



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
TRABAJO FINAL DE GRADO
CONTADOR PÚBLICO

“Plan de Negocios: Restaurant Privado en Villa Carlos Paz”

Tutor: Mustafá, Cristina Miriam

Alumnos: D'Andrea, Rosana Paola

Córdoba, Octubre de 2015

Dedicatoria

“Quiero dedicarles este trabajo a mi familia y compañeros que me brindaron su apoyo constante e incondicional durante estos años de carrera.”

Agradecimientos

“Deseo agradecer al Instituto Universitario Aeronáutico por brindarme todas las herramientas necesarias para llegar a formarme como profesional. A los profesores que me acompañaron durante los años de carrera y a todo el personal que estuvo para guiarme cuando lo necesite. A mi familia, amigos, compañeros y profesores que confiaron en mis capacidades y apoyaron en este recorrido.”

“Plan de Negocios: Restaurant Privado en Villa Carlos Paz”

APÉNDICE VI



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FECHA:...../...../.....

FACULTAD:.....

DEPARTAMENTO:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO / TRABAJO FINAL DE PREGRADO

Título del

Trabajo:.....
.....

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

Observaciones:

.....
.....
.....

Presidente Mesa 2° Integrante Mesa 3° Integrante Mesa
Firma Firma Firma

Horarios disponibles para el examen:

.....
.....
.....
.....

Dedicatoria	1
Agradecimientos	2
Índice	6
Resumen	8
Introducción	9
Objetivos	10
Alcance	11
Marco Teórico	12
1 Capítulo 1: Relevamiento y Análisis	23
Introducción:	23
1.1 Macroentorno	23
1.2 Análisis PORTER.....	25
1.3 Cadena de Valor	26
1.4 Análisis Situacional de la Organización: FODA	27
1.5 Análisis de Mercado	28
1.6 Diagnostico.....	40
Conclusión:	41
2 Capítulo 2: Propuesta	42
Introducción:	42
2.1 El Negocio.....	42
2.2 Estrategia Organizacional.....	42
2.3 Plan de Mercado	44
2.3.1 Estrategia Empresarial.....	45
2.3.2 Estrategias de Marketing	45
2.4 Plan de Producción.....	49
2.4.1 Inversiones	49
2.4.2 Costos	56
2.4.3 Ingresos	72
2.4.4 Presupuestos	75
2.4.5 Punto de Equilibrio.....	80

2.5	Plan Económico-Financiero	81
2.5.1	Flujo Financiero: TIR Y VAN	81
2.5.2	Estado de Situación Patrimonial	85
2.5.3	Estado de Resultado.....	87
2.5.4	Análisis de Rentabilidad	88
	Conclusión:	89
	Conclusiones Finales	92
	Bibliografía.....	94
	Anexo: Encuesta y Resumen de Respuestas.....	96

Resumen

El presente trabajo final de carrera tiene por objetivo desarrollar un proyecto sobre la factibilidad de realizar un Restaurante Privado en la ciudad de Villa Carlos Paz, donde a la fecha no existen establecimientos gastronómicos de este estilo.

Es necesario mencionar que no hubo una situación problemática específica que inspirara a realizar este proyecto, sino que se detectó la oportunidad de instaurar un nuevo estilo de negocio en el mercado gastronómico local. La misma es consecuencia de indagar en nuevas alternativas para ofrecerles a los turistas que visitan año a año la región.

La metodología utilizada fue en base a estudios exploratorios y descriptivos, A lo largo de estos, se realiza un análisis sobre el emprendedorismo, el entorno del negocio y sus diagnósticos, planificando estrategias y analizando el mercado donde se expandirá el emprendimiento. Así también, definiendo al negocio y su producto a través de un plan de acción. Por último, se especifica la inversión necesaria para la consecución del proyecto y se estiman los resultados que generará el mismo en los próximos 3 ejercicios.

Del análisis de los resultados surge que resulta muy factible la creación del Restaurant Privado, ya que el mismo es ventajoso tanto para los inversionistas como para la comunidad de Villa Carlos Paz, debido a que este promovería el desarrollo económico y comercial. Actualmente, en la ciudad no se ofrece un servicio de este estilo, por lo que resulta una ocasión de inversión atrayente en dicha localidad. Las distintas investigaciones realizadas durante el proyecto, dan resultados viables para la realización del mismo. Eso se observa debido a que todas las herramientas económicas y financieras utilizadas en el mismo, dan resultados positivos para su concreción.

Introducción

En el presente trabajo, se desarrollará un análisis para proyectar una inversión a mediano plazo (tres años), que consta de la apertura de un Restaurant Privado en la ciudad de Villa Carlos Paz. El mismo se llevará a cabo por medio de dos capítulos.

En el primer capítulo, se efectuará una descripción del entorno general y específicos, como así también de la cadena de valor. Seguidamente, se realizará el análisis FODA, que permitirá comprobar la situación actual del Restaurante. Por otro lado, se hará un relevamiento de datos del Mercado, llevado a cabo por medio de una encuesta, y se examinarán los resultados, para luego culminar con el Diagnostico de todos los puntos analizados en el presente apartado.

En el segundo capítulo, se presentará la propuesta para el negocio plasmando la idea del mismo y la estrategia organizacional con la que contará el Restaurant. Seguidamente se incorporará el Plan de Mercado presentando las estrategias a seguir, para luego continuar con el Plan de Producción, el cual contendrá los aspectos relacionados a la producción del producto y servicio a ofrecer, como ser, inversiones, costos y presupuestos. Por último, se desarrollará el Plan Económico-Financiero del proyecto, donde se estiman las ventas, los costos y las ganancias esperadas para el período. Luego, con esta información se terminará con las proyecciones de los estados contables y el análisis de indicadores de rentabilidad para el proyecto.

Con toda la información obtenida, se determinará si el proyecto es viable o no.

Objetivo General:

Evaluar un proyecto de inversión a fin de determinar si es conveniente tomar la iniciativa de emprender este negocio desde el punto de vista económico y financiero, visualizando la rentabilidad del emprendimiento y su proyección en los resultados.

Objetivos Específicos:

- Conocer y administrar el emprendimiento tomando en cuenta el entorno dinámico que se encuentra.
- Reconocer el mercado y definir la estrategia para captar los futuros clientes.
- Identificar las ventajas competitivas del producto.
- Abordar los aspectos económicos y financieros del emprendimiento a fin de evaluar su viabilidad.
- Determinar si la rentabilidad del emprendimiento justifica la decisión de realizar la inversión inicial.

Este proyecto consiste en desarrollar un Plan de Negocios para crear un Restaurant Privado en la ciudad de Villa Carlos Paz, contribuyendo al desarrollo turístico de la región. Para esto, se efectuará:

- Un plan estratégico para que el proyecto se realice en tiempo y forma.
- La viabilidad del mismo, su rentabilidad, sus ventajas y su monto de inversión.

Es importante destacar que los proyectos son motores de cambio.

Cada persona que decide emprender lo hace por diferentes motivaciones tales como, alcanzar la independencia económica y financiera, realización personal, detección de una oportunidad o por necesidad. El emprendedor es aquel que transforma una idea en un proyecto.

La innovación es el elemento clave que explica la competitividad.

“La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”. (Porter, 1992)

“Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación”. (Porter, 1992)

“Algunas innovaciones crean ventaja competitiva porque captan una oportunidad de mercado totalmente nueva o sirven a un sector de mercado del que otros han hecho caso omiso”. (Porter, 1992)

El éxito no viene solo de las buenas ideas, sino de su logro.

Para ello, se intentará responder a las siguientes preguntas:

¿Por qué emprender?

¿Cuáles son los pro y los contra?

¿Cuáles son los requisitos formales para el emprendimiento?

¿Por qué Emprender?

A los fines de llegar a contestar la pregunta, se comenzará por intentar definir al emprendedor.

En principio, es quien busca crear una obra o poner en marcha una empresa, alguien que busca llevar adelante ideas propias. A la vez, es el protagonista de una modificación de la realidad a la que le agrega nuevo valor.

Un emprendedor es una persona que toma la decisión de iniciar un negocio, dispuesta a asumir los riesgos que ello implica; es una persona capaz de identificar oportunidades de negocios y movilizar recursos para aprovecharlas. (Ministerio de Producción de la Nación Argentina [MinProd], 2013)

Quien emprende está inclinado a experimentar para afinar la calidad de su propuesta, porque a menudo lo que hace falta es corregir o perfeccionar algo que puede funcionar mejor.

Se puede sintetizar el proceso emprendedor en enfrentar la incertidumbre, sin inmovilizarse, transformándola en riesgo y luego en valor.

Los emprendedores crean riqueza mediante la innovación. Perciben las oportunidades, toman los riesgos frente a la incertidumbre para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores.

Del mismo modo, los proyectos son los motores del cambio y estos surgen en torno a una idea.

Una idea de negocio se genera con la imagen de un producto o servicio que podría resolver el problema, o satisfacer la necesidad o el deseo de un grupo de potenciales consumidores. (MinProd, 2013)

Pero para que una idea de negocio sea exitosa no sólo tiene que ser una buena idea, sino también una oportunidad de negocio y esta existe cuando es posible determinar que la misma tiene posibilidades en el mercado, que existen circunstancias propicias que permiten servir a un grupo de consumidores y generar utilidades.

La identificación de oportunidades de negocios requiere de estar atentos al entorno, a los cambios y tendencias en la sociedad, a las necesidades y deseos de los consumidores. (MinProd, 2013)

La tendencia en el mercado es desarrollar lo que nos gusta, lo que disfrutamos, porque uno lo hace con pasión. Este emprendimiento está pensado con el corazón porque me gusta comer, cocinar y me encanta compartir esos momentos, me entretiene y me divierte. Además, el formato de Restaurant Privado es una idea que tengo en mente desde hace un par de años. Por suerte, me gustan muchas actividades y no quiero privarme de ninguna.

Encontrar oportunidades en aquello que nos gusta es el desafío del emprendedor.

El perfil del emprendedor cordobés: Los pros y los contras

Córdoba es uno de los lugares donde el emprendedorismo tiene más impulso. En la ciudad hay una importante red de fomento y apoyo a la cultura de las nuevas empresas.

Existen aquí más de 30 instituciones públicas, privadas y mixtas que forman parte del ecosistema emprendedor local y desarrollan distintos tipos de acciones de soporte.

Estos datos surgen de un trabajo realizado por Adrián Santa, ingeniero en sistemas, en su tesis de posgrado de la Maestría en Administración de Negocios (MBA) de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN). La tesis estuvo dirigida por dos profesores de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional (UNC).

El Trabajo de campo releva 19 organizaciones (17 fondos privados y 2 fondos públicos) de apoyo en general al emprendedor, 8 entidades educativas y 6 incubadoras y aceleradoras.

Así, más de 5.500 personas están ligadas en forma activa en el ecosistema cordobés y hay más de 600 nuevos proyectos por año. (“El perfil del emprendedor cordobés”, 2015)

Las características predominantes de los emprendedores cordobeses se pueden resumir de la siguiente manera: sin una edad preferida, con varios intentos anteriores, con estudios universitarios

y volcados a la tecnología, el consumo masivo, el comercio y la consultoría. (“El perfil del emprendedor cordobés”, 2015)

Pros y contras a la hora de iniciar una actividad

Haciendo un análisis de la nota periodística publicada en el diario la voz del interior, sección Economía y negocios, del día domingo 25 de Enero de 2015, se pueden extraer las siguientes consideraciones sobre el perfil del emprendedor Cordobés:

Los Pro:

Los dos principales motivos para emprender son la mayor independencia personal (para el 92% de la gente) y la posibilidad de crear algo propio (para el 85%). Aunque muchos lo hacen por necesidad al no encontrar un trabajo adecuado (70%) y para incrementar los ingresos (60%). Otro grupo reducido lo hace para dirigir una empresa a nivel personal (58%) y lograr una mayor independencia económica (55%).

Los Contra:

El principal impedimento es la falta de capital (para el 90% de la gente), al que le siguen la inestabilidad/incertidumbre económica (80%) y el riesgo elevado (75%). Un impedimento menor es la situación económica (50%) y las cargas fiscales (40%).

Asimismo, dentro de las cualidades, los rasgos preponderantes entre quienes inician un negocio propio son: La predisposición a asumir riesgos, la adaptación a los cambios y la perseverancia. Se puede encontrar en niveles elevados la iniciativa, la creatividad, el optimismo, la visión a futuro, el entusiasmo y la pasión, la previsión y anticipación, la autoconfianza y la necesidad de enfrentar nuevos retos. Los niveles más bajos son la escasa tolerancia a los fallos y la autodisciplina.

En mi caso, soy una emprendedora que busca crear algo propio, que siempre estuve incursionando en nuevas ideas y buscando nuevos retos. A la vez, quiero lograr una mayor independencia personal y económica.

Por otro lado, el mayor obstáculo para iniciar un emprendimiento propio lo encuentro en la falta de capital y el riesgo elevado de llevar adelante una idea innovadora en el sector.

El proceso de emprender: Una Buena Idea

El proceso emprendedor refiere a las distintas fases o etapas por las que atraviesa un nuevo emprendimiento.

Según Hugo Kantis, éste proceso se compone, como mínimo, de tres etapas:

- Gestación
- Puesta en Marcha
- Desarrollo inicial

A la vez, el proceso emprendedor, está condicionado por diferentes factores que afectan de maneras diversas al emprendedor en cada una de las etapas de su crecimiento. Estos factores condicionantes son:

- Condiciones sociales y económicas
- Condiciones macroeconómicas
- Redes sociales, productivas e institucionales
- La cultura y el proceso educativo
- Aspectos personales
- Regulaciones políticas
- El mercado de factores
- Estructura dinámica y productiva

Fases del Proceso Emprendedor

FASE I: GESTACIÓN

Durante la Gestación el emprendedor identifica una oportunidad, comprende el entorno y desarrolla la visión del negocio, forma y participa de sus primeras redes de contactos empresariales y busca financiamiento para iniciar.

El emprendedor pasa de la idea de negocio a un diseño de negocio listo para poner en marcha.

El diseño de negocio resultante podría tomar diferentes formas, incluyendo un modelo de negocio o plan de negocio.

Cualquiera sea la forma que toma el diseño de negocio, un buen proceso debe incluir:

- ✓ La generación de ideas de negocio
- ✓ La validación de la idea seleccionada
- ✓ El descubrimiento de la variante que representa la mejor oportunidad de generar ingresos

FASE II: PUESTA EN MARCHA

Esta fase comienza cuando el emprendedor toma la decisión de iniciar su empresa.

En lo posible, es mejor lanzar el negocio a nivel de prueba piloto primero y testear de forma rápida y sin una inversión grande de dinero. Si ésta resulta, podrá ser más fácil conseguir financiamiento adicional para un lanzamiento más masivo.

Habiendo tomado la decisión de llevar adelante el proyecto es posible definir algunas variables para ir modelando el mismo:

1. Con respecto a la constitución jurídica, será una Sociedad de Hecho, en la cual participaran dos personas.
2. En **Materia Tributaria**, se inscribirá a la misma en el Régimen de Monotributo. Esto es posible en el caso de las Sociedades de Hecho con un máximo de 3 socios, con un objeto comercial y que cumpla con los requisitos exigido para las personas físicas. Siempre y cuando todos los socios, por el desarrollo de otras actividades, cumplan con las condiciones para ser pequeños contribuyentes.

Para requerir la inscripción en el Régimen de Monotributo, se deberá tener en cuenta:

- Solicitar Número de CUIT: La solicitud de inscripción la deberá realizar el representante legal de la sociedad (este deberá contar con CUIT y Clave Fiscal) a través del aplicativo MÓDULO INSCRIPCIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS - F. 420/J - Versión 2.0.

Luego, a través del servicio con clave fiscal "Presentación de DDJJ y Pagos" remitirá la declaración jurada generada por el aplicativo. Como constancia de la misma, el sistema emitirá un acuse de recibo con su correspondiente número de transacción.

Posteriormente, el solicitante deberá ingresar al servicio con clave fiscal "e-ventanilla", aceptada la solicitud, deberá imprimir la constancia de "aceptación del trámite"

El solicitante deberá presentar en la dependencia de la Administración Federal que corresponda a la jurisdicción del domicilio de la persona jurídica que se pretende inscribir:

- a) El formulario de declaración jurada N° 420/J generado por el aplicativo.
- b) El acuse de recibo de la presentación efectuada, y
- c) La impresión de la "aceptación del trámite".

Asimismo deberá presentar dentro de los 30 días corridos contados desde la fecha de la mencionada aceptación, de corresponder, fotocopia del estatuto o contrato social y, en

su caso, del acta del directorio o del instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad donde se fije el domicilio legal. Fotocopia del documento de identidad de todos los socios y acreditar la existencia y veracidad del domicilio fiscal denunciado, acompañando como mínimo 2 de las siguientes constancias:

- Certificado de domicilio expedido por autoridad policial.
- Acta de constatación notarial.
- Fotocopia de alguna factura de servicio público a nombre del contribuyente responsable.
- Fotocopia del título de propiedad o contrato de alquiler o "leasing", del inmueble cuyo domicilio se denuncia.
- Fotocopia del extracto de cuenta bancaria o del resumen de tarjeta de crédito, cuando el solicitante sea el titular de tales servicios.
- Fotocopias de la habilitación municipal o autorización municipal equivalente, cuando la actividad se ejecute en inmuebles que requieran de la misma.

Adicionalmente, el Organismo requerirá a las personas físicas que actúen por sí o como apoderados o representantes legales de personas físicas o jurídicas, el registro digital de la fotografía, firma y huella dactilar, así como la exhibición del documento de identidad para ser "escaneado". La registración de los datos biométricos no se considerará perfeccionada hasta tanto se ratifique la fotografía, la firma y el documento de identidad "escaneado", mediante el servicio denominado "Aceptación de datos biométricos", al que se accederá utilizando la respectiva "Clave Fiscal".

Por último, a efectos de realizar la vinculación de la persona jurídica con la clave fiscal de la persona física designada como, Administrador de Relaciones, deberá presentarse una Multinota - F 206/M, la cual deberá estar suscripta por todos los socios de la sociedad.

- Adhesión por Internet con clave fiscal:
 - I. Ingresar al servicio "SISTEMA REGISTRAL" y seleccionar el contribuyente asociado con la CUIT ingresada. Seleccionar la opción "Registro tributario" y dentro de los ítems desplegados el denominado "Monotributo".
 - II. Debe completar los datos de los rubros 1 y 2. En el rubro 1 deberá tildar la opción "Adhesión" y en el Rubro 2 seleccionar la CUIT respecto de la cual se realizará la adhesión al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes RS (Monotributo), luego deberá presionar el botón "Generar Declaración Jurada".

- III. En la siguiente pantalla se visualiza el Domicilio Fiscal que se encuentra registrado en el Padrón de la AFIP. De ser correcto se debe presionar sobre el botón “SI” para poder continuar con el proceso de adhesión. Caso contrario se deberá primero efectuar la modificación del domicilio fiscal declarado.
 - IV. El sistema solicitará el ingreso de los datos necesarios para registrar la adhesión al Monotributo, con la correspondiente categorización. Las Sociedades de Hecho se deben categorizar a partir de la Categoría D.
 - V. En período de inicio podrá seleccionar el mes actual o el mes siguiente, según corresponda.
 - VI. Dentro del ítem “Actividades económicas” se visualizará las declaradas oportunamente. Luego se deberá completar la información de los parámetros que determinarán la categoría en la que quedará encuadrado:
 - Ingresos Brutos Anuales
 - Superficie Afectada en m²
 - Energía Eléctrica en KW
 - Monto Alquileres Devengados
 - Precio Unitario
 - VII. Dentro del ítem “Integrantes de la Sociedad” visualizará los declarados al momento de la inscripción de la sociedad. Luego de ingresada esta información deberá presionar el botón “Enviar Formulario”.
 - VIII. El sistema solicitará la confirmación de datos ingresados, luego de lo cual y de ser correctos deberá presionar el botón “CONFIRMAR”.
 - IX. Como resultado de la adhesión, el sistema desplegará en pantalla la Constancia de Adhesión y la Credencial para el pago de las obligaciones.
 - X. Para declarar la Actividad Económica hay que ingresar con clave fiscal al servicio “SISTEMA REGISTRAL” y seleccionar el contribuyente asociado con la CUIT ingresada. Seleccionar la opción “Registro tributario” y dentro de los ítems desplegados el denominado “Actividades económicas”: Para efectuar la declaración de la actividad principal se debe clicar el botón “Agregar”. Luego de completar la carga de la o las actividades económicas y para confirmar la información deberá presionar el botón “Aceptar”.
- El pago del impuesto integrado estará a cargo de la sociedad. A tal efecto, el monto a ingresar será el de la categoría que le corresponda, con más un incremento del 20% por cada uno de los socios integrantes de la sociedad. A la vez, los socios de las sociedades

adheridas al Monotributo deberán ingresar individualmente las cotizaciones previsionales fijas.

3. En cuanto a la **Solicitud de Permisos**:

- Se deberá dar el alta municipal, por lo que se tendrá que presentar:
 - Las Sociedades de Hecho tendrán que exhibir una copia del contrato, en caso de no tenerlo, deberán presentar una nota con los datos personales de todos los socios y autorización de los mismos.
 - Constancia de opción en AFIP
 - Fotocopia contrato de locación (sellado por Banco y firmas Certificadas por Escribano Público)

Del mismo modo, se deberá pedir en Catastro con el cedulón municipal del inmueble, la Plancheta (consta de 3 fotocopias) e Informe Catastral. Cada fotocopia de la Plancheta Catastral se debe presentar en Dirección de Obras Privadas, Dirección de Inspectoría General y Departamento de Bromatología, para dar comienzo a las respectivas inspecciones.

