

# Estudio de Factibilidad de Instalar un Restaurant de comida tailandesa en Mar del Plata



Universidad FASTA  
Facultad de Cs. Económicas  
Lic. en Administración de Empresas

Tutor: Ing. Roberto Carro

Autor: Juan Pablo Chimento

Trabajo del Departamento de Metodología de la  
Investigación

27 de Noviembre de 2019

## Índice

### Resumen/Abstract

Resumen	7
Abstract	8

### Protocolo

Tema	10
Justificación	10
Problema	12
Objetivos	12
<i>General</i>	12
<i>Específicos</i>	12
Hipótesis	12
Tipo de Investigación	13
Diseño Metodológico	14
<i>Universo</i>	14
<i>Muestra</i>	14
<i>Instrumentos</i>	15
<i>Variables</i>	15
<i>Dimensiones</i>	15
<i>Indicadores</i>	15

### Marco Teórico

Índice del Marco Teórico	16
Marco Teórico	17
Estado de la Cuestión	17
<i>Viabilidad Comercial</i>	18
Estudio de Mercado	18
<i>Viabilidad Técnica</i>	19
Método de Localización por puntos ponderados	19
Lay Out de Planta	19
Capital de Trabajo	19
<i>Viabilidad Legal</i>	19
<i>Viabilidad de Gestión y Recursos Humanos</i>	20
<i>Viabilidad del Impacto Ambiental</i>	20

Métodos Cualitativos	20
Métodos Cualitativos numéricos	20
Métodos Cuantitativos	20
<i>Viabilidad Financiera</i>	20
Inversores Ángeles	21
Cash Flow	21
VAN	22
TIR	22
<i>Evaluación</i>	22
<i>Análisis de Riesgo</i>	22
<i>Conclusión</i>	23
<b><u>Bibliografía</u></b>	
Bibliografía	24
<i>Revistas Especializadas</i>	24
<i>Sitios de Internet</i>	24
<b><u>Viabilidad Comercial</u></b>	
Tiempo del Plan	26
Competidores	26
Objetivos Corporativos/Financieros/de Mercado/a Largo Plazo	26
<i>Corto Plazo</i>	26
<i>Mediano Plazo</i>	26
Análisis FODA	27
<i>Fortalezas</i>	27
<i>Oportunidades</i>	27
<i>Debilidades</i>	27
<i>Amenazas</i>	27
Factores Clave de Éxito	27
Ventaja Competitiva	28
<i>Calidad</i>	28
<i>Capacidad de Satisfacción al cliente</i>	28
<i>Eficiencia</i>	28
<i>Innovación</i>	28
Estudio de Mercado	29
Precio	29

Estrategia de Precio	29
Publicidad	29
Mix Promocional	30
Menú	30
<i>Entradas</i>	30
<i>Salsas</i>	30
<i>Sopas</i>	31
<i>Carnes</i>	31
<i>Arroces y Pastas</i>	31
<i>Pollos</i>	31
<i>Pescados y Mariscos</i>	32
<i>Postres</i>	32
Posicionamiento	32
Plan de Contingencias	33
Encuesta de Opinión	33
Resultados de las Encuestas	37
Entrevistas a Expertos	44
<b><u>Viabilidad Técnica</u></b>	
Capacidad productiva necesaria para cubrir la previsión de ventas	45
Métodos y sistemas con sus distintas fases que servirán para cumplir los objetivos de producción	45
Necesidades de aprovisionamiento de suministros para cumplir los objetivos de producción	46
Requisitos de calidad establecidos en relación con las expectativas de los potenciales clientes	46
<i>Nuestros controles de calidad serán</i>	47
<i>Observaciones generales de seguridad</i>	48
Condiciones y características de la infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad	48
Distribución física del local	49
Distribución física de la Cocina	50
Equipamiento necesario para el salón	51
Equipamiento necesario para la cocina	52
<b><u>Viabilidad Legal</u></b>	

Solicitud de Habilitación de Comercios e Industrias	54
<i>Dirección de Inspección General</i>	54
<i>Iniciar el Trámite</i>	54
Normativa Vigente	55
<i>Generalidades</i>	55
<b><u>Viabilidad de Recursos Humanos</u></b>	
Estructura Prevista	56
Competencias	56
<i>Barman</i>	56
<i>Chef Internacional</i>	56
<i>Ayudantes de cocina</i>	56
<i>Mozos</i>	56
<i>Recepcionista</i>	56
<i>Ayudante de Mozo</i>	56
Método de Reclutamiento, Capacitación y desarrollo	57
<i>Barman</i>	57
<i>Chef Internacional</i>	57
<i>Ayudantes de cocina</i>	57
<i>Mozos</i>	57
<i>Recepcionista</i>	57
<i>Ayudante de Mozo</i>	58
Sueldos de los Empleados el Primer Año	58
<i>Encargado</i>	58
<i>Chef, recepcionista y mozos</i>	58
<i>Barman</i>	58
<i>Ayudantes de Cocina</i>	58
<i>Ayudante de Mozo</i>	58
<b><u>Viabilidad de Gestión</u></b>	
Estructura Organizacional	60
Competencias Esenciales	60
<i>El Directorio</i>	60
<i>Encargado</i>	60
Cultura Organizacional	61
Integraciones	61

**Viabilidad del Impacto Ambiental**

*Factores Ambientales* 62

*Acciones que pueden causar los impactos* 62

*Matriz de Impactos* 63

**Viabilidad Financiera**

Viabilidad Financiera 64

*Estimaciones de Ventas* 65

Calculo del Precio de Venta 65

Calculo del Precio de la Mercadería Vendida (CMV) 66

Cash Flow con Fondos Ajenos 67

Cash Flow con Fondos Propios 69

Análisis del VAN 70

Análisis de la TIR 71

Análisis del Período de Recupero 72

**Evaluación**

Cash Flow Fondos Ajenos 73

Cash Flow Fondos Propios 74

**Análisis de Riesgo**

Baja del 20% en las Ventas 75

*Cash Flow Fondos Ajenos* 75

*Cash Flow Fondos Propios* 77

Aumento del 10% en las Ventas 79

*Cash Flow Fondos Ajenos* 79

*Cash Flow Fondos Propios* 81

**Conclusiones**

Conclusiones 83

**Anexos**

Resultados Encuesta (Anexo 1) 86

Gráficos Resultado Encuesta (Anexo 2) 89

Liquidación Sueldos (Anexo 3) 97

Elementos Salón y Cocina (Anexo 4) 103

Reposición de Elementos (Anexo 5) 105

Amortizaciones y Depreciaciones (Anexo 6) 108

Matriz de Impactos Ambientales (Anexo 7) 118

Amortización Préstamo (Anexo 8)	119
Inversión Necesaria (Anexo 9)	121
Costos Fijos (Anexo 10)	122
Costos Variables (Anexo 11)	128
Gastos de Administración y Comercialización (Anexo 12)	133
Ventas (Anexo 13)	138
Costo de la Mercadería Vendida (Anexo 14)	143
Flujo de Fondos c/Fondos Ajenos (Anexo 15)	172
Flujo de Fondos c/Fondos Propios (Anexo 16)	178
Indicadores de Inversión (Anexo 17)	184
Flujo de Fondos c/Fondos Ajenos. Baja 20% en las Ventas (Anexo 18)	187
Flujo de Fondos c/Fondos Propios. Baja 20% en las Ventas (Anexo 19)	193
Indicadores de Inversión. Baja 20% en las Ventas (Anexo 20)	199
Flujo de Fondos c/Fondos Ajenos. Aumento 10% en las Ventas (Anexo 21)	202
Flujo de Fondos c/Fondos Propios. Aumento 10% en las Ventas (Anexo 22)	208
Indicadores de Inversión. Aumento 10% en las Ventas (Anexo 23)	214
Entrevistas a Expertos (Anexo 24)	217
Presentación en Power Point (Anexo 25)	223

## **Resumen**

### **Problema**

¿Es factible, de acuerdo a los distintos estudios de viabilidad (viabilidad Comercial, Técnica, Legal, de Gestión y Recursos Humanos, de Impacto Ambiental y Financiera), instalar un restaurant de comida tailandesa en la ciudad de Mar del Plata?

### **Desarrollo**

El presente trabajo se analizó en base a las diversas viabilidades que componen un estudio de factibilidad.

Cada una de estas viabilidades se desarrolló de modo pormenorizado detallando como están compuestas junto con sus factores e indicadores claves estableciendo los aspectos principales a tener en cuenta.

A continuación, toda esta información fue reunida en un Flujo de Fondos (o Cash Flow) para determinar la rentabilidad del proyecto; la cual se obtuvo a través de los métodos del VAN, TIR y Período de Recupero. A su vez, como complemento, se agregó un análisis de riesgo que consiste en evaluar como variará el proyecto ante disminuciones en las ventas.

### **Conclusión**

Luego de plantear un proyecto base y dos escenarios, uno con un 20% de disminución en las ventas y otro con un 10% de aumento de ellas; se puede inferir que es un proyecto rentable pero muy volátil. Esto hace que la decisión de llevarlo adelante merezca ser bien pensada, ya que requerirá de un perfil de emprendedor dispuesto a correr este tipo de riesgos, con capacidad de adaptación y cambio rápido ante las variaciones que pueden ir surgiendo durante la ejecución, para no terminar pereciendo en el intento.

### **Palabras Claves**

Viabilidad – Factibilidad – Flujo de Fondos – Riesgo – Monitoreo.

## **Abstract**

### **Problem**

Is it possible, according to the various viability studies (Commercial, Technical, Legal, Managerial, Human Resources, Environmental Impact and Financial viability), to install a Thai food restaurant in the city of Mar del Plata?

### **Development**

This paper was analyzed considering the different forms of viability which make up a feasibility research.

Each form of viability was developed in detail showing how they are composed as well as their key factors and indicators. Thus, the most important aspects to be considered can be clearly appreciated.

Then, all the information was gathered into a Cash Flow analysis to determine the profitability of the project which, in turn, was obtained through the NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return) and Payback Period methods. In addition, a Risk Analysis was included which consisted in testing how the project may vary before a sales decrease.

### **Conclusion**

After proposing a project and two possible situations of sales variation, one of them simulating a 20% sales decline and the other one a 10% sales increase, it can be argued that this project is profitable but very volatile. Consequently, the decision to launch this project is worth considering. Mainly because the entrepreneur will have to be willing to accept the challenge, take risks and forge the ability to adapt to any possible changing situation in order to avoid failure.

### **Key Words**

Viability - Feasibility – Cash Flow - Risk – Monitoring.

## **Protocolo**

### **Tema**

Estudio de factibilidad de instalar un restaurant de comida Thai (comida tailandesa) en la ciudad de Mar del Plata.

### **Justificación**

Cada vez se puede apreciar mejor la incursión y el avance de las culturas orientales en la occidental, se van adquiriendo sus costumbres, algunas de sus creencias y, por supuesto su gastronomía. Considerando esto la cultura tailandesa no podía ser la excepción, y es por eso que éste trabajo quiere estudiar un emprendimiento de gastronomía de ese país.

El hecho de emprender es normal en la vida de las personas. Los investigadores sociales piensan que es el factor de supervivencia más importante del Homo Sapiens. Una motivación básica para emprender es la curiosidad y la exploración de cosas nuevas. Pero el verdadero poder del pensamiento emprendedor radica en la percepción de las oportunidades y la toma de riesgos al enfrentar la incertidumbre para abrir nuevos mercados, diseñar productos y desarrollar procesos innovadores.<sup>1</sup>

El nivel de actividad emprendedora en un país es una función del grado en que los individuos reconocen las oportunidades existentes y cuentan con la capacidad (motivación y habilidades) para explotarlas. La interacción entre estos dos factores afectará el número de nuevas empresas que habrá en una sociedad, la creación de puestos de trabajo y su tasa de crecimiento económico.<sup>2</sup>

No obstante, el desarrollo de la actividad emprendedora no depende sólo de la actitud, la motivación y la capacitación de sus ciudadanos, sino también del contexto nacional, regional y global.

La Argentina es una de las sociedades más emprendedoras del mundo<sup>3</sup>. Pero del gran número de empresas nuevas que se crean, solo unas pocas sobreviven el año de vida (según el Congreso nacional de Emprendedores, llevado a cabo en Julio de 2007 en la

---

<sup>1</sup> Torres Carbonell, Silvia de, **Emprendedores Conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer**, Buenos Aires, MateriaBiz, 2009, 1º ed., p.117.

<sup>2</sup> *Ibíd.*

<sup>3</sup> Naranjo, Mario, "Como llegar a ser un buen emprendedor", en: **Dirección, Contabilidad e Impuestos Revista Pymes**, Buenos Aires, Clarín, 2007, p. 02

ciudad de Buenos Aires, el 50% no llegan a subsistir 12 meses)<sup>4</sup>. Nueve de cada diez, no superan los cinco años; y esto sin contar los negocios que “mueren” sin haber dejado de ser “ideas”<sup>5</sup>. De acuerdo a análisis estadísticos, el 95% de los fracasos pueden atribuirse a la ausencia de un plan que acompañe la puesta en marcha y la falta de experiencia del emprendedor en el rubro donde ha decidido incursionar<sup>6</sup>.

Aquí también vale destacar que el 75% de los emprendimientos surgen como consecuencia de una oportunidad de negocio, mientras que el 25% restante lo hacen por necesidad. Aquellas empresas que brotan por oportunidad tienen mayores chances de perdurar y desarrollarse que las que nacen por necesidad. Éstas últimas, por lo general fracasan o son abandonadas cuando el emprendedor consigue un empleo en relación de dependencia o un ingreso que lo despoje de su situación de apuro<sup>7</sup>.

Un negocio es siempre el resultado de una cadena de acciones, en el que cada paso debe ser minuciosamente estudiado para que la empresa sea rentable. Dado que las economías y los mercados son variables es ilusorio buscar respuestas mágicas, ya que todos los expertos en gestión afirman que las herramientas adecuadas, sumadas a la capacidad y al entusiasmo del emprendedor, suelen conducir al éxito del negocio.

Dadas las razones arriba descritas, se formula éste trabajo como una herramienta de análisis y estudio, para luego dar una conclusión certera, sobre cuan factible puede ser instalar un restaurant de comida tailandesa, para que pueda prosperar y no engrosar el número de negocios fallidos que se erigen, para luego confirmar en la practica que no puede prosperar debido a la falta de planificación e investigación adecuados.

---

<sup>4</sup> Ibíd.

<sup>5</sup> Ibíd.

<sup>6</sup> Gravano, Héctor Marcelo, **Emprendedores Conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer**, Buenos Aires, MateriaBiz, 2009, 1º ed., p.24.

<sup>7</sup> Naranjo María, Ob.cit., p. 02

### **Problema**

¿Es factible, de acuerdo a los distintos estudios de viabilidad (viabilidad Comercial, Técnica, Legal, de Gestión y Recursos Humanos, de Impacto Ambiental y Financiera), instalar un restaurant de comida tailandesa en la ciudad de Mar del Plata?

### **Objetivos**

#### **General**

- ◆ Analizar cuan factible es instalar un restaurant de comida Thai que funcione todo el año en la ciudad de Mar del Plata.

#### **Específicos**

- ◆ Examinar la estacionalidad, si es que la hay, del proyecto.
- ◆ Mensurar la posibilidad de anexar un servicio de catering de comida Thai para eventos fuera del establecimiento.
- ◆ Observar especialmente la viabilidad de los recursos humanos necesarios para llevar adelante el proyecto.
- ◆ Comparar cuan viable es el proyecto financiándolo con capital propio, y cuanto lo es con capital ajeno.

### **Hipótesis**

Debido a la gran afluencia turística que experimenta la ciudad de mar del plata durante el verano, esto repercutiría favorablemente en el proyecto haciéndolo muy rentable en esta épocas, mientras que durante las épocas de “temporada baja” los beneficios disminuirían hasta niveles aceptables. Lo que dará como resultado que anualmente el proyecto reporte beneficios y, por ende, sea factible de llevar a cabo.

Aquí podemos identificar como variable independiente los ingresos totales que genere el restaurant, y como variable dependiente a los beneficios que reportara el proyecto.

### **Tipo de Investigación**

Debido a que ya se han realizado diversos estudios de factibilidad y también referidos a este caso en particular, pero con aplicación en otras ciudades, se puede decir que esta investigación es de tipo descriptiva, ya que lo que se pretende realizar es medir y evaluar las variables y componentes del fenómeno en cuestión.

En cuanto a las fuentes bibliográficas que se utilizan, éstas son de carácter primario: revistas y libros especializados, datos de Internet y otras investigaciones y tesis referidas al tema en general.

El horizonte temporal de la investigación es sincrónico, porque se analiza el mercado marplatense ahora, esto quiere decir, en un momento determinado, el cual estará ubicado en el decenio comprendido por los años 2010 a 2020. Una vez obtenidos los datos el estudio se realizará con una planificación de 5 años, esto significa que se proyectarán todos los datos con una visión de 3 años hacia delante.

### **Diseño Metodológico**

#### **Universo**

El universo de estudio del proyecto será el mercado gastronómico marplatense, referida más precisamente a la oferta de comidas orientales de la ciudad.

Las unidades de análisis de este trabajo será la conformación de la oferta gastronómica oriental, referida a sus recursos humanos, técnicos y financieros de los que se dispone actualmente, sumado a las normativas legales que afectan al funcionamiento del establecimiento de comida tailandesa; y la afluencia turística que recibe la ciudad en las distintas épocas del año.

