



Trabajo Final de Graduación

**“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA APERTURA DE UN CAFÉ”**

**Alumno: Gabirondo, Francisco José**

**DNI: 36.813.379**

**Carrera: Licenciatura en Administración**

**2019**

---

## **Resumen**

El objetivo que se persigue con este trabajo es la determinación de la viabilidad de un proyecto de inversión que consiste en la apertura de un café en la ciudad de Villaguay, provincia de Entre Ríos, durante el año 2020.

Esta ciudad se encuentra en el centro de la provincia y cuenta con un recién inaugurado parque termal, además de tener una creciente población estudiantil atraída por encontrarse en ella una de las únicas universidades que dicta la carrera de Kinesiología en la provincia.

El resultado del trabajo arrojará la factibilidad o no de llevar a cabo el proyecto propuesto.

Palabras claves: proyecto de inversión, apertura de café, viabilidad del negocio.

## **Abstract**

The purpose of this graduation work is to determine the viability of the investment Project of opening a cafe in the town of Villaguay, province of Entre Rios, during year 2020.

This town is located in the centre of the province and it counts with a just opened thermal park, and it also has a large number of students, because of its Kinesiology University, one of the few in the province.

The output of this work will be the factibility or not of carrying out this Project.

Key words: Investment Project, opening of a cafe, viability.

## Índice de contenido

1. Presentación del Proyecto. ....	1
1.1 Introducción. ....	1
1.2 Justificación. ....	3
2. Objetivos. ....	4
2.1 Objetivo General. ....	4
2.2 Objetivos Específicos. ....	4
3. Marco Teórico. ....	5
3.1 Definición, Conceptos y Contenido de un Proyecto de Inversión. ....	5
3.2 Viabilidad Comercial. ....	10
3.3 Viabilidad Técnica ....	18
3.4 Viabilidad Organizacional. ....	19
3.5 Viabilidad Legal. ....	20
3.6 Viabilidad Económica-Financiera. ....	20
4. Marco Metodológico. ....	24
5. Viabilidad Comercial. ....	29
6. Viabilidad Técnica. ....	43
7. Viabilidad Organizacional. ....	53
8. Viabilidad Legal. ....	59
9. Viabilidad Económica-Financiera. ....	62
Conclusión Final. ....	77
Bibliografía. ....	79

ANEXOS .....	80
--------------	----

### **Índice de figuras**

Figura 1 “Clasificación de los proyectos según el fin del estudio” .....	7
Figura 2 “Clasificación de los proyectos de inversión según el objeto” .....	7
Figura 3 "Fases de un proyecto" .....	8
Figura 4: Plano del local .....	47
Figura 5 “Organigrama” .....	54

### **Índice de tablas**

Tabla 1: Ficha técnica N° 1 - Viabilidad comercial.....	25
Tabla 2: Ficha técnica N° 2 - Viabilidad técnica .....	27
Tabla 3: Ficha técnica N° 3 - Viabilidad organizacional.....	27
Tabla 4: Ficha técnica N° 4 - Viabilidad legal.....	28
Tabla 5: Productos ofrecidos .....	31
Tabla 6: Comparación de precios .....	32
Tabla 7: Precio de venta.....	33
Tabla 8: Crecimiento poblacional.....	38
Tabla 9: Tamaño mercado meta.....	39
Tabla 10: Demanda bebida principal .....	41
Tabla 11: Demanda acompañamientos .....	42

Tabla 12: Comparación alternativas de local.....	46
Tabla 13: Balance de equipos y mobiliario.....	49
Tabla 14: Balance de obras físicas.....	50
Tabla 15: Balance de insumos .....	51
Tabla 16: Descripción del puesto de gerente .....	54
Tabla 17: Descripción del puesto de encargado de ventas y atención a mesas .....	55
Tabla 18: Descripción del puesto de cajero .....	56
Tabla 19: Balance de personal .....	58
Tabla 20: Costos fijos mensuales.....	62
Tabla 21: Capital de trabajo .....	63
Tabla 22: Inversión .....	64
Tabla 23: Inversión total .....	64
Tabla 24: Proyección de ingresos .....	65
Tabla 25: Proyección de insumos .....	66
Tabla 26: Proyección de personal .....	66
Tabla 27: Proyección de servicios .....	67
Tabla 28: Proyección de gastos de administración y comercialización.....	67
Tabla 29: Proyección de alquiler .....	67
Tabla 30: Proyección de depreciaciones.....	68
Tabla 31: Estado de resultados.....	69
Tabla 32: Costo de capital.....	69
Tabla 33: Flujo de caja.....	70
Tabla 34: Valor Actual Neto .....	71
Tabla 35: Índice de Valor Actual Neto .....	71
Tabla 36: Tasa Interna de Retorno.....	72

Tabla 37: Periodo de recupero de la inversión estático .....	73
Tabla 38: Periodo recupero de la inversión dinámico.....	73
Tabla 39: Punto de equilibrio monetario .....	74
Tabla 40: Escenario pesimista .....	74
Tabla 41: Escenario optimista.....	75

### **Índice de anexos**

Anexo 1: Preguntas del Cuestionario para los Potenciales Clientes.....	81
Anexo 2: Respuestas recibidas de los potenciales clientes.....	86
Anexo 3: Modelo entrevista responsables de locales de la ciudad de Villaguay.....	92
Anexo 4: Estructura etaria de la población de Argentina. ....	93
Anexo 5: Pirámide salarial Argentina.....	94
Anexo 6: Cantidad de insumo requerido por producto.....	95
Anexo 7: Costo unitario de los insumos. ....	98
Anexo 8: Renders del café. ....	99

# **1. Presentación del Proyecto.**

## **1.1 Introducción.**

En el siguiente Trabajo Final de Graduación correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración, se determina la factibilidad de la apertura de un café en la ciudad de Villaguay, provincia de Entre Ríos, durante el año 2020.

Esta ciudad tiene una población de aproximadamente 50.000 habitantes y se encuentra ubicada en el centro geográfico de la provincia.

Con este proyecto se busca la obtención de un emprendimiento rentable y ofrecer un producto diferencial que hasta el momento no existe en la ciudad.

Para poder determinar si el proyecto es factible o no el mismo debe superar cinco viabilidades propias de la formulación y evaluación de un proyecto de inversión

Se comienza el análisis con los estudios pertinentes a la viabilidad comercial donde se determina cual es el perfil del cliente destinatario de la oferta y se segmenta el mercado en grupos con características homogéneas.

También se confecciona el mix de marketing. Se definirá cuál es el producto ofrecido; precio al cuál se comercializa; la plaza, forma en la que este se entrega al cliente y por último la promoción, cómo se da a conocer la oferta.

Luego se constata la existencia del mercado meta, se analiza la oferta existente y se pronostica la demanda.

La segunda etapa consiste en determinar la viabilidad técnica del proyecto. En esta, se realiza la elección de la localización entre las alternativas disponibles.

Por último se detallan los insumos y equipos necesarios para el desarrollo de las actividades.

La próxima etapa de este proyecto es la determinación de la viabilidad organizacional; en la cual se definirán las relaciones de autoridad, responsabilidades de los distintos puestos de trabajo y se detallaran los costos asociados al personal.

La cuarta etapa consiste en el estudio legal; donde se analiza todo lo relacionado a normativas legales e impositivas a las que se encuentra supeditado el proyecto.

La última de las viabilidades que deberá superar el proyecto es la económica-financiera; en la cual convergen todos los análisis realizados en las anteriores etapas, determinando a través de los indicadores propios de la formulación y evaluación de un proyecto de inversión si este es rentable o no.

Este Trabajo Final de Graduación se encuentra enmarcado dentro de un Proyecto de Aplicación Profesional.

## **1.2 Justificación.**

Se realizará la formulación y evaluación de un proyecto de inversión para la apertura de un café con una completa carta de bebidas e insumos de una calidad superior a la de la competencia.

El café abrirá sus puertas en Villaguay, Entre Ríos. Esta ciudad cuenta con una población de unos 50.000 habitantes, es la séptima en tamaño de la provincia, está ubicada en el centro de la misma a 150 km de Paraná, la capital provincial.

La ciudad presenta una creciente población de estudiantes ya que la misma cuenta con la presencia de varias universidades tanto públicas como privadas y además en esta se encuentra la única que dicta la carrera de Kinesiología en Entre Ríos.

Otro punto a destacar es que a fines del año 2013 se inauguró un complejo de aguas termales terapéuticas, sumándose así la ciudad al circuito termal de Entre Ríos.

## **2. Objetivos.**

### **2.1 Objetivo General.**

Formular y evaluar un proyecto de inversión destinado a la apertura de un café en la ciudad de Villaguay, Entre Ríos con un horizonte temporal de análisis de 5 años a partir del año 2020.

### **2.2 Objetivos Específicos.**

- Asegurar la viabilidad comercial analizando tanto el microentorno como el macroentorno y llevando a cabo el estudio del mercado determinando la existencia de la demanda.
- Efectuar el estudio técnico para determinar costos relacionados y la forma más conveniente de brindar el servicio.
- Demostrar la viabilidad organizacional determinando la estructura más adecuada para la misma.
- Definir aspectos legales como tipo societario más conveniente y normativas que condicionarán al proyecto.
- Determinar la rentabilidad del proyecto a través del estudio económico-financiero en el cual se vuelca la información arrojada por los demás estudios.

### **3. Marco Teórico.**

#### **3.1 Definición, Conceptos y Contenido de un Proyecto de Inversión.**

**Definición.** Existen numerosas definiciones sobre lo que es un proyecto de inversión, Pimentel (2008) reúne dos de estas para explicar este concepto. La primera proviene del Manual de Proyectos de Desarrollo Económico y define al proyecto de inversión como una agrupación de antecedentes que posibilitan determinar las ventajas y desventajas económicas derivadas de la asignación de recursos para la producción de bienes o servicios. La otra se extrajo del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social, y define al mismo como un plan a futuro para que permite materializar un aspecto del desarrollo económico o social.

Chain y Chain (2008) mencionan que el objetivo del proyecto de inversión es encontrar la solución óptima a un problema económico previamente planteado permitiendo disponer de antecedentes e información para la asignación de recursos de una manera racional.

**Clasificación de los proyectos.** Existe una gran diversidad de proyectos de inversión y los mismos se pueden clasificar teniendo en cuenta su naturaleza, el fin del estudio como así también el objeto de la inversión (Chain y Chain, 2008).

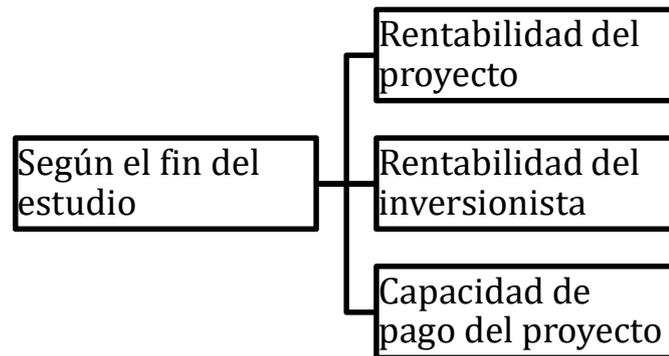
*Según su naturaleza se pueden clasificar en.*

- Proyectos dependientes: son aquellos proyectos de inversión cuya ejecución está supeditada a la ejecución de otro proyecto de inversión.
- Proyectos independientes: estos proyectos no se encuentran supeditados o afectados por otros.
- Proyectos mutuamente excluyentes: Se puede llevar a cabo uno u otro pero no ambos, generalmente se debe a limitaciones en el presupuesto, entre otras razones.

*Según el fin del estudio.* Los proyectos se clasifican de acuerdo a lo que se espera medir con el mismo, y se puede encontrar tres tipos:

- Estudio para medir la rentabilidad del proyecto: se mide la rentabilidad sin especificar la procedencia de los fondos.
- Estudio de la rentabilidad del inversionista: se mide la rentabilidad de los recursos propios volcados en el proyecto.
- Estudio para medir la capacidad de pago del proyecto: se busca determinar la capacidad o no de hacer frente a los compromisos con terceros.

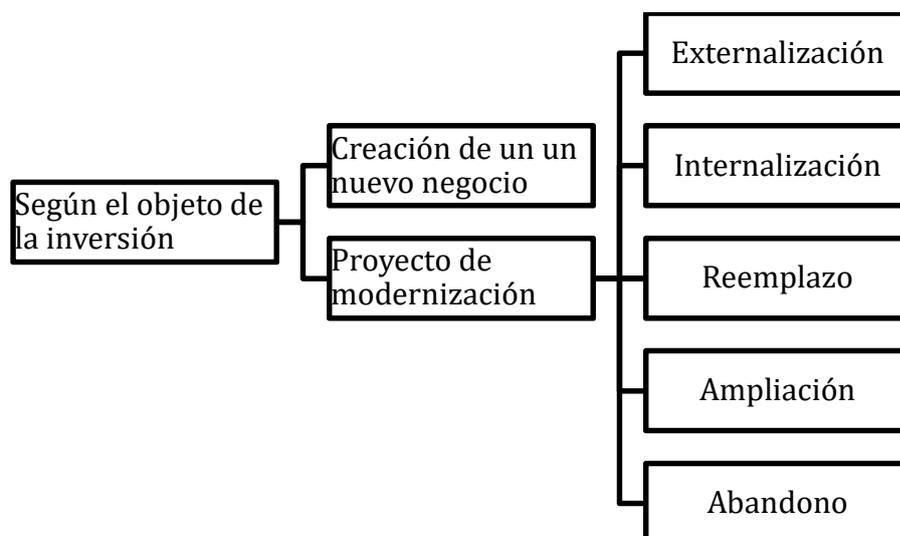
Figura 1 “Clasificación de los proyectos según el fin del estudio”



Fuente: Elaboración propia. Basado en Sapag Chain, N y Sapag Chain, R. (2008)

**Según el objeto de la inversión.** Desde esta perspectiva los proyectos se clasifican de acuerdo hacia qué se van a asignar los recursos. Se pueden encontrar proyectos destinados a la creación de un nuevo negocio o proyectos destinados a la modernización de un negocio que ya existe. Estos últimos incluyen proyectos de externalización, internalización, reemplazo, ampliación y abandono.

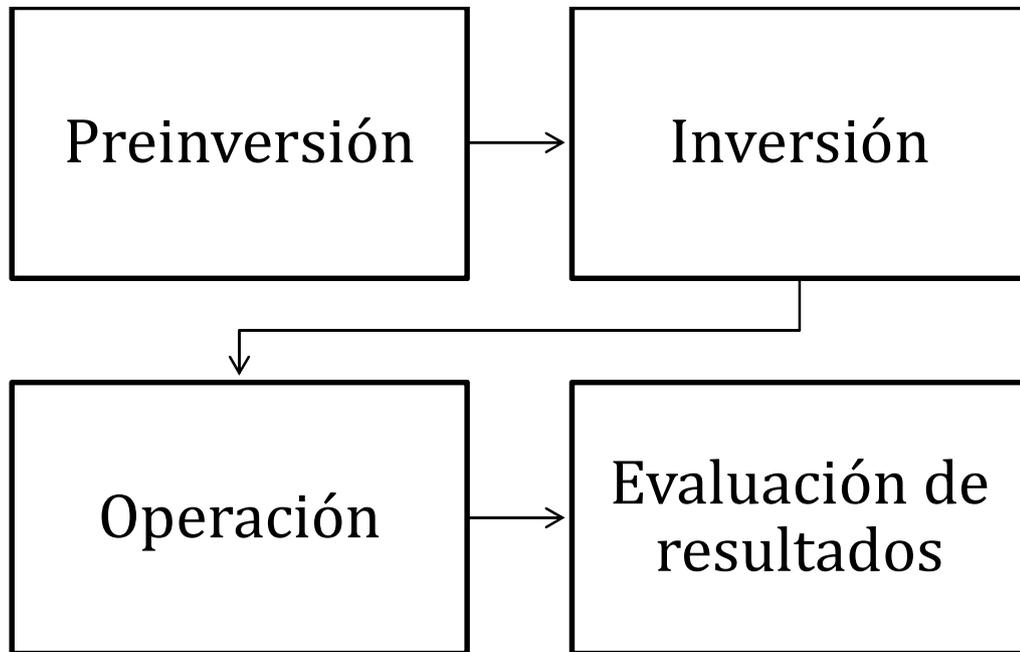
Figura 2 “Clasificación de los proyectos de inversión según el objeto”



Fuente: Elaboración propia. Basado en Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2008)

## Fases en la elaboración de un proyecto.

Figura 3 "Fases de un proyecto"



Fuente: Elaboración propia. Basada en Padilla (2011)

**Preinversión.** Esta es la primera fase y en la misma se selecciona, formula y evalúa el proyecto. Esta fase consta de cinco etapas.

