



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

El Capitán Deli Theatre

Autores: Pedro Albano (28.003) y Gastón Loizeau (28.063)

Mentor: Diego Fernández Molero

Julio de 2020

Victoria, Provincia de Buenos Aires.



Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas



El Capitán Deli Theatre

Autores: Pedro Albano (28.003) y Gastón Loizeau (28.063)

Mentor: Diego Fernández Molero

Julio de 2020

Victoria, Provincia de Buenos Aires.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	2
Resumen Ejecutivo	2
Antecedentes y Oportunidad de negocio	3
Objetivos	4
Justificación	6
CAPÍTULO 2	6
Análisis del sector	7
Investigación de mercado	10
CAPÍTULO 3	12
Modelo de Negocios (CANVAS)	12
CAPÍTULO 4	21
Plan de Marketing	21
Análisis FODA	23
CAPÍTULO 5	25
Operaciones	25
CAPÍTULO 6	31
Costos, Finanzas e Inversión	31
CAPÍTULO 7	42
Equipo	42
CAPÍTULO 8	45
Aspectos Legales	45
CAPÍTULO 9	47
Plan de Implementación	47
Riesgos	48
Estrategia de Salida	49
CAPÍTULO 10	50
Conclusiones	50
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	52
ANEXO	54

CAPÍTULO 1

Resumen Ejecutivo

El siguiente plan de negocios propone evaluar la apertura, en el centro comercial *Recoleta Urban Mall*, de la segunda sucursal del restaurante *El Capitán Deli Theatre*, inaugurado en Junio de 2019 en el centro comercial *Norcenter Lifestyle Mall*. En base a las experiencias y aprendizajes derivados de este primer proyecto realizaremos un análisis acerca del potencial que podría presentar la apertura de una nueva sucursal.

El 26 de Junio de 2019, *Tito Loizeau* y *Gastón Loizeau* inauguraron en el *shopping* *Norcenter* el primer restaurante temático de cine en Latinoamérica, *El Capitán Deli Theatre* (llámese “El Capitán” de ahora en adelante). Ubicado al lado de uno de los complejos de cine más importantes del país (#4 en Argentina)¹ y ambientado como un teatro de *Hollywood* de los años 50’, en honor al mítico teatro *El Capitán Theatre*, el restaurante es reconocido localmente por su especialidad en *american grill*.

Hemos desarrollado un plan de negocios que nos permitirá evaluar la potencial apertura de la segunda sucursal de nuestro restaurante en el *shopping* *Recoleta Urban Mall*, además de entender este negocio en mayor profundidad, a través de un punto de vista investigativo.

¹ Datos extraídos de <http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/images/Anuarios/Anuario-INCAA-2018-DIGITAL.pdf> el 15/11/2019.

Antecedentes y Oportunidad de negocio

La primera sucursal de El Capitán se encuentra ubicada en el shopping Norcenter Lifestyle Mall (Munro), al lado del complejo de cines Showcase Norte. De hecho, las puertas del cine y del restaurante son contiguas. La razón de dicha ubicación es que, al desarrollar este proyecto, nos preguntamos cuál sería la locación ideal para poder alcanzar a los entusiastas del cine de manera efectiva. Al fin y al cabo, nuestra idea era crear el primer restaurante temático de cine en toda Latinoamérica. Llegamos a la conclusión de que la manera más inteligente de llevar a cabo este proyecto sería ubicándonos al lado de un cine real. Y, hasta ahora, ha demostrado resultados que superaron nuestras expectativas iniciales.

Al crear El Capitán nuestro principal foco fue ofrecer una experiencia que no se pueda conseguir en ningún otro lado. Creemos que nuestra ventaja competitiva es la experiencia diferencial que hemos creado. Cuando un cliente ingresa por primera vez a nuestro restaurante, se ve sumergido en el mundo del cine. Todo dentro de El Capitán está relacionado a la época dorada de Hollywood: los nombres de nuestros platos (Anexo 6 - Menú), los posters en las paredes (Anexo 7), la ambientación (Anexo 8), los uniformes de los mozos y hasta la música que suena. Son millones de detalles que funcionan armónicamente con la intención de crear la sensación de que el cliente no está en un centro comercial, sino en un restaurante de Disneyland. Es importante hacer foco en estos detalles, ya que creemos que nuestra propuesta de valor gira en torno a la experiencia diferencial que ofrecemos.

Con la apertura de nuestra segunda sucursal en Recoleta Urban Mall, buscamos saciar una demanda que no está atendida en CABA y además proponer una oferta gastronómica que atraiga nuevo público de la zona. Estaremos atendiendo la necesidad que tienen las personas que frecuentan el *shopping* Recoleta Urban Mall y sus alrededores, de cenar en un restaurante temático de cine que no solamente ofrezca una experiencia diferencial, sino también un buen nivel gastronómico y gran servicio de atención al cliente. Sin embargo, este centro

comercial presenta otros restaurantes de renombre y alta calidad contra los cuales competiremos, como T.G.I. Fridays', Pani y Le Pain Quotidien, entre otros.

El complejo de cines del shopping Recoleta Urban Mall solía pertenecer a Village Cines, pero en 2017 fue adquirido por Cinépolis, una empresa multinacional mexicana que comenzó a operar en nuestro país. Cinépolis tiene actualmente 820 cines en 17 países, por lo que cuenta con basta experiencia en la industria y tiene proyectado una expansión en el país. Las inversiones en el Recoleta Urban Mall también traerían mayor cantidad de espectadores a estos cines.

Ya que nuestra primera sucursal está ubicada al lado de un complejo de cines, y nuestra potencial segunda sucursal también lo estará, cabe notar que la demanda se encuentra relacionada con la cantidad de espectadores que van a dichos complejos. Es por eso que destacamos que las tendencias en el cine argentino son favorables. Si bien se encuentran ciertas fluctuaciones en la cantidad de espectadores en el país, según las estadísticas del Gobierno de la Ciudad (2020), en los últimos diez años el promedio de espectadores al año es de aproximadamente 10 millones en Gran Buenos Aires (mínimo 9.2 y máximo 11.6 millones). No creemos que fenómenos como Netflix u otras plataformas reemplacen el programa de ir al cine, ya que proporcionan experiencias completamente diferentes.²

Objetivos

El objetivo de nuestro plan de negocios es analizar y desarrollar, con el propósito de luego implementar, un plan de negocio para llevar a cabo la exitosa apertura de la segunda sucursal del restaurante *El Capitán Deli Theatre*, el primer restaurante temático de cine en Latinoamérica. Creemos que la expansión de la cadena hacia otro *shopping* dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires brindaría más ingresos y potenciaría la marca y el reconocimiento de *El Capitán Deli Theatre*. En particular, identificamos el Recoleta Urban Mall entre muchos otros shoppings de la zona, y decidimos que sería el lugar ideal para abrir nuestra segunda sucursal por las siguientes razones.

² Datos extraídos de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=27645> el 08/06/2020

- Recoleta Urban Mall recibe a 450.000 personas en promedio de manera mensual.
- El complejo Cinépolis Recoleta fue el #5 complejo de cines más visitado del país, con 1 millón de espectadores en 2018³.
- Recoleta y sus alrededores, son de las zonas residenciales más caras de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, siendo un lugar ideal para atraer a un público con mayor poder adquisitivo.
- Ubicado en uno de los corazones turísticos de la ciudad, el cementerio de Recoleta, nos dará acceso a un nuevo segmento de clientes: los turistas.

Con la nueva incorporación de un local en el Recoleta Urban Mall, la base de clientes se ampliaría de manera significativa, atrayendo a un público que muy probablemente nunca antes había asistido a la sede Norcenter de El Capitán, en un sector de la ciudad donde viven en su mayoría familias del sector ABC1C2, segmento que buscamos captar.

Durante nuestro trabajo, intentaremos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cual es el tamaño de nuestro potencial segmento?
- ¿Cual es la inversión inicial necesaria?
- ¿Cuáles serán los costos mensuales?
- ¿Cuáles serán los ingresos mensuales?
- ¿Qué tanto más grande es el tráfico de clientes en el Recoleta Urban Mall, comparado al Norcenter Lifestyle Mall?
- ¿Qué diferencia habrá en el ticket promedio, comparando el público de los dos *shoppings*?

A partir de este plan de negocios buscamos:

- Evaluar la potencial apertura de la sede Recoleta de El Capitán,
- Identificar a nuestros segmentos estratégicos,
- Desarrollar nuevas estrategias con respecto al manejo de la marca *El Capitán Deli Theatre* y al manejo de sus sucursales,

³ Datos extraídos de <http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/images/Anuarios/Anuario-INCAA-2018-DIGITAL.pdf> el 15/11/2019.

- Entender con mayor profundidad el negocio que Tito y Gastón están llevando adelante.

Justificación

La razón por la cual decidimos llevar a cabo este análisis se debe a que Gastón Loizeau es dueño del 25% de El Capitán, inaugurado en Junio de 2019, mientras que su padre, Tito Loizeau, es dueño del restante 75%. Actualmente, Gastón es gerente del restaurant y cree que desarrollar un plan de negocios puede ser relevante por razones profesionales, ya que, si demuestra potencial, es muy probable que la sede Recoleta se convierta prontamente en una realidad. Por el lado de Pedro, siempre estuvo interesado en la industria y aceptó la propuesta sin dudar. La gastronomía es un tema que le atrae y vio este plan de negocios como una oportunidad para adentrarse en el mercado, y desde la investigación conocer más de cerca cómo funciona. Sabía que al hacerlo de este tópico se le iba a hacer difícil perder la motivación y aprovecharía el acceso a los datos e información del restaurante actual que serán de mucha utilidad para llevar a cabo la realización del plan.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 2

Análisis del sector

El Capitán ofrece una cocina de *american grill* combinada con una experiencia diferencial gracias a su temática de cine, siendo una buena opción para parejas y familias de nivel socioeconómico medio y medio/alto. Competimos no solamente contra restaurantes temáticos, sino también con restaurantes de calidad media, como Kansas, Tucson, Brandon y demás, cuyos precios rondan los \$700 a \$1.400⁴ por persona. Además, la industria de la gastronomía temática no es lo suficientemente grande para analizarse por separado. Dicho esto, proseguiremos con el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Poder de negociación de proveedores: Medio

En la industria gastronómica tenemos dos tipos de proveedores, que tienen un poder de negociación muy diferente:

- *Proveedores de plaza (alto poder):* La ubicación de un restaurante es un factor crucial a la hora de determinar su potencial. Es por eso que los proveedores de locación tienen un poder muy grande en esta industria, ya que pueden fijar precios exagerados que los dueños de restaurantes estarán dispuestos a pagar a sabiendas de la importancia de la ubicación. No es lo mismo un restaurante temático de cine ubicado junto al complejo de cines más concurrido del país, que en un callejón del microcentro. *Location, location, location.*

⁴ Precios de Junio 2020

- *Proveedores de materia prima (bajo poder)*: Existe un gran número de proveedores que comparten productos y precios similares. No pueden fijar precios ya que el mercado tiene muchos jugadores y entre ellos se disputan los clientes mejorando el precio y la calidad de sus productos. Muchas veces los grandes restaurantes tienen un gran poder sobre los proveedores. Amplia variedad de insumos de distintos proveedores, no se depende de ninguno.

Poder de negociación de clientes: Alto

- Los clientes en esta industria son exigentes y difíciles de complacer. Los comensales esperan un valor por el dinero que pagan. Las maneras de diferenciarse y brindarle al cliente el valor esperado son:
 - Calidad de producto
 - Buena ubicación
 - Ambientación innovadora
 - Experiencia diferencial
 - Excelente atención al cliente

Si alguno de estos factores no satisface al cliente, puede fácilmente optar por otras alternativas. Tienen muchas opciones y son sensibles a cambios de calidad.

- Se debe prestar atención a las tendencias de consumo colectivas, ya que pueden tener una gran influencia. Los clientes de manera individual no son tan influyentes como lo son de manera organizada, al establecer tendencias y modas en la gastronomía.
- Con la llegada de aplicaciones como Google Maps, The Fork, Yelp y TripAdvisor, los clientes tienen más poder de influencia que nunca antes, ya que las reseñas negativas pueden resultar en la pérdida de potenciales clientes.

Rivalidad entre competidores: Alta

- Existe una gran cantidad de restaurantes de nivel medio en Buenos Aires. Muchos de ellos tienen un público fiel y representan una potencial competencia. El público de este tipo de restaurantes es más limitado, y se pueden ver comprometidos los retornos de un restaurante cuando se enfrenta con competencia fuerte.
- En los últimos años las redes sociales han tenido un papel importante en la rivalidad entre competidores. Muchos restaurantes cuentan con presencia online, reduciendo sus gastos en publicidad y atrayendo nuevos consumidores.

Amenaza de nuevos competidores: Baja

- En este nicho de la industria, la inversión inicial necesaria para abrir un restaurante suele ser muy alta, ya que se necesitan equipamientos gastronómicos de primera línea, mueblería fina y una gran inversión en decoración. Al ser tan alta la inversión inicial, el retorno de la inversión es a 5/10 años. Por lo que no hay muchas empresas que puedan hacerlo.
- El costo fijo mensual es muy alto también (materia prima, insumos, personal, etc.) por lo que el piso de facturación que tienen que tener es alto.
- Al ser locales grandes con mucho personal, esto implica una importante barrera de salida, por el alto costo de indemnizaciones que tendrían que pagar si tuvieran que cerrar.

Amenaza de productos sustitutos: Baja

- No existe un servicio sustituto cercano al restaurante que sea amenazante. Los mismos restaurantes ofrecen *take-away* y *delivery*. La alternativa de cocinar en casa no representa una amenaza, ya que la experiencia es diferente.

Investigación de mercado

Más allá de la dependencia del éxito de las películas que estén en el momento en el cine, llevamos a cabo estimaciones de demanda mensuales basadas en información recopilada de autoridades del Recoleta Urban Mall y experiencia anterior en Norcenter.

Dado que hemos recolectado información proveniente de las autoridades del *shopping*, nuestro universo de potenciales clientes es preciso. Según los datos de tránsito, entran en promedio 450.000⁵ personas por mes al edificio de Recoleta Urban Mall. De las 450.000 personas que ingresan al *shopping* mensualmente, aproximadamente 85.000⁶ (20%) van al cine y 22.500⁷ (5%) almuerzan o cenar dentro del complejo. Teniendo en cuenta que nuestro restaurante y los cines funcionan de manera complementaria, la cantidad de espectadores por mes es un dato relevante, ya que son 85.000 clientes potenciales a los que se puede atraer con la propuesta que ofrecemos en El Capitán para fanáticos del cine. Sin embargo, haciendo un análisis más realista, partiremos de la base de que únicamente lograremos capturar al 10% de las 22.500 personas que eligen ese *shopping* para almorzar o cenar, ya que hay aproximadamente 10 locales de gastronomía en el *shopping*, compitiendo entre sí.

Además de este número de clientes promedio, existe un tránsito de personas que no entran al *shopping*, pero eligen los restaurantes que están sobre la calle (ubicación potencial de la segunda sucursal de El Capitán) como destino de almuerzo o cena. Hay un gran flujo de peatones por ser una zona turística y residencial a la vez, sin embargo, es imposible hacer una estimación precisa sobre estos clientes. Siendo conservadores, suponemos que este público representa aproximadamente un promedio de 1.400 comensales potenciales por mes. Sumando los 2.250 que esperamos provengan del 10% de las personas que almuerzan o cenar en el *shopping*, en total esperamos tener 3.650

⁵ Datos extraídos de entrevista con Gabriela Cigno, responsable del área comercial del Recoleta Urban Mall.

⁶ Datos extraídos de <http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/images/Anuarios/Anuario-INCAA-2018-DIGITAL.pdf> el 15/11/2019.