#### **Muestra**

Es necesario tomar una muestra del mercado para poder estudiarlo con detenimiento, y dada la escasa cantidad de establecimientos gastronómicos de temática oriental, en este trabajo en particular las unidades de muestreo serán todas estas empresas; las cuales detallo a continuación:

- ◆ Uruma Sushi, Comida Oriental y Brochettes
- ◆ Mini Pez – Isla sushi
- ◆ Sushi Club
- ◆ Jimo, Comida Oriental
- ◆ La Luna, Comida China
- ◆ Casa de Sushi, amigos del Mar
- ◆ Nagumi, Sushi y Brochettes
- ◆ Umi, Sushi Delivery, cocina japonesa.
- ◆ Nara Sushi

### Instrumentos

Los instrumentos de los que se servirá el presente trabajo serán los siguientes:

- ◆ Entrevistas con diversas personalidades relacionadas al rubro gastronómico.
- ◆ Observación Directa.
- ◆ Estudio de Mercado.
- ◆ Método de localización por puntos ponderados
- ◆ Lay Out de Planta
- ◆ Estudio de Impacto ambiental
- ◆ Cash Flow (o Flujo de Caja)

### Variables

Las variables a utilizar aquí serán:

- ◆ Variable Independiente. Los ingresos que genere el establecimiento.
- ◆ Variable Dependiente: los beneficios que reportará el proyecto.

### Dimensiones

- ◆ Variable Independiente: monto total de ingresos que reporte el proyecto.
- ◆ Variable Dependiente: pérdidas o ganancias económicas del proyecto.

### Indicadores

- ◆ Ingresos del Proyecto: Determinados por la cantidad de cubiertos que se sirvan y el número de personas que asistan la restaurant.

◆ Beneficios del Proyecto: Cuantificar numéricamente esos beneficios, sean estas pérdidas o ganancias. Estos se verán reflejados en indicadores tales como el VAN, la TIR y el Período de Recupero.

## *Índice del Marco Teórico*

### ◆ *Estado de la Cuestión*

### ◆ *Viabilidad Comercial*

- Estudio de Mercado

### ◆ *Viabilidad Técnica*

- Método de Localización por puntos ponderados
- Lay Out de Planta
- Capital de Trabajo

### ◆ *Viabilidad Legal*

### ◆ *Viabilidad de Gestión y RRHH*

### ◆ *Viabilidad del Impacto Ambiental*

- Métodos Cualitativos
- Métodos Cualitativos Numéricos
- Métodos Cuantitativos

### ◆ *Viabilidad Financiera*

- Inversores Ángeles
- Cash Flow
- VAN
- TIR
- Período de Recupero

◆ *Evaluación*

◆ *Análisis de Riesgo*

◆ *Conclusión*

## **Marco Teórico**

### **Estado de la Cuestión**

Existen diversas investigaciones sobre el tema abordado en este trabajo, a continuación citare las más relevantes para la presente tesis:

Global Entrepreneurship Monitor (GEM), GEM Argentina Report, [http://www.gemconsortium.org/docs/search?doc\\_cat\\_id=4&team\\_id=8&q=](http://www.gemconsortium.org/docs/search?doc_cat_id=4&team_id=8&q=):

Esta es una evaluación anual de las actividades empresariales, las aspiraciones y actitudes de los individuos a través de una amplia gama de países. Iniciado en 1999 como una asociación entre la London Business School y el Babson College, el primer estudio que cubre 10 países, y desde entonces más de 85 equipos nacionales de todos los rincones del mundo, han participado en el proyecto, que sigue creciendo cada año.

GEM es el estudio más grande en curso de la dinámica emprendedora en el mundo. Explora el papel del empresariado en el crecimiento económico nacional, develando las características detalladas y las características nacionales relacionados con la actividad empresarial. Los datos recogidos son 'armonizados' por un equipo central de expertos, lo que garantiza su calidad y facilita las comparaciones entre países.

Norma Iacomucci en “Administración de Restaurantes: Gestión eficiente de empresas gastronómicas”,

<http://www.espaciogastronomico.com.ar/administracion-y-costos/255.html>: analiza cuatro conceptos que considera básicos en el manejo de la actividad gastronómica, que un profesional en ciencias económicas, en su función de asesor, tiene que utilizar para alcanzar los objetivos deseados: ser rentable y permanecer en el mercado.

Esta misma autora junto con Alberto Royón escribieron el libro **Costeo del Menú en Gastronomía**, dando una solución sencilla y practica a los profesionales, estudiantes y empresarios del sector gastronómico, permitiéndoles obtener información fundamental para la toma de decisiones acertadas en un entorno cada vez más competitivo

Justin Longenecker y otros en **Administración Pymes**, incorporan la teoría y la practica relacionadas con el inicio y manejo de pequeñas empresas. Ofrece una cobertura balanceada de temas cruciales e incluye numerosos ejemplos del mundo real.

Marcela Rizzo en su artículo **Emprendedores Conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer**, ofrece un completo análisis de la actividad emprendedora en la Argentina, con definiciones de que significa ser emprendedor, casos

reales, estadísticas y pasos a seguir para desarrollar de forma eficiente la tarea de emprender.

Por último debe mencionar a Dalila Vermeulen escribió “Como reducir el costo variable en la administración de establecimientos gastronómicos”,

<http://www.espaciogastronomico.com.ar/administracion-y-costos/565.html>. Aquí la autora detalla diversas formas que podrán facilitarle al empresario gastronómico la reducción en sus costos, con la consiguiente baja en los precios o aumento de la rentabilidad.

### **Estudio de factibilidad:**

◆ Viabilidad Comercial: la factibilidad de encontrar un conjunto de personas que puedan estar interesadas en nuestro producto o servicio, que dispongan del ingreso suficiente para adquirirlo y que, además, estén dispuestas a pagar un precio rentable por él. Este conjunto de personas debe ser lo suficientemente grande para generar una demanda capaz de asegurar una rentabilidad y retorno de la inversión planificada, dentro de un mercado competitivo.

Resumiendo, debe brindarnos la información necesaria para definir la potencialidad del proyecto en términos de volumen esperado de ventas, y su correlación en el horizonte temporal del análisis; ya que conocer el mercado al que se piensa ingresar, permitirá estimar la capacidad de nuestra idea de generar ingresos futuros, así como proyectar el nivel de inversión necesario y la estructura que debería tener el emprendimiento.

Una de las herramientas más importantes aquí es el Estudio de Mercado.<sup>8</sup>

- Estudio de Mercado: Permite conocer la situación de la que se parte y conocer el mercado en relación con diferentes variables: tamaño, segmentación, potencial de compra, tendencias, análisis de la demanda y oferta. Estas investigaciones también sirven para identificar la competencia y monitorear la participación en el mercado, la red

---

<sup>8</sup> Gravano Marcelo, Un diagnostico integral de la Empresa ¿Lo estoy haciendo bien?, Buenos Aires, MateriaBiz, 2009, 1° ed., p.104

distribución, los servicios ofrecidos, descuentos, bonificaciones, nivel profesional, imagen o los puntos de venta del producto, entre otros.<sup>9</sup>

◆ Viabilidad Técnica: la posibilidad real de producir en tiempo y forma las cantidades que, según nuestras estimaciones, serán demandadas. Lo importante en esta etapa, es estudiar la factibilidad real de conseguir las materias primas para el proceso productivo así como las maquinarias y herramientas necesarias para llevar adelante el proceso. A su vez, se deben tener en cuenta los tiempos muertos en los procesos productivos, tanto por razón técnicas (reparaciones, mantenimiento), como por motivos de estacionalidad.<sup>10</sup>

○ Método localización por puntos ponderados: consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye.<sup>11</sup>

○ Lay Out de planta: la disposición funcional de muebles, máquinas, equipos y áreas de circulación; con el propósito de ganar eficiencia y seguridad, evitando gastos inútiles que impactan sobre los resultados.<sup>12</sup>

○ Capital de Trabajo: el manejo de los activos de corto plazo, activos circulantes (Caja, Cuentas por Cobrar e Inventarios) y de las fuentes de financiamiento de corto plazo, Pasivos Circulantes (Cuentas por Cobrar y Pasivos Diferidos). La diferencia entre ambos términos se denomina Capital de Trabajo Neto.<sup>13</sup>

◆ Viabilidad Legal: Si bien no responde a decisiones internas del proyecto, como son la organización y procedimientos administrativos; influye en forma indirecta sobre ellos y, en consecuencia, sobre la cuantificación de sus desembolsos.

---

<sup>9</sup> Seggiaro Marcela, Marketing Total de la comunicación al marketing relacional ¿Qué hay más allá de las 4P?, Buenos Aires, MateriaBiz, 2009, 1º ed., p.137

<sup>10</sup> Gravano Marcelo, Un diagnóstico integral de la Empresa ¿Lo estoy haciendo bien?, Ob.cit., p.105

<sup>11</sup> Sapag Chain, Nassir, Proyectos de Inversión, Evaluación y Formulación, México, Pearson, 2007, 6º ed., p. 196

<sup>12</sup> Fernández Nino, “Lay Out: Cada cosa en el lugar adecuado”, en: Revista Pymes, Buenos Aires, Clarín, 2008, n°46, p.24

<sup>13</sup> Longenecker Justin G. y otros, Administración Pymes: Manejo Financiero, Buenos Aires, Thompson Learning, 2007, 1º ed., p.507

Uno de los efectos más directos de estos factores, se refiere a los aspectos tributarios. Normalmente existen disposiciones que afectan en forma diferente a los proyectos, dependiendo del bien o servicio que se produzca. Esto se manifiesta en el otorgamiento de permisos y patentes, en las tasas arancelarias diferenciadas para distintos tipos de materias primas, especialmente si es necesario importarlas, o incluso en la constitución de la empresa que llevará a cabo el plan, la cual tiene exigencias impositivas distintas según el tipo sea el tipo de organizacional que se seleccione.<sup>14</sup>

◆ *Viabilidad de Gestión y Recursos Humanos:* Hace referencia a nuestra capacidad de disponer de los RRHH y las técnicas de gestión para implementar exitosamente el proyecto. En este punto de vista, es vital determinar claramente los roles y responsabilidades de cada uno de los intervinientes, junto con la calificación mínima requerida para los distintos puestos que existirán.<sup>15</sup>

◆ *Viabilidad del Impacto Ambiental:* se tiende a la búsqueda de un proceso continuo de mejoramiento ambiental de toda la cadena de producción, desde el proveedor hasta el distribuidor final que lo entrega al cliente.

También es posible anticipar eventuales mayores costos futuros derivados de variables ambientales en evolución.

Si bien se podría afirmar que desarrollo y efectos ambientales negativos coexisten simultáneamente, también es posible reconocer que su prevención y control oportunos permitirán un crecimiento económico sostenible.

Es posible identificar tres tipos de estudios: Cualitativos, Cualitativos Numéricos y Cuantitativos<sup>16</sup>

- Métodos Cualitativos: identifican, analizan y explican los impactos positivos y negativos que podrían ocasionarse en el ambiente con la implementación del proyecto. El problema radica en que tanto la jerarquización como la valorización de estos efectos se basan comúnmente en criterios subjetivos
- Métodos Cualitativos Numéricos: relacionan factores de ponderación en escalas de valores numéricos a las variables ambientales

---

<sup>14</sup> Sapag Chain, Nassir, Ob.cit., p.25

<sup>15</sup> Gravano Marcelo, Un diagnostico integral de la Empresa ¿Lo estoy haciendo bien?, Ob.cit., p.106

<sup>16</sup> Ibíd., p.108

- Métodos Cuantitativos: determinan tanto los costos asociados a las medidas de mitigación total o parcial como los beneficios de los daños evitados, incluyendo ambos efectos dentro de los flujos de caja del proyecto en cuestión.

◆ Viabilidad Financiera: ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del estudio y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera, consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos.

Los ingresos de operación se obtienen de la información de precios y demanda proyectada, calculados en la “Viabilidad Comercial”

Los costos de operación se calculan con la información de prácticamente todos los estudios anteriores. Pero existe un ítem muy importante de costo que debe calcularse en esta etapa: el Impuesto a las Ganancias.

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del Flujo de Caja, o Cash Flow, de los costos y beneficios.

El resultado de esta evaluación, se mide a través de distintos criterios, TIR, VAN, Periodo de Recupero, etc.

Todo este paso permitirá decidir si seguir adelante, replantear la idea original o directamente desestimarla (al menos, para el entorno y realidad para la cual se realizó el análisis.<sup>17</sup>

- Inversores Ángeles: son personas físicas que invierten en los primeros tiempos de una compañía, o emprendimiento, a cambio de una participación en misma. Buscan empresas con alto potencial de crecimiento, de retorno rápido, y suelen invertir en negocios que conocen. Su motivación trasciende el interés económico de la obtención de rentabilidad, lo que provoca que sus requerimientos de participación sean menores en comparación a los que tendrían otros agentes financieros. Son

---

<sup>17</sup> Sapag Chain, Nassir, Ob.cit., p. 26

generalmente, individuos que invierte por hobby o para diversificar su portafolio.<sup>18</sup>

- Cash Flow: o Flujo de Caja, constituye uno de los elementos más importantes del estudio, ya que la evaluación del mismo se efectuará sobre los resultados que en este se determinen. Se compone de 4 elementos básicos: a) Egresos iniciales de fondos, b) Ingresos y Egresos de operación, c) momento en que ocurren esos ingresos y egresos y d) Valor de desecho o salvamento del proyecto.<sup>19</sup>

- VAN: el valor que resulta de la diferencia entre el valor presente de los flujos de fondos futuros descontados a la tasa de costo de oportunidad del capital y el desembolso de inversión inicial. Representa el valor absoluto de la riqueza que se estima que un nuevo proyecto agrega a su impulsor al momento inicial.

De acuerdo a este criterio, la regla de decisión nos lleva a aceptar todos los proyectos que tengan VAN superiores a cero y a rechazar aquellos con VAN negativo. Si el VAN es cero o por valores muy próximos a cero se dice que el inversor es indiferente al proyecto.

Esta es la mejor técnica, ya que gracias a ella, es posible cuantificar el valor presente que esperamos genere un proyecto, utilizando una tasa de corte que se juzgue adecuada para los riesgos involucrados, y se pueden realizar también diversos análisis de sensibilidad empleando tasas de descuento más agresivas o incluso asignando probabilidades de ocurrencia a algunos componentes claves que conforman los flujos de fondos que se han descontado. Así, se puede obtener un abanico de posibles VANs y determinar un rango de valores de creación o destrucción de valor económico esperado.<sup>20</sup>

- TIR: tasa de rendimiento por período, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Dicho en otras palabras, es la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los

---

<sup>18</sup> Rizzo Marcela, *Emprendedores Conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer*, Buenos Aires, MateriaBiz, 2009, 1º ed., p. 62

<sup>19</sup> Sapag Chain Nassir, *Ob. cit.*, p. 265

<sup>20</sup> Kozak Marcelo F., *Finanzas para quienes no son directores financieros*, Buenos Aires, MateriaBiz, 2009, 1º ed., p. 41

fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagaran con las entradas de efectivo que se fueran produciendo.<sup>21</sup>

- Período de recupero: también conocido como Payback; refleja la cantidad de períodos que han de transcurrir para que la acumulación de los flujos de fondos consiga igualar el monto de la inversión inicial.<sup>22</sup>

◆ Evaluación

◆ Análisis de Riesgo: el riesgo de un proyecto se define como variabilidad de los flujos de caja reales respecto de los estimados. Mientras más grande sea esta variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto. De esta forma, el riesgo se manifiesta en la variabilidad de los rendimientos del proyecto, puesto que se calculan sobre la proyección de los flujos de caja.

En este punto es importante diferenciar al riesgo de la incertidumbre. Riesgo, como ya dije arriba, es una situación donde la información es de naturaleza aleatoria, es que se asocia una estrategia a un conjunto de resultados posibles, cada uno de los cuales tiene asignada una probabilidad. La incertidumbre caracteriza a una situación donde los posibles resultados de una estrategia no son conocidos y, en consecuencia, sus probabilidades de ocurrencia no son cuantificables. Por lo tanto, ésta, puede ser una característica de información incompleta, de exceso de datos, o de información inexacta, sesgada o falsa.

Para incluir el efecto del factor riesgo en el estudio de factibilidad se han desarrollado diversos métodos o enfoques que no siempre conducen a un idéntico resultado. La información disponible es, una vez más, uno de los elementos determinantes en la elección de uno u otro método.

El método a utilizar en este trabajo será el del Análisis de Sensibilidad, que permite definir el efecto que tendrían sobre el resultado de la evaluación cambios en uno o más de los valores estimados en sus parámetros.

La importancia de este método se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto

---

<sup>21</sup> Sapag Chain, Nassir, Ob.cit. p. 302

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 302

pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados.<sup>23</sup>

◆ Conclusión

---

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 347

## **Bibliografía**

- ◆ Gravano Marcelo, **Un diagnostico integral de la empresa ¿Lo estoy haciendo bien?**, Buenos aires, MateriaBiz, 2009, 1° ed., 106p.
- ◆ Iacomucci Norma H. y Royón Alberto E., **Costeo del Menú en Gastronomía. Análisis y Gestión**, Buenos Aires, Osmar D. Buyatti, 2006, 143p.
- ◆ Kozak Marcelo F., **Finanzas para quienes no son directores financieros**, Buenos Aires, MateriaBiz, 2009, 1° ed., 160p.
- ◆ Longenecker Justin G. y otros, **Administración Pymes**, Buenos Aires, Thompson Learning, 2007, 1° ed., 697p.
- ◆ Rizzo Marcela, **Emprendedores Conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer**, Buenos Aires, MateriaBiz, 2009, 1° ed., 127p.
- ◆ Sapag Cahin Nassir, **Proyectos de Inversión, Evaluación y Formulación**, México, Pearson, 2007, 6° ed., 439p
- ◆ Seggiaro Marcela, **Marketing Total de la comunicación al marketing relacional ¿Qué hay más allá de las 4P?**, Buenos Aires, MateriaBiz, 2009, 1° ed., 159p.

### **Revistas Especializadas**

- ◆ Fernández Nino, “Lay Out: Cada cosa en el lugar adecuado”, en: **Revista Pymes**, Buenos Aires, Clarín, 2008, n°46.
- ◆ Naranjo, Mario, “Como llegar a ser un buen emprendedor”, en: **Dirección, Contabilidad e Impuestos Revista Pymes**, Buenos Aires, Clarín, 2007.