La etapa de la idea es donde se da inicio al ciclo de un proyecto. En esta se describe el problema y se buscan alternativas de resolución.

La segunda etapa se denomina perfil, esta da comienzo a los estudios y utiliza información secundaria, juicio común y opiniones de expertos. En esta el proyecto se encuentra en su forma más preliminar. Se evalúan las opciones y se descartan las no viables, evitando seguir incurriendo en gastos.

La siguiente etapa es la de prefactibilidad, en esta se recurre a fuentes secundarias y primarias en el estudio de mercado, describe la tecnología que se utilizara, costos totales y rentabilidad económica.

La cuarta etapa es la de factibilidad, este estudio es el más preciso y es el proyecto definitivo. Aquí se profundiza sobre la opción más atractiva a través de la información que se recolectó, obtenida mayormente de fuentes de información primarias.

La última etapa se denomina diseño, en esta se lleva acabo el diseño definitivo una vez elegida la opción.

Cómo resumen de estas etapas se puede decir que el objetivo de las mismas es la verificación de la viabilidad técnica, económica-financiera y administrativa.

***Inversión.*** En esta fase se llevan a cabo los desembolsos correspondientes previos a la puesta en marcha.

***Operación.*** Es la puesta en marcha propiamente dicha, en esta fase se materializa el proyecto.

***Evaluación de resultados.*** En esta fase se verifica que el problema inicial se haya resuelto sino se deberán llevar a cabo medidas de corrección (Padilla, 2011).

### **3.2 Viabilidad Comercial.**

Para la determinación de la viabilidad comercial se lleva a cabo el estudio del mercado. El mercado es el lugar ya sea físico o virtual en donde se cruza la oferta con la demanda.

Este estudio da lugar a descubrir nuevas oportunidades en el mercado, permite satisfacer de forma más precisa las necesidades de este y aumentar u obtener el volumen de ventas deseado.

Es el punto de partida de todo proyecto de inversión y brindará información crucial para los posteriores estudios (Aranday, 2018).

**El perfil del cliente.** Los clientes pueden ser:

- Individuales. La empresa enfoca su oferta hacia consumidores finales.
- Industriales. La empresa enfoca su oferta hacia otras empresas
- Gubernamentales. En este caso el cliente es el gobierno.

**Segmentación del mercado.** Se arman grupos de clientes con características de compras similares y se escogen los segmentos a los que estará destinada la oferta (Chain y Chain, 2008). Según Padilla (2011) algunas variables de segmentación pueden ser:

- Variables geográficas.
- Variables demográficas.
- Hábitos de consumo.
- Sitios de compra.
- Volumen de compra.

**Estrategia comercial.** La elaboración y definición de esta estrategia se basará en cuatro variables fundamentales condicionadas entre sí, conocidas como el mix de marketing o las cuatro P del marketing. Estas variables son el Producto, Precio, Plaza y la Promoción.

**Producto o servicio.** Padilla (2011) define al producto como “cualquier cosa que pueda ofrecerse para satisfacer una necesidad o deseo” (p.56). Se describirá el producto o servicio, su forma y para qué sirve.

Existen variadas clasificaciones de bienes, aquí se mencionarán dos:

*Primera clasificación.* Los bienes se clasifican en:

- Bienes fungibles. Estos bienes se consumen rápidamente con el uso.
- Bienes durables. Los bienes de este tipo no se consumen fácilmente con el uso.
- Servicios. Conjunto de actividades o satisfacciones que el oferente pone a la venta.

*Segunda clasificación.* Los bienes se clasifican en:

- Bienes de consumo. Son bienes ya producidos destinados a las familias o individuos.
- Bienes de capital. Están destinados a ser utilizados en el proceso de transformación.

**Precio.** La fijación de precios tendrá una gran incidencia en el éxito o fracaso del bien o servicio que se ofrece. Para la determinación de este se debe tener en cuenta:

- La demanda para cada nivel de precio.
- Precio de la competencia.
- Costos.

La forma más utilizada y simple de fijación de precios es agregar un margen de ganancia sobre los costos totales por unidad (Chain y Chain, 2008).

**Plaza.** La plaza o distribución es la forma en la que se transfiere el producto o servicio del oferente al comprador, o sea, cómo se va poner el mismo en manos del cliente.

En el caso de que el proyecto sea sobre la apertura de un comercio como es el caso de este trabajo, el canal de distribución será la venta directa, por lo que la decisión se enfocará en la selección de los recursos humanos encargados de realizar las ventas (Zorita, 2015).

**Promoción.** Es la forma en la que la empresa hacer conocer su producto a sus clientes potenciales. El objetivo que se busca es que el consumidor conozca las ventajas y el valor que obtendrá del producto o servicio ofrecido.

La promoción resulta costosa, por lo tanto habrá que disponer cuánto se va a dedicar a ella y seleccionar el mix de herramientas más adecuado para la empresa (Zorita, 2015).

Existen diversas herramientas de promoción:

- Publicidad.
- Promociones de ventas.
- Marketing directo.
- RRPP.
- Ventas personales.

**Análisis PEST (Macro).** Las estrategias a emplear por las organizaciones deben surgir como respuesta al ambiente, por esto mismo se debe llevar a cabo un análisis situacional del entorno.

El análisis PEST es una herramienta que permite el estudio de los factores exógenos a la empresa pero que no pueden pasarse por alto ya que podrían afectar el desarrollo, futuro y vida de la misma (Pedrós y Gutiérrez, 2012).

Los elementos que se analizaran son:

***Factores Políticos.*** La situación política actual y legislaciones pueden tener efectos positivos o negativos para el negocio.

***Factores Económicos.*** Se deberá tener en cuenta la evolución de los diferentes elementos macroeconómicos que afectan al mercado.

**Factores Sociales.** Se analizan elementos como edad de la población, niveles de riqueza, distribución de renta, distribución geográfica, cambios en los estilos de vida y religión, entre muchos otros.

**Factores Tecnológicos.** Posibilitan la creación de productos innovadores y perfeccionan la manera en qué se fabrican y se entregan al cliente.

**Análisis de las cinco fuerzas de Porter (Micro).** El análisis de las cinco fuerzas ideado por Porter, permite conocer el funcionamiento de una industria y la manera en que se crea y comparte el valor.

Las mismas condicionan el atractivo de un determinado mercado, pudiendo significar amenazas para el proyecto. Estas fuerzas son:

**Poder de negociación de los clientes.** Un segmento de mercado se vuelve menos llamativo cuando está compuesto de clientes con un fuerte poder de negociación.

Este poder es más grande cuando; existen clientes que compren en grandes cantidades, los productos no son diferenciados o el producto no es importante para el cliente (Padilla, 2011).

Estos clientes poderosos tienen la capacidad de hacer disminuir los precios o exigir más prestaciones en el mismo haciendo disminuir la rentabilidad de la industria (Magretta, 2014).

***Poder de negociación de los proveedores.*** Un segmento de mercado se vuelve menos atractivo cuando los proveedores tienen la posibilidad de aumentar los precios, reduciendo cantidad y calidad de los productos o servicios.

Este poder se ve aumentado cuando; existen pocos proveedores, no existen productos sustitutos, el cliente no tiene la importancia suficiente para negociar, los productos están diferenciados o el producto es muy importante para el cliente (Padilla, 2011).

***Amenaza de ingreso de nuevos competidores.*** Un segmento de mercado se vuelve menos atractivo cuando existe la posibilidad de entrada de nueva competencia. Se debe analizar si existen barreras contra el ingreso a este mercado (Padilla, 2011).

Estos competidores aportarían nuevas capacidades y acotarían la participación en el mercado.

La presencia de esta amenaza impondría un techo al precio, ya que a precios más altos, más atractivo es el sector del mercado y también obligaría a las empresas que ya se encontraban en el mercado a invertir más para alcanzar la satisfacción de los clientes (Magretta, 2014).

***Amenaza de productos sustitutos.*** Un segmento de mercado se vuelve menos atractivo cuando se da la presencia de productos sustitutos; productos que satisfacen las mismas necesidades de diferente manera.

La presencia de los mismos impone un techo a los precios reduciendo el rendimiento e imposibilitando el aumento de estos sin una erosión de las ventas (Padilla, 2011).

***Rivalidad entre los competidores.*** Un segmento de mercado se vuelve menos atractivo con la presencia de intensiva competencia.

Esta rivalidad aumenta cuando; hay un gran número de competidores con las mismas características y poder, el crecimiento del sector es lento, existen costos elevados, no hay presencia de factores diferenciales y existen barreras de salida que imposibilitan a las empresas abandonar la industria.

La competencia se puede dar en; precios, promoción, innovación en productos o brindando servicios diferenciales a los clientes (Padilla, 2011).

**La oferta.** Se estima la cantidad y tipo de productos y/o servicios que el oferente estará dispuesto a producir a un precio determinado.

Al realizar este análisis se busca determinar la cantidad de productos o servicios de un tipo y precio específico disponibles para un mercado determinado (Pimentel, 2008).

**La demanda.** Se estima la cantidad y tipo de productos y/o servicios susceptibles de ser adquiridos por los clientes a un precio determinado.

Al analizar la demanda se pretende conocer los elementos determinantes en el comportamiento de los clientes y determinar la posibilidad de que el producto o servicio sea adquirido por estos (Chain y Chain, 2008).

De acuerdo a Kotler (2012) existen diversas formas en las que se puede descomponer el mercado.

- Mercado potencial: clientes que se encuentran interesados en lo que la empresa ofrece. Este interés no es suficientemente relevante para lograr la definición de un mercado.
- Mercado disponible: clientes con el suficiente interés e ingreso para adquirir un producto específico.
- Mercado meta: el segmento específico en el cuál el oferente concentra su estrategia y recursos.
- Mercado penetrado: se denomina así al conjunto de clientes que actualmente consume el producto ofrecido.

*Calculo de la demanda futura.* Para calcular la demanda se realizan pronósticos; estimaciones de las ventas futuras. Todos los pronósticos se realizan de acuerdo a “lo que la gente dice, lo que la gente hace o lo que la gente ha hecho” (Kotler, 2012, p. 90).

El pronóstico se realiza considerando que se alcanzará el nivel de ventas deseado por la empresa.

- Análisis de las intenciones de los compradores: este método consiste en la realización de encuestas a los potenciales consumidores de la oferta,

con el objetivo de conocer sus preferencias y opiniones respecto al producto. Es muy útil para el cálculo de la demanda de productos nuevos en el mercado.

- Opinión de la fuerza de ventas: se utiliza la información brindada por los recursos humanos para la estimación de la demanda.
- Opinión de los expertos: se consulta a proveedores, intermediarios y profesionales del marketing.
- Análisis histórico de ventas: se realizan los pronósticos basándose en el historial de ventas. Se puede llevar a cabo a través del análisis de series de tiempo, alisado exponencial, análisis estadístico de las ventas o el análisis econométrico.
- Prueba de mercado: se utiliza para la introducción de productos nuevos o cuando se busca desarrollar el mercado de uno existente (Kotler, 2012).

### **3.3 Viabilidad Técnica**

Una vez superado el estudio de mercado se debe definir el producto o servicio técnicamente, determinando la necesidad de capital y la mano de obra a utilizar. Implica el requerimiento de insumos y la elección de los medios productivos (Aranday, 2018).

Las dimensiones críticas de este estudio son:

**Tamaño del proyecto.** El objetivo es definir el nivel óptimo de capacidad de producción. La capacidad de producción es la cantidad de unidades que se producen por unidad de tiempo (Padilla, 2011). La relevancia de la definición del tamaño radica en que incidirá en la cuantía de la inversión, costos y por ende en la rentabilidad.

**Localización del proyecto.** Esta variable se encuentra íntimamente ligada a la anterior. Se busca determinar el lugar óptimo donde se localizara el proyecto, minimizando costos y logrando la mayor utilidad posible.

**Ingeniería del proyecto.** Este estudio permite la determinación del proceso productivo óptimo con el objetivo de lograr una racionalización coherente de los recursos disponibles. Al definir el proceso productivo se debe tener en cuenta el monto de la inversión, los costos de producción, la tecnología requerida y la necesidad de mano de obra especializada y general (Pimentel, 2008).

La información recolectada se sistematizará a través de los llamados balances; balance de equipos y mobiliario, balance de obras físicas y balance de insumos.

### **3.4 Viabilidad Organizacional.**

Robbins y Coulter (2014) definen a Organizar como “disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales” (p.332).

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos dentro de la organización, esta queda plasmada en una representación visual llamada “organigrama”.

El proceso de creación y modificación de la estructura organizacional es lo que se denomina “diseño organizacional”, este presenta seis dimensiones claves: especialización y división del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

La formulación de un proyecto de inversión requiere de la creación de una estructura organizacional que coordine las acciones de los diferentes recursos de la organización para la consecución de los objetivos (Padilla, 2011).

### **3.5 Viabilidad Legal.**

El objetivo es demostrar que el proyecto determinado no presenta impedimentos o restricciones legales para su ejecución.

Los aspectos que se tienen en cuenta en este estudio son:

- Exigencias medioambientales, sanitarias y de seguridad e higiene en el trabajo.
- Cumplimiento del código del trabajo y legislaciones previsionales.
- Legislación y normativa referente a lo laboral y tributario.

### **3.6 Viabilidad Económica-Financiera.**

Es el último de los estudios y el objetivo de este es determinar si la inversión que se propone realizar es rentable económica y financieramente. En este se plasman e integran todas las decisiones previamente tomadas en los anteriores estudios.

Indicadores utilizados para analizar la viabilidad de los proyectos de inversión:

**Periodo de recuero de la inversión (PRI).** Este indicador permite calcular el plazo en unidades de tiempo que llevará recuperar la inversión inicial volcada en el

proyecto. Es la suma de los flujos futuros de caja de cada uno de los periodos del horizonte de evaluación hasta cubrirse el costo de la inversión.

$$PRI = \frac{I_0}{FC}$$

$I_0$ : Inversión inicial

FC: Flujo de caja

**Valor Actual Neto (VAN).** Es uno de los indicadores para medir la rentabilidad de los proyectos más utilizados. Este “considera los beneficios y costos inherentes al proyecto y los actualiza a una tasa de descuento que indica el costo de capital requerido para financiar la inversión” (Pimentel, 2008, p.173).

Para conocer el valor del VAN se calcula el valor actual de los flujos futuros de caja y se resta la inversión total.

$$VAN = -I_0 + \frac{FC1}{(1 + K1)^1} + \frac{FC2}{(1 + K2)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1 + Kn)^n}$$

$I_0$ : Inversión inicial

FC: Flujo de caja

K: Tasa de descuento

**Criterios de aceptación o rechazo del VAN.** Cuando el resultado del VAN es mayor a cero la inversión genera una rentabilidad por encima de la exigida, el proyecto se acepta.