⁷ Datos extraídos de entrevista con Gabriela Cigno, responsable del área comercial del Recoleta Urban Mall.

comensales *presenciales* por mes. Dentro de estos, basados en la experiencia de Norcenter, se estima que un 11% representan un cubierto ejecutivo de mediodía y el 89% restante son cubiertos normales que promedian un costo más elevado. Es así como esperamos funcionar con normalidad con 3.250 cubiertos normales y 400 cubiertos ejecutivos por mes. Cabe notar que, como mencionamos previamente, meses como Enero, Febrero, Julio y Agosto atraen a más personas al cine que otros meses del año, por lo cual consideramos el factor de estacionalidad a la hora de hacer nuestros cálculos y creemos que, en meses de baja concurrencia, la cantidad de cubiertos normales bajará en un 30% (cubiertos ejecutivos no son afectados por estacionalidad).

En segundo lugar, en comparación con Norcenter, en Recoleta se espera explotar de mayor manera el servicio de *delivery* mediante aplicaciones y *take-away*. Debido a las características de la zona residencial donde se encontraría la segunda locación se estiman 500 pedidos mensuales por estos medios. El promedio de pedidos para los restaurantes ubicados en Recoleta a través de UberEats es de 118⁸ órdenes por mes. Estimamos 118 pedidos a través de cada una de las apps: UberEats, Pedidos Ya, Glovo y Rappi. Sin embargo, teniendo en cuenta que la propuesta de valor de nuestro restaurante se basa en la experiencia, entendemos que se perdería justamente esta experiencia al implementar *delivery* y *take-away*.

Por último, un ingreso importante estaría dado por eventos en el local. Creemos que es una posibilidad explotar esta veta del negocio, ya que nos hemos comunicado con dueños de restaurantes y coincidieron en que es un ingreso importante. Estimamos llevar a cabo al menos 2 eventos por mes. En conclusión, estaríamos recibiendo un promedio de 4.150 comensales y 2 eventos en los mejores meses del año.

⁸ Provisto por Nehuen Folcia, gerente de ventas de la empresa.

CAPÍTULO 3

Modelo de Negocios (CANVAS)

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Shopping Norcenter: trato preferencial y acuerdos favorables. Llave de entrada y alquiler garantizados a un precio muy competitivo, con un contrato de 5 años. Mercadería gratis de Simplot, CMQ, Hellman's, Branca, Pernod Ricard y Citric. 	<ol style="list-style-type: none"> Compra de materia prima, Producción de alimentos, Despacho de alimentos, Servicio de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> PRIMER RESTAURANTE TEMÁTICO DE CINE LATAM EXPERIENCIA DIFERENCIAL SERVICIO + CALIDAD UBICACIÓN ÚNICA: CINES SHOWCASE Y RECOLETA AMBIENTACIÓN, MÚSICA, NOMBRES DE PLATOS, REFERENCIAS Y MUEBLERÍA QUE REMITE A HOLLYWOOD EN LOS AÑOS 50'. 	<ol style="list-style-type: none"> Espectadores: Actualmente nuestro segmento principal. Tráfico estacional ligado a oferta de películas. Profesionales: Bajo tráfico por falta de conocimiento de nuestra oferta. Oportunidad. Parejas y familias: Segmento clave para desarrollar, puede convertir al negocio en un éxito. Turistas: Gran potencial, se desarrollará en el shopping de Recoleta debido al alto tráfico de turismo en la zona. Eventos / Cumpleaños: Proyectamos 2 por mes 	<ul style="list-style-type: none"> ABC1C2 30 a 80 años Residentes a 20' en auto de shoppings <ol style="list-style-type: none"> Espectadores cine Profesionales de empresas Parejas y familias cercanas al shopping Turistas (Recoleta) Eventos / Cumpleaños
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia diferencial Ambientación teatral al estilo Hollywood Excelente propuesta gastronómica Personal altamente calificado y capacitado Ubicación al lado de complejo de cines Relación precio/calidad Manuales de procedimiento 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Shopping Norcenter Shopping Recoleta Mall Rappi, Glovo, Pedidos Ya 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Materia prima: 20% facturación mensual Salarios: 25% facturación mensual Alquiler + Expensas: 6% facturación mensual + \$200.000 Servicios públicos: \$60.000 / mes MKT: \$90.000 / mes Gastos varios: \$80.000 / mes 		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> 5.400 cubiertos normales a \$800 promedio 770 cubiertos ejecutivos a \$550 promedio 500 cubiertos delivery y take-away a \$650 promedio 2 eventos corporativos por mes, a \$200.000 c/u 		

PROPUESTA DE VALOR

Como hablamos previamente, la propuesta de valor de El Capitán gira en torno a la experiencia que hemos desarrollado para capturar a nuestro público. Si bien la calidad de comida y la atención al cliente son buenas, la propuesta de valor se basa en el hecho de que El Capitán es el primer restaurante en Latinoamérica

con temática de cine, con una experiencia diferencial, por lo cual es una necesidad que no estaba siendo cubierta hasta ahora.

Profundizando un poco más en este aspecto, hemos invertido dinero y esfuerzo en crear una experiencia que a muchos clientes les recuerda a los restaurantes temáticos de Disneyland (este ha sido el comentario de muchos de nuestros comensales). De hecho, es usual encontrar gente deambulando el salón principal mirando la ambientación del restaurante, sin la intención de sentarse a cenar.

En nuestra entrada principal están exhibidos nuestros menús, los cuales fueron diseñados en honor a los *Playbills* de los años 40', en donde se pueden encontrar todos nuestros platos y tragos, cada uno nombrado a partir de una película diferente. En el caso de nuestras ribs de cerdo, el nombre del plato es *Snatch: Cerdos y diamantes*, nuestro salmón rosado se llama *El Gran Pez*, y nuestros aros de cebolla, *El Señor de los Anillos*.

Frente a la cartelera de nuestra entrada se encuentra un muro con una intervención artística basada en diferentes películas como Toy Story, Mad Max, It y Wall-e, con una motocicleta real en la puerta del restaurante. Una vez dentro del restaurante, el salón está dividido en sectores, llamados SuperPullman, Palco VIP, Platea, Main Stage (la barra) y The Orchestra (la cocina). En cada uno de los salones hay cuadros y posters de las películas más reconocidas de la historia, como Titanic, Gladiador, El Resplandor y muchas más.

Además, desde el comienzo de su visita, nuestros clientes podrán escuchar las canciones más emblemáticas de la industria del cine sonando en El Capitán, mientras que los sábados por la noche, usualmente contratamos a un pianista para un show en vivo con estas mismas canciones en su repertorio. Incluso los uniformes de nuestros mozos fueron diseñados en concordancia con la época dorada de Hollywood. Todos estos detalles y muchos otros generan que el elemento diferencial de El Capitán no sea ni la comida ni la atención, sino la experiencia.

Por otro lado, la ubicación es un elemento fundamental, ya que encontramos que, para segmentar geográficamente a los amantes del cine, el camino ideal era localizarnos al lado de un cine real. Es por eso que el primer local fue

inaugurado en el *shopping Norcenter Lifestyle Mall* (Munro), pegado al complejo de cines *Showcase Norte* (#4 en ranking nacional 2018), a donde van muchos fanáticos del cine, además de un público general. En base al éxito que tuvo esta locación estratégica, este plan de negocios hará foco en estudiar el negocio que *El Capitán* capturó en el *shopping Norcenter*, para volver a replicarlo en el *shopping Recoleta Urban Mall*, que cuenta con el complejo de cines *Cinépolis Recoleta* (#5 en ranking nacional 2018).⁹

Dado la temática del restaurante, es crucial que nuestro modelo de negocio esté integrado con el modelo de negocios del cine, y que podamos formar alianzas estratégicas. Nuestro servicio en muchos aspectos depende del cine, e incluso funciona como servicio complementario: es un servicio que se le brinda a los espectadores, antes o después de ir al cine, y, de hecho, una gran parte de nuestros consumidores solo viene a *El Capitán* si acompaña la salida con cine.

Nuestra misión: Ofrecer a nuestros clientes una experiencia diferencial y transportarlos a la época dorada de Hollywood, combinado con una excelente atención y alta calidad gastronómica a un precio medio del mercado.

Nuestra visión: Convertir a *El Capitán Deli Theatre* en una cadena de restaurantes en lugares clave de Argentina y otros países.

En conclusión, somos el primer restaurante temático de cine en todo Latinoamérica, combinando servicio y calidad gastronómica con la experiencia de cenar en Hollywood, lograda a través de la fachada, la ambientación, la música, los nombres de los platos, y muchísimo otros detalles que hacen referencia al Hollywood de los años 50'.

⁹ Datos extraídos de <http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/images/Anuarios/Anuario-INCAA-2018-DIGITAL.pdf> el 15/11/2019.

SEGMENTACIÓN

Nuestro mercado objetivo son personas de nivel socioeconómico ABC1C2, de edades de entre 30 y 80 años, que residen o trabajan a menos de 20 minutos en auto de los *shoppings* Norcenter Lifestyle Mall y Recoleta Urban Mall. En el caso de Norcenter, nuestros clientes son residentes de los partidos de: Vicente López, San Isidro y San Fernando mayoritariamente. En el caso del Recoleta Urban Mall, nuestros potenciales clientes serán los residentes de los barrios de: Recoleta, Palermo y Retiro. Además, dentro de nuestro segmento podemos encontrar a 5 tipos de clientes:

1. *Espectadores*: Parejas y familias que van al cine por lo menos una vez al mes y buscan una propuesta gastronómica de calidad media, antes o después de su función. Convierten una ida al cine en un plan. En este segmento, que actualmente representa el 80% de nuestra facturación, es donde se hace presente la idea de El Capitán como servicio complementario al cine y donde queda en evidencia lo importante que son las películas taquilleras para el éxito de este negocio. Frente a este segmento, nuestra propuesta es comida y servicio de calidad, a un precio promedio de \$685¹⁰ + IVA por persona (llámese “cubierto normal”). En 2018, el complejo de cines Showcase Norte recibió 1.065.439 espectadores, posicionándose como el #4 complejo de cine más concurrido en el país, mientras que Cinépolis Recoleta recibió, 997.745 espectadores, siendo el #5 complejo más concurrido del país.

2. *Profesionales*: Trabajan en los alrededores (menos de 5 minutos de viaje) de los *shoppings* Norcenter Lifestyle Mall o Recoleta Urban Mall y necesitan un lugar para almorzar en su break. Frente a este segmento nuestra propuesta es un cubierto ejecutivo a un precio competitivo de mercado (\$450¹¹ + IVA: plato + bebida + café), manteniendo la calidad en comida y servicio de siempre. Mediante nuestro menú ejecutivo, apuntamos a los cargos medios o altos de las corporaciones que rodean los *shoppings*. Además, a través de las plataformas de *delivery* (Rappi, UberEats, Glovo y Pedidos Ya) esperamos capturar a aquellos que no están dispuestos a abandonar sus oficinas durante el almuerzo.

¹⁰ Precios de Junio 2020

¹¹ Precios de Junio 2020

Si bien puede cruzarse con otros segmentos, los profesionales son personas que vienen a almorzar pero que rara vez se las ve cenando. Es el segmento que deja menor margen de ganancia de los tres. Este es probablemente el único segmento donde estamos capturando clientes de nivel socioeconómico C2, que no pueden darse el lujo de pagar un cubierto normal de \$685 + IVA por una cena.

3. *Parejas y familias*: Viven en los alrededores del *shopping* y buscan un lugar para almorzar o cenar. Eligen El Capitán como destino de cena, más allá de si tienen que ir o no al cine. Este es un segmento que esperamos poder desarrollar ya que nos permitirá ser menos dependientes de las películas en cartelera a la hora de atraer público. Suelen consumir cubierto normal de \$685 + IVA.

4. *Turistas*: El *shopping* Recoleta Urban Mall tiene la característica de que se encuentra en una de las zonas turísticas más importantes de la ciudad. Su proximidad con el cementerio de Recoleta puede ser una oportunidad para atraer a un nuevo segmento a El Capitán, con altísimo poder adquisitivo: los turistas.

5. *Eventos*: Este es un segmento que hemos intentado fomentar a lo largo de nuestro primer año y hemos tenido resultados positivos. Los eventos corporativos, fiestas, entregas de premios, cumpleaños y demás, son una gran oportunidad de hacer una diferencia de facturación sustancial.

Universidad de
San Andrés

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes suele darse de manera esporádica y rápida, ya que nuestros clientes cambian según las películas en cartelera. Es por eso que la mayoría de nuestros clientes suelen ser nuevos, que han venido a cenar una o dos veces, pero que no tienen una relación establecida con el restaurante.

Idealmente, queremos establecer una relación con los integrantes de los 5 segmentos, aunque estas relaciones serían diferentes entre sí. Si bien el grueso de nuestra facturación provendrá del segmento 1 (*Espectadores*), aspiramos a que nuestro segmento principal se convierta en el segmento 3 (*Parejas y familias*). El fundamento principal de esta aspiración es que, al depender en un gran porcentaje del segmento Espectadores, quedamos muy atados a la demanda que tengan las películas que estén en cartelera. Sin embargo, si nuestro segmento principal fuera el de *Parejas y familias*, ese ya no sería el caso, permitiéndonos trabajar de manera mucho más estable.

Con respecto al segmento 2 (*Profesionales*), dado que estaremos ofreciendo menús ejecutivos y promociones, este segmento no será tan rentable, por lo cual, si bien lo fomentaremos (teniendo en cuenta la capacidad ociosa durante los mediodías), no es de esencial importancia para el funcionamiento del negocio. Con los Profesionales llevaremos a cabo acciones de fidelización, tales como el Free Lunch Pass (si almorzás 5 veces en un mes, el 5to almuerzo es gratis) y Postre Gratis (canjeando un flyer que entregamos en la puerta del *shopping*).

El segmento para el cual estamos creando valor es, principalmente, el segmento Espectadores, ya que es un segmento que previo a la inauguración de El Capitán, debía salir del *shopping* para encontrar una opción gastronómica lo suficientemente buena después o antes de su función de cine. Además, actualmente este segmento representa el grueso de nuestra facturación en Norcenter, y estimamos que la historia se repetirá en Recoleta.

ALIANZAS

Nuestra principal alianza es con el *shopping* Norcenter Lifestyle Mall. Para quienes no están familiarizados con dicho centro comercial, es un *shopping* que cuenta con diversos locales de decoración, gimnasio, un complejo de cines y aproximadamente 10 locales de comida rápida. Sin embargo, la propuesta gastronómica no es tan buena como podría esperarse de un complejo de este nivel. Es debido a esta razón que cuando presentamos la idea de llevar a cabo un restaurante con una experiencia única y buen nivel gastronómico, que el *shopping* nos garantizó un trato preferencial a la hora de buscar a un nuevo locatario para el local 238 del complejo, con un valor llave y contrato de alquiler muy competitivos.

Además, Norcenter accedió a proveernos espacios de publicidad dentro del complejo, colocando carteles y banners. Por otro lado, aceptaron que cerremos los días lunes, teniendo en cuenta el débil flujo de personas que transitan los pasillos en esos días. Somos el único local que tiene esa opción, ya que el resto de los locales están obligados a abrir todos los días.

Teniendo en cuenta la importancia de tener una buena relación con nuestros proveedores de locación, trabajaremos para lograr acuerdos similares con el centro comercial Recoleta Urban Mall.

Cabe mencionar en este apartado que hemos establecido algunas alianzas importantes con proveedores, quienes, a cambio de publicidad y display de sus marcas en el local, nos entregan mercadería gratis para operar. Hemos cerrado acuerdos por montos superiores a \$1.500.000 de mercadería gratis con: CMQ, Coca-Cola, Simplot, Citric, Hellmann's, Branca, Pernod Ricard y Campari. Estos acuerdos se repetirán durante la inauguración de nuestra segunda sucursal. Si bien no tenemos una relación de poder frente a ellos, es importantísimo que la comunicación con los proveedores sea excelente, y que seamos capaces de imponer nuestras propias condiciones. Queremos asegurarnos de estar trabajando con los mejores proveedores de la industria.