Por último, una vez realizadas las inspecciones, corresponderá presentar cada informe en la Municipalidad, los cuales tienen una duración de 30 días Hábiles desde iniciado el trámite, juntamente con el Libre Multa que se pide en el Tribunal de Faltas, el cual tiene una duración de 30 días corridos. Luego, el personal deberá realizar la Libreta Sanitaria, asistiendo al curso de Manipulación de Alimentos en la Municipalidad y realizándose los exámenes en el Hospital Municipal.

- Juntamente, se tendrá que cumplir con los aspectos para la obtención de la certificación de seguridad contra incendio otorgada por Bomberos. Por lo que, el edificio o proyecto debe cumplir lo establecido por la Ley Nacional de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19.587/72 con Decreto Reglamentario N° 351/79; complementándose en algunos puntos con Normas IRAM y/o NFPA. Las condiciones generales y particulares a cumplimentar son:
 - Instalación eléctrica.
 - Instalación de gas.
 - Iluminación de Emergencia.
 - Señalización de Emergencia.
 - Recorridos de Evacuación.
 - Elementos de Protección contra incendios.
 - Plan de Emergencia y Evacuación.

- Se deberá adjuntar una copia del Plano autorizado por la Municipalidad.

Los puntos anteriormente mencionados son los exigidos para establecimientos de uso restaurantes. Las medidas de seguridad exigidas podrán modificarse o ampliarse según el riesgo y características específicas de cada establecimiento.

- Corresponderá dar el alta en **Ingresos Bruto**, para lo que se deberá seguir los siguientes pasos:
 - Para comenzar se incorporará en AFIP, con clave Fiscal y por medio del administrador de relaciones de clave fiscal, el servicio “DGR Provincia de Córdoba”
 - Luego, se podrá empezar a operar ingresando por la página web de la Direcciones General de Rentas, en la opción “Autogestión”, “Clave Fiscal” ingresando con CUIT y Clave Fiscal.
- 4. Al ser un local gastronómico y atendiendo lo dispuesto por la Municipalidad y Bomberos para su habilitación, corresponderá que cumpla básicamente con las siguientes condiciones:
 - La inspección de Obra Pública: determinará si el inmueble posee planos aprobados para la actividad que se desea realizar y verificará sus condiciones. A su vez, determinará si se deberá presentar un Informe de la Dirección de Planeamiento Urbano o no, sobre la factibilidad de localización de la actividad en la zona solicitada. Finalmente este Departamento será el encargado de determinar también si la actividad requiere Informe de Impacto Ambiental.
 - En la Dirección de Inspectoría General: corresponderá solicitar un informe que autorice la radicación solicitada.
 - El área de Bromatología: verifica las condiciones de higiene del local y otorga una constancia al titular.

Atento a todo lo expuesto en los puntos 3 y 4 que preceden, las características buscadas refieren a una propiedad que cuente con un salón de dimensiones considerables donde poder situar un promedio de 7 mesas, con entrada directamente desde la calle, una cocina espaciosa y separada de dicho sector. Así mismo, se tendrá en cuenta la disponibilidad y ubicación de los baños. Se indagará en la zona de la costanera o algún lugar donde pueda aprovecharse la vista y un buen acceso.

- 5. La contratación de los primeros **Proveedores** será de acuerdo a la materia prima necesaria para la elaboración de las comidas a ofrecer.
- 6. El restaurant contará con la contratación de un solo empleado, un cocinero, ya que será atendido por sus dueños y contará con un grupo reducido de mesas.

7. El mercado a donde se apunta primeramente, son los turistas hospedados en alojamientos y personas de ciudades de alrededores. Además, se pretende captar clientes a través de agencias de viaje y promociones online.

FASE III: DESARROLLO INICIAL

En esta fase los emprendedores logran sus primeras ventas, pero a la vez, pueden surgir muchas situaciones inesperadas a las que el emprendedor deberá hacerles frente.

- Las actividades del emprendedor en el periodo de desarrollo inicial de la empresa incluyen:
- Acciones de promoción para dar a conocer el producto o servicio.
- Identificación de nuevos clientes: visitas y entrevistas
- Contratación de personal en la medida que vaya creciendo el emprendimiento
- Capacitación y supervisión del personal acorde a los nuevos requerimientos
- Organización contable
- Pago de sueldos
- Manejo de Flujo de efectivo
- Obtención de financiamiento adicional según nuevas necesidades de inversión
- Gestión de compras y proveedores
- Desarrollo de procesos de producción o de provisión de servicios
- Desarrollo del sistema de distribución del producto
- Control de inventario
- Cumplimiento con normas de la AFIP y otras entidades gubernamentales

Muchas de estas actividades requieren de tiempo para aprender cómo manejar los diferentes aspectos del negocio. Dicha situación tiende a limitar el crecimiento de la empresa durante esta fase. Cuando la empresa tiene una masa crítica de clientes, un nivel adecuado de ventas que le permite cubrir sus costos, y el emprendedor está más cómodo con la gestión de la empresa, podrá entonces entrar en una etapa de crecimiento.

La Idea de Negocio

Todo emprendimiento se inicia a partir de una idea de negocio. Una buena idea no surge de la nada, no son producto de la casualidad o de un momento de lucidez, son producto de una búsqueda, de cuestionarse, ser inquieto, disconforme, de compartir conocimientos y experiencias.

El emprendedor debe buscar la forma de **hacer algo diferente**, de hacerlo mejor, de otra forma, y en esa búsqueda es que surgen las ideas de negocios.

Una **buena idea** debe cumplir al menos con tres requisitos:

- I. Ser capaz de atraer al público
- II. Que se pueda convertir en realidad
- III. Que el emprendedor conozca el terreno de juego o se asocie a alguien que los conozca

La idea es realizar un restaurant privado o a puertas cerradas, que funcione en una casa o departamento, donde la gente encuentre un ambiente íntimo, hogareño, atendido por sus dueños y con una oferta gastronómica exclusiva.

- I. Esta es capaz de atraer al público porque se trata de una oferta diferente a lo habitual.
- II. Se puede convertir en realidad, ya que se pretende transformarlo en un proyecto personal y porque existen otros restaurantes de este estilo que servirán de guía.
- III. Es posible decir que el terreno de juego es conocido, ya que se tienen conocimientos en el área turística y con el trato hacia turistas. Por lo que se puede acceder a este tipo de clientes y conocer sus gustos.

A la vez, una herramienta para analizar la viabilidad de una idea es el modelo de negocio, que consiste en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué vendo?
- ¿A quién le vendo?
- ¿Cómo lo vendo?
- ¿Cómo lo produzco?
- ¿Cómo genero ingresos?
- ¿Cuáles son mis costos?

Al mismo tiempo, toda empresa o emprendimiento dispone de un modelo de negocios si logra describir claramente:

- Cómo crear valor.
- Como entregar el valor creado.
- Como capturar beneficios por el valor creado.

1 Capítulo 1: Relevamiento y Análisis

Introducción:

En el presente capítulo se volcaran temas relacionados al entorno de la organización, se intentará proporcionar herramientas para conocer y administrar el emprendimiento tomando en cuenta el entorno dinámico en el que se desarrollará.

Por otro lado, se realizará un análisis del mercado. El cual, es el punto de partida para emprender cualquier actividad y/o potenciar una existente. Para proyectar un emprendimiento es necesario evaluar la posibilidad real de inserción de los productos o servicios y conocer cuáles serán los clientes reales y potenciales.

Se intentará ahondar en el mercado, buscando quienes podrán ser los clientes del emprendimiento y como direccionar los esfuerzos a través de estrategias para identificarlos y captarlos.

1.1 Macroentorno

El **Macroentorno** incluye:

- ✓ Factores sociales
- ✓ Legales
- ✓ Políticos
- ✓ Económicos
- ✓ Tecnológicos
- ✓ Ecológicos

De un correcto seguimiento y diagnóstico de estas variables dependerán las estrategias que se diseñen para protegerse o aprovechar ventajas del mismo.

En cuanto a estas variables y con respecto al proyecto se puede tener en cuenta los siguientes factores:

- ✓ **Tecnológicos:** El grado en que incide el avance tecnológico sobre la empresa turística se da a través de: la novedad y complejidad de los servicios prestados, las innovaciones tecnológicas, en los procedimientos, en los equipos y materiales, así como los cambios en los mercados turísticos, consecuencia de los cambios tecnológicos. En este apartado se puede hacer referencia a la infraestructura (carreteras, atractivos turísticos), que motivan o facilita la llegada de turistas a la región. También, en lo que respecta al negocio, no hay por

el momento innovaciones tecnológicas que puedan influir de forma determinante en el mismo, debido a que se trata de un Restaurant con pocas mesas y atendido por sus dueños.

- ✓ **Políticos:** Repercuten en la empresa bien sea que se trate de políticas nacionales, regionales o locales; entre ellos se tienen: la estabilidad política que incide sobre la demanda, la ideología política y tendencias a no apoyar a la empresa privada, las relaciones internacionales y su incidencia en la demanda y oferta turística, política de desarrollo regional y política de empleo, que repercute sobre la empresa en términos de legislación laboral. También, son muy importantes las políticas sociales. A la vez, se pueden incluir todas aquellas medidas que alienten al turismo nacional. En los últimos años, las medidas políticas, han influenciado en la forma de vacacionar de los argentinos. Como ser, feriados largos, comienzo de ciclo lectivo y vacaciones de invierno.
- ✓ **Factores Sociales:** La empresa sufre incidencias de los cambios sociales y de la problemática del entorno social. Entre los principales factores sociales se tienen: las tradiciones de los turistas respecto a las tradiciones del país receptor, el nivel de cultura del turista, el sistema educativo del país, el hábito de gasto y estilo de vida. Estas variables influyen a la hora de elegir un Restaurant.
- ✓ **Económicos:** Estos factores manipulan y crean una dependencia de la empresa turística, como son: El nivel de desarrollo económico del país donde opera la empresa, la distribución de la riqueza, el nivel de salarios y renta y las políticas impositivas y fiscales. Todos estos, pueden influir en mayor o menor medida en la demanda del servicio.
- ✓ **Ecológicos:** En este caso, las leyes de protección medioambiental y las tendencias a nivel mundial pueden influir en la materia prima a utilizar y el producto a ofrecer. A la vez, los negocios de restaurantes generan residuos derivados del consumo de materias primas y energía. Actualmente, en la ciudad de Villa Carlos paz, no existe ninguna obligatoriedad de reciclaje de ninguno de los residuos procedentes de cualquier negocio relacionado a la elaboración de alimentos. Aun así, existen los medios para encauzar cualquiera de estos desechos para que su tratamiento sea respetuoso con el medioambiente.
- ✓ **Legales:** Aquí, se puede mencionar todas aquellas regulaciones que hacen a la implantación de un restaurant en Villa Carlos Paz. Del mismo modo que se mencionó en el Marco

Teórico, todas las disposiciones requeridas por Municipalidad y Bomberos para su habilitación, como aquellos requisitos en Materia Tributaria.

1.2 Análisis PORTER

Se detalla a continuación, el impacto que tienen sobre la industria gastronómica, cada una de las 5 fuerzas de Porter.

Productos sustitutos

Este punto es clave para entender el poder de negociación de los clientes y cómo afectan los costos de cambio.

Se debe entender que los productos sustitutos no corresponden solamente a la industria gastronómica, sino que pueden ser relacionados con la distracción. Es tan amplio como ir al cine, al teatro, a ver una banda o a cenar y/o tomar algo con la pareja o los amigos. La oferta de servicios que satisfacen las necesidades de entretenimiento de los clientes son varios y el costo de cambio asumido por los clientes resulta casi despreciable. La variedad de ofertas que se puede encontrar en un lugar turístico es basta. Por lo que, al mantenerse constante en el tiempo, es una fuerza Alta.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación que tienen los clientes se ve disminuido por la clusterización a la hora de elegir. Se generan clusters de precios, de zonas geográficas y de temáticas, y los clientes escogen el lugar al que van haciendo un cruce de esos tres grupos. Es así de fácil cambiarse, e irse a la competencia no significa asumir, por parte del consumidor, un costo de cambio que resulte apreciable. Es por lo anterior que la diferenciación es lo que hace de este emprendimiento una alternativa viable. Dado que es un producto diferente al común, quedaría automáticamente fuera de la selección si es que no tuviese un concepto interesante que atraiga a más clientes flotantes que los de la zona aledaña. Pese a eso, el poder de negociación de los clientes es Medio.

Poder de negociación de los Proveedores

Dado que el producto debe ser de la mejor calidad, para encontrarse alineado con la misión y la visión del proyecto, el número de proveedores resulta mucho menor que para un restaurante tradicional. Sin embargo, gracias a que en la Provincia de Córdoba se encuentran muchos productores regionales, se pueden generar lazos con productores cercanos, por lo que los proveedores óptimos no podrán subir el precio tan desmesuradamente si se les da un trato acorde.

A la vez, el costo de cambiar de proveedor de la materia prima, no debiese resultar costoso. Sumados estos puntos el poder de negociación de proveedores resulta Bajo.

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es inversamente proporcional a la cantidad de barreras de entrada que se presenten. Es fácil ver que para la industria gastronómica se necesitan muchos permisos y se está sujeto a muchas legislaciones relacionadas con la salubridad. Estas trabas, sumadas a los costos de inversión asociados al levantamiento de un proyecto como un restaurante (maquinaria especializada, modificación del inmueble, etc.) y a la importancia del know-how del manejo diario de un restaurante privado, hacen que la amenaza de nuevos entrantes sea Media-Baja.

Rivalidad de la industria

Como vimos, la clusterización hace que los restaurantes no compitan uno a uno, sino que se organicen en “grupos de competencia”. Si el mismo se encuentra dentro del grupo de precios acordes y es diferenciado por temática y/o concepto es difícil que los competidores puedan quitar clientes. Por cluster geográfico se pueden perder clientes por mala atención (se van al de al lado), al igual que ocurre en los grupos de precios bajos (si se compite por precio, un mejor precio hará que se prefiera otro local al tuyo). Como no es el caso: cluster de precio medio, ubicado en una zona más residencial que de restaurante tradicional, y con un concepto de experiencia nueva, los competidores no tienen mucho que hacer. Si se van es porque los perdimos, y eso se evita con una atención Premium sumado a un sabor particular, que aseguren una experiencia inigualable. Por lo que la rivalidad es Baja.

1.3 Cadena de Valor

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. Esta supone a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena donde cada una de ellas va añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas. A su vez, éstas pueden separarse en Actividades Primarias y Actividades de Apoyo.

Las **actividades primarias** serían las siguientes: Recepción y almacenaje de materias primas, elaboración y cocción de los alimentos, servicio y entrega del producto final al cliente, promoción del restaurant y políticas de precios.

Las **actividades de apoyo** serían: Dirección y planificación del negocio, finanzas, contabilidad, control de costos, gestión de calidad, selección y formación del personal contratado e introducción de tecnologías para mejorar los procesos.

1.4 Análisis Situacional de la Organización: FODA

La Matriz FODA es un instrumento útil para el proceso de toma de decisiones empresariales. Ofrece información sobre factores claves para el éxito del negocio, porque permite analizar y evaluar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual se desarrolla

De su análisis surgirán las fortalezas y debilidades del emprendimiento, así como las oportunidades y amenazas que rodearán a la organización, afectando su entorno.

La Matriz FODA consta de dos dimensiones esenciales: una interna y otra externa.

La dimensión interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades del negocio, con aquellos aspectos sobre los cuales se puede tener control, es decir, que son variables que podrán ser ajustadas o modificadas desde la organización.

Las **Fortalezas** que distinguen a la empresa son:

- Ofrecer un producto de calidad con materias primas seleccionadas.
- Atención personalizada por sus dueños.
- Resumida capacidad del Restaurant, por lo que se garantiza el producto final y la atención.
- Platos elaborados con productos regionales y materia prima local.

Las **Debilidades** que ponen en desventaja a la empresa son:

- Universo reducido de mesas con respecto a la competencia, lo que hace que se atienda a una cantidad menor de clientes.
- Carta limitada en cuanto a menús y bebidas.
- Merma en los ingresos en las épocas de temporada baja.

La dimensión externa muestra las oportunidades y amenazas generadas en el entorno de la organización. En general, suponen variables que están fuera del control directo de la empresa, pero que pueden afectar su desempeño.

Las **Oportunidades** que destacan a la empresa:

- Nueva oferta gastronómica. En el mercado no hay ofertas de este estilo.
- Se pueden obtener buenos acuerdos con productores locales para que abastezcan exclusivamente a la empresa y obtener un producto final diferenciado.
- Creciente tendencia de los consumidores hacia la comida producida con materia prima natural.
- Aprovechamiento de los diferentes eventos turísticos durante el año.

Las **Amenazas** que pueden influenciar a la empresa son:

- Cambios en políticas cambiarias y económicas que afecten el turismo.
- Posible falta de aprovisionamiento de proveedores, al tratarse de productores chicos.
- Presión de productos o servicios sustitutos.
- Aumento en la cantidad de restaurant con cada temporada.

Básicamente, los principios de este método son:

- Las **Fortalezas** deberían **potenciarse**.
- Las **Oportunidades** deberían **aprovecharse**.
- Las **Debilidades** deberían **reducirse y/o eliminarse**.
- Las **Amenazas** deberían **sortearse/neutralizarse**.

1.5 Análisis de Mercado

El análisis de mercado está dirigido a la investigación de los potenciales consumidores a los cuales estarán destinados los productos o servicios. Es importante destacar que ese mercado que se ha identificado es lo que le da sentido al emprendimiento. A la vez, son los productos los que deben adaptarse a las necesidades del mercado y no al revés. Esto sumado a lo importante que es tener claro quién es el cliente, justifica el estudio de mercado como herramienta vital para el negocio.

Para llegar a identificar el segmento del mercado al que se desea apuntar, se llevó a cabo una encuesta usando la plataforma brindada por Google Drive y enviando la misma por diversos medios sociales como ser Facebook y Twitter. De esta forma se logró llegar a diversas personas de todo el país y así conocer sus gustos y preferencias a la hora asistir a Restaurantes cuando están de vacaciones.

La encuesta y las respuestas se anexan al trabajo.

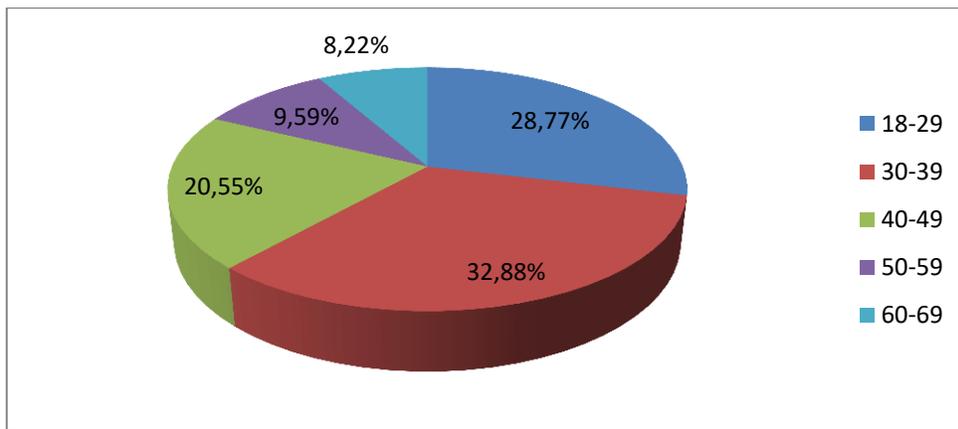
Ficha Técnica de la Encuesta

Tipo de Estudio	Encuesta apertura de Restaurant
Fecha de Realización	21 de Abril a 11 de Mayo de 2015
Población Objetivo	Hombres y Mujeres de 18 años o más de todo el territorio argentino
Tamaño de la Muestra	73 Encuestas
Tipo de Muestreo	Probabilístico: Aleatorio simple
Instrumento de Recolección	Plataforma brindada por Google Drive
Sistema de Consulta	Plataformas de Internet: Facebook y Twitter

Presentación y análisis de los datos

DATOS GENERALES

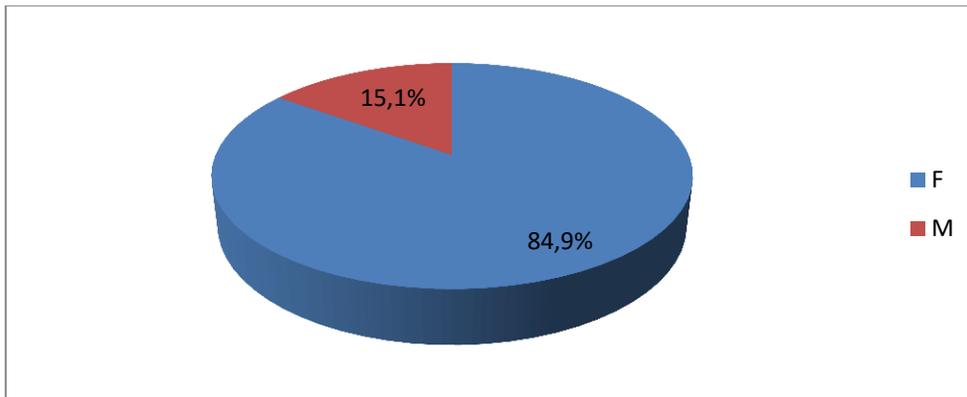
1) Edad:



Interpretación:

En base a los datos proporcionados por los encuestados se puede ver los Rangos de Edad que más encuestas realizo. Estos Rangos son, de 30 a 39 años con 32.88%, de 18 a 29 años 28,77% y de 40 a 49 años 20,55% de los encuestados.

