



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA APERTURA DE UN RESTAURANTE EN LA CIUDAD DE YERBA BUENA, PROVINCIA DE TUCUMÁN

Autores: Grellet Di Bacco, Agustina María
Martínez Zavalia, Candelaria
Quinteros Fernández, María De Lourdes

Directores: Martos, María Enriqueta

2016

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas
y Contador Público Nacional

RESUMEN

El presente trabajo es el análisis de un proyecto de inversión. La propuesta será la apertura de un restaurante *gourmet* en la ciudad de Yerba Buena, provincia de Tucumán.

El objetivo será, mediante un análisis exhaustivo, proveer la mayor cantidad de información posible para facilitar la toma de decisiones.

Analizaremos las distintas variables que afectarán los resultados de nuestra inversión.

Gracias a los datos obtenidos podremos elaborar un flujo de fondos que nos permita visualizar posibles escenarios para nuestro proyecto, calcular indicadores de rentabilidad y analizar la conveniencia o no de dar inicio al emprendimiento sugerido.

PRÓLOGO

La preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión.

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana.

El proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca ya sea la solución de un problema (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos) o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio, que por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros (demanda insatisfecha de algún producto, sustitución de importaciones de productos que se encarecen por el flete y la distribución en el país).

Se pretende dar la mejor solución al “problema económico” que se ha planteado, por tanto se busca conseguir que se disponga de los antecedentes y la información necesarios que permitan asignar en forma racional los recursos escasos a la alternativa de solución más eficiente, segura y rentable frente a una necesidad humana percibida.

Al identificarse un problema, se buscarán todas las opciones que conduzcan al objetivo y cada una de ellas será un proyecto.

En una primera etapa se preparará el proyecto, es decir se determinará la magnitud de sus inversiones, costos y beneficios. En una segunda, se evaluará el proyecto, midiendo la rentabilidad de la inversión. Ambas etapas constituyen la pre inversión.

Múltiples factores influyen en el éxito o fracaso de un proyecto. Por ejemplo, la aceptación en la comunidad del bien o servicio a producir, los cambios tecnológicos, cambios en el contexto político, la inestabilidad de la naturaleza, cambios en la normativa legal, entre otros.

A partir del uso de esta herramienta, primero realizaremos un análisis completo de la inversión a realizar para instalar un restaurante gourmet ubicado en Yerba Buena, provincia de Tucumán, para así, en segundo lugar, determinar la conveniencia de la puesta en marcha de este proyecto de inversión según los ingresos y egresos que éste produzca. En este caso, la preparación y evaluación del proyecto es fundamental para llegar a una conclusión acertada, y disminuir los riesgos de realizar una inversión errónea que no dé los resultados deseados.

CAPITULO I

PROYECTOS DE INVERSIÓN

Sumario: 1. La toma de decisiones asociadas a un proyecto; 2. Tipología de proyectos; 3. La evaluación de proyectos; 4. Los proyectos en la planificación del desarrollo; 5. Alcances del estudio de proyectos; 6. El estudio del proyecto como proceso; 7. Los estudios de un proyecto

1.- La toma de decisiones asociadas a un proyecto

Existen diversos mecanismos operacionales por los cuales un empresario decide invertir recursos económicos en un determinado proyecto. Por lo general, los proyectos están asociados interdisciplinariamente y requieren diversas instancias de apoyo técnico antes de ser sometidos a la aprobación de cada nivel.

Toda toma de decisión implica un riesgo. Resulta lógico pensar que frente a decisiones de mayor riesgo se espere mayor rentabilidad. Sin embargo, lo fundamental en la toma de decisiones es que sean tomadas a conciencia y con pleno conocimiento de las variables que entren en juego.

En el mundo moderno, donde se producen cambios vertiginosos, resulta necesario disponer de antecedentes justificatorios que aseguren una acertada toma de decisiones y hagan posible disminuir el riesgo al ejecutar determinado proyecto.

Este conjunto de antecedentes justificatorios en donde se establecen las ventajas y desventajas que tiene la asignación de recursos para una idea u objetivo determinado, se denomina “Evaluación de proyectos”¹.

2.- Tipología de proyectos

Según el objetivo o finalidad del estudio podrá tratarse de:

- Estudios para medir la rentabilidad del proyecto, es decir, del total de la inversión, independientemente de dónde provengan los fondos;
- Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto y:
- Estudios para medir la capacidad del proyecto para enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

Es fundamental diferenciar entre la rentabilidad del proyecto y la rentabilidad del inversionista. La primera busca medir la rentabilidad de un negocio independientemente de la financiación. La segunda, mide la rentabilidad de los recursos propios del inversionista en la eventualidad de llevar a cabo el proyecto.

Según la finalidad o el objeto de la inversión se clasificarán en:

- Proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas
- Proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización de una empresa existente.²

3.- La evaluación de proyectos

La evaluación de proyectos se basa en estimaciones de lo que se espera sean en el futuro los beneficios y costos que se asocian a un

¹ SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo – Preparación y Evaluación de Proyectos, 5ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México 2011), Pág. 5.

² LUIS BOCCO, Gabriel y VENCE, Luis Alberto – Proyectos de Inversión, Métodos de Evaluación, Problemas y Aspectos Especiales, 1ra Edición, Editorial Errepar, (Argentina 2000), Pág. 8.

proyecto. El que evalúa el proyecto toma un horizonte de tiempo y “adivina” qué puede pasar en ese período.

La evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación. A pesar de esto, pueden existir criterios disímiles de evaluación para un mismo proyecto. Las premisas y supuestos deben nacer de la realidad en la que el proyecto estará inserto y en que deberá rendir sus beneficios.

Para poder definir en forma satisfactoria el criterio de evaluación que sea más adecuado influirán entre otros:

- La correcta valoración de los beneficios esperados
- Definición clara del objetivo que se persigue
- Apreciación desde los puntos de vista privado y social
- Realidad económica e institucional vigente en el país.³

4.- Los proyectos en la planificación del desarrollo

La planificación constituye un proceso mediador entre el futuro y el presente. El futuro es incierto, depende de muchas variables cambiantes que son consecuencia de la actitud que adopten los hombres en el presente. Ese mañana afecta al presente, que es cuando se puede hacer algo para estar en condiciones de aprovechar las oportunidades del futuro. Explorar e indagar sobre el futuro ayuda a decidir anticipadamente en forma más eficaz.

En cualquier proyecto se debe decidir antes cuánto será el monto de la inversión que se debe hacer para su puesta en marcha. Esta decisión estará sustentada en proyecciones de mercado, crecimiento de la población, del ingreso, la demanda, etcétera.

³ SAPAG CHAIN, Reinaldo – Preparación y Evaluación de Proyectos, Nociones Básicas, Edición digital, Editorial Ediciones Copygraph, Universidad de Chile, (Chile 2012).

Planificar el desarrollo significa determinar los objetivos y las metas en el interior de un sistema económico para una forma de organización social y para una determinada estructura política en un horizonte de tiempo determinado.

La preparación y evaluación de proyectos surge de la necesidad de valerse de un método racional que permita cuantificar las ventajas y desventajas que implica asignar recursos escasos y de uso optativo a una determinada iniciativa, la cual necesariamente deberá estar al servicio de la sociedad y del hombre que en ella vive.⁴

5.- Alcances del estudio de proyectos

Si bien toda decisión de inversión debe responder a un estudio previo de las ventajas y desventajas asociadas a su implementación, la profundidad con que se realice dependerá de lo que se aconseje a cada proyecto en particular.

En términos generales, son seis los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto:

- Viabilidad comercial: indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso.
- Viabilidad técnica: estudia las posibilidades materiales físicas o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto.
- Viabilidad legal: indicará si existen restricciones legales que puedan impedir el funcionamiento del proyecto en los términos que se pudiera haber previsto.

⁴ LISCHINSKY, Bernardo – Introducción a la Formulación y Evaluación de Proyectos, 1ra Edición, Editorial Eduntref, (Argentina 2008), Pág. 27.

- Viabilidad de gestión: el objetivo es definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional.
- Viabilidad del impacto ambiental: deben incluirse consideraciones de carácter ambiental, no sólo por la conciencia creciente que la comunidad ha ido adquiriendo, sino también por los efectos económicos que introduce en un proyecto.
- Viabilidad financiera: mide la rentabilidad que retorna la inversión, en bases monetarias.⁵

6.- El estudio del proyecto como proceso

El proceso de un proyecto reconoce cuatro grandes etapas:

- Idea: las diferentes formas de solucionar un problema o aprovechar una oportunidad constituirán las ideas de proyecto. La idea de un proyecto generalmente representa la realización de un diagnóstico que identifica distintas vías de solución.
- Pre inversión: se realizan los distintos estudios de viabilidad:
 - Perfil: se elabora a partir de la información existente, del juicio común y de la opinión que da la experiencia. En términos monetarios, sólo presenta estimaciones muy globales de las inversiones, costos o ingresos, sin entrar en investigaciones de terreno. Se busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes de destinar recursos para calcular la rentabilidad en niveles más acabados de estudio.
 - Pre factibilidad: profundiza la investigación, y se basa principalmente en información de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las alternativas técnicas de producción y a la capacidad financiera de los

⁵ HERNANDEZ HERNANDEZ, Abraham y HERNANDEZ VILLALOBOS, Abraham – Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, 4ta Edición, Editorial Ecafsa, (México 2003), Pág. 44.

inversionistas, entre otras. Como resultado, surge la recomendación de aprobación del proyecto, continuación a niveles más profundos de estudios, su abandono o su postergación hasta que se cumplan determinadas condiciones mínimas que deberán explicarse.

- Factibilidad: se elabora sobre la base de antecedentes precisos obteniendo mayoritariamente a través de fuentes primarias de información.

- Inversión
- Operación

El estudio de proyectos distingue dos grandes etapas:

1. Formulación y preparación: tiene por objeto definir todas las características que tengan algún grado de efecto en el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto y calcular su magnitud. Se reconocen dos sub-etapas:

- Recopilar información (o crear la no existente)
- Sistematizar la información disponible

2. Evaluación: busca determinar la rentabilidad de la inversión en el proyecto. Se reconocen tres sub-etapas:

- Medición de la rentabilidad del proyecto
- Análisis de las variables cualitativas
- Sensibilización del proyecto⁶

⁶ SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo – Preparación y Evaluación de Proyectos, 5ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México 2011), Pág. 35.

7.- Los estudios de un proyecto

7.1.- Estudio Técnico

En el análisis de viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área.

Una de las conclusiones de este estudio es que se deberá definir la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. Se determinarán los requerimientos de equipos para la operación y el monto de la inversión correspondiente.

Hará posible cuantificar las necesidades de mano de obra por especialización y asignarles un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación.

La descripción del proceso productivo posibilitará, además, conocer las materias primas y los restantes insumos que demandará el proceso.

La definición del tamaño del proyecto es fundamental para la determinación de las inversiones y costos que se derivan del estudio técnico.⁷

7.2.- Estudio del mercado

Determinar el mercado consiste en definir la cuantía de su demanda e ingresos de operación, y los costos e inversiones implícitos.

También se analizan otros factores importantes, como la promoción y publicidad, la política de distribución del producto final, políticas de crédito, entre otros.

Metodológicamente son cuatro los aspectos que deben estudiarse:

⁷ HERNANDEZ HERNANDEZ, Abraham y HERNANDEZ VILLALOBOS, Abraham – Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, 4ta Edición, Editorial Ecafsa, (México 2003), Pág. 69.

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas
- Comercialización del producto o servicio generado por el proyecto
- Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.

Son muchas las decisiones que se adoptarán respecto de la estrategia comercial, y que deben basarse en el estudio de mercado, tales como la política de ventas, política de créditos, intereses, etcétera.

Cada una de estas decisiones originará una inversión, un costo o un ingreso de operación que es necesario estudiar para alcanzar las aproximaciones más cercanas a lo que sucederá cuando el proyecto sea implementado.

7.3.- Estudio organizacional, administrativo y legal

Se refiere a los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto: organización, procedimientos administrativos y aspectos legales.

Definir la estructura organizativa es fundamental para establecer las necesidades de personal calificado para la gestión y, por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva.

Los sistemas y procedimientos que definen a cada proyecto en particular determinan también la inversión en estructura física: espacio para oficinas, pasillos, estacionamiento y otros.

También es de suma importancia el estudio legal ya que influye en forma indirecta sobre la organización y procedimientos administrativos. Uno

de los efectos más directos de los factores legales y reglamentarios se refiere a los aspectos tributarios.⁸

7.4.- Estudio financiero

Tiene por objetivo ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

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

La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de cada de los costos y beneficios. El resultado se mide a través de distintos criterios, complementarios entre sí. Algunos incorporan directamente el efecto del riesgo en los datos del proyecto, mientras que otros determinan la variabilidad máxima que podrían experimentar algunas de las variables para que el proyecto siga siendo rentable, según el análisis de la sensibilidad.

Otra variable que complementa la información para tomar una decisión se relaciona con el financiamiento. Se determina la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto, que puede ser sustancialmente diferente a la del proyecto.

De estos flujos de fondos se obtienen los indicadores de rentabilidad, que básicamente son:

. Valor Actual Neto (VAN), que mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud importe, indicando cuánto quedará para el inversor luego de recuperar la inversión. El criterio de decisión es aceptar los proyectos cuyo VAN será mayor que cero.