Cuando el resultado del VAN es igual a cero no se producen ganancias ni tampoco pérdidas, entonces la decisión de aceptar o no el proyecto se basará en otros aspectos.

Cuando el resultado del VAN es menor que cero, se produce un rendimiento menor al exigido, por lo tanto el proyecto se rechaza (Padilla, 2011).

**Índice de Valor Actual Neto (IVAN).** Este indicador permite conocer cuánto genera de VAN cada peso invertido en el proyecto.

Para la realización del cálculo se debe dividir el VAN entre el monto de inversión inicial.

Las criterios de aceptación o rechazo del IVAN son idénticos a los del VAN (Chain y Chain, 2008).

$$IVAN = \frac{VAN}{I_0}$$

**Tasa Interna de Retorno (TIR).** Este índice mide la rentabilidad del proyecto y expresa la utilidad como como un porcentaje.

La TIR es la tasa de descuento que convierte al VAN en cero, debido a que iguala el valor actual de los ingresos con el valor actual de los egresos.

***Criterios de aceptación o rechazo de la TIR.*** Se compara la tasa interna de retorno con la tasa de descuento para tomar la decisión.

Cuando la tasa interna de retorno del proyecto es mayor que la tasa de descuento este se acepta.

Cuando la tasa interna de retorno del proyecto es menor que la tasa de descuento este se rechaza.

Cuando la tasa interna de retorno del proyecto es igual que la tasa de descuento el proyecto se vuelve indiferente (Padilla, 2011).

**Análisis de sensibilidad.** Los resultados esperados en los proyectos de inversión están basados en antecedentes, los cuales en la mayoría de los casos pueden ser poco o nulamente manipulables a futuro, poniendo en riesgo así el proyecto entero.

Como forma de paliar esta falencia se recurre al análisis de sensibilidad, con el cuál se estimará cuán sensibles, es decir cuánto pueden variar determinadas variables consideras claves para la vida del proyecto y cómo repercutirán en los indicadores de rentabilidad.

Se plantearán tres tipos de escenarios posibles; uno pesimista, uno más probable y otro optimista (Chain y Chain, 2008).

## **4. Marco Metodológico.**

El proyecto de trabajo se enmarca dentro de la modalidad Proyecto de Aplicación Profesional y la metodología de investigación que se utilizará para este es exploratoria y descriptiva.

Para llevar a cabo el trabajo de formulación y evaluación del proyecto de inversión se recolectó información de distintas fuentes para poder alcanzar los objetivos específicos que permitieron lograr el objetivo general.

Para desarrollar el estudio comercial y determinar esta viabilidad se relevó información cualitativa primaria por medio de encuestas de tipo cerrada a una muestra de 100 personas de la ciudad de Villaguay, a través de “Google Docs”, donde se formularon preguntas de formato múltiple opción, permitiendo que el encuestado complete en caso de ser necesario (ver anexo 1).

Para la estimación de la demanda se recurrió a información proveniente de fuentes secundarias como la brindada por la Dirección General de Estadística y Censos.

Para determinar la viabilidad técnica se recolectó información sobre los equipamientos necesarios y posibles proveedores de los mismos. También se consultó a un corredor inmobiliario para conocer la disponibilidad de locales, ubicación y precios de alquiler de los mismos.

Para el estudio organizacional se recurrió a la bibliografía específica del tema y se investigó respecto de la estructura organizacional de emprendimientos similares.

Para la definición de la viabilidad legal se revisó y analizó la legislación, las normativas y exigencias tanto municipales, provinciales como nacionales y los requisitos para la apertura de este tipo de negocio, contratación de empleados y cargas impositivas relacionadas.

Para finalizar se llevó a cabo el estudio económico-financiero donde se plasmaron todos los datos recolectados en los estudios previos, se estimaron los indicadores expuestos en el marco teórico y se determinó si el proyecto es económica y financieramente viable.

*Tabla 1: Ficha técnica N° 1 - Viabilidad comercial*

<b>Tipo de Estudio</b>	Exploratorio	Descriptivo	
<b>Metodología</b>	Cualitativa/cuantitativa		
<b>Fuente de información</b>	Secundaria	Primaria	
<b>Técnica</b>	Ficha de registro de datos	Cuestionarios cerrados	Entrevista no estructurada
<b>Instrumento</b>	Análisis documental	Encuesta	Cuestionario
<b>Población</b>	-Datos estadísticos provenientes de informes y censos de entes estadísticos		Responsables de los comercios

	(ej. INDEC, DGEC, entre otros).  -Se solicitó información en el centro económico y en la municipalidad de Villaguay.  -Búsqueda en internet de noticias, artículos y novedades referente al mercado.	Habitantes de la ciudad de Villaguay	similares al propuesto en la ciudad de Villaguay.
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico-intencional		
<b>Muestra</b>	-	100 potenciales clientes	- Encargado de Resto-bar D.  -Encargado de "JJ".  - Dueño estación de servicios.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Ficha técnica N° 2 - Viabilidad técnica

<b>Tipo de Estudio</b>	Exploratorio
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Fuente de información</b>	Secundaria
<b>Técnica</b>	Análisis documental
<b>Instrumento</b>	Ficha de registro de datos
<b>Población</b>	-Páginas web de proveedores de equipamientos. -Catálogos de proveedores. -Páginas web de inmobiliarias.
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico-intencional
<b>Muestra</b>	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Ficha técnica N° 3 - Viabilidad organizacional

<b>Tipo de Estudio</b>	Exploratorio
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Fuente de información</b>	Secundaria
<b>Técnica</b>	Análisis documental
<b>Instrumento</b>	Ficha de registro de datos
<b>Población</b>	-Bibliografía, publicaciones, artículos respectivos. - Se investigó la estructura de empresas similares.
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico-intencional
<b>Muestra</b>	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Ficha técnica N° 4 - Viabilidad legal

<b>Tipo de Estudio</b>	Exploratorio
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Fuente de información</b>	Secundaria
<b>Técnica</b>	Análisis documental
<b>Instrumento</b>	Ficha de registro de datos
<b>Población</b>	-Código de comercio -Ley de contrato de trabajo -Página web de la AFIP.
<b>Criterio Muestral</b>	No probabilístico-intencional
<b>Muestra</b>	-

Fuente: Elaboración propia

## **5. Viabilidad Comercial.**

Para poder asegurar la viabilidad comercial de este proyecto de inversión se llevó a cabo una investigación de mercado en la ciudad de Villaguay, Entre Ríos. Para esto se encuestó a un número de 100 ciudadanos de la misma buscando conocer sus preferencias por las diferentes variedades de productos que posiblemente se ofrecerán, sus consideraciones sobre distintos aspectos relativos a la forma de brindar el servicio y saber si están interesados o no en la apertura del café.

### **El Perfil del Cliente.**

El perfil del cliente al que apunta la oferta del proyecto es “individual”, o sea está enfocada en los consumidores finales.

El rango etario del público objetivo es amplio abarcando tanto a personas jóvenes como adultas.

Se obtuvo que el 96% de los encuestados es consumidor de café, de los cuales un 48% consume una cantidad semanal de 1 a 3 tazas y el resto 4 o más.

El 60% de los encuestados, respondió que al visitar otras ciudades con la presencia de un café del estilo que se está proponiendo los visita y otro 31% que tal vez,

solamente un 9% de la muestra respondió negativamente. Este es un dato importante a tener en cuenta, ya que es un indicio de que los potenciales clientes están interesados en el producto que se brindará.

### **Segmentación del Mercado.**

El Mercado meta del café está compuesto por los habitantes de la ciudad de Villaguay, Entre Ríos.

La oferta se enfocará en:

- Empleados, profesionales o independientes que decidan ir a desayunar o merendar mientras continúan con sus trabajos o se toman una pausa del mismo.
- Jubilados que busquen un lugar tranquilo para poder encontrarse con amigos o leer mientras degustan un café.
- Estudiantes universitarios con la necesidad de encontrar un lugar para reunirse con compañeros y realizar trabajos o simplemente para aprovechar el ambiente tranquilo y la conexión a internet.
- Turistas ocasionales que visiten la ciudad.

El rango etario del mercado meta se ubica entre los 19 y 80 años aproximadamente y se abarcará a las clases sociales C3, C2 y ABC1.

## **Producto o Servicio.**

El café brindará una amplia variedad de bebidas frías como calientes y alimentos para acompañar estas.

Todos los productos disponibles e insumos utilizados en las preparaciones serán de una calidad diferencial, ya que es una de las ventajas competitivas que se pretende alcanzar con el proyecto.

Los productos que se ofrecerán son los que se detallan a continuación:

*Tabla 5: Productos ofrecidos*

<u>Bebidas Principales</u>
Cortado
Expreso
Lágrima
Té
Cappuccino
Latte
Submarino
Frappuccino
<u>Acompañamientos</u>
Exprimido
Medialunas
Croissant J&Q
Tostados
Torta

Fuente: Elaboración propia

## Precio.

Para la fijación de precios de las bebidas y comidas se llevó a cabo una comparación teniendo en consideración los precios exigidos por los competidores locales y negocios del estilo ubicados en otras localidades ya que en la ciudad son pocos los productos equivalentes para poder realizar un análisis óptimo, obteniendo así un precio promedio equilibrado.

### Comparación de precios de negocios similares.

Tabla 6: Comparación de precios

	Café alimentari	Bote café	Whoopies	Bonafide	Café Martínez
<u>Bebidas Principales</u>					
Cortado	\$ 69,00	\$ 69,00	\$ 70,00	\$ 72,00	\$ 72,00
Expreso	\$ 60,00	\$ 62,00	\$ 58,00	\$ 55,00	\$ 65,00
Lágrima	-	\$ 78,00	\$ 72,00	\$ 75,00	-
Té	\$ 70,00	\$ 68,00	\$ 64,00	\$ 65,00	\$ 70,00
Cappuccino	\$ 95,00	\$ 78,00	\$ 90,00	\$ 100,00	\$ 110,00
Latte	\$ 75,00	\$ 78,00	\$ 70,00	\$ 75,00	\$ 88,00
Submarino	\$ 95,00	\$ 86,00	\$ 88,00	\$ 110,00	\$ 110,00
Frappuccino	-	\$ 110,00	\$113,00	\$ 100,00	\$ 95,00
<u>Acompañamientos</u>					
Exprimido	\$ 70,00		\$108,00	\$ 100,00	\$ 120,00
Medialunas	\$ 35,00	\$ 29,00	\$ 26,00	\$ 65,00	\$ 55,00
Croissant J&Q	\$ 90,00	\$ 65,00	\$ 50,00	\$ 80,00	\$ 75,00
Tostados	\$ 130,00	\$ 105,00	\$108,00	\$ 130,00	\$ 150,00
Torta	-	\$ 130,00	\$100,00	\$ 110,00	\$ 110,00

Fuente: Elaboración propia

Los precios definidos para la carta resultado de un promedio serán los siguientes:

Tabla 7: Precio de venta

<b>Precios de venta</b>	
<u>Bebidas Principales</u>	
Cortado	\$ 70,40
Expreso	\$ 60,00
Lágrima	\$ 75,00
Té	\$ 67,40
Cappuccino	\$ 94,60
Latte	\$ 77,20
Submarino	\$ 97,80
Frappuccino	\$104,50
<u>Acompañamientos</u>	
Exprimido	\$ 99,50
Medialunas	\$ 42,00
Croissant J&Q	\$ 72,00
Tostados	\$124,60
Torta	\$112,50

Fuente: Elaboración propia

## **Plaza.**

Para la apertura del café se alquilará un local al no contar con uno propio. Como resultado de las encuestas se observa que no es un aspecto clave que el local se ubique en pleno centro, un 32% respondió que es poco importante y un 15% que es indiferente.

La forma de atención será directa y llevada a cabo por la fuerza de ventas. No se contará con distribución a domicilio y los clientes podrán consumir bebidas en el local u optar por la opción de pedir para llevar.

## **Promoción.**

La promoción se realizará a través de la radio FM centro donde se cobra el segundo \$20, se pagará por una publicidad de 10 segundos de duración por lo tanto tendrá un costo de \$200 mensuales.

También se realizará promoción a través de redes sociales donde se dará a conocer lo que se ofrece, mostrando fotos de las bebidas y comidas y comunicando posibles sorteos y descuentos que existan.

## **Análisis PEST (Macro).**

**Factores políticos-económicos.** Un punto a tener en cuenta dentro de esta categoría es que el 2019 es un año electoral cuyos resultados definirán el panorama Argentino en los próximos años.

Argentina presenta un contexto económico volátil en el que se espera una caída del 1,7% del Producto Interno bruto para el 2019, pero es menor a la del 2018 que fue de 2,8% y se pronostica un repunte de 1,1% para el 2020.

Se prevé una inflación acumulada anual de aproximadamente 40% al finalizar el corriente año y se proyecta que en el 2020 baje a un promedio de 25%. La inflación genera un incremento en los costos atentando contra la rentabilidad del negocio.

Se calcula que el 2019 finalizará con un Índice de Precios al Consumidor de aproximadamente 43% proyectando que este se reduzca a 23% en el 2020.

El porcentaje de desempleo para el corriente año es de 9.9% y se estima que se mantenga constante para el próximo.

El aumento constante de la moneda norteamericana respecto al peso argentino es un factor negativo ya que conlleva una suba generalizada de precios, pero a su vez se pronostica que en el 2020 la moneda presente un aumento más gradual (Fondo Monetario Internacional, 2019)

**Factores sociales.** La ciudad de Villaguay se encuentra en el centro de la provincia de Entre Ríos, liderando el departamento homónimo, presentándose como una escala idónea hacia los importantes centros turísticos existentes en la provincia.

Presenta una diversa agenda de actividades, como fiestas tradicionales (Fiesta Provincial del Encuentro Entrerriano de Folclore y la Fiesta Provincial del Estudiante Secundario), excursiones de interés y amplios espacios verdes.

Forma parte del corredor turístico centro-norte de la provincia. Este posee una identidad cultural ligada a la ruralidad por sus recursos naturales, observados en el paisaje, la flora y la fauna de la selva de Montiel.

Por último Villaguay inauguró su propio parque termal en el año 2013, uniéndose así al circuito de ciudades termales de la provincia Entre Ríos, el cual atrae a más de 1.5000.000 de turistas al año (Fuente: Dirección de Estadística y Censos de la Provincia de Entre Ríos).

**Factores tecnológicos.** En los factores tecnológicos se debe tener en cuenta el uso de internet; a través de este se podrá hacer conocer la oferta por medio de las redes sociales.

Se debe considerar lograr un buen posicionamiento en sitios de reviews y recomendaciones como TripAdvisor ya que en la actualidad es creciente el número de potenciales clientes que utilizan este tipo de plataformas para compartir sus opiniones sobre diferentes lugares, como así también fotos y otorgarle al mismo una calificación.

Por último se puede mencionar la tendencia en restaurantes y cafeterías a la utilización de software para la toma de comandas, estos agilizan la atención al cliente y permiten llevar un mejor control.

### **Análisis de las fuerzas de la industria (Micro).**

**Poder de negociación de los clientes.** Esta fuerza se encuentra en un punto intermedio entre fuerte y débil, ya que las personas realmente interesadas en concurrir a un establecimiento como el proyectado no encontrarán otras opciones en la ciudad, no siendo sencillo así el cambio por otro producto o servicio.

Otro punto a destacar es que al estar la oferta destinada al consumidor final, este no tiene posibilidades de organizarse o agruparse para llevar a cabo una negociación de precios y condiciones.