### **Sitios de Internet**

- ◆ Global Entrepreneurship Monitor (GEM), GEM Argentina Report, [http://www.gemconsortium.org/docs/search?doc\\_cat\\_id=4&team\\_id=8&q=](http://www.gemconsortium.org/docs/search?doc_cat_id=4&team_id=8&q=)
- ◆ Iacomucci, Norma, Administración de Restaurantes: Gestión eficiente de empresas gastronómicas, <http://www.espaciogastronomico.com.ar/administracion-y-costos/255.html>

◆ Vermeulen, Dalila, Como reducir el costo variable en la administración de establecimientos gastronómicos,

<http://www.espaciogastronomico.com.ar/administracion-y-costos/565.html>

## **Viabilidad Comercial**

### **Tiempo del plan**

El horizonte de análisis que se estableció para el proyecto es de 3 años, que comprende las etapas de puesta en marcha y posicionamiento en el mercado del mismo, lo que no quita que luego de este periodo se puedan desarrollar nuevos planes de negocio con un horizonte mayor, referidos ya a la expansión de éste.

### **Competidores**

Competidores Directos no tendrá nuestro restaurante, pero de manera indirecta existen otros restaurantes que ofrecen comida extranjera tal como la japonesa y mexicana, sumado a los deliverys de sushi, los cuales han aparecido en estos últimos años, y comidas convencionales en los que el costo promedio del plato sea de \$120.

### **Objetivos corporativos/financieros/de mercadeo/ a largo plazo**

#### **◆ Corto Plazo:**

- Lograr el reconocimiento como un restaurante de comida extranjera de muy buena calidad.
- Ubicar al restaurante entre los 3 primeros establecimientos en el Top of Mind de los clientes de la ciudad

#### **◆ Mediano Plazo:**

- Lograr un promedio anual de 1400 cubiertos mensuales.
- Obtener una ganancia anual de \$250.000 después de impuestos.

### **Análisis FODA**

#### **◆ Fortalezas:**

- Clara orientación al servicio
- Ubicación en zona gastronómica de primer nivel.
- Ambientación diferencial del lugar

#### **◆ Debilidades:**

- Falta de coordinación entre Personal por reciente iniciación de la Actividad
- Desconocimiento de la marca.
- Bajo poder de negociación con los proveedores por su exclusividad

#### **◆ Oportunidades:**

- Desarrollar convenios, organizaciones de eventos para atraer congresos de gran frecuencia en la ciudad.
- Cambios de preferencias de los consumidores por comidas más exóticas.
- Instalación de terminal de cruceros en Mar del Plata.

#### **◆ Amenazas:**

- Desaceleración económica ya que la elasticidad del ingreso es mayor a 1.
- Gran cantidad de competidores enfocados en el segmento ABC1 de la ciudad.
- Reubicación de la zona comercial de Alem.

### **Factores clave de éxito**

- ◆ Ambientación del local.
- ◆ Ubicación
- ◆ Calidad del Servicio (Atención, sabor y presentación de los platos.)
- ◆ Excelente campaña de Marketing
- ◆ Cercanía al Puerto de Mar del Plata (obtención de insumos)

- ◆ La mayor parte de los insumos utilizados en la elaboración de este tipo de comida se obtienen fácilmente en la Región de Mar del Plata.

### **Ventaja competitiva**

- ◆ **Calidad:** Insumos y procesos que garanticen un servicio excepcional. Recursos Humanos altamente capacitados y motivados hacia la orientación al cliente.
- ◆ **Capacidad de Satisfacción al Cliente:** La excelente ubicación y ambientación brindará un valor agregado mayor pudiendo así cobrar un precio más alto que garantice obtener los mejores insumos y recursos humanos en esta especialidad.
- ◆ **Eficiencia:** La eficiencia estará basada en los Recursos Humanos, instalaciones e insumos de alta calidad y en el gran aprovechamiento que se hará en el uso de estos.
- ◆ **Innovación:** Es un producto nuevo en la oferta gastronómica de la ciudad que combina ingredientes consumibles normalmente preparados de una manera especial siguiendo las costumbres de la cocina tailandesa.

### **Estudio de mercado**

Mar del Plata tiene 618.989<sup>1</sup> habitantes como población estable, mientras que en verano supera los dos millones de visitantes.

De los habitantes de la ciudad el 8% pertenecen a la clase media-alta y alta (aproximadamente 49.500 habitantes); la porción de mercado que se aspira a obtener durante el primer año es el 25%, para luego crecer a razón de un 10% los años subsiguientes.

---

<sup>1</sup> Según datos oficiales Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

### **Precio**

De acuerdo al posicionamiento que se ha elegido el precio está orientado a la diferenciación, estableciendo uno elevado, que podrá ser alcanzado por segmentos de ingresos medios altos y altos. Como meta cuantificable aspiramos a lograr un gasto por cliente de \$120.

### **Estrategia de Precio**

Durante el primer mes de actividad del negocio se pretende hacer una promoción que consiste en obsequiar el postre, con la compra del plato.

Con la contratación de nuestro servicio de lunch durante los primeros 2 meses se agrandara el pedido en un 20%.

Descuentos y promociones abonando con tarjeta de débito del 5% de descuento. Y abonando en efectivo 10% de descuento los días jueves.

Promociones según fechas importantes del año.

Una hora de estacionamiento gratuito por consumo.

Establecer un programa de seguimiento de clientes en el cual deberán completar sus datos, mediante una encuesta de opinión acerca de la calidad del servicio prestado, y así se les entregara una tarjeta de identificación para que por cada cinco cenas que hagan en nuestro restaurante obtengan una cena para dos personas de regalo (no incluye bebidas ni postre)

Teniendo los datos del cliente gracias a la tarjeta se les enviará un mail cerca de la fecha de su cumpleaños estableciendo un 10% de descuento para el cumpleañosero y si realiza el festejo en nuestro restaurante y lleva a mas de 10 personas al homenajeado se le hará un 20% de descuento y los invitados tendrán un 5% para cada uno.

### **Publicidad**

Patrocinio a eventos destinados al segmento social al que va dirigido nuestro negocio, por ejemplo torneos de golf, desfiles de modas, en Televisión local en el programa Guía Gastronómica. En un noticiero local para de esta forma dar a conocer nuestra oferta.



### **Mix Promocional**

Cartelería en las zonas donde se concentra el mercado meta (Zona Güemes, Alem, Shopping) Revistas especializadas locales. Pagina Web de tipo informativa donde se darán a conocer nuestros platos, formas de contacto, ubicación, ambientación y personal. Publicidad gráfica en la cartelera del cine y del teatro.

### **Menú**

Platos que se ofrecerán en el restaurante:

#### **Entradas**

- ◆ *Gratiam Dong* (Ajo en conserva de Vinagre)
- ◆ *Prik Nam Som* (Ajíes o Pimientos picantes en Vinagre)
- ◆ *Nam Prik Gapi* (Dip de Pasta de Camarones)
- ◆ *Nam Prik Ong* (Dip de Tomate y Carne picada)
- ◆ *Nam Prik Num* (Dip de Gambas picante)
- ◆ *Bo-Bia* (Arrolladitos Primavera)
- ◆ *Miang Gai* (Pechuga de Pollo con Lechuga)
- ◆ *Pat Pak Ruam Mit* (Verduras Fritas y Salteadas)
- ◆ *Pak Jim Nam Prik* (Fuente de Verduras con Dip)

#### **Salsas**

- ◆ *Nam Plah Prik* (Salsa de Ají o Pimiento Picante)
- ◆ *Kreuang Gaeng Pet Daen* (Pasta de Curry Roja)
- ◆ *Kreuang Gaeng Kiaw Wahn* (Pasta de Curry Verde)
- ◆ *Kreuang Gaeng Panaeng* (Pasta de Curry Panaeng)
- ◆ *Kreuang Gaeng Massaman* (Pasta de Curry Massaman)
- ◆ *Kreuang Gaeng Garee* (Pasta de Curry Amarilla)
- ◆ *Nam Jim Priaw Wahn* (Salsa Picante Agridulce)
- ◆ *Nam Jim Moo Satay* (Salsa de Maní)

### Sopas

- ◆ *Tom Saeb Neua* (Sopa de Carne con Ajíes Picantes)
- ◆ *Gaeng Som Tua Fak Yao* (Sopa Picante de Gambas y Tamarindo)
- ◆ *Tom Jeut Taeng Gwah* (Sopa de Pepino Relleno)

### Carnes

- ◆ *Moo Op Sapparot* (Lomo de Cerdo o Ternera con Ananá)
- ◆ *Pat Priaw Wahn Look Chin Sapparot* (Albóndigas Agridulces)
- ◆ *Ma Hor* (Albóndigas con Ananá)
- ◆ *Neua Pat Nam Man Hoy* (Carne con salsa de Ostras)
- ◆ *Gaeng Massaman* (Curry de Carne)
- ◆ *Gaeng Garee Neua* (Curry de Carne Amarillo)
- ◆ *Moo Satay* (Brochettes de Cerdo o Ternera)

### Arroces y Pastas

- ◆ *Kap Pat Talay* (Arroz Frito con Mariscos)
- ◆ *Kao Suay* (Arroz Aromático Mixto)
- ◆ *Kao Pat Pong Garee* (Arroz con Pollo y Curry)
- ◆ *Pat Thai Gung Sot* (Tallarines Fritos y Salteados)

### Pollos

- ◆ *Lahp Ok Gai* (Ensalada de Pollo Picante)
- ◆ *Gai Pat Yort Kao Poht* (Pollo con Choclos Pequeños)
- ◆ *Gai Pat Ngah Kao* (Pollo con Semillas de Sésamo)
- ◆ *Gai Pat Priaw Wahn* (Pollo Agridulce)
- ◆ *Ok Gai Sapparot* (Pollo con Ananá)
- ◆ *Gai Pat King* (Pollo con Nueces y Jengibre)
- ◆ *Gai Gati Leuang* (Pollo en Leche de Coco)
- ◆ *Panaeng Gai* (Curry de Pollo)
- ◆ *Kao Man Gai* (Pollo con Salsa de Jengibre)
- ◆ *Gai Makahm* (Pollo con Salsa de Tamarindo)

### Pescados y Mariscos

- ◆ *Yam Plah-Meuk* (Ensalada de Calamares)
- ◆ *Gung Yahng Raht Sot* (Cangrejos con Tamarindo)
- ◆ *Ngop Plah* (Paquetes de Pescado Asado)

### Postres

- ◆ *Sangkayah Nah Gati* (Flan de Coco)
- ◆ *Som Loy Gao* (Naranjas en Licor)
- ◆ *Taeng Thai Nam Gati* (Melón con Leche de Coco)
- ◆ *Kao Niaw Moon Mamuang* (Mango con Arroz Glutinoso)
- ◆ *Kanom Luamit* (Rollitos de Harina de Tapioca en Almíbar)
  
- ◆ *Kluay Tort* (Buñuelos de Banana)
  
- ◆ Panqueque tibio relleno de frutillas, frambuesas y banana, con helado de crema americana.
  
- ◆ Plato de frutas frescas.
  
- ◆ Cremas heladas.

### Posicionamiento

Este restaurante estará orientado a segmentos de renta media alta y alta, tanto en residentes mar platenses como turistas

Será un lugar que se distinguirá por ofrecer una experiencia exclusiva que permitirá diferenciarnos dentro de la abundante oferta gastronómica existente en la ciudad de mar del plata.

### Plan de contingencias

- ◆ En caso de que fallen las ventas: se tendrá que hacer una mayor publicidad y algunas promociones especiales de los platos y el servicio para tener una mayor captación. Localizar aquellos costos fijos que puedan disminuirse.
- ◆ En caso de ausencia de personal: Nuestros empleados tendrán un rol de trabajo discontinuo, por lo tanto si algún día llegara a faltar alguno de ellos, se le llamara a aquel que esté tomando su descanso y se le gratificara con un día extra de pago y respetando su día de descanso correspondiente.  
Y si esto llegara a suceder en fin de semana se podría llamar a alguna empresa de servicios eventuales para que nos cubra la baja del día.
- ◆ Ausencia de chef: se hará cargo de la cocina el ayudante de más experiencia, y en caso de ser viernes o sábado se llamara a una empresa de servicios eventuales para que nos facilite un ayudante de cocina más.
- ◆ Ausencia de Recepcionista: se encargara de la recepción un mozo o en su defecto se llamara a una empresa de servicios eventuales.
- ◆ Ausencia de ayudante de mozo: su tarea será realizada por los mozos que estén trabajando ese día.
- ◆ Ausencia ayudantes de cocina: el chef se encargara de reemplazar al ayudante ausente.
- ◆ Ausencia de Bar Man: un ayudante de cocina o en su defecto el Chef se encargara de la elaboración de las bebidas tailandesas.

### Encuesta de Opinión

Para determinar el tamaño de la muestra se siguió la siguiente fórmula<sup>2</sup>:

$$\frac{z^2 \cdot \pi(1-\pi)}{E^2}$$

Z= grado de confianza necesario  
 $\pi$ = la proporción desconocida de la población  
E= nivel de error que resulta aceptable

<sup>2</sup> Leonard Kasmier y Alfredo Díaz Mata, *Estadística aplicada a administración y economía*, México D.F., McGraw-Hill, 1990, 2º edición, 166.

**n=**

Ahora bien, como no resulta posible realizar una estimación inicial de  $\rho$ , entonces el autor plantea otra fórmula con una estimación de  $\rho$  de 0.50, lo que denomina una estimación “conservadora”. Y entonces la formula queda simplificada de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2}{2E}$$

Al reemplazar por valores  $Z= 1,96$  (que es un intervalo de confianza del 95%) y un  $E= 0,05$  (que es un error de 0,05% en más o en menos), entonces la formula nos queda así:

$$n = \frac{1,96^2}{2 \times 0,05} = \frac{1,96^2}{0,10} = (19.6)^2 = 384,16 = 385$$

Por lo tanto se deben realizar 385 encuestas. Que se formularon de la siguiente forma:

Alumnos de la Universidad FASTA realizamos esta encuesta con el objetivo de conocer sus principales gustos y sugerencias sobre la oferta gastronómica marplatense.

1. ¿Con cuanta frecuencia salís a comer?

1 vez por mes	2 veces por mes	1 vez a la semana
2 veces a la semana	Otra	

2. ¿Qué día soles elegir para salir a comer?

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves
Viernes	Sábado	Domingo	

3. ¿Al Medio Día o a la Noche?

Medio Día	Noche
-----------	-------

4. ¿Qué tipo de plato soles pedir?

Parrilla	Minutas	Pastas
Elaborado	Otro	

5. ¿Qué clase de comida preferís?

Carne Vacuna	Pollo	Pescado
Pastas	Carne de Cerdo	Vegetales

6. ¿Cómo preferís condimentar tu comida?

Aderezos Clásicos	Lácteos (queso, crema, etc.)	Picantes
Vinagres/Aceto	Aceite	

7. ¿Cuál suele ser tu nivel de gasto por persona?

\$60-70	\$71-80	\$81-90
\$91-100	Más de \$100	

8. ¿Qué medio de pago soles utilizar?

Efectivo	Tarjeta de Débito
Tarjeta de Crédito	Otro

9. ¿Sos de buscar descuentos/promociones para ir a comer? (si responde afirmativamente pasar a pregunta n°8, sino a la n°9)

Si	No
----	----

10. ¿Qué tipo de descuentos/promociones utilizas?

Cupones de Internet	Tarjetas (Débito o Crédito)	Propios de Restaurant
Beneficios Corporativos	Otros	

11. ¿Con quienes salís frecuentemente a comer?

Familia	Amigos	Pareja
Compañeros de Trabajo	Otros	

12. ¿Cómo elegís el lugar al que vas a ir a comer?

Atención del Lugar	Tipo de Comida	Ambientación
Zona	Precio	Otros

13. ¿Qué zona preferís para ir a comer?

