



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**“Alcorta Highline”**

**Autor: Sofía Rosa**

**Legajo: 27169**

**Mentor: Diego Fernández Molero**

**Buenos Aires, 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Departamento**  
**Licenciatura en Administración de Empresas**

**“Alcorta Highline”**

**Autor: Sofía Rosa**  
**Legajo: 27169**  
**Mentor: Diego Fernández Molero**

**Victoria, 31 de Julio 2018**

# Índice

Índice .....	1
Resumen Ejecutivo .....	3
La Oportunidad de Negocio .....	4
Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad .....	9
Modelo de Negocio (CANVAS “Model”) .....	13
Análisis del Sector .....	18
Tendencias y Factores .....	28
Investigación de Mercado .....	29
Plan de Marketing .....	32
Operaciones .....	40
Política de Control de Inventario, Compras y Producción .....	42
Costos, Finanzas e Inversión .....	46
Equipo .....	51



Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios .....	53
Plan de Implementación y Riesgos .....	58
Bibliografía .....	63
Anexos .....	67



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen Ejecutivo

Hoy en día existen tres grandes tendencias de los consumidores de alimentos y entretenimiento: la practicidad (ya que el tiempo es un bien preciado para la mayoría de las personas), el aire libre y el hecho de poder desarrollar cualquier tipo de actividad con la tranquilidad de encontrarse en un lugar protegido.

Lo que se busca con “Alcorta Highline” es capturar esta oportunidad a través de un modelo de negocio innovador con dos componentes principales: por un lado el hecho de que los consumidores se sientan seguros en un lugar al aire libre, y por el otro un bar/restaurante llevado a cabo en “Alcorta Shopping” montado en un espacio que hoy se encuentra inutilizado.

Ambas partes del negocio buscan simplificar la vida de nuestros clientes, lograr que los consumidores disfruten de una amplia gama de productos puestos a su disposición de manera rápida y distinta, con una ambientación y experiencia única en el mercado.

Hay tres segmentos target a los cuales está dirigido nuestro emprendimiento: el segmento del mediodía (los oficinistas, personal de “Alcorta Shopping” y estudiantes que trabajan y/o estudian por la zona de Figueroa Alcorta y Salguero y sus alrededores), el segmento de tarde/noche (adultos jóvenes que se reúnen después de una jornada laboral), y por último, la empresa multinacional “IRSA”.

La inversión requerida es de aproximadamente 4.300.000 de pesos argentinos. Esta inversión será aportada por el socio inversionista de “Alcorta Highline”. En cuanto a la rentabilidad del negocio se estima que la TIR es de un 56% y que la inversión se recupera por completo casi a mitad del segundo año.

## Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocios radica en la falta de lugares al aire libre que ofrezcan alimentos y bebidas de todo tipo. Entonces, a través de “food trucks”, se busca que los consumidores disfruten de una experiencia nueva y distinta, con comida rápida y gourmet; dándole protagonismo a la nueva tendencia mundial de los “rooftops”.

Se presenta, por lo tanto, “Alcorta Highline”. Situado en la terraza del shopping homónimo, que años atrás funcionaba como cochera comercial y hoy en día es un lugar inutilizado.

“Alcorta Highline” tiene la oportunidad de introducirse y perdurar en el mercado ya que no existen propuestas que contengan dichas características, teniendo el concepto de “rooftops” como modelo de negocios.

El análisis de la propuesta de negocio, estará basado en las ideas propuestas por Bygrave y Zacharakis (Bygrave y Zacharakis. 2010). Los autores sostienen que para que un negocio sea exitoso, debería presentar dos características: (1) el emprendedor debería estar apasionado por la idea y (2) la idea tiene que ser una fuerte oportunidad validada.

## IRSA y “Alcorta Shopping”

Uno de los objetivos principales del proyecto es que junto a la empresa “IRSA” se genere un negocio de renta adicional en un lugar hoy inutilizado.

“IRSA” es una de las empresas inmobiliarias líder de Argentina. Se dedican, en forma directa e indirecta, a través de subsidiarias, “joint ventures” y alianzas estratégicas, a la actividad inmobiliaria en la Argentina. Cuentan con una diversificada gama de actividades inmobiliarias, incluyendo la adquisición, desarrollo y operación de edificios de oficinas, centros comerciales, inmuebles destinados a viviendas, hoteles de lujo y reservas de tierra en zonas estratégicas.

Una de sus propiedades es “Alcorta Shopping”. El mismo fue concebido en 1992 con un concepto arquitectónico de avanzada.

A su vez, ha logrado posicionarse como el Centro Comercial referente de las últimas tendencias de la moda en Argentina. Está ubicado en Palermo Chico, una de las zonas edificadas más bellas y de mejor perfil socio-económico de la ciudad, transitada no solo por residentes sino también por turistas.

Sus clientes valoran un ambiente cálido y exclusivo, con una gama variada de servicios que incluyen tiendas comerciales prestigiosas, peluquerías, agradables cafés y exquisita comida internacional.

“Alcorta Shopping” es el lugar elegido por las marcas más importantes de la moda argentina para mostrar sus colecciones en desfiles y eventos privados. Una cifra de 508.333 personas visitan “Alcorta Shopping” por mes, se emiten 227.075 tickets mensuales, cuenta con 111 locales comerciales y con 1200 cocheras.

“Alcorta Shopping”, a su vez, posee 87.554 m<sup>2</sup> de superficie con un espacio de superficie alquilable de 15.876. Sin embargo, existe un área dentro de la edificación, la cual cumplía el rol de cochera comercial, que hoy en día se encuentra inutilizada. (ANEXO 1)

## **¿Por qué “rooftops”?**

La tendencia de los “rooftops” con servicios gastronómicos se imponen como nuevo modelo de negocios. La misma comenzó como un esnobismo en Europa y hoy en día es una de las experiencias más buscadas por el público: encontrarse en la cima, en el último piso, con una vista panorámica, disfrutando de un especial cóctel, de comida a elección o simplemente compartiendo un buen momento entre amigos.

Por otro lado, en 2012 se aprobó la ley N 4428 de Techos y Terrazas Verdes, por la cual, mediante deducciones de impuestos, se busca incentivar la instalación de azoteas ajardinadas en la ciudad.

La ley busca beneficiar a la ciudad con las múltiples ventajas de bienestar y de ahorro energético que esta práctica aporta. Un techo verde implica acondicionar la

cubierta de un inmueble para hacer posible la instalación de un pequeño jardín en ella. Consiste, por lo tanto, en colocar una capa de tierra así como otros elementos de riego y protección física de la cubierta para permitir el cultivo de plantas.

La ley establece las características que deberá tener el techo verde, para pasar a continuación a describir los incentivos fiscales para promoverlos: en los edificios ya construidos el impuesto que se reduce drásticamente es el de Alumbrado Barrido y Limpieza. La reducción de este impuesto se calcula como el producto entre lo que llaman “coeficiente de ponderación” por el descuento máximo aplicable que es el del 20%.

## **Leyes Anti Tabaco**

La ley N 26687, capítulo 6 artículos 23 a 26, tratan sobre los espacios fumadores y no fumadores, en donde está claramente especificado que está prohibido fumar en lugares cerrados.

Convive con la misma el hecho de que un 31,9% de la población adulta de la ciudad es fumadora, a este número se le suma una gran porción de fumadores sociales. Entonces, a la hora de elegir un lugar para tomar algo, es probable que ellos, piensen en uno puertas abiertas.

## **Valor Agregado de “Alcorta Highline”**

El valor agregado del proyecto, radicará en la experiencia que se le proveerá al consumidor: un espacio al aire libre, sin la exposición que implica la vía pública, con vista panorámica de una de las zonas más lindas de Buenos Aires, con una ambientación destacable y una oferta de distintos platos gourmets acompañados de una variedad de bebidas tanto alcohólicas como no.

## **Barrios Gastronómicos de Buenos Aires: Palermo**

Una parte del extenso barrio de Palermo se ha transformado en el polo gastronómico más atractivo de la Ciudad de Buenos Aires.

“Alcorta Shopping” está ubicado en Palermo Chico, una de las zonas edificadas más bellas y de mejor perfil socio-económico de la ciudad.

Una zona que combina la herencia que diseñó Carlos Thays a principio de siglo XX –Museo de Arte Decorativo, la actual Embajada de España- con la tendencia más actual de los grandes y modernos edificios de departamentos.

A su vez, no solo es una zona residencial. Las extensas plazas y parques así como los museos, absorben una enorme cantidad de turistas día a día. Dicha cuestión le otorga al barrio un constante movimiento de personas.

## **Demanda y Gastos Incurridos por los Clientes**

La cantidad de personas que transitan Palermo día a día le otorga una gran alzan a la demanda de ofertas alimenticias. Esto no cesa en los meses vacacionales de Enero y Febrero, época en la cual los consumidores priorizan disfrutar al aire libre. “Alcorta Highline” sería entonces, una interesante propuesta para el verano como lo fueron “Maldini” y “Aribau”, bares situados en la terraza del “Buenos Aires Design”, también propiedad de la empresa “IRSA”. En una entrevista con sus dueños nos comentaron que en Enero pasado asistieron a dicha terraza un total de 26.250 y en Febrero 33.110 personas.

Es tal la crecida y el interés por la búsqueda de nuevas experiencias en los últimos años que inclusive entes gubernamentales aportan a esta tendencia. Un claro ejemplo son los tours gratuitos organizados por el Ente de Turismo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que todos los jueves a las 18 horas invita a quienes quisieran a visitar “rooftops” distintos cada semana. Algunos son edificios que solo abren la terraza al público para la ocasión.

Nuestro emprendimiento, formará parte de este nuevo proyecto de la ciudad, para así lograr una mayor publicidad y un mayor alcance.

Con respecto al gasto que se incurre en promedio para comer en Palermo, podemos mencionar los datos hallados mediante un relevamiento de la Guía Óleo,

realizado en agosto del 2017. Según este estudio, el precio promedio para comer en la zona es de \$300 por persona. Es importante aclarar que este promedio no incluye extremos de precios .

Este estudio también ubica a Palermo entre los cinco barrios con más restaurantes de CABA y GBA, con un total de 979 establecimientos gastronómicos.

## **Competidores y Sustitutos**

Al momento de analizar nuestros competidores definimos que los más directos son aquellos locales gastronómicos que ofrecen un servicio con los rangos de precios, tiempos y perfil de atención similares a los que buscamos brindar en “Alcorta Highline”

En lo que respecta a los sustitutos, es oportuno hacer una división entre el mercado gastronómico y el de entretenimiento. En el caso de los restaurantes, podemos identificar a los “deliveries” o a las personas que deciden llevar desde su casa comida al trabajo. Por otro lado, en el sector de entretenimiento, definimos como sustitutos a los teatros, cines, fiestas o boliches.

## **Permanencia en el Tiempo y Potencial de Crecimiento**

La oportunidad de negocio que hemos encontrado, está ligada a la experiencia distinta que se le dará al consumidor y al fuerte lazo que estamos creando con “IRSA”. Nuestra permanencia en el tiempo, por ende, dependerá por un lado del valor diferencial que los consumidores le otorguen a “Alcorta Highline”. Asumimos entonces, el compromiso de mantener los estándares, el buen servicio y todas las características mencionadas anteriormente que logran la propuesta de valor. Siendo fundamental en el proyecto la estrategia de diferenciación de los productos, de la ambientación y del servicio.

Por otro lado, nuestra permanencia dependerá también de mantener un vínculo cordial y comercial con “IRSA”.