En sintonía con el punto anterior el volumen de compra por cliente será similar, no existiendo uno que acumule un número significativamente mayor, otorgándole así un poder de negociación superior.

Por otra parte no se puede dejar de tener en cuenta que al no ser un producto de vital importancia siempre tiene el consumidor la posibilidad de elegir no comprar, por esto el nivel intermedio que se le asigna a esta fuerza.

**Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores tienen una fuerza moderadamente alta ya que estos ofrecerán los insumos diferenciados que necesita el proyecto para alcanzar su ventaja competitiva, reduciendo el número de posibles alternativas.

Cambiar de proveedor no exigirá grandes costos, por lo que en este punto su poder se vuelve menos intenso.

**Amenaza de ingreso de nuevos competidores.** Esta fuerza se considerará baja ya que con la apertura del negocio propuesto se estará cubriendo un segmento hasta ahora sin atender que requiere un producto de características diferenciales, pero debido al tamaño de la ciudad la apertura de más negocios causaría una sobreoferta de manera inmediata saturando así al mercado.

**Amenaza de productos sustitutos.** Los productos sustitutos relacionados al aspecto de “salir a consumir alimentos y bebidas fuera de la casa” serían bares, pubs y restaurantes.

Con respecto al consumo de café en sí mismo los clientes también tienen la opción de preparar su propio café en su casa.

Esta fuerza tiene una intensidad moderada la cual se atenuará al ofrecer un producto diferencial.

**Rivalidad entre los competidores.** A esta fuerza se la considerará débil, ya que los negocios existentes tienen a la venta de café como una actividad secundaria a su negocio principal, por lo que no tendrá mayor relevancia para el proyecto.

### **Demanda.**

Para la definición del mercado meta se tomara en cuenta la población proyectada basada en el censo nacional realizado en el 2010.

*Tabla 8: Crecimiento poblacional*

<b>CRECIMIENTO POBLACIONAL</b>					
	2019	2020	2021	2022	2023
Entre Ríos	1.373.270	1.385.961	1.398.510	1.410.908	1.423.136
Villaguay	52.414	52.651	52.876	53.092	53.297

Fuente: INDEC.

Como se especificó con anterioridad el público objetivo tendrá entre 19 y 80 aproximadamente y este grupo etario conforma el 66% de la población total (ver anexo N° 3).

Dentro de este grupo se hará foco en aquellos pertenecientes a las clases sociales C3, C2 y ABC1 cuya suma total da como resultado el 50% del total de la población, según los datos recogidos por la “consultora w” (ver anexo N°4).

## Mercado meta para el año 2020.

Tabla 9: Tamaño mercado meta

TAMAÑO DEL MERCADO		
	2020	Mercado meta
Villaguay	52.651	17.375

Fuente: Elaboración propia.

### Oferta.

Existe una presencia casi nula de competencia, ya que existen solamente tres lugares destinados a consumir café en la ciudad y los mismos ofrecen esta característica como una actividad secundaria.

Un sitio similar sería “JJ” el cual es una panadería, este sería su negocio principal y simultáneamente ofrece cafés producto de la aplicación de una estrategia de desarrollo de nuevos productos.

Esta cuenta con dos sucursales, una ubicada en la zona céntrica de la ciudad y otra ubicada en la zona norte.

El local del centro cuenta con una capacidad de 20 personas aproximadamente ya que cuenta con 5 mesas y el de la zona norte cuenta con una capacidad de 28 personas aproximadamente ya que tiene 7 mesas.

Tiene una carta reducida de bebidas ya que solamente se ofrece la variedad tradicional de café.

Este inició sus actividades aproximadamente hace 15 años como una panadería y hace 4 años incorporó la oferta de café.

Luego en el radio del centro se puede encontrar también una estación de servicio, la cual ofrece las típicas bebidas de estas y medialunas, no cuenta con una atención personalizada ya que es de autoservicio y tiene una capacidad de 20 personas aproximadamente.

Este comercio abrió sus puertas hace aproximadamente 40 años como una estación de servicio solamente y 25 años después abrió el mercado en el cuál se puede consumir café.

Por último se encuentra el “resto-bar D”, este tiene una variedad más amplia de bebidas, pero la actividad principal del mismo es el consumo de bebidas alcohólicas y comida, por lo tanto se concentra más en esto. El mismo posee una capacidad de 40 personas aproximadamente.

Este comercio es relativamente incipiente ya que fue inaugurado hace aproximadamente 2 años.

De las entrevistas realizadas a representantes de los comercios se obtuvo la información de que trabajan con un porcentaje de ocupación que oscila entre el 60% y el 70%.

Debido a esto se decide optar por una estrategia conservadora y designar un porcentaje de ocupación del 45% para la cafetería en el primer año.

El café contará con 30 lugares (entre sillas, sillones y banquetas) y se considerará que el promedio de estadía de un cliente es de 1,5 horas, por lo que se cuenta con una capacidad de atención de 160 personas por día. El local estará abierto de lunes

a sábado, 8 horas por día, por lo que la capacidad de atención mensual es de 3840 personas.

Como anteriormente se mencionó se estimará un porcentaje de ocupación del 45%, por lo que el pronóstico de demanda del café será de unas 1728 personas mensuales para su año de inauguración.

### **Demanda de los diferentes productos.**

*Tabla 10: Demanda bebida principal*

<b>Bebida principal</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Demanda mensual</b>
Cortado	29%	501
Expreso	15%	259
Lagrima	17%	294
Té	2%	35
Capuccino	25%	432
Latte	5%	86
Submarino	2%	35
Frapuccino	5%	86
	<b>100%</b>	<b>1728</b>

Fuente: Elaboración propia

Se determinó la demanda individual de cada bebida principal teniendo en cuenta el porcentaje de aceptación que obtuvo cada una en las encuestas realizadas.

Tabla 11: Demanda acompañamientos

<b>Acompañamientos</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Demanda mensual</b>
Exprimido	28%	290
Medialunas	30%	311
Croissant J&Q	5%	52
Tostados	22%	228
Torta	15%	156
	<b>100%</b>	<b>1037</b>

Fuente: Elaboración propia

Para la determinación de la demanda de los acompañamientos también se utilizaron los porcentajes de aceptación recolectados en las encuestas pero en este caso particular, la demanda total del segmento es del 60% de la demanda total mensual, ya que esta es la porción de personas que contestaron que si consumirían acompañamientos con su bebida principal.

### **Conclusión Parcial Viabilidad Comercial.**

Se puede concluir que el proyecto es comercialmente viable debido a las siguientes razones:

- Se comprobó que existe un mercado meta dispuesto a consumir la oferta del comercio propuesto.
- En las encuestas obtuvo una alta aceptación la idea de la apertura de un negocio como el proyectado.
- No existe una propuesta como la ofrecida actualmente en la ciudad de Villaguay.

## **6. Viabilidad Técnica.**

### **Localización del Café.**

La macro localización del negocio será en la ciudad de Villaguay, provincia de Entre Ríos en la cual se llevó a cabo el estudio de mercado arrojando como resultado un interés sobre la potencial oferta.

Esta ciudad se encuentra en el centro de la provincia, por esto a la misma se la conoce como “la ciudad de encuentros”, siendo anfitriona de diversos eventos provinciales.

Con una población de 52.414, se ubica en el puesto siete de las diez ciudades más pobladas de Entre Ríos.

Entre las actividades económicas principales de la ciudad se encuentran la ganadería y la agricultura, siendo el arroz uno de los cultivos más predominantes.

La micro localización se definirá al realizar una comparación de las tres opciones de locales disponibles brindadas por el corredor inmobiliario Gabirondo, Víctor Vicente (MP 1280) y se elegirá la más conveniente, utilizando para esto un método de ponderación de factores.

### **Los factores que se considerarán son.**

- Valor del alquiler: el local tendrá una mayor calificación al ser su valor de alquiler menor al promedio (\$14.000). A este factor se le asignó un peso de 40%.
- Tamaño del local: la alternativa poseerá una mejor posición con respecto a este factor al tener un tamaño mayor al promedio requerido (100 metros cuadrados). A este factor se le otorgará un peso de 20%.
- Disponibilidad de estacionamiento: el local tendrá una mejor calificación al contar con estacionamiento, al tener uno cercano o al ser fácil encontrar estacionamiento en la zona. Este factor tiene un peso de 20%.
- Ubicación céntrica: la alternativa será poseedora de una calificación más alta al encontrarse en zonas más céntricas. El peso de este factor es de 10%.
- Estado del local: el local tendrá una mejor calificación al encontrarse en buen estado y apto para el tipo de emprendimiento que se pretende realizar para evitar llevar a cabo reformas. Este factor tiene un peso del 10%.

### ***Locales disponibles.***

#### Alternativa A

- El monto del alquiler mensual es de \$17000.
- El tamaño del local es de 10 metros de ancho por 15 metros de largo.
- Es una zona en la que se puede encontrar fácilmente estacionamiento.
- Este local se ubica en Avenida Leopoldo Herrera, entre las calles Pedro Goyena y Córdoba. La avenida recorre el norte de la ciudad, tiene una extensión de 3

kilómetros aproximadamente y desemboca en ambos accesos de la ciudad, tanto norte como sur. Se encuentra a metros de la Universidad Autónoma de Entre Ríos y a 100 metros del Instituto la Inmaculada.

- El local se encuentra en un excelente estado.

#### Alternativa B

- El monto del alquiler mensual es de \$15000.
- El tamaño del local es de 13 metros de ancho por 10 metros de largo.
- Es una zona de estacionamiento medido, se cobra una tarifa única de \$5 sin importar la cantidad de tiempo. A una cuadra del local también se puede encontrar una cochera privada.
- Este local se ubica en la calle Rivadavia entre las calles Leandro N. Alem y 25 de mayo. La calle Rivadavia es la paralela a la calle San Martín, arteria principal de la ciudad. Se encuentra a 100 metros de la plaza 25 de mayo, pleno centro de la ciudad, en donde se encuentran todos los bancos, la municipalidad y el Centro de Aprendizaje Universitario de la Universidad Siglo 21.
- El local se encuentra en un excelente estado.

#### Alternativa C

- El monto del alquiler mensual es de \$11000.
- El tamaño del local es de 10 metros de ancho por 10 metros de largo.
- Es una zona en la que se puede encontrar estacionamiento fácilmente.

- Este local se ubica en la calle Balcarce, entre las calles Posadas y Perú. Se encuentra a 100 metros del Instituto Superior de Educación artística, donde se estudian varias carreras universitarias, a menos de 400 metros del Hospital Santa Rosa, a 500 metros de la Universidad Nacional de Entre Ríos y a 800 metros de la terminal de ómnibus.
- El local se encuentra en un estado ligeramente descuidado, se necesita invertir para realizar ciertas refacciones.

Tabla 12: Comparación alternativas de local

	Ponderación del factor	Calificación Alternativa A	Calificación Alternativa B	Calificación Alternativa C	Calificación ponderada Alternativa A	Calificación ponderada Alternativa B	Calificación ponderada Alternativa C
<b>Alquiler</b>	40%	2	4	5	0,8	1,6	2
<b>Tamaño</b>	20%	5	4	3	1	0,8	0,6
<b>Disponibilidad de estacionamiento</b>	20%	5	4	2	1	0,8	0,4
<b>Ubicación céntrica</b>	10%	5	5	4	0,5	0,5	0,4
<b>Estado del local</b>	10%	4	4	3	0,4	0,4	0,3
<b>TOTAL</b>					3,7	<b>4,1</b>	3,7

Fuente: Elaboración propia

**Decisión de localización.** Se optará por la alternativa B, ya que es la que acumuló la mayor calificación ponderada final.

Las condiciones para acceder al local según el corredor inmobiliario son las siguientes:

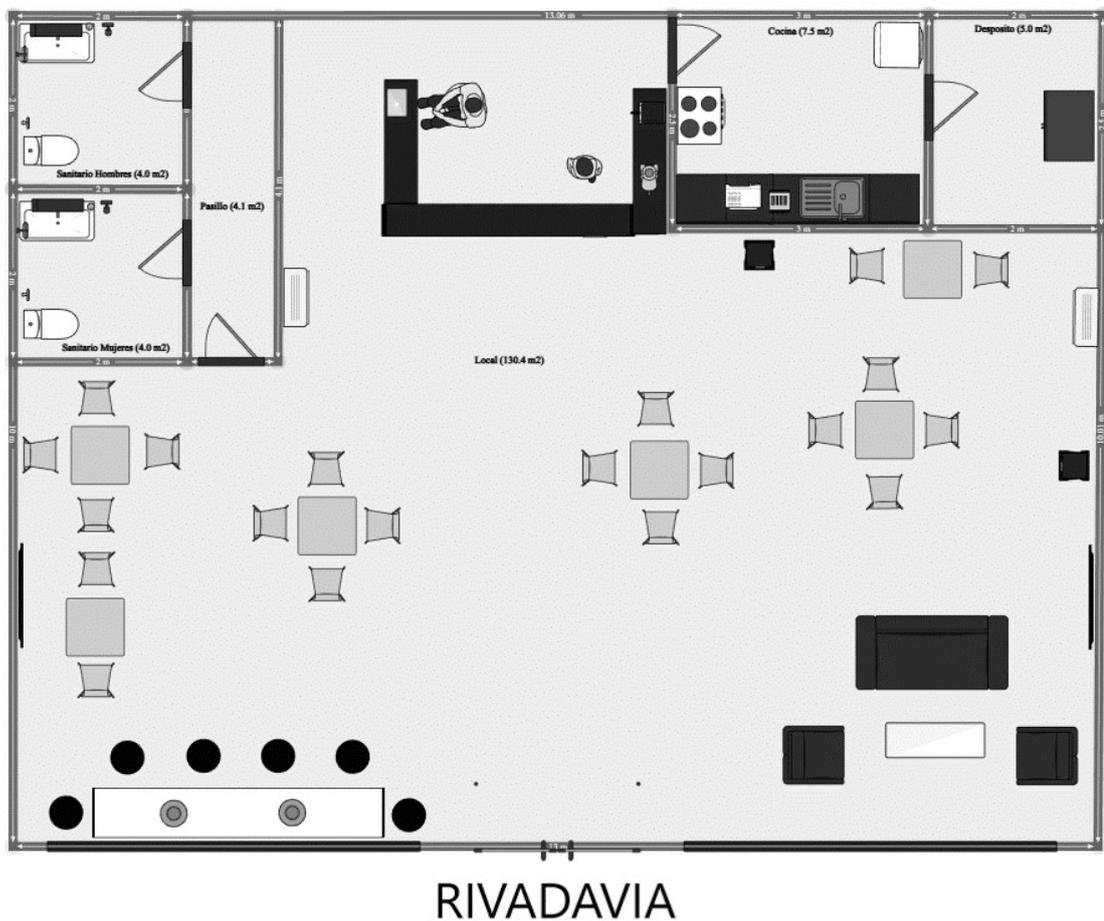
- Un mes de alquiler.

- Un mes de garantía.
- Un mes de honorarios para el profesional.

Además se exige que la duración del contrato sea de una duración mínima de 2 años y se estipulan dos reajustes anuales del 12% sobre el valor del alquiler.

Por lo tanto el alquiler del local demandará una inversión inicial de \$45.000.

Figura 4: Plano del local



Fuente: Elaboración propia

## **Balance de Equipos y Mobiliario.**

Para poder tener una visión completa de cuáles y cuántos serán los equipos y mobiliarios necesarios para un proyecto como el planteado se realizaron visitas a locales similares y se consultó con negocios especializados en venta de mobiliario para restaurantes y bares.