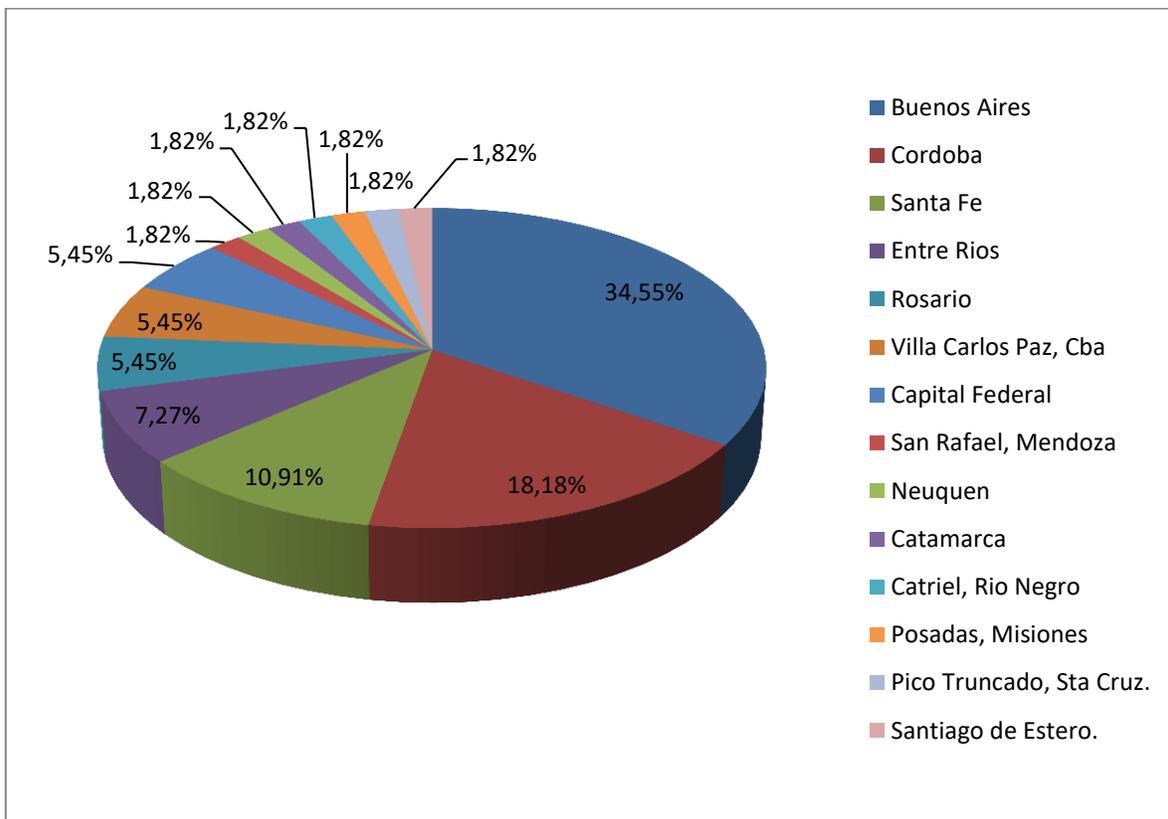
2) Sexo:



Interpretación:

En base al gráfico anterior, se puede dilucidar que el 84,90% de los encuestados fueron mujeres.

3) Ciudad/Provincia

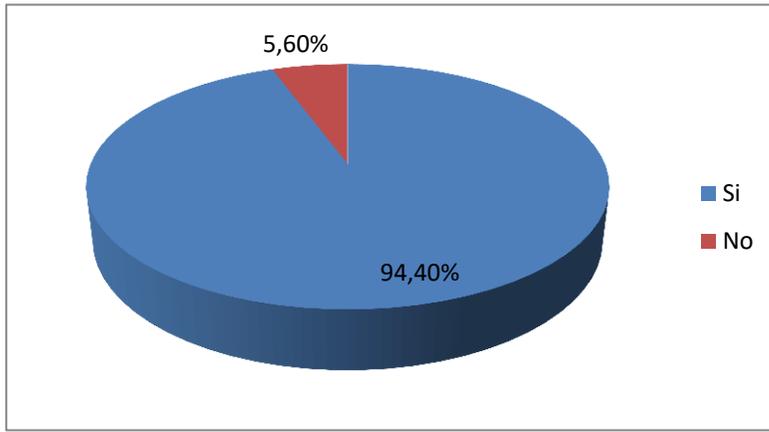


Interpretación:

Como se observa en el gráfico anterior, la encuesta fue realizada por personas de varios puntos del país. Esto es útil, debido a que, el Restaurant va a recibir gente de diversas regiones.

INFORMACIO

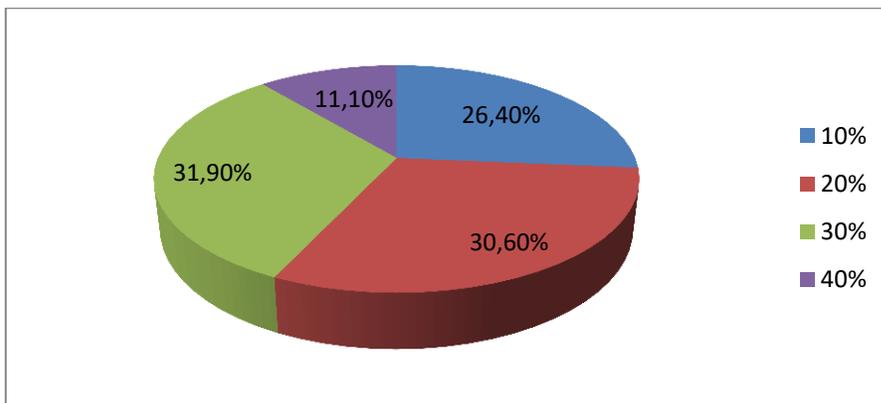
4) ¿Cuándo sale de vacaciones suele concurrir a Restaurantes?



Interpretación:

En base a los datos proporcionado por los encuestados, se puede observar que en su gran mayoría (94.4%), concurren a un Restaurante cuando vacacionan.

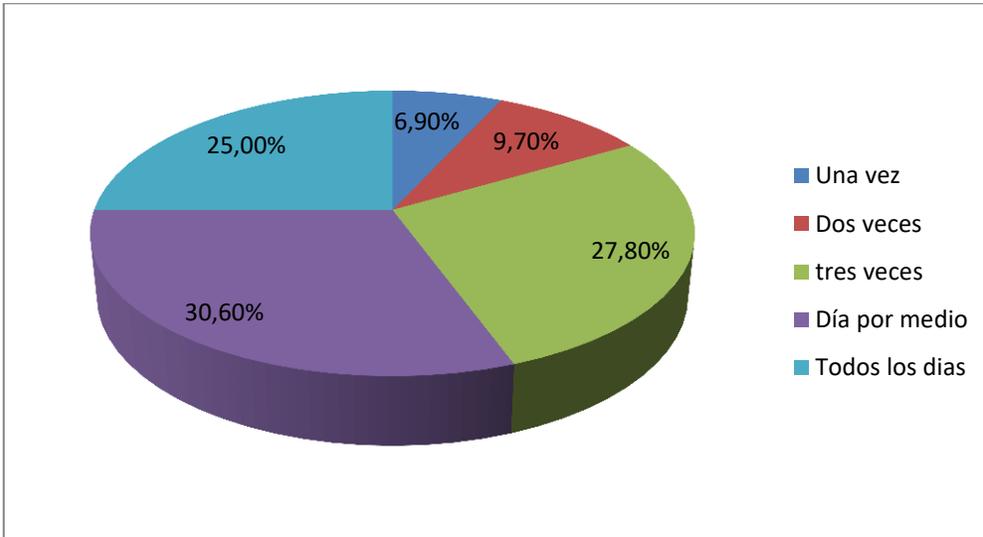
5) ¿Cantidad de su ingreso mensual destinado a Restaurantes cuando está de vacaciones?



Interpretación:

La encuesta arroja que en su mayoría, las personas destinan entre un 30% y un 20% de su ingreso a concurrir a un Restaurante cuando vacaciona.

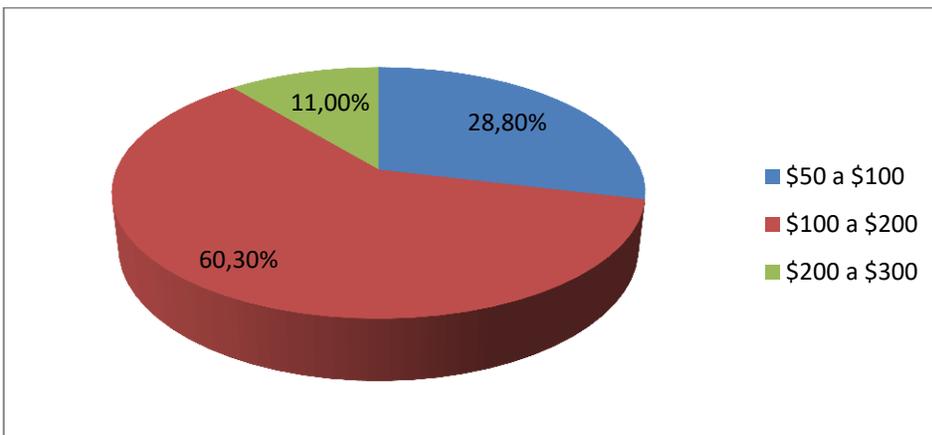
6) ¿Con qué frecuencia asiste a Restaurantes durante el periodo que está de vacaciones?



Interpretación:

Los encuestados respondieron que en su mayoría, concurren día por medio a un Restaurante, mientras están vacacionando.

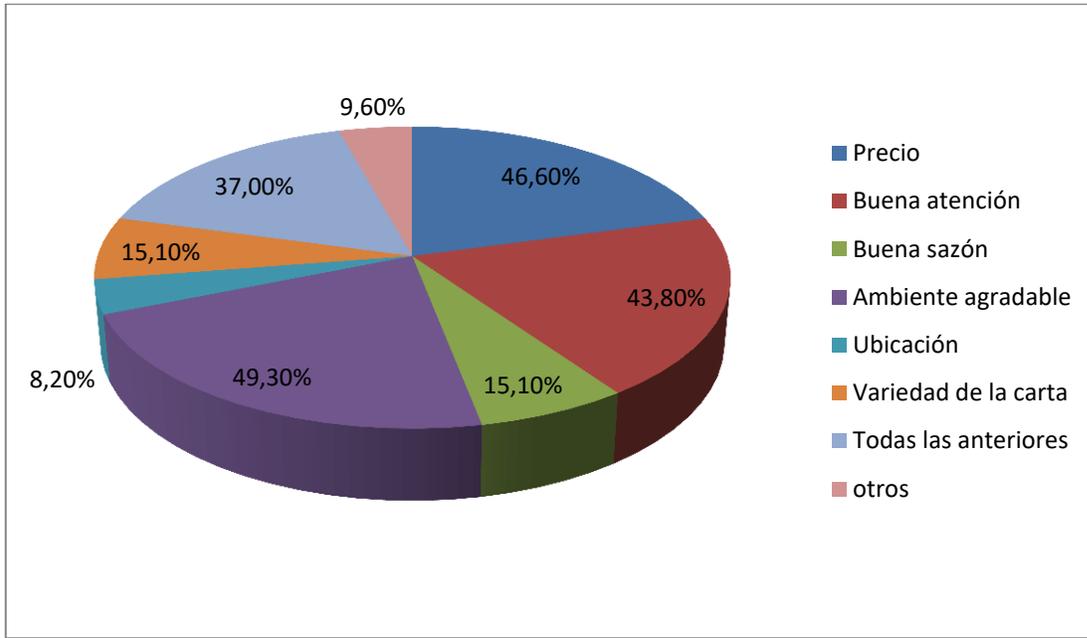
7) A la hora de consumir (bebidas y comida). ¿Cuánto le parece apropiado gastar por persona?



Interpretación:

Los datos del grafico anterior demuestran que del total de 73 personas encuestadas, un 60.2% (44 personas), elige un rango medio de precios a la hora de salir a comer a un restaurant, el cual va de \$100 a \$200.

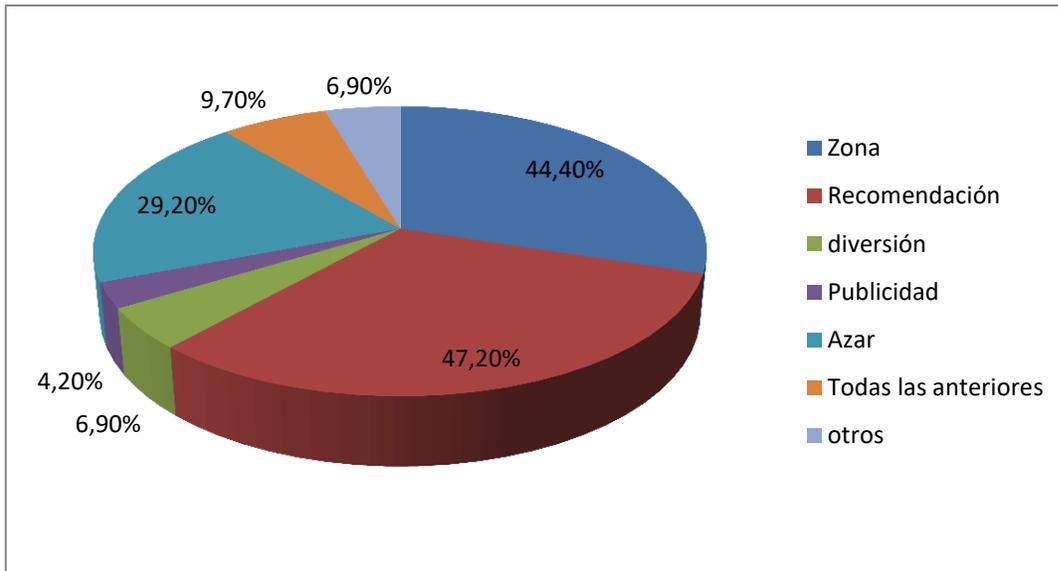
8) ¿Qué elementos influyen en la elección de un Restaurant?



Interpretación:

Con los datos anteriores se señala cuáles son las variables que más influyen en los encuestados a la hora de elegir un restaurant. Estas son: Ambiente Agradable, Precio y Buena Atención.

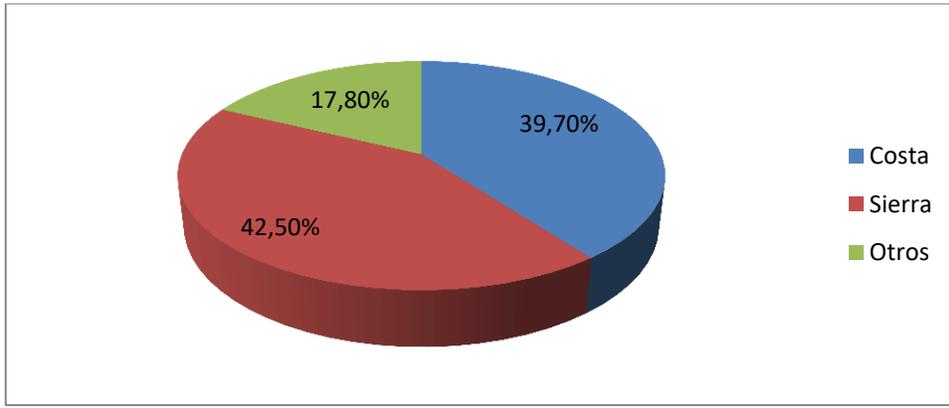
9) ¿Cómo elige el Restaurant cuando está de vacaciones?



Interpretación:

En base a los datos anteriores se puede observar cuales son las formas más usuales en que los encuestados eligen un restaurant cuando vacacionan. Estas son, Recomendación, por Zona y por Azar.

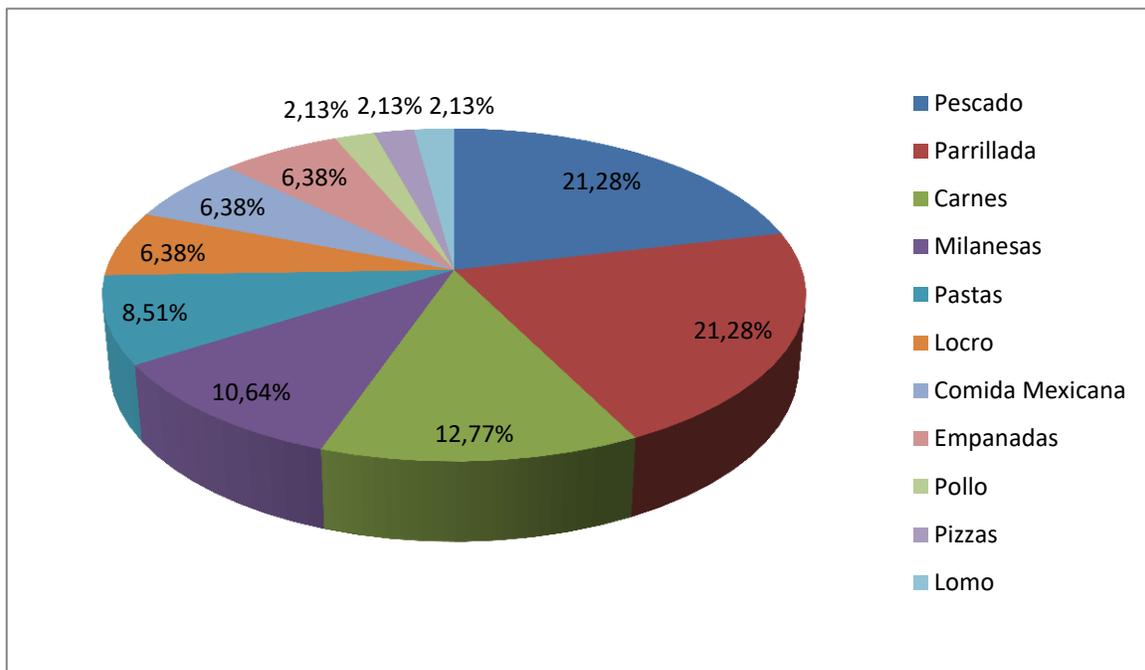
10) ¿Tiene preferencia por la comida de alguna zona en especial?



Interpretación:

Por medio de los datos anteriores se puede observar que en un primer lugar, el 42,50% de los encuestados, optaron por la comida preferida de la zona de las sierras.

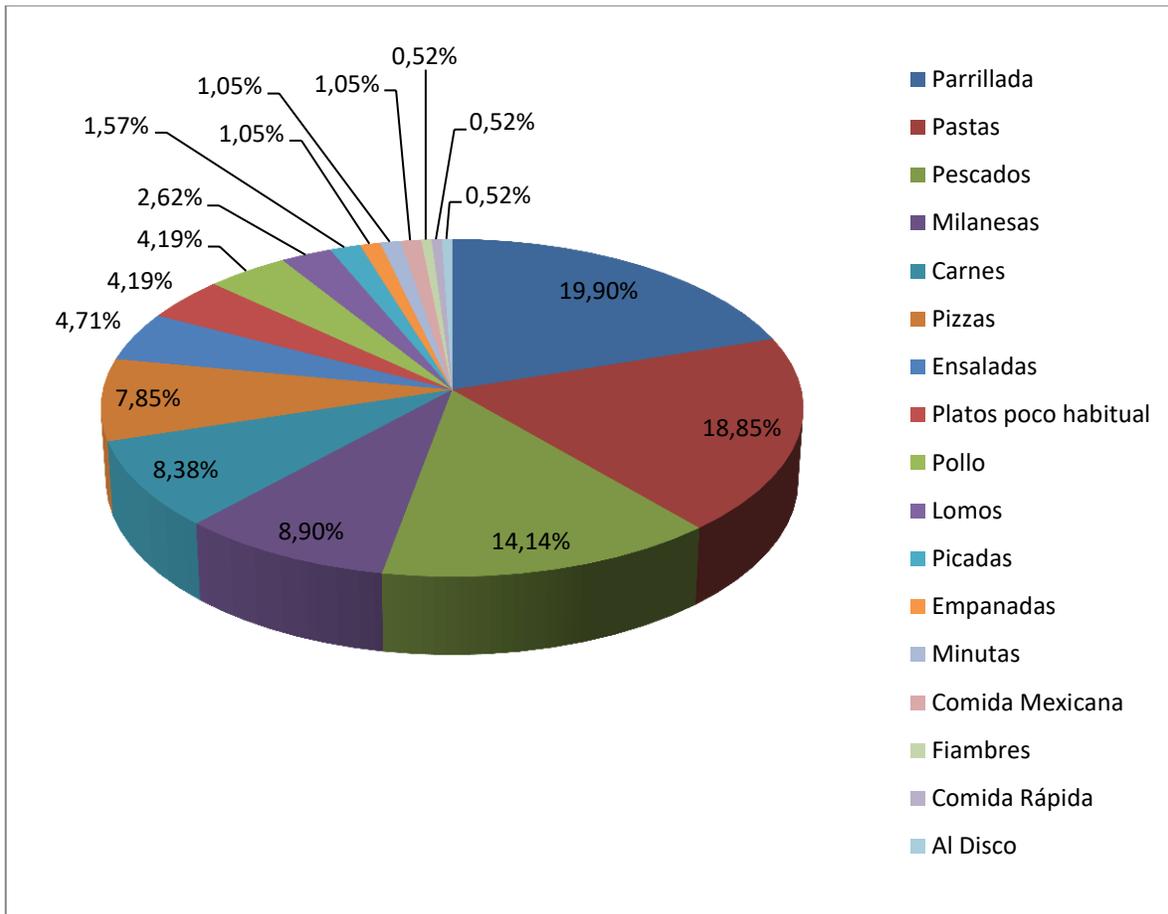
11) En caso de ser comida típica. ¿Qué plato prefiere?