⁸ BASILE, Dante S. – Desarrollo de Proyectos de Emprendimientos Pymes para el Crecimiento, 1ra Edición, Editorial Ediciones Macchi, (Argentina 1998), Pág. 66.

. Período de Recupero de la Inversión (PRI), que mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud tiempo, indicando cuánto tardará el proyecto en recuperar la inversión. Se aceptará el proyecto en cuanto el indicador asuma un valor menor al establecido por el inversionista.

. Período de Recupero de la Inversión Descontado (PRID), que también mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud tiempo, indicando cuánto tardará el proyecto en recuperar la inversión, pero considerando los flujos de fondos descontados. En este caso el criterio utilizado será el mismo que para el PRI.

. Tasa Interna de Retorno (TIR) que mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud porcentaje, indicando qué porcentaje generan las utilidades sobre las inversiones. Para aceptar el proyecto la TIR debe ser mayor a la tasa de descuento establecida.

. Índice de Rentabilidad (IR) que mide la rentabilidad del proyecto en magnitud índice, sugiriendo similares conclusiones al VAN. El criterio de decisión será aceptar el proyecto si el IR es mayor que uno.⁹

7.5.- Estudio del impacto ambiental

Un enfoque moderno de la gestión ambiental sugiere introducir en la evaluación de proyectos las normas ISO 14.000, las cuales consisten en una serie de procedimientos asociados a dar a los consumidores una mejora ambiental continua de los productos y servicios que proporcionará la inversión, asociada a los menores costos futuros de una eventual reparación de los daños causados sobre el medio ambiente.

Desde la perspectiva de la medición de la rentabilidad social de un proyecto, el evaluador debe intentar cuantificar los beneficios y costos ambientales que la inversión ocasionará. Para ello existen distintos métodos:

⁹ Proyectos de Inversión, en Internet: www.quinterosnet.com.ar, (Julio 2016)

- Método de valoración contingente: busca determinar la disposición a pagar de las personas por los beneficios que se espera produzca el proyecto.
- Método del costo evitado: considera que el costo asociado a una externalidad debe ser asumido por el proyecto que ocasiona, por lo cual incorpora dentro de los costos el gasto de subsanar el daño causado o, dentro de los beneficios, el costo que la inversión evitaría al resto de la comunidad.
- Método de los precios hedónicos: busca determinar todos los atributos de un bien que podrían explicar el precio que las personas están dispuestas a pagar por él.¹⁰

¹⁰ LISCHINSKY, Bernardo – Introducción a la Formulación y Evaluación de Proyectos, 1ra Edición, Editorial Eduntref, (Argentina 2008), Pág. 122.

CAPITULO II

IDEA

Sumario: 1. La idea inicial; 2. Análisis FODA; 3. Ventajas competitivas

1.- La idea inicial

El proyecto consiste en la apertura de un restaurante de alta cocina y *gourmet*¹¹, inspirado en el *glamour* y la emoción de los años 80 y su música. Estará ambientado con decoración típica de la época, destacándose pensamientos y tendencias de la misma. Los sábados por la noche habrá espectáculos con artistas invitados que aportarán a la ambientación del lugar. Se ofrecerá un menú variado donde los alimentos serán de gran calidad y servidos a la mesa por mozos o camareros, dirigidos por un *maître*¹². El pedido será escogido de un “menú” por lo que los alimentos serán cocinados al momento. Este proyecto estará orientado a un público joven, parejas y grupos de amigos, aficionados a comer manjares delicados y que quieran disfrutar de una velada única en un lugar exclusivo. Dado que es un sector que carece de opciones a la hora de combinar sus momentos de dispersión y placer, les presentaremos una alternativa novedosa y única, el cual estará abierto por las noches de martes a domingos.

¹¹ La calidad de los ingredientes y la forma de preparación es lo que determina que un plato sea considerado gourmet o no.

¹² Jefe de comedor y encargado de dirigir a los camareros en un restaurante u otro establecimiento similar.

El emprendimiento surge a partir de que en la ciudad de Yerba Buena, Tucumán, se puede apreciar la falta de restaurantes que se destaquen por cumplir conjuntamente las siguientes características:

- Menú de calidad:
 - En la mayoría de los restaurantes los platos que se sirven no son los indicados por la carta, falta especificar los ingredientes de las distintas comidas que ofrece el menú,
 - No se encuentran menús diferenciados para gente con problemas de salud como por ejemplo celiacía.
- Excelencia en el servicio:
 - No se encuentran detallados en la carta los medios de pago recibidos por los negocios.
 - No se encuentran mozos capacitados para describir un plato que se encuentre en la carta y asesorar al cliente en su elección de plato principal, acompañantes y bebidas.
 - Los mozos suelen ser insuficientes para la capacidad del restaurante, impidiendo brindar un servicio que satisfaga al cliente.
 - Los platos son servidos a los comensales sentados en una misma mesa con diferencias importantes de tiempo.
 - La mayoría de los restaurantes demoran mucho en servir la comida.
- Respeto de las normas de higiene que requiere el rubro en todas sus instalaciones: cocina, depósito, baños, salón de comida.
- Originalidad

Por todos los problemas mencionados, salir a comer termina siendo la mayoría de las veces una experiencia estresante para los consumidores.

2.- Análisis FODA:

A partir del análisis de los antecedentes recolectados a través de los distintos medios, podemos a priori definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de encarar un negocio como el que se analizará:

- Fortalezas:
 - Ubicación estratégica
 - Servicio de excelencia
 - Personal altamente capacitado
 - Productos de muy buena calidad
 - Ambiente moderno e innovador
- Debilidades:
 - Altos costos
 - Precios no competitivos
 - Ser nuevos en el mercado
 - Inversión inicial alta
- Oportunidades:
 - Escasez de restaurantes que cumplan con todas las exigencias del cliente.
 - Cambio en los gustos de los clientes
 - Localización en un sector de la ciudad que se encuentra en crecimiento vertiginoso
- Amenazas:
 - Economía en recesión
 - Incremento en el costo de vida
 - Inestabilidad económica, política y social

3.- Ventajas competitivas

Buscaremos seguir una estrategia de diferenciación basando nuestros esfuerzos en brindar calidad en los productos y servicios a nuestros clientes.

Trataremos de lograr este objetivo a través de la obtención de una ventaja competitiva a largo plazo buscando que las personas que trabajan en nuestra organización sean competentes. Esto significa que tengan conocimientos, que sepan aplicarlos, que quieran hacerlo y que sepan estar en la organización. El personal será seleccionado con alto nivel de exigencia en cuanto a formación académica y experiencia, capacitado adecuadamente y se buscará crear sentimiento de pertenencia a la organización, a través de la motivación de los empleados.

Nuestra decisión se debe a que consideramos que los recursos físicos son imitables, todos pueden tener acceso a la misma tecnología y pueden apuntar al mismo segmento de mercado, a la diferencia la hacen las personas.

CAPITULO III

ESTUDIO DE MERCADO

Sumario: 1. Producto y servicio; 2. Mercado Proveedor; 3. Mercado Consumidor; 4. Mercado competidor; 5. Formas de cobranza.

1.- Producto y servicio

Twist and Shout será un restaurante de alta cocina y *gourmet*. Ofrecerá un servicio de excelencia y un producto de alta calidad.

1.1.- Servicio

- Mozos capacitados: con habilidades para atender al cliente, capaces de describir un plato que se encuentre en la carta y asesorar al cliente en la elección del plato principal, acompañante y bebidas.
- Personal: suficiente para atender a los clientes acorde a la capacidad física del restaurante.
- El menú detallará en cada plato los ingredientes que el mismo contenga y también se especificarán en la primera hoja los medios de pago disponibles.

1.2.- Producto

Como producto se buscará ofrecer, a los consumidores, una combinación óptima de servicio, calidad, sabor en los platos y entretenimiento.

El cliente podrá elegir el plato a través del menú, el cual no tendrá demasiado platillos ya que puede llegar a ser fastidioso para el cliente tener que leer un menú muy extenso y elegir en él; buscaremos que haya platos variados pero cuidadosamente seleccionados, por lo que el comensal podrá elegir entre variados platos de calidad.

A continuación exponemos un menú tentativo para el restaurante, en la parte que se refiere a los platos disponibles:

MENU

ENTRADAS

Papas rellenas

Papas rotas, rellenas de panceta, ajo, queso y verdeo.

Crostini de maíz con Hongos.

Crocantes triángulos de maíz gratinados con parmesano y champiñones frescos.

Calamares Rellenos.

Tubos de calamares, rellenos con jamón y parmesano, acompañados con salsa a base de una reducción de jugos de cocción.

Wraps

Tortillas rellenas con salteado de carne y vegetales acompañados con salsa de tomates secos y morrones.

PLATOS PRINCIPALES

Ñoquis rellenos

Ñoquis de remolacha, rellenos con 4 quesos y salsa mornay

Tallarines de mar.

Tallarines teñidos con tinta de calamar, acompañado con salsa de crema y langostinos.

Mix de Langostinos.

Langostinos cocinados de diversas maneras, rellenos con manteca de hierbas y salsa de ajo para acompañar

Pollo relleno

Pollo relleno con hongos, acompañado con salsa de crema con finas hierbas, tomates confitados y puré de brócoli.

Solomillo de Cerdo

Acompañado con salsa de Frambuesa, Arroz pilaf y Vegetales asados.

POSTRES

Brownie con dulce de leche, helado y salsa de frutos rojos.

Arrolladitos bañados en Almíbar, rellenos con Pera y Frutas secas

Ensalada de gajos cítricos y menta con helado de limón.

2.- Mercado proveedor

Las materias primas a utilizar, se describen en el siguiente cuadro junto con sus respectivos costos. Todos los productos detallados en el menú se encuentran disponibles en el mercado local. Se diseñó el menú de esta manera para asegurar el aprovisionamiento continuo de la materia prima.

Tabla 3.1: Precios de materia prima.

Ingredientes	Unidad	Costo	Proveedor
Aceite	Lt	\$ 22,63	
Aceite de Oliva	Kg	\$ 140,00	
Ajo	Kg	\$ 150,00	
Almendras	Kg	\$ 250,00	Libertad
Amaretti	Kg	\$ 150,00	Jumbo
Arvejas	Kg	\$ 13,79	Makro

Ingredientes	Unidad	Costo	Proveedor
Azúcar	Kg	\$ 27,90	
Brócoli	Kg	\$ 40,00	
Cacao en polvo	Kg	\$ 80,00	Vea
Calamares	Kg	\$ 69,99	
Caldo	Kg	\$ 50,00	Jumbo
Cebolla	Kg	\$ 8,00	Libertad
Cebolla morada	Kg	\$ 20,00	
Cebolla Verde	Kg	\$ 24,90	Jumbo
Cerdo	Kg	\$ 69,99	Libertad
Cerveza	Kg	\$ 21,25	
Champignones	Kg	\$ 87,69	Vea
Chocolate	Kg	\$ 140,00	Jumbo
Crema	Kg	\$ 40,00	Libertad
Esencia de Vainilla	Lt	\$ 94,00	
Espinaca	Kg	\$ 45,66	
Fécula de Maíz	Kg	\$ 24,70	Wal-Mart
Frambuesas	Kg	\$ 200,80	Jumbo
Harina	Kg	\$ 9,94	Maxiconsumo
Harina de Maíz	Kg	\$ 9,66	
Hongos de pino	Kg	\$ 59,99	
Hongos secos	Kg	\$ 500,67	Makro
Huevo	Kg	\$ 43,35	
Jamón cocido	Kg	\$ 120,00	Libertad
Jugo de limón	Kg	\$ 22,39	Maxiconsumo
Langostinos	Kg	\$ 230,00	
Laurel	Kg	\$ 161,38	
Leche	Lt	\$ 9,75	Jumbo
Lechuga morada	Kg	\$ 44,99	Jumbo

Ingredientes	Unidad	Costo	Proveedor
Lomo	Kg	\$ 160,00	
Manteca	Kg	\$ 62,90	
Matambre	Kg	\$ 130,00	
Morrón	Kg	\$ 191,62	
Nueces	Kg	\$ 239,00	Wal-Mart
Nuez Moscada	Kg	\$ 442,73	
Paleta de cordero	Kg	\$ 80,00	
Pan	Kg	\$ 19,90	
Pan rallado	Kg	\$ 30,98	
Panceta	Kg	\$ 80,00	Wal-Mart
Papas	Kg	\$ 4,99	Libertad
Parmesano	Kg	\$ 130,00	
Pasas negras	Kg	\$ 31,67	Fiambrería
Peras	Kg	\$ 15,49	Libertad
Perejil	Kg	\$ 20,00	
Pimienta	Kg	\$ 1.000,00	
Pimiento	Kg	\$ 35,00	Jumbo
Pollo	Kg	\$ 40,00	
Portobello	Kg	\$ 90,00	
Queso gruyere	Kg	\$ 180,00	Gómez Pardo
Queso Mozzarella	Kg	\$ 80,00	
Remolacha	Kg	\$ 20,00	
Ricota	Kg	\$ 200,00	Fiambrería
Rúcula	Unidad	\$ 10,00	
Rum	Kg	\$ 100,00	Jumbo
Sal	Kg	\$ 16,98	
Shitakes secos	Kg	\$ 450,00	
Solomillo	Kg	\$ 80,00	

Ingredientes	Unidad	Costo	Proveedor
Tinta de Calamar	Kg	\$ 60,00	
Tomates	Kg	\$ 15,00	Libertad
Tubos de Calamar	Kg	\$ 35,00	Jumbo
Vino Blanco	Kg	\$ 10,00	Libertad
Vino dulce	Kg	\$ 10,00	
Zanahoria	Kg	\$ 8,00	
Zuchinni	Kg	\$ 15,00	
Aceituna	Kg	\$ 80,00	
Pechuga	Kg	\$ 80,00	
Azúcar	Kg	\$ 9,90	
Naranja	Kg	\$ 20,00	
Limón	Kg	\$ 12,00	
Pomelo Rosado	Kg	\$ 15,00	
Helado de Limón	Kg	\$ 47,00	
Dulce de Leche	Kg	\$ 30,00	Maxiconsumo

Fuente: elaboración propia.