RECURSOS

Los recursos clave que necesitamos para que nuestra propuesta de valor sea exitosa son:

- Experiencia diferencial con ambientación estilo Hollywood
- Ubicación junto a complejo de cines
- Buena propuesta gastronómica
- Relación precio/calidad
- Personal altamente calificado y capacitado
- Estandarización a través de manuales de procedimiento

CANALES

- Este plan de negocios propone evaluar la incorporación de una segunda sede del restaurante, en el Recoleta Urban Mall, donde se ubica el complejo de cines Cinépolis Recoleta. Nuestra idea es buscar un espacio similar en amplitud a nuestra sucursal actual. Si bien el valor llave, el alquiler y las expensas de Recoleta Urban Mall son más caros que en Norcenter Lifestyle Mall, creemos que este gasto extra se justificará por las ganancias que el proyecto genere. Como discutimos en el Capítulo 3, esta nueva sede nos permitirá acceder a un mercado potencial de 3.650 comensales mensuales. Con un espacio de 200 mts² podríamos ser destino de aproximadamente 120 comensales a la vez.
- Actualmente, la única sede de El Capitán se encuentra en el 2do piso del *shopping* Norcenter Lifestyle Mall (Munro), al lado del Showcase Norte. Hemos negociado un contrato renovable de 5 años, con un valor llave de \$500.000¹² y un alquiler mensual del 5% de las ventas. Contamos con un

¹² Precio de Enero 2019

espacio de 270 mts² donde entran 150 comensales a la vez. Nuestros horarios de atención son:

- Martes a Jueves de 12:30 a 15:30 y de 20 hs a 23:30 hs.
 - Viernes a Domingo de 12:30 a 16:30 hs y de 19:30 a 1 am.
- *Delivery y take-away*: Aplicaciones como Rappi, Glovo, UberEats y Pedidos Ya son una gran herramienta para cualquier tipo de restaurante, a pesar de que presentan ciertas desventajas. Por un lado, en nuestro caso, nuestra propuesta de valor se basa en la experiencia diferencial que ofrecemos puertas adentro, y este es un aspecto que no se puede transmitir a través de este canal. Segundo, las comisiones de este tipo de servicio de *delivery* suelen superar el 25%, dejándonos un margen bastante bajo de ganancias. Si bien este es un canal que vamos a explotar, puede que la diferencia no sea lo suficientemente sustancial como para que valga la pena.

CAPÍTULO 4

Plan de Marketing

Marketing Mix

Producto: Primer restaurante temático de cine en Latinoamérica, ambientado en honor al teatro *El Capitán Theatre*, mítico teatro diseñado al mejor estilo Hollywood de los años 50'. La propuesta de valor se basa en una experiencia diferencial y cubre una combinación de necesidades como son la de un restaurante y la de entretenimiento. En esto creemos que El Capitán se destaca de la competencia y aporta un valor agregado. Al haber profundizado previamente sobre este tema procederemos a discutir nuestra política de precios.

Precio: Nuestra política de precios se hace en base a los precios de la competencia. Buscamos ser un 10/20% más accesibles que Tucson y Kansas, dos restaurantes con los cuales compartimos una gran cantidad de platos en nuestro menú.

Para determinar el precio de la sede Recoleta partimos de los precios originales y luego llevamos a cabo dos investigaciones. Primero quisimos determinar cómo se afectó la demanda del restaurante de Norcenter ante un cambio de precio. Notamos que luego de los aumentos, no se vieron alteraciones significativas en el número de cubiertos vendidos ni en el precio promedio por cubierto. Resulta que nuestros comensales son muy sensibles a aumentos de precio en el corto plazo, cambiando de preferencias a la hora de elegir los platos cuando los precios suben. Quienes previamente habían consumido unas ribs, ante un aumento de precio cambiaban su elección. Sin embargo, en el largo plazo, se puede ver un aumento en nuestro precio promedio por cubierto que va de la

mano con la inflación mensual, por lo que se puede argumentar que el precio no subió realmente, sino nominalmente. Sin embargo, los aumentos tuvieron varios meses de diferencia por lo que de un mes hacia otro se aumentó con un salto más grande que la inflación intermensual.

La segunda investigación que llevamos a cabo fue un análisis de la competencia. Gracias a los menús en las páginas web pudimos determinar aproximadamente el precio de los platos para cada uno. Estas cifras nos ayudaron a confirmar lo que esperábamos: los precios en la zona de Recoleta estaban por encima de los precios de Norcenter, por un 10% aproximadamente.

Habiendo establecido esto creemos que los precios adecuados para un cubierto normal son de \$685¹³ + IVA, mientras que el promedio de un cubierto ejecutivo se encuentra en \$450¹⁴ + IVA. Por el lado del *delivery* y *take-away*, si bien estos métodos no representarán un importante ingreso, tendrían un promedio por cubierto de \$540¹⁵ + IVA. Esperamos que esta estrategia de pricing nos ayude a captar el nuevo público que necesitamos y a mantener un buen margen para no perder calidad y generar ganancias.

Plaza: Como hemos discutido, la ubicación es un aspecto crucial en nuestro negocio. Al estar localizados cerca del cine atraemos a una clientela que elige el programa de cine y almuerzo/cena en conjunto. Además, el *shopping* Recoleta Urban Mall posee una base de clientes regular que podría ser tentada por nuestra propuesta gastronómica. Con respecto a la zona, sabemos que esta es una de las ventajas en comparación a la primera locación. A diferencia de Norcenter, el *shopping* Recoleta Urban Mall se encuentra en un barrio popular y el tránsito es significativamente mayor.

Promoción: Al ser un restaurante nuevo para el público de Recoleta (ya que es poco probable que hayan visitado la sucursal Norcenter), nuestras acciones de promoción serán:

- Spot en todas las salas de Cinépolis Recoleta previo a la función. Un breve comercial de 30 segundos invitando a los

¹³ Precio de Junio 2020

¹⁴ Precio de Junio 2020

¹⁵ Precio de Junio 2020

espectadores a disfrutar una comida en el restaurante que se encuentra en ese mismo *shopping*.

- Flyer comunicando nuestra propuesta de menú ejecutivo y ofreciendo un postre gratis se repartirá en los alrededores del barrio y en empresas cercanas durante los mediodías de los primeros 3 meses.
- Gacetilla de prensa y notas acerca de la gran apertura de El Capitán en el Recoleta Urban mall.
- Banners y publicidad en el *shopping*.
- Promoción de la nueva sucursal a través de redes sociales (actualmente 3.000 seguidores Instagram, Facebook, LinkedIn), con campañas diseñadas específicamente para nuestro público objetivo.
- Presencia en Google Business, TripAdvisor, The Fork y Yelp. Estudios han demostrado que estas son las herramientas más usadas por turistas para encontrar destinos fuera de su ciudad.
- Inclusión obligatoria en el fondo de promoción de Recoleta Urban Mall.

Análisis FODA

Fortalezas

- Experiencia diferencial.
- Valoración positiva de clientes: 4,5 en Google Maps, 4,5 en Tripadvisor y 9,5 en The Fork.
- Buena relación precio - calidad.
- Ubicación en shopping para visitantes del cine.
- Profesionalismo del *management* respecto a la competencia.

- Exposición de Tito como emprendedor serial.

Debilidades

- Alta dependencia de la concurrencia al cine.
- Estacionalidad diaria y mensual.
- Desconocimiento del sector corporativo de la propuesta para el mediodía.

Oportunidades

- Gran capacidad ociosa en los almuerzos da lugar a aumentar ingresos en este horario. Ser destino de almuerzo o cena para ejecutivos de la zona (presencial y delivery).
- Ser opción para eventos (reuniones, entregas de premios, eventos corporativos, fiestas de fin de año, cumpleaños, aniversarios, etc.).
- Atraer turistas en Recoleta Urban Mall.
- Convertir al segmento Parejas y Familias en nuestro principal segmento.

Amenazas

- Películas con baja convocatoria.
- Competencia más fuerte que en Norcenter: T.G.I. Fridays, Pani, Angus, Le Pain Quotidien, Strada.
- Influencia del factor climático.
- La crisis económica afecta las salidas para miembros de segmentos C1C2.
- Juicios laborales.
- Extensión de los efectos del COVID-19.

CAPÍTULO 5

Operaciones

El Capitán requiere de cuatro actividades clave que deben llevarse a cabo de manera regular y repetitiva para generar una calidad en la comida y atención al cliente remarcables:

1. Compra de materia prima
2. Producción de alimentos
3. Despacho de alimentos
4. Servicio de atención al cliente

Una semana para El Capitán comienza el martes y termina el domingo, ya que los lunes no se trabaja para que el personal descanse y porque no es rentable (poco tránsito de gente). Teniendo en cuenta esto, todos los domingos, el gerente estima la cantidad de cubiertos que se harán la semana siguiente (suelen variar entre 500 y 1.000 cubiertos por semana) con el fin de estar lo mejor preparados posible, sin que sobre ni que falten: 1. Materia prima, 2. Alimentos producidos y 3. Personal.

Para realizar la estimación de comensales, comenzamos tomando en cuenta los datos históricos. Por ejemplo, nunca hemos hecho menos de 300 cubiertos en una semana, ni más de 1.000, por lo cual se parte desde esta franja. Segundo, lo que determina si tendremos una buena semana o una mala son los estrenos y películas en cartelera, por lo cual se analiza el potencial de dichas películas previo a llevar a cabo una proyección. Como hemos dicho, dependemos en gran medida de la propuesta del cine. A partir de esta estimación se lleva a cabo la compra de materia prima y la producción de alimentos.

1. Compra de materia prima

Con el fin de controlar y reducir los gastos, esta actividad es llevada a cabo de manera directa por el gerente del local, apoyándose sobre los stocks de inventario que el jefe de cocina provee todos los domingos. Los domingos antes de empezar el turno, el jefe de cocina completa las planillas de stock (Anexo 2 - Planilla de Stock), en la cual figuran todas las materias primas ordenadas por proveedor, su stock actual y su stock necesario. Estas planillas son entregadas al gerente, quien las revisa junto al jefe de cocina y agrega o quita los productos que sean necesarios. Una vez que está terminada, se procede a contactar a los proveedores, uno a uno, a través de WhatsApp o E-Mail (Anexo 3 - Planilla Proveedores). Los pedidos se hacen los domingos por la noche y se reciben los martes o miércoles por la mañana, dependiendo del proveedor. En los días de recepción quien se encarga de recibir y controlar la mercadería es el jefe de cocina.

Una vez que toda la mercadería está en el local, pasamos a la etapa de Producción de alimentos. En toda cocina hay dos momentos: Producción y Despacho.

2. Producción de alimentos

La producción es el proceso mediante el cual se adelanta la preparación de un plato lo máximo posible: Las pastas se amasan y porcionan, las milanesas se rebozan, el arroz se marca, etc. Son todos los pasos que se hacen previo a la llegada del comensal para poder servir la comida lo más rápido posible. El despacho sucede una vez que el cliente hace su pedido, y es allí donde la magia de la producción cobra vida, brindándonos la posibilidad de servir unas humeantes ribs con 8 hs de cocción en tan solo 10 minutos. Es por eso que el proceso de producción es absolutamente crucial para cualquier cocina eficiente.

Los martes por la mañana, con toda la materia prima necesaria, los cocineros de El Capitán comienzan el proceso de producción de alimentos. En general, este proceso se lleva a cabo a lo largo de toda la semana, salvo por los turnos “pico” (viernes y sábado por la noche), donde todos los cocineros se dedican solamente a despachar. El proceso de producción funciona de la siguiente manera: El

domingo por la noche, a partir de la estimación de comensales, se estima cuántas unidades se van a vender de cada producto la próxima semana (Anexo 4 - Ranking de ventas). Como pueden ver en la planilla, si estimamos que vamos a atender a 850 personas, durante la semana se producirán 33 unidades de Nueve Reinas (Milanesas con salsa de hongos). Este cálculo surge a partir de la venta estacional de cada producto (las elecciones de nuestros clientes suelen variar con el clima), dividido por la cantidad de comensales, y agregándole un margen de seguridad, para quedarnos tranquilos de que muy rara vez faltarán platos del menú.

Junto con la planilla de stock de materia prima, también se elabora una planilla de stock de producción. Una vez que se determina la cantidad de unidades necesarias, el jefe de cocina anotará la cantidad de unidades a producir (unidades necesarias - unidades en stock) designará a los cocineros y ayudantes para que se ocupen de ciertos artículos de la producción. A partir de esta planilla, toda la producción se hace en base a un detallado libro de recetas (Anexo 5 - Recetas) el cual el jefe de cocina se encarga de controlar y actualizar a medida que se van mejorando recetas. Este libro nos permite lograr una perfecta estandarización, para que los comensales siempre disfruten su plato preferido de la misma manera.

Debido a la alta demanda que el restaurante enfrenta desde el viernes por la noche hasta el domingo por la noche, el 80% de la producción de alimentos se lleva a cabo de martes a viernes. El 20% restante de la producción hace referencia a todos los productos que tienden a perder su frescura, y a eventuales faltas de productos (por ejemplo, que se vendieron más milanesas de lo esperado), las cuales son solucionadas durante los momentos tranquilos del fin de semana. Es decir, salvo por algunas excepciones, casi toda la producción de alimentos se termina antes de empezar el turno del viernes por la noche. Con esa misma producción que se preparó durante la semana, debemos ser capaces de llegar al domingo por la noche, y, en caso de que ese no sea el caso, se aprovechan los momentos muertos para producir lo que haga falta durante el sábado o el domingo.

3. Despacho de alimentos

Mientras la compra de materia primas y la producción de alimentos suceden tras bambalinas, incluso cuando el local no está abierto al público, lo que los clientes pueden ver es el despacho de alimentos. El despacho comienza cuando se abren las puertas del local, y termina cuando se cierran. Mientras la producción es un proceso constante y tranquilo, el despacho puede ser caótico o tedioso, todo depende de qué tan preparados estamos para recibir a la gente. Un buen despacho puede ser la clave para lograr que un cliente vuelva. De hecho, hemos tenido casos donde, en los primeros meses, muchos comensales han esperado más de una hora para comer porque el despacho estaba sumamente desorganizado.

La cocina se divide por plazas, en nuestro caso son: 1) Presentación y Comandas, 2) Plancha, 3) Pastas, 4) Freidoras, 5) Postres y 6) Ensaladas. Muchas veces, sobre todo cuando el local está tranquilo y atendemos a 20/40 personas en una noche, se necesitan solamente dos cocineros y un lavacopas para ocuparse de todas las plazas. Sin embargo, en noches de viernes o sábados, donde tenemos un gran tráfico de gente, en la cocina hay 6 cocineros trabajando, uno por cada plaza, y dos lavacopas. Si bien los cocineros conocen todas las plazas, el jefe de cocina define un equipo que funciona siempre de la misma manera los viernes y sábados, con el fin de lograr eficiencia máxima a la hora del despacho.