Interpretación:

En base a la reseña anterior se puede interpretar las preferencias de los encuestados en cuanto a comida típica. Las mismas, se pueden dividir en 3 categorías que de mayor a menor muestran que lo más preferido son los Pescados y Parrillada, en segundo lugar las Carnes, Milanesas y Pastas y en tercer lugar Locro, Comida Mexicana y Empanadas.

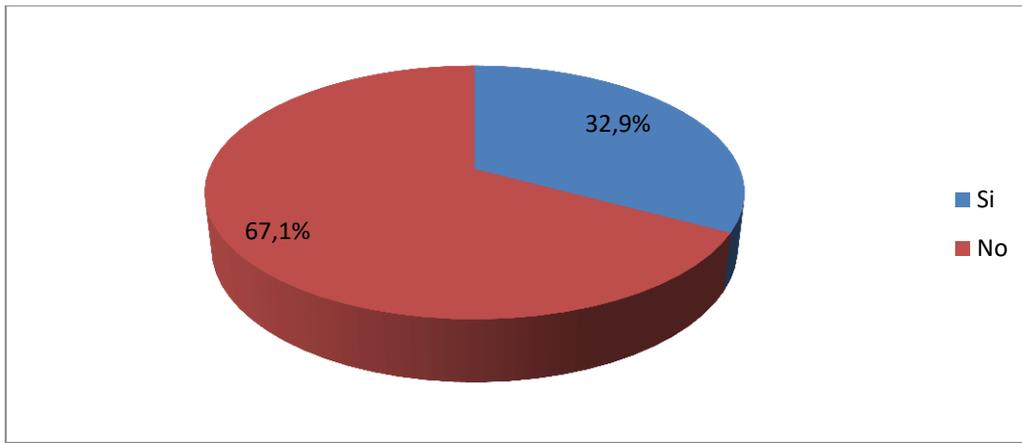
12) ¿Cuáles son sus 3 platos preferidos a la hora de concurrir a un Restaurant?



Interpretación:

En la encuesta se le pide a los encuestados que nombren cuales son sus 3 platos preferidos al momento de concurrir a un Restaurant. Por lo tanto, en base a las respuestas proporcionadas podemos inferir cuáles son sus gustos y dividir los mismos en 3 categorías de mayor a menos. Estas son, en primer lugar Parrillada, Pastas y Pescados, en segundo lugar Milanesas, Carnes y Pizzas y en tercer lugar Ensaladas, platos poco habituales, Pollo, Lomos y Picadas

13) ¿Frecuenta algún Restaurant que ofrezca la comida de la región de su preferencia?



Interpretación:

En la encuesta, las personas indicaron, que la mayoría no frecuenta un Restaurant que ofrezca la comida de la región de su preferencia.

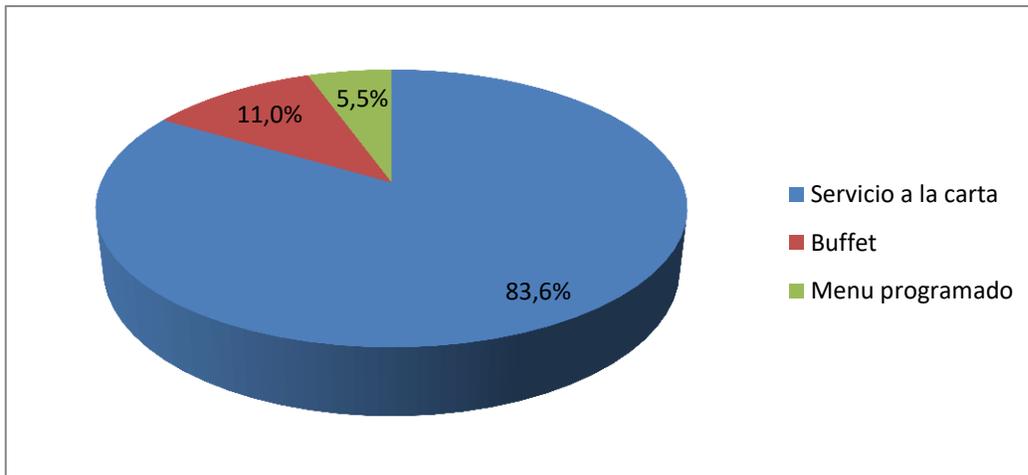
14) En caso de ser positiva la respuesta anterior. ¿Cuál es el Restaurant?

Andale
Danubio
Manolo
La farola
Ricky pizzas
La parrilla de Raul
Sociedad Alemana
San Onorato
Pamplona
Angus
Restaurant Italiano
La Mamma
El costerito
Parrilla Don Miguel
La vieja Esquina
La Marisqueria
Los Sauces
Comida Italiana
Otoxo
Los Gauchos, Carlos Paz

Interpretación:

Se le pide a los encuestados que nombren el Restaurant que frecuentan según la comida de la región de su preferencia. Por lo que, con los datos anteriores, se puede averiguar más sobre los gustos de los encuestados al conocer los lugares que asisten.

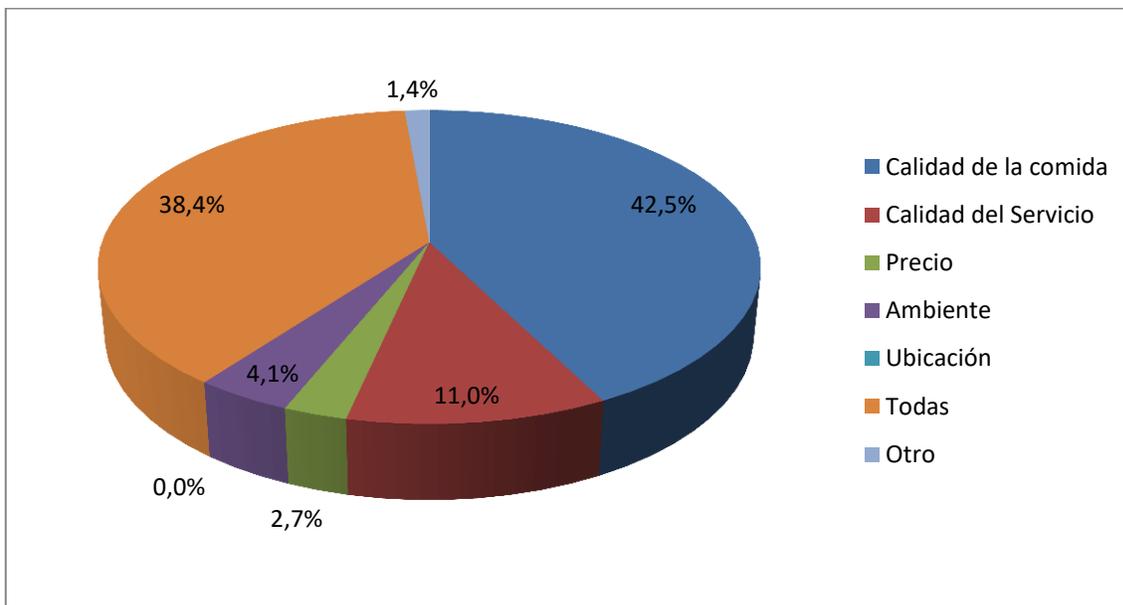
15) Cuando está de vacaciones. ¿Qué prefiere Usted?



Interpretación:

En base a la respuesta de los encuestados, se puede observar, que 83,6% de los mismos prefiere servicio a la carta a la hora de concurrir a un Restaurant cuando vacaciona.

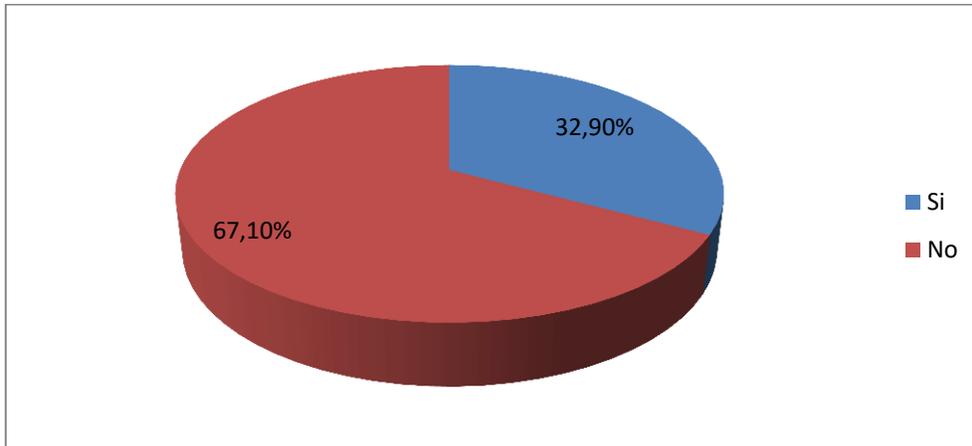
16) ¿Por qué regresaría Usted a un Restaurant?



Interpretación:

En base a las respuestas proporcionadas por los encuestados se puede dilucidar que en mayor o menor medida todas las variables presentadas (Calidad de la Comida y el Servicio, Precio, Ambiente y Ubicación) influyen a la hora de regresar a un Restaurant, siendo las que más se destacan, Calidad de la Comida y Calidad del Servicio

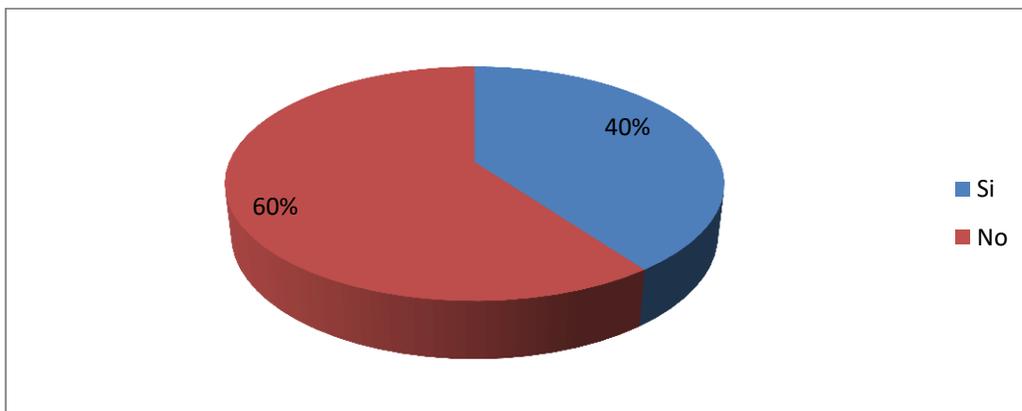
17) ¿Alguna vez concurrió a un Restaurant Privado?



Interpretación:

Se infiere, en virtud a los datos arrojados por la encuesta, que la mayor parte de los encuestados no conoce o nunca concurrió a un Restaurant Privado.

18) En caso de haber concurrido. ¿Volvió a frecuentarlo?



Interpretación:

Por medio de los datos anteriores, se puede observar, que el 60% de los encuestados que alguna vez concurrieron a un Restaurant Privado, no volvió a frecuentarlo.

19) En ambos casos. ¿Por qué tomo la decisión de volver o no a frecuentarlo?

SI VOLVIO	NO VOLVIO
Buena Comida (7 personas)	Queda lejos
Buena Atención (6 Personas)	Mala comida y caro
Ambiente (6 Personas)	Prefiero lugar público
Buen Servicio (2 Personas)	No me gusto
Sensación de estar en casa	Falta de oportunidad
Menú que no hago en casa	
Intimidad	
Exclusividad	
Menú variado	

Interpretación:

En base a las respuestas brindadas por los encuestados, se puede saber el motivo por el cual los mismos volvieron o no a frecuentar el Restaurant Privado. Estos motivos son de utilidad a la hora de emprender el negocio.

20) Por Ultimo. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para hacer?

- Higiene en los Baños.
- Demora en la comida.
- Mozos que no prestan atención y buena atención.
- Aspecto del Restaurant, limpieza, prolijidad y la carta que se expone
- Calidad de la comida y especialidades del Restaurant
- Buena comida a buen precio para familias numerosas.
- Comida para celíacos y menú sin tacc.

Interpretación:

En la encuesta, se le pide a las personas, que realicen algún comentario o sugerencia. Los mismos, son de utilidad a la hora de poner en marcha el emprendimiento.

Con el análisis realizado anteriormente se pretende destacar los datos más importantes obtenidos en la encuesta y que van a ser de utilidad a la hora de definir el Plan de Negocio.

1.6 Diagnostico

De acuerdo a lo analizado en el presente capítulo, se pueden observar los siguientes puntos:

- ✓ Respecto al entorno que componen a la empresa, ya sea interna o externamente, la misma se encuentra en una situación favorable para su desenvolvimiento. Esto se debe principalmente a la propuesta innovadora y a la posibilidad de instaurar el mismo en el sector turístico, obteniendo así, beneficios que son sustentables en el tiempo.
- ✓ Siguiendo con el entorno, se debe entender que la cadena de valor interactúa con diversos factores externos, donde cada eslabón está condicionado por muchas variables que provienen de fuera de la empresa. Para comprender estas interacciones corresponde tener en cuenta el mismo. Por lo que, un buen seguimiento de las actividades que hacen a la cadena de valor y los factores que influyen del entorno permitirá que el restaurante se lleve delante de manera exitosa.
- ✓ Con relación al FODA, se puede inferir que las fortalezas deberían potenciarse, ya que estas son las habilidades y capacidades que posee la empresa, mientras que las oportunidades deberían aprovecharse al máximo, debido a que dichos factores proveniente del entorno resultan ventajosos para el proyecto. A la vez, las debilidades deberían reducirse, dado que las mismas no son realizadas de manera eficiente por la empresa o son recursos que no posee. Del mismo modo, deberían sortearse o neutralizarse las amenazas provenientes del entorno, los cuales resultan perjudiciales para la empresa.
- ✓ Por último, de la información recolectada por medio de la encuesta, se identificaron los aspectos más importantes que afectan la decisión de compra de las personas. Los mismos son: precio, elección del restaurant cuando vacacionan, preferencias en cuanto a comidas típicas, platos preferidos, servicio ofrecido, calidad de la comida, ambiente y limpieza del establecimiento.

Como demuestra lo analizado, el proyecto es atractivo y tiene un gran potencial dentro del mercado gastronómico de la ciudad de Villa Carlos Paz, por lo que se propone su apertura, aprovechando las fortalezas que la misma posee y beneficiándose de las oportunidades de una nueva propuesta en la región. Por lo expuesto, se está en condiciones de saber si el proyecto es viable y si se puede llevar a cabo, o de lo contrario, no lo sea y se abandone la idea principal.

Conclusión:

En el presente apartado se analizó el entorno donde se desenvolverá el emprendimiento. En base a esto, se pueden destacar los siguientes puntos:

- Cualquier empresa se desenvuelve en un entorno complejo, por eso conviene agrupar los factores que la afectan, para poder analizarlos mejor.
- La forma en que la empresa se relaciona con el entorno y saque provecho del mismo dependerá del tipo de redes que logre construir, en cantidad y calidad, administrándolas responsablemente.
- Del análisis de la matriz FODA podemos destacar que:
 - Las Fortalezas deberían potenciarse.
 - Las Oportunidades deberían aprovecharse.
 - Las Debilidades deberían reducirse y/o eliminarse.
 - Las Amenazas deberían sortearse/neutralizarse

Del mismo modo, se analizó el mercado y se pudo establecer que es importante identificar el mismo, ya que este le da sentido al emprendimiento. Debido a esto, con una encuesta realizada se pudo detectar a los potenciales clientes y conocer sus preferencias.

Por último, se realizó un diagnóstico de todos los puntos desarrollados en el presente capítulo, arrojando como conclusión de lo analizado, que el proyecto tiene un gran atractivo y potencial dentro del mercado gastronómico de la ciudad de Villa Carlos Paz.

2 Capítulo 2: Propuesta

Introducción:

En el segundo apartado, se destaca que las principales ventajas provendrán del negocio más que del producto o servicio. Es decir, que las mismas surgirán de cómo se comercialice y se genere. Para ello, se hará referencia al modelo de negocio. Cuestión que llevará a analizar y definir el negocio en el que se inscribirá el producto o servicio a comercializar.

A la vez, se destaca la importancia de planificar estrategias. Esto refiere, al conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos organizacionales y que comprende conceptos como Visión, Misión, Valores, Objetivos y el Plan de Acción.

Seguidamente, se analizarán las inversiones a realizar, los costos que implicarán la producción y el precio al cual se venderá el producto. Procesada esta información, será factible, haciendo uso de algunas herramientas, la estimación de la rentabilidad económica y la factibilidad financiera del proyecto.

Por último, Presentada la inversión, la determinación de los costos, el proceso de fijación de precios, los presupuestos de ingresos y egresos y el presupuesto financiero, se puede realizar la evaluación final del emprendimiento. Por lo que, se desarrollaran las proyecciones de los estados contables y se analizaran indicadores de rentabilidad para el proyecto.

2.1 El Negocio

La idea de negocio es instalar un Restaurant Privado que contará con un promedio de 7 mesas, atendido por sus dueños. Que sea representativo de la comida regional, que brinde productos y servicios de excelencia a sus clientes.

2.2 Estrategia Organizacional

Cuando se habla de **Estrategias** se hace referencia al conjunto de acciones orientadas al logro de los **objetivos** organizacionales.

Carlos Cleri (2010) plantea que “toda buena conducción comienza con la razón de ser de la empresa (*misión*), avanza hacia un sueño (*visión*) y la reflexión sobre la manera de concretarlo (*estrategia*); continua con la transmisión de valores a los integrantes de la organización, luego la planificación de las acciones; sigue con la *gestión* y la *ejecución* y culmina con el *control*.” En ello, destaca que las

empresas exitosas mantienen valores y objetivos en el tiempo, adaptando constantemente las estrategias y prácticas empresariales a los cambios en el entorno.

A continuación realizaremos una breve descripción de cada uno de estos conceptos.

Visión

Es una imagen clara que indica hacia donde se dirige la organización a largo plazo y en que se deberá convertir.

Posicionarse como un restaurant exclusivo, representativo de la comida regional, que ofrece servicios y productos de excelencia a sus clientes, que otorga un trato razonable a sus proveedores y pretende colaborar en el desarrollo turístico de la región.

Misión

Resume la razón de ser del emprendimiento y contiene la definición de sus productos, del mercado y de su alcance geográfico.

Brindar a los clientes productos alimenticios regionales de calidad producidos con materia prima estacional, natural y artesanal, con la intención de atraer a personas del país y a extranjeros, armonizándolo en un ambiente agradable e íntimo donde se manifieste y se promueva la expresión cultural de la provincia.

Valores

Son aquellas cualidades y características, que van a regir el funcionamiento de la organización, conforme sus propios principios y su cultura organizacional.

- **Responsabilidad:** Con el trabajo y en el desempeño de los servicios.
- **Fidelidad:** Para con los ideales, los clientes y proveedores.
- **Compromiso:** Con los proveedores, clientes, medio ambiente, desarrollo turístico y desempeño.
- **Voluntad:** De superarse continuamente.
- **Excelencia:** Hacer las cosas bien, atendiendo los pequeños detalles, para lograr un producto de calidad.

Objetivos

Representan no solo el punto final de la planificación, sino el fin a la que la organización, la integración del personal, la dirección y el control están dirigidos. Son los estados deseados en el corto, mediano y largo plazo.

De Corto Plazo:

- *Capacitarse para lograr excelencia en los procesos del emprendimiento.*
- *Trabajar con productos de calidad.*
- *Lograr la pulcritud en el establecimiento.*
- *Transformar la cocina en un laboratorio de delicias y sensaciones.*
- *Concentrar la atención en detectar y satisfacer las necesidades de los clientes.*

De Mediano Plazo:

- *Tener una oferta de platos con innovación permanente.*
- *Lograr generar un ámbito de agradables sensaciones para el turista, donde se combinen virtuosamente los sabores y la cálida atención.*
- *Lograr una rentabilidad neta anual del 30%.*
- *Lograr un nivel estable de ingresos.*

De Largo Plazo:

- *Elaboración de platos regionales innovadores.*
- *Formar alianzas estratégicas con los proveedores para que brinden un producto de calidad.*
- *Ser una restaurant referente en la zona.*

2.3 Plan de Mercado

Las estrategias de marketing son aquellas que regulan el vínculo entre la empresa y el mercado, señalando el camino que la empresa debe seguir para alcanzar la cuota y el tipo de mercado que eligió servir, orientando el logro de los objetivos. Es por eso, que debe existir compatibilidad entre las Estrategias de Marketing y las Empresariales.

2.3.1 Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial debe ser compatible e ir en la misma dirección que la estrategia funcional de marketing, de lo contrario la respuesta de la empresa al entorno será errónea y fracasará en el mercado.