## **Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad**

La diferenciación de un producto o servicio es una estrategia empresarial mediante la cual una compañía intenta obtener una ventaja competitiva a través del incremento de la voluntad de pago de los clientes por los distintos productos que esta venda. Sin embargo, al final, la existencia de la estrategia de diferenciación es siempre un tema de percepción del consumidor. Si el producto o servicio es percibido como diferente, entonces existe la estrategia de diferenciación (Barney 2010).

### **“Alcorta Highline”**

Lo que se propone en este negocio, es montar un bar-restaurante en la terraza de “Alcorta Shopping”, la cual funcionó durante algunos años como estacionamiento pero que hoy en día es un espacio inutilizado que podría brindar una renta adicional, tanto a “IRSA” como a los operadores.

El local comercial, para evitar cuestiones de habilitaciones de construcción, se formará con tres “food trucks”, hoy regulados gracias a la ley N 5707, los cuales tendrán todos sus artefactos eléctricos, dado que no contaremos con comedita de gas.

El primero ofrecerá comida americana acompañada de distintas cervezas marca Patagonia que tendremos a disposición. Estará conformado por una plancha, una freidora eléctrica, una panchera, una heladera bajo mesada de acero inoxidable (que también funcionará como mesada), un freezer y una chopera de Patagonia. Dicha chopera cuenta con 4 canillas de las cervezas más vendidas: “Amber Lager”, “Bohemian Pilsener”, “IPA 24/7” y “Waze”.

El siguiente “food truck” ofrecerá una gama variada de piezas de sushi acompañado por una propuesta de distintos vinos. Contaremos con una heladera exhibidora sobre mesada tipo sushi y heladeras bajo mesada.

Por último, el tercer “food truck”, será una sandwichería gourmet con una propuesta de tragos modernos. Dispuesto a funcionar con 4 hornos eléctricos, otra heladera bajo mesada y un freezer.

Cada uno de los “food trucks” deberá medir menos de 30 m<sup>2</sup> para evitar la construcción de un baño en la terraza y que se usen los del shopping, ya que a partir de 30 m<sup>2</sup> los lugares gastronómicos, según la ley, deben contar obligatoriamente con un baño en el espacio.

El modelo de servicio será “self-service”, no tendremos gente encargada de ir a tomarle la orden a los clientes sino que estos tendrán la experiencia de pedir directamente lo que desean en el “food truck” elegido. Sentirán así, más libertad de quedarse sin la sospecha de que un mozo los esté echando, así como tampoco deberán dejar propina.

Se planea la entrada al lugar con la construcción de unas escaleras “Manhattan” desde la parte de afuera del tercer piso y un recibimiento con un cartel de neón con el nombre del lugar : “Alcorta Highline” (Ver Anexo 2 )

Para llevar a cabo la idea, se efectuó una reunión con un comercializador de la empresa “IRSA”, quien se encarga del alquiler de las góndolas de los shoppings, y que hoy en día es mi socio en este negocio.

Mi propuesta se basó en el siguiente formato de negocio: contar con un operador, trabajo que efectuaremos mi socio y yo, que maneje el espacio y opere los “food trucks”, que exista un socio inversionista que asuma la inversión inicial (la cual ronda en \$4.300.000.-). Se necesitará, por una clara razón de amortización de gastos, firmar contratos largos con “IRSA”, los cuales podrían ser de 2 a 4 años. Se respetarían los diseños y clausuras puestas por IRSA. Pagaríamos un alquiler de suma fija y en el caso de superar un límite de facturación indicado por la empresa, el costo de alquiler dependería de un porcentaje de la misma.

Dos temas a considerar en este plan de negocios son, el posible impacto sonoro que generaría en la zona ya que el proyecto se desarrollará al aire libre, y, la

necesidad de planos de evacuación y de provisión de elementos de seguridad. Trabajaremos junto “SeHMA”, una empresa que se especializa en llevar a cabo las funciones del Área de Seguridad e Higiene y Medio Ambiente en forma externa, reduciendo así los posibles siniestros y el costo que nos representaría a nosotros. Se utilizará un decibelímetro, que en base a una regla, aporta la información para controlar el volumen de la música para no estar operando ilegalmente y así evitar denuncias de los vecinos.

A la hora de hablar de la superficie alquilable que tiene “Alcorta Shopping”, es oportuno mencionar que cuentan con área bruta locativa, es decir, el área que se puede alquilar dentro del shopping depende la cantidad de cocheras que la empresa dueña posea. Los dueños de “IRSA”, entonces, con el propósito de contar con más superficie para utilizar en lo comercial, compraron cocheras de las oficinas enfrente al shopping, entonces legalmente estas computan como territorio de “Alcorta Shopping”. Esto le otorga a nuestra sociedad un beneficio que permite utilizar el espacio de interés.

El proyecto planteado cuenta con barreras bajas de entrada y de salida, ya que si el negocio saliera mal, se debería rescindir el contrato de alquiler, desmontar el negocio en “Alcorta Shopping” y utilizar los “food trucks” en otra locación, teniendo con esto la posibilidad de reducir los costos hundidos.

Los pasos a seguir para continuar con el proyecto son principalmente obtener la autorización de Carrefour, el supermercado que funciona como tienda ancla para “Alcorta Shopping” y que tiene un porcentaje de las cocheras que se encuentran en el shopping. También se debería construir un perímetro en el espacio del “rooftop” para evitar accidentes.

Dado que en los planos de “Alcorta Shopping” este espacio figura como terraza de uso común y no como cochera, no se perdería tiempo en habilitaciones de cambio de uso.

## Casos de Éxito

En otros países, los bares en la cima de edificios, son la nueva tendencia, no solo para ir a comer, sino que también para filmar películas, hacer recitales o sesiones de fotografía.

Hay dos ejemplos que son famosos en el mundo:

- En New York, “The Ides en el Withe Hotel”
- En Bangkok, “The Sky Bar”

Ambas propuestas están dedicadas al turismo, a que la gente tenga una experiencia distinta a todas. Son algo cultural que permanece en la memoria de todos los que los visitaron.

## Casos de Éxito en Argentina

En Argentina nos encontramos con una oferta cada vez mayor de este servicio. Uno de los más famosos es “Roof Bar” en “Alvear Palace Hotel”, como también “CasaSur” en Palermo.

Estos no solo funcionan como bares, sino que también forman parte del circuito turístico de “rooftops” que realiza el gobierno, se realizan fiestas y eventos de marcas exclusivas, y hasta se han llegado a filmar escenas de películas o novelas.

Por otro lado, como ya he mencionado, la terraza de “Buenos Aires Design” cuenta con dos bares, “Maldni” y “Aribau” los cuales cuentan con un ticket promedio de \$300 y muchos clientes fieles.

## Modelo de Negocios (CANVAS)

Para analizar el proyecto en profundidad se utilizará el modelo de negocios CANVAS desarrollado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur.

**Socios claves:** Los socios claves para tener en cuenta en este negocio son los que proveerán las materias primas fundamentales para poder llevarlo a cabo.

En primer lugar el proveedor de cervezas, gaseosas y aguas será AB InBev, el cual aporta línea Pepsi y Patagonia. Gracias a nuestra potencial relación comercial, hemos logrado obtener una bonificación grande de línea Pepsi por mes (aproximadamente 500 latas de gaseosas y 500 de Eco de los Andes), en el caso de que el negocio prospere, el objetivo es generar más acuerdos comerciales con bonificaciones que dependan de la venta mensual.

Por otro lado, quien nos proveerá bebidas blancas, licores y vino será “Distribuidora Peñaflor”, con la cual los pagos se efectúan a 60 días, lo que es bueno por la financiación. A su vez, para algunos licores especiales y “premiums” vamos a contar con la distribuidora “Pernourd Richard”, la cual nos abastecerá con “Absolut”, “Jameson”, “Bomabay” etc.

Nuestro proveedor de frutas y verduras será “BMG”, el de pescado será la distribuidora “Colucci” y para carnes, bondiola y panceta el elegido fue distribuidora “Moreira”.

Tendremos contratos de compras y de bonificaciones por presencia de marca firmados y los proveedores serán compartidos entre los tres “food trucks”.

La empresa que trabajará junto a nosotros con seguridad, higiene y medio ambiente será “SeHMA”.

**Actividades claves:** Una de nuestras actividades claves será la estrategia de comunicación, convocatoria y tracción de gente ya que como nuestro negocio se encontrará en la terraza de un shopping, los consumidores no podrán conocerlo con el simple hecho de caminar por las calles, es necesario que nosotros los llevemos.

Una de las opciones es apoyarse en el departamento de marketing de “IRSA”, ya que tienen un alcance enorme en redes sociales.

Otra es lograr promociones cruzadas con los locales de “Alcorta Shopping”, como por ejemplo: “con un ticket de más de \$2000 consumidos en cualquiera de los locales del centro comercial, te ganas una consumición gratis en cerveza en el “Alcorta Highline””.

Otra de las actividades claves se centra en el desafío operativo, es decir, entender la demanda y la estadística para hacer eficientes los procesos de producción, abastecimiento y despacho.

Y por último, algo esencial para el éxito en el sector gastronómico es el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y bromatología.

**Recursos claves:** El recurso humano será fundamental en esta propuesta de negocio. Son quienes proveerán el servicio y serán la cara visible del lugar. Todas las personas que trabajen en los “food trucks” estarán en constante contacto con los clientes y formarán parte la experiencia de estos.

A su vez, los proveedores cumplen un roll muy importante en el negocio: los consumidores que se presentarán a comer en nuestro negocio son personas con un amplio alcance económico, es decir que probablemente hayan asistido a los mejores lugares gastronómicos de la ciudad y quizá hasta del mundo. Entonces la calidad de nuestros productos será fundamental para el target del público cautivo de “Alcorta Shopping”.

**Propuesta de valor:** La propuesta de valor yace en la incorporación de un espacio con una nueva y diferente propuesta que se centra en la tendencia mundial de los “rooftops”.

Se brindará una experiencia única para disfrutar de distintos productos al aire libre.

Por otro lado, uno de los problemas a la hora de elegir un lugar para ir a tomar algo es el poco espacio para estacionar que hay en las calles, y que los

estacionamientos comerciales son muy caros. En “Alcorta Highline” ofrecemos la cochera del centro comercial, en la cual caben 1200 autos y además cuenta con 2 horas gratis.

**Relaciones con clientes:** La relación será personal, ya que el modelo de negocios se centra en el trato con los clientes y en la excelente experiencia que les brindaremos. Será muy importante la relación frente a frente que se tendrá con el consumidor final, desde el momento que entran, hasta que se van, intentando satisfacer todas sus necesidades. El objetivo se centrará en que esta relación sea a largo plazo y que el boca en boca sea beneficioso para nuestro negocio.

**Canales:** El “rooftop” tendrá diversos canales de distribución para lograr la llegada de una mayor cantidad de clientes. Para lograr sobresalir haremos uso de las redes sociales “Facebook” e “Instagram” y a su vez utilizaremos el gran alcance que tiene hoy en día el Departamento de Marketing de IRSA. Estará disponible, además, nuestra página web donde se podrá observar la dirección, el teléfono, fotos del lugar y de las opciones ofrecidas, y también un chat online disponible por cualquier consulta que pueda surgir.

**Segmentos de clientes:** Nuestro negocio estará dirigido tanto a hombres como a mujeres de nivel socioeconómico ABC1 en Buenos Aires. “Alcorta Highline” será una propuesta apuntada, en gran parte, al público de “Alcorta Shopping”, el cual cuenta con visitas de personas ABC1 del 81%, C2C3 del 17% y D1 del 2%.

A su vez, y como analizaremos más adelante, consideramos también parte del segmento de clientes a “IRSA”.

