pequeño y mediante empresario o comerciante. Además, con la inflación los tiempos de recupero de la inversión pueden dilatarse”

Por otro lado se presentan otras ofertas para los consumidores como los restaurantes a puertas cerradas. Este tipo de emprendimiento comenzó hace unos 7 años, con ciertas limitaciones y visto con el ceño fruncido desde los restaurantes. Sin embargo, la tendencia que se observa actualmente en este grupo en particular es que muchos de ellos se abren como locales a la calle pero con estricta reserva para entrar.

El servicio de delivery es uno de los más requeridos (virtual y físico) y cada vez son más los emprendimientos pensados para elaboración sin consumo en el local y delivery.

#### *5.6.1.2 Análisis de la demanda.*

La demanda de café y productos de panadería, para el consumo fuera del hogar, está en constante aumento en los últimos años. Las costumbres van cambiando, y con ellas vienen aparejados beneficios y oportunidades nuevas para los emprendedores.

Algunos de los demandantes más comunes que acudirán a la nueva sucursal son:

- Clientes fijos que conocen los productos y servicios que se brindan en el negocio central.
- Clientes particulares que están en la búsqueda permanente de nuevos sabores y nuevas opciones para consumir en el lugar. Entre ellos se pueden nombrar personas de diversas edades que tienen como ocio en algún momento consumir fuera del hogar.
- En el caso de los productos de panadería, aparte de los mencionados previamente, hay ciertos minoristas que compran nuestros productos para su venta en despensas u otras dependencias.
- Personas de paso, camino al trabajo, al colegio o universidad entre otros.

La demanda al inicio del ejercicio en el año 2018 será un 70 % de la que fue para el negocio central durante el año 2017, dicha demanda del primer año de ejercicio se basa en la experiencia de los propietarios con el negocio principal. Los dueños informaron durante las entrevistas el % de ventas que tuvieron en la sede principal de la cafetería y consideran que es equiparable totalmente con la nueva sucursal.

De acuerdo a la evolución de la demanda del café, así como el aumento del consumo en estos lugares en todo el país, conjuntamente también con la experiencia de los propietarios, se permitió estimar una demanda proyectada del 70% sobre lo demandado al final del año 2017. El % elegido para el análisis de la viabilidad comercial se considera representativo mediante la información recopilada mediante entrevistas, y también por la observación de los antecedentes y comportamientos actuales de la demanda.



Esta estimación será para el primer año, en este caso el 2018, para los próximos años estima que la evolución de la demanda va ser de la siguiente manera:

- Cada año se estima que el aumento de las ventas anuales por incremento de productos vendidos será de un 10% del año anterior. Al igual que con la demanda inicial del año 2018, el 10 % de aumento en la cantidad de productos vendidos interanual se corresponde a la proyección que nos brindaron los inversores, justificada por la experiencia y lo sucedido durante los primeros años de ejercicio de la sede central de la cafetería, razón por la cual, es lógico difiera al crecimiento anual de consumo del café.

El propietario del negocio nos brindó un ingreso estimado proveniente de las ventas directas de los productos y servicios del local durante el año 2017, sin obtener los números específicos que permitan conocer la estructura de dicho monto. Según el propietario (Anexo N° 3 - Viabilidades) se obtuvieron en promedio por mes \$ 257.000, por lo que para el 2018 se espera ventas estimadas en un 70% de ese monto, como indica el cuadro a continuación:

Tabla N° 2.

*Ingresos potenciales.*

<b>Estimación de proyectos - Demanda</b>				
	2018	2019	2020	2021
<b>Meses</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Demanda potencial mensual</b>	<b>\$ 180.000,00</b>	<b>\$ 227.700,00</b>	<b>\$ 288.040,50</b>	<b>\$ 364.371,23</b>
<b>Demanda potencial anual</b>	<b>\$ 1.080.000,00</b>	<b>\$ 2.732.400,00</b>	<b>\$ 3.456.486,00</b>	<b>\$ 4.372.454,79</b>
<b>Publicidad</b>	<b>\$ 60.000,00</b>	<b>\$ 138.000,00</b>	<b>\$ 158.700,00</b>	<b>\$ 182.505,00</b>
Tarifa publicidad mensual	\$ 10.000,00	\$ 11.500,00	\$ 13.225,00	\$ 15.208,75
Meses por año	6	12	12	12
Aumento publicidad anual	0	15%	15%	15%
Aumento ventas anual	0	10%	10%	10%
Aumento precios anual	0	15%	15%	15%
<b>Total ingresos anual</b>	<b>\$ 1.140.000,00</b>	<b>\$ 2.870.400,00</b>	<b>\$ 3.615.186,00</b>	<b>\$ 4.554.959,79</b>

Fuente: *Elaboración propia.*

La demanda potencial no se estima en este caso mediante una fórmula considerando precio, demanda, compradores y cantidad promedio de consumo de un producto. Por una simple razón que los \$ 257.000, están conformados por ventas de varios productos y servicios en la sede principal de la cafetería y no de uno solo. Cada uno de ellos es consumido en

cantidades diferentes y tienen un precio distinto por lo que hace imposible estimar una demanda más específica desde ese enfoque.

Por lo tanto, se recurre a otra metodología compuesta experiencia y observación directa en el mercado gastronómico en la ciudad de San Juan. Cuando se entrevistó al Señor Carrión, el mismo nos indicó que en la nueva sucursal, espera una demanda equivalente al 70% mensual de la del año transcurrido.

Mediante el cálculo de la demanda potencial o futura se describe en el siguiente cuadro la evolución que se espera, a diferencia del cuadro anterior, se explicita exclusivamente la demanda.

Tabla N° 3.

*Cálculo demanda futura.*

Año	Demanda actual	i	1+i	(1+i)^n	Demanda futura mensual
2018	\$ 257.143,00	-30%	70%		\$ 180.000,10
2019	\$ 257.000,00	10%	110%	1,1	\$ 198.000,11
2020	\$ 257.000,00	10%	110%	1,21	\$ 217.800,12
2021	\$ 257.000,00	10%	110%	1,331	\$ 239.580,13

Fuente: *elaboración propia.*

La demanda futura mensual de cada año aumenta un 10% respecto al año anterior. Es una demanda expresada en pesos y que es un promedio de todos los meses del año considerando también la estacionalidad de dicho rubro.

El desarrollo de la demanda proyectado, proviene de la entrevista realizada al propietario de los negocios comerciales. El mismo se fundamenta de acuerdo a su experiencia, teniendo en cuenta lo que observa como evolución en el mercado gastronómico y por último de acuerdo a revistas e informes especializados en la temática, en la cual sus autores son personas competentes en el tema como puede ser la Confederación Argentina de la Mediana Empresa.

A continuación, se presentan ciertas fuentes secundarias que avalan el crecimiento de la demanda año tras año, como fue remarcado en el trabajo.

Según Grehan Miguel (2017) indica que muchas marcas de cafetería están en un proceso de expansión en respuesta al alza de la demanda en los productos ofrecidos.

La Cámara Argentina de Café, presenta informes anualmente en la cual destaca en uno de ellos como fue evolucionando el café año tras año, y cuáles fueron los montos de kilos de importación en la Argentina y su origen. Si se observa detalladamente en el informe 01 – Importaciones se verifica el aumento de la importación año tras año debido al aumento del consumo. (Para mayor información acudir a la bibliografía de la Cámara Argentina de Café)

### *5.6.1.3 Precios.*

Simplemente se respetarán los precios de la casa central, todas las normativas y decisiones vendrán de ahí, por lo que se ha decidido que lo conveniente es que no haya diferencia entre los dos negocios y se profundice la fidelización de los clientes en casa central como en sucursal.

Los precios de nuestros productos son totalmente aceptados y accesibles en relación a la calidad brindada, y como se verifica en los últimos periodos de ejercicio, los clientes están dispuestos a pagar ese precio.

Respecto a la evolución de los mismos se espera que año tras año los precios aumenten un 15% respecto al año anterior.

