

<p>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

Emprendimiento Familiar “ESD”

Plan de Negocios

Cantos Pamela Rosario
Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán
Pame.rosario.cantos@gmail.com

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

ÍNDICE

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	3
3. PROBLEMA	4
Preguntas de Investigación	4
4. OBJETIVO GENERAL	4
Objetivos Específicos	4
5. MARCO TEORICO	5
6. MARCO METODOLOGICO	6
7. PLAN DE NEGOCIOS	7
8. ESTRUCTURA IDEOLOGICA	7
VISIÓN:	7
MISIÓN:.....	7
VALORES:	7
MATRIZ FODA:	8
9. ESTUDIO DE MERCADO	9
Descripción del Bien o Servicio:	9
Mercado Proveedor:	9
Mercado Consumidor:	10
Mercado Competidor:	13
10. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	14
11. ESTUDIO TECNICO	16
12. ESTUDIO LEGAL.....	19
13. ESTUDIO ECONOMICO.....	19
14. EVALUACION FINANCIERA	22
Análisis de Rentabilidad:	22
Análisis de Sensibilidad por variables:	22
15. CONCLUSIONES FINALES.....	25
16. BIBLIOGRAFIA	26
17. ANEXOS	26
Anexo 1:	26

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1. RESUMEN

El desarrollo de este plan de negocio está enfocado en un emprendimiento familiar, cuyo nombre ficticio es “ESD”, tiene como objetivo brindar un servicio de comida al estilo casera, con la mejor calidad y atención, buscando ser lo más eficaz posible, permitiendo a los clientes retirar sus pedidos del local o recibiendo lo solicitado en sus respectivos domicilios para su mayor comodidad y seguridad.

Algunos de los productos que ofrece son: Pollos al Spiedo, Pollos a la parrilla, Empanadas, Sfijas, Milanesas y Supremas Común o Napolitana, Vacío y Picana a la parrilla, etc.

Lo que se busca precisamente es evaluar la factibilidad y viabilidad económica – financiera del mismo realizando un enfoque mixto con tipo de diseño secuencial. Se utilizaron como instrumentos de recolección de datos, observación en el emprendimiento y en la zona analizada, entrevistas al dueño y a los empleados, y un cuestionario a través de Google Form a los clientes y habitantes de la zona analizada.

El análisis está enfocado en la instalación de un nuevo punto de venta en Lomas de Tafí, San Miguel de Tucumán, cuyo rango etario está ubicado en su mayoría entre 25 y 60 años de edad.

Para ellos en principio se define una estructura ideológica, en la cual se establecen una visión, misión, valores y una matriz FODA con sus respectivas estrategias.

Posteriormente se implementa el análisis de 5 estudios importantes para poder determinar esa factibilidad y viabilidad económica – financiera que se considera como objetivo, estos estudios son: de mercado, en el cual se realiza una descripción del bien analizado, se determina un mercado proveedor, mercado consumidor y mercado competidor; en el estudio técnico se detallan las necesidades de MP, el proceso de producción, capacidad del negocio, necesidades de maquinarias y equipos y por ultima instalación localización.

U estudio organizacional, el cual tiene que ver con la estructura del negocio.

En el estudio legal, se establece todo lo que se debe considerar y cumplir de acuerdo al AFIP, Código Alimentario Argentino, ley provincial de control bromatológico y cumplir específicamente con las Normas ISO, y por último en el estudio económico - financiero, se deben contar con la información de costos e ingresos para poder determinar capital de trabajo, flujo de fondos, indicadores, análisis de sensibilidad.

De acuerdo a los indicadores y los demás estudios realizados se determina que le proyecto si tiene una viabilidad económica.

Palabras Clave: Plan de Negocio – Emprendimiento Familiar – Comida – Nuevo punto de Ventas.

2. INTRODUCCIÓN

Un negocio de comida busca ofrecer distintas variedades de menú de una forma limitada, los cuales son productos que por lo general se preparan rápidamente a precios relativamente bajos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Debido a la crisis por la pandemia que estuvimos enfrentando, un Bar puede no ser un tipo de negocio muy rentable, pero la idea de hacer pedidos por delivery si lo es, este servicio facilita a las personas a no moverse de sus casas, brindando comodidad y seguridad tanto a sí mismos como a sus familias. Al haber una gran cantidad de negocios de comida es importante poder diferenciarse del resto de la competencia en cuanto a los tipos de productos que se ofrecen, la calidad de la mercadería que se utiliza, los tiempos de entrega del pedido y brindando la mejor atención al público posible para lograr tener una muy buena relación con sus clientes, logrando con todo esto una experiencia de compra superior a la que potenciales clientes tendrán con los competidores.

También es muy importante crecer y buscar la expansión del negocio para poder llegar a otro tipo de segmento y ser más fuerte en cuanto a la competencia.

ESD inició en el año 2008 por un Señor llamado Daniel, el cual manejaba este pequeño negocio con sus hijos, pero al pasar los años decidió venderlo. Daniel muy amable y con el cariño que le tenía al negocio se quedó dos meses para ayudar y enseñarles a los nuevos dueños todo lo que él hacía para que se mantenga la calidad de sus productos. Ellos empezaron a ofrecer sus servicios desde el año 2018, el cual continúa como un emprendimiento familiar, brindando su atención los días sábados y domingos de 10:00 a 15:00 horas.

3. PROBLEMA

ESD cuenta con un solo local de ventas y tienen una gran cantidad de clientes, tanto los cocineros como los cadetes están sobrecargados, es decir, que en su estructura actual no están logrando cubrir con la demanda. Clientes de otras zonas céntricas y de Lomas de Tafí van al local a retirar sus pedidos sin la posibilidad de enviarlos a sus domicilios por la distancia.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa?
- ¿Cuál es el perfil de los potenciales clientes?

4. OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de negocios evaluando la factibilidad, para impulsar el crecimiento de "ESD" con la expansión de un nuevo punto de venta situado en Lomas de Tafí, San Miguel de Tucumán.

Objetivos Específicos

- Identificar gustos y preferencias de los consumidores.
- Investigar la intención de compra de los posibles clientes respecto a la cartera de los productos.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Definir una estructura de costos e ingresos.
- Conocer la potencial demanda de un nuevo canal de distribución.
- Determinar los requerimientos económicos - financieros para la expansión.
- Analizar la viabilidad de la inversión de una sucursal más.

5. MARCO TEORICO

Según Naresh Malhotra, la **investigación de mercados** es "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia".

Kinney y Taylor (2000; 6) definen la investigación de mercados como: "El enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing."

Según Jack Fleitman un **plan de negocio** se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.

Un **proyecto** es una respuesta a una idea, es pensar en cosas que queremos que sucedan en un tiempo determinado, a futuro. Los componentes que se requieren para un proyecto son:

- La idea de lo que se quiere hacer, un sueño o la respuesta a un problema o necesidad.
- Los participantes (asociados al proyecto), beneficiarios o población objetivo los cuales con la realización del proyecto obtienen una utilidad directa o indirecta.
- El momento en el tiempo debe ser acotado, debido a los riesgos e incertidumbres.
- Un lugar con las condiciones necesarias.
- Definir actividades y tareas para ejecutar el proyecto.
- Recursos indispensables (físicos o materiales, humanos, financieros).
- El resultado, para que un proyecto tenga éxito es necesario pensar todo antes de ejecutarlo.

Una **inversión** es cuando una persona o empresa destina su dinero líquido para el consumo o para invertirlo con la esperanza de una ganancia futura e incierta.

Un **proyecto de inversión**, es una propuesta para el aporte de capital para la producción de un bien o la prestación de un servicio, responden a una necesidad humana sin satisfacer o un problema sin una solución, pueden tener beneficios de tipo social adicionales, es decir no solo beneficios económicos, ej.: generación de empleo.

El tipo de inversión que se aplica en este plan de trabajo para "ESD" es una inversión productiva de crecimiento.