3.- Mercado Consumidor y Distribuidor

3.1.- Encuestas

Se realizaron encuestas para poder realizar un pronóstico lo más acertado posible de nuestra demanda. Las investigaciones por encuestas son eficientes para obtener un primer contacto con la realidad a investigar.

Para dirigirse al mercado objetivo, se realizó un cuestionario con diez preguntas de opción múltiple, las cuales requirieron que el encuestado seleccione una respuesta de una lista suministrada. Se realizaron un total de cuarenta y cinco encuestas a aquellos candidatos que reunían las características del mercado objetivo, personas entre los 20 y 60 años de

edad, dentro de las localidades de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena. A continuación se exponen los resultados obtenidos.

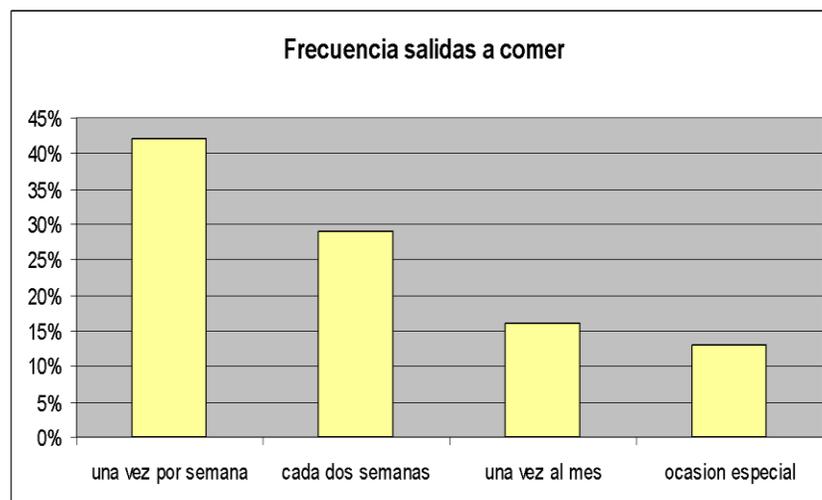
En cuanto a edad, los rangos comprendidos entre “25 a 35 años” y “35 a 45 años” acapararon la mayoría de las respuestas, con un 40% y 28% respectivamente; reforzando así la elección del segmento objetivo.

El 90% del total de los encuestados respondieron afirmativamente frecuentar restaurantes, demostrando que existe un mercado activo y numeroso. Dentro de esta población que resulta de interés para el proyecto, el 71% contestó que prefiere un restaurante con un servicio de menú “a la carta”, que corresponde con el tipo de servicio que brindará.

Cuando se preguntó acerca de la compañía con la que los encuestados suelen ir a los restaurantes, casi la mitad de los mismos respondió que frecuenta con amistades (47%), siguiendo las parejas (33%) y la familia (20%)

La frecuencia de visita a restaurantes resultó muy variada. La mayoría contestó salir a comer una vez por semana o cada dos semanas, abarcando el 71% de las respuestas.

Gráfico 3.2: Resultado encuestas, frecuencia de salidas a comer.



Fuente: elaboración propia en base a encuestas.

En cuanto a los elementos más valorados a la hora de elegir un restaurante, los consumidores debieron ordenar de mayor a menor importancia los factores que tienen en cuenta. Así se encontró que los factores que ocupan la más alta relevancia son: la comida, la atención y el ambiente.

A la hora de frecuentar restaurantes, el 68% contestó afirmativamente a la hora de pedir entradas y el 71.4% postre.

Los clientes indicaron los rangos de precios que estarían dispuestos a pagar por su comida preferida, el 45% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a desembolsar la suma entre \$200 y \$300 pesos.

Mercado Meta: jóvenes de entre 20 a 45 años de edad, que viven en Yerba Buena o en San Miguel de Tucumán, con un poder adquisitivo medio alto.

3.2.- Estudio demográfico

Para realizar el estudio de mercado vamos a centrar nuestros esfuerzos de investigación a las poblaciones de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán.; esto se debe a que buscaremos segmentar el mercado primeramente en base al lugar de residencia, la edad y poder adquisitivo de la población.

Tabla 3.2: Población de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena.

Localidad	Población
San Miguel de Tucumán	548.866
Yerba Buena	75.076
TOTAL	1.448.188

Fuente: estudio realizado por la Dirección Estadística de Tucumán (2010).

Tabla 3.3: Población de Tucumán segmentada según edad y participación relativa en el total de la población de la provincia de Tucumán.

Edad	Cantidad de habitantes	Participación en el total de población (%)
20-24	124.902	8,62%
25-29	114.601	7,70%
30-34	115.812	7,997%
35-39	90.364	6,24%
40-44	75.424	5,21%

Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Para continuar con nuestro estudio demográfico vamos a inferir que el porcentaje de cada grupo de edades es igual en todas las localidades de Tucumán.

Tabla 3.4: población de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán, segmentada por grupos de edad.

Grupo de Edad	Población Yerba Buena	Población San Miguel de Tucumán
20-24	6.472	47.312
25-29	8.824	38.421
30-34	6.004	43.893
35-39	4.685	34.249
40-44	3.911	28.596
Habitantes por Ciudad	37.216	245.711
TOTAL	282.927	

Fuente: elaboración propia en base a estimaciones y datos del INDEC.

La tasa anual media de crecimiento total es la suma algebraica de la tasa de crecimiento natural y la tasa de crecimiento migratorio, correspondiente a un determinado período. En el periodo 2010-2016 es de un 9,1%.

Tabla 3.5: población estimada para 2016 en Yerba Buena y San Miguel de Tucumán.

Grupo de Edad	Población de Yerba Buena	Población de San Miguel de Tucumán
15-19	7.987	58.085
20-24	7.061	51.617
25-29	9.627	41.917
30-34	6.550	47.887
35-39	5.111	37.365
40-44	4.266	31.198
Cantidad de habitantes	40.601	268.070
Total	308.671	

Fuente: elaboración propia en base a estimaciones y datos del INDEC.

Además, nosotras decidimos enfocarnos en un segmento más específico y sub-segmentar el mercado según los ingresos, dirigiendo los esfuerzos de marketing a aquellos individuos de altos, y medianos ingresos. Para esto, obtuvimos información acerca cómo se divide la población según los ingresos en Tucumán. Dado que se carece de datos confiables decidimos usar para esto indicadores socio- económicos como el tipo de trabajo (trabajo profesional y técnico), ya que el nivel de ingresos depende en gran medida de ésta clasificación.

Tabla 3.6: población de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán segmentada según el tipo de trabajo.

	Porcentajes	Totales
<u>Población Total estimada 2016</u>		308.671
% trabajos profesionales	7,2 %	22.225
% trabajos técnicos	15,5 %	47.844
Mercado meta		70.069

Fuente: elaboración propia en base a estimaciones y datos del INDEC.

Para que estos datos sean aplicables al trabajo, realizamos encuestas, y así pudimos realizar un pronóstico lo más acertado posible de nuestra demanda. Los resultados, fueron plasmados en la descripción del mercado consumidor.

Tabla 3.7: resultado de encuestas realizadas.

	Cálculo	Totales
Totales		70.069
Salen a comer	90% x 70.069 =	63.062
Salen a comer 1 vez por semana	41% x 63.062 =	25.855
Prefieren nuestro tipo de restaurant	68% x 25.855 =	17.582
Demanda Total Estimada		17.582

Fuente: elaboración propia.

4.- Mercado competidor

En la ciudad de Yerba Buena no existen restaurantes temáticos que cumplan con todas las características que tendrá *Twist and Shout*. Pero sí existen otros restaurantes y bares a los cuales asiste el público al cual apuntamos con nuestro proyecto. Entre otros podemos mencionar:

- Los Hornos: restaurante ubicado sobre Av. Aconquija. Sus precios son elevados, pero la comida es muy buena. Su mayor debilidad está en la atención al público. Demoran mucho en servir la comida, y al hacerlo no sirven todos los platos juntos.

- Metasushi: ubicado en el complejo comercial Open Plaza, sobre la Av. Perón. Restaurante dedicado exclusivamente a la venta de *sushi*. El menú no es variado y los precios son muy elevados. Cuenta con una muy buena ubicación, ya que está en una zona en pleno crecimiento.

- Village: restaurante ubicado sobre la Av. Aconquija. Los precios son elevados, pero cuenta con promociones que permiten que sea accesible. La comida es de muy buena calidad. No cuenta con entretenimientos.

- Ni Fu Ni Fa: bar que cuenta con dos sucursales. Una sobre Av. Aconquija y la otra en Av. Perón, en el complejo comercial Open Plaza. Ofrece comidas variadas pero que no requieren mucha elaboración. El público que concurre está entre los 20 y 40 años.

Como resultado de las encuestas realizada, el estudio de demográfico, estudio de la competencia y nuestra capacidad, estimamos una ocupación semanal de los fines de semana de (viernes a domingos) del 75% es decir, 53 personas por noche de fines de semana y de martes a jueves del 50%, es decir, 35 personas por noches, lo que nos lleve a la cantidad de 1.050 comensales mensuales, con un gasto promedio por cada uno de \$250.

5.- Formas de cobranza

Se recibirán pagos en efectivo y con tarjetas que actualmente se utilizan en el mercado: las internacionales (VISA, MASTERCARD Y AMERICAN EXPRESS, DINNERS) y todas las tarjetas de crédito locales (NATIVA, NARANJA, etc.).

Las ventas con tarjetas de crédito son aproximadamente un 70% del total de ventas previstas y el costo por su utilización de las mismas es un 5 % del precio, en un solo pago.

Dentro de este esquema de cobranzas se consideran también a todas las tarjetas de débito.

CAPITULO IV

ESTUDIO TECNICO

Sumario: 1. Necesidades de materia prima; 2. Proceso de producción; 3. Maquinarias y equipos; 4. Edificios e instalaciones; 5. Diseño de Planta

1.- Necesidades de materia prima

A partir del estudio de mercado, estimamos 1.050 comensales mensuales. Para detectar las necesidades de materias primas, partiremos de que los comensales pedirían la misma cantidad de cada plato, es decir vamos a dividir el total en los 5 platos distintos.

Es decir la demanda mensual estimada de cada plato será de 102 unidades.

Basado en las encuestas sólo el 68% pedirá entrada, por lo tanto, se necesitará materia prima para producir 714 entradas; y el 71.4% postres, con lo cual necesitaremos los ingredientes para 750 postres.

2.- Proceso de producción

A continuación se describe el proceso de elaboración de cada plato incluido en el menú:

Tabla 4.1: Recetas de los platos incluidos en el menú

Wraps	
Tortilla	Formar una corona con la harina y la sal, incorporar el agua. Amasar hasta obtener una masa homogénea, dejar descansar 10 minutos. Formar bollitos y estirar hasta obtener la forma deseada.
Relleno 1	Cortar el pollo en fricasse sellar, y retirar. Saltear los vegetales cortados en juliana, incorporar el pollo y condimentar.
Relleno 2	Cortar el matambre en tiras, sellar y retirar. Saltear los vegetales cortados en juliana, incorporar la carne y condimentar.
Relleno 3	Cortar el cerdo en tiras, sellar y retirar. Saltear los vegetales cortados en juliana incorporar la carne y condimentar
Relleno 4	Cortar los vegetales en juliana, saltear, por ultimo incorporar los hongos y condimentar
Salsa	Cortar el tomate y el pimiento saltear junto con el ajo y el aceite de oliva, procesar y servir en <i>shot</i> .
Papas Rellenas	
Papas	Cortar las papas a la mitad y cocinarlas al vapor.
Relleno	Cortar la panceta en cubos, y la cebolla en brunoise, rallar el queso, incorporar los ingredientes, condimentar y gratinar.