Porcentaje calculado sobre la base de los objetivos de política monetaria que el gobierno actual ha considerado en presupuesto a comienzos de año 2018.

Actualmente la modificación de la política monetaria instaurada por el gobierno estima una inflación del 27% para el año 2018, cuestión que no se ve posible de aplicar para el propietario y menos en la apertura de una sucursal. Por lo tanto obviando dicho aumento, se estima en cada uno de los siguientes años un aumento en los precios de los productos en un 15% sobre el año anterior, que iría muy por encima de lo que actualmente se estima.

Según el diario La Nación (2018) “se adoptan formalmente nuevas metas para que el Banco Central logre una tasa interanual de inflación del índice de precios al consumidor (IPC). La meta será igual o inferior a las expectativas actuales del mercado (REM) para el final de 2018 (27%), y luego 17%, 13% y 9% para diciembre de cada uno de los siguientes tres años”

Se pierde la protección de aumentar los precios durante el 2018 pero se recupera en los años siguientes.

#### 5.6.1.4 Las Cinco fuerzas de Porter.

Es una herramienta, planteada por Michael Porter, para analizar la conveniencia del proyecto de inversión. Este análisis se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales, que son:(Anexo N° 2 – Entorno empresarial)

Figura N° 5.

*Diagrama Fuerzas de Porter.*



Fuente: *Elaboración propia.*

➤ Poder de Negociación de los clientes:

Los clientes en este caso tienen un alto poder de negociación debido a que son ellos quienes seleccionan el lugar por diferentes criterios. La idea es proporcionarles un lugar acogedor, y con productos de calidad para fidelizar los clientes.

➤ Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación con los proveedores es medio ya que los dueños del Cafezinho son los que definen al proveedor. Con la existencia de información del mercado pueden realizar comparaciones de precios y calidad, reduciendo de esta manera el poder de

negociación de los proveedores. No obstante el mismo no es bajo, hay ciertos contratos de representación de la marca de café que deben ser respetados por los negocios comerciales. Los contratos son específicos de cada relación laboral, al igual que la necesidad de disponer y ofrecer un producto unificado a los clientes.

En "El Cafezinho" el principal proveedor de Café, edulcorante y azúcar, es "Café Fornas" de la provincia de Mendoza, quien equipa con Máquina de café, Molinillo, accesorios y servicio de reparación y mantenimiento de los mismos, como contrato implícito de fidelidad y compromiso. Los proveedores del resto de los productos como ser de limpieza, descartables, vajillas; hace años cuentan con los mismos por el buen trato y el mantenimiento de sus precios o incrementos no tan notorios, y además por conocer su puntualidad y seguridad en el stock.

➤ Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Este punto se refiere a la barreras de entradas de nuevos productos/competidores, es clave para el proyecto al ser un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. Como competidores se definen a otros negocios comerciales con una parecida oferta, al igual que aquellas franquicias modernas que absorban gran parte de la clientela del negocio.

➤ Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Para el proyecto de inversión existe una amplia oferta por lo que esta amenaza es alta, con lo cual el inversor debe estar atento a los cambios del mercado y atender todas las necesidades de los clientes para mantener la fidelización de los mismos.

➤ La rivalidad entre los competidores:

La rivalidad define la rentabilidad de un sector, es por esto, que mientras menos competidores encontremos en el sector, más rentable será el proyecto de inversión. Existen numerosos competidores directos, lo que hace que la rivalidad sea alta.

#### *5.6.1.5 Conclusión comercial.*

Se encuentra compleja la situación comercial actual para la apertura de una nueva sucursal de estas tiendas de meriendas, pero a su vez están presentes muchos beneficios brindados por el gobierno y hay otras variables que encaminan a esta viabilidad como positiva.

A su vez la ubicación elegida para abrir la nueva sucursal, según el estudio de sus propietarios, es estratégica por ser una zona transitada, popular, con rápido acceso al público y con una alta rotación de la clientela.

El propietario conjuntamente con su asesor contable indican que la demanda potencial estimada calculada como un 70% del año anterior es correcta desde los antecedentes y experiencias que conocen del rubro, así como también que su crecimiento del 10% interanual es demasiado estimado debido a la poca estabilidad del mercado actual.

Respecto a los precios y su adecuación de acuerdo a la política monetaria y económica que plantea el gobierno actual se considera acorde y accesible para el consumo de la población objetivo del negocio.

No obstante las cuestiones positivas mencionadas, durante la implementación del proyecto surgirán complicaciones provenientes de la competencia, por la alta posibilidad de ingreso al mercado y el crecimiento constante de franquicias y cadenas de cafeterías conocidas internacionalmente como también locales.

Puede suceder que la inflación real supere a la esperada provocando un retraso del precio de los productos en comparación con los costos incurridos, y por lo tanto un desfase entre los ingresos y los costos estimados en el proyecto de inversión.

Por último, otra amenaza potencial es la aparición de nuevos productos que sustituyan o sean más novedosos que los ofrecidos, provocando una caída no esperada y sorpresiva en la demanda.

En conclusión, la conveniencia de abrir una nueva sucursal a pesar de las dificultades, alta competencia y rivalidad, y demás variables estudiadas es positiva y desde el punto de vista comercial, manteniendo una demanda y una oferta específica, el proyecto debe ser llevado a cabo.

### *5.6.2 Viabilidad técnica.*

Se analiza la posibilidad de instalar una sucursal en una determinada ubicación, el tamaño del emprendimiento, y la accesibilidad a todo lo necesario para el proyecto, como los recursos humanos, la materia prima, los insumos, la maquinaria, entre otras.

Primordial es encontrar un lugar adecuado e ideal para abrir en este caso una sucursal de la cafetería para la vida del proyecto bajo estudio.

Micro localización: Zona centro ciudad de San Juan. La elección de este sitio está justificada de la siguiente manera:

- Acceso al mercado consumidor de manera directa e indirecta.
- Proyecciones de crecimiento y desarrollo de la zona gastronómica en el sector donde se quiere aplicar la sucursal.
- Facilidad de acceso a todos los servicios públicos, maquinaria, a todos los proveedores y variado recurso humano.
- Vías de acceso adecuadas.

Macro localización: El proyecto se orienta en Argentina, en la capital de la provincia de San Juan.

#### *5.6.2.1 Conclusión técnica.*

Es positiva la viabilidad técnica, el señor Carrión tiene mucha experiencia en el negocio por lo que conoce cada una de las necesidades principales del negocio. Él remarcó que la ubicación de la sucursal es conveniente y que desde esa posición se tiene accesibilidad a cada proveedor de insumos y materia prima, a buenos recursos humanos, una amplia demanda con posibilidad de crecimiento y una infraestructura correcta.

No obstante se deben prever ciertas dificultades provenientes del faltante o aumento repentino en los precios de ciertas maquinarias o insumos necesarios para la inversión inicial.

### 5.6.3 Viabilidad organizacional.

Al organigrama de la empresa deben sumarse las 5 personas que se estiman que van a ser necesarias para la apertura de la nueva sucursal. Se asignarán sus funciones y responsabilidades, estarán por un transcurso de tiempo indeterminado y adicionarán al proyecto de inversión los costos laborales que impliquen.

Serán personal capacitado y se estará en condiciones de iniciar las actividades sin ningún inconveniente o dificultad alguna respecto a los nuevos empleados.