Las inversiones se pueden clasificar en **Inversiones en Activo Fijo** o **Inversiones en Activo de Trabajo**. Las primeras son aquellas que inciden en el costo a través de las amortizaciones, como por ejemplo la compra de una maquinaria, es todo aquello que se destine a la producción industrial, las segundas son los activos no fijos que se necesitan para la operación de la empresa, los cuales pueden ser calculados de 3 formas: método de periodo de desfase, método contable, método de déficit acumulado máximo.

Una vez que se determina el capital de trabajo, se fija la inversión de capital de trabajo, los flujos de fondos y así poder calcular el valor de distintos indicadores para poder saber si el proyecto es viable. Para poder obtener todos estos datos y utilizar correctamente

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Excel, se puede utilizar como guía el libro “Aritmética Financiera con Excel” de Juan José Quinteros.

Es necesario realizar una secuencia de estudios para llegar a un análisis correcto: En primer lugar, se realiza un estudio de pre factibilidad, el cual es un análisis en la etapa preliminar de un proyecto potencial, que se realiza para determinar si valdría la pena proceder a la etapa de estudio de factibilidad. Los componentes de este estudio son 4: Estudio de Mercado (se analiza el mercado consumidor, proveedor, distribuidor, competidor y otras características como ser la estacionalidad, moda, ciclo de vida del bien o servicio), estudio de ingeniería (provee información para cuantificar inversiones y costos, selección de tecnología, determinación del programa de producción, localización), estudio de costos (costos característicos de la producción, administración, comercialización, finanzas, determinación del punto de equilibrio), estudio económico - financiero (precisamente lo que se busca con este estudio es obtener indicadores: TIR, VAN, PRI, PRID, IR, otros) para este último estudio es necesario determinar la **tasa de descuento**, para su cálculo se requiere el valor de la tasa natural la cual se asocia con tasas de referencia a nivel mundial, como ser los bonos del tesoro de EEUU a 10 años; Riesgo país, en el cual se puede utilizar la tasa CER obtenida en Internet. Riesgo actividad o sector es la dificultad a la hora de estimar los flujos futuros y de juzgar sus posibilidades de realización, Riesgo empresa el cual se considera de 1% si la empresa cuenta con clientela satisfecha y leal, Riesgo por plazo total de duración del proyecto, es preferible aquel proyecto que libera los flujos de ingresos antes que otro que demora más tiempo para obtener similar retorno, a un proyecto “más lento” (mayor PRI) se le pedirá mayor retorno que otro “más rápido” (menor PRI) para generar ingresos y por último el Riesgo derivado del desconocimiento empresario también se lo considera con el 1%, es decir bajo, debido a que los compradores tienen experiencia en este rubro.

En el estudio organizacional realizado se recomienda utilizar los 5 modelos organizacionales de Mintzberg quien considera que la estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Joseph Alois Schumpeter (1934): Los **emprendedores** son innovadores que buscan destruir el statu-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios.

Otro concepto para entender mejor el análisis es diferenciar entre **inflación y deflación**, lo que se tiene inicialmente en la tabla de las ventas son valores nominales por lo que no se puede hacer una comparación entre un mes y el otro al estar el factor de la inflación. La inflación es un aumento generalizado y continuo en el nivel general de precios de los bienes y servicios de la economía. La inflación usualmente se calcula como la variación porcentual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), que mide los precios promedio de los principales artículos de consumo. La inflación origina una serie de efectos negativos sobre determinados agentes económicos (trabajadores, ahorristas, rentistas, etc.), por esto conviene tipificar y analizar sus causas con el propósito de afrontarla. Beker (2001).

6. MARCO METODOLOGICO

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Este plan de negocios tendrá un enfoque metodológico mixto con tipo de diseño secuencial, se busca recolectar datos cualitativos aplicando el diseño investigación-acción, y datos cuantitativos con un alcance no experimental con diseños transaccionales (transversales) descriptivos.

Como primera medida se realizará una investigación cualitativa, aplicando lectura de bibliografía, observaciones en el negocio y en la zona donde se considera ubicar el local, entrevistas de expertos al dueño del emprendimiento y a empleados, cuestionarios a habitantes de la zona, pudiendo determinar los gustos, preferencias, actitudes, sentimientos, motivaciones, el saber porque, de esta población seleccionada, esta investigación brinda resultados que no son proyectuales, por eso es más íntegro realizar además una investigación cuantitativa, la cual permite cuantificar al mercado, tomar una muestra representativa y proyectar sus resultados con un margen de error acotado, se utilizará con el fin de determinar los costos, ingresos y las inversiones que se requerirán para la realización del proyecto, aplicando conceptos aprendidos en la materia Evaluación y Formulación de Proyectos.

Toda esta información será recolectada en Lomas de Tafí, excepto algunos datos específicos como ser los costos de la mercadería los cuales probablemente sean los mismos que para el otro local ya instalado.

7. PLAN DE NEGOCIOS

8. ESTRUCTURA IDEOLOGICA

“ESD” es un emprendimiento el cual quiere poner un nuevo punto de ventas en Lomas de Tafí, San Miguel de Tucumán, el mismo se dedica a la producción y comercialización de comida al estilo casera. La idea de este nuevo punto de venta surge por la sobrecarga de pedidos que tiene el negocio en su local actual viendo la oportunidad de aumentar sus ventas y a la vez lograr una mayor organización en el mismo.

VISIÓN: “Ser un negocio de comida reconocido por su variedad de menú, calidad y servicios destacables, llegando de esta forma a clientes que nos permitan ser capaces de superar sus más altas expectativas e ir innovando para ir adaptándonos y seguir brindándoles lo mejor “

MISIÓN: “ESD es un emprendimiento familiar que brinda dar a sus clientes la posibilidad de contar con una gran variedad de comidas al estilo casera en sus mesas con la mejor calidad posible”

VALORES:

- **Compromiso:** con el bienestar y satisfacción de los clientes.
- **Calidad:** Brindando siempre lo que el cliente necesita.
- **Innovación:** buscando nuevas ideas y formas de mejorar en lo posible ESD.
- **Seguridad:** proteger a cada empleado, cliente, consumidor.
- **Comunicación:** Crear relaciones abiertas y honestas tanto con los empleados para que se sientan conformes en su ámbito laboral como con los clientes para poder mejorar

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

también con nuestro servicio.

MATRIZ FODA:

La matriz FODA es una herramienta de análisis la cual ofrece un diagnóstico preciso de la situación puntual que se está estudiando, Permite determinar fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas que presenta en este caso ESD para poder tomar una decisión correcta y a partir de ellos formular estrategias de acción, conocidas como las estrategias FO- FA- DO- DA.

Cuadro 1: FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> .Oferta Gastronómica Distintiva. .MP de Calidad. .Buena Atención al Público. .Agregado de Valor en la Venta. .Integración hacia Atrás. .Servicio de Delivery. 	<ul style="list-style-type: none"> .Tiempo de entrega .Falta de conocimiento del mercado consumidor objetivo. .Condiciones de pago: Efectivo, Transferencias. .Poca participación en redes sociales.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> .Las personas suelen comprar cada vez más desde sus casas. .Elevada demanda de productos gastronómicos en la zona. .Alta disponibilidad de MP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La oferta gastronómica distintiva que presenta ESD es un gran motivador de consumo para los clientes de la zona por lo que se podría implementar marketing tradicional con los otros locales, por ej.: revistas para el barrio de distintas casas de comida y carteles. 2. Para los clientes más jóvenes y adaptados a la tecnología se podría incorporar códigos QR para tener un acceso más rápido en sus celulares, ver variedad de menú y hacer sus pedidos. 3. Buscar la posibilidad de acuerdos con la municipalidad de ferias gastronómicas rotativas, 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debido a que las personas suelen comprar cada vez más desde sus casas es importante contar con redes sociales, crear una cuenta específicamente de Instagram donde se puede apreciar los distintos menús en fotos, y saber toda la información necesaria del negocio para hacer sus pedidos. 2. Realizar sorteos y ofertas para lograr que esos clientes sigan la cuenta y lograr una mejor interacción con ellos. Por ej.: historias para participar en juegos referidos al negocio, aportes de nuevos menú, recomendaciones, etc.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

	que nos ayuden para fomentar el crecimiento en la zona.	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
.Situación económica del país. .Fuerte posicionamiento de negocios competidores en la zona. .Precios cambiantes de insumos y MP.	1. ESD tiene integración hacia atrás, debido a que el dueño es proveedor de aceite, en la actualidad tenemos una inflación extremadamente variable, esto permite evadir la amenaza de precios cambiantes de insumos y MP. 2. Evitar disminuir la materia prima de calidad debido al fuerte posicionamiento de los competidores de la zona, al disminuirla posiblemente disminuyan las ventas de ESD, por la variedad de menú que ofrecen los demás.	1. Implementar técnicas para reducir tiempos de entrega, por ej.: asignar cadetes por cuadrantes, ubicar un ayudante de cocina que se encargue solo de pedidos por delivery y otro por pedidos de mostrador. 2. Aumentar la participación de los clientes en Instagram para lograr minimizar en lo posible ese fuerte posicionamiento de los competidores.