### **Se necesitaran.**

- Mesas y sillas.
- Vajillas y cubiertos aptos para las diferentes comidas y bebidas que se ofrecerán en la carta.
- Tazas y vasos para las bebidas a consumir dentro del local y vasos térmicos descartables para los que desean consumir fuera.
- Máquina de café exprés, de preferencia automática, que permita la realización de múltiples bebidas y que tenga integrado el molinillo industrial para moler el café en grano y también el espumador de leche.

Para la adquisición de los equipos y muebles para el local se procedió a consultar con diversos proveedores tanto locales como de otras ciudades.

Tabla 13: Balance de equipos y mobiliario

<b>BALANCE DE EQUIPOS Y MOBILIARIO</b>			
<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Mesa	7	\$ 3.375,00	\$ 23.625,00
Mesa living	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Barra	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Silla	20	\$ 1.312,50	\$ 26.250,00
Juego de living	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Banqueta	6	\$ 750,00	\$ 4.500,00
Lámpara colgante	2	\$ 520,00	\$ 1.040,00
Taza y plato de café	40	\$ 166,70	\$ 6.668,00
Taza y plato de té	40	\$ 166,70	\$ 6.668,00
Set de cubiertos (por 6)	7	\$ 500,00	\$ 3.500,00
Taza de cappuccino	40	\$ 60,00	\$ 2.400,00
Set de vasos (por 48)	1	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Set de platos (por 12)	4	\$ 1.500,00	\$ 6.000,00
Máquina de café	1	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Juguera	1	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00
Horno eléctrico	1	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Microondas	1	\$ 4.700,00	\$ 4.700,00
Heladera	1	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00
Vitrina refrigerada	1	\$ 43.000,00	\$ 43.000,00
Mostrador	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Controlador y registrador fiscal	1	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00
Computadora	1	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00
TV	2	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00
Equipo de música	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Servilletero	10	\$ 190,00	\$ 1.900,00
Aire acondicionado frío/calor	2	\$ 14.000,00	\$ 28.000,00
Bandeja	4	\$ 275,00	\$ 1.100,00
Jarras	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 355.651,00</b>

Fuente: Elaboración propia

Se requerirá una inversión en equipos y mobiliario para el café equivalente a \$355.651 pesos.

Se considerará una vida útil de 10 años para todos los equipos y el mobiliario, a excepción de la computadora, la tv y el equipo de música que se les asignará una vida útil de 6 años.

### **Balance de Obras Físicas.**

*Tabla 14: Balance de obras físicas*

<b>BALANCE DE OBRAS FÍSICAS</b>	
Instalación de aire acondicionado	\$ 4.500,00
Acondicionamiento del local	\$ 5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.500,00</b>

Fuente: Elaboración propia

El local es alquilado y el mismo se encuentra en un excelente estado, por lo que las inversiones en este aspecto no son elevadas.

Se incurrirá en gastos para la instalación de los dos aires acondicionados y para el acondicionamiento general del local.

## Balance de Insumos.

Tabla 15: Balance de insumos

<b>BALANCE DE INSUMOS</b>	
<b>INSUMO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Café en grano	\$ 13.788
Leche	\$ 6.268
Canela	\$ 648
Té	\$ 55
Chocolate (barra)	\$ 691
Crema chantilly	\$ 1.728
Salsa de chocolate	\$ 309
Naranjas (por unidad)	\$ 5.806
Medialunas	\$ 5.288
Croissant J&Q	\$ 1.296
Sandwich de miga	\$ 6.843
Torta (porcion)	\$ 4.666
Azucar (por 500 sobres)	\$ 1.650
Endulzante (por 500 sobres)	\$ 720
Servilletas (1000 unidades)	\$ 1.368
Vasos descartables (por 1000)	\$ 800
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 51.923</b>

Fuente: Elaboración propia

Se estimaron los insumos necesarios para atender la demanda pronosticada. Los alimentos no serán elaborados internamente para así ahorrarse un sueldo extra, al menos al inicio del emprendimiento.

Esta actividad será tercerizada adquiriendo los mismos en la repostería “M Dulces”.

## **Conclusión Parcial Viabilidad Técnica.**

Desde el punto de vista técnico el proyecto es viable debido a que:

- Se cuenta con un local con las dimensiones e instalaciones necesarias para llevar a cabo el proyecto y el mismo se encuentra ubicado en el microcentro de la ciudad, cuenta con todos los servicios y el precio del alquiler es promedio.
- Se realizó el balance de equipos y mobiliario, determinando que es posible contar con todos los elementos necesarios para desarrollar el funcionamiento del comercio.
- Se desarrolló el balance de obras físicas, el cual cuenta con el aspecto positivo de resultar reducido el monto del mismo ya que el local se encuentra en excelente estado.
- Por último se confeccionó el balance de insumos, detallando cuales son todos los necesarios y determinando los costos.

## **7. Viabilidad Organizacional.**

La gerencia estará a cargo del propietario e inversionista del negocio. El mismo es un técnico en planificación gerencial, por lo tanto cuenta con la formación teórica y práctica para ocupar el puesto.

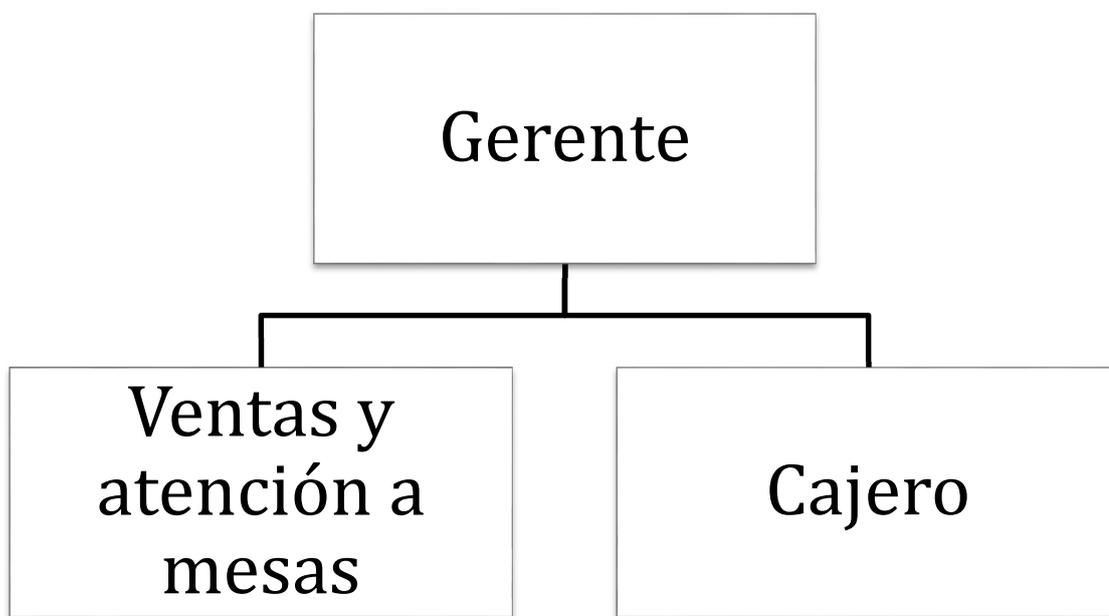
Las funciones que el gerente va a desarrollar son las de planificar (definición de planes, programación de actividades y toma de decisiones), organizar (asignación de recursos y actividades, división del trabajo y definición de responsabilidades) dirigir (designación de puestos, liderar y motivar a los empleados) y controlar (definición de los estándares de desempeño y corrección de las posibles desviaciones de los mismos).

La empresa contará con dos empleados que trabajaran en dos turnos; uno que se encargará de la atención a las mesas y de mantener la higiene del local y el otro de la caja (quien además colaborará con la atención).

Los dos empleados contarán con una jornada laboral de unas 8 horas de duración de lunes a sábado.

## Organigrama de la Empresa.

Figura 5 “Organigrama”



Fuente: Elaboración propia

## Descripción de los Puestos.

Tabla 16: Descripción del puesto de gerente

PUESTO	Gerente
SUPERIORES	Ninguno
SUBORDINADOS	Encargado de ventas y atención a mesas y Cajero

FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección, supervisión y evaluación del desempeño del café y de los recursos humanos.</li> <li>• Gestión de horarios y descanso del personal.</li> <li>• Control de inventarios.</li> <li>• Seguimiento de los gastos e identificación de posibles formas de reducción de los mismos.</li> </ul>
-----------	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Descripción del puesto de encargado de ventas y atención a mesas

PUESTO	Encargado de ventas y atención a mesas
SUPERIORES	Gerente
SUBORDINADOS	Ninguno
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al llegar al local debe verificar que todo este correctamente organizado e higienizado.</li> <li>• Debe realizar la recepción de los clientes, darles la bienvenida,</li> </ul>

FUNCIONES	<p>asignarles una mesa disponible y entregarles una carta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar el pedido, aclarando las posibles dudas que pueda a llegar a tener el cliente y brindar recomendaciones de considerar necesario.</li> <li>• Elaboración y entrega de los pedidos.</li> <li>• Estar pendiente durante toda la estancia del cliente de lo que este necesite.</li> <li>• Cuando el cliente solicite la cuenta, el encargado de ventas y atención a mesas debe pedírsela al cajero y luego realizar el cobro.</li> </ul>
-----------	--

*Tabla 18: Descripción del puesto de cajero*

PUESTO	Cajero
SUPERIORES	Gerente
SUBORDINADOS	Ninguno

<p>FUNCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el responsable del uso de la registradora y controlador fiscal, para esto debe conocer el procedimiento y las diferencias según el tipo de pago.</li> <li>• Recibir el efectivo o procesar los pagos realizados con tarjetas ya sean de crédito o débito.</li> <li>• Trabajar de forma coordinada con el encargado de ventas y atención a mesas, ayudándole en caso necesario.</li> <li>• Realizar los cierres de caja.</li> </ul>
------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Para la determinación de los salarios se tomaron como referencia las escalas salariales publicadas por La Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA).

El encargado de ventas y atención a mesas se encuentra dentro de la categoría 2 del convenio y el sueldo correspondiente será de \$25.829.

El Cajero corresponde a la categoría 4 por sus tareas realizadas, por lo tanto su sueldo ascenderá a \$28.734.

A estos montos se le deberán sumar las cargas sociales que representan un 24% del salario.

Tabla 19: Balance de personal

<b>BALANCE DE PERSONAL</b>		
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Encargado de ventas y atención a mesas	\$ 25.829	\$ 335.777
Cajero	\$ 28.734	\$ 373.542
<b>Subtotal</b>	\$ 54.563	\$ 709.319
Cargas sociales (24%)	\$ 13.095	\$ 170.237
<b>TOTAL</b>	\$ <b>67.658</b>	\$ <b>879.556</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Conclusión Parcial Viabilidad Organizacional.**

Desde el punto de vista organizacional el proyecto es viable debido a que:

- Se cuenta con una estructura organizacional simple con las tareas claramente designadas.
- El número de empleados es el necesario para llevar a cabo la atención del comercio no generando así un sobre costo innecesario.

## **8. Viabilidad Legal.**

Fue realizada una visita a la municipalidad de la ciudad de Villaguay en dónde fueron solicitados todos los requisitos necesarios para la inscripción del comercio.

El primer paso es el pago del sellado de la tesorería municipal correspondiente a la actividad que se desarrollará en el comercio, el mismo tiene un valor de \$585.

Como el local en el cual se va abrir el negocio es alquilado se debe presentar el contrato original de locación y una fotocopia del mismo sellado por “rentas de la ciudad de Villaguay”.

Se deberá presentar el original y una fotocopia del documento de identidad del propietario del comercio a inscribirse.

El titular del comercio deberá presentarse para firmar personalmente la solicitud con el fin de darle certificación a la misma.

También se deberá presentar fotocopias de las inscripciones tanto a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) como a la Administradora Tributaria de Entre Ríos (ATER).

Corresponderá abonar mensualmente la tasa unificada municipal la cual asciende a \$500.

### **Inscripción del Negocio en AFIP.**

El primer paso es la obtención del CUIT (Código Único de Identificación Tributaria), clave que caracteriza a los autónomos, comercios y empresas.

Este trámite es gratuito, en la actualidad se puede iniciar de forma online y luego el solicitante deberá presentarse en la AFIP con fines de corroborar la identidad, registro de datos biométricos y el escaneo del DNI.

Luego de esto, ya contando con la clave fiscal se deberá ingresar en el portal de la AFIP donde se informará sobre las actividades comerciales a desarrollar y se efectúa el alta en impuestos dónde se seleccionará cuál es el régimen elegido, en este caso se optará por el régimen general, también conocido como responsable inscripto.

### **Inscripción del Negocio en ATER.**

Luego de haber concluido con la inscripción en la AFIP el paso siguiente es la inscripción en la ATER.

Este ente es el encargado de la recaudación del impuesto a los Ingresos Brutos, el cual grava el ejercicio habitual oneroso de cualquier actividad realizada dentro de la provincia de Entre Ríos sin importar el resultado económico que se ha logrado.

El trámite de inscripción lo debe realizar el titular del negocio, en cualquier representación territorial de ATER.

Es requisito previo estar inscripto en AFIP y este trámite no es de carácter oneroso.

Se debe presentar:

- El formulario ATER-A11, completo con carácter de declaración jurada.
- Constancia de inscripción en AFIP
- Original y duplicado DNI del titular
- Fotocopia de algún servicio.

La alícuota del impuesto a los Ingresos Brutos asciende a 2,5% (para el año 2020) calculado sobre los ingresos.

A modo de resumen el proyecto quedará afectado por el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto a las Ganancias (impuestos nacionales) y por el impuesto a los Ingresos Brutos (impuesto provincial).

Se precisará un contador para encargarse de las gestiones impositivas, laborales y previsionales. El costo de este asciende a \$8.000 mensuales de acuerdo a los honorarios sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos

### **Conclusión Parcial Viabilidad Legal.**

Se concluye que el proyecto es legalmente viable debido a que:

- No existe ningún tipo de impedimento legal para llevar a cabo el proyecto.
- Se recolectó toda la información necesaria para el proceso de inscripción del comercio e impuestos relacionados a este.

## 9. Viabilidad Económica-Financiera.

Es la etapa final de un proyecto de inversión, a través de la información recopilada y obtenida en los anteriores estudios se determinará la viabilidad económica-financiera de este.

### Costos Fijos Mensuales.

Se resumirán en el siguiente cuadro todos los costos fijos mensuales obtenidos de las anteriores viabilidades.

Tabla 20: Costos fijos mensuales

<b>COSTOS FIJOS</b>	
Alquiler	\$ 15.000
Personal	\$ 67.658
Tasa unificada municipal	\$ 500
Tasa única de agua	\$ 470
Gas	\$ 1.600
Luz	\$ 7.000
Posnet	\$ 399
Teléfono e internet	\$ 1.300
Gastos de comercialización	\$ 200
Gastos de administración	\$ 8.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 102.127</b>

Fuente: Elaboración propia

El total de costos fijos asciende a \$102.127 por mes.

### Capital de Trabajo.

Se comenzará calculando el capital de trabajo, que es un fondo de maniobra para financiar posibles desfases de caja. Se le asignará un monto equivalente a la suma de los gastos mensuales de tres meses de funcionamiento, considerándose una cantidad prudente siendo este un emprendimiento que recién inicia.