Centro	Constitución	Güemes	Alem
Puerto	Alvarado	Otro	

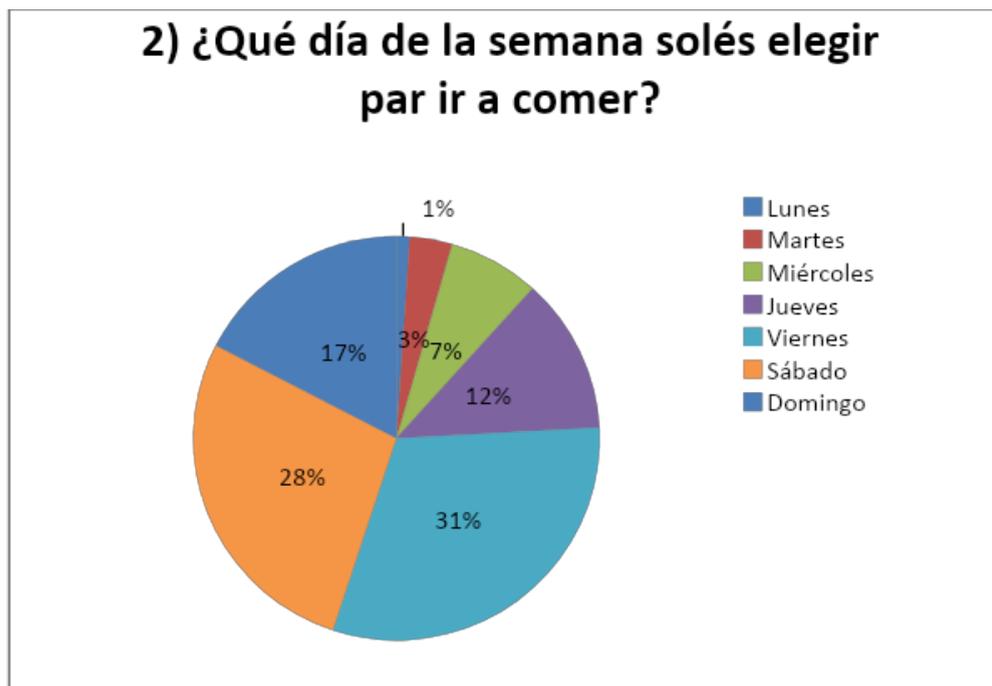
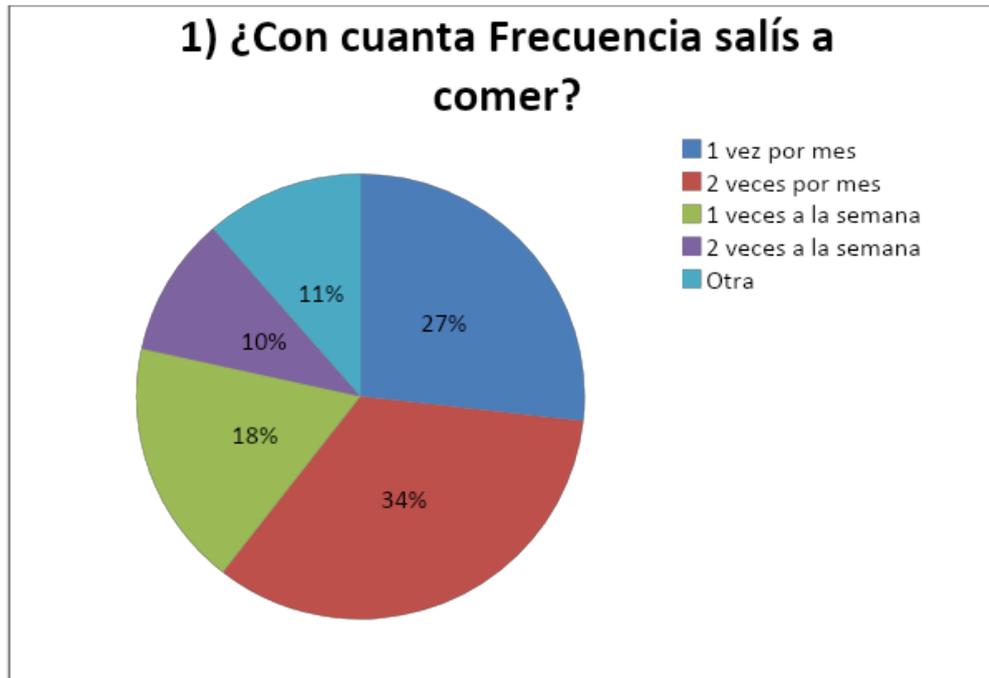
14. Edad

Menos de 18	18 a 23	24 a 29	30 a 34
35 a 40	40 a 50	Más de 50	

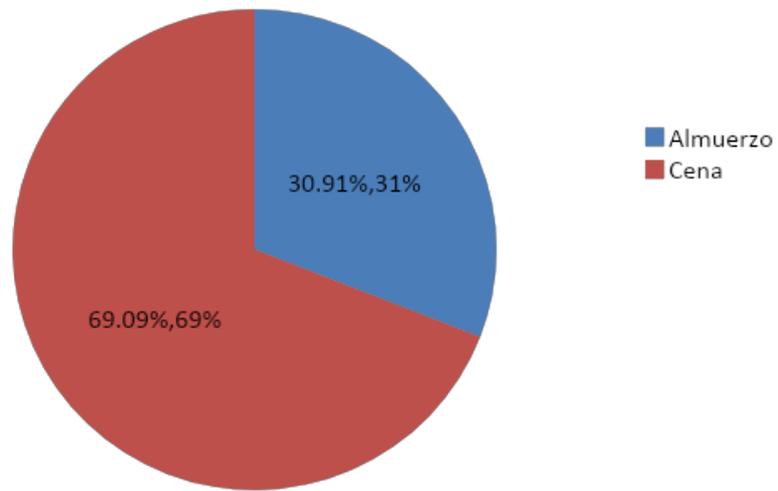
15. Nivel de Ingresos

Menos de \$2500 al mes	De \$2501 a \$3500	De \$3501 a \$4500
De \$4501 a \$5500	Más de \$5500	

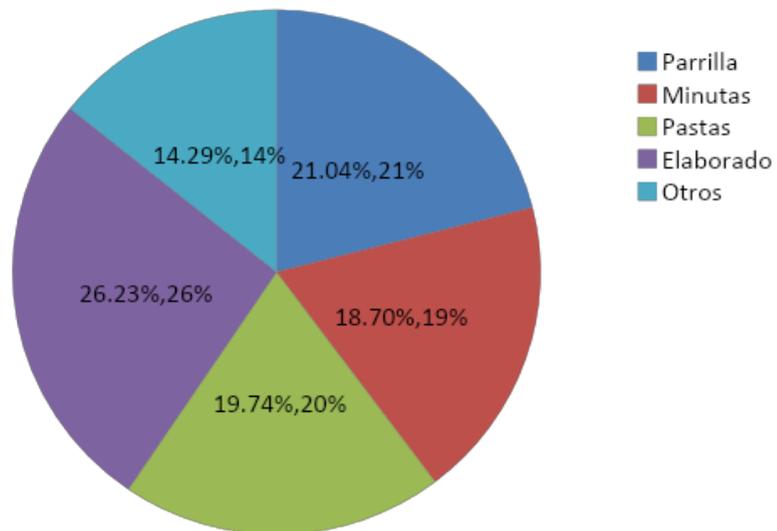
Los Resultados de las encuestas fueron los siguientes:



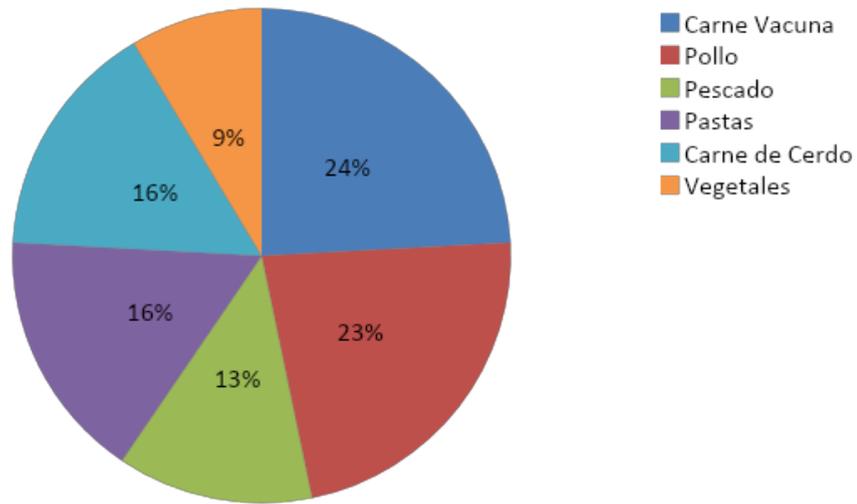
### 3) ¿Al Almuerzo o a la Cena?



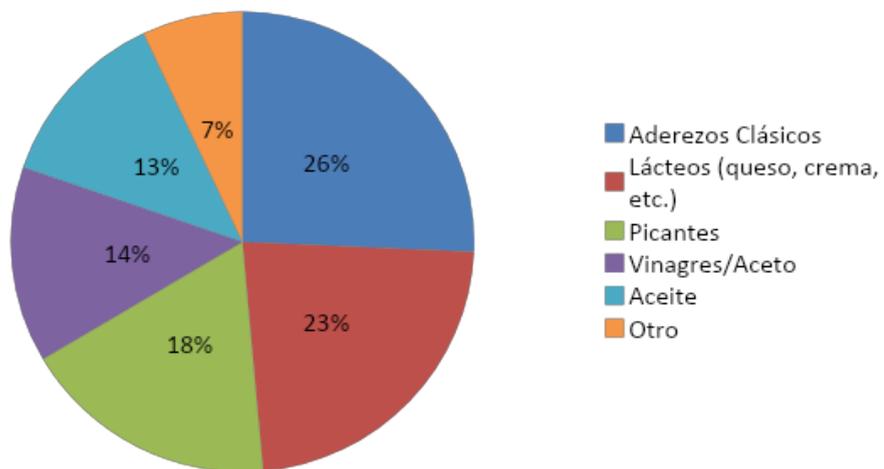
### 4) ¿Qué tipo de plato solés elegir?



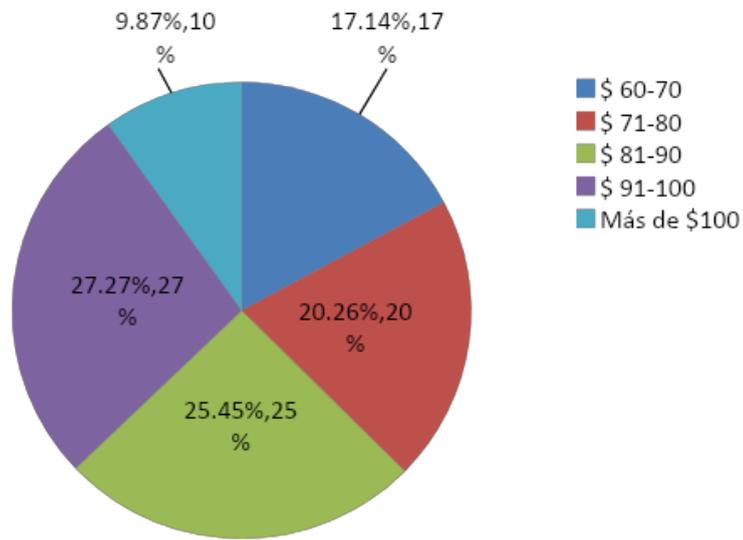
### 5) ¿Qué clase de comida preferís?



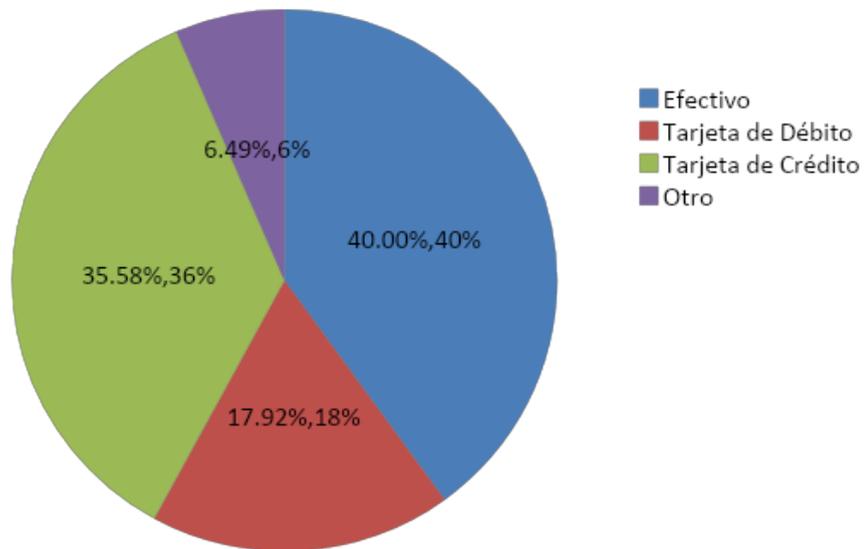
### 6) ¿Cómo preferís condimentar tu comida?



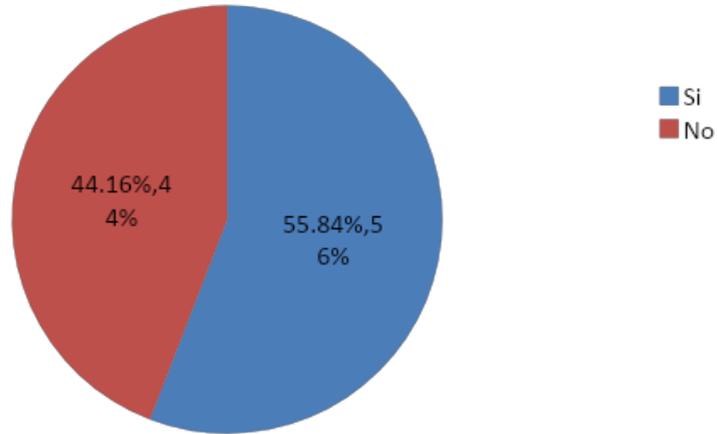
### 7) ¿Cuál suele ser tu nivel de Gasto por Persona?



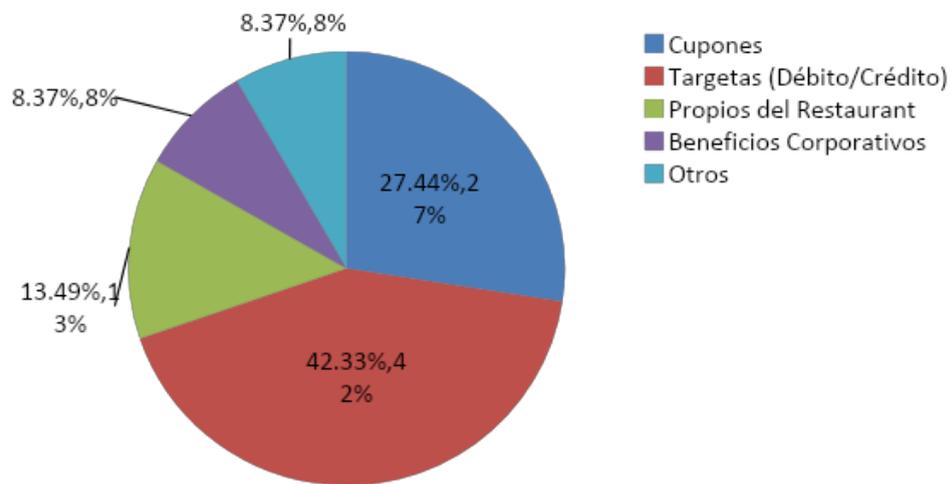
### 8) ¿Qué medio de pago solés utilizar?



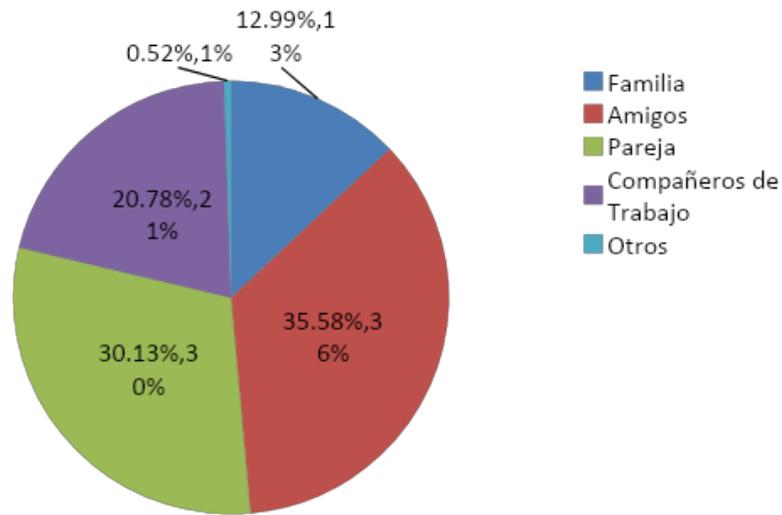
### 9) ¿Sós de buscar descuentos/promociones?



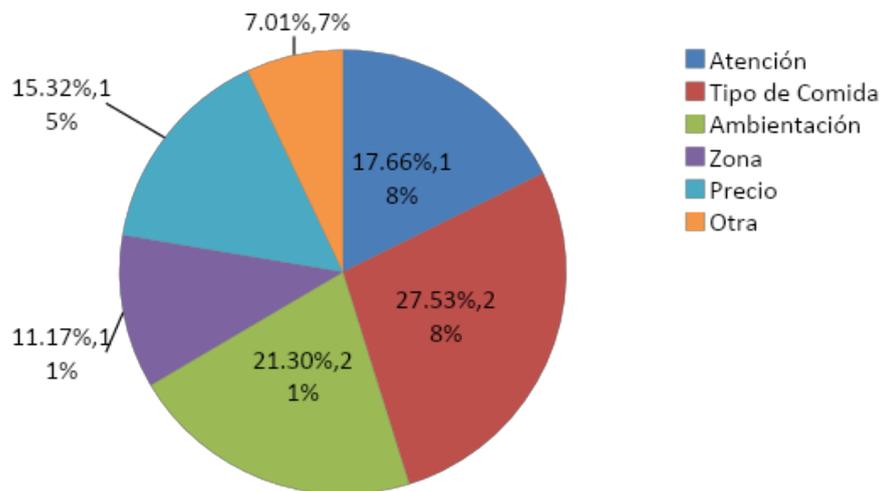
### 10) ¿Qué tipo de descuentos/promociones utilizas?



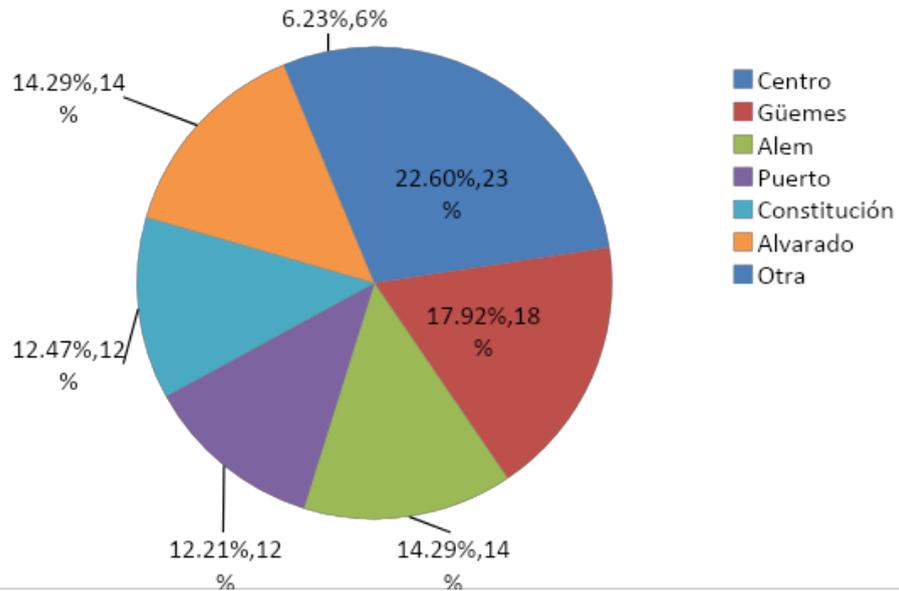
### 11) ¿Con quién salís frecuentemente a comer?