Fuente: Elaboración Propia

9. ESTUDIO DE MERCADO

Descripción del Bien o Servicio:

ESD cuenta con una gran variedad de menú, estos son bienes de consumo final los cuales sirven para satisfacer las necesidades de las personas de manera directa. Consiste en la transformación de materia prima en comida casera y rica lista para la venta. El manu principal es:

- Pollo al Spiedo con guarnición, el cual es un pollo de cajón n° 8 con sal como único ingrediente más la guarnición la cual puede ser papas fritas, papas al horno, arroz amarillo, ensalada rusa, mixta o escabeche de berenjena, este menú alcanza para 4 o 5 personas aproximadamente.

Mercado Proveedor:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Se utiliza como Materias primas: Pollos, Verduras (papa, cebolla, pimiento rojo, pimiento verde, limón, tomate, zanahoria, lechuga, arvejas, perejil), Aceite de girasol, Sal, Vinagre, Huevos, Condimentos (chimichurri, orégano, condimento para arroz amarillo, provenzal, ají, comino), Agua, Carbón, Arroz, Caldos, Mayonesa.

Algunos Materiales auxiliares que se utilizan: Utensilios (cucharas, tenedor, ollas, tablas, cuchillos, pinches, palas para carbón), Cajas, Bandejas, Bolsas, Papel para envolver, Papel film, Fiambreritas, Hilo Piolín, Sello, Lavandina, Detergente, Esponja, Trapo amarillo, Virulana, Jabón, Desodorante, Guantes, Cofias, Delantal, Barbijo, Escobas, Haragán, Baldes, Trapo de piso, Pala, Desengrasante. La gran mayoría de MP es adquirida por un supermercado, las verduras en una verdulería de confianza de la zona la cual hace buenos precios por la cantidad comprada, los descartables por igual.

Las maquinarias o suministros de fábrica que se requieren para la instalación del nuevo local: Parrilla, Horno del Spiedo, Cocina, Horno para las empanadas, Heladeras, Frízer, Freidora, Mesadas, Mostrador. Los proveedores son Mercado Libre y MYA equipamientos comerciales.

Además, el Abastecimiento de Electricidad por EDET, Agua por la SAT, Gas por GASNOR, Línea prepaga Claro por internet.

Mercado Consumidor:

10. Para analizar al consumidor se realizó un cuestionario elaborado en Google Forms a 61 personas. Los cuestionarios fueron enviados y compartidos por el whatsapp del emprendimiento a todos los contactos. La encuesta tenía preguntas abiertas, cerradas y para ordenar de acuerdo a sus gustos y preferencias.

- Algunos de los resultados más relevantes de la encuesta fueron las opiniones de los clientes respecto al emprendimiento de cómo es actualmente y posibles mejoras de las cuales se confecciona la siguiente nube de palabras:

Figura 1: Nube de palabras sobre opiniones de los clientes:

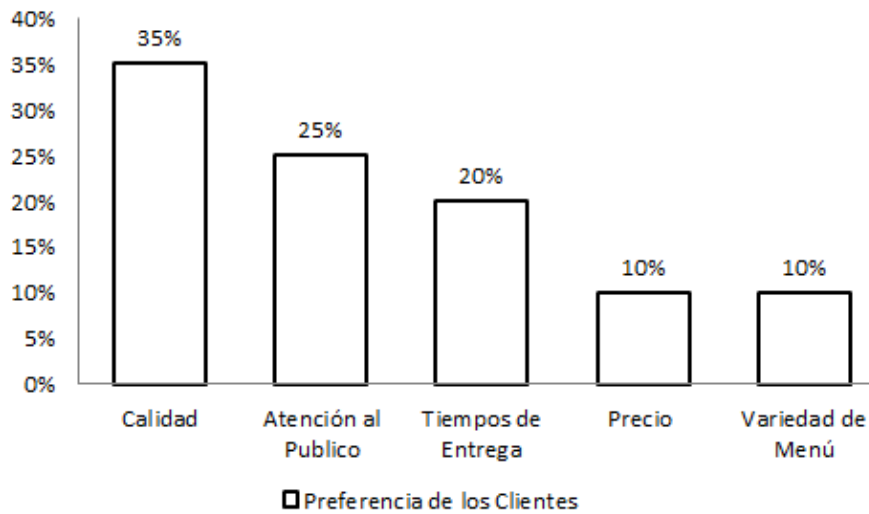


Fuente: Elaboración Propia

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

- Una de las preguntas realizadas fue ¿Qué buscan en los restaurantes de comida o delivery? variedad de menú, precios, tiempo de entrega, atención al público, calidad. De lo cual se pudo establecer el siguiente gráfico, observando que las personas le dan una mayor importancia a la calidad de los productos que consumen, después la atención que se les ofrece al venderles y entregarles el producto, seguido del tiempo de entrega y finalmente y en la misma proporción se interesan por el precio y por la variedad de menú que ofrece el negocio.

Gráfico 1:

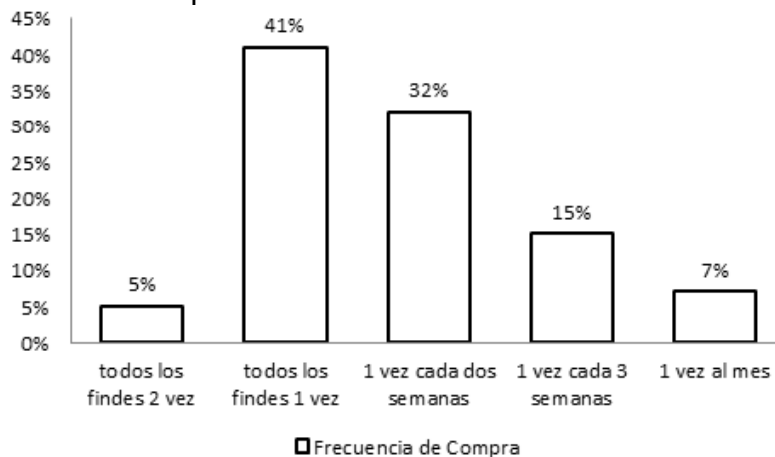


Fuente: Elaboración Propia

11. Además, el emprendimiento cuenta con una base de datos sobre información de los clientes, por semana se obtiene un total de 77 ventas promedio de las cuales son 28 los sábados y 49 ventas los domingos.