Tabla 21: Capital de trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				
	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>	<b>TOTAL</b>
Alquiler del local	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 45.000
Personal	\$ 67.658	\$ 67.658	\$ 67.658	\$ 202.974
Insumos	\$ 51.923	\$ 51.923	\$ 51.923	\$ 155.770
Impuesto a los IB	\$ 5.668	\$ 5.668	\$ 5.668	\$ 17.005
Tasa unificada municipal	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 1.500
Tasa única de agua	\$ 470	\$ 470	\$ 470	\$ 1.410
Gas	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 4.800
Luz	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 21.000
Posnet	\$ 399	\$ 399	\$ 399	\$ 1.198
Telefono e internet	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 3.900
Gastos de comercialización	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 600
Gastos de administración	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 24.000
<b>TOTAL</b>	\$ 159.719	\$ 159.719	\$ 159.719	\$ <b>479.158</b>

Fuente: Elaboración propia

El monto total destinado a capital de trabajo será de \$479.158.

## **Inversiones Requeridas.**

A continuación se resumirán todas las inversiones requeridas para dar inicio al proyecto.

*Tabla 22: Inversión*

<b>INVERSIÓN</b>	
Gastos de inscripción	\$ 585
Alquiler del local	\$ 45.000
Equipamiento y mobiliario	\$ 355.651
Obras físicas	\$ 9.500
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 410.736</b>

Fuente: Elaboración propia

A esto se le deberá sumar el capital de trabajo previamente calculado.

*Tabla 23: Inversión total*

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	
Inversión en activos fijos	\$ 410.736
Capital de trabajo	\$ 479.158
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 889.894</b>

Fuente: Elaboración propia

La inversión total requerida para llevar a cabo el proyecto propuesto es de \$889.894.

## Proyección de Ingresos.

Para la realización de la proyección de los ingresos se parte de la demanda pronosticada para los distintos productos ofrecidos y se la multiplica por sus respectivos valores.

Se consideraron también la inflación y un aumento propuesto de las ventas de un 5% anual.

Tabla 24: Proyección de ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS					
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Bebida principal</b>					
Cortado	\$ 423.346	\$ 528.759	\$ 660.420	\$ 824.865	\$ 1.030.257
Expreso	\$ 186.624	\$ 233.093	\$ 291.134	\$ 363.626	\$ 454.169
Lagrima	\$ 264.384	\$ 330.216	\$ 412.439	\$ 515.137	\$ 643.406
Té	\$ 27.952	\$ 34.912	\$ 43.605	\$ 54.463	\$ 68.024
Capuccino	\$ 490.406	\$ 612.518	\$ 765.034	\$ 955.528	\$ 1.193.455
Latte	\$ 80.041	\$ 99.971	\$ 124.864	\$ 155.955	\$ 194.788
Submarino	\$ 40.560	\$ 50.659	\$ 63.273	\$ 79.028	\$ 98.706
Frapuccino	\$ 108.346	\$ 135.324	\$ 169.019	\$ 211.105	\$ 263.670
	<b>\$ 1.621.659</b>	<b>\$ 2.025.452</b>	<b>\$ 2.529.789</b>	<b>\$ 3.159.707</b>	<b>\$ 3.946.474</b>
<b>Acompañamientos</b>					
Exprimido	\$ 346.623	\$ 432.932	\$ 540.732	\$ 675.375	\$ 843.543
Medialunas	\$ 156.764	\$ 195.798	\$ 244.552	\$ 305.446	\$ 381.502
Croissant J&Q	\$ 44.790	\$ 55.942	\$ 69.872	\$ 87.270	\$ 109.000
Tostados	\$ 341.049	\$ 425.970	\$ 532.037	\$ 664.514	\$ 829.978
Torta	\$ 209.952	\$ 262.230	\$ 327.525	\$ 409.079	\$ 510.940
	<b>\$ 1.099.178</b>	<b>\$ 1.372.873</b>	<b>\$ 1.714.719</b>	<b>\$ 2.141.684</b>	<b>\$ 2.674.963</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.720.837</b>	<b>\$ 3.398.325</b>	<b>\$ 4.244.508</b>	<b>\$ 5.301.391</b>	<b>\$ 6.621.437</b>

Fuente: Elaboración propia

## Proyección de Egresos.

A continuación se expondrán las proyecciones de los distintos egresos que deberá afrontar el proyecto en el horizonte temporal de análisis.

Se tuvieron en cuenta los insumos requeridos para la demanda estimada en los primeros 5 años de funcionamiento del café, considerando el porcentaje de aumento e inflación.

Tabla 25: Proyección de insumos

INSUMOS					
Insumo	2020	2021	2022	2023	2024
Café en grano	\$ 165.453	\$ 206.650	\$ 258.106	\$ 322.375	\$ 402.646
Leche	\$ 75.220	\$ 93.950	\$ 117.343	\$ 146.561	\$ 183.055
Canela	\$ 7.776	\$ 9.712	\$ 12.131	\$ 15.151	\$ 18.924
Té	\$ 664	\$ 829	\$ 1.035	\$ 1.293	\$ 1.615
Chocolate (barra)	\$ 8.294	\$ 10.360	\$ 12.939	\$ 16.161	\$ 20.185
Crema chantilly	\$ 20.736	\$ 25.899	\$ 32.348	\$ 40.403	\$ 50.463
Salsa de chocolate	\$ 3.703	\$ 4.625	\$ 5.776	\$ 7.215	\$ 9.011
Naranjas	\$ 69.673	\$ 87.022	\$ 108.690	\$ 135.754	\$ 169.556
Medialunas	\$ 63.452	\$ 79.252	\$ 98.985	\$ 123.633	\$ 154.417
Croissant J&Q	\$ 15.552	\$ 19.424	\$ 24.261	\$ 30.302	\$ 37.847
Sandwich de miga	\$ 82.115	\$ 102.561	\$ 128.099	\$ 159.995	\$ 199.834
Torta	\$ 55.987	\$ 69.928	\$ 87.340	\$ 109.088	\$ 136.251
Azucar	\$ 19.800	\$ 24.730	\$ 30.888	\$ 38.579	\$ 48.185
Endulzante	\$ 8.640	\$ 10.791	\$ 13.478	\$ 16.835	\$ 21.026
Servilletas	\$ 16.416	\$ 20.504	\$ 25.609	\$ 31.986	\$ 39.950
Vasos descartables	\$ 9.600	\$ 11.990	\$ 14.976	\$ 18.705	\$ 23.363
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 623.080</b>	<b>\$ 778.227</b>	<b>\$ 972.006</b>	<b>\$ 1.214.035</b>	<b>\$ 1.516.330</b>

Fuente: Elaboración propia

Se estimaron todos los costos relacionados a los recursos humanos teniendo en cuenta el convenio de la UTHGRA y la inflación proyectada anual.

Tabla 26: Proyección de personal

PERSONAL					
	2020	2021	2022	2023	2024
Encargado de ventas y atención a mesas	\$ 335.777	\$ 402.597	\$ 482.713	\$ 578.773	\$ 693.949
Cajero	\$ 373.542	\$ 447.877	\$ 537.004	\$ 643.868	\$ 771.998
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 709.319</b>	<b>\$ 850.473</b>	<b>\$ 1.019.718</b>	<b>\$ 1.222.642</b>	<b>\$ 1.465.947</b>
Cargas sociales (24%)	\$ 170.237	\$ 204.114	\$ 244.732	\$ 293.434	\$ 351.827
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 879.556</b>	<b>\$ 1.054.587</b>	<b>\$ 1.264.450</b>	<b>\$ 1.516.075</b>	<b>\$ 1.817.775</b>

Fuente: Elaboración propia

Para la proyección de los servicios se tuvo en cuenta la inflación anual pronosticada.

Tabla 27: Proyección de servicios

SERVICIOS					
	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa unificada municipal	\$ 6.000	\$ 7.194	\$ 8.626	\$ 10.342	\$ 12.400
Tasa unificada de agua	\$ 5.640	\$ 6.762	\$ 8.108	\$ 9.722	\$ 11.656
Gas	\$ 19.200	\$ 23.021	\$ 27.602	\$ 33.095	\$ 39.681
Luz	\$ 84.000	\$ 100.716	\$ 120.758	\$ 144.789	\$ 173.603
Posnet	\$ 4.792	\$ 5.745	\$ 6.888	\$ 8.259	\$ 9.903
Telefono e internet	\$ 15.600	\$ 18.704	\$ 22.427	\$ 26.889	\$ 32.240
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 135.232</b>	<b>\$ 162.143</b>	<b>\$ 194.409</b>	<b>\$ 233.096</b>	<b>\$ 279.483</b>

Fuente: Elaboración propia

Se proyectaron los gastos de administración y comercialización ajustando los montos anuales a la inflación.

Tabla 28: Proyección de gastos de administración y comercialización

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN					
	2020	2021	2022	2023	2024
Gastos de comercialización	\$ 2.400	\$ 2.878	\$ 3.450	\$ 4.137	\$ 4.960
Gastos de administración	\$ 96.000	\$ 115.104	\$ 138.010	\$ 165.474	\$ 198.403
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 98.400</b>	<b>\$ 117.982</b>	<b>\$ 141.460</b>	<b>\$ 169.610</b>	<b>\$ 203.363</b>

Fuente: Elaboración propia

Para confeccionar la proyección del alquiler se aplicó el reajuste previsto en el contrato de locación.

Tabla 29: Proyección de alquiler

ALQUILER					
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 190.800</b>	<b>\$ 239.340</b>	<b>\$ 300.227</b>	<b>\$ 376.605</b>	<b>\$ 472.414</b>

Fuente: Elaboración propia

## Proyección de Depreciaciones.

Para el cálculo de la depreciación de los diferentes equipamientos y muebles se tiene en cuenta su vida útil. Como anteriormente se mencionó todos tendrán una vida útil de 10 años, excepto la computadora, la tv y el equipo de música.

Tabla 30: Proyección de depreciaciones

PROYECCIÓN DE DEPRECIACIONES							
ITEM	DEPRECIACIÓN	COSTO	2020	2021	2022	2023	2024
Mesa	10%	\$ 23.625	\$ 2.363	\$ 2.363	\$ 2.363	\$ 2.363	\$ 2.363
Mesa living	10%	\$ 4.000	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Barra	10%	\$ 10.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Silla	10%	\$ 26.250	\$ 2.625	\$ 2.625	\$ 2.625	\$ 2.625	\$ 2.625
Juego de living	10%	\$ 5.000	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Banqueta	10%	\$ 4.500	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450
Lámpara colgante	10%	\$ 1.040	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104
Taza y plato de café	10%	\$ 6.668	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667
Taza y plato de té	10%	\$ 6.668	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667	\$ 667
Set de cubiertos (por 6)	10%	\$ 3.500	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350
Taza de cappuccino	10%	\$ 2.400	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240
Set de vasos (por 48)	10%	\$ 1.700	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170
Set de platos (por 12)	10%	\$ 6.000	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Máquina de café	10%	\$ 75.000	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Juguera	10%	\$ 4.300	\$ 430	\$ 430	\$ 430	\$ 430	\$ 430
Horno eléctrico	10%	\$ 2.400	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240
Microondas	10%	\$ 4.700	\$ 470	\$ 470	\$ 470	\$ 470	\$ 470
Heladera	10%	\$ 17.000	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700	\$ 1.700
Vitrina refrigerada	10%	\$ 43.000	\$ 4.300	\$ 4.300	\$ 4.300	\$ 4.300	\$ 4.300
Mostrador	10%	\$ 6.000	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Controlador y registrador fiscal	10%	\$ 27.000	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 2.700
Computadora	17%	\$ 14.000	\$ 2.333	\$ 2.333	\$ 2.333	\$ 2.333	\$ 2.333
TV	17%	\$ 24.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
Equipo de música	17%	\$ 4.500	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750	\$ 750
Servilletero	10%	\$ 1.900	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 190
Aire acondicionado frío/calor	10%	\$ 28.000	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800
Bandeja	10%	\$ 1.100	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110
Jarras	10%	\$ 1.400	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 355.651</b>	<b>\$ 38.398</b>				

Fuente: Elaboración propia

## Estado de Resultados.

En este se plasmarán todas las proyecciones anteriormente realizadas para obtener así la utilidad generada por el proyecto.

Tabla 31: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$ 2.720.837	\$ 3.398.325	\$ 4.244.508	\$ 5.301.391	\$ 6.621.437
Insumos	-\$ 623.080	-\$ 778.227	-\$ 972.006	-\$ 1.214.035	-\$ 1.516.330
Personal	-\$ 879.556	-\$ 1.054.587	-\$ 1.264.450	-\$ 1.516.075	-\$ 1.817.775
Servicios	-\$ 135.232	-\$ 162.143	-\$ 194.409	-\$ 233.096	-\$ 279.483
Alquiler	-\$ 190.800	-\$ 239.340	-\$ 300.227	-\$ 376.605	-\$ 472.414
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 892.170</b>	<b>\$ 1.164.029</b>	<b>\$ 1.513.416</b>	<b>\$ 1.961.579</b>	<b>\$ 2.535.437</b>
Gastos de comercialización	-\$ 2.400	-\$ 2.878	-\$ 3.450	-\$ 4.137	-\$ 4.960
Gastos de administración	-\$ 96.000	-\$ 115.104	-\$ 138.010	-\$ 165.474	-\$ 198.403
Depreciación	-\$ 38.398	-\$ 38.398	-\$ 38.398	-\$ 38.398	-\$ 38.398
IB (2,5%)	-\$ 68.021	-\$ 84.958	-\$ 106.113	-\$ 132.535	-\$ 165.536
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 687.350</b>	<b>\$ 922.691</b>	<b>\$ 1.227.445</b>	<b>\$ 1.621.035</b>	<b>\$ 2.128.139</b>
IIGG (35%)	-\$ 240.573	-\$ 322.942	-\$ 429.606	-\$ 567.362	-\$ 744.849
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 446.778</b>	<b>\$ 599.749</b>	<b>\$ 797.839</b>	<b>\$ 1.053.673</b>	<b>\$ 1.383.291</b>

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el proyecto generará utilidades a lo largo del horizonte temporal de análisis.

### Costo de Capital.

El proyecto será financiado en su totalidad por el dueño, anteriormente mencionado como el gerente.

Para el cálculo de este, también conocido como K, se realizará un promedio entre la tasa de plazo fijo del banco nación, la inflación y la tasa de rentabilidad deseada por el dueño.

Tabla 32: Costo de capital

COSTO DE CAPITAL	
Tasa plazo fijo Banco Nación	55%
Inflación	40%
Tasa de rentabilidad deseada	56%
<b>Tasa de Costo de Capital</b>	<b>50%</b>

Fuente: Elaboración propia

La tasa de costo de capital quedó definida en un 50%, ahora se procederá a realizar el flujo de caja para luego calcular los indicadores financieros basándose en la K determinada.

## Flujo de Caja.

Tabla 33: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA						
HTA	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>						
Ventas		\$ 2.720.837	\$ 3.398.325	\$ 4.244.508	\$ 5.301.391	\$ 6.621.437
<b>Egresos</b>						
Insumos		-\$ 623.080	-\$ 778.227	-\$ 972.006	-\$ 1.214.035	-\$ 1.516.330
Personal		-\$ 879.556	-\$ 1.054.587	-\$ 1.264.450	-\$ 1.516.075	-\$ 1.817.775
Servicios		-\$ 135.232	-\$ 162.143	-\$ 194.409	-\$ 233.096	-\$ 279.483
Gastos de comercialización y adm.		-\$ 98.400	-\$ 117.982	-\$ 141.460	-\$ 169.610	-\$ 203.363
Alquiler		-\$ 190.800	-\$ 239.340	-\$ 300.227	-\$ 376.605	-\$ 472.414
Depreciaciones		-\$ 38.398	-\$ 38.398	-\$ 38.398	-\$ 38.398	-\$ 38.398
IB (2,5%)		-\$ 68.021	-\$ 84.958	-\$ 106.113	-\$ 132.535	-\$ 165.536
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 687.350</b>	<b>\$ 922.691</b>	<b>\$ 1.227.445</b>	<b>\$ 1.621.035</b>	<b>\$ 2.128.139</b>
IIGG (35%)		\$ 240.573	\$ 322.942	\$ 429.606	\$ 567.362	\$ 744.849
<b>Subtotal Neto</b>		<b>\$ 446.778</b>	<b>\$ 599.749</b>	<b>\$ 797.839</b>	<b>\$ 1.053.673</b>	<b>\$ 1.383.291</b>
Depreciaciones		\$ 38.398	\$ 38.398	\$ 38.398	\$ 38.398	\$ 38.398
<b>Inversiones</b>						
Gastos de inscripción	-\$ 585					
Alquiler del local	-\$ 45.000					
Inversión en equipos y mobiliario	-\$ 355.651					
Obras físicas	-\$ 9.500					
Capital de trabajo	-\$ 479.158					
Recupero de Capital de trabajo						\$ 479.158
<b>Saldo Estático</b>	<b>-\$ 889.894</b>	<b>\$ 485.176</b>	<b>\$ 638.147</b>	<b>\$ 836.238</b>	<b>\$ 1.092.071</b>	<b>\$ 1.900.846</b>

Fuente: Elaboración propia

En primera instancia se puede observar que el proyecto presenta flujos de caja positivos en cada uno de los años del horizonte temporal de análisis.