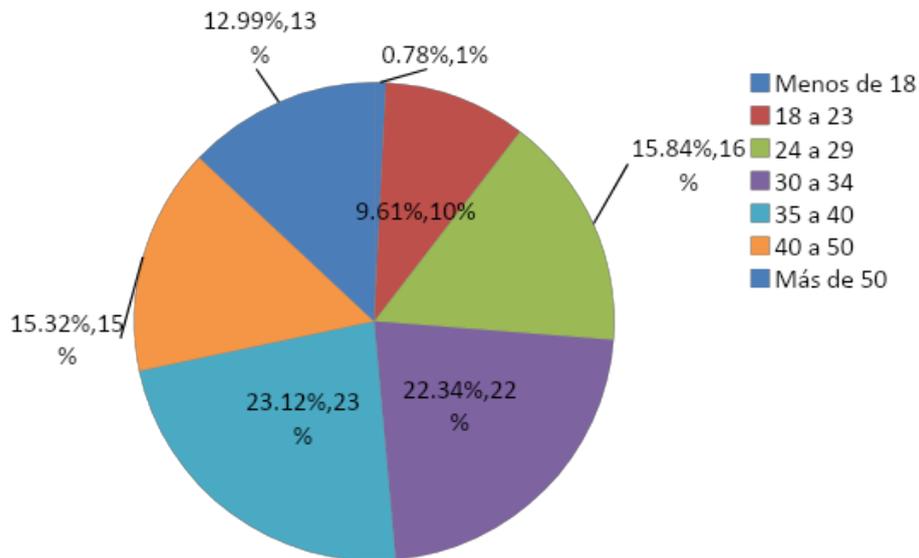
### 12) ¿Cómo elegís el lugar al que vas a ir a comer?

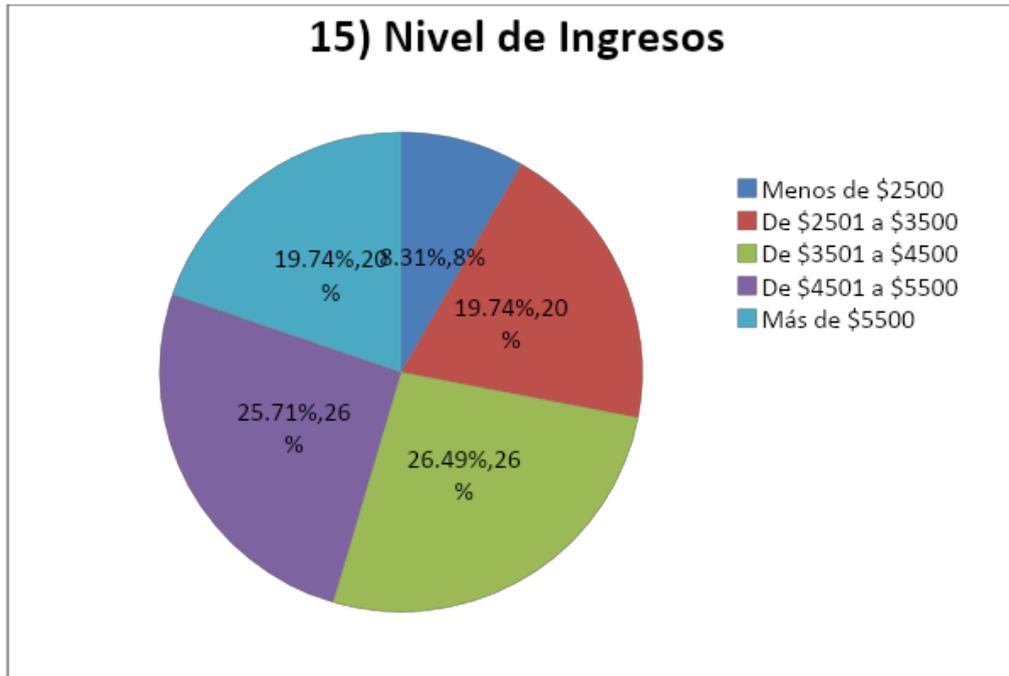


### 13) ¿Qué zona preferís para ir a comer?



### 14) Edad





#### Entrevistas a Expertos

Se realizaron 4 entrevistas a distintas personalidades del sector. Ellos son:

- ◆ Lic. Silvia Cerchiara. de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata
- ◆ Avedis Sahakian. Vicepresidente de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, Dueño de la “Confitería Manolo”
- ◆ Daniel Suffredini. Secretario de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, Dueño del “Grupo Alpe” (Restaurante Montecatini, “El Maute” Eventos, “Los Pinos” Resort y Spa termal, “Tremun” Hoteles)
- ◆ Juan José Romero. Maître Principal del “Restaurant La Bourgogne” del Hotel Costa Galana.

El motivo de elección de estas personas se debe a Lic. Cerchiara junto con los Sres. Sahakian y Suffredini, pertenecen a la asociación que nuclea todos los establecimientos

gastronómicos de la ciudad; sumado a que estos dos últimos son los dueños de 2 de los restaurantes emblemáticos y característicos de la ciudad.

Para el caso del señor Romero, la elección se basó en que es el principal responsable de la administración de un restaurant que apunta al mismo público al del proyecto.

Remitirse a anexos para leer las entrevistas completas

### **Viabilidad Técnica**

#### **Capacidad productiva necesaria para cubrir la previsión de ventas del producto/servicio**

- ◆ Capacidad Máxima Técnica: 116 platos por día, 580 por semana y 2320 mensuales.
- ◆ Capacidad Máxima Real: 98 platos por día, 490 por semana y 1960 por mes.
- ◆ Capacidad Esperada: 70 platillos al día, 350 por semana y 1400 mensuales.

#### **Métodos y sistemas con sus distintas fases que servirán para cumplir los objetivos de producción**

El *flujo de producción* que utilizaremos será el Funcional, o de Flujos Intermitentes, que nos permitirá la fabricación de una gran variedad de platos. Este flujo es muy flexible y permite la producción de diferentes líneas de productos en lotes de tipo pequeño; y como cada producto tiene sus propias especificaciones durante el proceso de transformación sigue su propia ruta y su secuencia de tareas a realizar.

El *tipo de sistema productivo* que se empleará será de producción artesanal que se caracteriza por emplear herramientas manuales y trabajadores muy calificados que deberán realizar todas las tareas necesarias para la transformación del producto, cada producto se apoya básicamente en el trabajo manual. La producción artesanal, generalmente, ofrece una gran adaptabilidad a las distintas exigencias de los clientes.

Características particulares:

- ◆ Un volumen de producción pequeño y un mercado reducido.

- ◆ Fuerza laboral altamente calificada y polivalente
- ◆ Empleo de herramientas y maquinas de uso general, caracterizadas por su flexibilidad para realizar distintas tareas.
- ◆ Productos de alto valor agregado y precio elevado.

La preparación de platillos que no necesiten mucha elaboración podrán ser realizados por los ayudantes de cocina, y aquellos que impliquen una mayor sofisticación los tendrá que realizar el chef. Se deberán seguir ciertas reglas o normas que el chef habrá puesto para la correcta elaboración y presentación de los platillos.

***Necesidades de aprovisionamiento de los suministros para cumplir los objetivos de producción***

- ◆ Se utilizara el sistema Q para los productos de los cuales sea necesario mantener un control continuo tales como los artículos perecederos.
  - o Carnes
  - o Frutos de Mar
  - o Vegetales
  - o Frutas
- ◆ Se usara el sistema P para los productos que pueden ser almacenados por un periodo mayor al de los perecederos tales como:
  - o Especias (Pedido que se realizara una vez por semana)
  - o Bebidas (Pedidos cada 3 días)
  - o Bebidas especializadas para la elaboración de los tragos típicos (pedidos una vez por semana)
  - o Descartables (guantes, cofias, barbijos, etc.)

**Requisitos de calidad establecidos en relación con las expectativas de los potenciales clientes**

Nuestros controles de calidad serán los siguientes:

- ◆ El personal encargado de la cocina deberá utilizar los siguientes materiales:
  - o Guantes
  - o Barbijos
  - o Delantales
  - o Cofias

- ◆ Todo deberá estar perfectamente limpio y desinfectado (Cubiertos y estantería).
- ◆ Los mozos deberán siempre estar presentables con el uniforme establecido por la empresa y también deberán estar perfectamente limpios, así como tener un muy buen trato con el cliente.
- ◆ La recepcionista deberá siempre atender de excelente manera al cliente ya que esta será la mayor muestra de la calidad en nuestros servicios.
- ◆ Los procedimientos operativos estandarizados de limpieza desinfección (pops o ssops).
- ◆ El sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (haccp: hazard análisis and critical control points).
- ◆ Certificación ISO 9001.
- ◆ Demás ordenanzas municipales para habilitar el local.
- ◆ Normas de Bromatología.

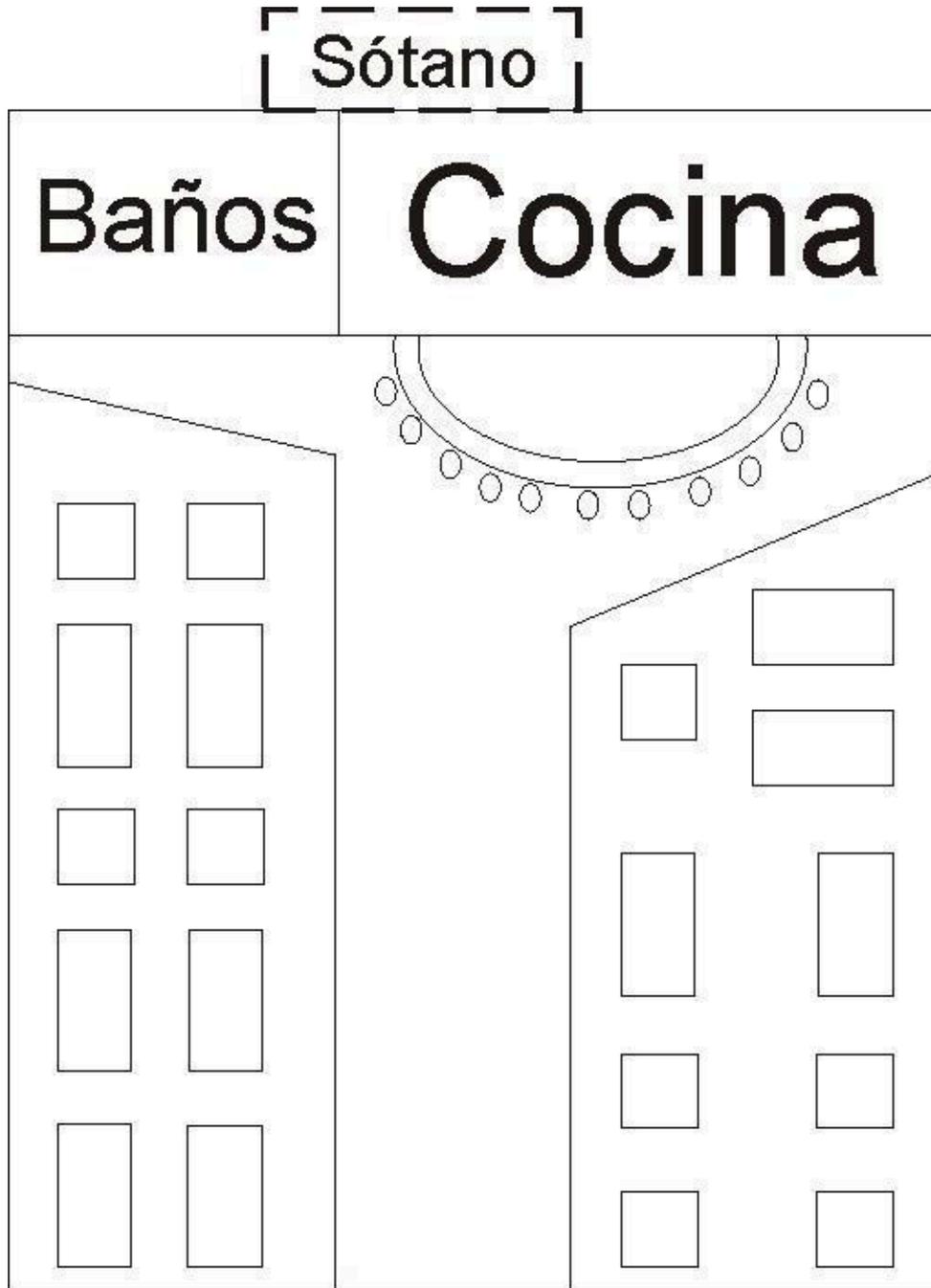
#### Observaciones Generales de Seguridad

- ◆ No corra, camine.
- ◆ Use siempre su vestuario completo
- ◆ Mantenga su vestuario, elementos de seguridad y trabajo en condiciones de uso y limpios.
- ◆ Mantenga su lugar de trabajo limpio y arreglado.
- ◆ Observe y respete las señalizaciones de seguridad.
- ◆ Trabaje con atención.
- ◆ No ejecute tareas para las cuales no fue entrenado o habilitado.
- ◆ Comunique inmediatamente cualquier anomalía detectada.
- ◆ En caso de lesiones, avise inmediatamente y llame al servicio médico.
- ◆ En caso de dudas consulte a su superior.
- ◆ **RECUERDE: SEGURIDAD ANTE TODO.**
- ◆ El empleado que no cumpla las disposiciones sobre seguridad, salud y medio ambiente, no teniendo en cuenta las medidas preventivas listadas; podrá sufrir una penalización.

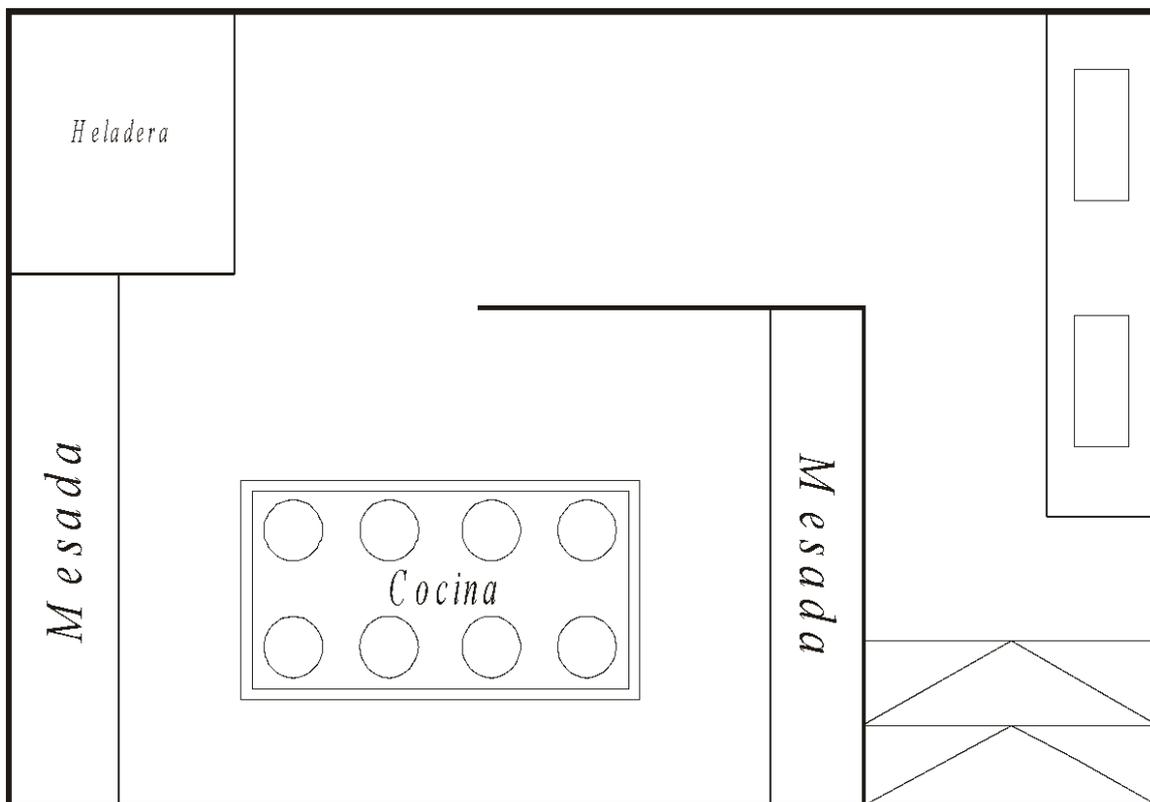
**Condiciones y características de la infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad**

- ◆ Local de 145 m<sup>2</sup>
- ◆ 40 m<sup>2</sup> para la cocina.
- ◆ 15 m<sup>2</sup> para Baños con capacidad para 2 personas.
- ◆ 90 m<sup>2</sup> de salón con capacidad para 58 personas, con 19 mesas de diferentes dimensiones.