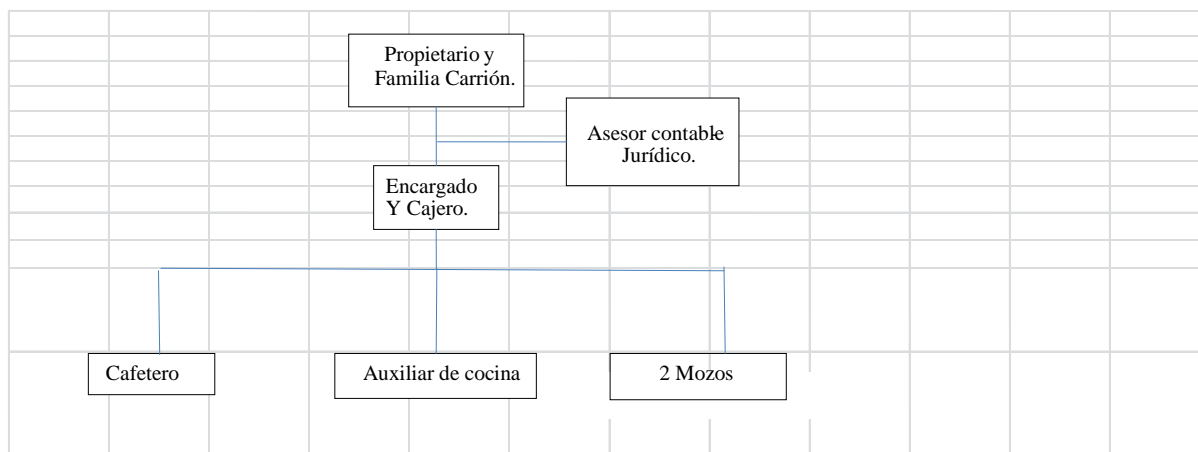
Los mismos ejecutarán tareas de cocina, mozo, encargados, cajeros y de limpieza respetando totalmente la normativa de separación de funciones entre aquellas personas que están en contacto con la comida con las que manejan la limpieza o las cobranzas y pagos.

Serán remunerados en periodos mensuales según convenio de ley.

El organigrama será el mismo que en el negocio central, en mayor jerarquía el propietario con ayuda de los colaboradores familiares y del asesor familiar, a partir de allí se desestructura todo.

Figura N° 6.

*Organigrama nueva sucursal.*



Fuente: Elaboración propia.

Aclaración: todas las personas contratadas en carácter de cafetero, mozo, cajero y limpieza son multifuncionales, pueden realizar cualquiera de esas actividades.



#### *5.6.3.1 Conclusión organizacional.*

Sin ningún inconveniente en esta viabilidad para llevar adelante el proyecto de inversión. Los nuevos empleados deberán amoldarse al organigrama, funciones y responsabilidades, como así también sus propietarios deberán informar y capacitar en lo que sea necesario.

Hay una gran ventaja en negocios de gastronomía que el personal contratado pueda ser utilizado para todas las actividades inherentes al local, a nivel laboral no está permitido realizar dos tipos de actividades en una misma jornada laboral, pero en diversos días puede ejercer diferentes funciones.

No obstante deben preverse mediante una buena selección de recursos humanos la posibilidad de sufrir juicios laborales.

#### *5.6.4 Viabilidad legal.*

Para el cumplimiento de todas las normativas legales emanada de organismos nacionales, provinciales y municipales, se mantendrá el mismo formato jurídico de empresa unipersonal. En este caso será su propietario inicial o fundador quién asumirá como responsable unipersonal. Por lo tanto, se regirá por todas las leyes y decretos que reglamenten dicho tipo de sociedad.

Como se mencionó, se encuentra en el escalón de micro emprendimiento en la clasificación de las PyMes, la sucursal se inscribirá en el impuesto al valor agregado, en ganancias y estará alcanzada por los beneficios de la ley de Pymes.

Respecto a la prestación de servicios y a la comercialización, no hay restricciones que dificulten el inicio de actividades, pero si hay que cumplir con ciertas normativas principalmente de higiene y seguridad, de inscripción o registración de empleados, inscripción en impuestos, y en otros órganos de contralor.

La resolución de SENASA 220/1995 obliga mediante sus normas a todos los establecimientos que manipulen productos alimenticios ya sean para su extracción producción y comercialización.

La resolución GMC N° 080/ 1996 del Mercosur reglamenta acerca de las condiciones y pautas de seguridad e higiene de los locales que elaboren e industrialicen alimentos.

Se obtendrá la licencia respetando todo lo requerido referente a:

- Instalación eléctrica e iluminación.
- Medidas de seguridad e higiene.
- Salidas de emergencia y humo.
- Climatización del local.
- Accesibilidad a personas con discapacidad.
- Riesgos laborales.
- Propiedad intelectual.

#### *5.6.4.1 Conclusión Legal.*

La inversión es factible, con pocas complicaciones y con certeza de los pasos a realizar para tener todo en orden y forma como es en el negocio central.

Al no ser el inicio de un negocio nuevo, ciertas cosas legales están constantemente presentes en el negocio familiar. El asesor contable-jurídico de la familia cuenta con la capacidad necesaria para resolver cualquier duda o inconveniente de carácter legal.

A su vez la empresa al ser considerada como PyME tiene acceso a promociones y beneficios gubernamentales que incentivan la inversión y el crecimiento.

#### *5.6.5 Viabilidad ambiental.*

Al no ser una industria de mucha producción, la cuestión ambiental no es tan predominante pero no implica que sea menos importante. Se respetarán todas las disposiciones municipales al igual que en la casa central de “El Cafezinho”.

#### *5.6.5.1 Conclusión ambiental.*

Sin más complicaciones, las políticas de cuidado de buen ambiente utilizadas en el local central, serán tenidas en cuenta en la nueva sucursal.

Entre esas políticas se encuentran las actividades de reciclaje, de desechos de la basura, de limpieza interna y externa del local, entre otras de menor alcance.

### *5.6.6 Viabilidad financiera.*

El cálculo técnico de rentabilidad del proyecto de inversión se desarrollará mediante los métodos conocidos y desarrollados en el apartado teórico.

Ellos son el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno, en el apartado Anexo se adjunta un análisis más específico.

A continuación se detallan la inversión inicial de apertura de la nueva sucursal, sus ingresos y egresos estimados en pesos, algunos gastos que realmente puedan ser considerados como provisiones, y el cálculo de la tasa de interés a utilizar en cada uno de los métodos.

Se necesita aclarar que los ingresos y costos, como se indicó previamente, son una estimación real basada en un estudio de mercado, observación y experiencia de los propietarios del negocio y serán considerados y tratados en su estudio como costos totales, sin especificar cantidades de productos vendidos y precios unitarios de cada producto a ofrecer en la sucursal.

#### *5.6.6.1 Inversión inicial.*

Como inversión inicial del negocio se considerarán aquellos gastos iniciales por una sola vez que el emprendedor, en este caso con la idea de extender su negocio a través de la apertura de una nueva sucursal, tendrá que incurrir.

Como los flujos van a ser anuales, se considerarán todos los gastos incluidos desde el mes de Julio hasta el mes de Diciembre del 2018.

El horizonte temporal será de cuatro años, donde se considera que será suficiente para conocer el status de la viabilidad financiera.

La inversión inicial para la apertura de la nueva sucursal:

La inversión inicial ( $I_0$ ) = \$ 380.000

En Anexo está desarrollada con más detalle la conformación de la inversión inicial y también en el apartado de egresos del proyecto.

(Anexo N° 4- Inversión inicial y flujo de fondos)

### *5.6.6.2 Ingresos estimados del proyecto.*

Los ingresos al inicio del ejercicio en el año 2018 serán un 70 % de los que fueron para el negocio central durante el año 2017. Los ingresos se definen de manera anual, por lo que no habrá apertura y detalle de ingresos en cada mes. Dichos ingresos se justifican de acuerdo a lo desarrollado en la viabilidad comercial respecto a la demanda principalmente.

Esta estimación será para el primer año, en este caso el 2018, para los próximos años estima que la evolución de los mismos va ser de la siguiente manera:

- Cada año se estima que el aumento de las ventas anuales por incremento de productos vendidos va a ser de un 10% del año anterior.
- Por incremento de precios de los productos, se estima un aumento en cada año de los ingresos, en un 15% del año anterior ya considerando el aumento del 10% en las ventas.

Los anteriores son los ingresos variables con los que se estima obtenga la sucursal. Se denominan variables ya que los mismos varían mes a mes de acuerdo a como fue la evolución en el año 2017 de la tienda central.