- Con la información obtenida de la base de datos se pudo identificar una segmentación de hombres y mujeres entre 25 y 60 años de edad, por lo general de casas de familia.
- Cuál es la frecuencia de compra de los mismos, lo cual se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Frecuencia de Compra

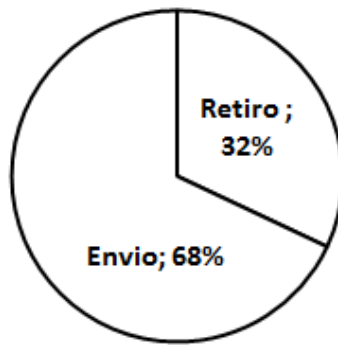


Fuente: Elaboración Propia

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

- si estos clientes prefieren retirar el pedido del local u optar por envíos a sus domicilios:

Gráfico 3: Preferencia



Fuente: Elaboración Propia

- Cuáles son los productos que más se consumen, de los cuales se pudo establecer el siguiente ranking:

Figura 2: RANKING de los menús más pedidos

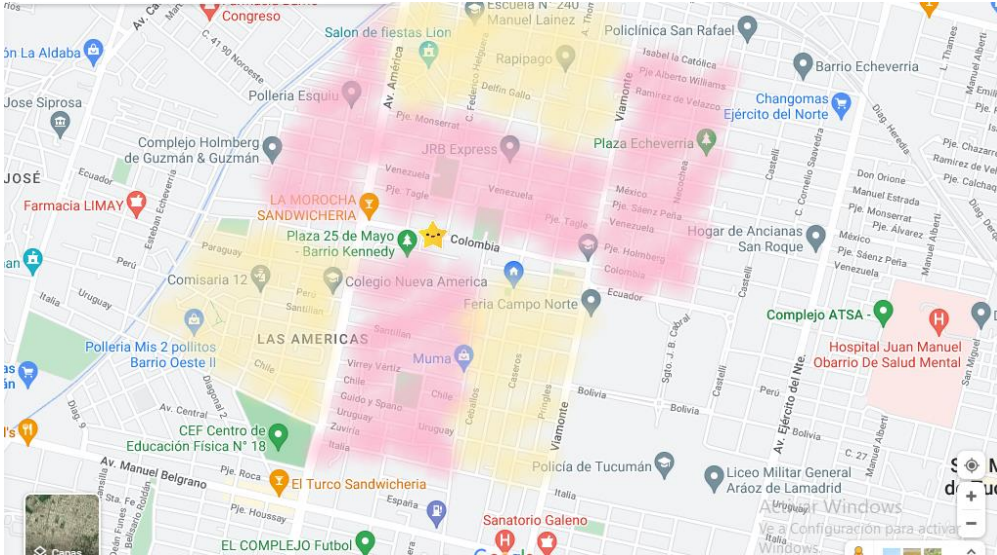
1° Pollos al Spiedo
2° Empanadas, Sfijas, Canastitas
3° Pollos a la Parrilla
4° Milanesa o Suprema Napolitana
5° Vacío, Picana, Costillas
6° Menú de Invierno (Lasagnas, Fideos con Salsa)
7° Lomo común o a la Riojana

Fuente: Elaboración Propia

- Y además se pudo determinar las zonas con una mayor cantidad de pedidos, se representa con la estrella la ubicación del local actual, con color rosa el 43% de las ventas, color amarillo otro 32%, el 15 % restante hace referencia a clientes de Lomas de Tafí y el 10% restante a clientes de otras zonas, para una mayor comprensión se lo puede observar en la siguiente figura:

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Figura 3: Mapa Ventas



Fuente: *Elaboración Propia*

ESD llega a un porcentaje alto de habitantes de Lomas de Tafí considerando que no está muy cerca el local de la zona, este es uno de los principales motivos por lo que se considera un buen punto de venta para poder extender este emprendimiento.

Mercado Competidor:

Figura 4: Cinco Fuerzas de PORTER



Fuente: *Elaboración Propia*

- Amenaza de Nuevos Competidores: Las barreras de entrada a este mercado son

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

bajas ya que no se requieren grandes inversiones de capital, cualquier persona puede iniciar sus operaciones en su propia casa solo comprando un horno para pollos al Spiedo y con otros recursos con los que ya cuenta. Tampoco se requieren grandes conocimientos acerca del rubro. En cuanto a las barreras de salida estas también son bajas, si el emprendimiento decide cerrar puede vender rápidamente el negocio o las maquinarias, equipos e insumos con los que disponga.

- Poder de Negociación de los Proveedores: es bajo ya que hay una amplia variedad de proveedores en el mercado de toda la materia que requiere el emprendimiento para funcionar, no se trata de productos diferenciados o difíciles de conseguir.
- Amenaza de Productos Sustitutos: se la considera media alta por lo que hay una gran variedad de productos sustitutos, la zona analizada para la instalación del nuevo local es una calle específicamente de negocios de comida, además por cómo está la situación económica del país otra opción es cocinar en sus respectivas casas.
- Poder de Negociación de los Clientes: Según lo que se especifica en amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores se considera un poder medio, siendo que tienen otras opciones de elección, pero es el único donde pueden conseguir ese menú distintivo.
- Rivalidad entre Competidores Existentes: Se la considera media si bien ESD cuenta con muchos competidores, pero vende un producto diferenciado.

2. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

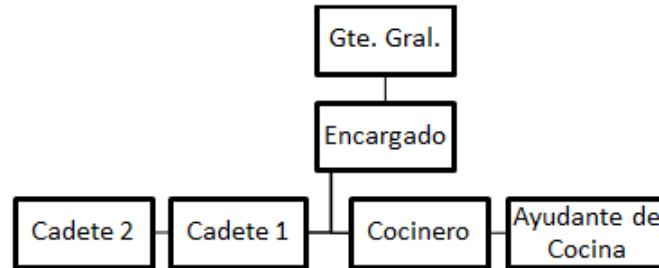
La estructura del negocio es una estructura simple, se establece el siguiente manual de funciones definiendo los diferentes cargos, los cuales se dividen de la siguiente forma:

- Gerente General: está a cargo por el padre del emprendiendo quien tiene conocimientos sobre negocios y maneja las funciones principales, como la toma de decisiones de las estrategias del negocio, planeación de metas a futuro y actividades para alcanzarlas, de los costos, compras, pagos, supervisión de los gastos, elección de proveedores,
- Encargado: es quien se encarga de las cobranzas, de tomar los pedidos, comandas, cadetes, pago de sueldo a empleados, publicidad, control de caja, que el cocinero y ayudante de cocina cumplan con sus funciones.
- Cocinero: Se encarga de transformar la materia prima en productos terminados, teniendo en cuenta todo lo requerido para la producción, requisitos a cumplir, control de calidad y de stock para solicitar faltantes en el logro de su producción
- Ayudante de Cocina: coopera para que el cocinero pueda lograr a cumplir con todos los pedidos solicitados en tiempo y forma.
- Cadetes: se encargan de la distribución de los pedidos para aquellos clientes que optan por él envió a sus respectivos domicilios.

Se lo define de la siguiente forma:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Figura 5: Organigrama de ESD



Fuente: Elaboración Propia

Según Henry Mintzberg el diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa, el plantea 5 configuraciones naturales.

Figura 6: Modelo de Henry Mintzberg



Fuente: Internet

Cúspide estratégica o administración superior: corresponde al Gerente General quien es la persona que le dio origen a la organización.

Centro Operativo: está compuesto por cocineros, ayudantes de cocina, lavaplatos, jefe de ventas, cajeros, cadetes, quienes realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.

Línea Media: corresponde a las gerencias, administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.

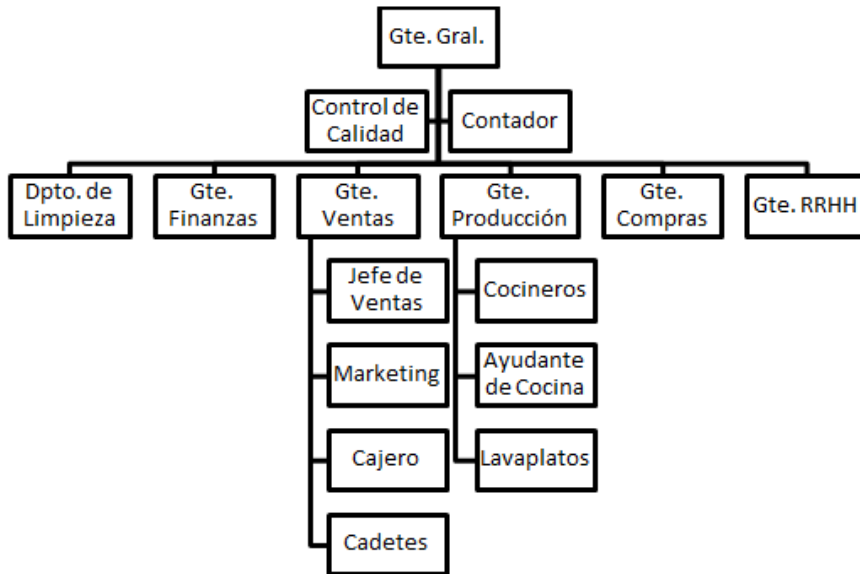
Estructura Técnica: son analistas que diseñan sistemas requeridos al planteamiento formal y control de calidad específicamente del trabajo.