**Distribución Física del Local**



**Distribución Física de la Cocina**



***Equipamiento Necesario para el Salón***

Elementos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cuchillos (Doc)	5	\$ 102,48	\$ 512,40
Tenedores (Doc)	4	\$ 82,64	\$ 330,56
Cucharas (Doc)	3	\$ 82,64	\$ 247,92
Cucharas Café (Doc)	2	\$ 45,45	\$ 90,90
Cucharas Postre (Doc)	4	\$ 57,85	\$ 231,40
Platos (Doc)	5	\$ 355,39	\$ 1.776,95
Copas Agua (Doc)	4	\$ 87,26	\$ 349,04
Copas Vino (Doc)	3	\$ 87,26	\$ 261,78
Copas Champagne (Doc)	3	\$ 87,26	\$ 261,78
Copas Martini/Margarita	18	\$ 252,48	\$ 4.544,64
Copetineros	65	\$ 39,67	\$ 2.578,55
Fuentes	40	\$ 51,65	\$ 2.066,00
Brasero	7	\$ 73,55	\$ 514,85
Saleros y Pimenteros	40	\$ 20,66	\$ 826,40
Salseros	60	\$ 14,88	\$ 892,80
Aceitera y Vinagrera	40	\$ 19,01	\$ 760,40
Palitos chinos	80	\$ 8,04	\$ 643,20
Mesas y sillas	29	\$ 289,26	\$ 8.388,54
Almohadones	40	\$ 74,38	\$ 2.975,20
Individuales	120	\$ 7,36	\$ 883,20
Servilletas	100	\$ 2,48	\$ 248,00
Centros de Mesa	30	\$ 18,02	\$ 540,60
Televisores	3	\$ 3.222,31	\$ 9.666,93
Equipo de Audio	1	\$ 2.478,51	\$ 2.478,51
Aire Acondicionado	1	\$ 4.982,64	\$ 4.982,64
Computadora	1	\$ 2.726,45	\$ 2.726,45
<b>Total</b>			<b>\$ 49.779,64</b>

***Equipamiento necesario para la cocina***

Elementos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cocina	1	\$ 7.557,40	\$ 7.557,40
Freidora	1	\$ 1.554,53	\$ 1.554,53
Heladera	1	\$ 2.522,52	\$ 2.522,52
Parrilla	1	\$ 3.111,94	\$ 3.111,94
Freezer	1	\$ 2.537,55	\$ 2.537,55
Licuadaora	1	\$ 1.743,39	\$ 1.743,39
Peladora	1	\$ 3.967,74	\$ 3.967,74
Rallador	2	\$ 537,19	\$ 1.074,38
Cava	1	\$ 6.808,20	\$ 6.808,20
Asaderas	6	\$ 123,97	\$ 743,82
Cucharas	4	\$ 16,07	\$ 64,28
Woks	4	\$ 252,07	\$ 1.008,28
Paellers	4	\$ 111,57	\$ 446,28
Chuchillos	10	\$ 90,90	\$ 909,00
Pinzas	3	\$ 30,96	\$ 92,88
Coladores	8	\$ 26,37	\$ 210,96
Ensaladeras	12	\$ 41,32	\$ 495,84
Escurreidor de Verdura	1	\$ 2.522,52	\$ 2.522,52
Fuentes	12	\$ 61,98	\$ 743,76
Cacerolas	12	\$ 198,35	\$ 2.380,20
Pelador Decorador	3	\$ 28,12	\$ 84,36
Tablas de Corte	5	\$ 63,62	\$ 318,10
Mesada con Bacha	2	\$ 578,51	\$ 1.157,02
Mesada Lisa	2	\$ 537,19	\$ 1.074,38
Horno Microondas	2	\$ 908,26	\$ 1.816,52
Fuenteon	3	\$ 165,89	\$ 497,67
Mandolín	2	\$ 158,63	\$ 317,26
Cockteleras	4	\$ 85,95	\$ 343,80
Especieros	3	\$ 132,23	\$ 396,69
Delantales y Cofias	50	\$ 29,86	\$ 1.493,00

Guantes	10	\$ 43,39	\$ 433,90
<b>Total</b>			<b>\$ 48.428,17</b>

La sumatoria de ambos totales arroja un Total General de **\$98.297,81**

## **Viabilidad Legal**

### **Solicitud de Habilitación de Comercios e Industrias**

#### **Dirección de Inspección General**

Para comenzar a desarrollar actividades comerciales o industriales es necesario contar con el Certificado u Oblea de habilitación.

La tramitación de la Habilitación está sujeta a requisitos que guardan estrecha relación con el rubro comercial a habilitar.

La Habilitación Inmediata, constituye una facilidad que permite obtener la Habilitación mediante un proceso abreviado, en base a la declaración jurada presentada por el Solicitante.

Todas las habilitaciones deberán tramitarse por expediente, de acuerdo al Anexo I de la Ordenanza 20.054; salvo los casos previstos en el Anexo II de la misma norma.

#### **Iniciar el Trámite**

Ingresar al sitio oficial de la Municipalidad de General Pueyrredón: [www.mardelplata.gov.ar/Habilitaciones](http://www.mardelplata.gov.ar/Habilitaciones) y pulsar el botón “Acceder a Aplicativo”:

1. En primer lugar se deberá constatar que la actividad que se pretende desarrollar se encuentre permitida en la zona donde se encuentra el local a habilitar, y que dicho local reúne las condiciones edilicias y de superficie necesarias. También se debe cumplir con lo normado en el Código de Preservación Forestal (Ordenanza N° 9.784)
2. El formulario a completar a continuación tendrá el carácter de Declaración Jurada. Si se detectara falseamiento de datos, se aplicarán los Artículos 7 y 8 del Anexo II de la Ordenanza N° 20.054.
3. Ingresar con clave fiscal
4. Seleccionar el trámite que se desea iniciar (en este caso Habilitación, sea Inmediata o por Expediente).
5. Completar datos en el Formulario Web propuesto.
6. Una vez iniciado el Trámite, si corresponde abonar Derechos de Oficina, recibirá un archivo PDF con la liquidación del mismo para que sea abonado en los lugares de pago habilitado.

También recibirá un correo electrónico como constancia de haber ingresado los datos para el inicio del Trámite.

7. Por cada avance significativo en el Proceso que sigue el Trámite, irá recibiendo nuevos avisos electrónicos informando el avance.

### **Normativa Vigente**

#### **Generalidades:**

- ◆ Ordenanza General de Habilitaciones (Ord. 20.054)
- ◆ Decreto Reglamentario (Dec. 2285/11)
- ◆ Certificado de Manipulador de Alimentos (Ord. 10.511)
- ◆ Reglamentación (Dec. 1187/99)

## **Viabilidad de Recursos Humanos**

### **Estructura Prevista**

- ◆ Barman
- ◆ Chef Internacional
- ◆ 2 Ayudantes de cocina (se agrega otro en la temporada alta)
- ◆ 2 Mozos (se agrega uno más en la temporada alta)
- ◆ Ayudante de mozo
- ◆ Recepcionista

### **Competencias**

- ◆ Barman: tener título otorgado por una escuela de tal especialidad, experiencia de 3 años en la elaboración de tragos.
- ◆ Chef Internacional: haber obtenido el título de Chef Internacional en una escuela de cocina; curso de cocina tailandesa, preferentemente; experiencia de 5 años en un restaurante de nivel alto (5 tenedores) y 2 años en la preparación de comidas internacionales.
- ◆ Ayudantes de cocina: ser estudiantes de los primeros años de una escuela de cocina y 1 año de experiencia de trabajo.
- ◆ Mozos: 2 años de experiencia en restaurantes de alto nivel.
- ◆ Recepcionista: Curso de relaciones públicas, un año de experiencia en un puesto similar o en relaciones públicas, buen nivel de inglés, muy buena presencia, dicción y modales.
- ◆ Ayudante de mozo: buenos modales y título del secundario completo.

### **Método de reclutamiento, capacitación y desarrollo**

#### **◆ Barman:**

- Reclutamiento: escuela de tragos, bar de la zona de Alem, avisos en revistas especializadas o en el diario
- Capacitación: curso sobre elaboración de tragos exóticos o asiáticos.
- Desarrollo: Encargado del Restaurant.

#### **◆ Chef Internacional:**

- Reclutamiento: escuela de cocina, restaurantes de alto nivel, avisos en revistas o en el diario.
- Capacitación: curso sobre cocina tailandesa.
- Desarrollo: Encargado del Restaurant.

#### **◆ Ayudantes de Cocina:**

- Reclutamiento: escuela de cocina, restaurantes de alto nivel, avisos en el diario.
- Capacitación: curso sobre cocina tailandesa o en su defecto internacional.
- Desarrollo: Chef Internacional.

#### **◆ Mozos:**

- Reclutamiento: restaurantes de alto nivel, avisos en el diario.
- Capacitación: curso sobre ceremonial y protocolo.
- Desarrollo: Encargado del Restaurant.

#### **◆ Recepcionista:**

- Reclutamiento: escuela de relaciones públicas, restaurante de nivel, avisos en el diario, instituto de inglés.
- Capacitación: curso de ceremonial y protocolo.
- Desarrollo: Encargado del Restaurante.

◆ Ayudante de mozo:

- Reclutamiento: avisos en el diario.
- Capacitación: curso de ceremonial y protocolo.
- Desarrollo: Mozo y Encargado del Restaurante.

**Sueldos de los Empleados del Primer Año**

◆ Encargado:

<b>Sueldo Neto</b>	<b>\$ 5.568,98</b>
<b>Total (Costo del empleador)</b>	<b>\$ 9.231,92</b>

◆ Chef, Recepcionista y Mozos:

<b>Sueldo Neto</b>	<b>\$ 4.352,64</b>
<b>Total (Costo del empleador)</b>	<b>\$ 7.215,54</b>

◆ Barman:

<b>Sueldo Neto</b>	<b>\$ 3.946,45</b>
<b>Total (Costo del empleador)</b>	<b>\$ 6.542,19</b>

◆ Ayudantes de Cocina:

<b>Sueldo Neto</b>	<b>\$ 3.775,54</b>
<b>Total (Costo del empleador)</b>	<b>\$ 6.258,86</b>

◆ Ayudante de Mozo:

<b>Sueldo Neto</b>	<b>\$ 3.775,54</b>
<b>Total (Costo del empleador)</b>	<b>\$ 6.258,86</b>

Por lo tanto, considerando las necesidades de personal de acuerdo a la etapa del año, los Costos Totales correspondientes a los empleados serán los siguientes:

<b><i>Costos Totales Anuales Empleados</i></b>	
Total Anual Chef	\$ 93.802,00
Total Anual Recepcionista	\$ 93.802,00
Total Anual Mozos	\$ 218.871,10
Total Anual Barman	\$ 85.048,43
Total Ayudantes de Cocina	\$ 189.851,98
Total Anual Encargado	\$ 120.014,90
Total Anual Ayudante de Mozo	\$ 77.873,36
<b>Total Sueldos Empleados</b>	<b>\$ 879.263,78</b>

Para el segundo año se estima un incremento del 25% de los sueldos con respecto al primero y de un 20% para el tercero, éste con relación al segundo año de vida del proyecto.

## *Viabilidad de Gestión*

### *Estructura Organizacional*



### *Competencias esenciales*

**El directorio:** sus miembros deberían de tener habilidades referidas a la administración general del negocio, la planificación y análisis financiero, los aspectos legales y contables del negocio y la administración del marketing de la empresa.

**Encargado:** debe haberse desempeñado 3 años como mínimo en un puesto de tales características, de los cuales 2 deben haber sido en un restaurante que apunte a clientes del mismo nivel de poder adquisitivo al que apuntamos nosotros; sus funciones estarán referidas a la administración del restaurante, cobranzas de los clientes, pago a los proveedores, control y pedido de inventarios.

### **Cultura Organizacional**

Una fuerte voluntad de perseverar y prosperar en uno de los mercados más competitivos de Mar del Plata; ofreciendo un servicio a los clientes de excelente calidad, con un trato amigable y cordial, en un ambiente confortable y limpio haciendo que se transporten a una atmosfera propia de las regiones Tailandesas con la finalidad de que este quede satisfecho, nos recomiende y sea un cliente constante.

### **Integraciones**

Se realizara un acuerdo con un estacionamiento cercano al lugar para poder brindarles a los clientes este servicio, del cual el restaurante pagará la primera hora de estacionamiento y los clientes el resto.

Esto beneficia a las dos partes, por un lado al restaurante porque le permite brindarle un servicio adicional a todos sus clientes, y por otra al estacionamiento ya que le permite seguir trabajando en un horario donde su actividad disminuye considerablemente.

## **Viabilidad del Impacto Ambiental**

Para confeccionar esta viabilidad se utilizó el método de la matriz de impactos, en la cual se establecen los factores ambientales que se verán modificados, se les asigna una ponderación; y también se determinan cuáles serán las acciones que pueden causar dichos impactos

Los factores ambientales son:

Factores Ambientales	Ponderación	Referencia
Aire	0,30	1
Sonidos	0,25	2
Consumo Energético	0,20	3
Entorno Social, Económico y Cultural	0,20	4
Infraestructuras	0,25	5

Las acciones que pueden causar los impactos son:

Acciones que pueden causar Impactos	Ponderación	Referencia
Empobrecimiento del Aire	6	A
Ruidos Molestos	7	B
Alto consumo de Energía	5	C
Modificación de la Actividad	6	D
Aumento de la Construcción	2	E

Luego, la matriz de impactos queda de la siguiente forma:

Factores	Acciones que pueden causar Impactos					Total
	A	B	C	D	E	
1	1,80	2,10	1,50	1,80	0,60	7,80
2	1,50	1,75	1,25	1,50	0,50	6,50
3	1,20	1,40	1,00	1,20	0,40	5,20
4	1,20	1,40	1,00	1,20	0,40	5,20
5	1,50	1,75	1,25	1,50	0,50	6,50
Total	7,20	8,40	6,00	7,20	2,40	31,20

Como conclusión podemos decir que si el máximo de impacto ambiental es 100, y la sumatoria de los impactos que puede llegar a causar el proyecto son 31,20, entonces éste provoca un impacto leve sobre el medio ambiente; ya que es de un 31,20%.

## **Viabilidad Financiera**

Siguiendo los resultados de la encuesta y focalizándonos principalmente en las preguntas N°4 y 5; y, de acuerdo, a los platos con los que contará el menú se puede apreciar que los ingredientes protagónicos de muchos platos son carne vacuna, de cerdo o pollo, pescado y fideos. Así es posible afirmar que esta clase de comida se adaptará sin problemas al paladar argentino.

Si observamos la pregunta N°5, la encuesta arroja que las 3 clases de comida elegida son: Carne Vacuna, Pollo y Pastas.

Ahora bien, si analizamos la pregunta N°4 se puede afirmar que de acuerdo al tipo de plato que eligen los consumidores (y que son clientes potenciales del restaurante), serían primero los que optaron por comidas elaboradas, pero también concurrirían parte de aquellos que optaron por platos de pastas y/o minutas. En último lugar se puede mencionar que se captarían los clientes que prefirieron las opciones de Parrilla y Otros. Esto se debe a que la elaboración que utilizaría el restaurant tendría carnes grilladas pero no a la parrilla, y quienes eligieron cazuelas o comidas a la cacerola quedaron encuadrados en la opción otros.

Para estimar la cantidad de platos vendidos se presentó una dificultad importante ya que en el sector, y de acuerdo a lo que manifestaron varios de sus representantes más importantes, no existen estadísticas de la cantidad de platos que se venden. Dentro de este panorama lo único que pude obtener a través de entrevistas con dichos representantes fueron aproximaciones particulares de cada establecimiento; por lo tanto la cantidad de cubiertos estimada en este trabajo se basa en los datos obtenidos por los referentes del sector y las adaptaciones respectivas referidas al público que apunta el restaurant.

Las estimaciones de ventas quedaron de la siguiente manera:

Año 1

Mes													
1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	
900	800	750	700	700	750	750	800	850	950	1.100	1.200	<b>10.250</b>	

Año 2

Mes													
13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Total Año 2	
1.400	1.300	1.200	1.200	1.100	1.000	1.100	1.000	1.100	1.100	1.300	1.400	<b>14.200</b>	

Año 3

Mes	Mes	Mes	Mes	Total Año 3									
25	26	27	28	29	30	31	32	33	Mes 34	Mes 35	Mes 36		
1.500	1.400	1.300	1.200	1.200	1.000	1.100	1.000	1.100	1.200	1.300	1.500	<b>14.800</b>	

Calculo del Precio de Venta

El precio que tendrá un cubierto promedio por persona se estimó en base a los montos cobrados por los restaurants del sector dirigidos al mismo cliente meta.

Este Cubierto Promedio incluirá: Entrada, Plato Principal, Postre y Bebida (Gaseosa o Agua de 500 ml). Este promedio se utiliza a los fines de facilitar el cálculo de ingresos dado que el consumidor a su gusto podrá optar por la cantidad de platos y tipo de bebida que él prefiera. Luego el precio para los 3 años del proyecto, quedaría de la siguiente manera:

Precio Cubierto Año 1	\$ 120,00
Precio Cubierto Año 2	\$ 150,00
Precio Cubierto Año 3	\$ 180,00

### **Calculo del Precio de la Mercadería Vendida (CMV)**

Para obtener este valor, se confeccionó una grilla con todos los platos con los que contará el menú y los ingredientes necesarios para prepararlos, se le asignó el valor correspondiente a cada uno de éstos últimos, para luego conseguir el valor de preparar cada plato. Dado que para el precio se tomaba un promedio, se utilizó el mismo principio para el CMV; determinando un costo promedio para cada categoría (entradas, plato principal, postre y bebidas). Por lo tanto el CMV es el siguiente:

Promedio Entradas:	\$ 4,60
Promedio Platos Principales:	\$ 11,42
Promedio Postres:	\$ 7,30
Bebida (Gaseosa botella 500 ml)	\$ 3,72
<b>Total Costo Mercadería Vendida</b>	<b>\$ 27,04</b>

Aplicando los mismos criterios de posible inflación para los años siguientes el CMV de cada período quedaría así:

CMV Cubierto Año1	\$ 27,04
CMV Cubierto Año2	\$ 33,80
CMV Cubierto Año3	\$ 40,56

Habiendo ya determinado el CMV, precio y cantidad de ventas, junto con los demás costos del proyecto, es posible desarrollar los flujos de fondos<sup>3</sup>. Con el fin de comparar distintas opciones se confeccionaron 2 Cash Flows, uno utilizando fondos propios y otro con fondos ajenos.

---

<sup>3</sup> En este apartado figurarán los flujos anuales. Los mismos están desglosados de forma mensual en los cuadros anexos.