Otro tipo de ingresos son los fijos, aquellos que no presentan ninguna variación durante los meses. Los mismos se actualizarán un 15% del año anterior y su origen son por actividades de publicidad.

(Anexo N° 5 - Totales de ingresos proyectados.)

(Anexo N° 6 - Ingresos estimados)

### *5.6.6.3 Egresos estimados del proyecto.*

La sucursal de “El Cafezinho” va estar avocada totalmente a mejorar de manera permanente el servicio que se presta al cliente, por lo que el énfasis va a ser hacia ese objetivo. Pero no se considera conveniente descuidar los costos, ni al inicio cuando se está financiando el mismo, ni tampoco en situaciones de ganancias ni mucho menos en pérdida. Por lo que los siguientes costos que se van a enumerar van a estar constantemente cambiando, tendiendo en lo posible a su baja, aquellos que son de inversión inicial son definitivos, en cambio aquellos mensuales son una estima aproximada de lo que se considera serán y

evolucionarán. Es importante remarcar que dichos costos representan promedios de lo que generalmente incurre un emprendedor de una pequeña empresa, muchos de los costos expresados abajo incluyen otros costos complementarios al bien o servicio principal, en la cual no se hace su apertura.

A continuación se enumerarán los que fueron considerados para el análisis del valor presente neto y de la tasa interna de retorno:(Anexo N° 7- Flujo de fondos). Se adiciona la depreciación en 4 años, que es el tiempo de análisis del flujo de fondos.

- El alquiler del inmueble – Local comercial implica un costo mensual total de \$ 10.000. (contrato que extiende mismo valor de alquiler a mediano plazo) – Depósito en garantía de \$ 75.000.
- La compra de muebles y útiles implicaría una inversión inicial de \$ 100.000, se consideran mesas y sillas, sillones, vajilla necesaria, televisores, revistero, exprimidora, licuadoras, juguera, horno, carlitera, etc. La depreciación anual es de \$33.333,33.
- Gasto anterior mensual de manera permanente por un valor de \$10.000. Incluyendo mantenimiento y reposición de los mismos.
- Instalaciones por \$ 120.000 considerando la compra de heladeras vitrinas, heladeras para conserva, freezer, mobiliario para baños completos, aires acondicionados, estufas de interior y exterior, sombrillas, etc. La depreciación anual es de \$40.000.
- Gasto anterior mensual de manera permanente por un valor de \$5.000. Que incluye mantenimiento de instalaciones, como así también el pago de servicios como Internet y Cable de tv.
- Habilitación del negocio por un costo de \$ 25.000.
- Servicios públicos prestados por gobierno municipal y provincial en \$ 10.000 mensuales.
- Todos los impuestos en su totalidad \$ 10.000 mensuales.

- Gasto fuerte en publicidad inicial por \$ 30.000.
- Publicidad mensual por un valor de \$ 5.000.
- Compra insumos y productos por un valor inicial de \$30.000. La depreciación anual es de \$10.000.
- Lo anterior pero mensual por \$ 30.000, cada año se proyecta un aumento de un 10% por cantidad y 15% respecto año anterior en sus precios.
- Recursos humanos, comprenden los empleados de cajero/encargado, mozos, cafetero y auxiliar de cocina. (Todas las personas incluidas en dicho negocio con sus respectivas contribuciones patronales) son un costo de \$ 90.000 mensual durante el resto del año. Aproximados 5 empleados con un salario promedio de \$ 18.000 incluyendo las cargas patronales. Los salarios se actualizarán en un 15% cada año y por el momento se estima mantener la misma cuantía de trabajadores.
- La depreciación total año tras año hace un monto de \$83.333

#### *5.6.6.Tasa de descuento.*

Se realiza una comparación entre un método y otro, que permita elegir la tasa más adecuada y exigente para el proyecto. Ambas tasas fueron calculadas durante los periodos 2017 y 2018 que no son representativos para los periodos actuales y teniendo en cuenta el tipo de cambio y riesgo del presente. Ambas tasas son en pesos, respetando la elaboración del flujo de fondos con esta moneda.

Se utiliza modelo de CAPM (Capital AssetsPricingModel):

$$E (r_i) = r_f + \beta [E (r_m) - r_f]$$

Dónde:

E (ri): Tasa de descuento = 7,7562 % (Tasa de costo de capital que se utilizará en el descuento de los flujos de efectivo en la sección de tasa de descuento)

Rf: Rentabilidad del activo sin riesgo = 3,02% (Letras del tesoro - BCRA) (Banco Nación, 2017-2018)

Beta de un activo financiero: Medida de la sensibilidad del activo respecto a su Benchmark = 1,19 (Delfino, 2018)

E (rm): Tasa de rentabilidad esperada del mercado en que cotiza el activo = 7 % (Estimación de una prima de riesgo basada en micro emprendimientos) (Delfino, 2018)  
(Anexo N° 7.Cálculo tasa de descuento)

El modelo comparativo es el WACC:

D: Deuda financiera = \$ 0

E: Capital aportado por los accionistas = \$ 380.000

Kd: Coste de la deuda financiera = 0.00%

T: El impuesto pagado sobre las ganancias = 35%

Ke: Rentabilidad exigida por los accionistas (sería como los intereses exigidos por los accionistas aunque no se cobren intereses) = 7%

$$Kd * D (1-T) + Ke * E = 0.07 * 380.000 = 26.600$$

$$E + D = 380.000 + 0 = 380.000$$

$$WACC = (Kd * D (1-T) + Ke * E) / (E+D) = 26.600 / 380.000 = 0.07 = 7\%$$

Como figura en ambos métodos de cálculo de la tasa de descuento, la diferencia es ínfima de un 0,72%.

### 5.6.6.5 Valor Presente Neto.

Inversión inicial (I <sub>0</sub> )	-380.000	Año 2018					
Tasa de descuento	7,76%		Extracción Ganancias (30%)	Depreciación	Flujo de caja		
Ingresos 1	1.140.000,00						
Egresos 1	1.073.333,33	66.666,67	46.666,67	0,00	66.666,67		-313.333,33
Ingresos 2	2.870.400,00						468.100,00
Egresos 2	2.320.733,33	549.666,67	384.766,67	83.333,33	468.100,00		774.563,50
Ingresos 3	3.615.186,00						1.553.192,62
Egresos 3	2.627.714,33	987.471,67	691.230,17	83.333,33	774.563,50		
Ingresos 4	4.554.959,79						
Egresos 4	2.455.160,80	2.099.798,99	1.469.859,29	83.333,33	1.553.192,62		
<b>VPN</b>	<b>2.029.313</b>						

Algunos supuestos al momento de analizar la situación financiera: Los gastos se congelan precio durante los 4 años siguientes excepto para los salarios que se actualizan un 15% cada año. La inversión inicial de \$ 380.000 está conformada solo por aquellos gastos que se hacen al inicio, no por los gastos mensuales ya que estos están incluidos en los flujos de egreso de cada periodo anual. Primer año de comienzo de actividad se consideran 6 meses, de Julio a Diciembre.

Los ingresos en publicidad solo se actualizan por un valor de 15 % anual y se los considera por los 12 meses.

Análisis de sensibilidad:

En el caso de cambiar la variable precios y demanda año tras año, el VAN tendría el siguiente valor suponiendo los siguientes cambios:

- 1) Disminución de ventas a un 5% años tras año
- 2) Aumento de los precios a un 30% año tras año afectando también a los egresos en un 20% más a partir del 2019.