Según Porter, existen tres estrategias genéricas para elegir la forma de participar en el mercado:

- I. Liderazgo en costos
- II. Diferenciación
- III. Enfoque

A su vez, las dos primeras pueden ser complementadas por la tercera, según sea la demanda a alcanzar:

- ✓ Posicionamiento amplio (al mercado en general)
- ✓ Enfocada (a un segmento especializado)

La estrategia genérica en la que se ubicará el restaurant es la “Diferenciación”, ya que se busca lograr una percepción totalmente diferenciada del servicio en el consumidor. Debido a que, consiste en diferenciar el producto o servicio ofrecido, transformándolo en algo que en la industria se percibe como único. La diferenciación proporciona una protección contra la rivalidad competitiva porque puede generar lealtad en la marca por parte de los clientes, permitiendo estar mejor posicionado frente a productos sustitutos y disminuyendo la sensibilidad al precio y aumentando los márgenes de utilidad. El propósito de la estrategia es que los consumidores le otorguen una valoración en relación a productos o servicios de referencia. La diferenciación puede ser por lo bajo o por lo alto, fijando desde la empresa precios que entren en consonancia con el tipo de posicionamiento del bien esperado.

2.3.2 Estrategias de Marketing

Existen 3 niveles de estrategias de marketing que deben darse en el siguiente orden:

- I. Segmentación
- II. Posicionamiento
- III. Integrada de Marketing Mix

I. Estrategia de Segmentación

La Estrategia de Segmentación se descubre cuando se hace el Análisis de Mercado y se determina el tipo de preferencias que presenta el mismo. Esto da origen a distintos tipos de marketing, lo que genera estrategias de segmentación al tener que decidir en función de las preferencias, cual seguir.

La estrategia de segmentación a utilizar por el restaurant será la de “Marketing Indiferenciado”, ya que se busca determinar las preferencias comunes entre los clientes para así armar los platos a ofrecer. Los mismos, según la encuesta realizada, llevaran Carnes, Pescados y Pastas.

II. Estrategia de Posicionamiento

Este es enunciado por la empresa como deseable, dado que el posicionamiento real es definido por el consumidor. Es por eso, que dicha estrategia está relacionada con la de Marketing Mix, ya que sin esta última la posición puede ser cualquiera y no necesariamente coincidirá con la pretendida por la empresa.

El posicionamiento consistirá en que los clientes lo consideren como un Restaurant de referencia, exclusivo y representativo de la comida regional. Por esta razón, el mismo se posicionará “por tipo de usuario”.

III. Estrategia integrada de Marketing Mix

a) **Producto**

El Producto es el conjunto de atributos y características que posee un bien o servicio, orientado a satisfacer una necesidad y por el que una persona estaría dispuesta a pagar un cierto valor.

Contando con los datos tomados de la encuesta es posible determinar las preferencias, expectativas y gustos principales de los potenciales clientes y así diseñar un producto y servicio que se adapte a sus necesidades e inquietudes. De este modo, se tendrá en cuenta al momento de prestar el servicio:

- Buena atención.
- Ambiente agradable.
- Calidad de la comida.
- Calidad del servicio.
- Precio
- Higiene y limpieza de todo el lugar.

A la vez, se contemplará al momento de elaborar el producto a brindar que las preferencias fueron principalmente:

- Parrillada en sus diferentes cortes de carne y cerdo.
- Pastas en todas sus variedades.
- Pescados, donde se destacaron las rabas, paella y mariscos.

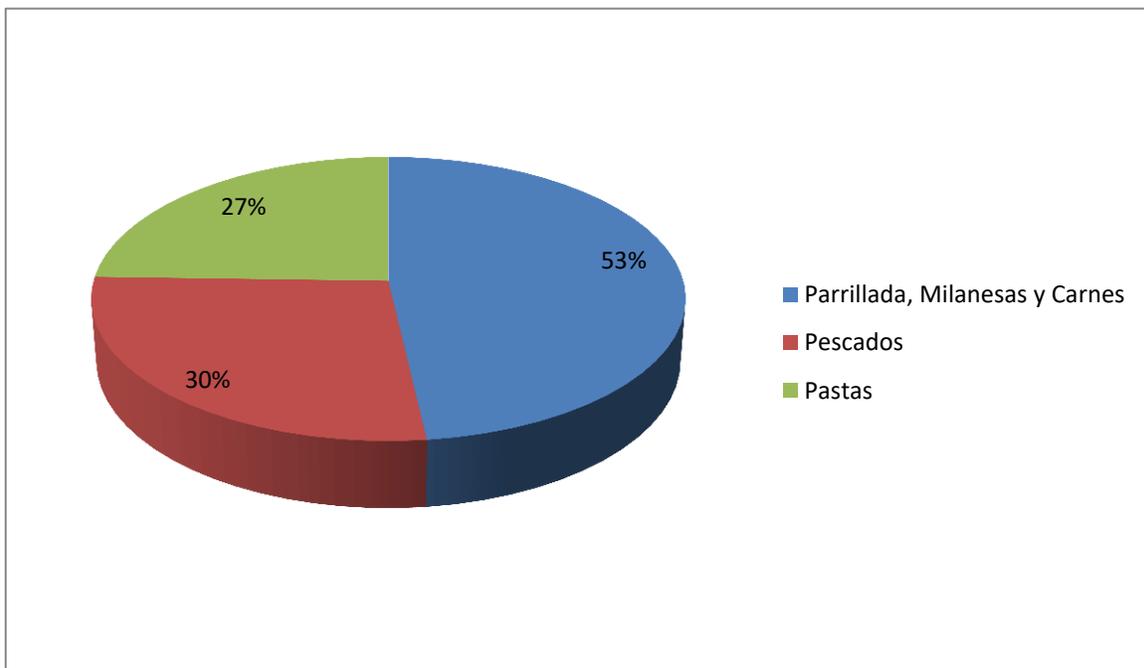
En segundo lugar, se puede agrupar:

- Milanesas cocinadas de diferentes formas.
- Carnes al horno y estofadas.
- Pizzas.

En tercer lugar, se encuentran:

- Ensaladas como plato principal.
- Pollo cocinado en diferentes formas.
- Lomos.
- Picadas.

La carta contendrá de dos a tres menús programados que contaran de tres a cinco pasos según la ocasión y donde se ofrecerán los platos destacados a continuación, según gusto de los encuestados.



Con el gráfico anterior, se puede hacer una mezcla de los menús que van a ofrecerse y el porcentaje de salida que tendrá cada uno, para así calcular con mayor precisión la cantidad de materia prima a adquirir según cada menú.

b) Precio

La estrategia a implementar es la diferenciación, ya que se busca llevar adelante un proyecto innovador en la región, donde la diferencia recaerá sobre el producto o servicio a prestar. Por lo que se va a intentar posicionarse como un restaurant exclusivo y representativo de la comida regional, ofreciendo alimentos elaborados con materia prima estacional, natural y artesanal. A la vez, se pretenderá que los clientes lo consideren como un restaurant de referencia.

Del mismo modo, las diferencias más destacadas del proyecto con respecto a otros Restaurantes recaen sobre el ambiente íntimo, hogareño y atendido por sus propios dueños.

A la vez, se intentará establecer el precio de referencia obtenido en la encuesta, el cual ronda entre los \$100 a \$200 por menú.

c) Distribución

La estrategia de distribución elegida para el caso sería la selectiva. Debido a que, se distribuye el producto a un número de distribuidores escasos. Por lo que, se destinará una mesa a ventas y publicidad por internet en sitios conocidos como Groupon, KlikOn y Despegar.

Además, se publicitará en diferentes app de Restaurant, alternativa moderna, con muchos seguidores y que funciona en centros turísticos.

d) Comunicación

Esta estrategia busca determinar que herramientas de comunicación usar y en qué proporción usarlas.

Siguiendo los datos de la encuesta la estrategia estará orientada principalmente a que el Restaurant se haga conocido por medio de la recomendación, por lo que se pretende destinar una mesa para invitar a conserjes de hoteles y alojamientos, a empleados de agencias de viajes que trabajen con destino en Villa Carlos Paz y empleados de boleterías de teatro. Al mismo tiempo, se destinará una mesa a ventas y publicidad por internet en sitios conocidos como Groupon, KlikOn y Despegar.

Además, se publicitará en diferentes app de Restaurant, alternativa moderna, con muchos seguidores y que funciona en centros turísticos.

Por lo expuesto anteriormente, la estrategia de comunicación es, relaciones públicas, herramientas de publicidad y promoción de ventas.

2.4 Plan de Producción

A continuación, se describen todos los aspectos relacionados con la producción del producto que se pretende comercializar. Abarcando el proceso de producción, los insumos a utilizar, y la capacidad de producción máxima y mínima. También, se incluye un detalle de los costos que se generarán para diferentes niveles de actividad y la determinación del precio.

2.4.1 Inversiones

Se entiende por inversiones a la magnitud de fondos que deberán ser asignados a la puesta en marcha y operatoria del emprendimiento. Para calcularla debemos tener en cuenta todas las erogaciones que serán necesarias realizar para poder ponerlo en funcionamiento.

La inversión para crear materialmente el emprendimiento y dar inicio a su operatoria está conformada por tres componentes básicos:

- I. Inversión fija.
- II. Inversión en capital de trabajo.
- III. Inversión para la puesta en marcha.

A continuación se asignaran los fondos necesarios para la puesta en marcha y operatoria del Restaurant.

Todos los valores que se consignan a continuación corresponden al mes de Junio de 2015.

- I. Inversión fija

Son los bienes de capital e instalaciones necesarias para llevar adelante el emprendimiento, como oficinas, equipamiento, vehículos, etc.

En el proyecto se tendrán las siguientes inversiones fijas:

- ✓ Local comercial: En condiciones para abrir, el mismo deberá incluir gastos en Reformas.
- ✓ Mobiliario: Deberá incluir Mesas y Sillas.

Inversión Fija

Concepto	Descripción	Precio	Cantidad	Total
Reformas del Local	Rampa de acceso para discapacitados y acondicionar un baño para discapacitados	\$6.000	1	\$6.000
SUBTOTAL		\$6.000		\$6.000
Mobiliario	Mesas x 7 y Sillas x 28	\$10.045	1	\$10.045
SUBTOTAL		\$10.045		\$10.045
TOTAL		\$16.045		\$16.045

Origen: Datos obtenidos de Makro Restaurantes y Bares. Híper Libertad. Carrefour y Mercado Libre.

II. Inversión en capital de trabajo

Es el monto necesario para cubrir los costos de materia prima y costos de producción, tanto de productos terminados como en procesos, más gastos de administración y ventas y créditos a clientes, que permitan funcionar hasta su cobranza y de esta manera cerrar el ciclo.

El restaurant incluirá las siguientes inversiones en capital de trabajo:

- ✓ Materia Prima: Todos los elementos necesarios para la elaboración de los platos, como ser verduras, carnes, ingredientes, condimentos y demás. El Stock de materia prima esta determinado para un mes.
- ✓ Gastos de comercialización: Los gastos necesarios para hacer conocido el Restaurant, como ser el costo de vender una mesa por internet, promociones por e-mail y de invitar a conserjes de hoteles y alojamientos.
- ✓ Gastos de Administración: Monotributo, la categoría se determinará según el presupuesto de ingresos.
- ✓ Gastos de Producción: Contratación del Cocinero/a.
- ✓ Local Comercial: Se acuerda con la inmobiliaria un contrato de alquiler comercial por 36 meses y el pago de los gastos administrativos por adelantado a razón de 6% del valor total del contrato. A la vez, se estable el pago mensual, mas mes de depósito, contrato e impuestos y servicios correspondientes.
- ✓ Habilitaciones: Todas las necesarias dispuestas por bomberos y municipalidad.
- ✓ Mobiliario: Deberá incluir el resto de los artículos necesarios para operar: Vajillas, Cubiertos, Cristalería, Manteles, Servilletteros, Utensilios de cocina, Cafetera, Heladeras, Cocina, Artículos de limpieza y descartables.
- ✓ Efectivo en Caja

Inversión en capital de trabajo

Concepto	Descripción	Precio	Cantidad	Total
Stock en Materia Prima	Condimentos x 200 g	\$25	5	\$125
	Aceite x 12 lt	\$168.19	1	\$168.19
	Vinagre de alcohol x 1300 cc	\$8.31	2	\$16.62
	Sal fina x 500 g	\$5.27	3	\$15.81
	Sal Gruesa x 1kg	\$6.67	3	\$20.01
	Azúcar x 1kg	\$6.60	3	\$19.80
	Edulcorante x 400 sobres	\$56.86	1	\$56.86
	Azúcar x 320 sobras	\$63.50	1	\$63.50
	Esencia de Vainilla x 1lt	\$30	1	\$30
	Pan rallado x 5 kg	\$100.73	1	\$100.73
	Puré de papas x 500 g	\$29.03	4	\$116.12
	Queso Rallado x 1 kg	\$112.52	2	\$225.04
	Harina x 1 kg	\$2.90	2	\$5.80
	Tomate en lata x 3 kg	\$55.65	2	\$111.30
	Leche en polvo por 25 kg	\$1414.49	1	\$1414.49
	Flan x 3 kg	\$71.38	3	\$142,76
	Café x 500 g	\$26.92	5	\$134.60
	Dulce de Leche x 4 kg	\$119.79	1	\$119.79
	Crema x 1kg	\$53.83	2	\$107.66
	Bola de lomo x kg	\$55	18	\$990
	Filet de merluza x 1kg	\$90.62	16	\$1449.92
	Espinaca congelada x 2.5 kg	\$87.28	5	\$ 349,12
	Tapas Pascualina x	\$55	3	\$165

	10 u			
	Ravioles x 2 kg	\$64.12	8	\$512.96
	Papas Congeladas x 2 kg	\$42.37	4	\$169.48
	Queso Cremoso x 1 kg	\$41.73	4	\$166.92
	Tomate x 1kg	\$15	4	\$60
	Lechuga x 1 kg	\$20	2	\$40
	Zanahorias x 1 kg	\$9	2	\$18
	Ajo x cabeza	\$5	4	\$20
	Limonos	\$9	3	\$27
	Huevos x maple	\$25	3	\$75
	Subtotal Sin Bebida			\$ 7.037,48
	Vino Colon tinto/blanco x 700 ml.	\$16.95	48	\$813.60
	Agua mineral x 500 cc	\$3.62	60	\$217.20
	Gaseosa por 500cc	\$8	120	\$960
	Soda x 500cc	\$5	96	\$480
	SUBTOTAL	\$ 2.910,33		\$ 9.508,28
Gastos Comercialización	Invitaciones para 2 personas por semana	\$41,762	8	\$334,098
	Promoción por internet	Se recupera el costo		
	SUBTOTAL	\$41,762		\$334,098
Gastos Administración				
Monotributo	Categoría I, Impuesto integrado	\$1.600 + (\$1.600*020*2)		\$2.240
	SUBTOTAL	\$2.240		\$2.240
Gastos Producción	Mano de Obra Promedio	\$ 5.999,10		\$ 5.999,10
	SUBTOTAL	\$ 5.999,10		\$ 5.999,10

Local Comercial	Casa de fácil acceso a los turistas a tres cuadras del centro, cuenta con dos baños	\$ 5.500	1	\$ 5.500
	Mes de deposito	\$ 5.500	1	\$ 5.500
	Impuestos y Servicios	\$ 450	1	\$ 450
	Contrato	\$ 1.000	1	\$ 1.000
	Administración Inmobiliaria 6%	\$ 198.000 * 0.06 = \$11.880	6%	\$ 11.880
SUBTOTAL		\$ 24.330		\$ 24.330
Habilitaciones				
Alta Municipal	Plancheta e Informe catastral	\$ 94	1	\$ 94
	Obras Privadas	\$ 105	1	\$ 105
	Inspectoría General	\$ 118	1	\$ 118
	Libra Multa	\$ 50	1	\$ 50
	Libra Sanitaria	\$ 39	1	\$ 39
	Inscripción	\$ 295	1	\$ 295
	Certificación de Firma F1	\$ 21,50	1	\$ 21,50
	Impuesto Adelantado por 2 meses	\$ 364	1	\$ 364
Alta Bomberos	Instalación Eléctrica y de gas	\$ 2.000	1	\$ 2.000
	Iluminación de Emergencia	\$ 104	2	\$ 208
	Señalización de Emergencia	\$ 310	2	\$ 620
Elementos Protección	Extintor de 5 kg con chapa baliza	\$ 900	2	\$ 1.800
	Sistema de detección de Incendio	\$ 500	1	\$ 500
	Detector perdida de	\$ 260	1	\$ 260

	gas			
	Botiquín de primeros auxilios	\$ 190	1	\$ 190
	Plan de Emergencia	\$ 4.800	1	\$ 4.800
	Habilitación hasta 400 m2	\$ 400	1	\$ 400
SUBTOTAL		\$10.550,50		\$11.942,50
Mobiliario				
Vajillas	Platos para pan	\$24.90	7	\$174.30
	Platos postre	\$29.90	35	\$1046.50
	Platos playo	\$37.90	35	\$1326.50
	Platos hondo	\$35.90	35	\$1256.50
	Tazas y platos para café	\$ 70	35	\$ 2.450
Cubiertos	Cuchara, cuchillo y Tenedor	\$7.39	40	\$295.60
	Cucharas de Te x12	\$94.80	3	\$284.40
Cristalería	Set de 12 copas vino, agua y Champagne	\$ 279	3	\$ 837
Otros	Manteles y cubre	\$ 66	7	\$ 462
	Servilleteros	\$ 4	10	\$ 40
	Set salero y pimentero	\$ 40	7	\$ 280
	Set aceitero y vinagrero	\$99.90	4	\$399.50
	Cafetera a filtro eléctrica x 6.8lts	\$ 1.799	1	\$ 1.799
	Heladera	\$ 5.999	1	\$ 5.999
	Cocina	\$ 2.499	1	\$ 2.499
	Set Cocina Aluminio x 5	\$ 597	1	\$ 597
Art de Limpieza	Jabón Líquido Antibacterial x 5lts	\$260.15	1	\$260.15

	Lavandina x 4.5lts	\$25.40	1	\$25.40
	Detergente x 5lts	\$53.78	1	\$53.78
	Limpiador Mr musculo x 4lts	\$44.76	1	\$44.76
	Limpiador de piso x 5.5lts	\$22.98	1	\$22.98
	Papel Higiénico x 4 x 10	\$145.10	1	\$145.10
	Servilletas de papel x 400	\$ 80,00	1	\$ 80,00
	Kit dispenser para baño (jabón líquido, papel higiénico y toallas de papel para manos)	\$ 239,00	2	\$ 478,00
	Caja pack de toallas de papel x 2500 u	\$ 109,00	1	\$ 109,00
	Carteles para baño Hombre y Mujer	\$ 32,00	1	\$ 32,00
	Cesto de basura x 3 lts	\$149.99	3	\$449.97
	Rejilla para limpieza	\$6.46	3	\$19.38
	Esponja	\$7.25	3	\$21.75
	Guantes	\$26.99	2	\$53.98
	Trapo de piso	\$6.53	3	\$19.59
	Paño para baño	\$17.48	3	\$54.44
	SUBTOTAL	\$12.910,56		\$21.696,58
Efectivo en Caja	Costos para cubrir 30 días. (Materia prima, gastos de com., adm., y prod. y alquileres)	\$9.508,28 + \$334,098 + \$2.240 + \$5.999,10 + \$6.962		\$25.043,478
	SUBTOTAL	\$25.043,478		\$25.043,478
	TOTAL	\$84.025,73		\$101.094,036

Origen: Datos obtenidos de Makro Restaurantes y Bares e Hiper Libertad. Datos calculados para un mes de trabajo.

III. Inversión para la puesta en marcha

La puesta en marcha implica tiempo y costos que deben ser considerados como parte de la inversión inicial. Algunos de los elementos que la integran son: Puesta en marcha del proceso de producción, recursos que requieran el logro del estándar de calidad del producto, tiempo hasta la generación de la clientela, entrenamiento del personal afectado, otros imponderables.

En el proyecto se pueden observar las siguientes inversiones para la puesta en marcha:

- Recursos destinados a lograr el estándar de calidad del producto, como ser la elaboración previa de los menús, para lograr la preparación deseada en los platos.

Para el cómputo se establece elaborar previamente dos menú por cada opción sin bebidas ni café.

Inversión para la puesta en marcha

Concepto	Descripción	Precio	Cantidad	Total
Elaboración Previa de los Menú	Menú 1	\$ 39,922	2	\$ 79,845
	Menú 2	\$ 31,461	2	\$ 62,923
	Menú 3	\$ 27,761	2	\$ 55,522
TOTAL		\$ 99,145	6	\$ 198,290

Resumen de Inversiones

Inversión Fija	\$16.045
Inversión en capital de trabajo	\$101.094,036
Inversión para la puesta en marcha	\$ 198,290
Total Inversiones	\$117.337,326

2.4.2 Costos

Ya funcionando, la empresa tendrá costos que se darán con posterioridad a la puesta en marcha pero deberán haber sido estimados con anterioridad. Determinarlos efectivamente sirve para tomar todo tipo de decisiones sobre el rumbo de la empresa-

El costo comprende tres elementos:

- I. Materia prima directa: Comprende insumos o materiales que se utilizan para la producción de un producto.
- II. Mano de obra directa: Es el pago a los trabajadores relacionados con el proceso de producción.

- III. Costos indirectos: Son todos los costos necesarios para la producción y la comercialización que no puedan asignarse directamente a cada unidad producida y comercializada.

En el proyecto, los elementos del costo se pueden clasificar de la siguiente manera:

I. Materia prima directa

Para determinar el valor promedio de la materia prima de un menú, se procedió a calcular el costo unitario de tres tipos de opciones de menú y luego se realizó un promedio.