**Estructura de costos:** Los costos del modelo de negocio planteado serán los costos fijos (servicio, seguros, personal, ocupación) y los costos variables (el costo de los insumos requeridos para la elaboración de los productos)

#### Costos mensuales fijos:

El costo de ocupación es el gasto asociado con la ocupación de un local, una oficina, una planta de fabricación o un espacio comercial. Los pagos de alquiler son un importante contribuyente al costo de ocupación, al igual que los impuestos

de propiedad, seguros, expensas, comisiones y honorarios que sean necesarios para operar en un área determinada. Algunos costos son fijos mientras que otros pueden ser más flexibles.

Costo de Ocupación (cada uno de los “food trucks”):

La duración del contrato es de 12 meses.

- *VMA* (Valor mínimo de alquiler)

= \$30.000 o el 7% de la venta bruta en concepto de alquiler por mes. (el que sea mayor)

- *Expensas y FPC* (Fondo Publicitario Común). Todas las acciones publicitarias del Alcorta Shopping salen de este fondo al que aportan todos los locatarios) : Se cobra un 26% del VMA, es decir \$7.800 . (monto fijado)

- *Gastos Directos* (electricidad y luz propias del “food truck”)= \$800.- fijo.

-*Comisión Inmobiliaria.* 10% de la totalidad del contrato . (12 x VMA x 10% = 12 x 30.000 x 0,1 = \$36.000) .

Todos los conceptos son más IVA e IIBB (IRSA es agente receptor de IIBB)

Formas de pago:

-12 cheques diferidos al día 5 de cada mes con la sumatoria de VMA, Expensas y Gastos Directos.

-3 cheques diferidos a 0,30,60 días del momento de la firma del contrato.

Costo de ocupación = \$30.000 (VMA) + \$7.800 (Expensas y FPC) + \$800 (G.D) + \$3.000 (Comisión inmobiliaria prorrateada en contrato) = **\$41.600**

El costo de ocupación es \$41.600 por “food truck”, siempre y cuando la facturación no supere los \$429.000( $30000/7*100$ ) . A partir de ese número, se paga el 7% de las ventas.

Costo por empleado: \$20.000 , la idea se centra en contratar 5 empleados por “food truck”.

Por otro lado, se planea una inversión inicial aproximada \$4.300.000.

*Impuestos:*

Adicapif y Sadaic son impuestos a la música que equivalen al 1% de la

facturación.

*Impuesto a los Ingresos Brutos:* en el que la cifra a ingresar surge de realizar el 3% de la facturación del lugar.

El impuesto al valor agregado (IVA) es una carga fiscal al consumo, en nuestro caso se le pagará al fisco la diferencia que existirá entre IVA Crédito e IVA Debito.

**Variables:**

*CMV:* en gastronomía se calcula un costo del 33% de la facturación, por lo que el costo se tiene que multiplicar por tres para calcular el precio.

En nuestro caso, luego de efectuar el análisis financiero, se realizó un promedio de CMV de nuestros productos y el número que utilizamos es 29%.

**Fuentes de ingresos:** Los ingresos serán obtenidos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente. Son generados por la venta de activos.

El mecanismo de precios es el de un menú de precios fijos predefinidos en base a variables estáticas, los precios serán precios de lista.



## **Análisis del Sector**

Para poder formular un análisis completo del sector, se llevó a cabo una entrevista con el “CEO” de “IRSA”, Eduardo Elsztain. También se utilizó información proveniente de distintas revistas, diarios, publicaciones online y sitios web.

### **Entorno económico de la Argentina**

Según un informe del Banco Mundial, Argentina posee un PBI de más de US\$600.000 millones, siendo una de las economías más grandes de América Latina. Argentina está en proceso de una transformación económica que promueve un desarrollo económico sostenible con inclusión e inserción en la economía global.

El país tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. En su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, cuenta con tierras agrícolas extraordinariamente fértiles y un enorme potencial en energías renovables. Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Durante los años entre 2004 y 2008 se redujo en gran medida la pobreza y se impulsó la prosperidad compartida.

Los ingresos del 40% más vulnerable crecieron a una tasa anual de 11,8%, más rápido que el crecimiento promedio del 7,6%. Esta tendencia se mantuvo, pero disminuyó después de 2008. En el primer semestre de 2017, según estadísticas oficiales, el 28,6% vivía en la pobreza, mientras que el 6,2% se encontraba en situación de pobreza extrema.

Las elecciones presidenciales de finales del 2015 condujeron a un cambio significativo en la política económica argentina. La nueva administración se ha movido para implementar reformas claves tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen

de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.

Luego de una contracción económica de 1.8% en 2016, concentrada en la primera mitad del año, la economía se recuperó y creció 2.9% en 2017. El comienzo de 2018 muestra que esa recuperación continua. El déficit primario disminuyó de un 4.3% del PIB en 2016 a un 3.8% del PIB en 2017, ambos por debajo de los objetivos fiscales oficiales. El Gobierno planea una convergencia gradual a un equilibrio fiscal primario hacia 2021.

Respecto a los niveles de desempleo del país, dicha tasa bajó a 7,2% en el último trimestre de 2017. El Indec registró una baja de casi medio punto porcentual en el último año al crecer tanto el empleo como la oferta laboral. Fue la mayor generación de puestos desde 2003.

## **Análisis del mercado gastronómico de la ciudad de Buenos Aires**

### **Mercado de Bares y Restaurantes**

La industria del sector gastronómico ha tenido un fuerte crecimiento en la Argentina en los últimos años. Buenos Aires ha sido declarada Ciudad Iberoamericana de la Cultura Gastronómica en diciembre 2017.

Según la Federación Empresarial Hoteleros Gastronómica Argentina, en el país hay 35.000 establecimientos vinculados a la gastronomía y el 35% de ellos se encuentra en la ciudad de Buenos Aires.

Buenos Aires, según estudiosos del mercado, supo adaptarse al mercado amplio con diversos de productos y ofertas. Muestra en los últimos 3 años cuatro tendencias marcadas que se suman a las propuestas más tradicionales: la estética gourmet, la adopción de las franquicias, la implementación del marketing y estrategias promocionales y el servicio de "delivery".

Según la Federación Empresarial Hotelero Gastronómica Argentina, la gastronomía es posiblemente uno de los sectores más permeables a los cambios pero la industria del país ha logrado adaptarse a las mutaciones y cuenta con amplias posibilidades de expansión permanentes.

Hoy en día, según la Guía Óleo, hay 12200 establecimientos gastronómicos entre la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y el Gran Buenos Aires (GBA).

Por otro lado, la Guía Óleo también brinda información de los distintos tipos de comida que se ofrecen en estos restaurantes. Gracias a dicho estudio, se puede identificar qué platos son los más relevantes en el mercado de CABA. En base a esta información, pudimos identificar que la comida japonesa y americana tienen gran relevancia. Esto muestra, entonces, que posiblemente la comida que ofreceremos en “Alcorta Highline” será muy demandada.

Es importante, a la hora del análisis, mencionar la crisis a la que están expuestos los establecimientos gastronómicos hoy en día en Argentina. Tras la baja del consumo, cierra un restaurante por día en CABA. No solo la falta de clientes los afecta, sino que también influyen los tarifazos en los servicios, la presión tributaria y el encarecimiento de materias primas.

Los números que fueron reportados por la Cámara de Restaurantes de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confeiterías y Cafés de la Ciudad de Buenos Aires, muestran que en 2016 cerraron más de 365 locales gastronómicos y ese promedio se mantuvo al menos hasta marzo de 2017. Los restaurantes, según este estudio, comenzaron a registrar una baja de clientes ya en 2009, pero la situación alcanzó su punto máximo de crisis en 2016. Los cierres, muchas veces, son incontrolables. Entre las razones, se encuentran el incremento de costos de alquiler, la presión tributaria del 40%, el encarecimiento de materias primas y servicios, y la suba de tarifas de agua, luz y gas.

Durante el 2018 existió una fuerte depreciación del peso y según Carlos Melconian, economista y político argentino, se espera que el dólar cierre en diciembre a un valor de \$40.

A su vez, el ex presidente del Banco Central, Federico Adolfo Sturzenegger, presentó un informe en el mes de Junio de política monetaria en donde anticipó una desaceleración de precios administrados que aumentaron 38,7% en 2017 e impidieron alcanzar las metas de inflación. Además, se espera que los precios regulados aumenten 21,8% este año.

Por otro lado, es importante mencionar el panorama y las proyecciones emitidas por el Banco Central de la República Argentina. Dicha entidad implementa su política monetaria para cumplir con lo que plantea la Carta Orgánica en el artículo 3: “El banco tiene por finalidad promover, en la medida de sus facultades y en el marco de las políticas establecidas por el gobierno nacional, la estabilidad monetaria, la estabilidad financiera, el empleo y el desarrollo económico con equidad social”. Promover estabilidad monetaria significa, según lo analizado por el BCRA, inducir una baja sistemática y sostenible de la tasa de inflación, llegando a una cifra del 5% anual en 2022. Para lograrlo, en 2016 el BCRA adoptó un sistema de metas de inflación establecidas de manera coordinada con el ministerio de Hacienda. Las metas de inflación interanuales (entre diciembre de cada año) son: 17% para 2019, 13% para 2020 y 9% para 2021.

También, se efectuó un Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Este relevamiento permitirá un seguimiento sistemático de los principales pronósticos macroeconómicos de corto y mediano plazo sobre el futuro de la economía Argentina.

Los resultados del REM en Junio 2018 indicaron un incremento de las expectativas de inflación respecto de la encuesta del mes de Mayo, subió a 30%. Los analistas, igualmente, esperan que la inflación vuelva a caer en los próximos meses hasta ubicarse en un 1,8% mensual en el último trimestre del 2018. Se proyecta, además, un crecimiento del Producto Interno Bruto para este año de 0,5%.

Por otro lado, se proyecta que para diciembre de 2018 el tipo de cambio nominal alcanzaría \$/US\$ 30,3 promedio mensual. En tanto, la proyección para diciembre de 2019 se ubicó en \$/US\$ 36,0.

Si bien, nuestro negocio no tendrá costos en dólares, es importante mencionar la situación actual de Argentina ya que existe mucha incertidumbre y mucha especulación por parte de las personas. Estos factores aumentan la inflación y si la misma crece, por más de que traslademos al precio los costos, la actividad de salir a tomar algo, en el caso de necesitar acortar gastos sería de las primeras cosas que las personas eliminarían en su día a día.

## Mercado de “Rotos” en Buenos Aires

Los llamados “rooftops” o “sky bars” se encuentran entre las atracciones más buscadas en las grandes metrópolis del mundo. Buenos Aires, sin embargo, no se caracteriza por brindar una gran oferta de este estilo, ya que muchas torres emblemáticas de la ciudad pueden ser visitadas en sus cúpulas habilitadas únicamente como miradores, pero no disponen de barra o café. También, existe la posibilidad de pasear por las terrazas de los hoteles, pero dichos espacios, en la mayoría de los casos, solo están abiertos para sus clientes y no para todo el público.

Hoy en día, los “rooftops” se imponen como nuevo modelo de negocios. Es por este motivo, que nuestra propuesta se basa en continuar esta moda y ofrecerle al público un sitio en donde se pueda disfrutar de un menú gastronómico amplio, fusionando platos internacionales con sabores locales.

En la ciudad, nos encontramos con distintas propuestas para los amantes del aire libre y las alturas:

“*Roof Bar*”, se encuentra en el piso 11 del “Hotel Alvear Palace”, funcionó como un exclusivo salón de fiestas por donde desfiló lo más alto de la sociedad porteña, y reabrió sus puertas en el 2016 siguiendo dicha tendencia mundial. Se estima un consumo promedio de \$690 por persona.