Inversión inicial (I <sub>0</sub> )	-380.000	Año 2018			
Tasa de descuento	7,76%		Extracción Ganancias (30%)	Depreciación	Flujo de caja
Ingresos 1	1.140.000,00				
Egresos 1	1.073.333,33	66.666,67	46.666,67	0,00	66.666,67
Ingresos 2	3.086.400,00				
Egresos 2	2.784.880,00	301.520,00	211.064,00	83.333,33	294.397,33
Ingresos 3	4.183.266,00				
Egresos 3	3.153.257,20	1.030.008,80	721.006,16	83.333,33	804.339,49
Ingresos 4	5.676.037,59				
Egresos 4	2.946.192,96	2.729.844,63	1.910.891,24	83.333,33	1.994.224,57
VPN	\$ 2.464.457,29				

### 5.6.6.6 Tasa Interna de Retorno.

En complemento al método de análisis del Valor Actual Neto, es necesario analizar la tasa interna de retorno. Se aclara que el año 0 no se actualiza porque son flujos de fondos del año en curso, por lo tanto no deben ser descontados. A continuación se obtiene la misma, observando que la TIR es mayor a la tasa de interés usada anteriormente:

Inversión inicial (I <sub>0</sub> )	-380.000	Año 2018				
Tasa de descuento	7,76%		Extracción Ganancias (30%)	Depreciación	Flujo de caja	
Ingresos 1	1.140.000,00					
Egresos 1	1.073.333,33	66.666,67	46.666,67	0,00	66.666,67	-313.333,33
Ingresos 2	2.870.400,00					468.100,00
Egresos 2	2.320.733,33	549.666,67	384.766,67	83.333,33	468.100,00	774.563,50
Ingresos 3	3.615.186,00					1.553.192,62
Egresos 3	2.627.714,33	987.471,67	691.230,17	83.333,33	774.563,50	
Ingresos 4	4.554.959,79					
Egresos 4	2.455.160,80	2.099.798,99	1.469.859,29	83.333,33	1.553.192,62	
Tir	192%					

Análisis de sensibilidad:

En el caso de cambiar la variable precios y demanda año tras año, la TIR tendría el siguiente valor suponiendo los siguientes cambios:

- 1) Disminución de ventas a un 5% años tras año
- 2) Aumento de los precios a un 30% año tras año afectando también a los egresos en un 20% más a partir del 2019.

Inversión inicial (I <sub>0</sub> )	-380.000	Año 2018			
Tasa de descuento	7,76%		Extracción Ganancias (30%)	Depreciación	Flujo de caja
Ingresos 1	1.140.000,00				
Egresos 1	1.073.333,33	66.666,67	46.666,67	0,00	66.666,67
Ingresos 2	3.086.400,00				
Egresos 2	2.784.880,00	301.520,00	211.064,00	83.333,33	294.397,33
Ingresos 3	4.183.266,00				
Egresos 3	3.153.257,20	1.030.008,80	721.006,16	83.333,33	804.339,49
Ingresos 4	5.676.037,59				
Egresos 4	2.946.192,96	2.729.844,63	1.910.891,24	83.333,33	1.994.224,57
TIR	173%				

### 5.6.6.7 Conclusión viabilidad financiera.

Concluyendo con el análisis financiero, según distintos métodos de análisis de proyectos se confirma la rentabilidad de establecer una nueva sucursal de “El Cafezinho” en dicho mercado sin dejar de lado los supuestos que se remarcaron más arriba, como es de esperar, esto no es un resultado a obtener totalmente certero, hay muchas variables que pueden modificar los rendimientos y que no se están teniendo en cuenta en el análisis.

### 5.7 Análisis FODA.

Se examinarán las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la implementación del proyecto de inversión de la apertura de la sucursal del Cafezinho en la capital de San Juan en el año 2018 (Anexo N° 9 - Análisis interno y externo.)

#### **Fortalezas**

- Servicio Premium basado en la calidad de los productos que se ofrecen a los clientes.
- Clima agradable
- Alta calidad de los productos.
- Reconocimiento en el mercado.

#### **Debilidades**

- Elevados costos en la inversión inicial para el proyecto de la apertura de la sucursal el Cafezinho.
- Escasa estructura organizacional

## Oportunidades

- Posibilidad de ampliar la cartera de clientes.
- Oportunidad de acceder a créditos para emprendedores a una tasa diferencial.

## Amenazas

- Baja barrera para la entrada de nuevos competidores.
- Dificultades de acceder a créditos en el mercado financiero.
  - Preferencias de los habitantes por cafeterías de marcas extranjeras.

### 5.7.1 Cuadro Matriz FODA.

Tabla N°4.

*Cuatro Matriz FODA.*

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Servicio Premium basado en la calidad de los productos que se ofrecen a los clientes.</li><li>- Clima agradable</li><li>- Alta calidad de los productos.</li><li>- Reconocimiento en el mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elevados costos en la inversión inicial para el proyecto de la apertura de la sucursal el Cafezinho.</li><li>- Escasa estructura organizacional</li></ul>
Oportunidades		
<ul style="list-style-type: none"><li>- Posibilidad de ampliar la cartera de clientes.</li><li>- Oportunidad de acceder a créditos para emprendedores a una tasa diferencial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Convertirse en la primera empresa de capital sanjuanino que instala sucursales de su emprendimiento.</li><li>- Apertura de una sucursal de la cafetería aprovechando los ofrecimientos de crédito a tasa diferenciada.</li><li>- Fomentar la llegada de cartera de clientes un servicio de calidad e incorporando nuevos productos que acompañen al café y las infusiones.</li><li>- Aprovechar la afluencia de habitantes de la capital sanjuanina para instalar una sucursal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La apertura de una sucursal de la cafetería implica un proceso que conlleva altos costos.</li><li>- Capacitar al personal sobre marketing y atención al cliente.</li></ul>

Amenazas		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja barrera para la entrada de nuevos competidores.</li> <li>- Dificultades de acceder a créditos en el mercado financiero.</li> <li>- Preferencias de los habitantes por cafeterías de marcas extranjeras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probabilidad de disminuir la entrada de competidores incluyendo un servicio diferencial y la inclusión de nuevos productos como los sin TACC.</li> <li>- Utilizar todos los medios de publicidad para hacer conocer la nueva sucursal.</li> <li>- Llevar a cabo el proyecto de inversión favorece a obtener una nueva fuente de trabajo para los residentes locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de la demanda debido a la crisis económica.</li> <li>- Una disminución de las ganancias ante el ingreso de nuevos competidores ofreciendo servicios similares en la localidad.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración Propia.*

### 5.8 Entorno actual para la inversión.

En la actualidad, el entorno económico tiene muchas variables que complican el análisis de un proyecto de inversión. Algunas de ellas son los cambios constantes y generalizados en los precios (inflación), las actualizaciones y cambios constantes en materia impositiva, reformas laborales, cambios sociales en las preferencias de los consumidores, entre otras variables de estudio.

Pero todas las variables no son para complicaciones, hay muchos incentivos y promociones para PyMes otorgados por el gobierno nacional que posibilitan y facilitan el crecimiento de micro emprendimientos familiares. En este caso la apertura de una nueva sucursal estará alcanzada por varios beneficios mencionados en la ley de PyMes y otras.

El motivo por el cual el gobierno promociona la inversión de estas empresas, es que representan el 70% del empleo en la Argentina. (Conocimiento propio) Por lo tanto son de mucha importancia para la economía.

La ley de PyMes fue sancionada y puesta en vigencia en el año 2016 y tiene algunos beneficios como los siguientes (Ley de Pymes; N° 27.264):

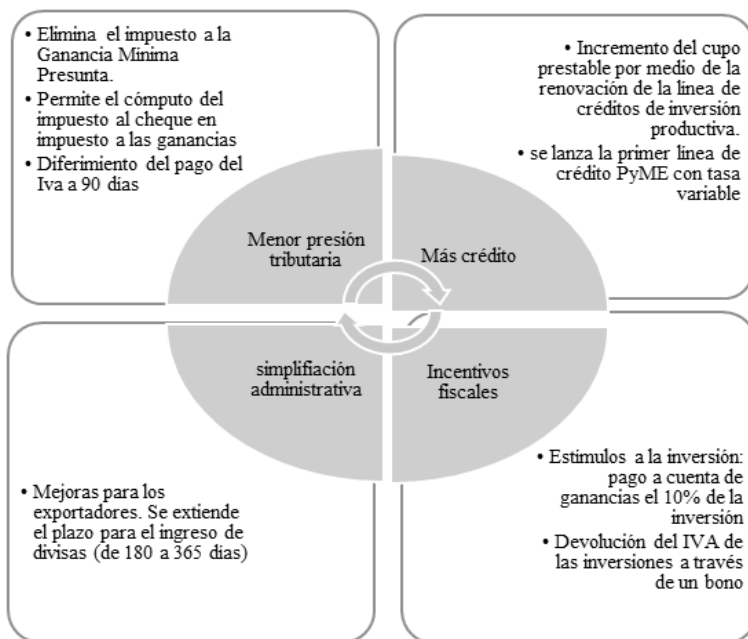
- Exención en el pago del impuesto a la ganancia mínima presunta.
- Extender periodo de pago del Impuesto al Valor Agregado hasta 90 días.
- Obtener un bono crédito fiscal para cancelar gravámenes nacionales y aduaneros.