4. Servicio de atención al cliente

Así como el despacho, la atención al cliente solamente funciona cuando se abren las puertas. En noches de semana tranquilas, donde se hacen 20/40 cubiertos, esta es llevada a cabo por el gerente y un mozo, teniendo un total de 5 personas trabajando, si le sumamos a los dos cocineros y el lavacopas. Previo a la apertura del salón, el gerente se ocupa de que el local esté en perfectas condiciones para la apertura. Todos los mozos son entrenados para seguir una serie de normas, especificadas en profundidad en nuestro *Manual de Operaciones de Salón*, que nos aseguran que nuestros clientes siempre van a recibir, mínimamente, una buena atención. En este manual se detallan desde los procesos más básicos,

como el saludo de recepción a los clientes y la manera de entregar los menús, hasta los más complejos, como resolución de quejas y qué hacer frente a ciertas situaciones problemáticas específicas. A continuación, se enumeran las tareas que el mozo debe realizar desde que un cliente llega hasta que se marcha:

1. Recibir en puerta y saludo de bienvenida.
2. Acompañar a la mesa de preferencia del cliente, la cual se encuentra previamente armada por defecto.
3. Entregar menús.
4. Tomar pedido y cargarlo en sistema.
5. Entregar panera y bebidas (las cuales se retiran en barra)
6. Entregar comida cuando esté lista, primero la entrada, y cuando se termine, el plato principal (para esto, tenemos un sistema de pagers, uno asignado a cada mozo. Cuando un mozo tiene una “comanda” esperando ser retirada, el jefe de cocina enviará una vibración al pager del mozo. Esto es especialmente útil ya que El Capitán tiene una superficie muy amplia).
7. Ofrecer postre o café.
8. Entregar la cuenta.
9. Cobrar

El proceso es muy simple en la teoría, pero en la práctica, ser un buen mozo es una cuestión de experiencia. No solo hay que saber manejar los tiempos, tener habilidad con los platos y otras cuestiones prácticas, sino que es crucial entender cómo ganarse al cliente. Es por eso que, a la hora de contratar, buscamos mozos o mozas mayores de 40 años y con amplia experiencia en el rubro. Durante la entrevista, uno de los aspectos al que más le prestamos atención es al humor del entrevistado, cómo se desenvuelve, si sonríe, si hace chistes. Este tipo de comportamientos son para nosotros los más importantes, porque el cliente se va más contento si lo atiende un mozo novato con buena energía, que si lo atiende un gran mozo con mala actitud.

Además, una de las tareas del gerente, es prestar muchísima atención al trabajo de los mozos. El gerente es la pieza clave del salón, así como el jefe de cocina lo es en la cocina, ya que es quien está encima de los mozos, asegurándose de

que las cosas se hagan de la mejor manera posible para que los clientes se vayan a su casa contentos, y que el manejo de tiempos sea el más eficiente. Una de las cosas que nuestros mozos aprenden es la famosa frase “el cliente siempre tiene la razón”, frase que ha quedado demostrada tras la conversión de muchos clientes insatisfechos en clientes leales.

Estos 4 procesos: compra de materia prima, producción, despacho y servicio de atención al cliente, son los procesos cruciales para el correcto funcionamiento de nuestros restaurantes.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 6

Costos, Finanzas e Inversión

Para llevar a cabo este tipo de proyecciones para la sucursal Recoleta, tenemos la ventaja de contar con el primer restaurante ya funcionando con normalidad, así que podemos basar nuestros cálculos en las finanzas de la sucursal Norcenter. Sin embargo, es importante notar las diferencias que tienen los sitios entre ellos. En Recoleta se esperan volúmenes más grandes de ventas gracias al mayor tránsito que hay en el *shopping* y en el barrio. En contraposición, el Recoleta Urban Mall cuenta con costos significativamente mayores relacionados con llave de entrada, alquiler y expensas.

Para lograr proyecciones fiables, además de utilizar cifras de la primera experiencia, consultamos a varias personas para tener números precisos. Gabriela Cigno, responsable del Área Comercial del Recoleta Urban Mall, nos brindó datos necesarios acerca de los costos y del funcionamiento del shopping. Era necesario cierta precisión en nuestras proyecciones, como los costos de llave de entrada, la comisión de inmobiliaria, alquiler, expensas, etc. Diego Trivelloni, de larga trayectoria en el desarrollo de proyectos arquitectónicos para locales comerciales, también nos ayudó a presupuestar la obra y estimar los plazos de demora.

Para nuestra proyecciones tomamos los precios de Junio 2020, los cuales han aumentado debido a la inflación esperada para cada período, tomando expectativas de inflación mensuales hasta diciembre 2021 y luego anuales. Para poder estimar los incrementos nominales de manera precisa decidimos utilizar los datos del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del BCRA (abril-2020). Además, completamos los datos faltantes con datos del INDEC y luego estimaciones propias (en este orden). Siguiendo el mismo razonamiento también hemos proyectado el tipo de cambio del peso contra el dólar desde el 2020 al

2025. Tanto las proyecciones de inflación como de la tasa de cambio están especificadas en el Anexo 11.

Estructura de Costos

Los costos de ambas sucursales serán muy similares en cuanto a su conformación, con diferencias principalmente en el contrato.

Materia prima: Suele representar aproximadamente un 30% de facturación. Es nuestro principal costo, ya que usamos productos de muy alta calidad. Sin embargo, al tener acuerdos de exclusividad a cambio de mercadería, hemos podido reducir este número, al menos hasta el vencimiento de dichos acuerdos, los cuales planeamos repetir durante la apertura de la sede Recoleta. Este es un KPI muy importante para nosotros ya que se puede controlar e influenciar. Lograr llevar el porcentaje lo más bajo posible sin sacrificar calidad significa aumentos directos en la rentabilidad.

Sueldos: Los sueldos representan aproximadamente un 25% de la facturación. A todos los sueldos netos se les suma un 35% de costos laborales (cargas sociales, SAC, vacaciones). Al igual que el porcentaje de costos de materia prima, los sueldos son uno de los KPI que más controlamos con el fin de generar márgenes de retorno superiores. Intentamos que siempre estén por debajo del 25%.

Cargo	Cantidad	Sueldos			TOTALES Bruto
		Sueldo Neto	Costo laboral		
Jefe de cocina	1	\$ 43.000,00	\$ 15.050,00	\$ 58.050,00	
Cocinero	8	\$ 30.000,00	\$ 10.500,00	\$ 324.000,00	
Encargado	1	\$ 43.000,00	\$ 15.050,00	\$ 58.050,00	
Mozo	7	\$ 20.000,00	\$ 7.000,00	\$ 189.000,00	
Bachero	3	\$ 21.000,00	\$ 7.350,00	\$ 85.050,00	
Bartender	2	\$ 15.000,00	\$ 5.250,00	\$ 40.500,00	
Cajero	2	\$ 15.000,00	\$ 5.250,00	\$ 40.500,00	
Contador	1	\$ 10.000,00	\$ -	\$ 10.000,00	
TOTAL				\$ 805.150,00	

Contrato: En Norcenter el alquiler, las expensas y el fondo de promoción suman un total de \$300.000. Dentro de los costos, este es el que mayor diferencia presenta entre los dos sitios. En Recoleta, el *shopping* es más asistido y el

tránsito de peatones es mayor, lo cual se ve reflejado en los costos del contrato. Nos contactamos con Gabriela Cigno, responsable del Área Comercial del Recoleta Urban Mall para conocer exactamente las cifras del local que estamos buscando. El contrato por 5 años tiene distintas secciones.

- El alquiler es un 6% de la facturación total con un mínimo de \$200.000.
- El costo de las expensas se determina por la superficie del local y se debitan \$1.000/m², por lo que para el local de 200 metros cuadrados representan \$200.000. Con las expensas se cubren los costos del shopping como seguridad, limpieza general, mantenimiento de las estructuras y los baños.
- El fondo de promoción con el cual invierten en publicidad es un 15% del alquiler.
- Luego hay dos costos de entrada que se pagan una sola vez: la llave de entrada y la comisión inmobiliaria. Estos se detallarán más adelante en la sección de inversión.

Contrato	
Plazo (meses)	60
Alquiler (% de ventas)	6%
Alquiler mínimo	\$ 200.000,00
Alquiler mínimo sin IVA	\$ 165.289,26
Fondo de promoción (% de alquiler)	15%
Superficie local (m ²)	200
Expensas (\$ por m ²)	\$ 1.000,00
Expensas (\$ por m ²) sin IVA	\$ 826,45
Ventas mensuales estimadas para llave	\$ 4.000.000,00
Ventas mensuales estimadas para llave sin IVA	\$ 3.305.785,12
Llave de entrada (% de ventas)	40%
Plazo pago llave de entrada (meses)	6
Contrato total (antes de comisión)	\$ 24.000.000,00
Contrato total sin IVA (antes de comisión)	\$ 19.834.710,74
Comisión inmobiliaria (% de contrato total)	6%
Plazo pago comisión inmob (meses)	6
Comisión inmob total	\$ 1.440.000,00
Comisión inmob total	\$ 1.190.082,64

Servicios Públicos (Gas, agua y electricidad): Se estiman gastos mensuales de \$100.000 para gas, agua y electricidad.

Reposición de bazar y gastos varios: Con respecto a la reposición de bazar se estima un gasto de \$30.000 mensuales. Dentro de “gastos varios” se arma una previsión para gastos que puedan ocurrir esporádicamente como los uniformes de mozos, algún arreglo o reposición de artículos de limpieza. Para esta previsión se estimó un promedio de \$50.000 mensuales.

Gastos de publicidad: Como hablamos en el Capítulo 5, estimamos un presupuesto de \$90.000 mensuales para llevar a cabo todas estas acciones de promoción, entre redes sociales, Google Ads/Search y medios de comunicación tradicionales.

Fuentes de Ingreso

Existen 4 tipos de ingresos que nosotros diferenciamos para ordenar las proyecciones del negocio y brindar información desglosada para tomar mejores decisiones.

- Los cubiertos normales promedian un precio de \$685 + IVA, el comensal decide qué comprar. Esperamos vender 3.250 en los meses con estacionalidad favorable y 2.270 durante los meses de temporada baja.
- Los cubiertos ejecutivos promedian un precio de \$450 + IVA, se les da a los comensales un menú por pasos que cuenta con menos opciones que el menú normal. Ya que no están afectados por la estacionalidad, calculamos 400 cubiertos ejecutivos por mes en promedio ya que representan el 11% de nuestros comensales totales.
- El tercer ingreso vendrá de los pedidos online y take-away. Estas operaciones promedian un ingreso de \$540 + IVA ya que, si bien se aplica el mismo precio que para los cubiertos normales, hay que tener en cuenta las promociones y las comisiones de las aplicaciones de *delivery* (Glovo, Rappi, PedidosYa). Tampoco se ve afectado por la estacionalidad. Estimamos vender 500 órdenes de este tipo.

- Por último, los eventos son nuestro cuarto tipo de ingreso, para los cuales proyectamos un promedio de \$200.000 + IVA por evento, y esperamos poder llevar a cabo al menos 2 por mes.

Inversión Requerida

El desembolso de dinero que se llevará a cabo para dar inicio al proyecto se tendrá lugar en los últimos tres meses del 2020. Durante estos meses se invertirá en la obra, decoración, equipamiento gastronómico, bazar, publicidad y energía eléctrica.

Con respecto a la obra, el arquitecto Trivelloni estimó un costo de US\$800 por metro cuadrado teniendo en cuenta el tipo de cambio actual. El local cubre una superficie de 200m² por lo que la obra costaría US\$160.000. Partiendo de la base de que duraría 3 meses y se espera un dólar a \$80 para octubre (momento en cual comenzará la obra), la inversión sería de \$12.800.000 a pagar en 3 cuotas. Estas cifras incluyen el mobiliario, la vidriera, los pisos y el aire acondicionado, por lo cual estaríamos recibiendo un local completamente terminado. La obra duraría 3 meses ya que el local tiene una base del restaurante anterior y esto reduce los plazos y los costos.

El equipamiento de cocina consiste en: plancha, horno, anafe, freidoras, heladeras, cuchí pasta, mesas y demás. No tiene sentido hacer un detalle ya que, dado que se replicará la cocina de la primera sucursal, simplemente podemos traer a valores actuales el monto invertido en Febrero de 2019 para nuestra primera sucursal. Al sumar la inversión necesaria para equipar la cocina y la barra, con los artículos de bazar necesarios para brindar el servicio se llegará a la suma de \$3.500.000 a abonar en el mes de diciembre.

La inversión es más grande si se tiene en cuenta la llave de entrada al *shopping* y la comisión inmobiliaria que son parte del contrato de alquiler:

- La llave de entrada al *shopping* es 40% de las ventas de un mes (calculado con el mínimo esperado de \$4.000.000, dándonos una llave de \$1.600.00) y ofrecen un plazo de 6 meses para pagar sin interés, por lo

que desde enero hasta junio se abonarán \$266.666 por mes en concepto de llave de entrada.

- La comisión inmobiliaria, que cobran los mismos administradores del *shopping*, se calcula en base al contrato, estimando el mínimo alquiler más las expensas multiplicado por las duración del contrato. Al representar un 6% del contrato se llegó a la cifra de \$1.440.000 y también ofrecen la posibilidad de abonar la comisión en 6 pagos iguales mensuales sin interés.

Si bien estos representan costos significativos no los tenemos en cuenta para calcular el desembolso necesario para iniciar el proyecto porque se empiezan a cobrar con el restaurante abierto y se logran cubrir con los ingresos operativos proyectados. Habiendo aclarado esto, el dinero que se debe invertir en octubre, noviembre y diciembre suma US\$236.532. La financiación del proyecto se hará a partir de las ganancias de la primera sucursal y el resto gracias a una inversión proveniente de capital propio de los dueños del proyecto.