Se procederá a estimar los indicadores financieros para determinar la viabilidad económica-financiera del mismo.

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

Para el cálculo del VAN el primer paso es actualizar cada uno de los flujos futuros de caja a la tasa de costo de capital, luego sumarlos y finalmente restarle la inversión inicial.

*Tabla 34: Valor Actual Neto*

VAN	
\$	422.700

Fuente: Elaboración propia

Este resultado significa que se produce un remanente de \$422.700, luego de recuperar la inversión inicial y de obtener la rentabilidad deseada. Desde la perspectiva de este indicador, ya que el resultado es mayor que cero el proyecto debe aceptarse

### **Índice de Valor Actual Neto (IVAN).**

Para el cálculo del IVAN se debe dividir el Valor Actual Neto por la inversión inicial.

*Tabla 35: Índice de Valor Actual Neto*

IVAN	
\$	0,48

Fuente: Elaboración propia

Por cada peso invertido en el proyecto se genera un Valor Actual Neto equivalente a \$0,48, es decir; cada peso invertido en el proyecto se recupera y a la vez genera un excedente de \$0,48.

El resultado del IVAN es mayor que cero y de acuerdo a las reglas del mismo, el proyecto debe aceptarse.

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

La TIR es la rentabilidad del proyecto y a su vez, es la tasa que transforma al VAN en cero. Por lo tanto es la máxima tasa de rentabilidad exigible para el proyecto.

*Tabla 36: Tasa Interna de Retorno*

<b>TIR</b>
74%

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido significa que el proyecto tendrá una rentabilidad equivalente al 74%.

### **Periodo de Recupero de la Inversión (PRI).**

El recupero de la inversión estático es el tiempo que se tarda en recuperar la inversión sin tener en cuenta la rentabilidad deseada.

Tabla 37: Periodo de recupero de la inversión estático

PERÍODO DE RECUPERO ESTÁTICO						
HTA	0	1	2	3	4	5
Saldo Estático	-\$ 889.894	\$ 485.176	\$ 638.147	\$ 836.238	\$ 1.092.071	\$ 1.900.846
Saldo Estático Acumulado	-\$ 889.894	-\$ 404.717	\$ 233.430	\$ 1.069.668	\$ 2.161.739	\$ 4.062.586

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial se recuperaría en dos años aproximadamente.

El recupero de la inversión dinámico es el tiempo que se tarda en recuperar la inversión teniendo en cuenta la rentabilidad deseada.

Tabla 38: Periodo recupero de la inversión dinámico

PERÍODO DE RECUPERO DINÁMICO						
HTA	0	1	2	3	4	5
Saldo Dinámico	-\$ 889.894	\$ 322.734	\$ 282.365	\$ 246.130	\$ 213.811	\$ 247.554
Saldo Dinámico Acumulado	-\$ 889.894	-\$ 567.160	-\$ 284.795	-\$ 38.666	\$ 175.145	\$ 422.700

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial se recuperaría en cuatro años aproximadamente.

Se puede observar que en ambos casos la inversión inicial se recupera dentro del Horizonte Temporal de Análisis considerándose esto positivo.

### **Punto de Equilibrio Monetario.**

Este es el punto en que los ingresos se igualan a los costos, por lo tanto la utilidad es igual a cero.

Tabla 39: Punto de equilibrio monetario

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
Costos Fijos	\$ 102.127
Precio promedio	\$ 131
Costo Variable promedio	\$ 30
Punto de equilibrio monetario	\$ 132.462

Fuente: Elaboración propia

Se debe obtener un ingreso mensual igual a \$132.462 para poder cubrir el total de los costos.

### **Análisis de Sensibilidad.**

Se llevará a cabo un análisis de sensibilidad unidimensional en el cuál se plantearán dos escenarios diferentes al pronosticado, el cual llamaremos probable; el escenario pesimista y el escenario optimista.

**Escenario pesimista.** En este escenario se considerará la misma situación que la pronosticada, pero con un nivel de ventas un 10% menor.

Tabla 40: Escenario pesimista

<b>Escenario pesimista</b>	
<b>Ventas</b>	-10%
<b>TIR</b>	56%
<b>VAN</b>	\$ 98.825
<b>IVAN</b>	\$ 0,11

Fuente: Elaboración propia

Este proyecto debería aceptarse ya que la TIR es positiva y mayor que la tasa de costo de capital y el VAN es positivo.

**Escenario optimista.** En este escenario se considerará la misma situación que la pronosticada, pero con un nivel de ventas un 10% mayor.

Tabla 41: Escenario optimista

<b>Escenario optimista</b>	
<b>Ventas</b>	10%
<b>TIR</b>	91%
<b>VAN</b>	\$ 746.575
<b>IVAN</b>	\$ 0,84

Fuente: Elaboración propia

Este proyecto debería aceptarse ya que la TIR es mayor que la tasa de costo de capital y el VAN es positivo.

### **Conclusión Parcial Viabilidad Económica-Financiera.**

Se puede concluir que el proyecto es económica y financieramente viable ya que:

- El valor de la Tasa Interna de Retorno es positiva y mayor que la tasa de costo de capital.
- El Valor Actual Neto es mayor que cero, por lo que se recupera la inversión inicial, se obtiene la rentabilidad deseada y se genera un excedente.
- Se recupera la inversión dentro del Horizonte Temporal de Análisis.

- En los escenarios alternativos planteados (tanto el pesimista como el optimista), la Tasa Interna de Retorno es positiva y mayor que la tasa de costo de capital, determinando la aceptación del proyecto desde la perspectiva de la TIR. El VAN es mayor que cero y a su vez se obtiene un excedente en todas las alternativas, por lo tanto se debe llevar a cabo el proyecto desde esta perspectiva. Con esto se demuestra que el proyecto sigue siendo viable tanto en el escenario pesimista como en el optimista.

## **Conclusión Final.**

Basándose en los resultados obtenidos en cada una de las viabilidades se llegó a la conclusión de que el proyecto es totalmente factible de ser realizado.

En el aspecto comercial el proyecto brindará una oferta no existente en la ciudad y que a la luz de las encuestas realizadas es considerada interesante por los potenciales clientes, comprobando así que existe un mercado dispuesto a consumir lo ofrecido.

En lo relativo al aspecto técnico se ha determinado una localización coherente al proyecto y con una ubicación privilegiada. Por otra parte a través de los balances se determinaron todos los requerimientos tanto de insumos, obras físicas como de equipamientos y mobiliario, proyectando los costos totales de los mismos.

Organizacionalmente el proyecto es viable, se diseñó una estructura simple en la que se detallan claramente las tareas a realizar por el personal y las interrelaciones entre los mismos.

Se determinó que el proyecto es legalmente viable, ya que no se presenta ningún tipo de impedimento legal para ser llevado a cabo. También se describió el proceso necesario para su inscripción, detallando los impuestos que afectarán al mismo.

Con respecto a la viabilidad económica-financiera el proyecto es factible ya que la TIR es positiva y mayor que la tasa de costo de capital en todos los escenarios planteados debiendo así por regla general aceptarse. Por otra parte el VAN es mayor que cero, generándose un excedente tras recuperar la inversión y obtener la rentabilidad

deseada, en cada una de las alternativas posibles. La inversión inicial es recuperada dentro del Horizonte Temporal de Análisis.

En resumen fueron superadas con éxito todas las viabilidades propias de un proyecto de inversión.

## **Bibliografía.**

- Aranday Rodríguez, F. (2018). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: Una propuesta metodológica*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Flórez Uribe, J.A. (2015). *Proyectos de inversión para las pyme*. Bogotá: ECOE.
- Fondo Monetario Internacional. (2019). *Perspectivas de la economía mundial: Desaceleración del crecimiento, precaria recuperación*. Washington: IMF.
- Kotler, P. y Keller L. K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Padilla, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: ECOE.
- Pedros, Daniel M. y Gutiérrez, Artemio M. *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Pimentel, E. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión: Aspectos Teóricos y Prácticos*.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Sapag Chain, N. y Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de negocio*. Madrid: ESIC.

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Preguntas del Cuestionario para los Potenciales Clientes.

Marque la opción correcta:

1- Edad:

8 - 25	<input type="checkbox"/>
26 - 35	<input type="checkbox"/>
36 - 49	<input type="checkbox"/>
> 50	<input type="checkbox"/>

2- Ocupación:

Estudiante	<input type="checkbox"/>
Empleado	<input type="checkbox"/>
Independiente	<input type="checkbox"/>

Otro \_\_\_\_\_ (Completar en caso de elegir Otro)

3- ¿Usted toma café?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4- ¿Cuántas tazas de café toma en la semana?

1 - 3	<input type="checkbox"/>
4 - 5	<input type="checkbox"/>
> 5	<input type="checkbox"/>

5- ¿Al viajar a otras ciudades en las cuales existen cafés, los visitas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>

6- ¿Qué tipo de bebida prefieres?

Cortado	<input type="checkbox"/>
Lágrima	<input type="checkbox"/>
Espresso	<input type="checkbox"/>
Cappuccino	<input type="checkbox"/>
Frappuccino	<input type="checkbox"/>

Otro \_\_\_\_\_ (Completar en caso de elegir Otro)

7- ¿Te gusta acompañar la bebida?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Me es indiferente	<input type="checkbox"/>

8- ¿Te gusta acompañar la bebida con...?

Medialunas	<input type="checkbox"/>
Tostados	<input type="checkbox"/>
Tortas	<input type="checkbox"/>
Exprimido	<input type="checkbox"/>

Otro \_\_\_\_\_ (Completar en caso de elegir Otro)

9-¿Qué importancia tienen para ti estos aspectos al visitar un café?

	Nada importante	Poco importante	Me es indiferente	Importante	Muy importante
Que el café esté ambientado con música	<input type="radio"/>				
Que exista una sala de estudio	<input type="radio"/>				
Buena conexión a Internet	<input type="radio"/>				
Que exista una sala de lectura	<input type="radio"/>				
Disponibilidad de estacionamiento	<input type="radio"/>				
Ambiente tranquilo	<input type="radio"/>				
Buen servicio	<input type="radio"/>				
Ubicación céntrica	<input type="radio"/>				

10- ¿Te gustaría que exista un café en la ciudad de Villaguay?

Si

No

Me es indiferente


11- ¿Asistirías al café?

Si

No

Tal vez

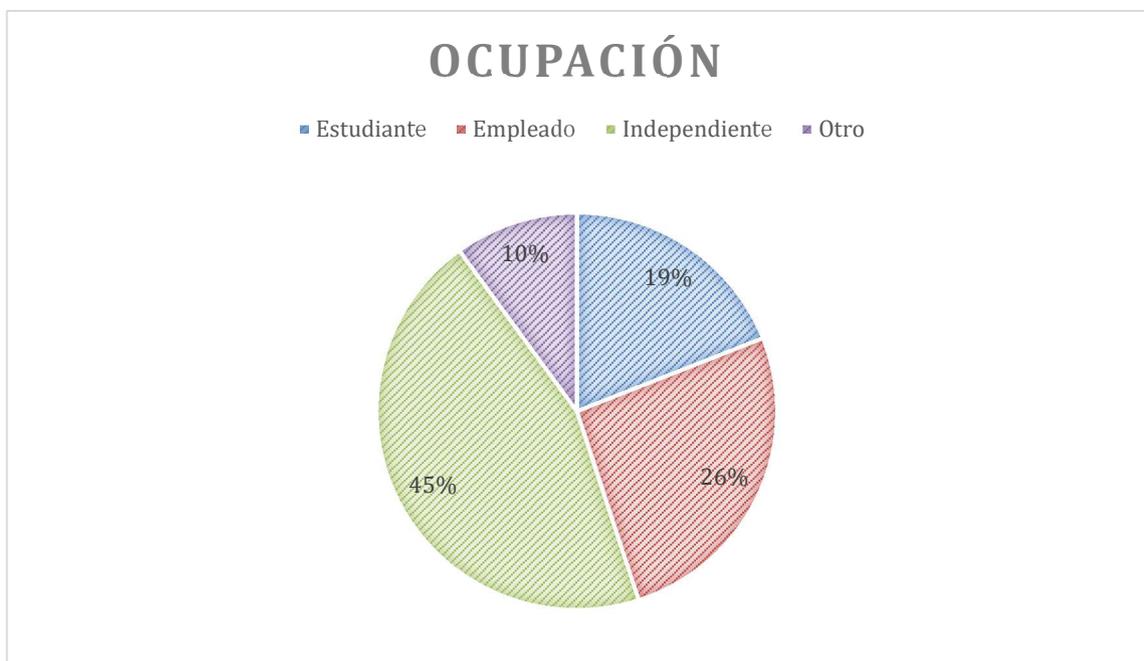
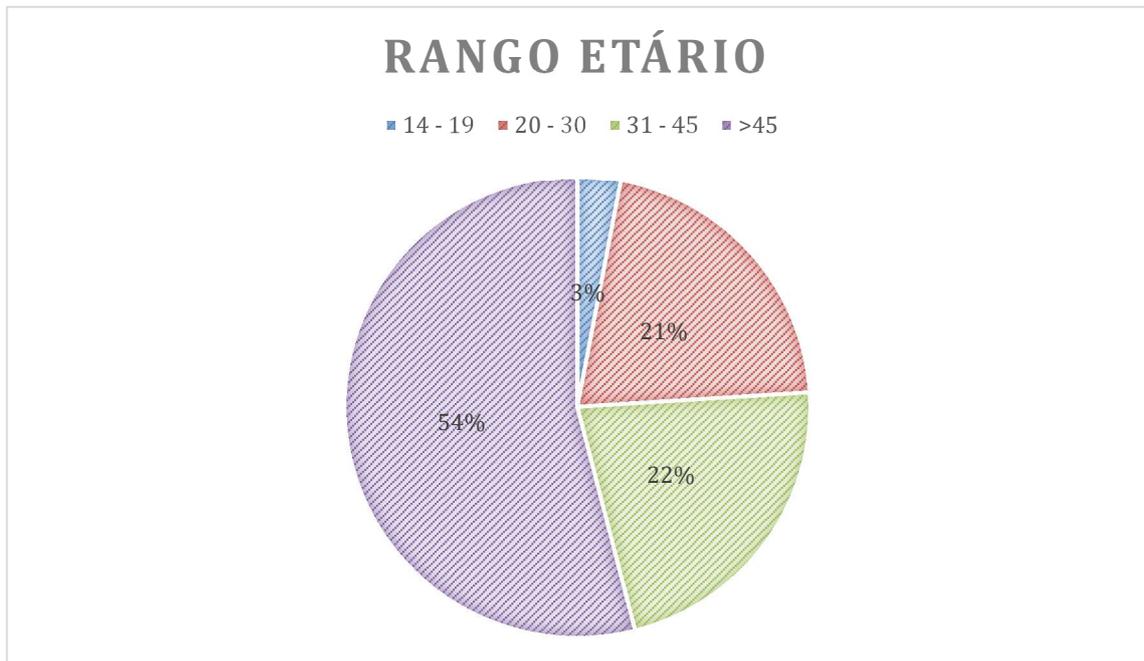

12- ¿Cuántas veces al mes asistirías?