Calamares Rellenos	
Calamares	<p>Limpiar los calamares.</p> <p>Ecurrir las aletas y tentáculos y picar. Picar el finamente el ajo, colocar aceite en un sartén y saltear sin dorarlo, agregar los aletas y tentáculos y saltearlos hasta que estén tiernos, colocar el caldo.</p> <p>Picar el jamón cocido. Mezclar el queso rallado, el jamón cocido, el huevo duro y la miga de pan, agregar los tentáculos y aletas mezclar y salpimentar. Rellenar con esto los calamares, solo 2/3 y cerrar con un palillo.</p>
Salsa	<p>Colocar el aceite, rehogar las cebollas cortada en brunoise, agregar los tomates picados. Desglasar con vino blanco, dejar reducir y agregar el caldo y el laurel, cuando rompa hervor agregar los calamares rellenos.</p>
Crostini de Maíz	
Crostini de Maíz	<p>Cocinar la harina de maíz en el caldo. Luego forrar un molde con papel film y verter la harina cocida, dejar enfriar y llevar a la heladera.</p> <p>Hidratar los hongos secos. Lavar y cortar en tajadas finas los champiñones. Picar la cebolla y el ajo, llevarlos a una sartén con aceite de oliva caliente agregar el perejil agregar los hongos y desglasar con vino.</p> <p>Colocar en otra sartén aceite de oliva y calentarlo, sumergir la polenta para que se fría.</p>

Noquis de Rellenos	
Remolacha y papas	Lavar y cocinar las remolachas. Aparte cocinar las papas. Procesar las remolachas hasta formar un puré y reservar. Hacer el puré de papa y añadir la remolacha, harina, nuez moscada, huevo, sal y pimienta. Mezclar.
Queso Parmesano Queso gruyer	Picar en cubos pequeños ambos quesos y mezclarlos y derretir, dejar q se en fría y reservar.
Salsa	Realizar una salsa Bechamel, con la manteca, la harina y la leche. Agregar el queso parmesano y la crema.
Armado	Con la pasta de ñoqui realizar una forma de redondéela, colocar en el centro el relleno, una vez que todos los ñoquis estén rellenos cocinarlos al dente, y saltearlos en la salsa gruyer, colocar por encima queso parmesano.
Tallarines de mar	
Tallarines	Realizar la pasta colocando la harina, huevo la tinta de calamar y agregarle sal. Estirar y dar forma de tallarines.
Langostinos	Limpiar los langostinos. Cortar la cebolla en aros y los tomates en <i>concassé</i> . Colocar aceite en una sartén colocar y cocinar las cebollas hasta que comiencen a dorarse agregar el tomate, cocinar, agregar el orégano, las alcaparras, y los langostinos. Salpimentar.
Armado	Cocinar las pasta, al dente, en agua hirviendo. Luego saltear los tallarines en la salsa, agregar crema y presentar.

Mix de Langostinos	
Langostinos asados	Limpiar los langostinos y asarlos pincelando repetidas veces con manteca durante su cocción
Langostinos rellenos	Limpiar los langostinos, abrir a la mitad, incorporar la salsa, sellar.
Langostinos rebozados	Limpiar los langostinos, pasar por harina luego por huevo y finalmente por pan rallado.
Pollo Relleno con tomates confitados y puré de Brócoli	
Pollo relleno	Deshuesar y Rellenar el pollo.
Tomates confitados	Cortar los tomates en pétalos, macerar en aceite de oliva, incorporar el azúcar y llevar a horno.
Puré de brócoli	Cocinar el brócoli al vapor, triturar, incorporar el jamón cortado en cubos, la manteca y el queso rallado, condimentar.
Solomillo de cerdo, salsa de frambuesa, vegetales asados y arroz.	
Solomillo	Limpiar el solomillo, bridar, sellar, desglasar con cerveza, terminar su cocción en horno
Salsa de frambuesa	Cortar la cebolla en <i>brunoise</i> desglasar con vino, incorporar las frambuesas, salpimentar.
Vegetales asados	Cortar los pimientos, la cebolla en cubos y el zuchinni en cubos la zanahoria en vichy, asar por orden de dureza, condimentar.
Arroz	Cortar los vegetales en <i>brunoise</i> , saltear junto con la manteca incorporar el arroz hasta nacarar, agregar caldo. Una vez listo el arroz incorporar las arvejas y las pasas, condimentar.

Arrolladitos en almíbar rellenos con peras y frutas secas	
Masa Filo	Realizar una masa filo, con la harina agua y el vinagre. Estirar con la fécula, cortar en rectángulos y reservar.
Peras	Cortas las peras en gajos, filetear las almendras y picar las nueces. Mezclarlos y agregar azúcar impalpable.
Armado	Rellenar cada uno de los rectángulos de masa filo y enrollarlos, reservar. Realizar un almimbar de humectación y bañar los arrolladitos. Presentar.
Ensalada de gajos cítricos y menta con helado de limón	
Frutas y Almíbar	Pelar las frutas y cortar gajos a vivo. Realizar un almíbar de humectación con el agua y el azúcar. Colocar la menta en <i>chiffonade</i> y llevar a frío. Mezclar los gajos con el almíbar. Servir con una bocha de helado de limón.

Fuente: elaboración propia

2.1.- Observaciones

En cuanto al sistema de comandas funcionará de la siguiente manera, a la hora de hacer el pedido el mozo se acercará a la mesa y tomará la orden de cada comensal, esta será registrada en un sistema electrónico el cual se comunicará automática y simultáneamente con la cocina y el encargado de caja.

En el restaurante tanto el sistema de limpieza como el de seguridad estarán tercerizados.

El cronograma del personal será el siguiente:

- Equipo de *maître* y mozos: Martes a Domingos de 20:00 a 04:00 Hs.
- Cocineros y ayudantes: Martes a Domingos de 19:00 a 02:00 Hs.

Todos los productos detallados en el menú se encuentran en el mercado local, se lo diseñó de esta manera para asegurar el aprovisionamiento continuo de la materia prima.

3.- Maquinarias y Equipos

Las maquinas y equipos serán adquiridos a través de la página www.mercadolibre.com.ar, que nos brinda seguridad con su sistema Mercadopago, permitiéndonos abonar con tarjeta de crédito en 12 cuotas sin interés. No existen costos significativos de instalación y montaje, ya que el local a alquilar cuenta con la instalación necesaria para este tipo de actividad.

Tabla 4.3: Utensilios de cocina necesarios.

Utensilios	Cant.	Precio Unitario(\$)	Total (\$)
Sartén de teflón tramontina	2	325,00	650,00
Sartén de chapa 24 cm	10	200,00	2.000,00
Tablas para corte polietileno 30x40x1	15	193,88	2.908,20
Cacerola aluminio 3 lts. 20 cm	20	260,00	5.200,00
Cacerola aluminio 5,4 lts. 24 cm	20	349,99	6.999,80
Cacerola aluminio 10 lts. 30 cm	5	363,81	1.819,05
Sorrentinera plana x 8	2	24,50	49,00
Cuchara noisette	2	55,00	110,00
Cucharas de madera 30 cm	20	31,00	620,00
Espátula de silicona 25 cm	5	41,00	205,00
Pisa papa fundición	2	44,00	88,00
Batidor acero inox. Profesional 30 cm	5	255,00	1.275,00
Asaderas placa aluminio 30x40	15	135,00	2.025,00
Bols 22 cm	20	39,00	780,00
Bols 26 cm	5	104,00	520,00
Rejilla 30x40cm	2	190,00	380,00
Espumadera acero inox. 12 cm.	5	100,00	500,00
Pinza	10	40,00	400,00
Palo de amasar madera 40 cm.	2	55,00	110,00

Utensilios	Cant.	Precio Unitario(\$)	Total (\$)
Pincel	5	30,00	150,00
Cucharón acero inox. 10 cm	3	143,00	429,00
Pelapapas metálico	5	16,90	84,50
Abre latas a manija	2	50,00	100,00
Sacacorchos tirabuzón doble impulso	5	30,00	150,00
Cinturas 8 cm	30	90,00	2.700,00
Vaporiera flor aluminio	2	37,00	74,00
Canasto redondo 20 cm para pasta	2	420,00	840,00
Colador de alambre 16 cm	3	60,00	180,00
Coctelera	2	129,00	258,00
Cenicero porcelana	10	19,90	199,00
Cuchillo Arbolito 10 cm	10	237,04	2.370,40
Cuchillo Arbolito 20 cm	10	430,38	4.303,80
Rallador microplane 2mm	1	200,00	200,00
Rallador 6 usos acero inox.	2	119,00	238,00
Bifera cuadrada enlozada rayada N° 4	1	250,00	250,00
Molde media bocha helado 40 gr	2	69,00	138,00
Plancha silicona 30x40	2	290,91	581,82
Bandeja mozo 42 cm.	5	140,00	700,00
Escurreidor plástico con rejilla	2	99,00	198,00
TOTAL			40.783,57

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.4: Equipamiento de cocina

Equipos	Cant	P.Unitario (\$)	Total (\$)
Heladera expositora Gafa 420 lts.	1	12.700,00	12.700,00
Heladera bajo mesada puertas corredizas	1	24.300,00	24.300,00
Freezer horizontal Gafa Eternity Dual 410 lts.	1	10.380,00	10.380,00
Freezer vertical Gafa 1650 195 lts.	1	9.799,00	9.799,00
Horno industrial Sol Real	1	9.421,00	9.421,00
Cocina industrial Morelli 6 hornallas con horno	2	12.250,00	24.500,00
Procesadora gastronómica profesional	1	7.900,00	7.900,00
Mini-Pimer Atma acero 700 watts	1	1.199,00	1.199,00

Equipos	Cant	P.Unitario (\$)	Total (\$)
Kitchenaid profesional 575 watts	1	11.900,00	11.900,00
Fabricadora de pasta Pastalinda	1	2.839,00	2.839,00
Total			114.938,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.5: Artículos de mesa y uniformes

	Cant.	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Artículos de Mesa			
Juego : 6 cuchillo 6 tenedores, 6 cucharas de sopa y 6 cucharas de postre	16	\$ 416,99	6.671,84
Cuchillo de Carnes	96	\$ 17,50	1.680,00
Plato base 27cm	96	\$ 69,17	6.640,00
Plato postre 19cm	96	\$ 45,98	4.414,08
Juego de salero, pimentero y aceitera	30	\$ 168,00	5.040,00
Subtotal			24.445,92
	Cant.	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Uniformes			
Uniforme de cocina	10	\$ 600,00	6.000,00
Uniforme mozo	5	\$ 220,00	1.100,00
copones de vino 625 Cc	60	\$ 103,32	6.199,00
Copa 300cc	96	\$ 20,00	1.920,00
Vaso 330cc	96	\$ 34,98	3.358,08
Paneras	30	\$ 22,25	667,50
Cuenco	30	\$ 21,55	646,50
Jarra de Vidrio 1,25lts	30	\$ 123,00	3.690,00
Subtotal			23.581,08
Total			\$ 96.054,00

Fuente: elaboración propia

4.- Edificios e Instalaciones

Nuestro restaurant estará ubicado en una zona estratégica en la localidad de Yerba Buena, una zona de pleno crecimiento en cuanto a la actividad comercial en este momento: la Av. Presidente Perón. Actualmente

se han construido varias galerías y paseos, que garantizan el flujo constante de potenciales clientes para nuestro negocio, creando un ambiente agradable para disfrutar de un paseo.

Además, el complejo comercial cuenta con conexiones de agua, luz, electricidad, seguridad 24 hs, pavimento, locales adaptados para este tipo de negocios y proporcionan estacionamiento, baños y otros servicios para los clientes.

Teniendo en cuenta todos estos beneficios, hemos decidido que lo mejor sería arrendar, ya que construir incluye otros costos asociados aparte de la construcción misma, como los nombrados anteriormente.

Actualmente el costo de arrendar un local con estas características y capacidad adecuada ronda alrededor de \$40.000 mensuales con expensas incluidas en el caso del complejo comercial City Place, ubicado sobre la Avenida Presidente Perón al 1800.

5.- Diseño de Planta

La cocina estará sectorizada según las distintas actividades:

- Cocción: la cual a su vez estará dividida de acuerdo a las temperaturas que se trabaje, ya sea caliente o fría. Para la cocina caliente y pastelería se necesitarán un total de 18 fuegos, 4 hornos. El sector deberá disponer de: al menos tres mesadas (dos destinadas a preparación y una a emplatado); un sector destinado únicamente al depósito de residuos y un diseño óptimo para la correcta circulación de mozos y cocineros, en la entrada y salida de alimentos de la cocina.
- Lavado: se necesitarán al menos tres bachas, dos para el lavado de materias primas y una para el lavado de utensilios y vajilla.
- Almacenaje: también estará dividido en heladeras que serán utilizadas para el almacenaje de alimentos con necesidad de conservar la

cadena de frío y en estanterías para el almacenaje de latas, conservas, especies, etc.

No se necesitan grandes inversiones en el espacio físico del Área Administrativa, ya que esta estará situada dentro del mismo restaurante.

CAPITULO V

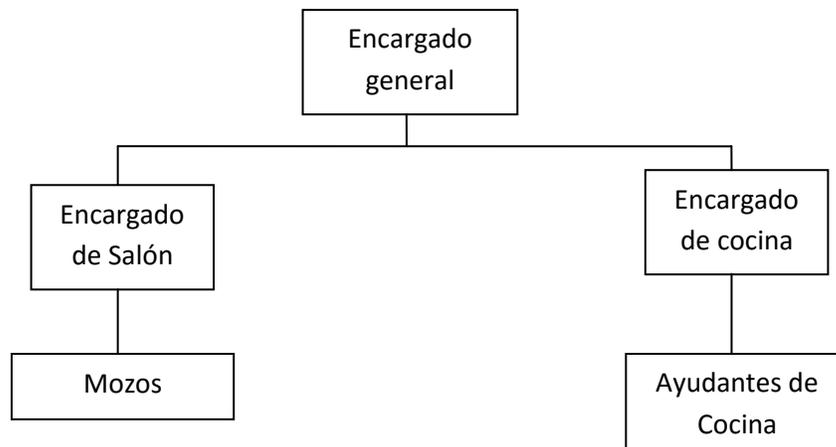
ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Sumario: 1. Organigrama; 2. Nivel de Calidad; 3. Función de recursos humanos

1.- Organigrama

El *personal* de *Twist and Shout* se estructurará partiendo de un encargado general, del cual dependerán a su vez un encargado de salón, que tendrá a su cargo a los mozos; y un encargado de cocina, que será supervisor de los ayudantes de cocina.