### **Cash Flow con Fondos Ajenos**

En este escenario se solicitó un préstamo al Banco Provincia de Bs. As. destinado a nuevos emprendimientos.

Las características del préstamo son las siguientes:

- ◆ Capital solicitado: \$150.000
- ◆ Plazo: 5 años (60 Meses)
- ◆ Interés: 18,51% anual

El resto de la inversión necesaria provendrá de fondos propios, siendo ésta una cantidad mínima, con relación al total.

*Flujo de Fondos:*

<i>Concepto</i>	<i>Mes 0</i>	<i>Total Año 1</i>	<i>Total Año 2</i>	<i>Total Año 3</i>
Ingresos por Ventas		\$ 1.230.000,00	\$ 2.130.000,00	\$ 2.664.000,00
Costo de la Mercadería Vendida		\$ 277.185,95	\$ 480.004,93	\$ 600.344,20
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 952.814,05</b>	<b>\$ 1.649.995,07</b>	<b>\$ 2.063.655,80</b>
Costos Fijos	\$ 8.000,00	\$ 987.972,86	\$ 1.228.126,38	\$ 1.484.421,09
Costos Variables		\$ 69.729,84	\$ 111.148,68	\$ 137.866,00
Gastos de Adm. y Comercialización		\$ 123.940,00	\$ 154.950,00	\$ 185.960,00
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
Intereses		\$ 26.116,94	\$ 22.065,58	\$ 17.197,30
<b>ROAIG</b>		<b>-\$ 277.290,41</b>	<b>\$ 111.359,61</b>	<b>\$ 215.866,58</b>
Impuesto a las Ganancias		-\$ 97.051,64	\$ 38.975,86	\$ 75.553,30
Recupero Impuesto a las Gcias.		\$ 97.051,64	\$ 58.075,78	\$ 16.101,78
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-\$ 277.290,41</b>	<b>\$ 111.359,61</b>	<b>\$ 182.287,27</b>
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
Amortización Capital del Préstamo		\$ 20.092,09	\$ 24.143,45	\$ 29.011,72
Capital de Trabajo	\$ 61.127,87			
Egresos por Inversiones	\$ 100.520,10			
Capital Inicial	\$ 169.647,97			
Valor de Desecho				
<b>Cash Flow</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 275.037,68</b>	<b>\$ 109.560,98</b>	<b>\$ 175.620,37</b>

**Cash Flow con Fondos Propios**

En este caso los fondos fueron aportados por inversores privados (el propio emprendedor e Inversores Ángeles)

**Flujo de Fondos:**

<b>Concepto</b>	<b>Mes 0</b>	<b>Total Año 1</b>	<b>Total Año 2</b>	<b>Total Año 3</b>
Ingresos por Ventas		\$ 1.230.000,00	\$ 2.130.000,00	\$ 2.664.000,00
Costo de la Mercadería Vendida		\$ 277.185,95	\$ 480.004,93	\$ 600.344,20
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 952.814,05</b>	<b>\$ 1.649.995,07</b>	<b>\$ 2.063.655,80</b>
Costos Fijos	\$ 8.000,00	\$ 987.972,86	\$ 1.228.126,38	\$ 1.484.421,09
Costos Variables		\$ 69.729,84	\$ 111.148,68	\$ 137.866,00
Gastos de Adm. y Comercialización		\$ 123.940,00	\$ 154.950,00	\$ 185.960,00
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
<b>ROAIG</b>		<b>-\$ 251.173,47</b>	<b>\$ 133.425,19</b>	<b>\$ 233.063,89</b>
Impuesto a las Ganancias		-\$ 87.910,71	\$ 46.698,82	\$ 81.572,36
Recupero Impuesto a las Gcias.		\$ 87.910,71	\$ 41.211,90	\$ 19.577,11
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-\$ 251.173,47</b>	<b>\$ 133.425,19</b>	<b>\$ 173.126,32</b>
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
Capital de Trabajo	\$ 61.127,87			
Egresos por Inversiones	\$ 100.520,10			
Capital Inicial	\$ 169.647,97			
Valor de Desecho				
<b>Cash Flow</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 228.828,65</b>	<b>\$ 155.770,01</b>	<b>\$ 195.471,13</b>

**Análisis del VAN**

Una vez determinados los valores anuales de los flujos de fondos, se procederá a analizar como varia el VAN (Valor Actual Neto) en las 2 opciones y con diferentes tasas de retorno.

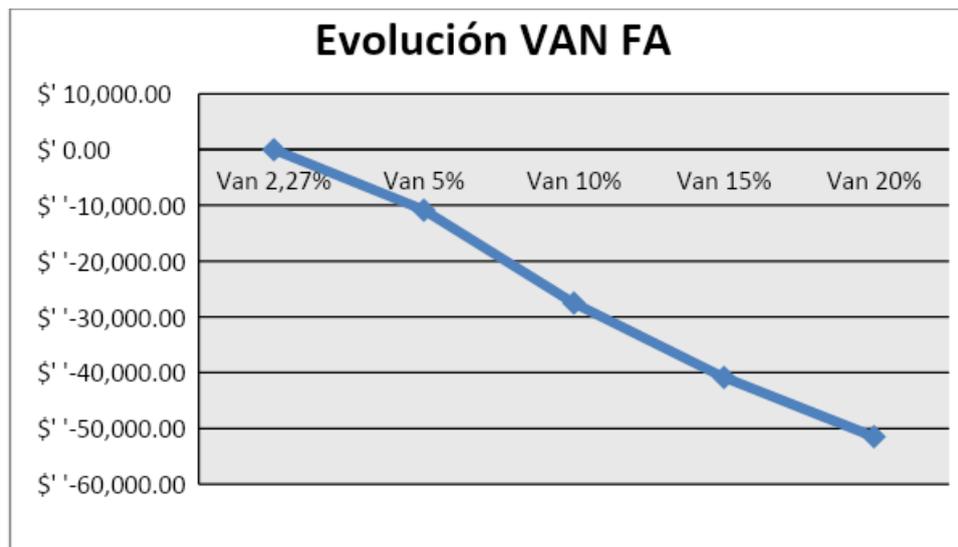
**VAN Cash Flow con Fondos Ajenos:**

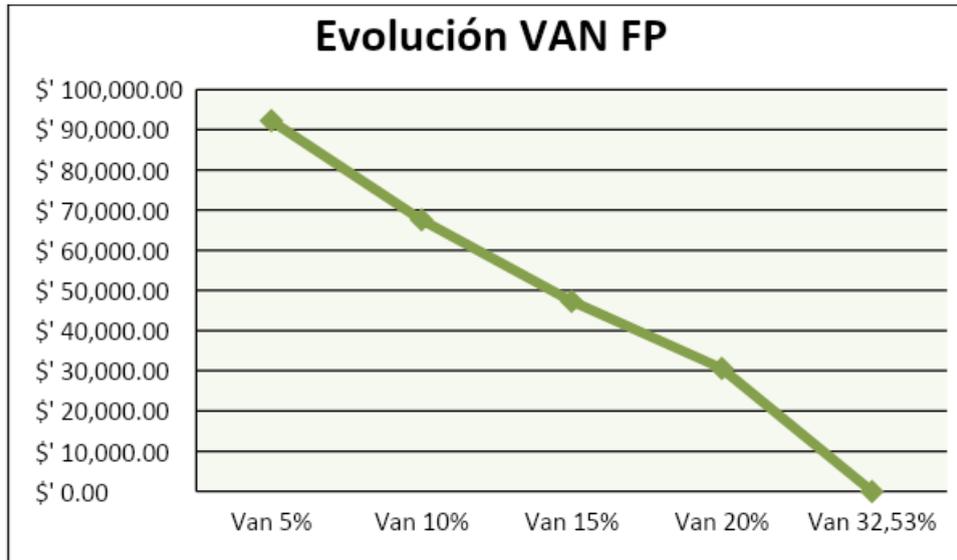
Van 2,27%	\$ 0,00
Van 5%	\$ -10.858,12
Van 10%	\$ -27.541,80
Van 15%	\$ -40.846,11
Van 20%	\$ -51.481,89

**VAN Cash Flow con Fondos Propios:**

Van 5%	\$ 92.211,26
Van 10%	\$ 67.569,86
Van 15%	\$ 47.328,52
Van 20%	\$ 30.602,95
Van 32,53%	\$ 0,00

**Gráficamente quedan de la siguiente manera:**



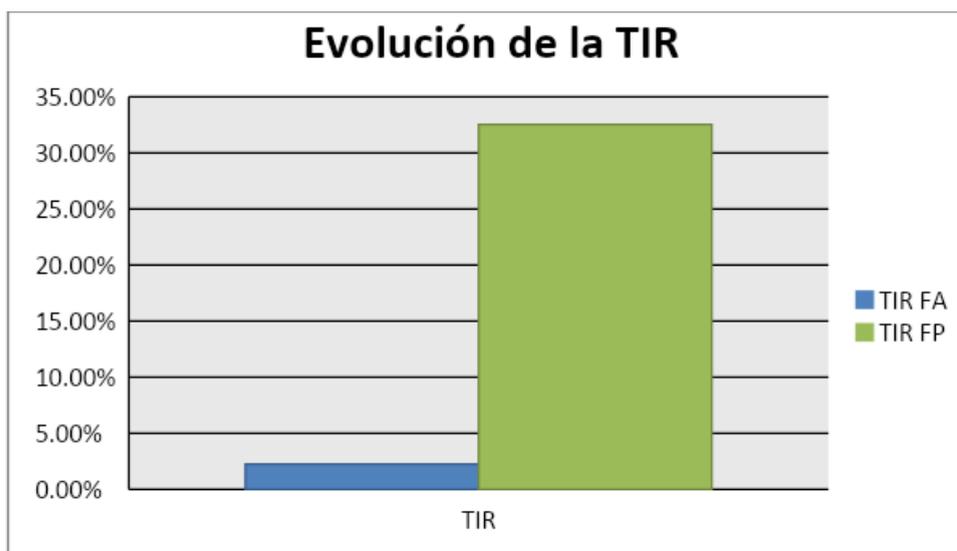


**Análisis de la TIR**

Otro indicador financiero muy utilizado en esta etapa es la TIR (tasa interna de retorno). Aquí compararemos las tasas de ambos escenarios para ver sus diferencias.

TIR Cash Flow FA	2,27%
TIR Cash Flow FP	32,53%

Gráficamente sería así:



### **Análisis del Período de Recupero**

Tomando el valor inicial del proyecto, que para ambos escenarios es el mismo, y sumando los resultados mensuales que arroja cada flujo de fondos se puede llegar al Período de Recupero.

Para el Flujo con Capital ajeno este período será de 3 años y 10 meses (3,8333 años); mientras que para con Capitales propios este período desciende a los 3 años y 2 meses (3,1666 años).

Nuevamente el escenario de inversión de fondos propios es el más adecuado, ya que el dinero se recupera 9 meses antes y, por ende, la ganancia que reporta el proyecto es superior.

## **Evaluación**

### **Cash Flow Fondos Ajenos**

En este escenario el capital necesario para llevar adelante el emprendimiento proviene de un préstamo bancario. Eso trae como consecuencia que mes a mes haya que pagar una cuota que estará compuesta por intereses y amortización de capital. La ventaja que ofrece es que los intereses se pueden deducir del pago del impuesto a las ganancias, lo cual termina siendo ventajoso.

Ya centrándonos en el análisis financiero vemos que el VAN arroja un valor de 0 (cero) cuando la tasa de descuento es de 2,27%; por lo tanto, cualquier tasa inferior a ésta nos dará un VAN de valores positivos.

La teoría del VAN dice que se debe aceptar cualquier proyecto cuyo valor de VAN sea mayor a 0, pero si comparamos la tasa del 2,27% con cualquier otra tasa de interés o rentabilidad existente hoy en el mercado, la primera es muy baja; por lo que no es rentable aceptarla.

La TIR nos indica, en pocas palabras, cual es la tasa máxima que se puede esperar del proyecto. Dicho en otras palabras, cual es la tasa que hace que el Van sea igual a 0. Para este caso el valor de la TIR es del 2,27%, y la misma se aplicó al VAN

El período de recupero nos indica que se tardarían 3 años y 11 meses en recuperar, valga la redundancia, el capital invertido; suponiendo que los flujos obtenidos durante el cuarto año sean iguales a los del tercero. Los ingresos que provengan luego de ese momento se considerarán ganancia pura. Éste período queda fuera del análisis, considerando que se proyecta en 3 años, no deja margen para obtenerla. Si se estudiara un período más largo este valor si sería interesante.

Este escenario arroja indicadores financieros positivos pero muy bajos que no justifican el esfuerzo ni el riesgo de instalar un emprendimiento de semejante magnitud; ya que, como mencioné más arriba, en el mercado se consiguen rendimientos muy superiores con menores riesgos.

### **Cash Flow Fondos Propios**

Utilizar fondos propios para llevar adelante el restaurant tiene la ventaja de que mes a mes no habrá una salida de dinero asociada al pago de la cuota de un préstamo, y la desventaja de que es necesario conseguir a una o unas personas que quieran participar del negocio e invertir su capital; o, como suelen hacer algunos emprendedores, pedirle prestados los fondos a familiares y amigos.

Estos inversores que quieran participar el negocio son los llamados Inversores Ángeles, que pueden aportar no solo dinero sino también conocimiento, experiencia, formación e incluso, clientes. Ello implica perder participación en el emprendimiento, ya que el capital deberá dividirse en partes de acuerdo al aporte de cada una de las personas intervinientes.

Analizando los indicadores financieros se puede apreciar que son mucho mejores, en términos de rentabilidad, que los obtenidos utilizando financiamiento. La tasa de descuento máxima que permite la aceptación del VAN es del 32,53%; nuevamente, una tasa menor a ésta hará que el VAN arroje resultados positivos. Este porcentaje surge del cálculo de la TIR, que también es superior en comparación con el escenario anterior.

Por último queda el período de recupero. Aquí el tiempo de retorno de la inversión es de 38 meses (3,16 años). También suponiendo que los flujos obtenidos durante el cuarto año sean iguales a los del tercero

Como se puede apreciar, éstos indicadores de rentabilidad son muy atractivos, comparándolos ya no solo con el escenario de Fondos Ajenos, sino con instrumentos de inversión existentes hoy en el mercado; sin mencionar que permite cubrirse, sobradamente, de la inflación real.

## Análisis de Riesgo

### Baja del 20% en las ventas

En este análisis de Riesgo planteo un escenario en el que las ventas bajan un 20%, junto con los costos variables; con la intención de ver cuánto se vería afectada la rentabilidad ante esta merma.

### Cash Flow Fondos Ajenos

<i>Concepto</i>	<i>Mes 0</i>	<i>Total Año 1</i>	<i>Total Año 2</i>	<i>Total Año 3</i>
Ingresos por Ventas		\$ 984.000,00	\$ 1.704.000,00	\$ 2.131.200,00
Costo de la Mercadería Vendida		\$ 221.748,76	\$ 384.003,95	\$ 480.275,36
<i>Utilidad Bruta</i>		\$ 762.251,24	\$ 1.319.996,05	\$ 1.650.924,64
Costos Fijos	\$ 8.000,00	\$ 987.972,86	\$ 1.228.126,38	\$ 1.484.421,09
Costos Variables		\$ 55.783,87	\$ 88.918,94	\$ 110.292,80
Gastos de Adm y Comercialización		\$ 123.940,00	\$ 154.950,00	\$ 185.960,00
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
Intereses		\$ 26.116,94	\$ 22.065,58	\$ 17.197,30
<i>ROAIG</i>		-\$ 453.907,25	-\$ 196.409,67	-\$ 169.291,38
Impuesto a las Ganancias		-\$ 158.867,54	-\$ 68.743,38	-\$ 59.251,98
Recupero Impuesto a las Gcias.		\$ 158.867,54	\$ 28.858,31	-\$ 15.397,04
<i>Utilidad Neta</i>		-\$ 453.907,25	-\$ 196.409,67	-\$ 169.291,38
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
Amortización Capital del Préstamo		\$ 20.092,09	\$ 24.143,45	\$ 29.011,72
Capital de Trabajo	\$ 61.127,87			
Egresos por Inversiones	\$ 100.520,10			
Capital Inicial	\$ 169.647,97			
<i>Cash Flow</i>	<i>\$ 0,00</i>	<i>-\$ 451.654,52</i>	<i>-\$ 198.208,29</i>	<i>-\$ 175.958,28</i>

Van 0%	\$ -825.821,09
Van 5%	\$ -761.927,30
Van 10%	\$ -706.603,58
Van 15%	\$ -658.312,43
Van 20%	\$ -615.851,12
TIR	Fuera de Análisis
Período de Recupero	Fuera de Análisis

Como podemos apreciar aquí todos los indicadores son negativos, la TIR no se puede determinar y el período de recupero tampoco.

Esto nos indica que el proyecto es muy sensible a la variación en las ventas, por lo tanto, se deberá tener establecido uno o varios planes de contingencia con el fin de subsanar ésta situación en caso de que ocurriera.

En el caso de la TIR, no es posible determinarla, y tampoco justifica ninguna ecuación especial para hacerlo, ya que la misma sería negativa.

El período de recupero es de muy difícil determinación ya que llevaría varios años recuperar el dinero invertido.