Carta tentativa para el primer mes:

<i>Menú 1</i>	<i>Menú 2</i>	<i>Menú 3</i>
Entrada	Entrada	Entrada
Porción Tarta de Espinaca	Porción Tarta de Espinaca	Porción Tarta de Espinaca
Plato Principal	Plato Principal	Plato Principal
Filete de Merluza a la Romana con puré de Papas	Ravioles de pollo y verdura con salsa Mixta	Milanesa de carne con Papas fritas o Ensalada
Bebida a elección	Bebida a elección	Bebida a elección
Postre	Postre	Postre
Flan casero con Crema o Dulce de Leche	Flan casero con Crema o Dulce de Leche	Flan casero con Crema o Dulce de Leche
Café en jarrito	Café en jarrito	Café en jarrito

Mezcla Materia Prima	
Menu 1	20%
Menu 2	27%
Menu 3	53%
Total	100%

Costo detallado del Menú:

Para una porcion de tarta		
Condimentos	200 g	\$ 25,000
	5g	\$ 0,625
Aceite	12000cc	\$ 168,190
	12,5 cc	\$ 0,175
Sal Fina	500g	\$ 5,270
	1,875g	\$ 0,020
Espinaca	2500g	\$ 87,280
	62,5 g	\$ 2,180
Tapa pascualina	x dos	\$ 30,250
	8 porciones	\$ 3,780
Queso Cremoso	1000g	\$ 41,730
	25g	\$ 1,043
Huevo Duro	unidad	\$ 0,830
	1/4 huevo	\$ 0,208
Huevo Batido	unidad	\$ 0,830
	8 porciones	\$ 0,104
Total		\$ 8,134

Plato Principal 1			Plato Principal 2		
Merluza	1000 g	\$ 90,620	Ravioles	2000 g	\$ 64,120
	200 g	\$ 18,124		250g	\$ 8,015
Huevo	unidad	\$ 0,830	Sal Gruesa	1000g	\$ 6,670
	1/2 Huevo	\$ 0,415		7,5 gr	\$ 0,050
Harina	1000 g	\$ 2,900	Salsa Mixta		
	62,50 g	\$ 0,181	Tomate lata	3000cc	\$ 55,650
Aceite p/freir	12000 cc	\$ 168,190		125 cc	\$ 2,318
	62,50 cc	\$ 0,875	Ajo	1 cabeza	\$ 5,000
Sal Fina	500g	\$ 5,270		1/4 cabeza	\$ 1,250
	1,875g	\$ 0,020	Sal	500g	\$ 5,270
Limon	1000g	\$ 9,000		1,875g	\$ 0,020
	62,5g	\$ 0,563	Condimentos	200 g	\$ 25,000
Pure de papas	500g	\$ 29,030		5g	\$ 0,625
	125g	\$ 7,258	Crema	1000kg	\$ 53,830
Sal Fina	500g	\$ 5,270		125g	\$ 6,728
	1,875g	\$ 0,020	Queso Rallado	1000g	\$ 112,520
Leche	25000g	\$ 1.414,190		15g	\$ 1,688
	37,5g	\$ 2,120	Aceite	12000 cc	\$ 168,190
Total		\$ 29,574		30cc	\$ 0,420
			Total		\$ 21,114

Plato Principal 3		
Bola de Lomo	1000g	\$ 55,000
	200g	\$ 11,000
Sal Fina	500g	\$ 5,270
	1,875g	\$ 0,020
Huevo	unidad	\$ 0,830
	1/2 Huevo	\$ 0,415
Aceite p/freir	12000 cc	\$ 168,190
	62,50 cc	\$ 0,875
Condimentos	200 g	\$ 25,000
	5g	\$ 0,625
Pan Rallado	5000g	\$ 100,730
	50g	\$ 1,007
Limon	1000g	\$ 9,000
	62,5g	\$ 0,563
Papas Fritas	2000g	\$ 42,370
	85g	\$ 1,800
Aceite p/freir	12000 cc	\$ 168,190
	62,50 cc	\$ 0,875
Sal Fina	500g	\$ 5,270
	1,875g	\$ 0,020
Ensalada		
tomate	1000g	\$ 15,000
	70g	\$ 1,050
Lechuga	1000g	\$ 20,000
	50g	\$ 1,000
Zanahoria	1000g	\$ 9,000
	50g	\$ 0,450
Sal Fina	500g	\$ 5,270
	1,875g	\$ 0,020
Aceite	12000 cc	\$ 168,190
	21cc	\$ 0,294
Vinagre	1300cc	\$ 8,310
	15cc	\$ 0,095
Total con Fritas		\$ 17,199
Total con Ensalada		\$ 17,413

Postre		
Caramelo		
Azucar	1000g	\$ 6,600
	26g	\$ 0,170
Flan	3000g	\$ 71,380
	16,25g	\$ 0,386
Leche	25000g	\$ 1.414,190
	18,75g	\$ 1,060
Dulce de leche	4000g	\$ 119,790
	20g	\$ 0,598
Crema Chantilly	25 porciones	\$ 13,996
	1 porcion	\$ 0,559
Total solo		\$ 1,616
Total con Dulce de Leche		\$ 2,214
Total con Crema Chantilly		\$ 2,175

Crema chantilly		
Crema	1000g	\$ 53,830
	250g	\$ 13,450
Azucar	1000g	\$ 6,600
	60g	\$ 0,396
Vainillina	1000cc	\$ 30,000
	5cc	\$ 0,150
Total		\$ 13,996
		25 porciones
		\$ 0,559

Café en jarrito		
Café	500g	\$ 26,920
	9,6g	\$ 0,516
Edulcorante	400 sobres	\$ 56,860
	1 sobre	\$ 0,140
Azucar	320 sobres	\$ 63,500
	1 sobre	\$ 0,198
Total con Edulcorante		\$ 0,656
Total con Azucar		\$ 0,714

Costo unario de Cada Menu					
Menu 1		Menu 2		Menu 3	
Entrada		Entrada		Entrada	
Porcion de Tarta		Porcion de Tarta		Porcion de Tarta	
\$ 8,134		\$ 8,134		\$ 8,134	
Plato Principal		Plato Principal		Plato Principal	
Filete de Merluza a la Romana con puré de Papas		Ravioles de pollo y verdura con salsa Mixta		Milanesa de carne con Papas fritas o Ensalada	
\$ 29,574		\$ 21,114		\$ 17,199 \$ 17,413	
Bebida a elección (gaseosa)		Bebida a elección (gaseosa)		Bebida a elección (gaseosa)	
\$ 8,00		\$ 8,00		\$ 8,00	
Postre		Postre		Postre	
Flan casero con Crema o Dulce de Leche		Flan casero con Crema o Dulce de Leche		Flan casero con Crema o Dulce de Leche	
\$ 2,175 \$ 2,214		\$ 2,175 \$ 2,214		\$ 2,175 \$ 2,214	
Café en jarrito		Café en jarrito		Café en jarrito	
Azucar	Edulcorante	Azucar	Edulcorante	Azucar	Edulcorante
\$ 0,714	\$ 0,656	\$ 0,714	\$ 0,656	\$ 0,714	\$ 0,656
Total de cada menu completo					
\$ 48,636		\$ 40,175		\$ 36,475	

Tiempo de demora en hacer c/menú		
Menu 1	1 hs	45 min
Menu 2	1 hs	
Menu 3	1 hs	30 min

II. Mano de obra directa

El restaurant contará con la contratación de un cocinero/a:

A mayo de 2015, según escala salarial UTHGRA – FEHGRA interior del país, el sueldo de un Cocinero (Categoría 6) para un Restaurant Categoría D es de \$ 7607 mensuales.

Categoría D:

Servicio de cocina y salón: podrá ser atendido por sus dueños o familiares. Tanto el personal de cocina como el afectado a la atención del público deberán trabajar con ropa en buen estado de conservación y adecuada a las circunstancias. La comida deberá ser "tipo casera".

Distintivo: un (1) tenedor

Para el cómputo de la mano de obra directa se pretende, al principio, emplear al cocinero/a por 6 horas durante los 3 días que está abierto el Restaurant. Los días que abrirá el restaurant serán los jueves, viernes y sábado.

A fin de calcular la mano de obra directa, se va a dividir el año en Temporada Baja y Temporada Alta para el restaurant. Esto quiere decir que, durante la temporada baja el mismo va a ofrecer solo Cena y durante la temporada alta va a ofrecer Almuerzo y Cena.

Conociendo las temporadas en la ciudad de Villa Carlos Paz se determina que, solo amerita considerar a razón del restaurant, los siguientes meses como temporada alta y baja:

- Temporada Baja: Julio a Diciembre y Marzo a Junio
- Temporada Alta: Enero y Febrero

Se deja aclarado que, los fines de semana largo, semana santa y vacaciones de invierno no es considerado temporada alta para el restaurant, ya que el movimiento de gente que suele haber no amerita abrir el mismo doble turno.

En caso de que la persona contratada falte, los mismos dueños cubrirán esa falta, esto se determinó así dado que la cantidad de mesas no amerita tener otra persona contratada para cubrir un faltante. A la vez, se aclara que no se otorgan francos, dado que solo se trabaja tres días a la semana.

El cálculo de la Mano de obra no incluye retenciones, dado que es un concepto que le corresponde abonar al empleado y en el trabajo solo se pretende dilucidar el importe que le correspondería desembolsar al restaurant.

A continuación se exponen todos los cálculos relacionados a la Mano de Obra Directa:

Cálculo de la mano de obra directa para los meses de Julio a Noviembre de 2015:

Concepto	Calculo	Importe
Sueldo Básico	\$7607	\$7607
Adicionales		
Antigüedad	No corresponde	
Alimentación	\$7607 * 10%	\$760.70
Asistencia Perfecta	\$7607 * 10%	\$760.70

Complemento de Servicio	$\$7607 * 12\%$	\$912.84
Total Conceptos Remunerativos Jornada Completa		\$10.041,24
Total Conceptos Remunerativos Jornada Trabajada	$\$10041.24/30 \text{ días} = \334.708 $\$334.708/8\text{hs} = \41.8385 x hora $\$41.8385*6\text{hs} = \251.031 x día $\$251.031 * 12\text{días} =$ $\$3012.372$	\$3.012,372
Contribuciones Dto. 814/01 - art 2, inc. b)		
Jubilación	$\$3012.372 * 10.17\%$	\$306.358
Ley 19032	$\$3012.372 * 1.50\%$	\$45.186
FNE	$\$3012.372 * 0.89\%$	\$26.81
Asignaciones Familiares	$\$3012.372 * 4.4\%$	\$132.544
Obra Social	$\$10041.24 * 6\%$	\$602.474
ART	$\$10041.24 * 2.5\%$	\$251.031
Total Contribuciones		\$1.364,40
Total Mano de Obra Directa	$3012.372 + 1364.40$	\$4.376,77

El mes de Diciembre de 2015 incluye el Sueldo Anual Complementario:

Concepto	Calculo	Importe
Sueldo Básico	\$7607	\$7607
Adicionales		
Antigüedad	No corresponde	
Alimentación	$\$7607 * 10\%$	\$760.70
Asistencia Perfecta	$\$7607 * 10\%$	\$760.70
Complemento de Servicio	$\$7607 * 12\%$	\$912.84
Total Conceptos Remunerativos Jornada Completa		\$10.041,24
SAC (suponiendo que todas las remuneraciones fueron iguales)	$\$10.041,24/2 =$	\$5.020,62
Total Conceptos Remunerativos Jornada Completa		\$15.061,86
Total Conceptos Remunerativos Jornada Trabajada	$\$15.061,86/30 \text{ días} = \$502,062$ $\$502,062/8\text{hs} = \$62,757 \text{ x hora}$ $\$62,757*6\text{hs} = \$376,5465 \text{ x día}$	\$4.518,558

	\$376,5465 * 12días = \$4.518,558	
Contribuciones Dto. 814/01 - art 2, inc. b)		
Jubilación	\$4.518,558* 10.17%	\$459,537
Ley 19032	\$4.518,558* 1.50%	\$67,778
FNE	\$4.518,558* 0.89%	\$40,215
Asignaciones Familiares	\$4.518,558* 4.4%	\$198,846
Obra Social	\$15.061,86* 6%	\$903,711
ART	\$15.061,86* 2.5%	\$376,546
Total Contribuciones		\$2.046,633
Total Mano de Obra Directa	\$4.518,558+\$2.046,633	\$6.565,191

Los meses de Enero y Febrero de 2016 son considerados Temporada Alta para el Restaurant, esto quiere decir que se va a trabajar ofreciendo Almuerzo y Cena durante los 3 días que está abierto el restaurant y se contratará un Mozo.

La Categoría del Mozo es la misma del Cocinero por lo que el Restaurant tendrá el mismo costo para contratar a cada uno a tiempo completo.

Concepto	Calculo	Importe
Sueldo Básico	\$7607	\$7607
Adicionales		
Antigüedad	No corresponde	
Alimentación	\$7607 * 10%	\$760.70
Asistencia Perfecta	\$7607 * 10%	\$760.70
Complemento de Servicio	\$7607 * 12%	\$912.84
Total Conceptos Remunerativos Jornada Completa		\$10.041,24
Total Conceptos Remunerativos Jornada Trabajada	\$10041.24/30 días = \$334.708*12 días = \$4.016,50	\$4.016,50
Contribuciones Dto. 814/01 - art 2, inc. b)		
Jubilación	\$4.016,50* 10.17%	\$408,48
Ley 19032	\$4.016,50* 1.50%	\$60.25
FNE	\$4.016,50* 0.89%	\$35.75
Asignaciones Familiares	\$4.016,50* 4.4%	\$176.73

Obra Social	$\$10041.24 * 6\%$	\$602.474
ART	$\$10041.24 * 2.5\%$	\$251.031
Total Contribuciones		\$1.534,72
Total Mano de Obra Directa	$\\$4.016,50 + \\$1.534,72$	\$5.551,22

Mano de Obra Directa mes de Enero de 2016: **$\$5.551,22 * 2$ empleados = $\$11.102,44$**

Con el mes de Febrero de 2016 deberá hacerse la liquidación final para el Mozo:

Concepto	Calculo	Importe
Sueldo Básico	\$7607	\$7607
Adicionales		
Antigüedad	No corresponde	
Alimentación	$\$7607 * 10\%$	\$760.70
Asistencia Perfecta	$\$7607 * 10\%$	\$760.70
Complemento de Servicio	$\$7607 * 12\%$	\$912.84
Total Conceptos Remunerativos Jornada Completa		\$10.041,24
Base para SAC	$\$10.041,24/2$	\$5.020,62
Semestre = 184 días Días trabajados = $12 * 2 = 24$ Días		
SAC Proporcional	$\$5.020,62/184 * 24$	\$654,863
Total Conceptos Remunerativos Jornada Completa		\$10.696,10
Total Conceptos Remunerativos Jornada Trabajada	$\$10.696,10/30$ días = $\$356,536 * 12$ días = \$4.278,44	\$4.278,44
Contribuciones Dto. 814/01 - art 2, inc. b)		
Jubilación	$\$4.278,44 * 10.17\%$	\$435,117
Ley 19032	$\$4.278,44 * 1.50\%$	\$64,176
FNE	$\$4.278,44 * 0.89\%$	\$38.078
Asignaciones Familiares	$\$4.278,44 * 4.4\%$	\$188,251
Obra Social	$\$10.696,10 * 6\%$	\$641,766
ART	$\$10.696,10 * 2.5\%$	\$267,402
Total Contribuciones		\$1634,79
Conceptos No Remunerativos		
Vacaciones no gozadas = 1 día cada 20 trabajados	$\$10.041,24/25 * 1$	\$401,649

SAC Vacaciones no gozadas	\$401,649/12	\$33,47
Total Conceptos No Remunerativos		\$435,119
Total Mano de Obra Directa	\$4.278,44+\$1634,79 +\$435,119	\$6348,349

Mano de Obra Directa mes de Febrero de 2016:

Cocinero	\$5.551,22
Mozo	\$6348,349
Total	\$11.899,569

A partir de Marzo de 2016, el restaurant vuelve a trabajar lo que se considera temporada baja para el mismo. Esto es, 3 veces a la semana ofreciendo solo Cena.

Para las vacaciones se acuerda con el Cocinero la última quincena de Abril de 2016, momento durante el cual permanecerá cerrado el Restaurant.

Con el mes de Marzo de 2016 se deberán liquidar las vacaciones correspondientes:

Concepto	Calculo	Importe
Sueldo Básico	\$7607	\$7607
Adicionales		
Antigüedad	No corresponde	
Alimentación	\$7607 * 10%	\$760.70
Asistencia Perfecta	\$7607 * 10%	\$760.70
Complemento de Servicio	\$7607 * 12%	\$912.84
Total Conceptos Remunerativos Jornada Completa		\$10.041,24
Total Conceptos Remunerativos Jornada Trabajada	\$10041.24/30 días = \$334.708 \$334.708/8hs = \$41.8385 x hora \$41.8385*6hs= \$251.031 x día \$251.031 * 12días = \$3012.372	\$3.012,372
Vacaciones gozadas		
Promedio de remuneraciones	\$3.012,372*7=\$21.086,604 \$4.016,50*2=\$8.033 29119,604/9 = \$3.235,511	\$3.235,511
Vacaciones gozadas	\$3.235,511/25*14	\$1811,886
Total Conceptos Remunerativos		\$4824,258

Contribuciones Dto. 814/01 - art 2, inc. b)		
Jubilación	\$4824,258* 10.17%	\$490,627
Ley 19032	\$4824,258* 1.50%	\$72,363
FNE	\$4824,258* 0.89%	\$42,935
Asignaciones Familiares	\$4824,258* 4.4%	\$212,267
Obra Social	\$11.853,126* 6%	\$711,187
ART	\$11.853,126* 2.5%	\$296,328
Total Contribuciones		\$1.825,707
Total Mano de Obra Directa	\$4824,258+\$1.825,707	\$6.649,965

En el mes de Abril de 2016 se trabajará la mitad de los días, la otra mitad permanecerá cerrada y se darán las vacaciones correspondientes al Cocinero. La Mano de Obra Directa será:

Concepto	Calculo	Importe
Sueldo Básico	\$7607	\$7607
Adicionales		
Antigüedad	No corresponde	
Alimentación	\$7607 * 10%	\$760.70
Asistencia Perfecta	\$7607 * 10%	\$760.70
Complemento de Servicio	\$7607 * 12%	\$912.84
Total Conceptos Remunerativos Jornada Completa		\$10.041,24
Total Conceptos Remunerativos Jornada Trabajada	\$10041.24/30 días = \$334.708 \$334.708/8hs = \$41.8385 x hora \$41.8385*6hs= \$251.031 x día \$251.031 * 6días = \$1.506,186	\$1.506,186
Contribuciones Dto. 814/01 - art 2, inc. b)		
Jubilación	\$1.506,186* 10.17%	\$153,179
Ley 19032	\$1.506,186* 1.50%	\$22,592
FNE	\$1.506,186* 0.89%	\$13,405
Asignaciones Familiares	\$1.506,186* 4.4%	\$66,272
Obra Social	\$10041.24 * 6%	\$602.474
ART	\$10041.24 * 2.5%	\$251.031
Total Contribuciones		\$1.108,953
Total Mano de Obra Directa	\$1.506,186+\$1.108,953	\$2.615,139

La Mano de Obra Directa correspondiente al mes de Mayo de 2016 no presenta variaciones, la misma será: **\$4.376,77**

La Mano de Obra Directa del mes de Junio de 2016, incluirá el Sueldo Anual Complementario:

Concepto	Calculo	Importe
Sueldo Básico	\$7607	\$7607
Adicionales		
Antigüedad	No corresponde	
Alimentación	\$7607 * 10%	\$760.70
Asistencia Perfecta	\$7607 * 10%	\$760.70
Complemento de Servicio	\$7607 * 12%	\$912.84
Total Conceptos Remunerativos Jornada Completa		\$10.041,24
Base para SAC	Enero y Febrero	\$ 4.016,50
SAC	\$ 4.016,50/2	\$2.008,25
Total Conceptos Remunerativos Jornada Trabajada	\$10041.24/30 días = \$334.708 \$334.708/8hs = \$41.8385 x hora \$41.8385*6hs= \$251.031 x día \$251.031 * 12días = \$3012.372	\$3.012,372
Total Concepto Remunerativos		\$5020,622
Contribuciones Dto. 814/01 - art 2, inc. b)		
Jubilación	\$5020,622* 10.17%	\$510,597
Ley 19032	\$5020,622* 1.50%	\$75,309
FNE	\$5020,622* 0.89%	\$44,683
Asignaciones Familiares	\$5020,622* 4.4%	\$220,907
Obra Social	\$12.049,49* 6%	\$722,969
ART	\$12.049,49* 2.5%	\$301,237
Total Contribuciones		\$1.875,702
Total Mano de Obra Directa	\$5020,622+\$1.875,702	\$6.896,324

Cuadro resumen del costo de la mano de obra:

Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Total Conceptos Remunerativos	\$ 10.041,24	\$ 10.041,24	\$ 10.041,24	\$ 10.041,24	\$ 10.041,24	\$ 10.041,24	\$ 10.041,24	\$ 10.041,24	\$ 10.041,24	\$ 10.041,24	\$ 10.041,24	\$ 10.041,24
Jornada Completa												
SAC / SAC Proporcional						\$ 5.020,62		\$ 654,86				\$ 2.008,25
Total Jornada Completa						\$ 15.061,86		\$ 10.696,10	\$ 11.853,13			\$ 12.049,49
Total Conceptos Remunerativos	\$ 3.012,37	\$ 3.012,37	\$ 3.012,37	\$ 3.012,37	\$ 3.012,37	\$ 4.518,56	\$ 4.016,50	\$ 4.016,50	\$ 3.012,37	\$ 1.506,19	\$ 3.012,37	\$ 3.012,37
Jornada Trabajada												
Vacaciones gozadas									\$ 1.811,89			
Total Conceptos Remunerativos	\$ 1.364,40	\$ 1.364,40	\$ 1.364,40	\$ 1.364,40	\$ 1.364,40	\$ 2.046,63	\$ 1.534,72	\$ 1.534,72	\$ 1.634,79	\$ 1.108,95	\$ 1.364,40	\$ 1.875,70
Total Contribuciones									\$ 4.824,26			\$ 5.020,62
Conceptos No Remunerativos												
Vacaciones no gozadas								\$ 401,65				
SAC Vacaciones no gozadas								\$ 33,47				
Total Conceptos No Rtivos								\$ 435,12				
Subtotal							\$ 5.551,22	\$ 5.551,22	\$ 6.348,35			
Total Mano de Obra Directa	\$ 4.376,77	\$ 4.376,77	\$ 4.376,77	\$ 4.376,77	\$ 4.376,77	\$ 6.565,19	\$ 11.102,44	\$ 11.899,57	\$ 6.649,97	\$ 2.615,14	\$ 4.376,77	\$ 6.896,32
												\$ 71.989,25