- Fomento a las inversiones mediante una desgravación del impuesto a las ganancias hasta un 10% de esa inversión y cómputo de ese crédito fiscal.
- Programa de recuperación de crisis productiva.
- Mayor acceso a las financiaciones por medio de aumento de garantías, pagarés y posibilidad de emitir obligaciones negociables.
- Línea de créditos de inversión productiva.

El presidente Mauricio Macri destaca los beneficios ofrecidos por la Ley Pyme sancionada en 2016 por la que las empresas quedan exentas de pagar el impuesto a la ganancia mínima presunta, pueden pagar el IVA hasta en 90 días y tener un bono de crédito fiscal para cancelar gravámenes nacionales y aduaneros. También hay un fomento a las inversiones por medio de la desgravación del impuesto a las ganancias, hasta el 10% de las inversiones realizadas y el cómputo de ese IVA crédito fiscal. Así mismo, se ofrece un programa de recuperación productiva consistente en una ayuda económica para Pymes en crisis, elevación de los montos de asistencia en un 50% y simplificación del trámite administrativo.

Figura N° 7.

*Ley de PyMes – Beneficios.*



Fuente: *Elaboración propia.*

### *5.9 Conclusiones diagnósticas.*

El mercado gastronómico, específicamente el de meriendas, brunchería, cafetería y panadería, está en total expansión en el país. Un gran cambio en las preferencias de los consumidores llevaron a que la sociedad considere como costumbre pasar tiempo en locales donde se les pueda brindar de una buena gastronomía.

Como se deduce de la información relevada, es aconsejable analizar y estudiar el mercado, para definir la conveniencia o no de abrir una nueva sucursal. Durante el desarrollo del trabajo, se va a profundizar dicho análisis, analizando cada una de las viabilidades de manera cualitativa y cuantitativa, mediante las metodologías mencionadas y acudiendo a las fuentes de información disponibles.

El entorno para invertir es de un nivel regular, como se destacó en el diagnóstico, hay muchas variables que juegan positivamente como otras de manera negativa.

Con las Fuerzas de Porter se concluye que hay alta competencia actual y potencial, que el poder de negociación con los proveedores no es alto, hay mucha rivalidad pero se compensa con las características o fortalezas mencionadas en el análisis FODA.

Los propietarios del micro emprendimiento “El Cafezinho” están convencidos de abrir una nueva sucursal, pero no es suficiente para invertir, en primera instancia un proyecto de inversión es de gran importancia para analizar de manera técnica y cuantitativa la conveniencia o no de invertir en este emprendimiento.

Por lo tanto, se va brindar de herramientas para que los propietarios puedan decidir de una manera más segura y analítica.

## Capítulo 6. Propuesta de aplicación.

### 6.1 Desarrollo de la implementación.

El costo de la propuesta, tanto en su inversión inicial como en sus costos variables y fijos que representan flujos de fondo va ser financiado por resultados acumulados obtenidos del negocio principal.

Se explicitan los siguientes costos para el proyecto:

Tabla N° 5.

*Costo único y mensual de la propuesta.*

<b><i>Los siguientes costos, son estimaciones aproximadas de mercado, representan previsiones por lo tanto no están libres de incertidumbre.</i></b>				
<b>Costos básicos del local comercial</b>				
<b>Ref</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Observación</b>
1	Alquiler inmueble	\$ 10.000,00	Mensual	Flujo de fondo
2	Depósito en garantía	\$ 75.000,00	Único	Inversión inicial
3	Muebles y útiles	\$ 100.000,00	Único	Inversión inicial
4	Muebles y útiles	\$ 10.000,00	Mensual	Flujo de fondo
5	Habilitación del negocio	\$ 25.000,00	Único	Inversión inicial
6	Servicios públicos prestados por gobierno municipal y provincial	\$ 10.000,00	Mensual	Flujo de fondo

7	Otros impuestos	\$ 10.000,00	Mensual	Flujo de fondo
8	Instalaciones	\$ 120.000,00	Único	Inversión inicial
9	Instalaciones	\$ 5.000,00	Mensual	Flujo de fondo
10	Publicidad	\$ 30.000,00	Único	Inversión inicial
11	Publicidad	\$ 5.000,00	Mensual	Flujo de fondo
12	Compra insumos y productos	\$ 30.000,00	Único	Inversión inicial
13	Compra insumos y productos	\$ 30.000,00	Mensual	Flujo de fondo
14	RRHH	\$ 90.000,00	Mensual	Flujo de fondo (Actualizable un 15% cada año)

Fuente: *Elaboración propia.*

En el cuadro previo, se detallan los costos de implementación de toda la propuesta. Tanto costos fijos como variables, así como iniciales y posteriores, son importantes al momento de realizar una propuesta. Dichos costos fueron considerados en el cálculo de la viabilidad económica para determinar la factibilidad de llevar a cabo desde esa perspectiva, la conclusión fue positiva por lo tanto es un plus para la voluntad de los emprendedores. Los mismos desean obtener una ganancia a mediano plazo que les permita recuperar lo invertido, y a partir de ese punto, obtener ganancias.

En dicha situación los propietarios de un negocio gastronómico proponen crecer mediante la apertura de una nueva sucursal que mantenga los valores y principios, los productos, la calidad y la atención personalizada que los caracteriza.

Las acciones propuestas son detalladas específicamente en el cronograma de actividades, pero parten de la siguiente:



- Investigación de mercado y metodología a implementar: Se analiza en dicho periodo la oportunidad que el mercado brinda a la idea de negocio, se detallan ciertas ventajas y desventajas, fortalezas y debilidades del proyecto, y posteriormente definir la metodología más eficiente para el logro de los objetivos.
- Etapa de análisis de financiamiento, viabilidades y conveniencia: Los propietarios, conjuntamente con los profesionales o asesores analizan cada una de viabilidades partiendo de la fuente de financiamiento del emprendedor.
- Compras insumos, materiales, maquinarias y contratación de personal: Se encuentran detallados en su totalidad en el cuadro de arriba
- Acciones para la instalación del negocio: Instalación de toda la infraestructura, ubicación de la maquinaria y herramientas, normas de higiene y seguridad, entre otros.
- Obtención de todas las certificaciones habilitantes para el funcionamiento: Autorizaciones gubernamentales.
- Funcionamiento del negocio, marketing, consolidación.
- Evaluación y control.
- Seguimiento.

## *6.2 Conclusiones finales.*

Mediante las distintas viabilidades del proyecto de inversión, se permitió concluir la conveniencia unánime del proyecto de inversión.

Según el VAN, tanto para un escenario original, de VPN 2.029.313, y un escenario alternativo de 2.464.457,29, es conveniente realizar el proyecto ya que son mayores a 0 y agregan valor a las inversiones de los propietarios.

Según la TIR, tanto en el proyecto original como en el alternativo desarrollado en el análisis de sensibilidad también es conveniente, superando la tasa obtenida a la esperada.

Tener en cuenta, que el cálculo de la tasa de descuento mediante los dos métodos, está a la fecha de finales del año 2017 y principios del 2018, lo que no coincide actualmente con la variabilidad del mercado. Ambas están calculadas en pesos como fue explicitado anteriormente.