Personal de Apoyo: quienes proporcionan servicios indirectos, como ser un contador.

De acuerdo a lo planteado y debido a que ESD tiene un organigrama simple se define la siguiente estructura funcional:

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Figura 7: Organigrama Propuesto.



Fuente: Elaboración Propia

3. ESTUDIO TECNICO

- Las materias primas necesarias para la elaboración de los productos con sus respectivos costos son los siguientes:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

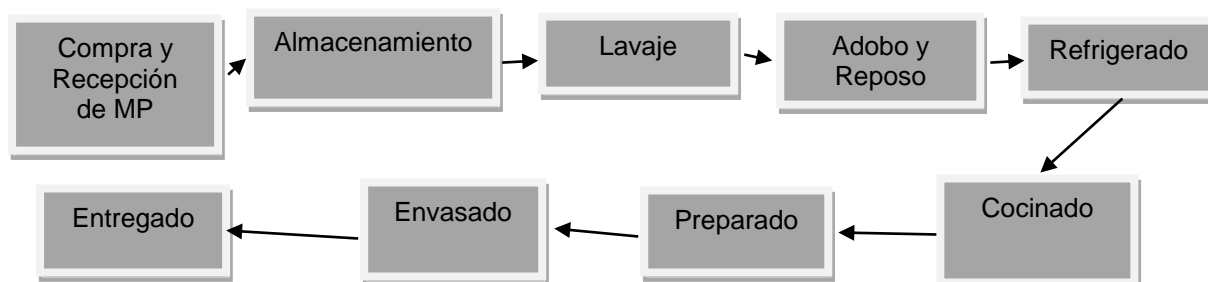
Figura 8: MP Requeridas

MP e Insumos	Req. Por Semana	Costos por Semana	Req. Por Mes	Costos Mensuales
a) Pollos	56	\$ 37.000,00	224	\$ 148.000,00
b) Verdura:				
Papa	4 bolsas	\$ 4.400,00		
Cebolla	8 kg	\$ 540,00		
Cebolla Verde	1 atado	\$ 250,00		
Pimiento Rojo	4 kg	\$ 1.000,00		
Pimiento Verde	1,5 kg	\$ 340,00		
Zanahoria	2 kg	\$ 200,00		
Perejil	-	\$ -		
Limonas	3 dc	\$ 170,00		
Lechuga	1 Planta	\$ 80,00		
Acelga	3 atados	\$ 300,00		
Tomate	1 kg	\$ 100,00		
Otros		\$ 200,00		
				\$ 7.580,00
c) Refrigerados (jamón, queso, queso de rallar)	-	\$ 1.189,00		\$ 4.756,00
Grasa	2,5 kg	\$ 1.150,00		\$ 4.600,00
Harina	12 kg	\$ 1.100,00		\$ 4.400,00
d) Supremas	2,5 kg	\$ 3.000,00		\$ 12.000,00
e) Duro	6 kg	\$ 4.300,00		\$ 17.200,00
Primo	3 kg	\$ 2.600,00		\$ 10.400,00
Vacio	2,7 kg	\$ 2.600,00		\$ 10.400,00
Costillas	1,8 kg	\$ 1.800,00		\$ 7.200,00
Nalga	2 kg	\$ 2.500,00		\$ 10.000,00
e) Carbón	4 bolsas	\$ 2.400,00	16	\$ 9.600,00
f) Descartables	-	\$ 7.500,00		\$ 30.000,00
g) Condimentos (pimienta, pimentón, comino)	-	\$ -		\$ 3.000,00
h) Super:				
Pure de Tomate	-	-	24 cajas	\$ 1.300,00
Arroz por 1 kg	-	-	12 paquetes	\$ 990,00
Sal 0,5 kg	-	-	12 paquetes	\$ 510,00
Vinagre	-	-	12	\$ 644,53
Condimento para arroz	-	-	6 paquetes	\$ 180,00
Provenzal	-	-	5	\$ 120,00
Caldo de Gallina	-	-	24 ud	\$ 200,00
Rebozador 1 kg	-	-	4	\$ 670,00
Chimichurri	-	-	4	\$ 500,00
Pimienta negra en grano	-	-	1	\$ 50,00
i) Limpieza:				
Esponja	-	-	2	\$ 20,00
Rollo de Cocina (paquetes de 3)	-	-	6	\$ 743,00
Lavandina	-	-	2	\$ 220,00
perfume para piso	-	-	2	\$ 120,00
Detergente	-	-	3	\$ 290,00
Bolsas de Residuo	-	-	8	\$ 500,00
Otros				\$ 200,00

Fuente: Elaboración Propia

- El proceso productivo se lo puede representar con el siguiente diagrama de flujo, el cual muestra las distintas etapas por las que es necesario pasar antes de ofrecer el producto final al consumidor.

Figura 9: Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración Propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

En la compra y recepción de MP, se busca adquirir productos de calidad y en buenas condiciones para poder ofrecer el producto que ESD espera que reciban sus clientes, se hace una selección de verduras que se utilizan, Pollos y también los cortes de carne.

Estas MP son almacenadas en frío para proceder a la etapa de lavaje, en el caso de las verduras.

La etapa de adobo y reposo es específicamente para el caso de los Pollos, los Pollos a la parrilla son adobados con chimichurri y los Pollos al Spiedo salados hasta el día siguiente que se los cocina, en ese tiempo de reposo son refrigerados.

Una vez que cualquiera de los menús son cocinados se los prepara en su totalidad, pasan a la etapa de envasado donde se los ponen en caja y envoltorios y se los entrega directamente al cliente en el caso de que su pedido sea buscado del local o al cadete para que le entregue al cliente en su respectivo domicilio.

El nivel máximo de capacidad en el que puede operar el emprendimiento en el local actual está dividido en el tiempo que pueden trabajar los operarios, y en la capacidad de las maquinarias.

En el caso de las maquinarias, la máquina de Pollos al Spiedo tiene una capacidad para hacer 24 Pollos, en el plazo de aproximadamente 1 hora 40 minutos. La parrilla tiene una capacidad de 16 Pollos en el plazo de 2 horas.

El local está abierto sábados y domingos desde las 10 hasta las 15 horas, un total de 5 horas.

Si se utiliza las capacidades máximas o teóricas calculadas en unidades de Pollos sin considerar imprevistos en la máquina de Spiedo o fallas y paradas normales, es decir trabajando al 100% total disponible se produciría:

Pollos al Spiedo = $(5 \text{ horas} \times 24) / 1,66 \text{ horas} = 72 \text{ Pollos}$

Pollos a la Parrilla = $(5 \text{ horas} \times 16) / 2 \text{ horas} = 40 \text{ pollos}$

Teniendo en cuenta que no se utilizan todas las horas que se encuentran los empleados en el local para la producción lo cual sería en colocar, rotar y sacar los pollos al Spiedo o a la parrilla, sino que también preparan los otros tipos de menú con que cuenta ESD, la producción normal de Pollos al Spiedo es de 50 y a la parrilla 20.

- Se considera que el nuevo local requiere de la misma cantidad de maquinarias y equipos del local actual para la puesta en marcha. Los mismos son los siguientes con sus respectivos costos, los cuales son necesarios posteriormente para el estudio económico.

Figura 10: Requerimientos Maquinas e Inmuebles

Inversión Requerida AF	Costos
Freidora	\$ 45.980,00
Horno para Spiedo	\$ 320.706,00
Parrilla	\$ 19.900,00
Cocina	\$ 111.499,00
Heladera	\$ 93.957,00
Freezer	\$ 83.250,00
Conservadora	\$ 14.150,00
Mostrador	\$ 8.990,00
Tablon para prepativo	\$ 9.400,00
Total AF	\$ 707.832,00

Fuente: Elaboration Propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Edificios e Instalaciones:

El local actualmente está instalado en la Ciudad de San Miguel de Tucumán en la calle Colombia y América, el nuevo local se instalará en Lomas de Tafí, avenida Francisco Jaldo y Avenida Juan Manuel Raya, las mismas son más avenidas con mayor cantidad de locales de comida en la zona y potencial punto de ventas para ESD.