Cash Flow Fondos Propios

<i>Concepto</i>	<i>Mes 0</i>	<i>Total Año 1</i>	<i>Total Año 2</i>	<i>Total Año 3</i>
Ingresos por Ventas		\$ 984.000,00	\$ 1.704.000,00	\$ 2.131.200,00
Costo de la Mercadería Vendida		\$ 221.748,76	\$ 384.003,95	\$ 480.275,36
<i>Utilidad Bruta</i>		\$ 762.251,24	\$ 1.319.996,05	\$ 1.650.924,64
Costos Fijos	\$ 8.000,00	\$ 987.972,86	\$ 1.228.126,38	\$ 1.484.421,09
Costos Variables		\$ 55.783,87	\$ 88.918,94	\$ 110.292,80
Gastos de Adm y Comercialización		\$ 123.940,00	\$ 154.950,00	\$ 185.960,00
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
<i>ROAIG</i>		-\$ 427.790,31	-\$ 174.344,09	-\$ 152.094,07
Impuesto a las Ganancias		-\$ 149.726,61	-\$ 61.020,43	-\$ 53.232,92
Recupero Impuesto a las Gcias.		\$ 149.726,61	\$ 112.951,14	\$ 68.000,83
<i>Utilidad Neta</i>		-\$ 427.790,31	-\$ 174.344,09	-\$ 152.094,07
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
Capital de Trabajo	\$ 61.127,87			
Egresos por Inversiones	\$ 100.520,10			
Capital Inicial	\$ 169.647,97			
Valor de Desecho				
<b>Cash Flow</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 405.445,49</b>	<b>-\$ 151.999,27</b>	<b>-\$ 129.749,25</b>

Van 0%	\$ -687.194,01
Van 5%	\$ -636.088,66
Van 10%	\$ -591.688,57
Van 15%	\$ -552.806,82
Van 20%	\$ -518.512,66
TIR	Fuera de Análisis
Período de Recupero	Fuera de Análisis

Utilizando fondos propios la situación no ofrece mejoras significativas con respecto al escenario anterior, al punto tal, de que el VAN sigue siendo negativo (con valores menores pero negativo al fin). Tanto la TIR como el período de recupero siguen sin poder determinarse.

**Aumento del 10% en las ventas**

En el segundo escenario planteado se establece un aumento del 10% de las ventas y un incremento de igual magnitud para los costos variables.

**Cash Flow Fondos Ajenos**

<i>Concepto</i>	<i>Mes 0</i>	<i>Total Año 1</i>	<i>Total Año 2</i>	<i>Total Año 3</i>
Ingresos por Ventas		\$ 1.353.000,00	\$ 2.343.000,00	\$ 2.930.400,00
Costo de la Mercadería Vendida		\$ 304.904,54	\$ 528.005,43	\$ 660.378,62
<i>Utilidad Bruta</i>		<i>\$ 1.048.095,46</i>	<i>\$ 1.814.994,57</i>	<i>\$ 2.270.021,38</i>
Costos Fijos	\$ 8.000,00	\$ 987.972,86	\$ 1.228.126,38	\$ 1.484.421,09
Costos Variables		\$ 76.702,82	\$ 122.263,55	\$ 151.652,60
Gastos de Adm y Comercialización		\$ 123.940,00	\$ 154.950,00	\$ 185.960,00
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
Intereses		\$ 26.116,94	\$ 22.065,58	\$ 17.197,30
<i>ROAIG</i>		<i>-\$ 188.981,99</i>	<i>\$ 265.244,25</i>	<i>\$ 408.445,56</i>
Impuesto a las Ganancias		-\$ 66.143,70	\$ 36.014,99	\$ 142.955,95
Recupero Impuesto a las Gcias.		\$ 66.143,70	\$ 570,68	-\$ 10.210,99
<i>Utilidad Neta</i>		<i>-\$ 188.981,99</i>	<i>\$ 229.799,93</i>	<i>\$ 275.700,61</i>
Amortizaciones y Depreciaciones		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
Amort. Cap del Préstamo		\$ 20.092,09	\$ 24.143,45	\$ 29.011,72
Capital de Trabajo	\$ 61.127,87			
Egresos por Inversiones	\$ 100.520,10			
Capital Inicial	\$ 169.647,97			
Valor de Desecho				
<b><i>Cash Flow</i></b>	<b><i>\$ 0,00</i></b>	<b><i>-\$ 186.729,25</i></b>	<b><i>\$ 228.001,31</i></b>	<b><i>\$ 249.182,40</i></b>

Van 5%	\$ 244.219,65
Van 10%	\$ 205.891,39
Van 15%	\$ 173.869,95
Van 20%	\$ 146.929,31
Van 91,71%	\$ 0,00
TIR	91,71%
Período de Recupero	2,33 Años

Como se puede apreciar este escenario es de una alta rentabilidad. La variación de la tasa del VAN de 5 a 20, según detalla la tabla, es positiva y arroja valores muy por encima de cero; al punto tal de que éste recién se hace cero cuando la tasa es del 91,71%, valor obtenido a través del cálculo de la TIR.

El período de recupero es de 2,33 años, lo que equivale a 28 meses o 2 años y 4 meses.

Gran parte de esta rentabilidad se debe al apalancamiento financiero y el efecto fiscal que implica la posibilidad de deducir los intereses del pago del Impuesto a las Ganancias.

Cash Flow Fondos Propios

<i>Concepto</i>	<i>Mes 0</i>	<i>Total Año 1</i>	<i>Total Año 2</i>	<i>Total Año 3</i>
Ingresos por Ventas		\$ 1.231.584,00	\$ 2.343.000,00	\$ 2.930.400,00
Costo de la Mercadería Vendida		\$ 304.904,54	\$ 528.005,43	\$ 660.378,62
<i>Utilidad Bruta</i>		\$ 926.679,46	\$ 1.814.994,57	\$ 2.270.021,38
Costos Fijos	\$ 8.000,00	\$ 987.972,86	\$ 1.228.126,38	\$ 1.484.421,09
Costos Variables		\$ 76.702,82	\$ 122.263,55	\$ 151.652,60
Gastos de Adm y Com		\$ 123.940,00	\$ 154.950,00	\$ 185.960,00
Amort y Deprec		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
<i>ROAIG</i>		-\$ 284.281,05	\$ 287.309,83	\$ 425.642,87
Impuesto a las Ganancias		-\$ 99.498,37	\$ 100.558,44	\$ 148.975,00
Recupero Impuesto a las Gcias.		\$ 99.498,37	\$ 0,00	-\$ 9.701,78
<i>Utilidad Neta</i>		-\$ 284.281,05	\$ 186.751,39	\$ 286.369,65
Amort y Deprec		\$ 22.344,82	\$ 22.344,82	\$ 22.344,82
Capital de Trabajo	\$ 61.127,87			
Egresos por Inversiones	\$ 100.520,10			
Capital Inicial	\$ 169.647,97			
Valor de Desecho				
<b>Cash Flow</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>-\$ 261.936,23</b>	<b>\$ 308.594,57</b>	<b>\$ 289.310,90</b>

Van 5%	\$ 280.358,93
Van 10%	\$ 234.276,55
Van 15%	\$ 195.797,81
Van 20%	\$ 163.446,89
<i>Van 79,38%</i>	<i>\$ 0,00</i>
TIR	79,38%
Período de Recupero	2,33 Años

Comparando ésta tabla con la anterior vemos que los valores siguen siendo positivos pero inferiores a los del Cash Flow Fondos Ajenos. Esto es así porque aquí no rigen los efectos positivos del apalancamiento ni la deducción fiscal, ya que solo se invierten fondos aportados por los inversionistas.

El VAN sigue siendo positivo para las tasas comparativas, llegando a cero cuando la tasa es del 79,38% equivalente al valor de la TIR.

El periodo de recupero también es de 2,33 años como en el caso anterior.

## **Conclusiones**

Luego de plantear un proyecto base y dos escenarios, uno con un 20% de disminución en las ventas y otro con un 10% de aumento de ellas; se puede inferir que es un proyecto rentable pero muy volátil. Esto hace que la decisión de llevarlo adelante merezca ser bien pensada, ya que requerirá de un perfil de emprendedor dispuesto a correr este tipo de riesgos, con capacidad de adaptación y cambio rápido ante las variaciones que pueden ir surgiendo durante la ejecución, para no terminar pereciendo en el intento.

Esto se condice con lo que me dijeron algunos de los referentes del sector durante las entrevistas que mantuve con ellos. Resaltaban que no es un sector donde se pueda esperar una rentabilidad muy grande, en el que hay que ir adaptándose a los cambios en las preferencias de los consumidores, las cuales cambian mucho entre las temporadas estivales e invernales, y las nuevas tendencias del mercado (cupones de descuento, formatos de atención estilo autoservicios, establecimientos más pequeños y orientados al delivery, entre otros).

Si bien es un emprendimiento ambicioso e interesante que aportará un toque de distinción a la oferta gastronómica marplatense, diferenciándose de sus competidores con una oferta única en el mercado local, deberá analizarse más en detalle con un Plan de Negocios o un Proyecto de Inversión.

Para finalizar concluyo que el proyecto merece ser aceptado, pero una vez puesto en marcha demandará ser monitoreado muy de cerca, teniendo siempre en cuenta los indicadores de financieros, para poder ir ejecutando los ajustes pertinentes tendientes a lograr la maximización de la rentabilidad.

## **Entrevistas a Expertos**

Persona entrevistada: Lic. Silvia Cerchiara

Cargo: Gerente de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata

1. *¿Qué márgenes suelen utilizar los Restaurantes?*

No tengo un promedio de márgenes ya que no existen estadísticas de la actividad en la ciudad, pero suelen utilizar márgenes bajos

2. *¿Hay un histórico del nivel de actividad del sector de los últimos 5 años?*

En el sector desafortunadamente no hay datos sobre los establecimientos gastronómicos de la ciudad.

3. *¿Cuánto aumenta la actividad en temporada alta? ¿Y fines de semana largos?*

El aumento en la Temporada Alta es del 30% con respecto a la baja, pero puede llegar al 35%. Durante los fines de semana largos estamos en alrededor del 25% al 30%.

Aquí hay que destacar la aparición de nuevos destinos o explotación de destinos clásicos en épocas inusuales (contra temporada), por ej: Rio Hondo en enero. Agregándole que las temporadas se han acortado, hoy día el verano termina a mediados de febrero; cuando antes se extendía hasta mediados o fines de marzo. En esto tiene mucho que ver el comienzo temprano de las clases.

4. *¿Hay algún otro momento del año que sea como una mini-temporada?*

Diciembre viene siendo estos últimos años un muy buen mes. Los fines de semana largos, más ahora considerando los Extra Largos de 4 días. Y otro momento del año muy bueno es el período que abarca de Septiembre a Diciembre que es la temporada de eventos, donde se realizan en Mar del Plata numerosos congresos, convenciones, finales deportivas (Ej.: Los Juegos Evita, Bonaerenses, etc.).

5. *¿Cuál es el precio promedio del cubierto en un restaurant de alta categoría?*

Al no haber estadísticas es muy difícil decir cuál es el precio promedio, pero estimo que debe estar en \$80/90 por persona. Obviamente hay lugares que son más baratos y otros donde el cubierto puede llegar a los \$150 o \$200. Eso es lo bueno de la oferta gastronómica marplatense abarca todos los segmentos económicos.

Persona entrevistada: Avedis Sahakian

Cargo: Vicepresidente de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, Dueño de la “Confitería Manolo”

1. *¿Qué márgenes suelen utilizar los Restaurantes?*

Lo que suelo usar, que es también la forma más difundida de calcular los márgenes en el sector, es al Costo de la Materia Prima multiplicarlo por 3 o 3,5 veces. Para el cálculo no se toman en cuenta costos de electricidad, mano de obra ni impuestos, ya que son cubiertos con el resultante de la multiplicación.

2. *¿Hay un histórico del nivel de actividad del sector de los últimos 5 años?*

En el sector no hay un histórico ya que no existen estadísticas. De acuerdo a mi negocio la tendencia es declinante, temporadas de año a año muestran una caída con respecto al año anterior.

3. *¿Cuánto aumenta la actividad en temporada alta? ¿Y fines de semana largos?*

En temporada alta y fines de semana largos, la actividad aumenta el doble. El resto del año trabajamos con la gente de Mar del Plata, pero aquí no hay una cultura muy salidora como sucede en otros lugares, especialmente en otros países.

4. *¿Hay algún otro momento del año que sea como una mini-temporada?*

Antes podían ser las vacaciones de invierno, hoy no son tan significativas. Marzo suele ser un mes raro, hay años en los que viene mucha gente y otros en los que es más tranquilo. La temporada de Congresos nosotros no la notamos tanto, porque asisten muchas veces a los restaurantes de los hoteles donde se desarrolla el evento o establecimientos de más alta categoría. Creo que el problema radica en que Mar del Plata no tiene buenos medios de transporte para llegar, hay muy pocas frecuencias de aviones, los trenes son un desastre, lo único que te queda es el colectivo.

5. *¿Cuál es el precio promedio del cubierto en un restaurant de alta categoría?*

En restaurantes de alta categoría puede oscilar entre los \$200 a \$250. Ejemplos de estos lugares tenemos Sarasa Negro, Torres Cerchiara, Lo de Nino. En Manolo el promedio es de \$55 por persona. Queremos ofrecer un buen servicio a precio accesible. Si tomamos que la calidad de un restaurant de alta categoría es 10, la de Manolo es 8. Eso se logra manejando el negocio como si fuese una industria en cuanto a los costos, porque estandarizamos la

preparación de los platos, mucha materia prima la compramos al por mayor directamente al productor para conseguir mejores precios.

6. *¿Existen establecimientos que fijen el rumbo para el resto de los restaurants? (Fijando aumentos de precios, promociones, etc.)*

Para mí no. Uno fija promociones de acuerdo a sus posibilidades. Y por los aumentos de precios siempre se habla de una media para la temporada, luego cada uno de acuerdo a su realidad se mantendrá en la media, más arriba o abajo.

Persona entrevistada: Daniel Suffredini

Cargo: Secretario de la Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Mar del Plata, Dueño del “Grupo Alpe” (Restaurante Montecatini, “El Maute” Eventos, “Los Pinos” Resort y Spa termal, “Tremun” Hoteles)

1. *¿Qué márgenes suelen utilizar los Restaurantes?*

Del precio final del producto, un 30/35% se lo lleva el costo de personal, otro porcentaje igual es para la Materia Prima. Un 15 a 20% para los costos operativos y, por último, queda un 10% de rentabilidad.

2. *¿Hay un histórico del nivel de actividad del sector de los últimos 5 años?*

La tendencia es a la baja. Los factores que causan eso son: Aumento de la oferta, donde ya experimentamos una sobre oferta; baja en la cantidad de gente que sale a comer; aparición de nuevos formatos de atención y locales, que exigen que el cliente tenga más participación en la operatoria y locales cada vez más pequeños; aparición de deliverys de comida sofisticada (sushi, china, tailandesa, etc.)

3. *¿Cuánto aumenta la actividad en temporada alta? ¿Y fines de semana largos?*

En promedio suele aumentar entre 4 a 5 veces. Pero la tendencia en la ciudad durante la temporada es de gente con menos poder adquisitivo y menos pernoctantes. Otro momento muy bueno, si acompaña el clima, es Semana Santa, que puede llegar a equivaler al verano. El feriado del 12 de octubre suele ser bueno también.

Lo que tratamos de hacer es cuidar las estructuras de personal para poder atender esos aumentos estacionales de demanda y tener un personal estable durante el año.

4. *¿Hay algún otro momento del año que sea como una mini-temporada?*

Los fines de semana largo, especialmente los extra-largos; diciembre y marzo también son meses muy buenos y las vacaciones de invierno. La época de eventos también ayuda, no es un pico pero permite trabajar bien.

5. *¿Cuál es el precio promedio del cubierto en un restaurant de alta categoría?*

De un restaurant de alta categoría es de \$120 o más. Nuestro precio promedio es \$80. Los acuerdos de tarjetas son buenos porque motivan a la gente a ir a un lugar a comer. También las promociones que desarrollamos para distintos días de la semana, esas tienen por objetivo atraer a nuevos clientes.

6. *¿Existen establecimientos que fijen el rumbo para el resto de los restaurants? (Fijando aumentos de precios, promociones, etc.)*

En nuestra categoría nosotros somos generadores de precios. Para otras categorías yo creo que miran cuanto aumento fijamos junto con lo que fijen otros establecimientos y de ahí deciden cuanto aplicar ellos.

Persona entrevistada: Juan José Romero

Cargo: Maître Principal del “Restaurant La Bourgogne” del Hotel Costa Galana.

1. *¿Qué márgenes suelen utilizar los Restaurantes?*

Depende del tipo del plato en algunos puede llegar a 5 veces el costo de la Materia Prima, pero hay otros que son más bajos, nunca menores al 200%. En el caso de los vinos el margen si es del 200%.

2. *¿Hay un histórico del nivel de actividad del sector de los últimos 5 años?*

Del sector no tengo estadísticas. En mi establecimiento la tendencia es de un aumento año a año del 25 al 30% de las ventas.

3. *¿Cuánto aumenta la actividad en temporada alta? ¿Y fines de semana largos?*

En el hotel en temporada alta la ocupación oscila entre un 85 y un 100%, de lunes a sábado, los domingos baja a un 50%. De ese número aproximadamente entre un 25 a 30% baja a comer al restaurant, en enero sube al 35%. Por lo tanto hablamos de una muy buena cantidad personas en el restaurant considerando los que van a comer y no se hospedan.

Los fines de semana largos la actividad aumenta el doble.

4. *¿Hay algún otro momento del año que sea como una mini-temporada?*

Los fines de semana largos del 25 de mayo y 12 de octubre tenemos mucha actividad. Nuestro promedio de cubiertos es de 27 por noche, teniendo capacidad de 36. En temporada alta llegamos a 42 divididos en 2 turnos.

5. *¿Cuál es el precio promedio del cubierto en un restaurant de alta categoría?*

Nosotros el precio que manejamos es de \$156 y ahora está aumentando a \$198. Ese es el promedio de este tipo de establecimientos. En este mismo sector podemos mencionar a Sarasa Negro y El Anticuario.

6. *¿Existen establecimientos que fijen el rumbo para el resto de los restaurants? (Fijando aumentos de precios, promociones, etc.)*

Fijamos los precios de acuerdo a lo que pase en Buenos Aires, viendo mucho los avisos de La Nación. Acá en Mar del Plata no tenemos un referente ya que son pocos los lugares que apunten al mismo publico que nosotros y nuestros clientes no son personas de fijarse mucho en los precios.