Respecto al análisis de sensibilidad, una variación en ciertas variables que afecten a los ingresos como los egresos implicaría un mayor VPN, y por lo tanto un incremento en el agregado de valor al negocio.

En resumen, el proyecto debe ser realizado, es conveniente, y factiblemente sea exitoso si se cumple con todos los requisitos y las viabilidades de manera correcta. No obstante como se mencionó anteriormente, hay muchas variables y constantes que afectan a las inversiones y pueden cambiar lo esperado de un proyecto, por lo tanto es importante hacer un seguimiento de ellas.

### 6.3 Cronograma de actividades.

A continuación se muestra el cronograma de actividades a desempeñar durante este trabajo:

Tabla N°6.

Diagrama de Gantt.

ACTIVIDAD MES Y SEMANAS	1° MES					2° MES					3° MES					4° MES					5° MES				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<i>Investigación de mercado y metodología a implementar.</i>	■	■	■	■	■																				
<i>Etapa de análisis de financiamiento, viabilidades y conveniencia.</i>			■	■	■	■																			
<i>Compras insumos, materiales, maquinarias y contratación de personal.</i>						■	■	■	■	■															
<i>Acciones para la instalación del negocio.</i>											■	■	■												



## Capítulo 7. Bibliografía.

### Referencias impresas de libros.

Baca Urbina. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Bonta; Farber. (2006). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Norma: Mexico.

Covarrubias. (2010). *Apuntes Teoricos sobre la Formulación y Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión Privada*. . Mexico.

Hair, Bush & Ortinau. (2003). *Investigación de Mercados*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Miranda. (2007). *Gestión de Proyectos de Inversión*. Bogota: MM.

Nassir Sapag Chain; Reinaldo Sapag Chain. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico : Mc Graw Hill.

Osterwalder. (2011). *Generación de Modelo de Negocios*. Mexico: Deusto S.

Philip Kotler. (2010). *Principles of Marketing with MyMarketinglabpack*. Mexico: Pearson Educacion.

Pimentel. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Venezuela : Universidad de Venezuela.

Sabino, C. (1999). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Sampieri; Collado; Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

### Referencias electrónicas.

Cámara Argentina de Café. (2019) – 01 – Importaciones – Obtenido de [http://camaraargentinacafe.com.ar/\\_docs/01-Estadisticas/01-Importaciones.pdf](http://camaraargentinacafe.com.ar/_docs/01-Estadisticas/01-Importaciones.pdf)

Damián Di Pace. Director de la consultora Focus Market y asesor de CAME (2017) *¿Cuánto café consumen los argentinos por año?* Argentina - Obtenido de

[http://www.diariojornada.com.ar/188061/economia/cuanto\\_cafe\\_consumen\\_los\\_argen\\_tinos\\_por\\_ano/](http://www.diariojornada.com.ar/188061/economia/cuanto_cafe_consumen_los_argen_tinos_por_ano/)

El Cronista. (2016). *Los jóvenes y las variedades gourmet impulsan el consumo de café en el Argentina*. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/Los-jovenes-y-las-variedades-gourmet-impulsan-el-consumo-de-cafe-en-el-Argentina--20150525-0001.html>

Federación Empresaria Hotelero Gastronómica Argentina. (2018) - *El sector gastronómico en Argentina: entre la franquicia, el restaurante de autor y el delivery* – Obtenido de <http://www.localesynegocios.com.ar/tendencias-gastronomia>.

Fundacion Bateler . (2017). *San Juan al Mundo* . Obtenido de <http://www.sanjuanalmundo.org/articulo.php?id=16292>

La Nación. (2017) - Grehan Miguel - *los rubros que mueven la demanda de locales* – Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/los-rubros-que-mueven-la-demanda-de-locales-nid2050203>

La Nación. (2018) - *El nuevo plan económico del Gobierno: inflación del 27%, dólar flexible y crecimiento de 1,4%* - Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2143862-el-nuevo-plan-economico-del-gobierno-inflacion-del-27-dolar-flexible-y-crecimiento-de-14>

Ministerio de Economía y Producción de la Nación. (2016). *Informe Productivo de la provincia de San Juan*. Obtenido de [file:///C:/Users/User/Documents/EGDownloads/San\\_Juan\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Documents/EGDownloads/San_Juan(2).pdf)

Municipalidad de San Juan. (2016). *San Juan Ciudad* . Obtenido de <https://www.estrucplan.com.ar/Producciones/imprimir.asp?IdEntrega=3471>

Pardal Rodríguez Valeria. (2017). *¿Cuánto café consumen los argentinos por año?*. Argentina - Obtenido de [http://www.diariojornada.com.ar/188061/economia/cuanto\\_cafe\\_consumen\\_los\\_argen\\_tinos\\_por\\_ano/](http://www.diariojornada.com.ar/188061/economia/cuanto_cafe_consumen_los_argen_tinos_por_ano/)

San Juan La Estrella de los Andes. (2014). *Ruta del Vino*. Obtenido de [http://www.sanjuanlaestrelladelosandes.com/sanjuanargentina.php?id\\_noticia=470](http://www.sanjuanlaestrelladelosandes.com/sanjuanargentina.php?id_noticia=470)

## Capítulo 8. Anexo.

### Anexo N° 1. *Entrevista.*

Entrevista: Gerente Jorge Carrión

1) Cuando se funda el Cafezinho?

El Cafezinho es una empresa familiar que inicia en el año 2007, de la mano de la familia Carrión, hace ya diez años que estamos trabajando ofreciendo una alternativa de calidad a los habitantes de San Juan.

2) Misión, Visión y Valores

Misión: Otorgar un lugar agradable y exclusivo con horarios extendidos y de muy buen ambiente, para que nuestros visitantes puedan contar con una atmósfera alegre, además de satisfacer sus necesidades, es decir un lugar donde los clientes deseen regresar, ya que lo consideran como propio.

Visión: Ser líderes en la capital de San Juan como la mejor cafetería ampliando nuestras alternativas de mejora para mantener la atracción y preferencia de nuestros clientes, proyectando un crecimiento constante.

Valores

- Honestidad
- Respeto
- Cortesía
- Empatía
- Creatividad

3) ¿Porque elije invertir abrir una sucursal?

Porque es ya tenemos un nombre conocido en la ciudad de San Juan, y ante el incremento de la demanda de nuestros productos, queremos ampliar el grupo de clientes, pensamos llegar a otros sectores, como los más jóvenes y las mujeres que buscan productos light con el café o té.

4) ¿Cuántos empleados piensa tener?

La cantidad de empleados aún no está determinada hasta que se elija el local, pero se requiere en principio unos 5 empleados.

5) Principales clientes

Dado que es una ciudad urbana con muchos centros administrativos, nuestros clientes son empleados de comercio y de las instituciones públicas de la provincia.

*Anexo N° 2. Entorno empresarial.*

Dueño propietario y asesor de la familia.

- 1) ¿Podría comentar cómo es actualmente la actividad llevada a cabo por el negocio? ¿Existen barreras de ingreso?
- 2) Durante la marcha del negocio gastronómico ¿Qué factores influyen sobre esta actividad? Ya sea de tipo económico, financiero, ambiental, legal, organizacional, técnica y comercial.
- 3) ¿Puede mencionar brevemente quiénes son sus principales proveedores, clientes y competidores actuales?
- 4) ¿Existen productos o servicios sustitutos a los que se ofrecen?

*Anexo N° 3. Viabilidades.*

Dueño propietario y asesor de la familia.

- 1) ¿Cómo espera la evolución de las variables del mercado como la demanda y la oferta de estos servicios y productos de gastronomía? ¿Respecto a los precios? ¿Qué otras cuestiones son importantes a considerar a nivel comercial?