“*Sky Bar*”, situado en el piso 13 del “Hotel Pulitzer”, se convirtió en uno de los “after-office” favoritos del microcentro y se destacó en reseñas de medios internacionales. El menú ofrece un tapeo variado y coctelería con oferta de tragos clásicos y de autor, con un ticket promedio de \$400 por persona.

“*Crystal Bar*”, ubicado en el piso 32 del “Hotel Alvear Icon”, inaugurado hace algunos meses, todavía es un espacio casi secreto incluso para los incansables buscadores de nuevos spots nocturnos. Es un salón para 200 personas con una

carta de tragos(desde \$160) y "snacks"(desde \$150), sándwiches "gourmets" (desde \$270) y abundantes tablas de quesos y embutidos (desde \$380).

"*Dome Bar*", se encuentra en el piso 6 del "Hotel Tango de Mayo". La decoración de cada rincón está inspirada en el ritmo del 2x4, desde los frisos fileteados hasta los retratos de Carlos Gardel o Aníbal Troilo. La oferta de comida se centra en cortes de carne a la parrilla: ojo de bife, bondiola de cerdo, entraña, choripán (entre \$110 y \$220) y tragos a precios accesibles (desde \$70).

"*Maldini*" y "*Aribau*", negocios similares al nuestro, están ubicados en la terraza de "Buenos Aires Design" con un ticket promedio de \$300.

## **Tamaño del Mercado y Tendencias de Crecimiento**

Con respecto al tamaño de mercado, se mencionarán datos provistos por los dueños de "*Maldini*" y "*Aribau*", para a continuación, estimar el tamaño del mercado en sí mismo.

"*Maldini*" es uno de los principales jugadores en el sector de "rooftops" con servicios gastronómicos ya que al finalizar este año se encontrará en las terrazas de gran parte de los shoppings de Buenos Aires. Es un bar accesible y masivo.

La asistencia de sus clientes se divide en dos: para comer al mediodía (entre 12pm y 14 pm), con un ticket promedio 200 y consumidores que asisten al lugar entre 18 y 2 am como "after-office" o lugar para cenar con consumición promedio de 300. Asisten a cada uno de los bares entre 20 y 30 mil personas al mes y su facturación ha llegado a ser \$6.622.093 en el mes de Febrero.

Para poder realizar una estimación del tamaño de demanda que tendremos en "*Alcorta Highline*" se ha efectuado una encuesta online (3) y se han tenido en cuenta datos brindados por el censo de 2010.

Según este último, Palermo posee una población total de 225.970 personas, esto lo convierte en el barrio más poblado de la ciudad.

En base a las encuestas realizadas, pudimos notar, que las personas que más interesadas en asistir a nuestro bar son aquellas que se ubican en un rango de edad de 20 a 35 años. Gracias a la información que surge del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 pudimos investigar que el porcentaje de la población ubicado entre los 20 y 40 años es de 30.4%. Entonces, este porcentaje del total de personas que viven en el barrio correspondería a 68.694 personas aproximadamente.

Además, es pertinente analizar la cantidad de personas que trabajan en Palermo, tanto en oficinas, en consultorios, locales comerciales o mismo dentro de “Alcorta Shopping”. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, trabajan aproximadamente 2.525.000 personas (Diario La Nación) y de todos los trabajadores que se desempeñan en el Gran Buenos Aires, un 34% viaja al menos una vez por semana a la ciudad.

Para realizar este estudio de forma eficiente y lograr la máxima precisión posible, aplicamos este porcentaje a la cantidad de personas que viven en el barrio y tienen entre 20 y 40 años. De esta ecuación surge que la cantidad de personas que trabajan en Palermo es de aproximadamente 23.356.

Se investigó, a su vez, la oferta de restaurantes en la zona de Palermo. De los datos conseguidos podemos decir que en Palermo hay 979 establecimientos gastronómicos (Guía Oleo) con capacidad de 105 cubiertos en promedio. En capacidad máxima pueden comer 100 personas al mediodía y 250 personas a la noche- la diferencia surge de los distintos turnos que existen al mediodía y a la noche-.

Por otro lado, en lo que respecta a las tendencias de crecimiento de la industria, luego de un análisis profundo, podemos decir que durante el 2018 abrieron y cerraron de manera constante distintos restaurantes en CABA. Es un sector que está sufriendo una crisis importante, pero que, igualmente, siguen existiendo muchas aperturas. Si nos enfocamos puntualmente en el sector de los “rooftops”

podemos decir que, en base a las entrevistas realizadas y las nuevas tendencias, es un mercado potencialmente enorme.

## **Análisis de la Estructura de la Industria: las 5 Fuerzas de Porter**

Para poder analizar la estructura del mercado, y por ende, sus implicancias para “Alcorta Highline”, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas propuesto por Michael Porter.

Según el autor, la esencia de la formulación estratégica consiste en relacionar una empresa con su medioambiente, es decir, el sector industrial. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas que mencionaremos a continuación, cuya acción conjunta determina la rentabilidad potencial en el sector industrial (Porter).

### **Poder de Negociación de los Proveedores: Medio/Alto**

En este caso, se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio/alto. Como hemos mencionado previamente, uno de nuestros recursos clave son los proveedores.

Tenemos la difícil misión de provocar fidelidad por parte de clientes que probablemente ya hayan experimentado sabores sobresalientes y asistido a espacios con ambientaciones y servicios únicos. Esto quiere decir que el grupo de proveedores que trabajarán con nosotros, no es uno elegido al azar, sino que se efectuó un estudio para lograr contar con los mejores a nivel calidad-precio.

Esto ocasiona que los proveedores tengan un poder de negociación elevado. Otra razón que le da un poder alto de negociación a los proveedores incluye que “Alcorta Highline”, en principio, no será uno de sus clientes más importantes (en el aspecto de tamaño de ventas). En contraposición, para nosotros, los insumos ofrecidos por estos proveedores son parte clave del negocio.

Sin embargo, se considera que los proveedores fijan los precios con respecto al precio de mercado y esto hace que su poder sea limitado ya que no pueden poner un precio que se diferencie tanto de éste.

### **Poder de Negociación de los Clientes: Medio**

Consideramos que el poder de negociación por parte de los clientes es medio. Aunque en “Alcorta Highline” los precios van a ser prefijados en un menú y no hay posibilidad de que estos sufran un cambio ante el pedido de algún cliente, uno de nuestros objetivos principales es crear fidelidad en el consumidor. Entonces, va a ser importante, por lo menos en los primeros meses, ofrecer descuentos y promociones, no solo para que las personas conozcan el lugar sino también para atraerlos.

### **Presión de Productos Sustitutos: Media**

Para efectuar este análisis, hemos decidido crear una división entre los productos sustitutos que surgen del sector de entretenimiento y de aquellos del gastronómico.

En lo que respecta al mundo del entretenimiento, en CABA, contamos con teatros, cines y stand ups, entre otros.

Por otro lado, en el sector gastronómico nos encontramos con los “deliveries” o “take-away”. Determinamos, entonces, que la presión de los productos sustitutos es media en ambos sectores ya que si bien existen todas estas opciones para elegir, ninguna de ellas incluyen toda la experiencia que “Alcorta Highline” ofrece.

Además, como sostiene Porter, es importante mencionar que los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial ya que colocan un tope sobre precios que las empresas de esta industria pueden cargar rentablemente.

### **Amenaza de Nuevos Entrantes: Media**

Esta fuerza competitiva depende directamente tanto de las barreras de ingreso que están presentes en la industria como de la reacción de los competidores existentes con el nuevo ingresante.

Para el sector gastronómico consideramos que las barreras de entrada son bajas, y por ende la amenaza de nuevos entrantes es alta. Pero, si nos enfocamos en el concepto de “rooftop” con servicios gastronómicos la amenaza de nuevos entrantes es media. Esto deriva de la dificultad de encontrar un espacio en las alturas habilitado para generar este negocio.

Según Porter, las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad. Esta diferenciación crea una barrera de ingreso alta ya que obliga a los que participan a realizar grandes gastos para superar la lealtad ya existente. Esta es la diferenciación que se busca lograr para que “Alcorta Highline” sea una marca establecida.

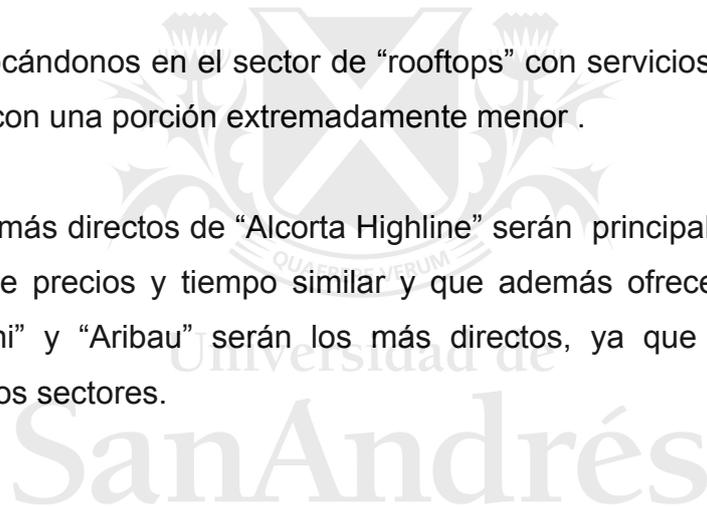
### **Competencia/Rivalidad Existente: Media**

El autor explica que la rivalidad entre los competidores se establece como resultado de diferentes factores estructurales que interactúan entre sí.

En el sector gastronómico, podemos mencionar los siguientes factores estructurales: un gran número de competidores y el crecimiento lento del sector industrial.

Por otro lado, enfocándonos en el sector de “rooftops” con servicios gastronómico nos encontramos con una porción extremadamente menor .

Los competidores más directos de “Alcorta Highline” serán principalmente los que tienen un rango de precios y tiempo similar y que además ofrecen los mismos productos. “Maldini” y “Aribau” serán los más directos, ya que con estos se compite en todos los sectores.



## Tendencias y Factores

### Positivos

Como ya hemos mencionado, “Alcorta Highline” no es simplemente un lugar para comer, sino que busca brindarle al consumidor algo que no haya vivido con anterioridad.

El consumidor promedio, hoy en día, no busca solamente un lugar para comer, sino que también busca una experiencia (Ámbito Financiero). Esta experiencia tan buscada es algo por lo que los clientes perciben más valor y por ende van a estar dispuestos al mayor pago.

### Negativos

Dentro de los factores negativos podemos mencionar las dificultades que existen a la hora de trabajar en el sector gastronómico. Las trabas impositivas son un gran ejemplo.

Cuando un restaurante intenta llevar a cabo sus operaciones de un forma prolija, los costos se elevan a una cifra impensada. Dicha cifra se traslada al precio y así se pierde la competitividad.

Por otro lado, existe, detrás del sector gastronómico, un gremio muy fuerte con paritarias altas: “Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina”. Esto último, podría crearnos, a futuro, algún tipo de inconveniente, es por esto que debemos tener siempre en cuenta la marcada presencia de dicho gremio.

## **Investigación de Mercado**

Se efectuó una encuesta a personas de ambos géneros y de un rango amplio edad. La cantidad de encuestados fue 145 y en el Anexo 3 se pueden ver los resultados finales.

### **Comportamiento de Compra**

A la hora de describir el comportamiento de compra de los clientes, tuvimos en cuenta datos surgidos de la encuesta realizada.

Se tienen en consideración cuatro datos obtenidos: la cantidad de veces por semana que las personas salen a comer o a tomar algo afuera; si frecuentan o no lugares en Palermo; la porción de gente que estaría interesada en asistir a nuestro negocio; y cuánto dinero estarían dispuesto a gastar en nuestra experiencia.