Calendario Dias trabajados					
Año 2015	Dias	Horas	Total	Ferados	Horas
Julio	15	5	75	1	5
Agosto	12	5	60	1	5
Septiembre	12	5	60		
Octubre	15	5	75	1	5
Noviembre	12	5	60	1	5
Diciembre	12	5	60	2	10
Subtotal	78	30	390	6	30
Año 2016					
Enero	12	8	96		
Febrero	12	8	96	2	16
Marzo	13	5	65	2	10
Abril	14	5	70	1	5
Mayo	12	5	60		
Junio	13	5	65	1	5
Subtotal	76	36	452	6	36
Total	154	66	842	12	66
Ausencias	7	5	35		
Vacaciones	6	5	30		

Calculo de Mano de Obra	
Costo anualizado	\$ 71.989,25
Días reales trabajados	842 hs
Ferados	66 hs
Ausencias	35 hs
Vacaciones	30 hs
Horas reales	711
Costo por hora efectiva de trabajo	
Costo Anualizado / Hs reales	
\$ 71.989,25	711
\$	101,25

Costo MOD por cada menu		
Menu 1	105 min	\$ 177,18
Menu 2	60 min	\$ 101,25
Menu 3	90 min	\$ 151,87

III. Costos indirectos

En el cuadro siguiente se expone el cálculo de los costos indirectos:

Concepto	Mensual	Semestral	Anual
Local			
Agua	\$225		\$2700
Electricidad	\$300		\$3600
Gas	\$200		\$2400
Impuestos	\$225		\$2700
Alquiler	\$5500		\$66000
Municipalidad	\$182		\$2184
SUBTOTAL	\$6.632		\$79.584
Artículos de Limpieza			
Jabón Líquido Antibacterial x 5lts		\$260.15	\$520.30
Lavandina x 4.5lts		\$25.40	\$50.80
Detergente x 5lts		\$53.78	\$107.56
Limpiador Mr musculo x 4lts		\$44.76	\$89.52
Limpiador de piso x 5.5lts		\$22.98	\$45.96
Papel Higiénico x 4 x 10		\$145.10	\$290.20
Servilletas de papel x 400		\$160	\$320
Caja pack de toallas de papel x 2500 u		\$109	\$218
Rejilla para limpieza		\$19.38	\$38.76
Esponja		\$21.75	\$43.50
Guantes		\$53.98	\$107.96
Trapo de piso		\$19.59	\$39.18
Paño para baño		\$54.44	\$108.88
SUBTOTAL	\$165.05	\$990,31	\$1980,62
Gastos de Comercialización	\$334,10		\$4009,20
Gastos Generales	\$7.131,15		\$85.572,82
Gastos de Administración			
Monotributo	\$2.240		\$26.880
SUBTOTAL	\$2.240		\$26.880
TOTAL	\$9.371,15		\$112.453,82

Cuota CIF:	CIF	\$ 112.453,82	\$ 158,16
	Base de Distribucion	711	

La cuota CIF para el restaurant es \$158,16 por hora trabajada.

2.4.3 Ingresos

Para estimar los ingresos por ventas previamente es necesario definir la estrategia de precio y estimar la cantidad de unidades a comercializar.

Precios

En la determinación del precio será necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente, siendo fundamental que el mismo tenga una coherencia interna y externa.

La coherencia interna se refiere a la contemplación de los costos de producción, considerando la rentabilidad esperada del emprendimiento. Por otro lado, la coherencia externa se refiere a analizar las expectativas de los consumidores, es decir, su disposición a pagar por el mismo.

Proceso de fijación de Precios:

1. Seleccionar el objetivo de la fijación de precio

El Precio seleccionado va a depender del objetivo a alcanzar. El objetivo de la empresa es *crear interés y entusiasmo por el producto*.

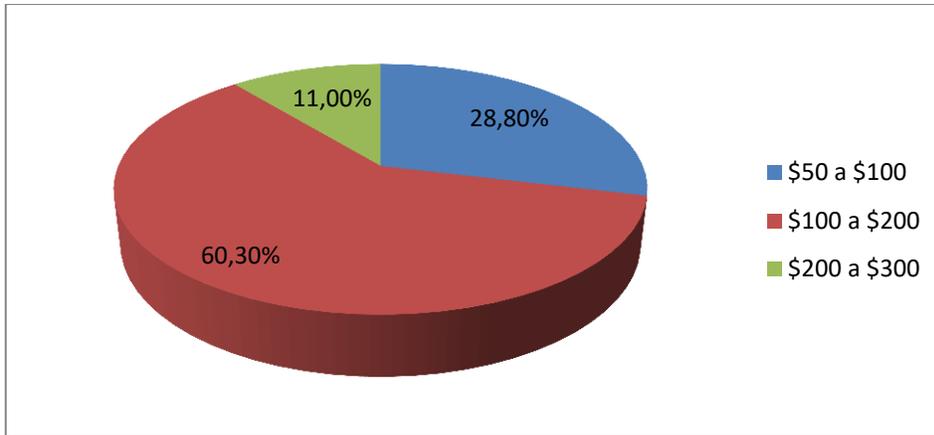
2. Determinar la demanda

Cada precio genera una demanda diferente, por lo que debemos analizar cómo responde el mercado objetivo ante variaciones de precios, es decir, su elasticidad-precio.

La elasticidad-precio de la demanda mide el porcentaje en que varía la cantidad demandada como consecuencia de una variación porcentual en los precios.

Tomando los datos obtenidos en la encuesta se puede ver como variaría la demanda según rango de precios:

A la hora de consumir (bebidas y comida). ¿Cuánto le parece apropiado gastar por persona?



Interpretación:

Los datos del gráfico anterior demuestran que del total de 73 personas encuestadas, un 60.2% (44 personas), elige un rango medio de precios a la hora de salir a comer a un restaurant, el cual va de \$100 a \$200.

3. Analizar coherencia interna – costos

La demanda establece un límite superior al precio que la empresa puede cobrar por su producto. A la vez, los costos establecen el límite inferior, por lo que la misma necesita cobrar un precio que cubra sus costos.

Calculo para determinar las Unidades Producidas:

Temporada Baja: Julio a Noviembre y Marzo a Junio. Este fue calculado promediando el 75% de la capacidad del Restaurant. Esto es, 21 comensales por día, abriendo 12 días al mes.

Comensales: $21 * 12 = 252$

Temporada Alta: Enero y Febrero. Este fue calculado promediando el 75% de la capacidad del Restaurant. Esto es, 37 comensales por día, abriendo 12 días al mes.

Comensales: $37 * 12 = 444$

Menu Producidos	
252 unidades * 9 meses	2268
21 unidades * 8 días	168
444 unidades * 2 meses	888
Total	3324

El Restaurant produce 3324 Menús al año.

Calculo para determinar la Materia Prima necesaria durante la Temporada Alta:

Temporada Alta		Comensales	Cu x menu	Total
Menu 1	20%	89	\$ 48,64	\$ 4.351,11
Menu 2	27%	119	\$ 40,18	\$ 4.792,22
Menu 3	53%	235	\$ 36,48	\$ 8.580,88
Total	100%	444		\$ 17.724,20

Materia Prima	
TB: \$9.508,28 * 9 meses	\$ 85.574,52
TB: \$6.338,85 * 1 mes	\$ 6.338,85
TA: \$17.724,20 * 2 meses	\$ 35.448,41
Total	\$ 127.361,78

Estado de Costos	
Materia Prima	\$ 127.361,78
Mano de Obra Directa	\$ 71.989,25
CIF	\$ 112.453,82
Costo de Produccion	\$ 311.804,85
Costo Unitario (CP/3.324)	\$ 93,80

Cvu:	MP + MOD	\$ 127.361,78	\$ 71.989,25	\$ 199.351,03	\$ 60
	Unidades Producidas	3324		3324	

Con los datos anteriores se conoce el límite inferior para el precio de venta, que será el costo unitario de fabricación, es decir: **\$93,80**.

A la vez, se calcula el Costo Variable Unitario, el que se utilizará para calcular el Punto de Equilibrio, el mismo es de **\$60**.

Así mismo, del Estado de Costos, se tomarán los datos para confeccionar el presupuesto de Egresos.

4. Analizar coherencia externa – competencia

La empresa deberá tomar en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los competidores, preferentemente diferenciando sus competidores directos de los potenciales.

El Restaurant no posee competidores directo con referencia al tipo de servicio que se pretende brindar en la ciudad de Villa Carlos Paz. Sin embargo, se toman en consideración los precios por

menús similares brindados por otro tipo de Restaurantes y los precios que cobran Restaurant del mismo tipo en otras ciudades.

5. Selección de la estrategia de precios

La empresa deberá estar en consonancia con sus objetivos planteados y tomar en consideración la coherencia interna (costos) y la externa (precios de competidores) e intentar que no se presente sesgos hacia una en particular.

Debido a que el costo unitario es menor al precio señalado por la demanda se decide establecer un precio de venta unitario donde la utilidad sea de un 70% de los costos totales.

Determinacion del Precio de Venta		
Pu:	CF (1,70) + Cvu (1,70)	
	Px	
Pu:	\$ 112.453,82 (1,70) + \$ 60 (1,70)	
	3324	
Pu:	\$ 191.171,49	\$ 102,00
	3324	
Pu:	\$ 58	\$ 102,00
Pu:	\$	160

El Precio de Venta Unitario es de **\$160**.

Cantidad de Unidades a Comercializar

La cantidad de unidades a comercializar se estima en 14 comensales por día. Esto es, la mitad (50%) de la capacidad del Restaurant.

Supuesto de Apertura: Julio de 2015

2.4.4 Presupuestos

Para computar los presupuestos de ingresos y egresos se dividirá el año en temporada baja y temporada alta:

- Temporada Baja: Julio a Diciembre y Marzo a Junio
- Temporada Alta: Enero y Febrero

Para calcular los ingresos y egresos de la temporada baja se tendrá en cuenta:

Presupuesto Ingreso:

- ✓ La cantidad de unidades a comercializar: 14 comensales por día.
- ✓ Clientes que concurren por publicidad y promoción en sitios de internet: 2 clientes diarios.
- ✓ Invitados: 2 asistentes por semana. La invitación incluye una cena para dos personas.

A continuación se presentan los cálculos para el presupuesto de ingresos:

$$\text{Ingreso} = \$160 * 14 \text{ comensales} = \$2240 * 12 \text{ días} = \$26.880$$

Invitados = No Abonan.

Internet = se recupera el costo unitario por menú: $\$41,762 * 2 \text{ comensales} = \$83,524 * 4 \text{ semanas} = \$334,098$. (El costo Unitario por menú promedio es lo que se les cobra en la promoción)

Presupuesto Egreso:

- ✓ Los egresos fueron determinados anteriormente. Estos se tomarán del cuadro de costos expuesto en el punto anterior.

Para calcular los ingresos y egresos en Enero y Febrero se tendrá en cuenta:

Presupuesto Ingresos:

- ✓ Se trabajará ofreciendo Almuerzo y Cena.
- ✓ La cantidad de unidades a comercializar es el doble que en temporada baja: 28 comensales por día.
- ✓ Se deja de hacer promoción por internet e invitaciones durante estos meses.

A continuación se presentan los cálculos para el presupuesto de ingresos:

$$\text{Ingreso} = \$160 * 28 \text{ comensales} = \$4.400 * 12 \text{ días} = \$53.760$$

Presupuesto Egreso:

- ✓ Los egresos fueron determinados anteriormente. Estos se tomarán del cuadro de costos expuesto en el punto anterior.
- ✓ Se trabajará ofreciendo Almuerzo y Cena.

En los siguientes cuadros se muestran los presupuestos de ingresos y egresos:

Presupuesto de ingresos - Año 2015 - 2016													
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Comensales	\$ 26.880,00	\$ 26.880,00	\$ 26.880,00	\$ 26.880,00	\$ 26.880,00	\$ 26.880,00	\$ 53.760,00	\$ 53.760,00	\$ 26.880,00	\$ 26.880,00	\$ 26.880,00	\$ 26.880,00	\$ 376.320,00
Invitados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Internet	\$ 334,10	\$ 334,10	\$ 334,10	\$ 334,10	\$ 334,10	\$ 334,10	\$ -	\$ -	\$ 334,10	\$ 334,10	\$ 334,10	\$ 334,10	\$ 3.340,98
Ingresos	\$ 27.214,10	\$ 53.760,00	\$ 53.760,00	\$ 27.214,10	\$ 27.214,10	\$ 27.214,10	\$ 27.214,10	\$ 379.660,98					

Presupuesto de Egresos - Año 2015 - 2016													
Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
C, Variables	\$ 13.885,05	\$ 13.885,05	\$ 13.885,05	\$ 13.885,05	\$ 13.885,05	\$ 16.073,47	\$ 27.741,93	\$ 28.539,06	\$ 16.158,25	\$ 12.123,42	\$ 13.885,05	\$ 16.404,60	\$ 200.351,03
Costos Fijos	\$ 9.371,15	\$ 9.371,15	\$ 9.371,15	\$ 9.371,15	\$ 9.371,15	\$ 9.371,15	\$ 9.371,15	\$ 9.371,15	\$ 9.371,15	\$ 9.371,15	\$ 9.371,15	\$ 9.371,15	\$ 112.453,80
Egresos	\$ 23.256,20	\$ 25.444,62	\$ 37.113,08	\$ 37.910,21	\$ 25.529,40	\$ 21.494,57	\$ 23.256,20	\$ 25.775,75	\$ 312.804,83				

Presupuestos proyectados:

“En los últimos años, se han producido fuertes avances a través de la elaboración de instrumentos que permitan medir el impacto económico que genera el turismo, en este sentido se destaca el desarrollo de la denominada Cuenta Satélite del Turismo (CST).

En la Argentina se encuentra en proceso de elaboración la CST. Para realizar el cálculo de la misma el Ministerio de Turismo de la Nación y el INDEC realizan las encuestas de turismo internacional y de ocupación hotelera, así como la encuesta de viajes y turismo de los hogares, que brindan la información básica requerida.

Según se establece en las recomendaciones internacionales del turismo (RIET, 2008) las autoridades regionales de turismo expresan un interés cada vez mayor por las estadísticas regionales, y por algún tipo posible de Cuenta Satélite de Turismo a nivel regional, como medio para proporcionar indicadores útiles para las empresas y organizaciones turísticas a fin de identificar posibles oportunidades de negocios, evaluar el volumen y la intensidad del negocio turístico, y determinar el grado de interconexión de las redes y de los grupos públicos y privados de turismo regional. No obstante, existen algunas limitaciones estadísticas en la producción de datos regionales, especialmente en ausencia de un marco de compilación nacional para las estadísticas de turismo. Asimismo, las estimaciones regionales de turismo podrían no ser compatibles con las de otras regiones, por lo que se menoscaba la credibilidad de las estimaciones de turismo, tanto para las regiones como para todo el país”. (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2016)

Teniendo presente estas limitaciones, y dado que todavía no se cuenta con un cálculo de la CST a nivel nacional, para determinar los ingresos y costos proyectados se utilizará los datos correspondientes a las proyecciones y estimación de población por provincia y departamento, brindadas por el INDEC, para los siguientes 2 años.

Dichos datos están proyectados al 1 de julio de cada año y fueron extraídos del sitio web de la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba.

Se espera que en la provincia de Córdoba, para el departamento Punilla, la población presente el siguiente crecimiento anual:

- Año 2016-2017: 1.8%
- Año 2017-2018: 1.8%

Se toman estas estimaciones dado que se espera que la demanda crezca al mismo ritmo. Por lo que también crecerán los Ingresos y los Costos Variables. A la vez, se añade al análisis el valor incorporado que tiene el negocio para el segundo y el tercer año de su funcionamiento, dado que el mismo no está siendo explotado a su capacidad completa. Por eso se estima que el valor de los ingresos puede aumentar en un 10% con respecto al primer año y un 20% en el segundo.

Siguiendo el enfoque que el margen de utilidad es del 63% sobre el valor de los costos directos, los egresos aumentarían en la proporción correspondiente. Teniendo en cuenta que hay capacidad ociosa en el análisis realizado.

Para el Presupuesto de Ingresos se estima el siguiente aumento por año:

- Año 2016-2017: $10\% + 1.8\% = 11,8\%$
- Año 2017-2018: $20\% + 1.8\% = 21,8\%$

Para el Presupuesto de Egresos se estima el siguiente aumento en los Costos Variables por año:

Primer año: $10 \times 37\% = 3,7\%$

Segundo año: $20 \times 37\% = 7,4\%$

- Año 2016-2017: $3,7\% + 1.8\% = 5,5\%$
- Año 2017-2018: $7,4\% + 1.8\% = 9,2\%$

Cuadros de Presupuestos Proyectados:

Presupuesto de Ingresos Proyectado			
Concepto	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Total Ingresos	\$ 379.660,98	\$ 424.460,98	\$ 516.993,47
	1er año	11,8%	\$ 44.800,00
	2do año	21,8%	\$ 92.532,49

Presupuesto de Egresos proyectado			
Concepto	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Costos Variables	\$ 200.351,03	\$ 211.370,33	\$ 230.816,41
Costos Fijos	\$ 112.453,80	\$ 112.453,80	\$ 112.453,80
Egresos	\$ 312.804,83	\$ 323.824,13	\$ 343.270,21
	1er año	5,5%	\$ 11.019,31
	2do año	9,2%	\$ 19.446,07

2.4.5 Punto de Equilibrio

Cantidad a partir de la cual se cubren los Costos Fijos y los Costos Variables:

Q: Costos Fijos / (Precio de Venta – Costo Variable Unitario)

Ingreso a partir del cual se cubren los Costos Fijos y los Costos Variables:

I: Costos Fijos / (1 – Cvu / Pv)

Punto de Equilibrio	
Costo Variable Unitario	\$ 60
Costos Fijos mensuales	\$ 9.371,15
Precio de Venta	\$ 160

Cantidad de Equilibrio		
Q:	CF	
	Pv-Cvu	
Q:	\$ 9.371,15	
	\$160 - \$60	
Q:	93,71	Unidades

Ingresos de Equilibrio		
I:	CF	
	1-(Cvu/Pv)	
I:	\$ 9.371,15	
	1- (\$60/\$160)	
I:	\$ 9.371,15	
	\$ 0,625	
I:	\$ 14.993,84	

Comprobación			
Pv*Q:	\$160*93,71u	\$ 14.993,84	
Cvu*Q:	\$60*93,71u	\$ 5.622,69	\$ 14.993,84
CF		\$ 9.371,15	
IT= CV+CF			
	IT=	\$5.622,69 + \$9.371,15	
\$ 14.993,84	\$ 14.993,84		

De lo anterior se puede determinar que el Restaurante logra el equilibrio entre ingresos totales y costos totales al punto de 94 comensales mensuales. Unidades de equilibrio promedio.

Mientras que los Ingresos de Equilibrio para esos comensales son \$14.994.

Del mismo modo, si dividimos los 94 comensales mensuales por los 12 días que está abierto el restaurant al mes, esto da 7,83 comensales diarios. Lo que quiere decir que, de las 7 mesas con las que cuenta el restaurant, deben estar ocupadas al menos 2 mesas diarias para lograr el punto de equilibrio.

Dicho de otra forma y dado que el restaurante tiene capacidad para 28 comensales diarios y se necesitan 8 comensales para lograr el punto de equilibrio, el restaurant debe tener un porcentaje de ocupación diaria de 28.57%.

2.5 Plan Económico-Financiero

En este punto se detallan aspectos cuantitativos del proyecto en base a ciertos supuestos y para un cierto período de tiempo (los próximos tres años). Para lo cual, se estimaron las ventas, los costos y las ganancias esperadas para ese período, los ingresos y los egresos que se producirán en ese plazo para evitar faltantes de fondos, las inversiones que se deberán realizar, y una estimación de la rentabilidad y del período de recupero de la inversión. Como así también, la proyección de los respectivos Estados Contables y su siguiente análisis.

2.5.1 Flujo Financiero: TIR Y VAN

Un Flujo de Fondos es un instrumento que nos permite sistematizar la información referida a los Ingresos y Egresos de un periodo dado y realizar proyecciones futuras. A través del mismo podremos armar los indicadores necesarios para conocer la rentabilidad del negocio y su solidez financiera. Un dato importante para su elaboración, es considerar el método de imputación por lo percibido.

Unido a lo anterior, se puede agregar, que los métodos de evaluación de proyectos de inversión que reconocen el valor del dinero en el tiempo son; el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno o Rendimiento (TIR).