Estado de Resultados Projectado

	2020			2021								
	Q4			Q1			Q2			Q3		
	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
Ventas												
# cubierto normal	0,00	0,00	0,00	3.159,50	3.159,50	2.527,60	2.211,65	2.211,65	2.527,60	3.159,50	3.159,50	2.527,60
Promedio cubierto normal	\$782,78	\$810,17	\$836,91	\$864,53	\$892,88	\$922,17	\$950,11	\$978,71	\$1.008,07	\$1.036,40	\$1.063,97	\$1.090,57
# cubierto ejecutivo	0,00	0,00	0,00	390,50	390,50	390,50	390,50	390,50	390,50	390,50	390,50	390,50
Promedio cubierto ejecutivo	\$519,33	\$537,51	\$555,25	\$573,57	\$592,38	\$611,81	\$630,35	\$649,33	\$668,81	\$687,60	\$705,89	\$723,54
# delivery/take-away	0,00	0,00	0,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Promedio delivery/take-away	\$472,12	\$488,65	\$504,77	\$521,43	\$538,53	\$556,19	\$573,05	\$590,30	\$608,01	\$625,09	\$641,72	\$657,76
# evento corporativos	0,00	0,00	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Promedio eventos corporativos	\$236.060,59	\$244.322,71	\$252.385,36	\$260.714,07	\$269.265,50	\$278.097,40	\$346.693,74	\$357.129,23	\$367.843,10	\$378.179,49	\$388.239,07	\$397.945,05
INGRESOS BRUTOS	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3.737.597,49	\$3.860.190,69	\$3.404.085,09	\$3.327.380,72	\$3.427.534,88	\$3.848.861,43	\$4.611.915,18	\$4.734.592,12	\$4.163.827,80
Impuesto a los Ingresos Brutos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 112.127,92	\$ 115.805,72	\$ 102.122,55	\$ 99.821,42	\$ 102.826,05	\$ 115.465,84	\$ 138.357,46	\$ 142.037,76	\$ 124.914,83
INGRESOS NETOS	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3.625.469,57	\$3.744.384,97	\$3.301.962,54	\$3.227.559,30	\$3.324.708,83	\$3.733.395,59	\$4.473.557,73	\$4.592.554,36	\$4.038.912,96
Costos de locación												
Llave de entrada				\$ 220.385,67	\$ 220.385,67	\$ 220.385,67	\$ 220.385,67	\$ 220.385,67	\$ 220.385,67	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Alquiler				\$ 217.528,17	\$ 224.663,10	\$ 198.117,75	\$ 193.653,56	\$ 199.482,53	\$ 224.003,74	\$ 268.413,46	\$ 275.553,26	\$ 242.334,78
Fondo de promoción				\$ 32.629,23	\$ 33.699,46	\$ 29.717,66	\$ 29.048,03	\$ 29.922,38	\$ 33.600,56	\$ 40.262,02	\$ 41.332,99	\$ 36.350,22
Expensas				\$ 208.571,26	\$ 215.412,40	\$ 222.477,92	\$ 229.219,00	\$ 236.118,50	\$ 243.202,05	\$ 250.036,03	\$ 256.686,99	\$ 263.104,16
Comisión				\$ 198.347,11	\$ 198.347,11	\$ 198.347,11	\$ 198.347,11	\$ 198.347,11	\$ 198.347,11	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Obra	\$4.028.767,36	\$4.169.774,22	\$4.307.376,77									
Equipamiento gastronómico			\$ 3.028.624,29									
Bazar			\$ 504.770,72	\$ 31.285,69	\$ 32.311,86	\$ 33.371,69	\$ 34.382,85	\$ 35.417,77	\$ 36.480,31	\$ 37.505,40	\$ 38.503,05	\$ 39.465,62
Costos operativos												
Mercadería				\$ 1.087.640,87	\$ 1.123.315,49	\$ 990.588,76	\$ 968.267,79	\$ 997.412,65	\$ 1.120.018,68	\$ 1.342.067,32	\$ 1.377.766,31	\$ 1.211.673,89
Gas				\$ 52.142,81	\$ 53.853,10	\$ 55.619,48	\$ 57.304,75	\$ 59.029,62	\$ 60.800,51	\$ 62.509,01	\$ 64.171,75	\$ 65.776,04
Luz	\$47.212,12	\$48.864,54	\$50.477,07	\$52.142,81	\$53.853,10	\$55.619,48	\$57.304,75	\$59.029,62	\$60.800,51	\$62.509,01	\$64.171,75	\$65.776,04
Salarios (inc costos laborales)				\$ 1.015.983,45	\$ 1.049.307,71	\$ 1.083.725,01	\$ 1.116.561,87	\$ 1.150.170,39	\$ 1.184.675,50	\$ 1.217.964,88	\$ 1.250.362,74	\$ 1.281.621,81
Gastos varios				\$ 52.142,81	\$ 53.853,10	\$ 55.619,48	\$ 57.304,75	\$ 59.029,62	\$ 60.800,51	\$ 62.509,01	\$ 64.171,75	\$ 65.776,04
Costos publicidad												
Redes sociales			\$ 30.286,24	\$ 31.285,69	\$ 32.311,86	\$ 33.371,69	\$ 34.382,85	\$ 35.417,77	\$ 36.480,31	\$ 37.505,40	\$ 38.503,05	\$ 39.465,62
Google Ads/Search			\$ 30.286,24	\$ 31.285,69	\$ 32.311,86	\$ 33.371,69	\$ 34.382,85	\$ 35.417,77	\$ 36.480,31	\$ 37.505,40	\$ 38.503,05	\$ 39.465,62
Medios tradicionales			\$ 30.286,24	\$ 31.285,69	\$ 32.311,86	\$ 33.371,69	\$ 34.382,85	\$ 35.417,77	\$ 36.480,31	\$ 37.505,40	\$ 38.503,05	\$ 39.465,62
TOTAL EGRESOS	\$4.075.979,48	\$4.218.638,76	\$7.982.107,57	\$ 3.262.656,97	\$ 3.355.937,68	\$ 3.243.705,08	\$ 3.264.928,70	\$ 3.350.599,19	\$ 3.552.556,07	\$ 3.456.292,35	\$ 3.548.229,72	\$ 3.390.275,48
EBITDA	-\$4.075.979,48	-\$4.218.638,76	-\$7.982.107,57	\$362.812,60	\$388.447,29	\$58.257,46	-\$37.369,40	-\$25.890,36	\$180.839,52	\$1.017.265,38	\$1.044.324,64	\$648.637,49
Amortización equipamiento gast.				\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58
EBIT	-\$4.075.979,48	-\$4.218.638,76	-\$7.982.107,57	\$352.482,02	\$378.116,71	\$47.926,88	-\$47.699,98	-\$36.220,94	\$170.508,94	\$1.006.934,80	\$1.033.994,06	\$638.306,91
Impuestos a las ganancias	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
RESULTADO NETO	-\$4.075.979,48	-\$4.218.638,76	-\$7.982.107,57	\$352.482,02	\$378.116,71	\$47.926,88	-\$47.699,98	-\$36.220,94	\$170.508,94	\$1.006.934,80	\$1.033.994,06	\$638.306,91
Margen Neto				9,43%	9,80%	1,41%	-1,43%	-1,06%	4,43%	21,83%	21,84%	15,33%

		Q4			2022	2023	2024	2025
		octubre	noviembre	diciembre				
Ventas								
	# cubierto normal	2.211,65	2.211,65	2.527,60	31.595,00	31.595,00	31.595,00	31.595,00
	Promedio cubierto normal	\$1.114,78	\$1.138,75	\$1.161,52	\$1.539,01	\$1.923,77	\$2.308,52	\$2.654,80
	# cubierto ejecutivo	390,50	390,50	390,50	4.686,00	4.686,00	4.686,00	4.686,00
	Promedio cubierto ejecutivo	\$739,60	\$755,50	\$770,61	\$1.021,06	\$1.276,32	\$1.531,59	\$1.761,33
	# delivery/take-away	500,00	500,00	500,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
	Promedio delivery/take-away	\$672,36	\$686,82	\$700,55	\$928,24	\$1.160,29	\$1.392,35	\$1.601,21
	# evento corporativos	2,00	2,00	2,00	24,00	24,00	24,00	24,00
	Promedio eventos corporativos	\$406.779,43	\$415.525,18	\$423.835,69	\$561.582,28	\$701.977,86	\$842.373,43	\$968.729,44
	INGRESOS BRUTOS	\$3.904.050,88	\$3.987.987,97	\$4.434.729,96	\$72.457.212,10	\$90.571.515,13	\$108.685.818,16	\$124.988.690,88
	Impuesto a los Ingresos Brutos	\$ 117.121,53	\$ 119.639,64	\$ 133.041,90	\$ 2.173.716,36	\$ 2.717.145,45	\$ 3.260.574,54	\$ 3.749.660,73
	INGRESOS NETOS	\$3.786.929,35	\$3.868.348,33	\$4.301.688,06	\$70.283.495,74	\$87.854.369,68	\$105.425.243,61	\$121.239.030,15
	Costos de locación							
	Llave de entrada	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Alquiler	\$ 227.215,76	\$ 232.100,90	\$ 258.101,28	\$ 4.217.009,74	\$ 5.271.262,18	\$ 6.325.514,62	\$ 7.274.341,81
	Fondo de promoción	\$ 34.082,36	\$ 34.815,13	\$ 38.715,19	\$ 632.551,46	\$ 790.689,33	\$ 948.827,19	\$ 1.091.151,27
	Expensas	\$ 268.945,07	\$ 274.727,39	\$ 280.221,94	\$ 4.455.528,87	\$ 5.569.411,09	\$ 6.683.293,30	\$ 7.685.787,30
	Comisión	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Obra							
	Equipamiento gastronómico							-\$ 1.859.504,13
	Bazar	\$ 40.341,76	\$ 41.209,11	\$ 42.033,29	\$ 808.678,49	\$ 1.010.848,11	\$ 1.213.017,73	\$ 1.394.970,39
	Costos operativos							
	Mercadería	\$ 1.136.078,80	\$ 1.160.504,50	\$ 1.290.506,42	\$ 21.085.048,72	\$ 26.356.310,90	\$ 31.627.573,08	\$ 36.371.709,05
	Gas	\$ 67.236,27	\$ 68.681,85	\$ 70.055,49	\$ 1.113.882,22	\$ 1.392.352,77	\$ 1.670.823,33	\$ 1.921.446,82
	Luz	\$ 67.236,27	\$ 68.681,85	\$ 70.055,49	\$ 1.113.882,22	\$ 1.392.352,77	\$ 1.670.823,33	\$ 1.921.446,82
	Salarios (inc costos laborales)	\$ 1.310.073,82	\$ 1.338.240,40	\$ 1.365.005,21	\$ 21.703.582,87	\$ 27.129.478,58	\$ 32.555.374,30	\$ 37.438.680,45
	Gastos varios	\$ 67.236,27	\$ 68.681,85	\$ 70.055,49	\$ 1.113.882,22	\$ 1.392.352,77	\$ 1.670.823,33	\$ 1.921.446,82
	Costos publicidad							
	Redes sociales	\$ 40.341,76	\$ 41.209,11	\$ 42.033,29	\$ 668.329,33	\$ 835.411,66	\$ 1.002.494,00	\$ 1.152.868,09
	Google Ads/Search	\$ 40.341,76	\$ 41.209,11	\$ 42.033,29	\$ 668.329,33	\$ 835.411,66	\$ 1.002.494,00	\$ 1.152.868,09
	Medios tradicionales	\$ 40.341,76	\$ 41.209,11	\$ 42.033,29	\$ 668.329,33	\$ 835.411,66	\$ 1.002.494,00	\$ 1.152.868,09
	TOTAL EGRESOS	\$ 3.339.471,67	\$ 3.411.270,31	\$ 3.610.849,67	\$ 58.249.034,80	\$ 72.811.293,50	\$ 87.373.552,20	\$ 98.620.080,89
	EBITDA	\$447.457,68	\$457.078,02	\$690.838,39	\$12.034.460,94	\$15.043.076,18	\$18.051.691,42	\$22.618.949,26
	Amortización equipamiento gast.	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 123.966,94	\$ 123.966,94	\$ 123.966,94	\$ 123.966,94
	EBIT	\$437.127,10	\$446.747,44	\$680.507,81	\$11.910.494,00	\$14.919.109,24	\$17.927.724,47	\$22.494.982,32
	Impuestos a las ganancias	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$185.624,98	\$3.729.777,31	\$4.481.931,12	\$5.623.745,58
	RESULTADO NETO	\$437.127,10	\$446.747,44	\$680.507,81	\$11.724.869,02	\$11.189.331,93	\$13.445.793,36	\$16.871.236,74
	Margen Neto	11,20%	11,20%	15,34%	16,18%	12,35%	12,37%	13,50%

Flujo de Caja Libre Proyectado

	2020						2021					
	Q4			Q1			Q2			Q3		
	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
FLUJOS LIBRES	-\$ 4.931.935,17	-\$ 5.104.552,90	-\$ 9.658.350,16	\$ 652.359,77	\$ 690.375,84	\$ 298.073,77	\$ 189.261,02	\$ 210.208,44	\$ 467.597,67	\$ 1.486.663,73	\$ 1.526.208,99	\$ 1.053.991,94
FLUJOS LIBRES DOLARIZADOS	-\$ 61.649,19	-\$ 61.737,92	-\$ 113.145,58	\$ 7.407,73	\$ 7.731,86	\$ 3.193,11	\$ 1.968,60	\$ 2.119,87	\$ 4.548,48	\$ 14.098,92	\$ 14.120,14	\$ 9.433,42
VALOR ACTUAL DE FLUJOS LIBRES DOLARIZADOS	-\$ 61.649,19	-\$ 60.976,26	-\$ 110.371,06	\$ 7.136,93	\$ 7.357,32	\$ 3.000,95	\$ 1.827,30	\$ 1.943,44	\$ 4.118,48	\$ 12.608,55	\$ 12.471,74	\$ 8.229,36

	2021			2022	2023	2024	2025
	Q4						
	octubre	noviembre	diciembre				
FLUJOS LIBRES	\$ 816.539,29	\$ 568.692,25	\$ 690.838,39	\$ 12.220.085,93	\$ 18.772.853,49	\$ 22.533.622,53	\$ 28.242.694,84
FLUJOS LIBRES DOLARIZADOS	\$ 7.077,47	\$ 4.822,95	\$ 5.751,71	\$ 81.467,24	\$ 101.474,88	\$ 104.807,55	\$ 117.677,90
VALOR ACTUAL DE FLUJOS LIBRES DOLARIZADOS	\$ 6.097,95	\$ 4.104,19	\$ 4.834,15	\$ 58.994,55	\$ 63.313,03	\$ 56.342,06	\$ 54.505,54

Valuación del proyecto

Para valuar el proyecto partimos de los flujos de fondos libres dolarizados y utilizamos la regla del valor actual neto para medir la viabilidad del proyecto (Flujos de Fondos detallados en Anexo 12). Con el objetivo de traer todos los flujos al valor de octubre 2020, el momento de la inversión, calculamos el costo del capital para obtener la tasa con la cual deberían ser descontados estos flujos. Esta tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos futuros de caja del negocio se llama WACC.

Para calcular el WACC comenzamos buscando 14 acciones en la bolsa de Estados Unidos relacionadas a empresas que podrían comportarse de la misma manera que El Capitán ante movimientos del mercado. Además de algunas cadenas de comida rápida, sumamos al cálculo a Darden Restaurants, un holding de varias cadenas de restaurantes de alto nivel, y The Marcus Corporations, una empresa dueña de cientos de cines distribuidos por Estados Unidos. Nos pareció importante sumar esta acción porque refleja movimientos de una industria que creemos que influye directamente en nuestro negocio. Analizando la estructura de deuda de cada empresa y tomando la Beta se calculó una Beta desapalancada promedio de la industria como primer paso para cuantificar la tasa de descuento. Para continuar, tomando el índice del S&P500 como el retorno promedio del mercado y la tasa del bono de un año del Tesoro Americano como la tasa libre de riesgo calculamos un WACC de 7,34% en dólares para un proyecto similar en Estados Unidos. (Anexo 9)

Inversores que invierten en Argentina buscan un mayor retorno que lo normal en países como Estados Unidos debido al riesgo que la incertidumbre social y económica generan en nuestro país. Es por esto que al WACC calculado es necesario sumarle el riesgo país. El promedio de los últimos 5 años fue de 871,97 puntos por lo que el WACC para descontar los flujos de nuestro proyecto es de 16,06% en dólares.

Habiendo calculado el WACC, la fórmula del valor actual neto nos arrojó un valor del proyecto de USD \$73.889,02. Al ser positivo implica que, teniendo en cuenta el riesgo y los resultados esperados, el proyecto es una inversión viable que genera ganancias sustanciales. La TIR del proyecto es del 28% en dólares lo

que también demuestra la viabilidad de la decisión. El período de recupero de la inversión de 2 años y 11 meses es muy bajo para la industria. Esto se debe a que la inversión inicial con respecto a la infraestructura del restaurante es más baja de lo común al estar en un shopping que cuenta con las bases necesarias.

Análisis de Sensibilidad

Para llevar a cabo el análisis de sensibilidad identificamos las dos variables que podían ser cambiantes y más afectar el resultado del negocio dado por el valor actual neto de los flujos de caja. Por supuesto hay otros costos como el contrato del alquiler o el impuesto a las ganancias que significan un gran egreso también, pero estos dos son anticipados y no hay incertidumbre en cuestión de aumentos.

Descubrimos que la variable del costo de mercadería vendida, la cual la representamos como un porcentaje de las ventas, afecta de gran manera el resultado del proyecto. Con un incremento del 5% sobre las ventas, o sea del 16% del costo, el resultado del proyecto ya es positivo. Si bien es muy importante estar pendientes de cualquier cambio que se produzca en esta cifra, estamos tranquilos que el 30% se calculó con margen y no debería haber un aumento real en los costos de la mercadería.

Por el lado de la demanda, vemos que recién al reducir la demanda un 10% nos encontramos un resultado levemente negativo, pero aumentando un 10% las ventas el ingreso final aumenta más de un 300%.

Estas cifras han demostrado la viabilidad del proyecto, pero también evidencian que no se puede perder atención en estas variables y son KPIs para evaluar el éxito del proyecto una vez en marcha.