- 2) ¿A nivel técnico que dificultades pueden surgir?
- 3) ¿Será necesario contratar personal nuevo? ¿Qué otro cambio a nivel organizacional de gran importancia es necesario tener en cuenta? ¿Cómo seguirá la toma de decisiones y la estructura del negocio?
- 4) ¿Hay algún impedimento legal que complique la realización del proyecto?
- 5) A nivel ambiental ¿Qué debe respetarse a nivel municipal, provincial y si es que lo hubiera nacional? ¿Qué complicaciones pueden surgir de no respetar dichas normativas?
- 6) ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento del proyecto? ¿Cuál es el horizonte temporal de análisis del proyecto de inversión? ¿Cuál es la inversión inicial esperada y demás costos fijos y variables a tener en cuenta?

Anexo N° 4. *Inversión inicial y flujo de fondos.*

<i>Los siguientes costos, son estimaciones aproximadas de mercado, representan previsiones por lo tanto no están libres de incertidumbre.</i>				
<b>Costos básicos del local comercial</b>				
<b>Ref</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Observación</b>
1	Alquiler inmueble	\$ 10.000,00	Mensual	Flujo de fondo
2	Depósito en garantía	\$ 75.000,00	Único	Inversión inicial
3	Muebles y útiles	\$ 100.000,00	Único	Inversión inicial
4	Muebles y útiles	\$ 10.000,00	Mensual	Flujo de fondo
5	Habilitación del negocio	\$ 25.000,00	Único	Inversión inicial
6	Servicios públicos prestados por gobierno municipal y provincial	\$ 10.000,00	Mensual	Flujo de fondo
7	Otros impuestos	\$ 10.000,00	Mensual	Flujo de fondo

8	Instalaciones	\$ 120.000,00	Único	Inversión inicial
9	Instalaciones	\$ 5.000,00	Mensual	Flujo de fondo
10	Publicidad	\$ 30.000,00	Único	Inversión inicial
11	Publicidad	\$ 5.000,00	Mensual	Flujo de fondo
12	Compra insumos y productos	\$ 30.000,00	Único	Inversión inicial
13	Compra insumos y productos	\$ 30.000,00	Mensual	Flujo de fondo
14	RRHH	\$ 90.000,00	Mensual	Flujo de fondo (Actualizable un 15% cada año)

Anexo N° 5. *Totales de ingresos proyectados.*

<b>Estimación de proyectos – Ingresos</b>				
	2018	2019	2020	2021
<b>Meses</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Promedio por mes</b>	<b>\$ 180.000,00</b>	<b>\$ 227.700,00</b>	<b>\$ 288.040,50</b>	<b>\$ 364.371,23</b>
<b>Proyectos anual</b>	<b>\$ 1.080.000,00</b>	<b>\$ 2.732.400,00</b>	<b>\$ 3.456.486,00</b>	<b>\$ 4.372.454,79</b>
<b>Publicidad</b>	<b>\$ 60.000,00</b>	<b>\$ 138.000,00</b>	<b>\$ 158.700,00</b>	<b>\$ 182.505,00</b>
Tarifa publicidad mensual	\$ 10.000,00	\$ 11.500,00	\$ 13.225,00	\$ 15.208,75
Meses	6	12	12	12
Aumento publicidad	0	15%	15%	15%
Aumento ventas	0	10%	10%	10%
Aumento precios	0	15%	15%	15%
<b>Total ingresos anual</b>	<b>\$ 1.140.000,00</b>	<b>\$ 2.870.400,00</b>	<b>\$ 3.615.186,00</b>	<b>\$ 4.554.959,79</b>

Anexo N° 6. *Ingresos estimados.*

<i>Los siguientes ingresos, son estimaciones aproximadas de mercado, representan provisiones por lo tanto no están libres de incertidumbre.</i>				
<b>Ingresos iniciales del local comercial</b>				
<b>Ref.</b>	<b>Tipo</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Aplicación</b>	<b>Observación</b>
1	Ingreso variable	Según	70% del 2017.	Venta de productos mayorista y

		ingresos reales en \$ (2017)	Varía cada mes.	minorista a la totalidad de la clientela.
2	Ingreso fijo	\$ 10.000,00	Mensuales.	Publicidad - Marketing.

Anexo N° 7. *Flujo de fondos.*

Año 2018 (meses)	6	
<b>lo</b>	<b>-\$ 380.000,00</b>	
<b>Egresos</b>	<b>\$ 990.000,00</b>	
Alquiler inmueble	\$ 10.000,00	\$ 60.000,00
Muebles y útiles	\$ 5.000,00	\$ 30.000,00
Servicios públicos prestados por gobierno municipal y provincial	\$ 10.000,00	\$ 60.000,00
Otros impuestos	\$ 10.000,00	\$ 60.000,00
Instalaciones	\$ 5.000,00	\$ 30.000,00
Publicidad	\$ 5.000,00	\$ 30.000,00
Compra insumos y productos	\$ 30.000,00	\$ 180.000,00
RRHH	\$ 90.000,00	\$ 540.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 165.000,00</b>	<b>\$ 990.000,00</b>

Año 2019 (meses)	12	
<b>Egresos</b>	<b>\$ 2.237.400,00</b>	
Alquiler inmueble	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Muebles y útiles	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00

Servicios públicos prestados por gobierno municipal y provincial	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Otros impuestos	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Instalaciones	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Publicidad	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Compra insumos y productos	\$ 37.950,00	\$ 455.400,00
RRHH	\$ 103.500,00	\$ 1.242.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 186.450,00</b>	<b>\$ 2.237.400,00</b>

Año 2020 (meses)	12	
<b>Egresos</b>	<b>\$ 2.544.381,00</b>	
Alquiler inmueble	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Muebles y útiles	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Servicios públicos prestados por gobierno municipal y provincial	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Otros impuestos	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Instalaciones	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Publicidad	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Compra insumos y productos	\$ 48.006,75	\$ 576.081,00
RRHH	\$ 119.025,00	\$ 1.428.300,00
<b>Total</b>	<b>\$ 212.031,75</b>	<b>\$ 2.544.381,00</b>

Año 2020 (meses)	12	
<b>Egresos</b>	<b>\$ 2.371.827,47</b>	
Alquiler inmueble	\$	\$

	10.000,00	120.000,00
Muebles y útiles	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Servicios públicos prestados por gobierno municipal y provincial	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Otros impuestos	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00
Instalaciones	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Publicidad	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Compra insumos y productos	\$ 60.728,54	\$ 728.742,47
RRHH	\$ 136.878,75	\$ 1.642.545,00
<b>Total</b>	<b>\$ 197.652,29</b>	<b>\$ 2.371.827,47</b>

Anexo N° 8. *Cálculo tasa de descuento.*

Modelo CAPM		
$E(r_i) = r_f + \beta [E(r_m) - r_f]$		E (ri): Tasa de descuento = 7,7562% (Tasa de costo de capital que se utilizará en el descuento de los flujos de efectivo en la sección de tasa de descuento)
7,7562		r <sub>f</sub> : Rentabilidad del activo sin riesgo = 3,02% (Letras del Tesoro - BCRA)
		Beta de un activo financiero: Medida de la sensibilidad del activo respecto a su Benchmark = 1,19 (Restaurant)
		E(r <sub>m</sub> ): Tasa de rentabilidad esperada del mercado en que cotiza el activo = 7 % (Estimación de una prima de riesgo basada en micro emprendimientos)

Anexo N° 9. *Análisis interno y externo.*

Dueño propietario y asesor de la familia.

- 1) ¿Puede describir fortalezas y debilidades actuales del negocio?
- 2) ¿Puede describir amenazas y oportunidades actuales del negocio?
- 3) Oportunidades-Fortalezas, Oportunidades-Debilidades, Amenazas-Fortalezas y Amenazas-Debilidades.

## ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

### AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD 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>	Carrión Barea, Valentina Pilar
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	35.512.271
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	Proyecto de Inversión para la apertura de una sucursal de una Cafetería en la capital de San Juan en el año 2018.
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	Valecarrion_16@hotmail.com
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

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> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	SI
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

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

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_  
Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_ 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.