1 - 3

4 - 5

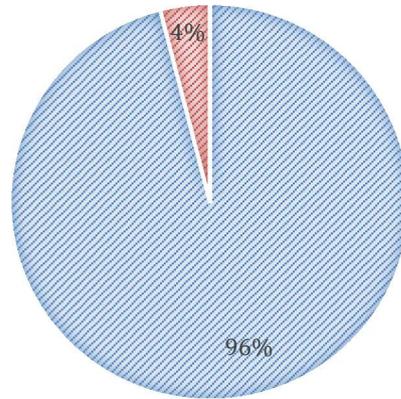
> 5


## Anexo 2: Respuestas recibidas de los potenciales clientes.



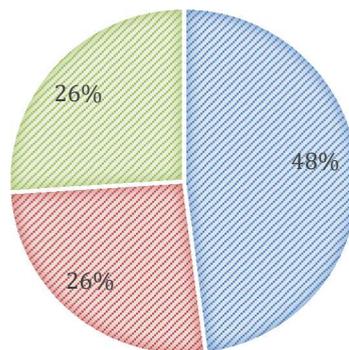
## ¿USTED TOMA CAFÉ?

■ SI ■ NO



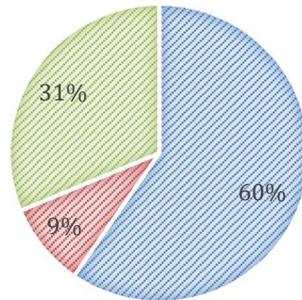
## ¿CUÁNTAS TAZAS DE CAFÉ TOMA EN LA SEMANA?

■ 1 - 3 ■ 4 - 5 ■ > 5



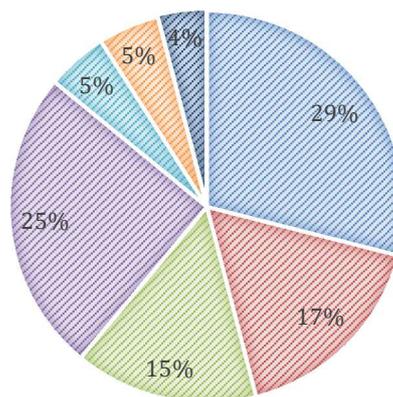
## ¿AL VIAJAR A OTRAS CIUDADES EN LAS CUALES EXISTEN CAFÉS, LOS VISITA?

■ Si ■ No ■ Tal vez



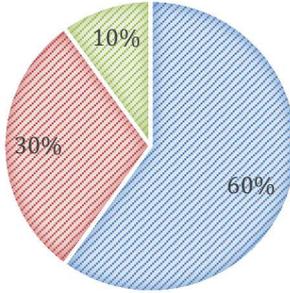
## ¿QUÉ TIPO DE BEBIDA PREFIERE?

■ Cortado ■ Lagrima ■ Espresso ■ Capuccino ■ Frapuccino ■ Latte ■ Otro



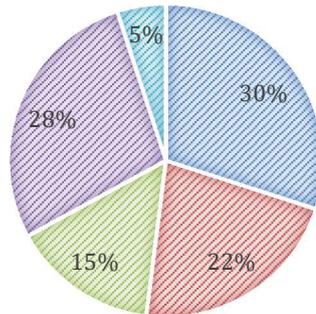
## ¿LE GUSTA ACOMPAÑAR LA BEBIDA?

■ SI ■ NO ■ Me es indiferente

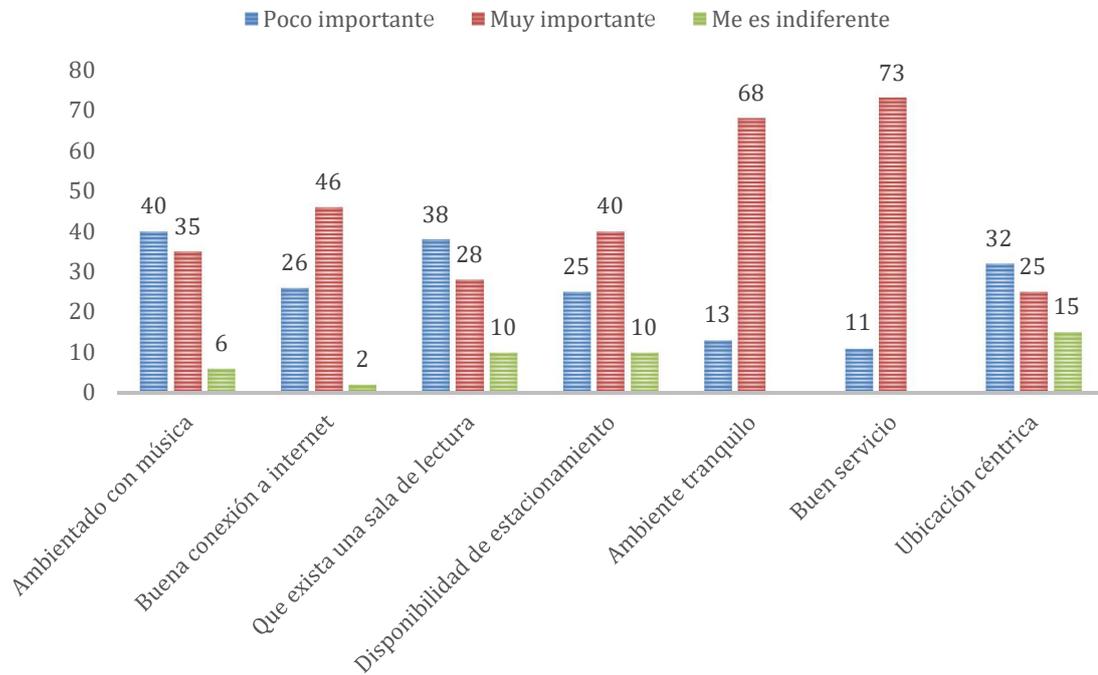


## ¿LE GUSTA ACOMPAÑAR LA BEBIDA CON...?

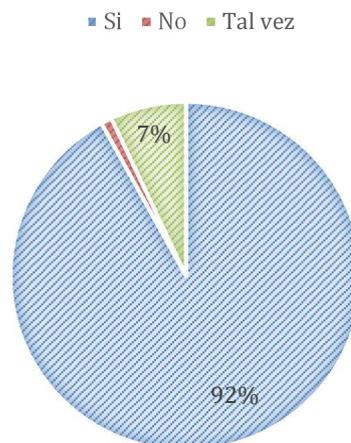
■ Medialunas ■ Tostados ■ Torta ■ Exprimido ■ Otro



## ¿QUÉ IMPORTANCIA TIENEN PARA USTED ESTOS ASPECTOS AL VISITAR UN CAFÉ?

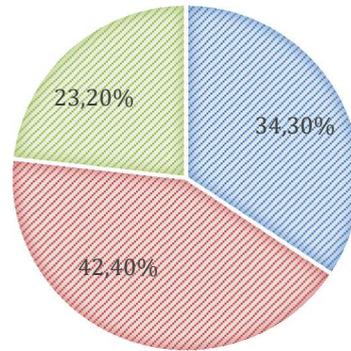


## ¿LE GUSTARÍA QUE EXISTA UN CAFÉ EN SU CIUDAD?



## ¿CUÁNTAS VECES AL MES ASISTIRÍA?

■ 1 - 3 ■ 4 - 5 ■ > 5



Fuente: Elaboración propia.

### **Anexo 3: Modelo entrevista responsables de locales de la ciudad de Villaguay.**

1. ¿Cuánto tiempo lleva en funcionamiento este local?
2. ¿Qué tipo de segmentación de clientes utiliza?
3. ¿Cuál es el contenido de la carta que ofrecen?
4. ¿Qué es lo más solicitado por la gente?
5. ¿Cuál es el monto promedio de consumo por cliente?
6. ¿Qué días abre?
7. ¿Cómo se distribuye la demanda durante el año?
8. ¿Cuál es el porcentaje aproximado de ocupación del local regular?

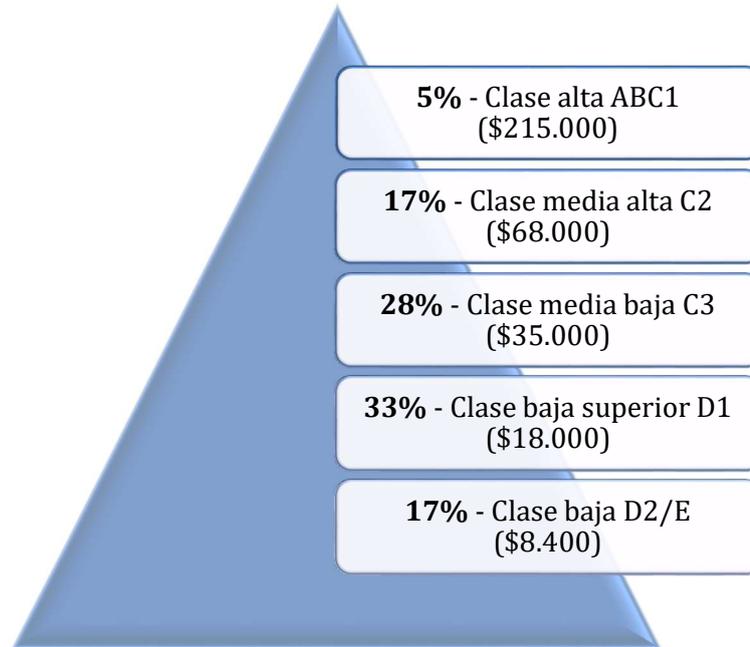
#### Anexo 4: Estructura etaria de la población de Argentina.

Rango etario	Cantidad
0-4	3337652
5-9	3381219
10-14	3503446
15-19	3542067
20-24	3300149
25-29	3130509
30-34	3098713
35-39	2678435
40-44	2310775
45-49	2196350
50-54	2042993
55-59	1868950
60-64	1621190
65-69	1293061
70-74	1015897
75-79	801660
80 y más	994030
Total población	40117096
Total rango 20-80 y más	26352712
Porcentaje rango 20-80 y más	<b>66%</b>

Fuente: INDEC.

## Anexo 5: Pirámide salarial Argentina.

Porcentaje y sueldo promedio mensual correspondientes a cada clase



Fuente: CONSULTORA W.

**Anexo 6: Cantidad de insumo requerido por producto.**

<b>Cortado</b>					
<b>Insumo</b>	<b>Cantidad requerida por unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Cantidad requerida total</b>	<b>Demanda mensual</b>
Café en grano (g)	10	\$ 0,79	\$ 7,90	5011	<b>501</b>
Leche (ml)	20	\$ 0,05	\$ 1,00	10022	
<b>Total</b>			<b>\$ 7,90</b>		

<b>Expreso</b>					
<b>Insumo</b>	<b>Cantidad requerida por unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Cantidad requerida total</b>	<b>Demanda mensual</b>
Café en grano (g)	10	\$ 0,79	\$ 7,90	2592	<b>259</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 7,90</b>		

<b>Lagrima</b>					
<b>Insumo</b>	<b>Cantidad requerida por unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Demanda mensual</b>
Café en grano (g)	10	\$ 0,79	\$ 7,90	2938	<b>294</b>
Leche (ml)	75	\$ 0,05	\$ 3,75	22032	
<b>Total</b>			<b>\$11,65</b>		

<b>Té</b>					
<b>Insumo</b>	<b>Cantidad requerida por unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Cantidad requerida total</b>	<b>Demanda mensual</b>
Té (unidad)	1	\$ 1,60	\$ 1,60	35	<b>35</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 1,60</b>		

Capuccino					
Insumo	Cantidad requerida por unidad	Costo unitario	Costo total	Cantidad requerida total	Demanda mensual
Café en grano (g)	12	\$ 0,79	\$ 9,48	5184	432
Leche (ml)	125	\$ 0,05	\$ 6,25	54000	
Canela (g)	5	\$ 0,30	\$ 1,50	2160	
<b>Total</b>			<b>\$17,23</b>		

Latte					
Insumo	Cantidad requerida por unidad	Costo unitario	Costo total	Cantidad requerida total	Demanda mensual
Café en grano (g)	10	\$ 0,79	\$ 7,90	864	86
Leche (ml)	125	\$ 0,05	\$ 6,25	10800	
<b>Total</b>			<b>\$14,15</b>		

Submarino					
Insumo	Cantidad requerida por unidad	Costo unitario	Costo total	Cantidad requerida total	Demanda mensual
Leche (ml)	200	\$ 0,05	\$10,00	6912	35
Chocolate (barra)	1	\$20,00	\$20,00	35	
<b>Total</b>			<b>\$30,00</b>		

Frapuccino					
Insumo	Cantidad requerida por unidad	Costo unitario	Costo total	Cantidad requerida total	Demanda mensual
Café en grano (g)	10	\$ 0,79	\$ 7,90	864	86
Leche (ml)	250	\$ 0,05	\$12,50	21600	
Crema chantilly (g)	20	\$ 1,00	\$20,00	1728	
Salsa de chocolate (g)	15	\$ 0,24	\$ 3,57	1296	
<b>Total</b>			<b>\$43,97</b>		

<b>Exprimido</b>					
<b>Insumo</b>	<b>Cantidad requerida por unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Cantidad requerida total</b>	<b>Demanda mensual</b>
Naranjas (por unidad)	3	\$ 6,67	\$20,00	871	<b>290</b>
<b>Total</b>			<b>\$20,00</b>		

<b>Insumo</b>	<b>Cantidad requerida por unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>	<b>Cantidad requerida total</b>	<b>Demanda mensual</b>
Medialunas	1	\$17,00	<b>\$ 17,00</b>	311	<b>311</b>
Croissant J&Q	1	\$25,00	<b>\$ 25,00</b>	52	<b>52</b>
Sandwich de miga	1	\$30,00	<b>\$ 30,00</b>	228	<b>228</b>
Torta	1	\$30,00	<b>\$ 30,00</b>	156	<b>156</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 7: Costo unitario de los insumos.

<b>COSTO DE LOS INSUMOS</b>	
<b>ITEM</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>
Café en granos (por kg)	\$ 790,00
Leche (Por l)	\$ 50,00
Canela (Por 500 g)	\$ 150,00
Chocolate (por 50 unidades)	\$ 1.000,00
Azúcar (por 500 sobres)	\$ 550,00
Endulzante (por 400 sobres)	\$ 240,00
Crema chantilly (por 250 g)	\$ 250,00
Salsa de chocolate (por 840 g)	\$ 200,00
Naranjas (6 unidades/kg aproximadamente)	\$ 40,00
Té (50 sobres)	\$ 50,00
Medialuna	\$ 17,00
Croissant J&Q	\$ 25,00
Sándwich de miga	\$ 30,00
Torta	\$ 300,00

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 8: Renders del café.





Fuente: Elaboración propia.

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

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

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

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Gabirondo, Francisco José
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	36.813.379
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA APERTURA DE UN CAFÉ”
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	fgabirondo@gmail.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: \_\_\_\_\_ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

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

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

<sup>[1]</sup> 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.