VAN		Demanda mensual				
		-10%	-5%	Estimada	+10%	+20%
Costo de mercadería vendida sobre ventas	25%	\$ 81.791,81	\$ 125.003,84	\$ 168.195,14	\$ 254.505,98	\$ 340.767,36
	27,5%	\$ 38.316,14	\$ 79.427,70	\$ 121.056,10	\$ 204.260,70	\$ 287.362,75
	30% (estimada)	-\$ 4.735,44	\$ 34.453,62	\$ 73.889,02	\$ 153.957,30	\$ 233.950,47
	32,5%	-\$ 47.808,06	-\$ 10.155,11	\$ 27.487,67	\$ 103.647,10	\$ 180.516,18
	35%	-\$ 90.689,87	-\$ 54.781,07	-\$ 18.681,46	\$ 53.480,16	\$ 127.034,81

CAPÍTULO 7

Equipo

La gastronomía es un rubro en el cual hay poco nivel de profesionalismo y mucha rotación de empleados. Habitualmente, los empleados no se dedican al rubro gastronómico de manera permanente, sino que acuden a él por necesidad. Por esta razón, armar un equipo sólido, confiable y duradero es extremadamente difícil, sobretodo teniendo en cuenta los salarios que se pagan en este tipo de restaurantes (normalmente son los mínimos establecidos por el convenio colectivo de la UTHGRA). En base a nuestra experiencia, podemos asegurar que la gastronomía es un rubro donde de un día a otro tu equipo puede desmoronarse completamente.

Sin embargo, es muy importante construir una columna vertebral en el *management*, sobre la cual los empleados se puedan apoyar, teniendo en cuenta su constante rotación. El punto clave a la hora de desarrollar esta columna vertebral, es que ahí se ubiquen las personas correctas. Quien forme parte de ella debe ser idóneo para el puesto, siendo el resto de los miembros del equipo piezas reemplazables. En el caso de El Capitán, esta columna se forma principalmente por el director, el gerente y el jefe de cocina.

Nuestro director es quien se encarga de las decisiones que consisten en una visión más global del negocio, como hacer acuerdos con empresas, decidir cómo dirigir nuestro presupuesto de marketing, llevar control de las finanzas, y todo lo que se refiere a asuntos legales. El gerente es quien se encarga de los detalles del negocio, el día a día: Contratación y entrevistas de personal, pedidos de mercadería, incorporar y eliminar platos, y hasta capacitar a los mozos, entre otras cosas.

Luego nuestro personal se divide en dos grupos: aquellos que trabajan en el salón, bajo las órdenes del gerente, y quienes se desempeñan en la cocina, dirigidos por el jefe de cocina. El jefe de cocina tiene control sobre su equipo y es quien decide los horarios, asigna las plazas, organiza la producción y es el filtro final entre la cocina y el salón, es decir, es él quien decide si un plato sale o se vuelve a armar. Sin embargo, el gerente tiene la palabra final con respecto a este tipo de decisiones.

Es crucial aclarar la importancia de tener un jefe de cocina adecuado. Durante los primeros meses de funcionamiento, uno de los principales problemas fue haber elegido a un *cocinero* como *jefe de cocina*, creyendo que el puesto era similar y que la tarea más importante del jefe de cocina, era ser un gran cocinero. No obstante, brevemente nos dimos cuenta de que la similitud entre un cocinero y un jefe de cocina es igual a la de un jugador de fútbol y un director técnico. Es por eso que hoy en día las características principales que buscamos en un buen jefe de cocina son: liderazgo, organización, limpieza y atención al detalle. De cocinar se encargan los cocineros.

Dentro de la cocina de la sede Recoleta de El Capitán, el jefe de cocina tendrá bajo su cargo a 8 cocineros y 3 bacheros. Los cocineros se encargan tanto del despacho como de la producción de alimentos, mientras que los bacheros (o lavacopas), se encargan de la limpieza de la cocina y los depósitos. Mientras menor es el rango, más simple es conseguir personal, ya que en general, para los cocineros buscamos personas con años de experiencia, entendiendo que un mal plato puede llevar a la pérdida de clientes, mientras que, para contratar bacheros, nos enfocamos en la actitud más que en la experiencia.

En el salón, nos manejamos con mayor cuidado a la hora de contratar, ya que todos los mozos tienen contacto directo con los clientes. Como hablamos en capítulos anteriores, buscamos personas mayores de 40 años, con amplia experiencia en el puesto. El gerente también se encarga de manejar el salón, mientras que las sub-encargadas se ocupan de que el local pueda funcionar cuando el gerente no está presente, es decir: apertura y cierre de local, manejo de caja, preparación de tragos y resolución de problemas típicos, entre otras

actividades. Por otro lado, tenemos a los mozos, que se ocupan de atender al público y de la limpieza y orden del salón.

La razón por la cual nos explayamos en la manera en que funciona el equipo de El Capitán es porque será replicado en Recoleta. A la hora de pensar en la nueva sucursal, aplicaremos todo lo expuesto previamente, que nos llevó meses de aprendizaje para dominar y entender.

Para describir la manera en que funcionará el nuevo restaurante normalmente, es importante remarcar que nuestros principales días de trabajo, debido a la dependencia que tenemos con el cine, serán 1) los sábados por la noche, 2) los viernes por la noche y 3) los domingos durante todo el día.

En términos de equipo, durante un turno tranquilo como podría ser un martes al mediodía, en la cocina encontraremos al jefe de cocina junto a tres cocineros y un bachero, que no solamente se estarán ocupando del despacho, sino también de la producción, mientras que en el salón tendremos trabajando a una subencargada junto a una moza. Sin embargo, un sábado por la noche, tendremos al jefe de cocina junto a 5 cocineros y 2 bacheros en la cocina, mientras que en el salón estarán el gerente, cajero, bartender, y los 7 mozos, siendo cada uno de ellos completamente esenciales para que el restaurante funcione eficientemente. Es por eso, que la mayoría de nuestros empleados son contratados por jornal y no mensualmente.

La manera de llevar la calidad que tiene la sucursal de Norcenter a Recoleta, será a partir de los manuales de procedimiento y de la columna vertebral: el director, gerente y jefe de cocina, quienes dividirán su tiempo entre la sucursal Norcenter y la sucursal Recoleta, dándole primordial importancia a la segunda. El resto del equipo será armado con algunos empleados de la sede Norcenter y además se contratará personal para cubrir puestos en ambas sedes.

En conclusión, lo más importante para destacar de este capítulo es:

- Falta de profesionalismo en el rubro gastronómico
- Dificultad de generar equipos sólidos y duraderos
- Importancia de una columna vertebral estable en la gerencia

CAPÍTULO 8

Aspectos Legales

Al desarrollar el proyecto de abrir la primera sucursal de El Capitán, constituimos una Sociedad por Acciones Simplificada, llamada NATIPACEL S.A.S., ya que es uno de los nuevos tipos societarios de ágil constitución y bajo costo. La sociedad pertenece en un 75% a Tito Loizeau y en un 25% a Gastón Loizeau y dicha sociedad será utilizada para llevar a cabo la apertura de la sucursal Recoleta.

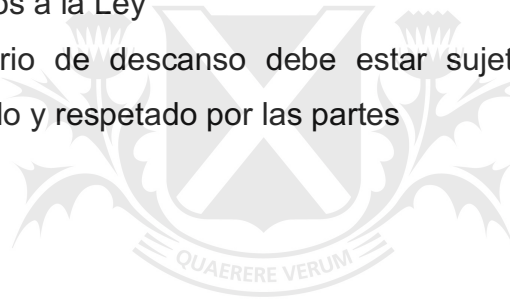
A la hora de habilitar un restaurante hay muchísimos trámites y permisos requeridos para conseguir la habilitación general del local gastronómico en la ciudad de Buenos Aires. A continuación, se detallan aspectos legales y documentación relevante a tener en cuenta:

- **Habilitación general de local gastronómico. Requiere:**
 - Contrato de locación
 - Plano del diseño interior del local
 - Registro de expendio de bebidas alcohólicas
 - Informe de la instalación eléctrica
 - Constancia del funcionamiento adecuado del servicio de gas
 - Informe de auditoría aprobatoria del Instituto del alimento

- **Requisitos para los trabajadores:**
 - Libreta sanitaria expedida por Ministerio de Salud de la nación
 - Certificación del Curso de Manipulación de Alimentos expedido por la agencia del Estado
 - Inscripción en la UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina). Dicho

gremio se encarga de regular el tema salarial, la jornada laboral, la salud y seguridad en el trabajo, mejorar la calidad de vida de los representados, la seguridad social (seguro de enfermedad, seguro de desempleo, asignaciones familiares, jubilación en tiempo o anticipada, etc.) y demás asuntos

- Deben gozar de un excelente estado de salud, pues no deben contaminar por ningún motivo los alimentos
- Uniforme de trabajo reglamentario, que cumpla con todas las condiciones higiénicas
- La vestimenta debe ser en colores claros y deben estar en buen estado
- Los horarios de trabajo deben ser acordados y los salarios ajustados a la Ley
- El horario de descanso debe estar sujeto a Ley y debe ser acordado y respetado por las partes



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 9

Plan de Implementación

Para llevar a cabo esta oportunidad de negocio, es primordial negociar y garantizar un contrato de locación competitivo con Recoleta Urban Mall, y esto consta de varios aspectos. Por un lado, teniendo en cuenta la inversión que se realizará, una duración mínima de 10 años nos permitirá recuperar dicha inversión y poder explotar la sucursal para generar dividendos sustanciales. Por otro lado, un precio de alquiler bajo (al menos al comienzo) nos brindará la posibilidad de que los primeros años no sean únicamente pérdida, y podamos alcanzar rápidamente el punto de equilibrio.

Con un contrato de locación asegurado, el siguiente paso es encargarse del proceso más largo de todos: la obra. Para la obra se trabajará con el arquitecto Trivelloni, quien se ha encargado de hacer todas las averiguaciones necesarias y tiene amplia experiencia en el desarrollo arquitectónico de muchos bares y restaurantes en Buenos Aires. Tanto la inversión necesaria como el plazo de duración dependerán del local que se nos permita alquilar en Recoleta Urban Mall. En caso de que podamos acceder a un local que previamente era gastronómico, las bases para la construcción estarán hechas, por lo cual este proceso será más simple.

Una vez que la obra haya comenzado, el siguiente paso será conseguir todos los permisos necesarios y completar los trámites que el gobierno de la ciudad requiere a la hora de abrir un restaurante. El siguiente paso sería cotizar y adquirir todos los equipamientos necesarios para el funcionamiento del restaurante, desde los hornos y heladeras, hasta las mesas y vasos, comenzando por aquellos productos que requieran tiempos de entrega mayores.

En los meses previos a la apertura, el gerente y el jefe de cocina se encargarán de probar personal en la sede Norcenter que será contratado para la sede Recoleta. Esto es posible ya que gran parte de nuestro personal está contratado por jornal y no representaría un costo extra llevar a cabo estas pruebas. Dichas pruebas nos permitirán inaugurar la sede Recoleta con cocineros y mozos de primer nivel, completamente entrenados, lo que nos hará mucho más eficientes en el corto plazo que lo que fuimos en Norcenter.

Riesgos

Inaugurar un restaurante tiene muchísimos riesgos que pueden ser mitigados a través de una correcta gestión. Sin embargo, algunos de ellos van más allá del *management*. Puede ocurrir que simplemente los ingresos totales no superen a los costos, que el incremento de nuestra base de clientes sea menor al estimado, que un competidor sea más fuerte y adquiera la porción de mercado o los clientes de El Capitán, que la propuesta no logre captar al segmento objetivo, o que condiciones macroeconómicas o legales del país no permitan continuar con la viabilidad negocio, entre otros conflictos.

En base a nuestra experiencia con la primera sucursal, creemos que tenemos dos grandes riesgos:

1. **Baja demanda:** Representa la mayor amenaza contra cualquier negocio. En nuestro caso, son varios los motivos. Si bien está claro que la propuesta de valor funciona (comprobado por numerosos sitios web donde nuestros clientes suben sus reseñas), el caso de Recoleta presenta más potencial, pero, a la vez, más amenazas frente a la sucursal Norcenter. Por un lado, la competencia en Recoleta Urban Mall es mucho mayor, ya que cuenta con otros restaurantes de gran nivel gastronómico como lo son T.G.I. Fridays, Pani o Le Pain Quotidien. Además, la crisis económica en la cual está entrando el país afectará el poder adquisitivo de los segmentos C2 y C1, una gran parte de nuestro público.
2. **Juicios laborales:** Si bien son comunes en cualquier emprendimiento, en aquellas industrias con falta de profesionalización, la posibilidad de juicios laborales es mucho mayor. La manera de protegernos frente a este riesgo

es cumpliendo la ley y respetando los derechos de nuestros empleados. Entendemos que el dinero invertido en prevenir juicios laborales puede ser mucho menor que el necesario para resolverlos.

Estrategia de Salida

En caso de que se desee salir de el negocio, a continuación, se detallan diferentes opciones que pueden ser tomadas como estrategias de salida:

- Convertir la sucursal Recoleta en franquicia y venderla. Esto nos permitirá recuperar la inversión inicial y más, al mismo tiempo que mantenemos la franquicia de Recoleta como parte de la cadena *El Capitán Deli Theatre*. Sin embargo, estaríamos perdiendo control en las operaciones.
- Vender la empresa. En la gastronomía hay muchos grupos empresarios que se dedican al manejo de cadenas de restaurantes. Una potencial estrategia de salida es vender la empresa NATIPACEL S.A.S. a uno de estos grupos. El valor de nuestra empresa estaría conformado principalmente por la cartera de clientes, su imagen de marca, la estandarización de procesos y todos los activos tangibles e intangibles.
- Buscar inversiones en el Merval para convertir a *El Capitán Deli Theatre* en una cadena de restaurantes. A través de una oferta pública podríamos financiarnos para expandir nuestras sucursales en todo el país, o incluso en el exterior, teniendo liquidez de nuestras tenencias accionarias.

CAPÍTULO 10

Conclusiones

A lo largo de este trabajo esperamos haber presentado evidencias acerca de la viabilidad de la apertura de la segunda sucursal de El Capitán. Si el contexto económico no fuese tan inestable para invertir en el país, ciertamente estaríamos considerando llevarlo a cabo tras todo lo investigado en este plan de negocio, en el cual hemos desarrollado los aspectos claves del primer restaurante temático de cine de Latinoamérica.

Como vimos en el Capítulo 4, nuestro segmento target de clientes ha respondido positivamente a la propuesta de valor de El Capitán, y creemos que este logro es fruto de 1) la experiencia diferencial, 2) la ubicación, 3) la calidad de nuestros platos y 4) el servicio de atención al cliente. Estimamos que con todos los conocimientos que poseemos acerca de la primera sucursal, abrir la segunda no presentará desafíos y será llevado a cabo de manera más eficiente. El Capítulo 6 resume mucho de lo que hemos aprendido durante este tiempo con respecto a la eficiencia de los procesos en la industria gastronómica.

En el Capítulo 3 demostramos que la oportunidad de negocio existe y puede ser aprovechada mediante la elección de la ubicación ideal, y según nuestro análisis, el *shopping* Recoleta Open Mall es una opción interesante. Como discutimos previamente, uno de los grandes problemas que tenemos hoy en día en Norcenter es la estacionalidad semanal, resultado del poco tráfico de gente que el shopping convoca. Si bien esto es algo normal en cualquier tipo de centro comercial, esperamos que en Recoleta Urban Mall el efecto no sea tan notorio como lo es en Norcenter. Sin embargo, uno de los factores cruciales para la viabilidad de este plan es conseguir un contrato de locación favorable, tal como

se menciona en el Capítulo 10. Dichas condiciones nos permitirán mantener el negocio a flote, aunque sea los primeros años, para lograr recuperar la inversión y comenzar a percibir ingresos positivos. El Capítulo 7 desarrolla este tema en mayor profundidad.

En retrospectiva, hemos logrado entender con gran profundidad este negocio y su potencial. Esperamos que la lectura de nuestro trabajo haya resultado tan interesante como fue para nosotros realizarlo.

Muchas gracias.



Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Buenos Aires Ciudad. “Salas, espectadores y promedio de espectadores por sala en cines ubicados en centros de compras (shoppings). Ciudad de Buenos Aires y 24 partidos de la provincia de Buenos Aires. Años 2002/agosto 2019.” Consultado el 29/10/2019.
<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=197>
- Entrevista a Gabriela Cigno - Responsable Área Comercial Recoleta Urban Mall acerca de un posible alquiler de local, para conocer: Precios, condiciones, alquiler, flujo de gente al *shopping*, valor llave de entrada, mts2 de locales en alquiler, ubicación de locales en alquiler y demás.
- INCAA. 2019. “Anuario 2018”, página 163. Consultado el 15/11/2019.
<http://fiscalizacion.incaa.gov.ar/images/Anuarios/Anuario-INCAA-2018-DIGITAL.pdf>
- INDEC. Consultado el 18/11/2019.
https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-bases_EPH_tabulado_continua
- INDEC. Junio 2019. “INDEC Informa”, página 14. Consultado el 18/11/2019.
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/publicaciones/indecinforma/indec_informa_06_19.pdf
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley.
- Porter, M. E. (1979) *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.

- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Web de la Unión de trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina: <http://www.uthgra.org.org>



Universidad de
San Andrés

ANEXO

Anexo 1: Entrevista con Gabriela Cigno - Responsable Área Comercial Recoleta Urban Mall

¿Tienen datos del tránsito de personas por día o por semana?

El ingreso promedio mensual al centro comercial es de 450.000 personas. Los días de menor afluencia suelen ser los lunes y los martes y los días de mayor afluencia, los sábados y domingos. También aumenta la afluencia de público los días con acciones especiales, ej: Día de descuento con un banco, por ejemplo.

¿Cuál es la hora pico?

Depende del día de la semana. De lunes a viernes suele ser entre las 18 y las 19 hs, los fines de semana, especialmente los sábados entre las 19 y las 20 o 21 hs.

¿Existe estacionalidad?

Sí hay estacionalidad. Los meses de mayor venta suelen ser los meses que tienen alguna fecha especial, como el Día de la Madre, Día del Padre. El mes de diciembre es el mes de mayor venta en el año por la Navidad. Otra fecha en donde crece la afluencia de público y la facturación en Recoleta Urban Mall, especialmente para las marcas del rubro gastronómico y los cines, es el período de vacaciones de invierno. Por el contrario, el mes de febrero suele ser el mes de menor facturación en el año, porque hay mucha gente de vacaciones, además inician las clases y la mayoría de las marcas todavía están en liquidación, por lo que suelen tener poco stock de producto.

¿Hace cuánto están los restaurantes que están ahora en promedio (los más comparables con El Capitán son Quotidiano, Le Pain Quotidien, Pani, Muu, Strada y TGIF)?

Quotidiano está hace un año. Pani, Muu y Le Pain Quotidien hace aprox 5 años. TGI está desde que inauguró Recoleta Urban Mall, es decir hace 9 años. Strada

está desde que se inauguró el complejo Village Cinemas que creo se inauguró en el 89.

¿Hay mucha rotación?

En el rubro gastronómico no hay mucha rotación de marcas por varios motivos:

- La inversión inicial es muy alta (equipamiento, mobiliario, decoración, etc).
- El costo de personal es muy alto también, normalmente un local como Quotidiano requiere de 50 personas aprox. entre mozos, cocineros, pasteleros, encargados, bacheros, etc. Esto implica una importante barrera de salida, por el alto costo de indemnizaciones que tendrían que pagar si tuvieran que cerrar.
- Al ser tan alta la inversión inicial, el retorno de la inversión es a 5/10 años. Por lo que no hay muchas empresas que puedan hacerlo.
- El costo fijo mensual es muy alto también (materia prima, insumos, personal, etc) por lo que el piso de facturación que tienen que tener es alto. Un local como Quotidiano, para que sea rentable, debiera facturar por encima de los \$5.000.000 promedio mensuales.

Para llevar a cabo nuestro plan financiero, necesitamos datos de los costos. Teniendo en cuenta que es para un local gastronómico de tamaño tipo TGI o similar (250 m2 aprox). ¿Cuál es el costo de la llave de entrada? ¿Expensas (fijos y variables)? ¿Impuestos?

Los ítems que generalmente se pagan en cualquier contrato de locación son:

- Alquiler: Un porcentaje de las ventas con un alquiler mínimo fijo
- Fondo de promoción y publicidad: que es el 15% del alquiler
- Expensas: Son los gastos de mantenimiento del centro comercial, distribuido entre todos los locales. El cálculo de la distribución se hace teniendo en cuenta la superficie del local, su ubicación, los metros de vidriera, etc. No son fijas, porque los gastos del centro comercial varían todos los meses.
- Llave de ingreso: No es un valor fijo, para su cálculo se tiene en cuenta varios factores: el potencial de facturación del local, la ubicación, la marca, etc. No paga lo mismo de llave un local como Pani que se encuentra en la vereda del *shopping*, que Strada que está en el 3er piso.

- Comisión: Es el 6% del valor del contrato, es decir: el monto de los alquileres fijos, por el total de los meses del contrato + el valor llave.
- Impuestos: IVA e IIBB

Las diferencias entre un local de indumentaria y uno gastronómico que tenga atención de mesas son:

- Debido a la alta inversión de un local gastronómico y el alto costo de personal que tiene, se suelen hacer contratos a 5 años o más, en cambio uno de indumentaria se hace a 3 años.
- Otra diferencia puede ser el porcentaje de alquiler que se cobre. En el caso de los locales de indumentaria, por lo general se cobra en el mercado, el 7% de la venta neta, en el caso de un gastronómico ronda en el 5 o 6%

¿Existen beneficios por contratos a largo plazo? ¿Qué plazos?

El beneficio es el plazo más largo, porque le permite a la marca recuperar la inversión en ese período.

¿Sabemos que ustedes también administran el Shopping El Solar en Palermo ofrecen algún beneficio para los negocios que cuenten con presencia en ambos?

No necesariamente. El beneficio que les damos a las marcas cuando ingresan, es que el mes en que realizan la obra, no se les cobra alquiler, sí expensas.

¿Tienen algún material que nos pueda aportar a la investigación?

Cuando negociamos un contrato con una nueva marca, lo que se les entrega es un presupuesto con las condiciones comerciales y el plano del local.

Anexo 2 - Planilla de Stock

Si bien la planilla de stock es mucho más extensa, se adjunta la parte de Carnes de manera explicativa.

FRIGORÍFICO ALIMENTIC	PEDIDO	STOCK
BONDIOLA FRESCA	2 KG	3 KG
GRASA	3 KG	-
LOMO	-	5 KG
OJO DE BIFE	7 KG	5 KG
PECETO	10 KG	-
RIBS DE CERDO	-	20 U
ROAST BEEF	-	10 KG
PICADA DE ROAST BEEF	10 KG	5 LG
EL CONDOR	PEDIDO	STOCK
PECHUGA DE POLLO	10 KG	20 KG
HUEVOS	-	1/2 CAJÓN
PESCE	PEDIDO	STOCK
TUBO DE CALAMAR	3 U	-
PENCA DE SALMÓN	-	5 KG
BERBERECHOS	2 KG	2 KG
CAMARONES	-	5 KG
TINTA DE CALAMAR X 200 GR	-	-

Anexo 3 - Planilla de Proveedores

Si bien la planilla de stock es mucho más extensa, se adjunta la parte de Carnes de manera explicativa. Los colores de fondo indican el estado del pedido, donde Verde: Entregado, Amarillo: Pedido confirmado y Rojo: Pedido sin confirmar.

CATEGORÍA	PROVEEDOR	DÍAS DE ENTREGA	DÍA DE PEDIDO
BEBIDAS	QUILMES	MAR	DOMINGO
	CITRIC	MAR	DOMINGO
	SOUVERIAN	MAR	DOMINGO
	PEÑAFLORES	MAR	DOMINGO
	CAFÉ 3	JUEVES	DOMINGO
	PERNOD RICARD		DOMINGO
ALMACEN	EL EMPORIO	MIER - VIER	DOMINGO
	MAYORISTA NET	MIER - VIER	DOMINGO
	SULI	JUEVES	DOMINGO
	ACEITE	MARTES	DOMINGO

Anexo 4 - Ranking de ventas

Rubro	Plato	%	Cantidad de comensales			
			500	700	850	1000
Entradas	007 Octopussy	3,1%	20	28	35	41
	Cinema Paradiso	2,1%	14	19	23	28
	Sueños de Libertad	2,6%	17	24	29	34
	Cara de Queso	2,2%	14	20	25	29
	Harry Potter	2,0%	13	18	22	26
	El Señor de los Anillos	1,2%	8	11	13	15
	Piratas del Caribe	1,1%	7	10	12	14
Super 8	2,2%	14	20	24	29	
Sandwiches	El Padrino	4,2%	27	38	46	54
	Gladiador	5,9%	38	53	65	76
	Corazón Valiente	2,8%	18	26	31	37
	Amelie!	1,3%	8	11	14	16
Burgers	King Kong	6,9%	45	62	76	89
	Terminator	4,2%	27	38	46	54
	Pecados Capitales	2,8%	18	26	31	37
	Moulin Rouge	2,7%	17	24	30	35

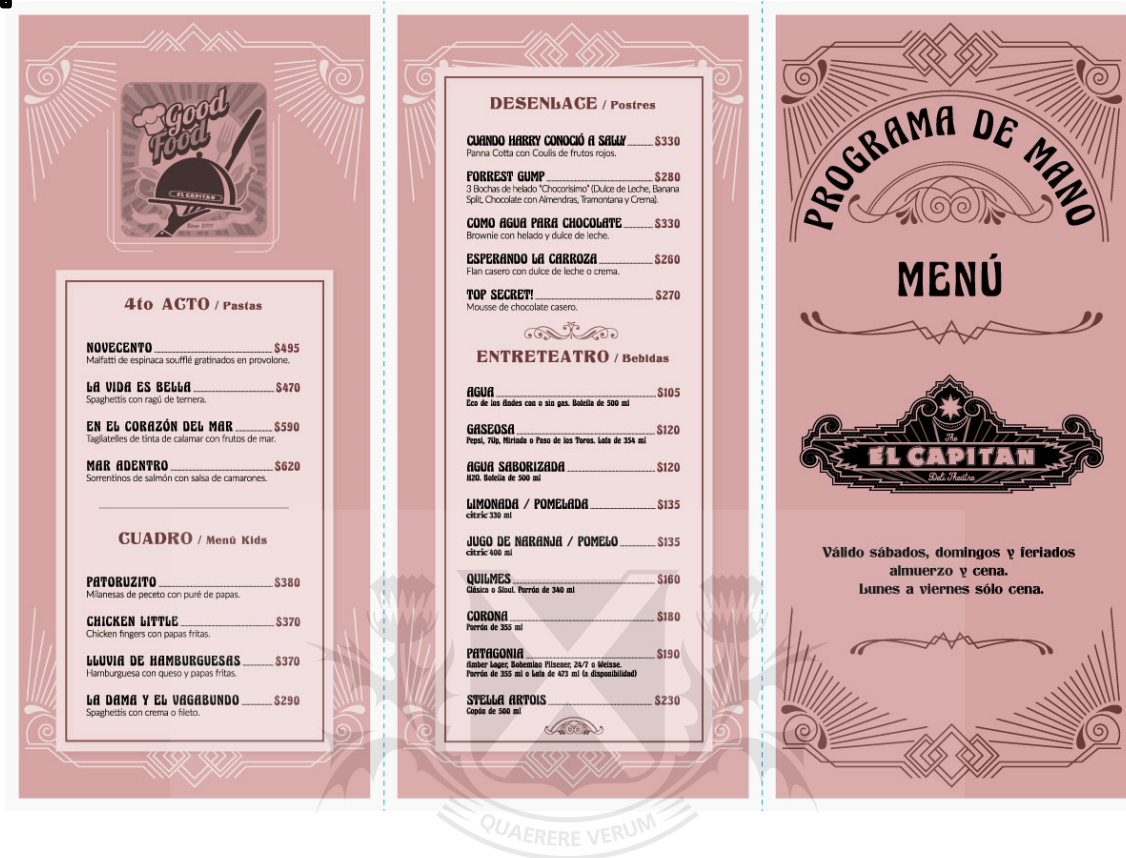
Anexo 5 – Recetas

MALFATTIS PARA “NOVECENTO”

- ESPINACA HERVIDA Y ESCURRIDA (NO CRUDA) 1.2 KG
- RICOTA 1 KG
- QUESO RALLADO LA PAULINA 400 GR
- HUEVOS 4 UNIDADES
- HARINA 300 GR
- HARINA EXTRA (PARA REBOZAR) 30 GR

1. Lavar y cocinar la espinaca
2. Escurrirla bien y picarla
3. Integrar todos los ingredientes sin amasar
4. Armar los malfatis de 20 grs c/u
5. Rebozarlos por harina
6. Porcionarlos de a 9 unidades (180 grs de Malfattis).

Anexo 6 – Menú



Anexo 7 – Posters

Universidad de



Anexo 8 – Ambientación



Universidad de

San Andrés





Anexo 9 – Cálculo de tasa de descuento

Gastronomy related stocks	Ticker	Levered Beta (5Y Monthly)	Tax (USA)	Total Debt	Market Cap	Debt to Mark Cap	Debt to Equity	Unlevered Beta
El Pollo Loco Holdings, Inc.	NASDAQS:LOCO	1,65	21%	\$ 379.186.000,00	\$ 512.162.000,00	0,74	1,419	1,041
Luby's, Inc.	NYSE:LUB	1,67	21%	\$ 84.970.000,00	\$ 45.748.000,00	1,86	0,881	0,677
Papa John's International, Inc.	NASDAQS:PZZA	0,96	21%	\$ 1.047.377.000,00	\$ 2.698.000.000,00	0,39	N/A*	0,735
Starbucks Corporation	NASDAQS:SBUX	0,80	21%	\$25.450.600.000,00	\$ 88.090.000.000,00	0,29	N/A*	0,651
McDonald's Corporation	NYSE:MCD	0,60	21%	\$55.721.100.000,00	\$ 138.718.000.000,00	0,40	N/A*	0,455
Yum! Brands, Inc.	NYSE:YUM	0,88	21%	\$13.247.000.000,00	\$ 26.565.000.000,00	0,50	N/A*	0,631
Cracker Barrel Old Country Store, Inc.	NASDAQS:CBRL	1,07	21%	\$ 976.515.000,00	\$ 2.654.000.000,00	0,37	3,741	0,829
Darden Restaurants, Inc.	NYSE:DRI	1,34	21%	\$ 3.500.500.000,00	\$ 9.123.000.000,00	0,38	2,459	1,028
The Wendy's Company	NASDAQS:WEN	1,24	21%	\$ 4.478.170.000,00	\$ 4.868.000.000,00	0,92	8,465	0,718
BJ's Restaurants, Inc.	NASDAQS:BJRI	1,91	21%	\$ 781.797.000,00	\$ 473.718.000,00	1,65	2,619	0,829
The Cheesecake Factory Incorporated	NASDAQS:CAKE	1,40	21%	\$ 2.268.851.000,00	\$ 1.042.000.000,00	2,18	2,812	0,515
Jack in the Box Inc.	NASDAQS:JACK	1,70	21%	\$ 1.696.067.000,00	\$ 1.599.000.000,00	1,06	N/A*	0,925
Brinker International, Inc.	NYSE:EAT	2,24	21%	\$ 2.036.500.000,00	\$ 1.088.000.000,00	1,87	N/A*	0,904
The Marcus Corporation	NYSE:MCS	1,26	21%	\$ 737.728.000,00	\$ 432.315.000,00	1,71	1,059	0,537
Average		1,337				1,022	2,932	0,748

Fuente: Yahoo!Finance

*Negative Stockholder's Equity

Treasury Bill (Risk free)	Rate
DTB3	0,15%
DTB1YR	0,17%

Fuente: Board of Governors of the Federal Reserve System (US), 3-Month Treasury Bill: Secondary Market Rate [DTB3], retrieved from FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis; <https://fred.stlouisfed.org/series/DTB3>, June 7, 2020.