Del relevamiento realizado, se identificó que en promedio, los individuos, salen a tomar algo entre 1 o 2 veces por semana. A su vez, pudimos ver que un 75,2% frecuenta bares en Palermo y un 84,1% estaría interesado en experimentar nuestra propuesta.

En su mayoría, los encuestados estarían dispuestos a pagar por la experiencia de "Alcorta Highline" un total que se encuentra entre \$200 y \$400.

### **Segmentación**

A la hora de llevar a cabo un negocio, la segmentación- identificación de un grupo de consumidores que adoptan un comportamiento similar ante determinado producto o servicio- cumple un rol protagónico.

A la hora de llevar a cabo nuestro negocio, logramos identificar dos grandes segmentos de clientes: los potenciales consumidores e "IRSA".

Consideramos a la empresa un cliente ya que las personas que la integran deben percibir un buen resultado de nuestro trabajo. No solo deben estar a gusto con el desenlace del negocio, sino que también, debemos mantener una relación comercial beneficiosa para ambas partes. Uno de nuestros objetivos principales es

demostrar nuestro potencial y así lograr la permanencia en “Alcorta Shopping” año a año.

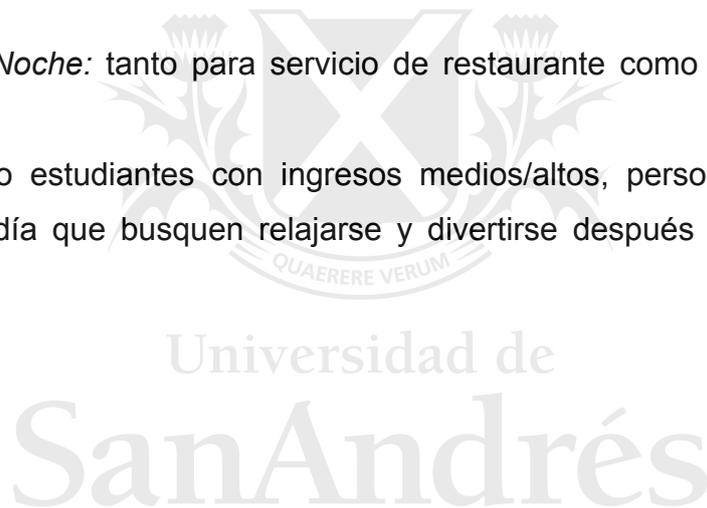
Por otro lado, pudimos identificar dos sub grupos de consumidores, cuyo perfil se debe definir a través de variables/bases de segmentación (geográficas, demográficas, psicologías y socioculturales):

- *Segmento Mediodía*: tanto para el servicio de restaurante como para el “take-away”.

Trabajadores de la zona de Palermo, oficinistas o estudiantes con ingresos medios/altos. Personas que le otorguen un valor adicional a espacios ambientados y al aire libre.

- *Segmento Noche*: tanto para servicio de restaurante como para el “after-office”.

Oficinistas o estudiantes con ingresos medios/altos, personas ocupadas durante el día que busquen relajarse y divertirse después de su jornada laboral.



## **Masa Crítica**

Es el número de ventas que “Alcorta Highline” necesita tener para que sea un negocio sostenible en el tiempo, es decir, que el número de ventas pague los costos del emprendimiento.

## **Estimación de la Demanda**

Para llevar a cabo este análisis, se han tenido en cuenta los datos otorgados por los dueños de “Maldini” y “Aribau”. La estimación de la demanda de nuestro negocio, se basa en la cifra de tránsito de consumidores, tanto al mediodía como a la tarde/noche, brindado por ellos.

Dicha estimación se realizó haciendo una división entre los turnos proyectados del Mediodía y de la Tarde/Noche.

Por un lado, en la situación Mediodía, se estima que habrán tres turnos de almuerzos, de tiempo de permanencia bajo (30 minutos). Estudiando el comportamiento y el perfil del público en “Alcorta Shopping”, se puede ver que la gran mayoría son trabajadores de oficinas cercanas que buscar comer rápido o hacer un “*take-away*”. En este momento del día, el “sitting” de “Alcorta Highline” (50 personas), funcionaria como cuello de botella de facturación. Se proyecta un ticket promedio de \$250 per cápita y una ocupación del 70% por turno.

Por otro lado, en la situación Tarde/Noche, consideramos que usar el espacio de “sitting” como referencia no es suficiente dado que en este momento el consumo sería “after-office”. Gran parte del público que asiste a los “after-office” se encuentra de pie y el tiempo de permanencia tiende a tres horas. Dado esto, hemos decidido tomar como referencia otros negocios similares a “Alcorta Highline”, donde el ticket promedio está cerca de los \$300 y el tráfico de público promedia las 200 personas diarias en este momento. Entendiendo que Miércoles, Jueves, Viernes y Sábado son más concurridos y los días restantes existe un menor tráfico.

# Plan de Marketing

## Estrategia de Diferenciación

Una empresa puede diferenciar sus productos o servicios a través de distintas dimensiones. Se pueden utilizar distintas bases de diferenciación para que el consumidor perciba la diferencia que existe en el producto ofrecido, la valore y por ende estén dispuestos a pagar por él. En nuestro emprendimiento las bases de diferenciación utilizadas serán:

- Características de los Productos: nos referimos a alterar las características de los productos que serán vendidos en “Alcorta Highline”. Lo que se busca es ofrecer de manera rápida alimentos que garanticen frescura y calidad constante, teniendo especial cuidado en los procesos e insumos utilizados para la preparación de los productos alimenticios. Como hemos mencionado con anterioridad, uno de los socios claves serán los proveedores, que luego de una delicada búsqueda, hemos concretado un acuerdo. Nos enfocamos, y ponemos especial atención, en que los alimentos estén acorde al público que tendremos.

-Marketing del Consumidor: una de nuestras actividades claves se centra en crear una estrategia efectiva de comunicación, convocatoria y tracción de potenciales clientes. Es importante llevar a cabo esfuerzos de marketing para que los clientes perciban el producto y servicio como diferencial. “Alcorta Highline” llegará a sus distintos segmentos a través de diferentes métodos y canales de comunicación. Utilizaremos el departamento de marketing de “IRSA”, logrando así un gran alcance. También ofreceremos promociones cruzadas con las marcas de “Alcorta Shopping” y se hará un gran foco en los aspectos diferenciales de la propuesta (un bar/restaurante en la cima, fomentar el sentimiento de seguridad al aire libre, alimentación rápida y de calidad, eficiencia y ambientación)

-Reputación: es uno de los pilares esenciales en la relación entre la sociedad y el cliente. Se buscará que nuestra reputación sea admirable desde el primer momento. Se cree que con esta condición se logrará un efectivo boca en boca y una mayor difusión de la originalidad del servicio ofrecido. Uno de nuestros

principales objetivos es que los clientes confíen en los productos ofrecidos y que se cree una relación de fidelidad entre estos.

-Servicio y Soporte: se hará foco en que el servicio ofrecido sea sobresaliente. El recurso humano es clave en nuestro negocio ya que es la cara visible de este. También, se buscará escuchar a los clientes que puedan llegar a quedar insatisfechos. Es esencial, en este tipo de negocios, mostrar apoyo y atención a los consumidores.

## **Escala Nacional y Estacionalidad**

“Alcorta Highline” será introducido en un primer momento a escala nacional, más puntualmente se comenzará en Palermo. En un futuro, si contamos con resultados buenos y la decisión es la expansión, debemos ser muy cuidadosos a la hora de elegir el lugar. Parte de nuestro valor agregado es el hecho de encontrarse cómodamente al aire libre, con una vista panorámica. Entonces, no podremos expandirnos sin antes contar con un espacio similar al de nuestro negocio.

En cuanto a la estacionalidad, se puede decir, que en la mayoría de los establecimiento gastronómicos de la ciudad, suelen existir bajas en la época de vacaciones (diciembre, enero y febrero). Sin embargo, creemos que las personas que no viajen y deban quedarse en la ciudad en esos meses, tendrán en sus primeras opciones asistir al “rooftop” de “Alcorta Highline”, para así respirar aire fresco y ser testigos de un lindo atardecer.

Por otro lado, creemos que en los meses más fríos o más lluviosos, tendremos el desafío. Hemos logrado crear un acuerdo con marcas de bebidas alcohólicas para que estas nos otorguen mantas con el símbolo de su marca. También se está evaluando el tema de implementar los nuevos calentadores a gas.

Por más de que a la hora formar el negocio se hayan evaluado distintas formas de enfrentar las eventualidades climáticas, a la hora del análisis financiero, en lugar

de tener en cuenta 30 días al mes, tuvimos 23, dado que se estima que hay 7 días lluviosos al mes.

## **Fidelización de Clientes**

Como se mencionó anteriormente, para “Alcorta Highline” será esencial la fidelización con los clientes. Para poder crear y mantener una relación de fidelidad con ellos, no solo brindaremos un buen servicio, sino que también se buscará generar una relación personal con los mismos.

Por ejemplo, entre los beneficios que les brindaremos, podemos destacar que en los días de cumpleaños se le otorgará al homenajeado un trago gratis. También se les facilitará a los clientes un cupón la primera vez que compren, si completan los diez casilleros (es decir que fueron al bar diez veces), se les regalará un plato a elección.

Sin embargo, no optaremos por lo que hoy en día es tan común en el sector gastronómico: descuentos con distintos bancos o tarjetas de diarios. La razón se encuentra en que estos descuentos son ofrecidos en muchas opciones del mercado, por ende el cliente puede elegir, en lugar del nuestro, otros restaurantes para comer.

Lo que sí ofreceremos será un “voucher”. Cuando se supere un determinado valor de precio este último funcionará como un regalo para la próxima compra dentro del mismo mes.

## **Mix de Marketing**

### **Producto**

Theodore Levitt, economista americano y profesor de la prestigiosa escuela de negocios “Harvard Business School”, sostiene que los productos son una combinación de lo tangible y lo intangible. El autor se centra en explicar que la esencia del producto de los distintos proveedores es escasamente diferente, el poder de las ventas pasa a residir en la capacidad para percibir las diferencias que podrían influir en los compradores (Levitt 1995).

En “Alcorta Highline” buscamos percibir y cumplir estas diferencias que sienten los consumidores. Para poder hacer un análisis pertinente sobre el producto y servicio ofrecido por nuestro negocio, se utilizarán las ideas de Keller y Kotler relacionadas con el beneficio básico, producto genérico, esperado, agregado y potencial (Keller y Kotler 2006).

El beneficio básico es lo que el cliente está realmente comprando. En el caso de nuestros consumidores, estos asistirán a nuestro espacio para cubrir sus necesidades sociales, de entretenimiento y de estímulo visual.

El producto genérico es la apuesta básica para tener la oportunidad de entrar en el juego de la participación de mercado. El producto genérico de “Alcorta Highline” es la experiencia brindada por éste.