La medida del local actual es de aproximadamente 3 metros de ancho y 7 metros de largo, cuenta con un cuarto y un baño; por lo que el local nuevo tendría que tener como mínimo ese tamaño para que el negocio pueda funcionar correctamente y con las mismas funcionalidades que el actual.

4. ESTUDIO LEGAL

El dueño del emprendimiento está inscripto como responsable inscripto con lo cual se descuenta un 30% en concepto de impuestos a las ganancias, todo esto conforme a los ingresos obtenidos y la re categorización en caso de corresponder. Se deberán revisar y cumplir con las resoluciones de AFIP sobre la emisión de comprobantes, al igual que con los empleados en relación de dependencia, realizando las inscripciones correspondientes como empleador e ingresar los aportes y contribuciones de los empleados a través del Régimen General de Empleados de AFIP.

Se debe tener en cuenta el Código Alimentario Argentino (ley 18.284), así como también la Ley provincial de Control Bromatológico (ley 7.551)

Además se debe considerar además al ser un negocio de comida la implementación de las Normas ISO, la cuales corresponden tanto a la calidad que deben tener los insumos para la preparación de los menús y las condiciones en las que se encuentran los mismos, los productos de limpieza que se utilizan, los cuales deben estar certificados y no ser tóxicos, con también instrumento para la seguridad de los empleados, matafuego, salidas de emergencia señalizadas, botiquín de primeros auxilios, entre otros.

5. ESTUDIO ECONOMICO

De acuerdo a la base de datos proporcionada por el emprendimiento se analizó las ventas totales del año pasado al tenerlas completas, estas fueron actualizadas en basa a datos proporcionados por el INDEC por cada uno de los meses con el siguiente cálculo:

Ej.: Enero: Ingresos totales de Enero*(Tasa de Inflación de mayo 2022/100) / (tasa de Inflación de enero 2021/100). De esta forma se puede comparar el ingreso total de enero del año 2021 con respecto al 2022 y ver el porcentaje de incremento que tienen las ventas, el cual da un total de 47%.

Así es como se pudo determinar la primera parte del Flujo de Fondos.

En cuanto a los costos se determina un incremento del 32% de igual manera que el análisis realizado para los ingresos y el dueño del emprendimiento proporciona la siguiente información, donde se puede observar desagregado los costos variables de materias primas e insumos, costos de mano de obra y los costos fijos, incluyendo los requerimientos de cada uno.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Figura 11: Costos Variables de Insumos y Materias Primas Mensuales

Costos Variables				
MP e Insumos	Req. Por Semana	Costos por Semana	Req. Por Mes	Costos Mensuales
a) Pollos	56	\$ 37.000,00	224	\$ 148.000,00
b) Verdura:				
Papa	4 bolsas	\$ 4.400,00		
Cebolla	8 kg	\$ 540,00		
Cebolla Verde	1 atado	\$ 250,00		
Pimiento Rojo	4 kg	\$ 1.000,00		
Pimiento Verde	1,5 kg	\$ 340,00		
Zanahoria	2 kg	\$ 200,00		
Perejil	-	\$ -		
Limonos	3 dc	\$ 170,00		
Lechuga	1 Planta	\$ 80,00		
Acelga	3 atados	\$ 300,00		
Tomate	1 kg	\$ 100,00		
Otros		\$ 200,00		
				\$ 7.580,00
c) Refrigerados (jamón, queso, queso de rallar)	-	\$ 1.189,00		\$ 4.756,00
Grasa	2,5 kg	\$ 1.150,00		\$ 4.600,00
Harina	12 kg	\$ 1.100,00		\$ 4.400,00
d) Supremas	2,5 kg	\$ 3.000,00		\$ 12.000,00
e) Duro	6 kg	\$ 4.300,00		\$ 17.200,00
Primo	3 kg	\$ 2.600,00		\$ 10.400,00
Vacio	2,7 kg	\$ 2.600,00		\$ 10.400,00
Costillas	1,8 kg	\$ 1.800,00		\$ 7.200,00
Nalga	2 kg	\$ 2.500,00		\$ 10.000,00
e) Carbón	4 bolsas	\$ 2.400,00	16	\$ 9.600,00
f) Descartables	-	\$ 7.500,00		\$ 30.000,00
g) Condimentos (pimienta, pimentón, comino)	-	\$ -	-	\$ 3.000,00
h) Super:				
Pure de Tomate	-	-	24 cajas	\$ 1.300,00
Arroz por 1 kg	-	-	12 paquetes	\$ 990,00
Sal 0,5 kg	-	-	12 paquetes	\$ 510,00
Vinagre	-	-	12	\$ 644,53
Condimento para arroz	-	-	6 paquetes	\$ 180,00
Provenzal	-	-	5	\$ 120,00
Caldo de Gallina	-	-	24 ud	\$ 200,00
Rebozador 1 kg	-	-	4	\$ 670,00
Chimichurri	-	-	4	\$ 500,00
Pimienta negra en grano	-	-	1	\$ 50,00
i) Limpieza:				
Esponja	-	-	2	\$ 20,00
Rollo de Cocina (paquetes de 3)	-	-	6	\$ 743,00
Lavandina	-	-	2	\$ 220,00
perfume para piso	-	-	2	\$ 120,00
Detergente	-	-	3	\$ 290,00
Bolsas de Residuo	-	-	8	\$ 500,00
Otros				\$ 200,00
CMP TOTALES				\$ 286.393,53

Fuente: Elaboración propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Figura 12: Costos Variables de Mano de Obra Mensuales

Costos de MO	Cant.	Pago Semanal
Cadetes	2	\$ 2.500,00
Ayudante de Cocina	1	\$ 5.000,00
Cocinero	1	\$ 7.000,00
Encargado	1	\$ 7.000,00
CMO TOTAL		\$ 24.000,00
TOTAL DE CV POR MES	\$ 310.393,53	

Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Costos Fijos Mensuales

Costos Fijos	
Alquiler	\$ 20.000,00
Gas	\$ 3.200,00
Agua	\$ 500,00
Luz	\$ 4.500,00
Mantenimiento mq	\$ 2.000,00
Publicidad	\$ 1.000,00
CF Totales	\$ 31.200,00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las maquinas requeridos inmuebles necesarios en el nuevo local se determina el siguiente cuadro de activos fijos con sus respectivos costos, vida útil, amortización correspondiente y por ultimo su valor comercial.

Figura 14: Inversión en Activos Fijos

Inversión Requerida AF	Costos	vida útil	Amortización Anual	Valor Comercial
Freidora	\$ 45.980,00	10	\$ 4.598,00	\$ 6.897,00
Horno para Spiedo	\$ 320.706,00	10	\$ 32.070,60	\$ 48.105,90
Parrilla	\$ 19.900,00	10	\$ 1.990,00	\$ 2.985,00
Cocina	\$ 111.499,00	10	\$ 11.149,90	\$ 16.724,85
Heladera	\$ 93.957,00	10	\$ 9.395,70	\$ 14.093,55
Freezer	\$ 83.250,00	10	\$ 8.325,00	\$ 12.487,50
Conservadora	\$ 14.150,00	10	\$ 1.415,00	\$ 2.122,50
Mostrador	\$ 8.990,00	10	\$ 899,00	\$ 1.348,50
Tablon para prepativo	\$ 9.400,00	10	\$ 940,00	\$ 1.410,00
Total AF	\$ 707.832,00		\$ 70.783,20	\$ 106.174,80

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, lo último que se requiere para poder confeccionar el Flujo de Fondos se debe determinar el capital de trabajo necesario.

El método que se utiliza para el cálculo es el método de desfase, en el que se consideran los costos totales que representan un total de \$4.207.122,36 dividido en los 365 días y multiplicado por los días desde que se adquieren los insumos y MP hasta que se recupera el dinero el cual es de 6 días.

El cálculo del mismo da un valor de \$69.158,18.