Figura 5.1: organigrama de *Twist and Shout*



Fuente: elaboración propia

2.- Nivel de Calidad

Se considera que “*Twist and Shout*” encajaría en la Categoría de restaurantes B, cuyas particularidades se describen a continuación:

- Servicio de cocina: tener personal idóneo, y cubiertas todas las plazas indispensables a los efectos de brindar un menú variado y con algunos platos de tipo internacional.
- Personal y servicio de salón: personal correctamente vestido.
- Vajilla, mantelería y cristalería.
- Menú y lista de vinos.
- Distintivo: tres (3) tenedores

3.- Función de Recursos Humanos

Contaremos con un encargado general, que tendrá a su supervisión un encargado de salón y un encargado de cocina.

El encargado de salón dirigirá a 5 mozos, cada noche, y el encargado de cocina (chef) tendrá a su cargo 2 ayudantes de cocina.

3.1.- Encargado General

Su función será supervisar la realización de tareas de los empleados a su cargo y cumplir con las siguientes funciones administrativas:

- Compras: seleccionar proveedores, definir procedimientos y procesos de aprovisionamiento, pedir presupuesto y realizar compras específicas, garantizar la mejor relación costo-beneficio posible y gestionar las relaciones con los proveedores.
- Ventas: elaborar pronósticos de ventas, establecer precios y llevar un adecuado control de ventas.
- Pagos y cobranzas: gestionar las operaciones de cancelación de deudas contraídas con proveedores y bancos, realizar cobranzas a

tarjetas de créditos, realizar control a encargado de salón de cobranzas a clientes en efectivo, realizar arqueo de caja.

- Contabilidad y finanzas: control de los registros de inventarios y ventas realizados por el encargado de salón y el encargado de cocina respectivamente. Realizar reportes e informes según corresponda.

Además deberá rendir cuenta del desempeño del negocio a los socios.

Deberá tener conocimientos administrativos y manejar Microsoft Excel, además de buena presentación y pro-actividad.

3.2.- Encargado de Salón

Deberá supervisar a los mozos para una correcta ejecución en sus tareas diarias de servicio. Responderá en forma rápida y eficiente a las necesidades específicas de los clientes que no puedan ser resueltas por los mozos. Tendrá buena presentación y trato cordial con los clientes. Será el encargado de realizar las cobranzas a través de tarjetas de crédito y débito. Realizará control cruzado de las cobranzas en efectivo efectuadas por los mozos y salida de mercadería del salón. Deberá rendir cuentas al encargado general y coordinar tareas con el encargado de cocina. Realizará la función contable de llevar el registro de las ventas.

3.3.- Encargado de Cocina (Chef)

Responsable por el funcionamiento de la cocina, realizar los pedidos de mercadería al encargado de salón, de acuerdo al registro de inventarios que debe llevar periódicamente para contabilizar la materia prima, realizar la recepción y control de la mercadería y mantener stock suficiente para atender a las necesidades de los clientes. Tendrá buena presentación y además responderá por la calidad de los platos; planificará, preparará, organizará y cocinará los alimentos y coordinará tareas y empleados a su

cargo. Deberá contar con un título que acredite sus estudios como cocinero profesional.

3.4.- Ayudante de Cocina

Colaborará con el jefe de cocina en la preparación de comida, limpieza de mercadería, cortará las materias primas, las pre cocinará, y colaborará con la limpieza de la cocina (mesadas, ollas, utensilios).

3.5.- Mozos

Será obligación para los mozos haber realizado un curso de "mozos y camareras" dictado en forma gratuita en el Ente de Turismo de Tucumán. Serán los encargados de la atención al público, cara visible de la organización, deberán ser cordiales y mantener buena presentación. Tomará el pedido de los clientes, y será quien lleve la orden a la mesa una vez preparada. Realizará cobranzas únicamente en efectivo, y comunicará al encargado de salón cuando algún cliente desee realizar el pago a través de tarjeta de crédito o débito. Es su responsabilidad que los objetos necesarios para la atención al público estén a su alcance. Deberán poseer amplio conocimiento sobre las cartas, tiempos de demoras y bebidas.

CAPITULO VI

ESTUDIO LEGAL

Sumario: 1. Organización jurídica; 2. Impuestos; 3. Otros permisos

1.- Organización Jurídica

De acuerdo a la ley General de Sociedades, Ley N° 19.550, se optó por elegir que el restaurante tomará la forma jurídica de una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), ya que la misma es recomendable cuando se trata de pocos socios en un proyecto en el que, si bien el aporte de capital puede no ser muy grande, se desea salvaguardar el patrimonio personal de cada socio, respondiendo a la sociedad según el aporte efectuado. La denominación a emplear será “*Twist and Shout S.R.L.*”.

2.- Impuestos

2.1.- Ámbito Nacional (AFIP):

Impuesto a las Ganancias: Se calcula de forma anual. Sobre la ganancia imponible se aplica una alícuota del 35%. Para sociedades se realiza de la siguiente forma: en diez (10) anticipos mensuales, y el saldo durante el quinto mes posterior a la fecha de cierre de ejercicio.

2.2.- Ámbito Provincial (Dirección General de Rentas de la Provincia de Tucumán)

Impuestos a los Ingresos Brutos: alícuota del 3,6%.

2.3.- Ámbito Municipal

Tasa por Inspección de Seguridad, Salubridad e Higiene: 0,6%.

3.- Otros permisos

Debemos además contar con un permiso del I.P.L.A¹³., para la venta de alcohol.

¹³ I.P.L.A.: Instituto Provincial de Lucha contra la Alcoholemia

CAPITULO VII

ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

Sumario: 1.Función financiera; 2.Inversión Inicial; 3.Ingresos; 4.Egresos; 5.Amortizaciones; 6.Flujos de fondos

1.- Función financiera

La inversión inicial en Activos fijos y Activos de trabajo será de \$559.296, tal como se detalla más adelante.

El financiamiento se realizará a través de un préstamo tomado en el Banco de la Nación Argentina en 5 años, de \$ 400.000 a una tasa del 33% anual, con sistema de amortización francés.

El resto del capital necesario será aporte igualitario de los socios.

2.- Inversión Inicial

2.1.- Activo Fijo

Separaremos la inversión inicial en cuatro grandes rubros: utensilios de cocina, accesorios de mesa, equipamiento de cocina y decoración. Los tres primeros, serán adquiridos a través de www.mercadolibre.com.

La decoración del salón estará a cargo de la empresa “Flores y Decoraciones”. Abonaremos por materiales y trabajo realizado \$10.000.

Además para equipar el salón, se compraran 70 sillas y 20 mesas cuadradas, ambas de madera, por un precio total de \$41.999.

De esta forma la inversión en Activo Fijo total será de \$ 255.747,57

Tabla 7.2.1: Inversión inicial en activo fijo.

Activo Fijo	Importe
Utensilios de Cocina	\$40.783,57
Accesorios de mesa	\$48.027,00
Equipamientos de cocina	\$114.938,00
Decoración	\$10.000,00
Sillas y Mesas	\$41.999
Total	\$255.747,57

Fuente: elaboración propia

2.2.- Activo de Trabajo

El Activo de trabajo, que se utilizará en el primer mes de puesta en marcha del proyecto, se compondrá de los siguientes elementos, que se explicarán en detalle más adelante.

Tabla 7.2.2.: Inversión inicial en activo de trabajo.

Conceptos Mensuales	
Costo Materia Prima	\$ 130.276,74
Costo Bebidas	\$ 20.834,51
Sueldos	\$ 145.154,50
Otros (alquiler, limpieza, etc.)	\$ 82.488,37
Total	\$ 233.599,62
Método periodo de desfasaje	
Periodo de desfase	
Producción	30 días
Comercialización	0
Cobranza	30 días
Total días	60 días
Costo mensual	\$ 233.599,62
Costo diario	\$ 7.786,65
Capital de Trabajo	\$ 467.199,24

Fuente: elaboración propia

3.- Ingresos

3.1.- Comidas

Los precios se fijarán de acuerdo a los costos fijos y variables, al margen de utilidad esperado en cada plato y los precios de la competencia.

Tabla 7.3.1: Precios y cantidades de platos servidos mensuales.

PLATOS	Cant.	Precios unitario	Ingresos mensuales	Ingresos Anuales
ENTRADAS				
Papas rellenas	102	\$ 120,00	\$ 12.240,00	\$ 146.880,00
Crostini de maíz con hongos	102	\$ 130,00	\$ 13.260,00	\$ 159.120,00
Calamares Rellenos	102	\$ 140,00	\$ 14.280,00	\$ 171.360,00
Wraps Relleno 1	102	\$ 120,00	\$ 12.240,00	\$ 146.880,00
Relleno 2	102	\$ 120,00	\$ 12.240,00	\$ 146.880,00
Relleno 3	102	\$ 120,00	\$ 12.240,00	\$ 146.880,00
Relleno 4	102	\$ 120,00	\$ 12.240,00	\$ 146.880,00
Ingresos por Entradas			\$ 88.740,00	\$ 1.064.880,00
PLATO PRINCIPAL				
Ñoquis rellenos	210	\$ 170,00	\$ 35.700,00	\$ 428.400,00
Pollo relleno	210	\$ 170,00	\$ 35.700,00	\$ 428.400,00
Tallarines de Mar	210	\$ 180,00	\$ 37.800,00	\$ 453.600,00
Solomillo	210	\$ 185,00	\$ 38.850,00	\$ 466.200,00
Mix de Langostinos	210	\$ 190,00	\$ 39.900,00	\$ 478.800,00
Ingresos por platos principales			\$ 187.950,00	\$ 2.255.400,00
POSTRES				
Ensalada de frutas	250	\$ 60,00	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00
Brownie	250	\$ 60,00	\$ 15.000,00	\$ 180.000,00
Arrolladitos de pera	250	\$ 65,00	\$ 16.250,00	\$ 195.000,00
Ingresos por postres			\$ 46.250,00	\$ 555.000,00
TOTAL			\$ 322.940,00	\$ 3.875.280,00

Fuente: elaboración propia

3.2.- Bebidas

Además de los ingresos generados por la venta de las comidas elaboradas, la empresa obtendrá ingresos por la reventa de bebidas. Estimamos las cantidades y precios en base a la demanda en bebidas de un negocio de características similares.

Tabla 7.3.2: Precios y cantidades de bebidas vendidas anualmente

Bebida	Uds.	Precio Unitario	Ingresos Totales
Coca Cola Zero 350 ml	3178	\$ 40,00	\$ 127.110,00
Agua s/gas Eco 500 ml	2924	\$ 40,00	\$ 116.970,00
Coca Cola Común 350 ml	2.573	\$ 40,00	\$ 102.930,00
Agua c/gas Eco 500 ml	1.727	\$ 40,00	\$ 69.060,00
Coca Cola Light 350 ml	993	\$ 40,00	\$ 39.720,00
Sprite Común 350 ml	947	\$ 40,00	\$ 37.860,00
Sprite Zero 350 ml	788	\$ 40,00	\$ 31.530,00
Fanta Común 350 ml	347	\$ 40,00	\$ 13.860,00
Aquarius Pomelo 500 ml	324	\$ 40,00	\$ 12.960,00
Aquarius Pera 500 ml	315	\$ 40,00	\$ 12.600,00
Paso de los Toros Tónica	192	\$ 40,00	\$ 7.680,00
Aquarius Manzana 500 ml	184	\$ 40,00	\$ 7.350,00
Paso de los Toros Pomelo	158	\$ 40,00	\$ 6.330,00
STELLA ARTOIS 330	1.074	\$ 65,00	\$ 69.810,00
CORONA 355	824	\$ 75,00	\$ 61.763,00
QUILMES 340	242	\$ 60,00	\$ 14.490,00
ELEMENTOS Torrontés 750ml	133	\$ 140,00	\$ 18.620,00
ALMA MORA Chardonnay 750 ml	120	\$ 170,00	\$ 20.400,00
ALMA MORA Malbec 375 ml	138	\$ 180,00	\$ 24.840,00
DON DAVID Malbec 750 ml	154	\$ 210,00	\$ 32.340,00
DON DAVID CABERNET 375 Cc	26	\$ 175,00	\$ 4.550,00
TRAPICHE Dulce Cosecha Rose 750 ml	53	\$ 140,00	\$ 7.420,00
ALMA MORA Syrah Rose 750 ml	31	\$ 195,00	\$ 6.045,00
ELEMENTOS Torrontés Dulce Natural 750 ml	136	\$ 195,00	\$ 26.520,00
DADA 5 Moscato 750 ml	115	\$ 195,00	\$ 22.425,00
Total			\$ 895.183,00

3.3. Ingresos Totales

De esta manera, los ingresos del proyecto estarán dados por la venta de comidas elaboradas en el restaurante y por la reventa de bebidas, como se detalló en los apartados anteriores.

Tabla 7.3.3: Ingresos Anuales Totales, por rubro.