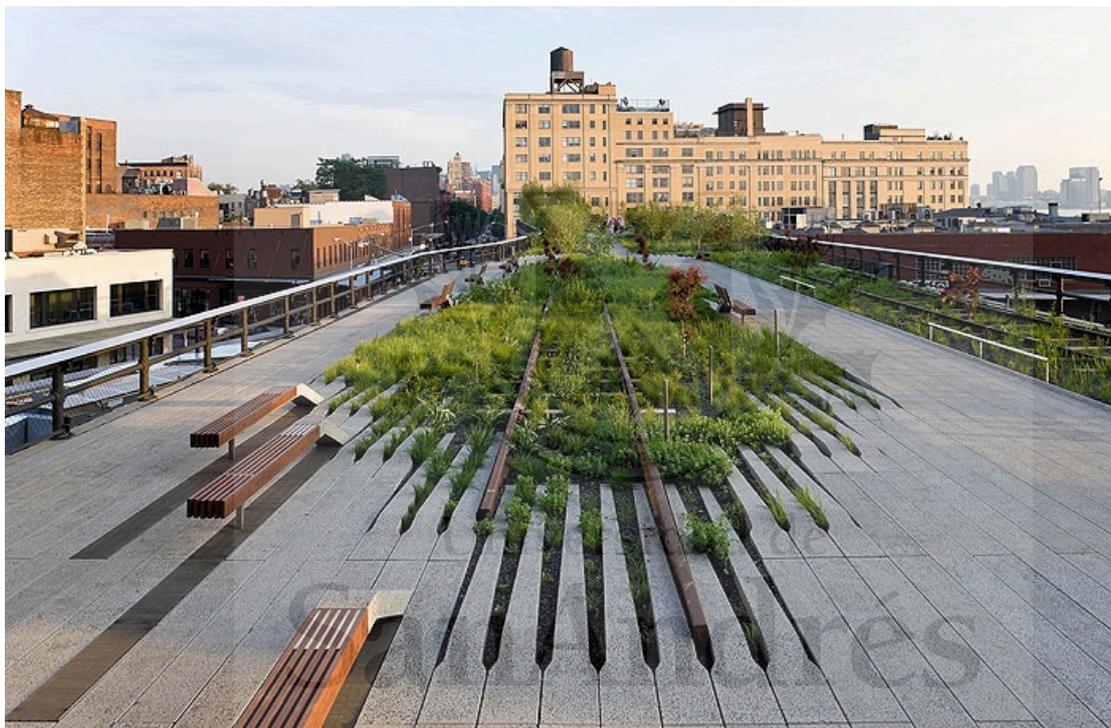
El producto esperado es aquel que representa condiciones mínimas de compra del cliente. En nuestro caso, el producto esperado es una ambientación, alimentación y oferta de tragos acorde al segmento al cual está dirigido el negocio.

El producto agregado es aquel en el cual el proveedor supera las expectativas normales del comprador. Nuestro negocio se concentrará en contar con un producto agregado que incluya toda su propuesta de valor: el sistema de automatización y eficiencia en el autoservicio- uno de nuestro desafíos dado que no contaremos con mozos, sino que cada “food truck” contará con un sistema de “vippers”-.

El producto potencial es todo aquello que pueda hacerse para atraer y conservar clientes, teniendo como limite el presupuesto. Para “Alcorta Highline”, el producto potencial será todo lo relacionado con la fidelización del cliente que hemos mencionado con anterioridad: tener en cuenta sus críticas y posicionarlo en lo más alto de nuestra pirámide de valor trasmitiéndoles atención y cuidándolos.

## **Marca**

La marca será “Alcorta Highline”. Este nombre hace referencia al “Highline Elevated Park”, inaugurado en 2009 en una de las zonas verdes más bonitas en Nueva York. Es un parque urbano elevado construido sobre una antigua línea de ferrocarril de Nueva York .La plataforma elevada dejó de utilizarse en 1980 y en 2003, 23 años más tarde, se comenzó a pensar en diversos usos para ésta. El proyecto fue terminado en 2014. Se eligió este nombre dado que nuestro negocio será montado en un espacio elevado donde años atrás funcionaba una cochera comercial, es decir que, al igual que en “Highline Elevated Park”, el proyecto presentado se construirá sobre un lugar en donde antes se brindaba otro servicio.



## **Garantías**

Keller y Kotler sostienen que todos los vendedores tienen la responsabilidad legal de satisfacer las expectativas normas o razonables de los compradores. Las garantías son las declaraciones formales del rendimiento que el fabricante espera que tenga su producto (Keller y Kotler 2006). En el caso de “Alcorta Highline” se busca garantizar tanto un buen producto acompañado de un buen precio como un buen servicio. Existirá un libro de quejas disponible de forma virtual para realizar cualquier comentario con respecto a nuestro negocio. El objetivo es responder a las quejas razonables de forma inmediata y recompensar al cliente. La clave se centra en que nuestros clientes se sientan satisfechos por la experiencia ofrecida,

dado que el crecimiento y buen desarrollo del negocio depende en gran medida de lo que ellos manifestarán.

### **Precio**

El precio es lo que permite capturar el valor construido. En la encuesta realizada, los entrevistados señalaron que estarían dispuestos a pagar entre \$200 y \$400 por vivir la experiencia brindada por “Alcorta Highline”.

A la hora de fijar el precio de los productos elegidos, previamente, tuvimos que crear vínculos profesionales con los proveedores y hacer un análisis extremo de los precios de los productos en negocios similares.

La estrategia que se busca seguir en el caso de “Alcorta Highline” es la de precio de penetración. Es decir que el objetivo principal es ganar “market share”. Los precios de “Alcorta Highline” serán bajos para lograr así acelerar la demanda y construir rápidamente el volumen. Será algo más bien masivo, pensado para las personas que salen de trabajar o que van a comer al mediodía en su “break”.

Como mostraremos en la sección de “Costos, Finanzas e Inversión”, podemos decir que la compra promedio durante el mediodía será más barata que la compra promedio durante la noche. Esto sucede, por ejemplo, ya que a la noche, los consumidores tomarán alcohol, lo que hará que aumente el gasto total de cada uno de ellos.

A su vez, para mejorar aún más la experiencia del consumidor, se ofrecerán distintos medios de pago: efectivo, tarjeta de crédito y tarjeta de débito.

### **Promoción (Comunicación)**

Según Hoffman, durante los últimos años se ha registrado la tendencia Comunicación Integral de Marketing. Lo que busca lograr nuestro negocio es lograr la integración y administración de todos los elementos de comunicación de marketing para poder diferenciarnos.

El camino que “Alcorta Highline” eligió fue:

- Comenzar con el cliente: el cliente lo es todo. Toda estrategia de comunicación en nuestro negocio estará dirigida a éste. Luego de un estudio de su comportamiento, todos los esfuerzos de comunicación a través de medios específicos estarán dirigidos a ellos.
- Utilizar cualquier forma de contacto relevante: se busca envolver a los consumidores con el mensaje de la marca, que nos identifiquen con nuestro logo o nuestro emblema. Utilizaremos las redes sociales como medio de comunicación masiva.
- Lograr la Sinergia: se buscará que el mensaje transmitido tenga una línea uniforme y sea coherente para no confundir a los consumidores. Debemos lograr que nuestros clientes entiendan desde un primer momento cual es nuestra propuesta de valor.
- Construir Relaciones: tendremos como desafío lograr un vínculo de fidelidad entre la marca y el cliente mediante nuestra estrategia de comunicación y el “boca en boca”. Dicha relación estará construida por el rol principal que le daremos al consumidor: utilizaremos el sistema de “vouchers” para cuidar su situación económica, los precios se fijaran teniendo en cuenta la situación del país y se solucionaran las adversidades presentadas por el cliente durante su experiencia en nuestro local.
- Influir en el comportamiento: intentaremos lograr que los consumidores adopten una actitud a favor de nuestra marca y que ellos por sí solos quieran volver y compartir la experiencia “Alcorta Highline” con sus conocidos.

### **Plaza (Distribución)**

Todos nuestros productos y nuestro servicio serán ofrecidos a través de nuestro local.

Hoy en día existen aplicaciones como “Rappi” o “Glovo” cuyas tareas se basan en el “delivery” de comida de cualquier restaurante. Con el correr del tiempo y luego de un acomodamiento parcial en el mercado, se buscará adaptarnos a las nuevas tendencias.

La extensión del canal será de distribución directa. “Alcorta Highline” trata directamente con el cliente final para brindar su producto y servicio.

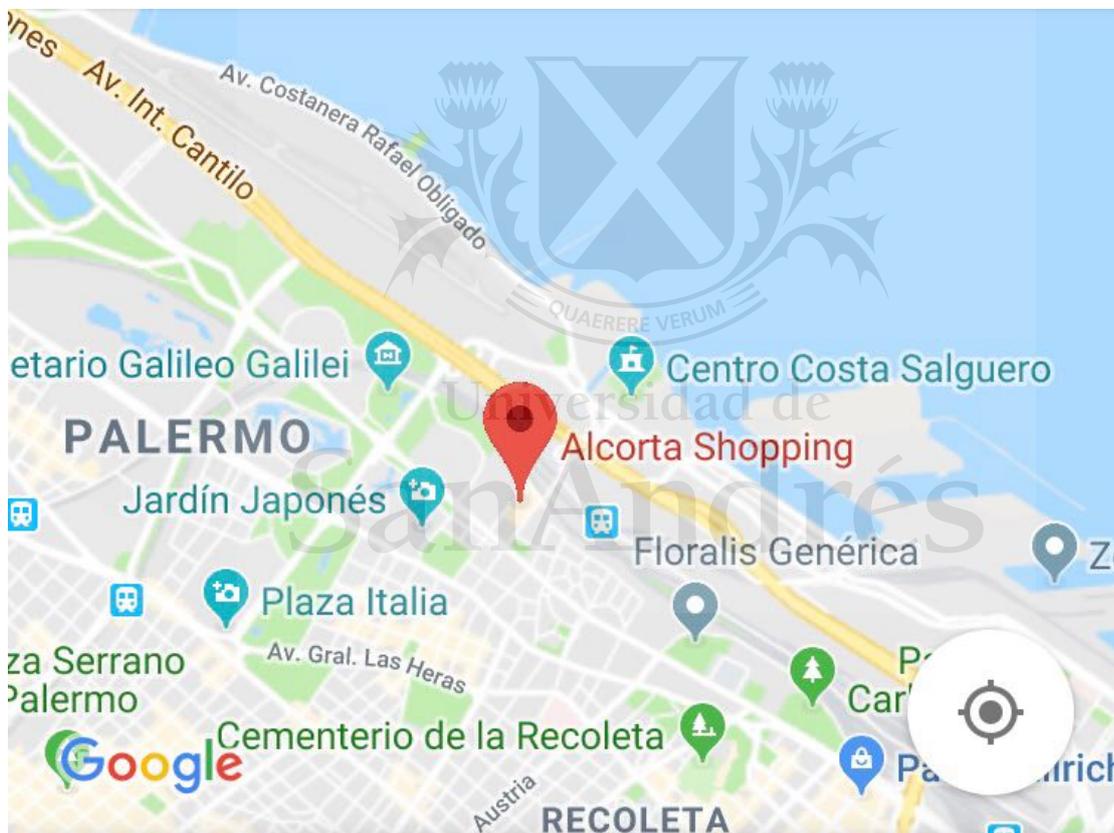


Universidad de  
**San Andrés**

# Operaciones

## Local, Distribución y Equipamiento

La ubicación del local es esencial para poder llegar a los segmentos target y así cumplir la propuesta de valor. En el caso de “Alcorta Highline” el barrio elegido es Palermo, a un paso de algunas de las atracciones más visitadas de la ciudad y dentro de uno de los shoppings más transitados de esta (508.333 personas por mes), “Alcorta Shopping”, cuya dirección es Jerónimo Salguero 3172, 1425 CABA.



1. Cocina y Almacén: cada “food truck” contará con sus propios artefactos electrónicos de cocina. El primero tendrá una plancha, una freidora eléctrica, panchera, heladera bajo mesada de acero inoxidable y un freezer. El segundo vehículo gastronómico contará con una heladera exhibidora sobre mesada en donde se encontrarán las bandejas de sushi a elección.

El último “food truck” tendrá cuatro hornos eléctricos para los panes, plancha eléctrica, heladera bajo mesada y freezer. En el caso que necesitemos guardar materia prima que no necesite refrigeración, podremos contar con estanterías del bar “Salvador” cuya ubicación es en último piso de “Alcorta Shopping”, a metros de nuestro negocio.