Teniendo en cuenta la información que se obtuvo anteriormente se presenta el flujo de fondos proyectados en un horizonte de tiempo de 5 años.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Figura 15: Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 5.897.600,00	\$ 8.669.472	\$ 12.744.124	\$ 18.733.862	\$ 27.538.777
Costos Variables		\$ 3.832.722,36	\$ 5.059.194	\$ 6.678.135	\$ 8.815.139	\$ 11.635.983
costos Fijos		\$ 374.400,00	\$ 494.208	\$ 652.355	\$ 861.108	\$ 1.136.663
Amortizaciones		\$ 70.783	\$ 70.783	\$ 70.783	\$ 70.783	\$ 70.783
SUBTOTAL A IG		\$ 1.619.694	\$ 3.045.287	\$ 5.342.851	\$ 8.986.832	\$ 14.695.348
Imp Gcias		\$ 485.908	\$ 913.586	\$ 1.602.855	\$ 2.696.050	\$ 4.408.604
SUBTOTAL D IG		\$ 1.133.786	\$ 2.131.701	\$ 3.739.995	\$ 6.290.782	\$ 10.286.744
Amortizaciones		\$ 70.783	\$ 70.783	\$ 70.783	\$ 70.783	\$ 70.783
Inversion en Activo Fijo	\$ 707.832,00					
Inversion en Activo de Trabajo	\$ 69.158					
Valor Residual Activo Trabajo						\$ 69.158
Valor Residual Activo Fijo						\$ 74.322
FLUJO DE FONDOS	-\$ 776.990	\$ 1.204.569	\$ 2.202.484	\$ 3.810.779	\$ 6.361.566	\$ 10.501.007

Fuente: Elaboración propia

6. EVALUACION FINANCIERA

Análisis de Rentabilidad:

Para el mismo se determina una tasa de descuento de 65%, la cual se utiliza para el cálculo del VAN dando un valor de \$ 3327288,17, este al ser mayor que cero quiere decir que es un proyecto viable desde un punto de vista financiero.

El valor de la Tasa Interna de Retorno (TIR) que proporciona el flujo de fondos realizado es de 225% el cual es mayor que la tasa de descuento determinada para descontar los flujos de fondos del proyecto por lo que también nos indica que el proyecto es viable.

Considerando el periodo de recupero de inversión (PRI), se recupera la inversión en el primer periodo.

Análisis de Sensibilidad por variables:

El objetivo de este análisis consiste en medir los efectos de los cambios en las variables relevantes para el proyecto sobre la rentabilidad del mismo. Hay que considerar que el análisis de sensibilidad facilita el estudio de los proyectos, pero cuando se usan en exceso puede llevar a deficiencias en la evaluación.

Para considerar este análisis primero hacemos el flujo de fondos que nos sirve como base para trabajar con el análisis de sensibilidad, lo que se hace después es medir la rentabilidad del flujo con distintos criterios que ya vimos anteriormente como el VAN, TIR, PRI, etc. El flujo de fondos que construimos se basa en información sobre distintas variables, por ej. precio de venta, costos variables, costos fijos, inversión Activo de Trabajo, Inversión Activo Fijo, otras, estas son variables en que la empresa tiene poco o en algunos casos quizás nada de control, las estimamos porque no las podemos conocer con certeza y de hecho puede pasar situaciones en que la variable este muy lejos de la estimación que realizamos.

Esta es una forma de ayudar al inversor, en este caso a los dueños de ESD a tomar la

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

mejor decisión.

Se considera dos tipos de análisis, estos pueden ser análisis estáticos o dinámicos, los estáticos pueden ser univariados, bivariados o multivariados, se caracterizan porque suponen que la variación de los valores afectan a solo una sola, a dos o a unas cuantas variables manteniendo el resto de las variables en su valor original; al aplicarlo obtenemos un número limitado de valores posibles del indicador que estemos analizando, en cambio el análisis dinámico, genera escenarios aleatorios bajo condiciones de variabilidad controladas y se entrega no un solo valor para el indicador sino una distribución de frecuencia de este valor.

Este análisis de sensibilidad se puede aplicar a cualquiera de los indicadores, pero por una razón de simplicidad lo haremos con el VAN, porque cumple 4 características que necesitamos para tomar una decisión óptima, tiene en cuenta todos los flujos de caja del inversión, descuenta al flujo de caja el costo de oportunidad de capital apropiado que es el que establece el mercado, el VAN selecciona de entre todos los proyectos mutuamente excluyente el que maximice la riqueza de los accionistas, el que mayor valor le aporta a la empresa y además es un indicador que permite a los directivos que considere cada proyecto en forma independiente de los demás.

Figura 15: Tabla de una Variable (VAN – TIR)

	Inversión AF	VAN
V. Original	\$ 707.832,00	\$ 3.327.288,33
Incremento 10%	\$ 778.615,20	\$ 3.256.505,13
Incremento 20%	\$ 849.398,40	\$ 3.185.721,93
Disminución 10%	\$ 637.048,80	\$ 3.398.071,53
Disminución 20%	\$ 566.265,60	\$ 3.468.854,73

	Inversión AF	TIR
V. Original	\$ 707.832,00	225%
Incremento 10%	\$ 778.615,20	211%
Incremento 20%	\$ 849.398,40	198%
Disminución 10%	\$ 637.048,80	242%
Disminución 20%	\$ 566.265,60	262%

Fuente: Elaboración propia

Figura 16: Tabla de dos Variables (VAN – VR)

	VR	V Original	Incremento 10%	Incremento 20%	Disminución 10%	Disminución 20%
Inversión AF	\$ 3.327.288,33	\$ 74.322,36	\$ 81.754,60	\$ 89.186,83	\$ 66.890,12	\$ 59.457,89
V. Original	\$ 707.832,00	\$ 3.327.288,33	\$ 3.327.896,05	\$ 3.328.503,76	\$ 3.326.680,62	\$ 3.326.072,91
Incremento 10%	\$ 778.615,20	\$ 3.256.505,13	\$ 3.257.112,85	\$ 3.257.720,56	\$ 3.255.897,42	\$ 3.255.289,71
Incremento 20%	\$ 849.398,40	\$ 3.185.721,93	\$ 3.186.329,65	\$ 3.186.937,36	\$ 3.185.114,22	\$ 3.184.506,51
Disminución 10%	\$ 637.048,80	\$ 3.398.071,53	\$ 3.398.679,25	\$ 3.399.286,96	\$ 3.397.463,82	\$ 3.396.856,11
Disminución 20%	\$ 566.265,60	\$ 3.468.854,73	\$ 3.469.462,45	\$ 3.470.070,16	\$ 3.468.247,02	\$ 3.467.639,31

Fuente: Elaboración propia

Las celdas marcadas con color rojo son aquellas que tienen un VAN menor al original, ya que en ningún caso analizado obtiene un valor que sea menor a cero.

Posteriormente se analiza el punto de equilibrio, este es el valor que hace que el VAN sea igual a cero, esto quiere decir que no tengo ni ganancias ni pérdidas, al mismo lo

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

determino utilizando el comando buscar objetivo en Excel y comparando el valor obtenido con los valores normales obteniendo así una variación. Se lo puede observar en la siguiente figura:

Figura 17: Punto de Equilibrio

Variable	Normal	P. Equilibrio	Variación
Inversión AF	\$ 707.832,00	\$ 4.035.120,33	470,07%
Inversion AT	\$ 69.158,00	\$ 3.692.737,03	5239,57%
VR	\$ 74.322,36	\$ -40.617.782,83	-54750,82%
Precio Vta	\$ 1.600,00	\$ 1.070,94	-33,07%
Costo Variable	3832722,36	\$ 6.165.805,99	60,87%
Costo Fijo	374400	\$ 2.707.483,63	623,15%
Unidades	3686	2467,175014	-33,07%

Fuente: Elaboración propia

Una vez que determino las variaciones puedo interpretar, en la inversión por ej., para que el $\text{VAN} = 0$, la inversión se tendría que incrementar en un 470,07% el cual es un valor que está bastante alejado y no es muy probable que este ocurra, esto quiere decir que la variable Inversión de los Activos Fijos no es una variable riesgosa por su variación extremadamente grande.