Rubro	Ingresos
Comidas	\$3.875.280
Bebidas	\$895.183
Total	\$4.770.462

Fuente: elaboración propia

4.- Egresos

4.1.- Costo de Materia Prima

A continuación se detalla el costo de cada receta:

Tabla 7.4.1: Costo de un plato de papas rellenas

Papas rellenas			
Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio
Papas	Kg	0,3	\$1,50
Mozzarella	Kg	0,15	\$12,00
Cebolla verde	Kg	0,05	\$1,25
Sal	Kg	0,001	\$0,02
Pimienta	Kg	0,001	\$1,00
Total			\$15,76

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4.2: Costo de un plato de crostini

Crostini de Harina de Maíz Con Hongos			
Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio
Caldo	Kg	0,001	\$ 0,05
Harina de Maíz	Kg	0,25	\$ 2,42

Crostini de Harina de Maíz Con Hongos			
Hongos secos	Kg	0,03	\$ 15,02
Shitakes secos	Kg	0,03	\$ 13,50
Champiñones frescos	Kg	0,25	\$ 21,92
Cebolla	Kg	0,1	\$ 0,80
Aceite de oliva	Kg	0,001	\$ 0,14
Ajo	Kg	0,001	\$ 0,15
Perejil picado	Kg	0,001	\$ 0,02
Sal	Kg	0,001	\$ 0,02
Pimienta	Kg	0,001	\$ 1,00
Vino Blanco	Kg	0,001	\$ 0,01
Total			\$ 55,04

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4.3: Costo de un plato de calamares rellenos

Calamares Rellenos			
Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio
Calamares	Kg	0,5	\$ 35,00
Jugo de Limón	C/n	0,001	\$ 0,02
Ajo	Diente	0,001	\$ 0,15
Aceite de Oliva	C/n	0,001	\$ 0,14
Caldo	C/n	0,001	\$ 0,05
Parmesano	Cda	3	\$0,00
Jamón Cocido	Kg	0,1	\$ 12,00
Huevo Duro	Kg	0,05	\$ 2,17
Miga remojada en Leche	Unidad	2	\$0,00
Sal	C/n	0,001	\$ 0,02
Aceite de Oliva	Ltrs.	0,001	\$ 0,14
Cebolla	Kg	0,2	\$ 1,60
Tomate	Kg	0,45	\$ 6,75
Caldo de Verdura	C/n	0,001	\$ 0,05
Vino Blanco	Kg	0,3	\$ 3,00
Laurel	Hoja	0,001	\$ 0,16
Perejil Picado	Cda	0,001	\$ 0,02
Sal	C/n	0,001	\$ 0,02
Total			\$ 61,28

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4.4: Costo de plato de wraps rellenos

Wraps Rellenos					
Ingredientes		Unidad	Cantidad	Precio	C.Total
Tortilla	Harina	Kg	0,25	\$ 2,49	
	Sal	Kg	0,001	\$ 0,02	
Salsa	Tomate	Kg	0,05	\$ 0,75	
	Morrón	Kg	0,02	\$ 3,83	
	Aceite de oliva	Kg	0,01	\$ 1,40	
	Ajo	Kg	0,001	\$ 0,15	
Relleno 1	Pechuga	Kg	0,125	\$ 10,00	
	Pimiento	Kg	0,06	\$ 2,10	
	Cebolla	Kg	0,05	\$ 0,40	
	Zanahoria	Kg	0,04	\$ 0,32	
	Sal	Kg	0,001	\$ 0,02	
	Pimienta	Kg	0,001	\$ 1,00	
	Mozzarella	Kg	0,15	\$ 12,00	\$ 34,47
Relleno 2	Matambre	Kg	0,15	\$ 19,50	
	Pimiento	Kg	0,06	\$ 2,10	
	Zanahoria	Kg	0,04	\$ 0,32	
	Sal	Kg	0,001	\$ 0,02	
	Pimienta	Kg	0,001	\$ 1,00	\$ 31,57
Relleno 3	Cerdo	Kg	0,15	\$ 10,50	
	Pimiento	Kg	0,06	\$ 2,10	
	Cebolla	Kg	0,05	\$ 0,40	
	Zanahoria	Kg	0,04	\$ 0,32	
	Mozzarella	Kg	0,15	\$ 12,00	\$ 33,95
Relleno 4	Cebolla	Kg	0,05	\$ 0,40	
	Pimiento	Kg	0,06	\$ 2,10	
	Zanahoria	Kg	0,04	\$ 0,32	
	Champignones	Kg	0,15	\$ 13,15	
	Aceitunas negras	Kg	0,075	\$ 6,00	
	Mozzarella	Kg	0,15	\$ 12,00	\$ 42,61

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4.5: Costo de plato de ñoquis

Ñoquis de remolacha rellenos con salsa monray.			
Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio
Remolacha	Kg.	0,1	\$ 2,00
Papas	Kg.	0,4	\$ 2,00
Huevo	kg	0,05	\$ 2,17
Nuez Moscada	kg	0,001	\$ 0,44
Sal	kg	0,001	\$ 0,02
Harina	Kg.	0,1	\$ 0,99
Queso Parmesano	Kg.	0,1	\$ 13,00
Queso gruyer	Kg.	0,1	\$ 18,00
Manteca	Kg.	0,01	\$ 0,63
Harina	Kg	0,01	\$ 0,10
Leche	Kg	0,3	\$ 2,93
Queso parmesano	Kg	0,1	\$ 13,00
Crema	Kg	0,25	\$ 10,00
Pimienta	kg	0,001	\$ 1,00
Total			\$ 66,27

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4.6: Costo de plato de tallarines

Tallarines de mar			
Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio
Harina	Kg.	0,1	\$ 0,99
Huevo	unidad	0,05	\$ 2,17
Sal	C/n	0,001	\$ 0,02
Langostinos	Kg.	0,25	\$ 57,50
Cebolla	Unidad	0,1	\$ 0,80
Tomates	Unidad	0,45	\$ 6,75
Aceite de oliva	C/n	0,001	\$ 0,14
Sal	C/n	0,001	\$ 0,02
Orégano	C/n	0,001	\$0,00
Crema	Kg.	0,25	\$ 10,00
Pimienta	Cda	0,001	\$ 1,00
Total			\$ 79,39

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4.7: Costo de plato de mix de langostinos

Mix de langostinos				
	Ingredientes	Unidad	Cant.	Precio
Asados	Langostinos	Kg	0,12	\$ 27,60
	Manteca	Kg	0,001	\$ 0,06
	Sal	Kg	0,001	\$ 0,02
	Pimienta	Kg	0,001	\$ 1,00
Rellenos	Langostinos	Kg	0,12	\$ 27,60
	Manteca	Kg	0,001	\$ 0,06
Rebozados	Langostinos	Kg	0,12	\$ 27,60
	Pan rallado	Kg	0,1	\$ 3,10
	Harina	Kg	0,1	\$ 0,99
	Huevo	Uds.	0,05	\$ 2,17
	Sal y pimienta	Kg	0,001	\$ 0,02
Mezcla de hojas verdes	Hoja de remolacha	Kg	0,07	\$ 1,40
	Lechuga morada	Kg	0,07	\$ 3,15
	Espinaca	Kg	0,07	\$ 3,20
	Rúcula	Kg	0,07	\$ 0,70
	Aceite	Kg	0,002	\$ 0,05
Salsa	Crema de leche	Cc	0,1	\$ 4,00
	Ajo	Kg	0,001	\$ 0,15
	Manteca	Kg	0,01	\$ 0,63
Total				\$ 103,49

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4.8: Costo de copa de ensalada de frutas

Ensalada de gajos cítricos y menta con helado de limón.			
Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio
Naranja	Unidad	0,15	\$ 3,00
Liman	Unidad	0,075	\$ 0,90
Pomelo rosado	Unidad	0,2	\$ 3,00
Azúcar	Kg	0,075	\$ 0,74
Helado de limón	Kg.	0,05	\$ 2,35
Hojas de menta	Cn	Cn	
Total			\$ 9,99

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4.9: Costo de plato de pollo relleno

Pollo relleno, tomates confitados con puré de brócoli			
Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio
Pechuga	Kg	0,2	\$ 16,00
Ajo	Kg	0,001	\$ 0,15
Hongos de pino	Kg	0,1	\$ 6,00
Vino blanco	Ltrs.	0,12	\$ 1,20
Queso mozzarella	Kg	0,1	\$ 8,00
Harina	Kg	0,05	\$ 0,50
Huevo	Uds	0,05	\$ 2,17
Pan rallado	Kg	0,07	\$ 2,17
Tomates	Kg	0,05	\$ 0,75
Aceite de oliva	Ltrs.	0,001	\$ 0,14
Azúcar	Kg	0,004	\$ 0,04
Brócoli	Kg	0,2	\$ 8,00
Jamón	Kg	0,1	\$ 12,00
Queso para rallar	Kg	0,1	\$ 18,00
Manteca	Kg	0,02	\$ 1,26
Nuez moscada	Kg	0,001	\$ 0,44
Sal y pimienta	Kg	0,001	\$ 1,00
Total			\$ 77,83

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4.10: Costos porción de *brownie*.

Brownie con dulce de leche, helado y salsa caramelo			
Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio
Azúcar	Kg	0,025	\$ 0,25
Huevos	Unidad	0,0125	\$ 0,54
Chocolate Negro	Kg	0,025	\$ 3,50
Manteca	Kg	0,125	\$ 7,86
Harina	Kg	0,01875	\$ 0,19
Dulce de Leche	Cn	0,04125	\$ 1,24
Helado	Kg	0,04	\$ 1,88
Azúcar	Kg	0,025	\$ 0,25
Crema de leche	Cc	0,025	\$ 1,00
Total			\$ 16,70

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4.11: Costo porción de arrolladitos de pera

Arrolladitos en almíbar rellenos con peras y frutas secas.			
Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio
Harina	Kg	0,06	\$ 0,60
Vinagre de Alcohol	Cdita	1	
Fécula de maíz	Cn	0,002	\$ 0,05
Peras	Uds	0,33	\$ 5,11
Almendras	Kg	0,03	\$ 7,50
Nueces	Kg	0,03	\$ 7,17
Azúcar impalpable.	Kg	0,05	\$ 1,40
Masa Filo	Cn	Cn	
Azúcar	Kg	0,1	\$ 0,99
Total			\$ 22,81

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4.12: Costo de plato de solomillo

Solomillo de cerdo, salsa de frambuesa, vegetales asados, arroz.			
Ingredientes	Unidad	Cantidad	Precio
Solomillo	Kg	0,3	\$ 24,00
Cerveza	Ltrs.	0,25	\$ 5,31
Frambuesas	Kg	0,1	\$ 20,08
Cebolla	Kg	0,25	\$ 2,40
Vino dulce	Kg	0,25	\$ 2,50
Pimiento verde	Kg	0,12	\$ 4,20
Pimiento rojo	Kg	0,12	\$ 4,20
Pimiento amarillo	Kg	0,12	\$ 4,20
Cebolla morada	Kg	0,12	\$ 2,40
Zanahorias	Kg	0,13	\$ 1,04
Zuchinni	Kg	1	\$ 15,00
Arroz	Kg	0,1	\$ 0,99
Ajo	Kg	0,001	\$ 0,15
Arvejas	Kg	0,1	\$ 1,38
Pasas negras	Kg	0,1	\$ 3,17
Pasas rubias	Kg	0,1	\$ 3,17
Manteca	Kg	0,09	\$ 5,66
Sal y pimienta	Kg	0,001	\$ 1,19
Total			\$ 101,03

Fuente: elaboración propia

En base a los costos establecidos para cada plato, elaboramos la tabla de costos que incluye todos los platos ofrecidos en nuestro menú.

Tabla 7.4.13: Costos unitarios y totales de los productos finales

	Costo Unitario	Unidades	Costo Total
ENTRADAS			
Papas rellenas	\$ 15,76	102	\$ 1.607,42
Crostini de maíz con hongos	\$ 55,04	102	\$ 5.614,55
Calamares Rellenos	\$ 61,28	102	\$ 6.250,58
Wraps R1	\$ 34,47	102	\$ 3.516,08
R2	\$ 31,57	102	\$ 3.220,28
R3	\$ 33,95	102	\$ 3.463,19
R4	\$ 42,61	102	\$ 4.346,00
TOTAL		714	\$ 28.018,10
PLATO PRINCIPAL			
Ñoquis rellenos	\$ 66,27	210	\$ 13.916,83
Pollo relleno	\$ 77,83	210	\$ 16.344,18
Tallarines de Mar	\$ 79,39	210	\$ 16.670,95
Solomillo	\$ 101,03	210	\$ 21.216,99
Mix de Langostinos	\$ 103,49	210	\$ 21.732,64
TOTAL		1050	\$ 89.881,58
POSTRES		750	
Ensalada de frutas	\$ 9,99	250	\$ 2.498,13
Brownie	\$ 16,70	250	\$ 4.175,81
Arrolladitos de pera	\$ 22,81	250	\$ 5.703,13
TOTAL		1500	\$ 12.377,06
Costo MP Mensual			\$ 130.276,74
COSTO MP ANUAL			\$ 1.563.320,91

Fuente: elaboración propia

4.2.- Costo de Mercadería para reventa (bebidas)

Se trabajará con bebidas de la línea Coca-Coca. Semanalmente nos enviarán la mercadería sin costos adicionales.

Las bebidas alcohólicas se comprarán en el mayorista Makro.

Los precios serán establecidos en función de la competencia.