2. Mesas Altas de Seis Personas con Tolix Altas: para grupos grandes.
3. Mesas Altas de Cuatro Personas con Tolix Altas: para grupos más reducidos.
4. Barras con Tolix Altas: para personas que comen solas o de a dos.
5. Espacios vacíos: en el caso de no haber mesas disponibles los clientes pueden optar por tomar una cerveza de pie escuchando buena música.

En cuanto a la ambientación, se buscará una moderna, simple y verde, para que los consumidores puedan apreciar la vista de la ciudad. Se intentará construir una terraza verde y así poder gozar del incentivo impositivo.

Con respecto al equipamiento necesario, lo dividiremos en grupos distintos:

-Equipamiento Tecnológico: incluye Posnets inalámbricos para agilizar el pago, un sistema de llamadores electrónicos (“vippers”) y dos computadores con un software especial para sales gastronómicos para así poder llevar a cabo de forma eficiente los pedidos, la facturación y los controles.

- Equipamiento de Cocina: cada “food truck” contará con artefactos especiales para los productos que ofrecen.

-Muebles: mesas Tolix, una barra, sillas altas toliz y un escenario.

### **Mano de Obra**

“Alcorta Highline” tendrá, para comenzar, cuatro empleados por “food truck”, es decir, doce empleados en total. Sus tareas consistirán en mantener los vehículos pulcros, preparar los productos que sean pedidos por los clientes, que estos tengan una presentación acorde al lugar, realizar los cobros, levantar los residuos de las mesas y aportar a que los consumidores tengan una buena experiencia.

También los empleados ayudarán a los clientes a comprender como funciona el sistema de llamadores electrónicos en el caso de que no los conozcan.

## Política de Control de Inventario, Compras y Producción

Krajewski sostiene que la administración de inventarios es la planificación y control de los inventarios para cumplir con las prioridades competitivas de la organización. La administración eficaz hace que se logre el pleno potencial de toda la cadena de valor. El desafío entonces, para el autor, es mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas (Krajewski et al. 2008).

Una de las actividades claves para “Alcorta Highline” se centra en el desafío operativo, es decir, entender la demanda del negocio mediante la estadística y así lograr la eficiencia en los procesos.

Por otro lado, el inventario estará compuesto por toda la materia prima utilizada para poder producir los productos finales.

La política de control de inventario, las compras y la producción estarán a cargo mío y de mi socio. Mi socio, comercializador de IRSA, ha trabajado en la parte administrativa de dos “rooftops” previamente y cuenta con un “know-how” que aportará tanto eficacia como eficiencia en los procesos mencionados.

Krajewski explica también que a la hora de seleccionar un sistema de control de inventario, el carácter de las demandas impuestas sobre los artículos del inventario es un factor crucial.

La demanda puede ser dependiente o independiente. Por un lado, en el caso de la materia prima, la demanda es dependiente ya que se requieren como componentes de un producto final.

Por otro lado, los productos con demanda independiente son aquellos que forman parte del inventario de apoyo de servicios (como todos los artefactos de cocina y las bajillas empleadas para presentar el producto final) y los suministros para mantenimiento, reparación y operación (productos de limpieza).

En nuestro negocio, se utilizará como sistema de control de inventario el que Krajewski denomina como *sistema de revisión continua*. Se llevará a cabo un control de inventario remanente de un artículo cada vez que se hace un retiro para determinar si ha llegado el momento de hacer un nuevo pedido.

Cuando se llega a un nivel mínimo de inventario (llamado punto de re orden), se pide una cantidad fija. Por más de que la cantidad esté predeterminada, el tiempo que transcurre entre los pedidos suele variar. Para llevar a cabo esta tarea, debemos contar con hardware y software eficientes. Sin embargo, por más de que se utilice este sistema, los pedidos de algunos productos frescos (como las bandejas de sushi) se efectuarán entre dos a tres veces por semana, dependiendo de la demanda.

Las ventajas de este sistema radican en que la frecuencia con que se revisa cada artículo puede individualizarse y en que los inventarios de seguridad más bajos se traducen en ahorros.

A través de este sistema, podremos decidir la cantidad y el momento de compras a realizar de forma correcta.

### **Proveedores Potenciales**

Entre los proveedores potenciales para “Alcorta Highline” podemos encontrar:

- Carnes rojas: MOREIRA
- Carnes blancas: COLUCCI
- Panes: PERAZZO
- Verduras y Palta: BMG
- Quesos: ALFÁN y BOUTIQUE CHARCUTERÍA
- Aguas, Aguas Saborizadas y Bebidas s/ alcohol: QUILMES
- Cerveza: QUILMES
- Licores: PEÑAFLORES
- Bandejitas de sushi: COLUCCI

### **Sustentabilidad Medioambiental**

A través de buenas prácticas en su política de personal, apta utilización de productos de kilómetro cero, aplicación de criterios de eficiencia y productividad y mediante la adopción de una política de residuos responsable, los restaurantes

tienden a ser sustentables. El hecho de ser responsables con el medioambiente y la sociedad toma protagonismo.

En el sitio web “Tuatara Tech”, se menciona la “Sustainable Restaurant Association”, la cual ayuda a los restaurantes a ser más sustentables y a los clientes a elegir restaurantes que respeten las políticas que protegen el medioambiente. Se mencionan las características que hacen que un restaurante sea saludable y a su vez lo divide en tres áreas: medioambiente, sociedad y cadena de suministro.

Entre ellas, para nuestro negocio, destacamos:

- Medioambiente: se ahorrará agua, se mantendrá una gestión responsable de los residuos y se buscará una eficiencia energética.
- Sociedad: intentaremos promover un vínculo con la sociedad mediante el buen trato y la comida saludable.
- Cadena de Suministro: ofreceremos productos sustentables.

Parte de nuestro compromiso con la sociedad, es eliminar la utilización de plástico en nuestros elementos para así poder utilizarlos más de una vez e intentar concientizar sobre los efectos nocivos que provoca el plástico a la salud y al medioambiente.

## **Requerimientos Regulatorios**

Con respecto a los requisitos regulatorios, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires hace mención a dos códigos: el Código de Habilitaciones y el Código Alimentario Argentino (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires)

En el Código de Habilitaciones se establece que para toda actividad comercial o industrial en la Ciudad de Buenos Aires se deberá solicitar una habilitación o un permiso municipal. El código contiene tanto obligaciones generales como obligaciones específicas de cada rubro. Entre las partes más relevantes del Código de Habilitaciones podemos mencionar: el funcionamiento y pasos a seguir del trámite, las obligaciones generales (como la inclusión de un matafuego) y las

obligaciones específicas (las heladeras o cámaras frigoríficas deben ser higienizadas y desodorizadas, entre otras). Además, todas las actividades que estén sujetas a una habilitación o permiso también deben seguir las normas del Código de Planeamiento Urbano, Código de las Edificaciones y otras reglamentaciones municipales.

Dado que la idea de nuestro negocio es montar un restaurante, no construirlo, nos evitaremos problemas de habilitación de planos para construir. Esto es un gran beneficio para el negocio ya que el plazo para la aprobación de planos se puede extender por mucho tiempo.

Por otro lado, las habilitaciones que estén relacionadas con la alimentación están sujetas al cumplimiento de las normas que contiene el Código Alimentario Argentino que protege la salud de la población.

Dado que en nuestro negocio venderemos alcohol y se podrá fumar, a la hora de hacer el trámite de habilitación, se deberá pedir la licencia que autorice la venta y el consumo.



## **Costos, Finanzas e Inversión**

### **Materias Primas y Gastos**

En los anexos 5,6,7 y 8 se incluyen los cuadros de cálculos relacionados con la materia prima y los gastos del negocio respectivamente, efectuados en base a la lista de precios brindada por los potenciales proveedores (Anexo 4).

### **Materias Primas e Insumos**

Para el cálculo de materias primas e insumos, se realizó una separación entre los productos ofrecidos en cada “food truck”.

En el caso del “food truck” que ofrecerá comida americana acompañada de distintas cervezas “Patagonia”, se tiene en consideración tres opciones del menú y se toma la medida de 500 ml de cerveza para efectuar el análisis.

En el siguiente “food truck” los productos que se tomaron en consideración son las bandejas de plástico que tendrán 3 opciones de sushi: todo salmón, mix de salmón y langostino o “veggie”, las cuales se comprarán ya armadas. También, se muestra el costo de cada botella de vino.

En el último vehículo gastronómico los productos que tendremos en cuenta a la hora de calcular los costos son tres opciones de sándwiches y tragos más pedidos.

Tanto en el primer “food truck” como en el tercero, los productos serán entregados a nuestros clientes en una rejilla de metal negro con papel parafinado por encima. Las unidades de medida difieren en cada ingrediente, son kilogramos, unidades o litros dependiendo el caso.

Los precios y costos de los distintos productos provienen de los presupuestos que nos facilitaron nuestros proveedores.

A su vez, incluimos, en base a los costos, un precio de venta estimado para cada opción.

## Gastos

En esta sección, se llevaron a cabo dos cuadros de cálculo: gastos de producción y otros gastos.

Para calcular los costos de materia prima e insumos nos basamos en el 29% de las ventas proyectadas. El 29% surge del promedio de costo mercadería vendida (CMV) calculada en el inciso anterior utilizando recetas, gramajes y precios de proveedores.

Con respecto a los sueldos, se tuvieron en cuenta los mínimos establecidos en las escalas salariales por el UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina) con un ajuste semestral del 10% y teniendo en cuenta los aguinaldos en los meses correspondientes.

No contaremos con un sistema de mozos, sino que tendremos los llamados "runners", quienes estarán encargados de la entrega de la comida y de mantener el "sitting" común en condiciones. Los sueldos brutos de los distintos empleados por "food truck" serán:

Empleado	Categoría	Sueldo Bruto
1. Cajero	5- Cajero	21 600
2. Empleado "runner"	6- Mozo de Salón	22 200
3. Empleado "runner"	6- Mozo de Salón	22 200
4. Empleado "runner"	6- Mozo de Salón	22 200

Para calcular el gasto en electricidad, limpieza y mantenimiento usamos el valor fijo asignado por "IRSA" de \$6000 más \$800 por "food truck", lo cual suma un total de \$20.400.

Por otro lado, en la sección de otros gastos, los sueldos administrativos de los socios operativos se estiman en \$30.000 para cada uno de ellos, con un ajuste semestral del 10%.

El gasto por alquiler del local surge del valor mensual de alquiler (VMA), fijado por “IRSA” en \$30.000 por “food truck”.

La cifra en publicidad y pauta en redes sociales (\$15.000) fue pactada en referencia de agencias de contenido y comunicación.

El gasto en “posnet” surge del cálculo del \$600 por “food truck”, y el de wifi fue calculado para que internet alcance a todo el local. La reposición de vajilla y bazar fue un dato brindado por un negocio similar.

La cifra de ajuste, tanto en gastos de producción como en otros gastos, fue obtenida de las metas de inflación proyectadas por el Banco Central de la República Argentina.

## **Proyección de Ventas**

Para poder realizar la proyección de las ventas o de ingresos para “Alcorta Highline”, lo que se decidió fue suponer que la inflación que afecte a los costos, va a ser trasladada a los precios. (Anexo 9)

Gracias a la realización de los “renders” del local, pudimos obtener un aproximado de la capacidad del restaurante: 50 personas sentadas por turno. Además, como ya hemos mencionado, se mantuvo una entrevista con los dueños de un negocio muy similar al nuestro, en la que pudimos obtener información de la cantidad de gente aproximada que asiste a su restaurante por mes: 20.000 personas.