En el caso del valor residual por ej. Este debería disminuir en un 54750,82% para que el valor del VAN sea igual a cero, al igual que la inversión analizada anteriormente es una variable que no tiene prácticamente riesgo alguno.

También se realiza un gráfico de tornado, el cual es una forma de mostrar gráficamente la incidencia que tienen en el VAN los valores a partir de escenarios optimistas y pesimistas y nos muestra en cierta forma cuál sería el rango de variabilidad de cada indicador.

Considera el valor del VAN, el flujo de fondos ya determinado y los escenarios pesimista y optimista presentados a continuación:

Figura 18: Escenario Pesimista - Optimista

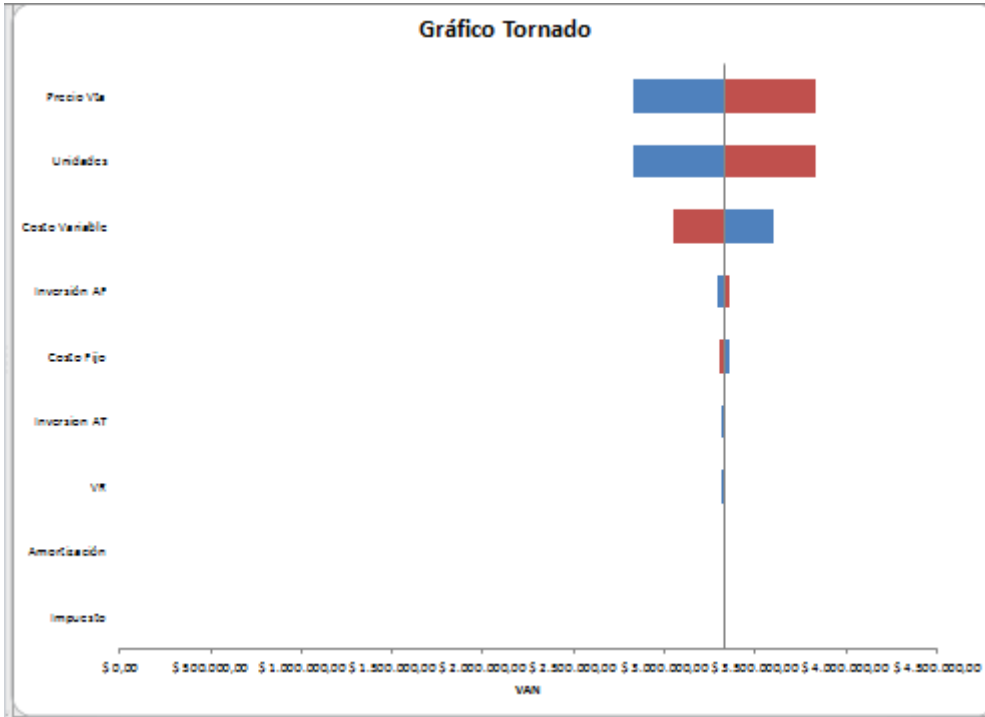
Variable	Normal	Pesimista	Optimista
Inversión AF	\$ 707.832,00	\$ 743.223,60	\$ 672.440,40
Inversion AT	\$ 69.158,00	\$ 72.615,90	\$ 65.700,10
VR	\$ 74.322,36	\$ 70.606,24	\$ 78.038,48
Precio Vta	\$ 1.600,00	\$ 1.520,00	\$ 1.680,00
Costo Variable	\$ 3.832.722,36	\$ 3.641.086,24	\$ 4.024.358,48
Costo Fijo	\$ 374.400,00	\$ 355.680,00	\$ 393.120,00
Unidades	3686	3501,70	3870,30
Amortización	\$ 70.783,20	\$ 70.783,20	\$ 70.783,20
Impuesto	30%	30%	30%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico obtenido se lo determina utilizando un complemento de Excel.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Figura 19: Análisis Tornado



Fuente: Elaboración propia

Con el análisis de tornado obtenido se puede considerar que las variables críticas, es decir aquellas que representan una mayor variabilidad son el precio de venta y las unidades vendidas.

Para obtener un mejor análisis deberían considerarse estas variables con mayor profundidad.

7. CONCLUSIONES FINALES

Luego de haber analizado los distintos estudios realizados los cuales son necesarios para poder determinar la viabilidad del proyecto de invertir en un nuevo punto de ventas para ESD, el cual es un negocio de comida dedicado a la producción y comercialización de productos de calidad se puede llegar a la conclusión que es proyecto viable de acuerdo a los indicadores y el periodo de recupero de la inversión, considerando que es un plazo extremadamente corto, esto es según su análisis de rentabilidad.

El hecho de tener un local funcionando actualmente es una gran ventaja lo cual permitió conocer gustos y preferencias de los consumidores, poder determinar visión, misión, valores, una matriz FODA con sus respectivas estrategias a implementar, poder analizar de una manera más completa el mercado consumidor con el público realmente interesado en ESD, en el caso del estudio organizacional el negocio ya contaba con una estructura simple la cual tuvo su recomendación de acuerdo al profesor académico Mintzberg.

Esta información también fue muy útil para confeccionar el análisis técnico, legal, confeccionar una estructura de costos y análisis de los mismos para completar el estudio económico – financiero.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

8. BIBLIOGRAFIA

- Benninga, S. (2015). Principios de finanzas con Excel 1° edición. Antequera, España: IC editorial.
- Freire Andy. (2005). *Pasión por emprender*. Grupo Editorial Norma.
- Hernández Hernández Abraham. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para principiantes*. (5a ed.) International Thomson Editorial.
- Hernandez-Sampieri., Mendoza Torres C. (2018). *Metodología de la Investigación; las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*. Mcgraw- Hill Interamericana editores.
- Kotler, P. Y Armstrong, G (1012). Marketing. (14ava ed.) Pearson Educación.
- McDaniel, Carl Jr. y Gates Roger (2016). *Investigación de Mercados (10a ed.)* CENGAGE Learning Editores, S.A. de C.V.
- Miranda, Juan J. (2014). Gestión de proyectos 7° edición. Bogotá, Colombia; MM editores.
- Quinteros, Juan José. *Aritmética financiera con Excel*. El Graduado.
- Schumpeter Joseph. *Teoría del desenvolvimiento económico*. Cfe.

9. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Mercado

Este cuestionario forma parte de una Investigación realizada para la materia Práctica Profesional de la Universidad Nacional de Tucumán y con el fin de recabar información útil para El Spiedo Delivery.

Solo se pide que contesten con la mayor sinceridad posible, no le llevará más de 3 minutos.

Las respuestas son anónimas.

¡Muchas gracias!!

- ¿Usted vive en Lomas de Tafí? SI - NO
 - ¿Compra en restaurantes o delivery de comida? SI – NO
 - ¿Qué busca de esos Restaurant? (ordene del 1 al 5 de acuerdo a su importancia, siendo el 1 más importante y el 5 menos importante)
- Variedad de menú que ofrece
 - Precios
 - Calidad
 - Tiempo de entrega de los pedidos
 - Atención que brindan al público.
- ¿Conoce al Spiedo Delivery? SI – NO
 - ¿Le gustaría que pongan una sucursal en la zona donde usted vive? SI – NO – Tal vez
 - ¿Qué le aconsejaría al Spiedo actualmente para mejorar? (agregar menú, una mejor atención, tiempos de entrega, tener redes sociales, otros) (pregunta abierta)
 - ¿En épocas de un clima más frio, que menú considera que podrían llamar la atención del público? (pregunta abierta)

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

h.(si responde que no conoce) El Spiedo es un negocio de comida donde su menú principal es pollo al Spiedo, pero además contemplan otros menús como: pollos a la parrilla, empanadas, napolitanas, vacío, picana, etc. ¿Le gustaría que pongan una sucursal en la zona donde usted vive? SI – NO

Firma del Estudiante:



Fecha: 29/07/2022

Aclaración: Pamela Cantos

Firma del Director: María Lourdes Quinteros Fernández

Fecha: 29/07/2022

Aclaración: María Lourdes Quinteros Fernández