- **VAN:** Es el valor actual (a la tasa de costo de capital), de los flujos de fondos netos, deducida la inversión inicial.
- **TIR:** Es la tasa de descuento que hace que el valor actual de los flujos de fondos netos se igualen a la inversión inicial, es decir que el VAN es igual a cero.
- **Tasa de costo de capital (k):** La tasa de interés que recompensa por el sacrificio de prescindir del dinero.
- **Periodo de Recupero (PR):** Tiempo necesario para recuperar la inversión inicial.

Niveles de aceptación del proyecto

- Si el VAN es mayor o igual a cero, el proyecto se acepta. Esto es así, ya que se recupera la inversión inicial, por lo tanto se acepta el proyecto porque se recupera como rentabilidad el costo de capital (interés y riesgo).
- Si la TIR es mayor a la tasa de costo de capital. Esto significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada mayor que la recompensa por el sacrificio de prescindir del dinero, razón por la que resulta conveniente llevarlo a cabo.
- Si el PR es menor que el horizonte económico de la inversión. En este supuesto, se recupera la inversión inicial antes de finalizado el plazo total.

Antes de efectuar el Presupuesto Financiero se realiza el cálculo de las Depreciaciones e Imprevistos sobre Bienes de Uso:

Depreciación Bienes de Uso				
Mobiliario	\$ 10.045,00			
Vajillas	\$ 6.253,80			
Cubiertos	\$ 580,00			
Cristalería	\$ 837,00			
Otros	\$ 12.075,50			
TOTAL	\$ 29.791,30			
La Vida Util de los Bienes de Uso es de 10 años				
Amortización Acumulada Anual = Valor de Compra del Bien / Vida Util				
Amortización Acumulada Anual	\$29.791,30 / 10 años			
Amortización Acumulada Anual	\$ 2.979,13			

Imprevistos Bs de Uso				
Concepto	Totales	Año 1	Año 2	Año 3
Mobiliario	\$ 10.045,00	\$ 1.004,50	\$ 1.123,03	\$ 1.367,85
Vajillas	\$ 6.253,80	\$ 625,38	\$ 699,17	\$ 851,59
Cubiertos	\$ 580,00	\$ 58,00	\$ 64,84	\$ 78,98
Cristaleria	\$ 837,00	\$ 83,70	\$ 93,58	\$ 113,98
Otros	\$ 12.075,50	\$ 1.207,55	\$ 1.350,04	\$ 1.644,35
TOTAL	\$ 29.791,30	\$ 2.979,13	\$ 3.330,67	\$ 4.056,75
Se prevee un porcentaje de imprevistos sobre los bienes de uso del 10% anual				
Estos aumentan por año en la misma proporción que los ingresos, como se ve en la página 81				
	1er año	11,8%		
	2do año	21,8%		

Datos Considerados:

- La inversión planeada para el proyecto va a ser aportada en su totalidad por los socios gestores.
- Se considera que la inversión se realiza íntegramente en el mes de junio, comenzando a trabajar desde el día primero de Julio.
- Dado que al inicio de la actividad se planea realizar inscripción en el monotributo, a los fines del cálculo del presupuesto financiero, no se tendrá en cuenta el pago del impuesto a las ganancias por estar incluido en el impuesto que se paga mensualmente.

PRESUPUESTO FINANCIERO						
			AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS				\$ 379.660,98	\$ 424.460,98	\$ 516.993,47
COSTOS DIRECTOS				\$ -200.351,03	\$ -211.370,33	\$ -230.816,41
COSTOS INDIRECTOS				\$ -112.453,80	\$ -112.453,80	\$ -112.453,80
IMPREVISTOS S/ BS DE USO				\$ -2.979,13	\$ -3.330,67	\$ -4.056,75
DEPRECIACION				\$ -2.979,13	\$ -2.979,13	\$ -2.979,13
UTILIDAD DE OPERACIÓN				\$ 60.897,89	\$ 94.327,04	\$ 166.687,38
DEPRECIACION				\$ 2.979,13	\$ 2.979,13	\$ 2.979,13
FLUJO EFECTIVO OPERATIVO				\$ 63.877,02	\$ 97.306,17	\$ 169.666,51
CAPITAL DE TRABAJO			\$ -101.094,036	\$ -26.244,26	\$ -27.759,75	
RECUPERO CAPITAL DE TRABAJO						\$ 155.098,040
INVERSION INICIAL			\$ -16.243,290			
FLUJO DE EFECTIVOS TOTALES			\$ -117.337,326	\$ 37.632,77	\$ 69.546,42	\$ 324.764,55
FLUJO DE EFECTIVOS ACUMULADOS			\$ -117.337,326	\$ -79.704,56	\$ -10.158,14	\$ 314.606,42
	Tasa de Costo de Capital (k)		23,60%	Tasa de interes minima plazo fijo a Jul 2015		
	VAN	\$ 105.685,75				
	TIR	66,92%		\$ 0,00 Comprobacion TIR		
	PR	2,15				

Los aspectos más importantes que influyen sobre la decisión de invertir en un proyecto son la TIR el PR y la VAN. Como se puede apreciar el proyecto es considerado rentable, cubre la inversión inicial, la rentabilidad mínima planteada (Costo de oportunidad sobre la tasa de interés mínima sobre plazo fijo impuesta por el BCRA) que es del 23.60% anual promedio y estaría arrojando un excedente de \$ 105.685,75. A la vez, en el otro punto a analizar, la TIR es mayor a la tasa de costo de capital (k), por lo que se cumpliría con esta condición para aceptar el proyecto. TIR: 66,92% > K: 23,60%. También, si consideramos que el valor de la inflación real rondaría el 30%. Este valor de TIR: 66,92%, nos indicaría que la inversión es aconsejable en este contexto.

Por otro lado, se requiere 2 años y 2 meses para recuperar la inversión inicial del capital. $PR: 2.15 < n: 3$, por lo que el proyecto resulta aceptable.

Por último, se cumple con la condición de que el VAN sea mayor o igual a cero. En este caso el VAN toma el valor \$ 105.685,75. Lo que implica que el proyecto paga la inversión inicial y el costo del capital. Esto demuestra que es un proyecto que genera buenos niveles de beneficio y rentabilidad en periodos cortos de tiempo, y es lo que garantiza su éxito en el mercado, es por esto que se trata de un proyecto viable y prometedor.

2.5.2 Estado de Situación Patrimonial

Es un estado contable que se construye bajo el principio de lo devengado, tal que refleja elementos estáticos y financieros.

- Es estático porque muestra una imagen de la empresa en un determinado momento de tiempo, que cuando se compara al inicio y final del ejercicio permitirá determinar las variaciones patrimoniales.
- Es financiero porque refleja lo ocurrido en los activos y pasivos de la empresa, y por lo tanto, indica a priori la capacidad de aquella para hacer frente a sus obligaciones en tiempo y forma.

A continuación se expone el Estado de Situación Patrimonial para el primer año de funcionamiento del Restaurant:

Estado de Situación Patrimonial	
	31/12/2015
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
Disponibilidades	\$ 15.535,20
Bienes de Cambio	\$ 19.016,56
Total Activo Corriente	\$ 34.551,76
ACTIVO NO CORRIENTE	
Bienes de Uso	\$ 29.791,30
Total Activo no Corriente	\$ 29.791,30
TOTAL ACTIVO	\$ 64.343,06
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Deudas Sociales	\$ 6.565,19
Deudas Comerciales	\$ -
Total Pasivo Corriente	\$ 6.565,19
PASIVO NO CORRIENTE	
Total Pasivo no Corriente	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 6.565,19
PATRIMONIO NETO	
Capital	\$ 42.177,16
Resultado del Ejercicio	\$ 15.600,71
Total Patrimonio Neto	\$ 57.777,87
TOTAL PASIVO + PN	\$ 64.343,06

2.5.3 Estado de Resultado

Es un estado económico construido bajo el principio de lo devengado, que explica las causas que llevaron a la conformación de un determinado resultado. Muestra los hechos y factores que durante el período dieron lugar a un aumento o disminución de los recursos económicos de la empresa.

En los siguientes cuadros se muestran los presupuestos de ingresos y egresos para la confección del Estado de Resultado:

Presupuesto de ingresos			
Concepto	2015	2016	2017
Comensales	\$ 161.280,00	\$ 395.351,04	\$ 460.033,57
Invitados	\$ -	\$ -	\$ -
Internet	\$ 2.004,588	\$ 3.577,521	\$ 4.223,782
Ingresos	\$ 163.284,59	\$ 398.928,56	\$ 464.257,35

Presupuesto de Egresos			
Concepto	2015	2016	2017
Costos Variables	\$ 85.498,72	\$ 205.053,46	\$ 219.668,84
Costos Fijos	\$ 56.226,90	\$ 112.453,80	\$ 112.453,80
Egresos	\$ 141.725,62	\$ 317.507,26	\$ 332.122,64

A continuación se presenta el Estado de Resultado Proyectado para los próximos 3 ejercicios. Es importante destacar que el correspondiente Estado pertenece a una Sociedad de Hecho inscrita como Monotributista ante la AFIP, por lo que no se realiza la determinación del Impuesto a las Ganancias. Juntamente, los Socios de la misma están Inscriptos como Monotributistas ante la AFIP.

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO			
	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3
Ventas	\$ 163.284,59	\$ 398.928,56	\$ 464.257,35
Costos Variables	\$ -85.498,72	\$ -205.053,46	\$ -219.668,84
Contribucion Marginal	\$ 77.785,87	\$ 193.875,10	\$ 244.588,51
Costos Fijos	\$ -56.226,90	\$ -112.453,80	\$ -112.453,80
Imprevistos s/ Bs de Uso	\$ -2.979,13	\$ -3.330,67	\$ -4.056,75
Depreciaciones	\$ -2.979,13	\$ -2.979,13	\$ -2.979,13
Resultado del Ejercicio	\$ 15.600,71	\$ 75.111,51	\$ 125.098,83

2.5.4 Análisis de Rentabilidad

La medición de la rentabilidad permite evaluar el rendimiento del capital invertido y la gestión de los administradores. Para ello, los indicadores que se utilizaran en el análisis de rentabilidad relacionaran el resultado del periodo con el patrimonio o el activo o una parte de este último.

- **Rentabilidad del Patrimonio (ROE)**

Resultado del Periodo / Patrimonio			
2015	\$ 15.600,71	\$ 57.777,87	0,270

La rentabilidad sobre el patrimonio o ROE (Return On Equity) representa la rentabilidad sobre los recursos en manos de los propietarios, es decir que calcula la rentabilidad que genera el proyecto para sus propietarios. En este caso, el índice ROE para el año 2015 es de 27%, mostrando un nivel positivo de rentabilidad para sus propietarios.

- **Rentabilidad del Activos (ROA)**

Resultado del Periodo / Activo			
2015	\$ 15.600,71	\$ 64.343,06	0,242

La rentabilidad sobre los activos indica el nivel de utilidades que genera el dinero invertido en activos en un año. Para el año 2015 el índice ROA es de 24,2%.

- **Rentabilidad Neta de Ventas**

Resultado del Periodo / Ventas			
2015	\$ 15.600,71	\$ 163.284,59	0,096
2016	\$ 75.111,51	\$ 398.928,56	0,188
2017	\$ 125.098,83	\$ 464.257,35	0,269

La rentabilidad neta de un negocio es considerada por inversionistas en todo el mundo como una de las cifras más relevantes de los indicadores financieros, ya que determina el nivel de rentabilidad del negocio después de descontar todos los demás rubros, como gastos, costos, intereses, impuestos, amortizaciones, etc. Para el caso del Restaurant, se puede observar cómo va creciendo por año, obteniendo en 2015 una rentabilidad neta de 9,6%, para terminar en 2017 con 27% de utilidad neta.

Conclusión:

En el presente capítulo, se plasmó la idea de negocio dando comienzo a la propuesta definitiva, la misma contendrá las estrategias organizacionales, las que determinan el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de la empresa.

También, se realizó el Plan de Mercado, en el cual se exteriorizaron las estrategias de mercado y las de marketing:

- Estrategias Empresariales: Siguiendo a Porter se optó por las **Estrategias Básicas o Genéricas**. A la vez, dentro de estas se ubicó al restaurant en la “Diferenciación”, ya que se busca lograr una percepción totalmente diferenciada del servicio en el consumidor.
- Estrategias de Marketing: Estas son:
 - I. Segmentación: Dentro de esta se eligió ubicarse en el **Marketing Indiferenciado**, ya que se busca determinar las preferencias comunes entre los clientes para así armar los platos a ofrecer. Los mismos, según la encuesta realizada, llevaran Carnes, Pescados y Pastas.
 - II. Posicionamiento: Este consistirá en que los clientes lo consideren como un Restaurant de referencia, exclusivo y representativo de la comida regional. Por esta razón, el mismo se posicionará por **tipo de usuario**.
 - III. Integrada de Marketing Mix: En el cual se establecieron las estrategias el Producto, Precio, Distribución y Comercialización.

A la vez, se realizó el Plan de Producción, del mismo se obtiene la siguiente información:

- La inversión necesaria para dar inicio a un emprendimiento se calcula teniendo en cuenta diversos conceptos. Los tres componentes básicos que deben analizarse en detalle son:
 - La Inversión Fija
 - La inversión en Capital de Trabajo
 - La inversión para la Puesta en Marcha.
- La determinación efectiva de los costos es importante para la toma de todo tipo de decisión sobre el rumbo de la empresa. Estos costos comprenden tres elementos:
 - Materia Prima Directa: Se determinó toda la materia prima necesaria para la preparación de los Menús
 - Mano de Obra Directa: Se estableció la mano de obra necesaria para cada periodo, dividiendo el año en Temporada Baja y Temporada Alta.
 - Costos Indirectos: Se computaron los costos para la producción y comercialización que no pueden asignarse directamente a cada unidad producida y comercializada.
- Para estimar los ingresos por ventas previamente se definió la estrategia de precio y se estimó la cantidad de unidades a comercializar. El proceso de fijación de precios que se siguió fue:
 - Seleccionar el Objeto de Fijación de Precios
 - Determinar la Demanda
 - Coherencia Interna – Costo
 - Coherencia Externa – Competencia
 - Estrategia de Precios

Una vez analizados los puntos anteriores se determinó que el precio de venta unitario es de \$160 para un costo total de \$93,80. A la vez, la cantidad de unidades a comercializar es del 50% de la capacidad del restaurant (14 comensales).

- Se estimaron los presupuestos de ingresos y egresos para el primer año y para los dos periodos siguientes con el respectivo aumento para cada año proyectado.
- El cálculo del punto de equilibrio arrojó que se necesita la cantidad de 94 comensales mensuales y un ingreso de \$14.994 para que los costos totales igualen a los ingresos. También, el análisis determinó que se requieren 2 mesas ocupadas diarias de las 7 disponibles, lo que hace un total de 8 comensales diarios sobre un disponible de 28 lugares, monto que da 28,57% de ocupación diaria.

Por último, se determinó el Plan Económico-Financiero, donde se puede destacar lo siguiente:

- En el presupuesto financiero se simplificó la información referida a los Ingresos y Egresos del periodo analizado y se realizaron las proyecciones futuras. El análisis del mismo arrojó los siguientes datos, permitiendo aceptar el proyecto:
 - VAN: \$ 105.685,75
 - TIR: 66,92% > K: 23,60%.
 - PR: 2.15 < n: 3
- Se plasmó la proyección de los Estados Contables, exponiendo el respectivo Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultado. Sobre ellos se analizó la rentabilidad, midiendo el rendimiento del capital invertido y la gestión de los administradores.
- El análisis de rentabilidad arrojó resultados positivos bajo todos los supuestos. Ellos fueron:
 - Rentabilidad del Patrimonio (ROE): Este índice proyectó para 2015, 27% de rentabilidad de la inversión de los propietarios.
 - Rentabilidad del Activos (ROA): Dicha razón mostró para 2015, 24,2% de rentabilidad total del activo.
 - Rentabilidad Neta de Ventas: La misma expuso una tendencia creciente para los 3 años proyectados, siendo estos:
 - ❖ 2015: 9,6%
 - ❖ 2016: 18,8%
 - ❖ 2017: 27%

Los argumentos expuestos anteriormente reflejan que el proyecto es rentable.

Conclusiones Finales

Como se puede apreciar, existe una oportunidad de negocio en Villa Carlos Paz. La idea de llevar adelante un Restaurant a puertas cerradas se afirma luego de realizar las investigaciones correspondientes sobre el entorno donde se desarrollará el mismo, junto a la planificación estratégica.

La investigación de mercado, llevada a cabo mediante una encuesta on-line, arrojó resultados interesantes donde se pudo identificar a los potenciales clientes y conocer sus preferencias a fin de armar los posibles menús a ofrecer y conocer los gustos a la hora de vacacionar. También, se identificaron las estrategias de mercado, empresariales y de marketing.

La inversión que se tiene proyectada para el restaurante va a ser aportada en su totalidad por los socios gestores, esto representa una ventaja importante ya que no se tendrá que pagar un crédito y por ende no se generarán costos financieros. Los ingresos proyectados se tomaron de acuerdo a la investigación de mercados y a la experiencia de los propietarios tomando como los días más concurridos, los jueves, viernes y sábados.

El Proyecto se planea llevar adelante bajo una sociedad de hecho Monotributista, si bien en el presupuesto de ingresos se denota que la misma no podría funcionar más de un año bajo esos valores porque quedaría excluida de dicho régimen, se considera que para comenzar con el mismo y por el tiempo de trabajo determinado (12 días al mes) no se justifica que la sociedad de hecho arranque siendo Responsable Inscripta, pagando IVA e Impuesto a las Ganancias. Dicho lo anterior, se aclara que de ser necesario se hará el cambio de opción correspondiente.

El presupuesto de costos fue calculado para una capacidad mayor a los ingresos, esto se debió a que se priorizó estimar mayor cantidad de materia prima que cantidad de comensales para que no se produzca un eventual faltante. En base a lo anterior, los comensales podrían aumentar en un 25% y se seguirían manteniendo los costos actuales, por lo que representaría una mayor ganancia para el Restaurant.

La rentabilidad del restaurante es muy buena ya que los costos operacionales son bajos en comparación con los ingresos, lo que genera que se tenga un margen considerable para la inversión, donde se recupera la misma al año y medio (PR: 2,15). A la vez, el valor presente neto (VAN) es de \$ 105.685,75 y la tasa interna de retorno (TIR) de 66,92%. También, el punto de equilibrio se consigue en niveles bajos de ocupación (28,57%).

A sí mismo, el análisis de rentabilidad permite reforzar los argumentos anteriores, ya que proyecta resultados positivos en todos los supuestos. Siendo, la rentabilidad del patrimonio del 27% para 2015, la rentabilidad del activo de 24,2% para 2015 y una rentabilidad neta de ventas creciente tomando los siguientes valores, 9,6% para 2015, 18,8% para 2016 y 27% para 2017.

El proyecto de inversión presenta resultados financieros atractivos fortaleciendo la hipótesis de establecer dicho restaurant, por lo que se puede afirmar que conviene la puesta en marcha del mismo, ya que los argumentos presentados hacen que el proyecto resulte viable.

Bibliografía

- ❖ Baca Urbina, G. (1995). *Evaluación de Proyectos* (3a ed). México: Mc. Graw Hill.
- ❖ Barrionuevo de Bustos Acuña, S. B. (2000). *Administración I*. (Guía de Estudio). Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba.
- ❖ Brealey R. y Myers S. (2008). *Fundamentos de Financiación Empresaria*. Madrid: Mc Graw Hill.
- ❖ Dirección General de estadísticas y censos - Gobierno de Córdoba (2016). *Una aproximación a la medición del valor agregado de las ramas características del Turismo de la Provincia de Córdoba*. <http://estadistica.cba.gov.ar/>[Consulta 05/08/2016].
- ❖ Economía y Negocios - La voz del Interior. (2015). *El perfil del emprendedor cordobés*
- ❖ Fowler Newton, E. (1996). *Análisis de Estados Contables*. Ediciones Macchi.
- ❖ Ministerio de Desarrollo Económico – Buenos Aires Ciudad (2013). *Claves para Emprendedores*. http://www.contribuir.org.ar/images/Manual_del_Emprendedor.pdf [Consulta 03/02/2015].
- ❖ Ministerio de Industria, Comercio y Minería – Gobierno de Córdoba (2013) *Emprender Más: Herramientas para emprender en acción*.
- ❖ Ministerio de Producción de la Nación Argentina (2013) *Manual del Emprendedorismo*. <http://www.industria.gob.ar/ae/> [Consulta 03/02/2015].
- ❖ Nagle, T. *Estrategias y Tácticas para la fijación de Precios*. Granica
- ❖ Nassir, S. C. (1993) *Criterios de evaluación de proyectos: Como medir la rentabilidad de las inversiones*. Mc Graw Hill.
- ❖ Nassir, S. C. (2004). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. Pearson Prentice Hall.
- ❖ Mustafá, C. M. (2005). *Finanzas*. (Guía de Estudio). Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba.
- ❖ Pérez Porto J. y Merino M. (2013). *Definición de Viabilidad*. <http://definicion.de/viabilidad/> [Consulta 28/07/2016].
- ❖ Porter, M. (1992). *Ventaja Competitiva*. CECSA.
- ❖ Ricci, M. B. (2005). *Comercialización I*. (Guía de Estudio). Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba.
- ❖ Robbins, S. P. y Coulter, M. (2000). *Administración* (6a ed). México: Pearson Educación.
- ❖ Veteri, L. (2007). *Sistemas Contables II*. (Guía de Estudio). Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba.

❖ Yuni, J. y Urbano, C. (1995). *Técnicas para investigar* (2a ed). Brujas.

Anexo: Encuesta y Resumen de Respuestas

En las siguientes hojas se anexa la Encuesta realizada bajo la plataforma brindada por Google Drive y el Resumen de Respuestas obtenido.