Tabla 7.4.14: Costos anuales de bebida para reventas, unitario y total.

Bebida	Uds.	C. Unit.	Costo Total
Coca Cola Zero 350 ml	3.178	\$ 8,25	\$ 26.216,44
Agua s/gas Eco 500 ml	2.924	\$ 14,20	\$ 41.524,35
Coca Cola Común 350 ml	2.573	\$ 8,25	\$ 21.229,31
Agua c/gas Eco 500 ml	1.727	\$ 14,20	\$ 24.516,30
Coca Cola Light 350 ml	993	\$ 8,25	\$ 8.192,25
Sprite Común 350 ml	947	\$ 8,25	\$ 7.808,63
Sprite Zero 350 ml	788	\$ 8,25	\$ 6.503,06
Fanta Común 350 ml	347	\$ 8,25	\$ 2.858,63
Aquarius Pomelo 500 ml	324	\$ 14,20	\$ 4.600,80
Aquarius Pera 500 ml	315	\$ 14,20	\$ 4.473,00
Paso de los Toros Tónica	192	\$ 8,25	\$ 1.584,00
Aquarius Manzana 500 ml	184	\$ 14,20	\$ 2.609,25
Paso de los Toros Pomelo	158	\$ 8,25	\$ 1.305,56
STELLA ARTOIS 330	1.074	\$ 20,00	\$ 21.480,00
CORONA 355	824	\$ 20,00	\$ 16.470,00
QUILMES 340	242	\$ 18,00	\$ 4.347,00
ELEMENTOS Torrontés 750ml	133	\$ 44,00	\$ 5.852,00
ALMA MORA Chardonnay 750 ml	120	\$ 53,00	\$ 6.360,00
ALMA MORA Malbec 375 ml	138	\$ 29,00	\$ 4.002,00
DON DAVID Malbec 750 ml	154	\$ 106,00	\$ 16.324,00
DON DAVID CABERNET 375 Cc	26	\$ 55,00	\$ 1.430,00
TRAPICHE Dulce Cosecha Rose 750 ml	53	\$ 38,50	\$ 2.040,50
ALMA MORA Syrah Rose 750 ml	31	\$ 68,00	\$ 2.108,00
ELEMENTOS Torrontés Dulce Nat. 750 ml	136	\$ 64,00	\$ 8.704,00
DADA 5 Moscato 750 ml	115	\$ 65,00	\$ 7.475,00
TOTAL			\$ 250.014,08

Fuente: elaboración propia

4.3.- Costo de Mano de obra

Los costos de mano de obra estarán dados por los salarios, conceptos no remunerativos y cargas sociales de nuestros empleados. El *staff* de *Twist and Shout* estará formado por un encargado general, un encargado de salón que dirigirá a cinco mozos y el chef que tendrá a su cargo la cocina junto a dos ayudantes.

Los salarios del personal serán establecidos en base al Convenio Colectivo de Trabajo celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros Y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.), con la escala salarial actualizada en Mayo de 2016.

Tabla 7.4.15: Costos de Mano de Obra, mensual y anual.

Puesto	Cant.	Salario			Total
		Básico	No remunerativo	Cargas Sociales	
Encargado General	1	\$ 9.864,00	\$ 1.573,00	\$ 4.932,00	\$ 16.369,00
Encargado de Salón	1	\$ 9.864,00	\$ 1.573,00	\$ 4.932,00	\$ 16.369,00
Encargado de Cocina	1	\$ 9.864,00	\$ 1.573,00	\$ 4.932,00	\$ 16.369,00
Ayudante de Cocina	2	\$ 7.613,00	\$ 1.123,00	\$ 3.806,50	\$ 25.085,00
Mozo	5	\$ 7.613,00	\$ 1.123,00	\$ 3.806,50	\$ 62.712,50
Total Mensual					\$ 136.904,50
Total Anual					\$ 1.642.854,00

Fuente: Convenio Colectivo de Trabajo 389/04 (ex 125/90), celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros Y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.).

4.4.- Otros Costos

Se deberán abonar mensualmente servicios necesarios para el funcionamiento del restaurante que serán luz, agua, teléfono, internet y gas.

Además se pagarán mensualmente los permisos necesarios para el funcionamiento del local a la Administración Federal de Ingresos Públicos (A.F.I.P.) y para venta de bebidas alcohólicas al Instituto Provincial de Lucha contra la Alcoholemia (I.P.L.A.).

La limpieza del salón será un servicio tercerizado, con un costo de \$7.000 mensuales.

A los artistas encargados de brindar el show de los días sábados por la noche se les abonarán \$750 por cada actuación, siendo así el costo mensual de \$3.000.

El resto de los costos ya fueron explicados en los capítulos anteriores.

Tabla 7.4.16: Otros Costos mensuales y anuales.

Concepto	Importe Mensual	Importe Anual
Luz	\$ 2.900,00	\$ 34.800,00
Agua	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Teléfono e Internet	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Gas	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
A.F.I.P.	\$ 1.700,00	\$ 20.400,00
I.P.L.A.	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00
Limpieza	\$ 7.000,00	\$ 84.000,00
Artistas	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00
Alquiler	\$ 40.000,00	\$ 480.000,00
Comisión Tarjeta de Crédito	\$ 9.938,46	\$ 119.261,56
Impuesto a los IIBB	\$ 14.311,39	\$ 171.736,65
Tasa de Seguridad, Salubridad e Higiene	\$ 238,52	\$ 2.862,28
Total	\$ 82.488,37	\$ 989.860,49

Fuente: elaboración propia.

4.5.- Costos totales

Los costos totales mensuales serán de \$370.504,12 y los anuales de \$ 4.446.049,48.

Tabla 7.4.17: Costos totales, mensuales y anuales.

Costos	Mensual	Anual
Materia Prima	\$ 130.276,74	\$ 1.563.320,91
Bebidas (para reventa)	\$ 20.834,51	\$ 250.014,08
Mano de Obra	\$ 136.904,50	\$ 1.642.854,00
Otros Costos	\$ 82.488,37	\$ 989.860,49
Total	\$370.504,12	\$ 4.446.049,48

Fuente: elaboración propia

5.- Amortizaciones

El método de amortización utilizado será el método de amortización contable y por información recibida de activos similares, estos activos, se amortizan en diez años: heladeras, freezer, hornos, utensilios de cocina y accesorios de mesa.

Luego de transcurridos los cinco años del proyecto evaluado el activo fijo será recuperado por su valor residual, es decir \$122.873,89.

El activo de trabajo se recuperará en su totalidad.

Tabla 7.5.1: Amortización de bienes de uso anual

Concepto	Amortización anual	Valor Residual
Utensilios de Cocina	\$4.078,36	\$20.391,79
Accesorios de mesa	\$4.802,70	\$24.013,50
Equipamientos de cocina	\$11.493,80	\$57.469,00
Sillas y mesas	\$4199,90	\$20.999,50
TOTAL	\$24.574,76	\$122.873,79

Fuente: elaboración propia

6.- Flujos de fondos

Con todos los datos obtenidos a lo largo de nuestra investigación, nos encontramos en condiciones de elaborar los distintos flujos de fondos.

6.1.- Flujo de fondos del proyecto

Tabla 7.6.1: Flujo de fondos del proyecto de inversión (en \$).

Proyecto	0	1	2	3	4	5
Ingresos		4.770.463	4.770.463	4.770.463	4.770.463	4.770.463
Egresos		4.446.049	4.446.049	4.446.049	4.446.049	4.446.049
Amortizaciones		24.575	24.575	24.575	24.575	24.575
Subtotal		299.838	299.838	299.838	299.838	299.838
Impuesto a las Ganancias		104.943	104.943	104.943	104.943	104.943
Subtotal		194.895	194.895	194.895	194.895	194.895
Amortizaciones		24.575	24.575	24.575	24.575	24.575
Inversión AF	255.748					
Inversión AT	467.199					
VR AF						122.874
VR AT						467.199
Total	-722.947	219.470	219.470	219.470	219.470	219.470

Fuente: elaboración propia

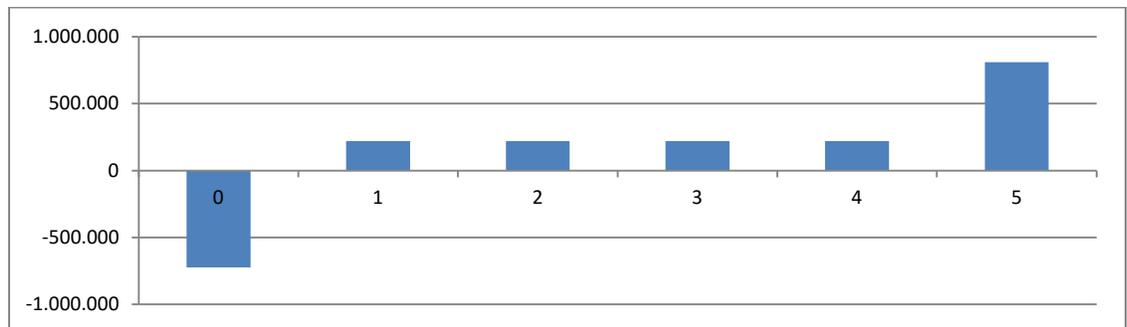
Una vez armado el flujo de fondos del proyecto, procederemos al cálculo de los indicadores de rentabilidad del proyecto. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 7.6.2: indicadores flujo de fondos del proyecto

TIR	28,3%
VAN (15%)	\$306.120
PRI	4
PRID	5
IR	1,42
TIRM (20%)	25,2%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7.1: Flujo de Fondos del proyecto.



Fuente: elaboración propia

6.2.- Flujo de fondos de financiación

Como ya se explicó anteriormente, para financiar el proyecto se tomará un préstamo en el Banco de la Nación Argentina de \$400000, a una tasa anual del 33%, a amortizar en 5 años mediante el sistema francés.

Tabla 7.6.3: Flujo de fondos de financiamiento (en \$).

Financiación	0	1	2	3	4	5
Interés Cuota		132.000	105.600	79.200	52.800	26.400
Impuesto a las Ganancias		46.200	36.960	27.720	18.480	9.240
Capital Cuota		80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Préstamo	400.000					
Total	400.000	-165.800	-148.640	-131.480	-114.320	-97.160

Fuente: elaboración propia

6.3.- Flujo de fondos del inversionista

A partir del flujo de fondos del proyecto y del flujo de fondos de financiamiento, elaboraremos el flujo de fondo del inversionista.

Tabla 7.6.4: flujo de fondos del inversionista (en \$).

Inversionista	0	1	2	3	4	5
Proyecto	-722.947	219.470	219.470	219.470	219.470	219.470
Financiación	400.000	-165.800	-148.640	-131.480	-114.320	-97.160
Total	-322.947	53.670	70.830	87.990	105.150	712.383

Fuente: elaboración propia.

Los indicadores obtenidos a partir del flujo de fondos del inversionista serán:

Tabla 7.6.5: indicadores flujo de fondos del inversionista.

TIR	33%
VAN (25%)	\$87.389
PRI	5
PRID	5
IR	1,27
TIRM (20%)	30%

7.- Análisis de sensibilidad

El futuro es incierto.

Ni aún la mejor de las predicciones puede ser certera.

A pesar del esfuerzo realizado, no podemos garantizar que los valores volcados en el proyecto se cumplirán, de manera que es necesario establecer qué pasaría ante eventuales cambios en las variables más significativas.

Con una visión simplista, podemos decir que las variables más importantes del proyecto se pueden resumir en las siguientes cuatro:

- . Ingresos
- . Egresos
- . Inversión
- . Valor de recupero

De ellas la Inversión es la que más alto grado de certeza tiene, pues su cálculo está sustentado en presupuestos.

El Valor de Recupero se muestra recién al final del ejercicio cinco, siendo relativamente baja su incidencia en el cálculo de los indicadores de rentabilidad.

De manera que las variables más sensibles terminan siendo los ingresos y los egresos, por lo tanto sobre ellas pondremos énfasis en nuestro análisis de sensibilidad.

Matemáticamente y ayudados por una computadora podemos realizar muchos cálculos, pero ello no ayudaría al inversor a tomar una decisión: si con un flujo de fondos ya tiene una incertidumbre importante, con muchos flujos de fondos su incertidumbre sólo se multiplicaría.

Se decide entonces analizar sólo dos escenarios aparte del escenario normal ya explicitado anteriormente, y que constituye el punto de partida.

Las variaciones que propondremos, afectarán tanto al flujo de fondos del proyecto, como al flujo de fondos del inversionista y a los indicadores obtenidos a partir de éstos.

Los rangos de las variaciones serán similares a los que proponen los programas especializados en análisis de inversiones.

7.1.- Escenario Optimista

En este supuesto, los ingresos aumentarán en un 5%, mientras que los egresos se mantendrán en el mismo nivel.

Considerando estos cambios en las variables, realizaremos nuevamente los flujos de fondos y el cálculo de los indicadores.