Rm =	9,76%
WACC =	7,34%

Reisgo País Argentina =	871,97
WACC Argentina =	16,06%

Anexo 10 – IVA

	2020			2021												
	Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			
	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
IVA DÉBITO	IVA Ventas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 761.348,61	\$ 786.320,84	\$ 693.412,13	\$ 677.787,45	\$ 698.188,85	\$ 784.013,07	\$ 939.447,12	\$ 964.436,42	\$ 848.171,72	\$ 795.255,16	\$ 812.353,15	\$ 903.354,49
IVA CRÉDITO	Llave de entrada	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 46.280,99	✓ \$ 46.280,99	✓ \$ 46.280,99	✓ \$ 46.280,99	✓ \$ 46.280,99	✓ \$ 46.280,99	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00
	Alquiler	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 45.680,92	✓ \$ 47.179,25	✓ \$ 41.604,73	✓ \$ 40.667,25	✓ \$ 41.891,33	✓ \$ 47.040,78	✓ \$ 56.366,83	✓ \$ 57.866,18	✓ \$ 50.890,30	✓ \$ 47.715,31	✓ \$ 48.741,19	✓ \$ 54.201,27
	Fondo de promoción	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 6.852,14	✓ \$ 7.076,89	✓ \$ 6.240,71	✓ \$ 6.100,09	✓ \$ 6.283,70	✓ \$ 7.056,12	✓ \$ 8.455,02	✓ \$ 8.679,93	✓ \$ 7.633,55	✓ \$ 7.157,30	✓ \$ 7.311,18	✓ \$ 8.130,19
	Expensas	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 43.799,96	✓ \$ 45.236,60	✓ \$ 46.720,36	✓ \$ 48.135,99	✓ \$ 49.584,88	✓ \$ 51.072,43	✓ \$ 52.507,57	✓ \$ 53.904,27	✓ \$ 55.251,87	✓ \$ 56.478,47	✓ \$ 57.692,75	✓ \$ 58.846,61
	Comisión	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 41.652,89	✓ \$ 41.652,89	✓ \$ 41.652,89	✓ \$ 41.652,89	✓ \$ 41.652,89	✓ \$ 41.652,89	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00
	Obra	✓ \$ 846.041,15	✓ \$ 875.652,59	✓ \$ 904.549,12	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00
	Equipamiento gastronómico	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 636.011,10	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00
	Bazar	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 106.001,85	✓ \$ 6.569,99	✓ \$ 6.785,49	✓ \$ 7.008,05	✓ \$ 7.220,40	✓ \$ 7.437,73	✓ \$ 7.660,86	✓ \$ 7.876,13	✓ \$ 8.085,64	✓ \$ 8.287,78	✓ \$ 8.471,77	✓ \$ 8.653,91	✓ \$ 8.826,99
	Mercadería	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 228.404,58	✓ \$ 235.896,25	✓ \$ 208.023,64	✓ \$ 203.336,24	✓ \$ 209.456,66	✓ \$ 235.203,92	✓ \$ 281.834,14	✓ \$ 289.330,92	✓ \$ 254.451,52	✓ \$ 238.576,55	✓ \$ 243.705,94	✓ \$ 271.006,35
	Gas	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 10.949,99	✓ \$ 11.309,15	✓ \$ 11.680,09	✓ \$ 12.034,00	✓ \$ 12.396,22	✓ \$ 12.768,11	✓ \$ 13.126,89	✓ \$ 13.476,07	✓ \$ 13.812,97	✓ \$ 14.119,62	✓ \$ 14.423,19	✓ \$ 14.711,65
	Luz	✓ \$ 9.914,54	✓ \$ 10.261,55	✓ \$ 10.600,19	✓ \$ 10.949,99	✓ \$ 11.309,15	✓ \$ 11.680,09	✓ \$ 12.034,00	✓ \$ 12.396,22	✓ \$ 12.768,11	✓ \$ 13.126,89	✓ \$ 13.476,07	✓ \$ 13.812,97	✓ \$ 14.119,62	✓ \$ 14.423,19	✓ \$ 14.711,65
	Gastos varios	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 10.949,99	✓ \$ 11.309,15	✓ \$ 11.680,09	✓ \$ 12.034,00	✓ \$ 12.396,22	✓ \$ 12.768,11	✓ \$ 13.126,89	✓ \$ 13.476,07	✓ \$ 13.812,97	✓ \$ 14.119,62	✓ \$ 14.423,19	✓ \$ 14.711,65
	Redes sociales	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 6.360,11	✓ \$ 6.569,99	✓ \$ 6.785,49	✓ \$ 7.008,05	✓ \$ 7.220,40	✓ \$ 7.437,73	✓ \$ 7.660,86	✓ \$ 7.876,13	✓ \$ 8.085,64	✓ \$ 8.287,78	✓ \$ 8.471,77	✓ \$ 8.653,91	✓ \$ 8.826,99
	Google Ads/Search	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 6.360,11	✓ \$ 6.569,99	✓ \$ 6.785,49	✓ \$ 7.008,05	✓ \$ 7.220,40	✓ \$ 7.437,73	✓ \$ 7.660,86	✓ \$ 7.876,13	✓ \$ 8.085,64	✓ \$ 8.287,78	✓ \$ 8.471,77	✓ \$ 8.653,91	✓ \$ 8.826,99
	Medios tradicionales	✓ \$ 0,00	✓ \$ 0,00	✓ \$ 6.360,11	✓ \$ 6.569,99	✓ \$ 6.785,49	✓ \$ 7.008,05	✓ \$ 7.220,40	✓ \$ 7.437,73	✓ \$ 7.660,86	✓ \$ 7.876,13	✓ \$ 8.085,64	✓ \$ 8.287,78	✓ \$ 8.471,77	✓ \$ 8.653,91	✓ \$ 8.826,99
TOTAL CRÉDITO		✓ \$ 855.955,69	✓ \$ 885.914,14	✓ \$ 1.676.242,59	✓ \$ 471.801,44	✓ \$ 484.392,29	✓ \$ 453.595,82	✓ \$ 451.157,03	✓ \$ 462.090,05	✓ \$ 497.254,92	✓ \$ 470.048,77	✓ \$ 482.552,07	✓ \$ 442.817,27	✓ \$ 426.173,55	✓ \$ 435.336,28	✓ \$ 471.627,34
IVA DIFERENCIA		✓ -\$ 855.955,69	✓ -\$ 885.914,14	✓ -\$ 1.676.242,59	✓ \$ 289.547,17	✓ \$ 301.928,55	✓ \$ 239.816,32	✓ \$ 226.630,42	✓ \$ 236.098,80	✓ \$ 286.758,15	✓ \$ 469.398,35	✓ \$ 481.884,35	✓ \$ 405.354,45	✓ \$ 369.081,61	✓ \$ 377.016,87	✓ \$ 431.727,16
IVA CRÉDITO ACUMULADO		0 -\$ 855.955,69	-\$ 1.741.869,83	-\$ 3.418.112,42	-\$ 3.128.565,25	-\$ 2.826.636,70	-\$ 2.586.820,38	-\$ 2.360.189,96	-\$ 2.124.091,16	-\$ 1.837.333,01	-\$ 1.367.934,65	-\$ 886.050,30	-\$ 480.695,85	-\$ 111.614,24	\$ 0,00	\$ 0,00
IVA FLUJO		✓ -\$ 855.955,69	✓ -\$ 885.914,14	✓ -\$ 1.676.242,59	✓ \$ 289.547,17	✓ \$ 301.928,55	✓ \$ 239.816,32	✓ \$ 226.630,42	✓ \$ 236.098,80	✓ \$ 286.758,15	✓ \$ 469.398,35	✓ \$ 481.884,35	✓ \$ 405.354,45	✓ \$ 369.081,61	✓ \$ 111.614,24	✓ \$ 0,00

Anexo 11 – Supuestos macroeconómicos

ARGENTINA	2020						2021					
	Q3			Q4			Q1			Q2		
	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio
Inflation (% EOP)	3,10%	3,30%	3,55%	3,60%	3,50%	3,30%	3,30%	3,28%	3,28%	3,03%	3,01%	3,00%
Factor de capitalización o actualización	1,03	1,07	1,10	1,14	1,18	1,22	1,26	1,30	1,35	1,39	1,43	1,47
Tipo de cambio nominal (\$/US\$, EOP)	\$ 72,400	\$ 74,800	\$ 77,342	\$ 80,000	\$ 82,681	\$ 85,362	\$ 88,065	\$ 89,290	\$ 93,349	\$ 96,140	\$ 99,161	\$ 102,803

ARGENTINA	2021						2022	2023	2024	2025
	Q3			Q4						
	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre				
Inflation (% EOP)	2,81%	2,66%	2,50%	2,22%	2,15%	2,00%	32,50%	25,00%	20,00%	15,00%
Factor de capitalización o actualización	1,51	1,55	1,59	1,63	1,66	1,70	2,25	2,81	3,37	3,87
Tipo de cambio nominal (\$/US\$, EOP)	\$ 105,445	\$ 108,087	\$ 111,730	\$ 115,372	\$ 117,914	\$ 120,110	\$ 150,000	\$ 185,000	\$ 215,000	\$ 240,000

Universidad de
San Andrés

Anexo 12 - FLUJOS DE FONDO LIBRES

	2020			2021								
	Q4			Q1			Q2			Q3		
	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
VENTAS NETAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.625.469,57	\$ 3.744.384,97	\$ 3.301.962,54	\$ 3.227.559,30	\$ 3.324.708,83	\$ 3.733.395,59	\$ 4.473.557,73	\$ 4.592.554,36	\$ 4.038.912,96
COSTOS EROGABLES	\$ 47.212,12	\$ 48.864,54	\$ 646.106,52	\$ 3.262.656,97	\$ 3.355.937,68	\$ 3.243.705,08	\$ 3.264.928,70	\$ 3.350.599,19	\$ 3.552.556,07	\$ 3.456.292,35	\$ 3.548.229,72	\$ 3.390.275,48
AMORTIZACIONES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58
RESULTADO POR VENTA DE BIENES DE USO												
INVERSION ENACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 4.028.767,36	\$ 4.169.774,22	\$ 7.336.001,06	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
EBIT	-\$ 4.075.979,48	-\$ 4.218.638,76	-\$ 7.982.107,57	\$ 352.482,02	\$ 378.116,71	\$ 47.926,88	-\$ 47.699,98	-\$ 36.220,94	\$ 170.508,94	\$ 1.006.934,80	\$ 1.033.994,06	\$ 638.306,91
Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo IVA	-\$ 855.955,69	-\$ 885.914,14	-\$ 1.676.242,59	\$ 289.547,17	\$ 301.928,55	\$ 239.816,32	\$ 226.630,42	\$ 236.098,80	\$ 286.758,15	\$ 469.398,35	\$ 481.884,35	\$ 405.354,45
FCF	-\$ 4.931.935,17	-\$ 5.104.552,90	-\$ 9.658.350,16	\$ 652.359,77	\$ 690.375,84	\$ 298.073,77	\$ 189.261,02	\$ 210.208,44	\$ 467.597,67	\$ 1.486.663,73	\$ 1.526.208,99	\$ 1.053.991,94
FCF DOLARIZADO	-\$ 61.649,19	-\$ 61.737,92	-\$ 113.145,58	\$ 7.407,73	\$ 7.731,86	\$ 3.193,11	\$ 1.968,60	\$ 2.119,87	\$ 4.548,48	\$ 14.098,92	\$ 14.120,14	\$ 9.433,42
FCF PV	-\$ 61.649,19	-\$ 60.976,26	-\$ 110.371,06	\$ 7.136,93	\$ 7.357,32	\$ 3.000,95	\$ 1.827,30	\$ 1.943,44	\$ 4.118,48	\$ 12.608,55	\$ 12.471,74	\$ 8.229,36

San Andrés

	Q4			2022	2023	2024	2025
	octubre	noviembre	diciembre				
	VENTAS NETAS	\$ 3.786.929,35	\$ 3.868.348,33				
COSTOS EROGABLES	\$ 3.339.471,67	\$ 3.411.270,31	\$ 3.610.849,67	\$ 58.249.034,80	\$ 72.811.293,50	\$ 87.373.552,20	\$ 100.479.585,03
AMORTIZACIONES	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 10.330,58	\$ 123.966,94	\$ 123.966,94	\$ 123.966,94	\$ 123.966,94
RESULTADO POR VENTA DE BIENES DE USO							\$ 1.859.504,13
INVERSION ENACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
EBIT	\$ 437.127,10	\$ 446.747,44	\$ 680.507,81	\$ 11.910.494,00	\$ 14.919.109,24	\$ 17.927.724,47	\$ 22.494.982,32
Impuesto a las ganancias	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 185.624,98	-\$ 3.729.777,31	-\$ 4.481.931,12	-\$ 5.623.745,58
Flujo IVA	\$ 369.081,61	\$ 111.614,24	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FCF	\$ 816.539,29	\$ 568.692,25	\$ 690.838,39	\$ 12.220.085,93	\$ 18.772.853,49	\$ 22.533.622,53	\$ 28.242.694,84
FCF DOLARIZADO	\$ 7.077,47	\$ 4.822,95	\$ 5.751,71	\$ 81.467,24	\$ 101.474,88	\$ 104.807,55	\$ 117.677,90
FCF PV	\$ 6.097,95	\$ 4.104,19	\$ 4.834,15	\$ 58.994,55	\$ 63.313,03	\$ 56.342,06	\$ 54.505,54

San Andrés

Anexo 13 - IMPUESTO A LAS GANANCIAS (QUEBRANTOS Y FLUJOS)

	2020			2021								
	Q4			Q1			Q2			Q3		
	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre
EBIT	-\$ 4.075.979,48	-\$ 4.218.638,76	-\$ 7.982.107,57	\$ 352.482,02	\$ 378.116,71	\$ 47.926,88	-\$ 47.699,98	-\$ 36.220,94	\$ 170.508,94	\$ 1.006.934,80	\$ 1.033.994,06	\$ 638.306,91
IG	\$ 1.018.994,87	\$ 1.054.659,69	\$ 1.995.526,89	-\$ 88.120,51	-\$ 94.529,18	-\$ 11.981,72	\$ 11.924,99	\$ 9.055,24	-\$ 42.627,23	-\$ 251.733,70	-\$ 258.498,51	-\$ 159.576,73
A pagar IG	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Credito IG inicio del período (quebranto)	\$ 0,00	\$ 1.018.994,87	\$ 2.073.654,56	\$ 4.069.181,45	\$ 3.981.060,95	\$ 3.886.531,77	\$ 3.874.550,05	\$ 3.886.475,05	\$ 3.895.530,28	\$ 3.852.903,05	\$ 3.601.169,35	\$ 3.342.670,83
Credito IG fin del período	\$ 1.018.994,87	\$ 2.073.654,56	\$ 4.069.181,45	\$ 3.981.060,95	\$ 3.886.531,77	\$ 3.874.550,05	\$ 3.886.475,05	\$ 3.895.530,28	\$ 3.852.903,05	\$ 3.601.169,35	\$ 3.342.670,83	\$ 3.183.094,11

	Q4			2022	2023	2024	2025	2026
	octubre	noviembre	diciembre					
EBIT	\$ 437.127,10	\$ 446.747,44	\$ 680.507,81	\$ 11.910.494,00	\$ 14.919.109,24	\$ 17.927.724,47	\$ 22.494.982,32	#¡REF!
IG	-\$ 109.281,77	-\$ 111.686,86	-\$ 170.126,95	-\$ 2.977.623,50	-\$ 3.729.777,31	-\$ 4.481.931,12	-\$ 5.623.745,58	#¡REF!
A pagar IG	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 185.624,98	-\$ 3.729.777,31	-\$ 4.481.931,12	-\$ 5.623.745,58	#¡REF!
Credito IG inicio del período (quebranto)	\$ 3.183.094,11	\$ 3.073.812,33	\$ 2.962.125,47	\$ 2.791.998,52	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Credito IG fin del período	\$ 3.073.812,33	\$ 2.962.125,47	\$ 2.791.998,52	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	#¡REF!