Tabla 7.7.1: Flujo de fondos del proyecto – Escenario Optimista (en \$)

Proyecto	0	1	2	3	4	5
Ingresos	5.008.986	5.008.986	5.008.986	5.008.986	5.008.986	5.008.986
Egresos	4.446.049	4.446.049	4.446.049	4.446.049	4.446.049	4.446.049
Amortizaciones	24.575	24.575	24.575	24.575	24.575	24.575
Subtotal	538.361	538.361	538.361	538.361	538.361	538.361
Impuestos	188.426	188.426	188.426	188.426	188.426	188.426
Subtotal	349.935	349.935	349.935	349.935	349.935	349.935
Amortizaciones		24.575	24.575	24.575	24.575	24.575
Inversión AF	255.748	0	0	0	0	0
Inversión AT	467.199	0	0	0	0	0
VR AF	0	0	0	0	0	122.874
VR AT	0	0	0	0	0	467.199
Total	-722.947	374.510	374.510	374.510	374.510	964.583

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.7.2: Flujo de fondos del inversionista – Escenario Optimista (en \$)

Inversionista	0	1	2	3	4	5
Proyecto	-722.947	374.510	374.510	374.510	374.510	964.583
Financiación	400.000	-165.800	-148.640	-131.480	-114.320	-97.160
Total	-322.947	208.710	225.870	243.030	260.190	867.423

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.7.3: Indicadores para el escenario optimista.

Indicador	Flujo de Fondos del Proyecto		Flujo de Fondos del Inversionista	
TIR		50,4%		74,1%
VAN	(15%)	\$825.838	(25%)	\$504.693
PRI		2		2
PRID		3		3
IR		2,14		2,56
TIRM (20%)		36,1%		48,8%

Fuente: elaboración propia.

Al sufrir una pequeña variación en los ingresos del proyecto, todos los indicadores experimentan un cambio significativo positivo, que hace a la inversión aún más atractiva que en el escenario planteado inicialmente, tanto en el flujo de fondos del proyecto como en el del inversionista.

7.2.- Escenario Pesimista

Para este supuesto, los egresos aumentarán un 5% mientras que los ingresos no sufrirán variaciones.

Realizaremos el mismo trabajo que el realizado para el escenario optimista.

Tabla 7.7.4: Flujo de fondos del proyecto – Escenario pesimista (en \$)

Proyecto	0	1	2	3	4	5
Ingresos		4.770.463	4.770.463	4.770.463	4.770.463	4.770.463
Egresos		4.668.352	4.668.352	4.668.352	4.668.352	4.668.352
Amortizaciones		24.575	24.575	24.575	24.575	24.575
Subtotal		77.536	77.536	77.536	77.536	77.536
Impuestos		27.138	27.138	27.138	27.138	27.138
Subtotal		50.398	50.398	50.398	50.398	50.398
Amortizaciones		24.575	24.575	24.575	24.575	24.575
Inversión AF	255.748	0	0	0	0	0
Inversión AT	467.199	0	0	0	0	0
VR AF	0	0	0	0	0	122.874
VR AT	0	0	0	0	0	467.199
Total	-722.947	74.973	74.973	74.973	74.973	665.046

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7.7.5: Flujo de fondos del inversionista – Escenario pesimista (en \$)

Inversionista	0	1	2	3	4	5
Proyecto	-722.947	74.973	74.973	74.973	74.973	665.046
Financiación	400.000	-165.800	-148.640	-131.480	-114.320	-97.160
Total	-322.947	-90.827	-73.667	-56.507	-39.347	567.886

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7.7.6: Indicadores para el escenario pesimista

Indicador		Flujo de Fondos del Proyecto		Flujo de Fondos del Inversionista
TIR		7,2%		-0,7%
VAN	(15%)	-178.255	(25%)	-301.519
PRI		5		999
PRID		999		999
IR		0,75		0,07
TIRM (20%)		9,7%		3,1%

Fuente: elaboración propia

Podemos observar que la TIR del flujo de fondos del proyecto disminuye considerablemente y la del inversionista es negativa si los egresos aumentan solo un 5%. El VAN para ambos flujos será negativo, y los índices de rentabilidad serán menores que uno. Por ende podemos concluir que es un proyecto altamente riesgoso, ya que un aumento mínimo en los egresos, provoca que el proyecto no resulte rentable.

CONCLUSION

A través del análisis realizado, pudimos obtener los indicadores aptos para encontrar la solución al problema planteado: "la rentabilidad del proyecto de inversión propuesto".

Los indicadores del flujo de fondos del proyecto son:

- TIR: La TIR obtenida es del 28,3%, por lo que la rentabilidad de la inversión es positiva. Para que nos sea útil la comparamos con la tasa de inversiones alternativas que es del 20%. Podemos ver que la rentabilidad de nuestro proyecto, es mayor, que la tasa de corte. Por esto, podemos decir que según este indicador el proyecto es rentable.

- VAN: El VAN es de \$306.120, el valor presente de los futuros flujos de fondos es positivo. Es por esto que según este indicador el proyecto debería llevarse a cabo.

- PRI y PRID: El plazo de recupero de la inversión es de cuatro años y el plazo de recupero descontado es de cinco años, este índice dependerá de la esperanza de los socios en cuanto al tiempo de recuperar su inversión inicial.

- IR: El índice de rentabilidad es mayor que 1, según este índice es rentable llevar a cabo el proyecto.

- TIRM: La TIR modificada es 25,2%, en este indicador los flujos de caja positivos se reinvierten en la misma tasa de costo de capital. Llevar a cabo el proyecto sería adecuado.

Por otro lado, los indicadores del flujo de fondos del inversionista serán:

- TIR: La TIR es del 33%, también es positiva. Los fondos que pedimos prestado con un 33% de interés, producen una rentabilidad del 28, 3% según el flujo de fondos del proyecto. Pero al tomar el préstamo, este genera intereses que reducen el importe a pagar de Impuesto a las Ganancias (escudo fiscal), por lo cual la TIR del inversionista es mayor que la del proyecto en sí, indicando que el proyecto sigue siendo rentable.

- VAN: El VAN es de \$87398, el valor presente de los futuros flujos de fondos es positivo.

- PRI y PRID: El plazo de recupero de la inversión es de cinco años y el plazo de recupero descontado es el mismo.

- IR: El índice de rentabilidad es mayor que 1.

- TIRM: La TIR modificada es 30%.

Según todos estos indicadores y el análisis realizado a lo largo de este trabajo, vemos en esta inversión una oportunidad de negocio importante, factible y rentable para utilizar los fondos disponibles de los socios y que sean productivos, aunque se trata de una aplicación de fondos altamente riesgosa.

Por otra parte sería importante a fin de mejorar los guarismos y disminuir el riesgo al que nos referimos anteriormente, adoptar un compás de espera hasta conseguir financiamiento a través de una línea de crédito con tasa subsidiada por el Estado, mecanismo que ha sido adoptado en distintas oportunidades para promover el desarrollo de inversiones productivas.

INDICE BIBLIOGRAFICO

SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo – Preparación y Evaluación de Proyectos, 5ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México 2011).

LUIS BOCCO, Gabriel y VENCE, Luis Alberto – Proyectos de Inversión, Métodos de Evaluación, Problemas y Aspectos Especiales, 1ra Edición, Editorial Errepar, (Argentina 2000).

SAPAG CHAIN, Reinaldo – Preparación y Evaluación de Proyectos, Nociones Básicas, Edición digital, Editorial Ediciones Copygraph, Universidad de Chile, (Chile 2012).

LISCHINSKY, Bernardo – Introducción a la Formulación y Evaluación de Proyectos, 1ra Edición, Editorial Eduntref, (Argentina 2008).

HERNANDEZ HERNANDEZ, Abraham y HERNANDEZ VILLALOBOS, Abraham – Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, 4ta Edición, Editorial Ecafsa, (México 2003).

BASILE, Dante S. – Desarrollo de Proyectos de Emprendimientos Pymes para el Crecimiento, 1ra Edición, Editorial Ediciones Macchi, (Argentina 1998).

BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, 5° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México, 2005).

MIRANDA MIRANDA, Juan José, Gestión de Proyectos: Identificación – Formulación – Evaluación Fiananciera, Económica, Social, Ambiental, 5° Edición, MM Editores, (Bogotá, 2005).

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1° Edición, Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, (San Miguel de Tucumán, 2008).

ESTADISTICA I, Cuadernillo de Trabajos Prácticos, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2010).

Consultas en internet:

- www.quinterosnet.com.ar (2016)
- <http://estadistica.tucuman.gov.ar/ANUARIO2013/ANUARIO%202013.pdf>/INDEC (2016)
- www.afip.gob.ar (2016)
- www.uthgra.org.ar (2016)

APENDICE

Apéndice I: Encuesta realizada a consumidores potenciales

¡BIENVENIDO! Tus respuestas serán anónimas y todos los datos recopilados utilizados sólo a fines estadísticos para llevar a cabo la Investigación de Mercado de un Proyecto de Inversión sobre la apertura de un nuevo restaurante en la ciudad de Yerba Buena. Esta encuesta sólo requiere unos minutos de tu tiempo, y posee gran valor para nuestra investigación, así que desde ya agradecemos tu colaboración.

Por favor, marcar con una cruz la opción correcta.

1. Edad
 - a. Menos de 25 años
 - b. Entre 25 y 35 años
 - c. Entre 35 y 45 años
 - d. Entre 45 y 60 años
 - e. Más de 60 años

2. ¿Suele salir a comer fuera de casa?
 - a. Sí
 - b. No

3. ¿Qué tipo de establecimiento prefiere?
 - a. Bar
 - b. Restaurante
 - c. Comidas rápidas

4. ¿Con cuanta frecuencia salen a comer afuera?
 - a. 1 vez a la semana
 - b. Cada 2 semanas
 - c. 1 vez al mes
 - d. Sólo en ocasiones especiales

5. ¿Con quién suele ir acompañado?
 - a. Con su pareja
 - b. Familia
 - c. Amigos/as

6. Ordene los siguientes ítems, según su importancia a la hora de elegir el lugar para comer, empezando con el 1 el más importante:
 - a. Ambiente
 - b. Comida
 - c. Música
 - d. Espectáculos
 - e. Atención

7. Al salir a comer ¿suele pedir entrada?
 - a. Si
 - b. No

8. Al salir a comer ¿suele pedir postre?
 - a. Si
 - b. No

9. ¿Cuánto suele gastar por persona en su salida?
 - a. Menos de \$100
 - b. Entre \$100 Y \$200
 - c. Entre \$200 y \$300
 - d. Más de \$300

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

INDICE

RESUMEN _____	2
PROLOGO _____	3
CAPITULO I	
PROYECTOS DE INVERSION	
1 La toma de decisiones asociadas a un proyecto _____	5
2 Tipología de proyectos _____	6
3 La evaluación de proyectos _____	6
4 Los proyectos en la planificación del desarrollo _____	7
5 Alcances del estudio de proyectos _____	8
6 El estudio del proyecto como proceso _____	9
7 Los estudios de un proyecto _____	11
7.1 Estudio técnico _____	11
7.2 Estudio del mercado _____	11
7.3 Estudio organizacional, administrativo y legal _____	12
7.4 Estudio financiero _____	13
7.5 Estudio del impacto ambiental _____	14
CAPITULO II	
IDEA	
1 La idea inicial _____	16
2 Análisis F.O.D.A. _____	18
3 Ventajas competitivas _____	18

CAPITULO III	
ESTUDIO DE MERCADO	
1 Producto y servicio _____	20
1.1 Servicio _____	20
1.2 Producto _____	20
2 Mercado proveedor _____	22
3 Mercado consumidor _____	25
3.1 Encuestas _____	25
3.2 Estudio demográfico _____	27
4 Mercado competidor _____	30
5 Formas de cobranza _____	31
CAPITULO IV	
ESTUDIO TECNICO	
1 Necesidades de materia prima _____	33
2 Proceso de producción _____	33
2.1 Observaciones _____	38
3 Maquinarias y equipos _____	39
4 Edificios e instalaciones _____	41
5 Diseño de planta _____	42
CAPITULO V	
ESTUDIO ORGANIZACIONAL	
1 Organigrama _____	44
2 Nivel de calidad _____	45
3 Función de recursos humanos _____	45
3.1 Encargado general _____	45
3.2 Encargado de salón _____	46
3.3 Encargado de cocina (chef) _____	46
3.4 Ayudante de cocina _____	47
3.5 Mozos _____	47
CAPITULO VI	
ESTUDIO LEGAL	
1 Organización jurídica _____	48
2 Impuestos _____	48
2.1 Ámbito Nacional (AFIP) _____	48
2.2 Ámbito Provincial (DGR) _____	49
2.3 Ámbito Municipal _____	49

3 Otros permisos _____	49
CAPITULO VII	
ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO	
1 Función financiera _____	50
2 Inversión inicial _____	50
2.1 Activo Fijo _____	50
2.2 Activo de trabajo _____	51
3 Ingresos _____	52
3.1 Comidas _____	52
3.2 Bebidas _____	53
3.3 Ingresos totales _____	54
4 Egresos _____	54
4.1 Costo de materia prima _____	54
4.2 Costo de mercadería para reventa (bebidas) _____	62
4.3 Costo de mano de obra _____	63
4.4 Otros costos _____	64
4.5 Costos totales _____	65
5 Amortizaciones _____	65
6 Flujos de fondos _____	66
6.1 Flujo de fondos del proyecto _____	67
6.2 Flujo de fondos de financiación _____	68
6.3 Flujo de fondos del inversionista _____	69
7 Análisis de sensibilidad _____	70
7.1 Escenario optimista _____	71
7.2 Escenario pesimista _____	73
CONCLUSION _____	76
INDICE BIBLIOGRAFICO _____	78
APENDICE _____	80
Apéndice I _____	81
INDICE _____	83