Para estimar las ventas, decidimos categorizar la proyección según las dos situaciones de consumo distintas que debería tener este negocio: Mediodía y Tarde/Noche. En la situación del Mediodía, se estima que habrán tres turnos de almuerzos, de tiempo de permanencia de 30 minutos. En este momento, el “sitting” del “Alcorta Highline” (50 personas), funcionaría como cuello de botella de facturación. Se proyecta un ticket promedio de \$250 por cabeza y una ocupación

del 70% por turno, datos que obtuvimos de la reunión mencionada con anterioridad.

Por otro lado, en la situación Tarde/Noche, se calcula que el tiempo de permanencia es de 3 horas. Decidimos, como en el caso anterior, tomar como referencia otros negocios similares al nuestro, donde el ticket promedio está cerca de los \$300 y el tráfico de público promedia 200 personas diarias.

Es importante aclarar que este negocio es uno al aire libre, con los riesgos climáticos que eso conlleva. En CABA se estima que llueven 7 días al mes. Para tener en cuenta esta contingencia, en lugar de multiplicar por 30 días la facturación diaria, multiplico por 23 anticipando los días lluviosos y asumiendo que durante estos la facturación es \$0.

## **Flujo de Caja Anual**

En el anexo 10 podemos ver un análisis completo de los flujos mensuales y anuales esperados que se efectuaron en base a la proyección de ventas. El total de la facturación proyectada mensual es de 1.242.000 (suma del total de facturación mensual al mediodía y mensual a la tarde/noche).

A la hora de proyectar los costos, como ya hemos mencionado anteriormente, utilizamos el promedio de costo de mercadería vendida, que en este caso fue 29% de la facturación.

Proyectamos una TIR del 56% y un periodo de recuperó de un año y casi cuatro meses.

A su vez, para un estudio más profundo, se efectuó el mismo análisis para un escenario optimista y pesimista. (Anexos 12 y 13, respectivamente)

Por un lado, en el pesimista supusimos una ocupación del 50% para el mediodía y un ticket promedio de \$290 por la noche. Contamos en este escenario con una TIR de -32% y un periodo de recuperó de 6 años.

Por otro lado, el optimista muestra un TIR de 155% y un periodo de recuperó de 6 meses. Para efectuar dicho análisis supusimos una ocupación del 90% al mediodía y un ticket promedio de \$300 con 210 personas por noche.

## Inversiones

En el anexo 11 se incluye el detalle de las inversiones así también como el detalle de la composición de los costos de acondicionamiento del local:

- Escaleras
- Estructura Letras
- Letras Neón
- Mesas y Sillas
- Tres “Food Trucks” ya equipados
- Rejillas de Metal Negro
- Cubiertos y Vasos
- “Vippers”

Estos datos fueron aportados por el Arquitecto Gastón Fernández Madero.



# Equipo

## Equipo, Fundador y Socios

La sociedad del proyecto estará compuesta por tres personas, que se ocuparán tanto de los cargos de gerencia como de la inversión inicial. Dichos socios estarán presentes en el día a día y se encargarán del manejo y de las operaciones de “Alcorta Highline”. Los socios, además, serán los responsables de realizar aportes de capital y entre ellos se tomarán las decisiones cruciales para el funcionamiento del negocio.

## Socios Gerentes e Inversores

Como he mencionado en el párrafo anterior, la sociedad se dividirá entre dos socios. Por un lado voy a estar yo con un 30% de la participación societaria. Estudié en la Universidad de San Andrés Licenciatura en Administración de Empresas y cuento con experiencia laboral en el ámbito del entretenimiento ya que desde chica trabajé brindando ideas para la convocatoria de gente a los bares. Tendré disponibilidad full time para estar presente en el local y cuento con muchas herramientas para poder aportarle tanto a la gestión como a la organización de “Alcorta Highline”. Como una de las socias tendré bajo mi cargo la administración y supervisión general del negocio que involucra tareas relacionadas con la gestión de los recursos humanos, la contabilidad, las finanzas y el control de las operaciones diarias.

Por otro lado, Nicolás Bargagna, también con un 30% de la participación societaria, quien es Licenciado en Economía Empresarial de la Universidad Torcuato Di Tella y hoy en día es comercializador de la empresa “IRSA”. Cuenta con mucha experiencia en el rubro, con grandes habilidades comerciales y conocimiento del funcionamiento de un bar ya que es parte de un grupo emprendedor que cuenta con un bar en Palermo.

Por último, habrá un socio únicamente inversor, Enrique Piñeyro, quien tendrá una participación societaria del 40%. Enrique a su vez, es dueño del restaurante “Anchoita”, emprendimiento familiar, y dedica sus días a la búsqueda de nuevos negocios prometedores para invertir y ser parte. Sus aportes de capital servirán

principalmente para poder dar comienzo al negocio y soportar los gastos de los primeros meses.

## **Organización de la Empresa**

En el organigrama de este proyecto, encontraremos en la cima a los tres socios, tanto los gerentes como el inversor. Ambos socios gerentes tendrán bajo su responsabilidad a los tres ayudantes de barra y a la cajera de cada “food truck”.

## **Asesores y Consultores Externos**

Entre los asesores y consultores externos que trabajarán junto a nosotros resaltamos principalmente a tres:

- “Community Manager”: será la responsable de llevar adelante la página principal de nuestro negocio como también las redes sociales, lo que hoy tiene un impacto directo con la performance del restaurante. Dicha persona trabajará con el Departamento de Marketing de “IRSA” el cual le brindará una base de datos muy amplia y fructuosa para el negocio.
- Estudio contable: Es necesario, para lograr una toma de decisiones más eficiente, contar con un asesoramiento constante sobre temas impositivos y de procesos de auditoría.
- Abogado: estará al tanto de todas las disposiciones legales que afecten al negocio y al rubro gastronómico. Es esencial su rol para que el local opere bajo el marco legal, para la elaboración de documentos y para la resolución de conflictos o complicaciones que puedan llegar a surgir en el restaurante.

## Aspectos Legales

### Estructura Societaria: Sociedad de Responsabilidad Limitada

Se llevó a cabo un análisis de los distintos tipos societarios que se exponen en la Ley de Sociedades Comerciales (N 19.550), y se ha llegado a la conclusión de crear para el proyecto una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esto es no solo por los beneficios que aporta sino que también por su adaptación con respecto a las características del negocio en sí.

Las S.R.L son ideales para los negocios que se forman con pocos socios dado que no hay obligación de presentar balances y no requieren de auditoría interna. A su vez, no hay un mínimo de capital para iniciar y la responsabilidad de los socios frente a terceros es solidaria e ilimitada, garantizando así la integración de efectivo o bienes, pero hasta el valor de los mismo y no más allá. Este último punto está enfocado a que se proteja el patrimonio personal de los socios.

### Constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada

Según el sitio web de la Inspección General de Justicia, los pasos a seguir para la constitución de una S.R.L son los siguientes:

1. Completar el Formulario de Constitución y el Formulario de Reserva de Denominación Social
2. Obtener el Dictamen de Precalificación Profesional emitido por escribano público si la sociedad se constituye por escritura pública, o por abogado si se constituye por instrumento privado
3. Realizar el primer testimonio de escritura pública de constitución o instrumento privado original con firmas certificadas por escribano público o ratificadas por la Inspección General de Justicia
4. Llevar a cabo el instrumento de fijación de la sede social (en el caso de que la misma no conste en el acto constitutivo)

5. Presentar la documentación que acredite la aceptación del cargo por parte de los integrantes de órgano de administración y fiscalización (en el caso de que la misma no se haya presentado en el acto constitutivo)
6. Presentar la documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los gerentes titulares
7. Obtener la Constancia de Publicación en el Boletín Oficial
8. Acreditación de la Integración de los Aportes
9. Obtener el Comprobante de Pago de la tasa Retributiva de Servicios
10. Presentar la Declaración Jurada sobre la condición de Persona Expuesta políticamente (debe ser presentada por los administradores y miembros del órgano de fiscalización)

Dicho proceso se efectuará acompañado de un asesoramiento de un abogado.

## **Leyes que Afectan o Aplican al Negocio**

### **Permisos y Habilitaciones Necesarias para el Funcionamiento**

Para que nuestro negocio opere dentro un marco legal, se deben respetar dos códigos: el Código de Habilitaciones y el Código Alimentario Argentino. El Código de Habilitaciones trata los temas vinculados con la habilitación o permiso municipal que necesita "Alcorta Highline" para poder operar como bar/restaurante. Por otro lado, el Código Alimentario Argentino es necesario por la relación que tendrá nuestro negocio con la venta de alimentos.

### **Aspectos Impositivos**

Los aspectos impositivos son un tema principal a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un negocio.

Los impuestos que se deben pagar se pueden dividir entre nacionales, provinciales y municipales:

Impuestos Nacionales

- Impuesto a las Ganancias: el apartado dos de la Ley de Impuesto a las Ganancias se dirige a los sujetos empresa que llevan a cabo actividades de tercera categoría. Para los sujetos empresa la definición de renta es amplia, y será gravable sin importar si es periódica o no. Se basa en la teoría del balance o incremento patrimonial, cualquier tipo de enriquecimiento queda sujeto al impuesto.
- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta: se creó para garantizar una recaudación mínima en un periodo de recesión. Sostiene que todo activo productivo, debe generar alguna ganancia, por más mínima que sea. Como mínimo se valúan los activos que integran la empresa y se gravan al 1%. Si la renta generada es mayor a la presunción se tributa el Impuesto a las Ganancias. Si la renta es igual o menor a la presunción, se tributa el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta. Se supone que dejará de existir en 2019.
- Impuesto a los Créditos y Débitos Bancarios

#### Impuestos Provinciales

- Impuesto sobre los Ingresos Brutos Provincial: en donde el hecho imponible se define como un ejercicio habitual y a título oneroso en una jurisdicción de una actividad (comercio, profesión, oficio o actividades a título oneroso).
- Impuesto Inmobiliario: impuesto que grava a todos los inmuebles situados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (ABL)

#### Impuestos Municipales

- Impuesto sobre los Ingresos Brutos Municipal
- Tasa de Seguridad e Higiene
- Adicapif y Sadaic: impuestos a la música, se tributa como el 1% de la facturación.
- IVA

## Aspectos Propietarios

### Registración de la Marca

Uno de los primeros pasos que dio el negocio fue la registración de la marca “Alcorta Highline” en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Gracias a dicho trámite logramos obtener un título de propiedad y el derecho exclusivo a una marca. Se llevó a cabo a través de cuatro pasos:

1. búsqueda de la disponibilidad de la marca
2. presentación de la solicitud
3. seguimiento del trámite
4. obtención del registro de la marca

## **Seguros**

Los seguros que contrataremos serán los siguientes:

- Seguro Integral de Comercio
- Seguro de Responsabilidad Civil
- Seguro de ART para los empleados

El Seguro Integral de Comercio es ofrecido a través de distintas compañías aseguradoras. El Banco Galicia, define este seguro, como uno que ofrece una indemnización por robo de los bienes del comercio, por incendio del local, por los equipos electrónicos declarados en la póliza y por situaciones donde un tercero pueda exigirte un resarcimiento por tu responsabilidad civil comprensiva.

Por otro lado, el Seguro de Responsabilidad Civil también es ofrecido por distintas compañías aseguradoras. En Sancor Seguros, definen esta cobertura, como una que posee dos grandes divisiones, teniendo en cuenta la actividad que realiza el asegurado:

- Responsabilidad Civil Extracontractual: ampara al asegurado por los daños que provoque a un tercero en razón de la Responsabilidad Civil extracontractual que surja de los artículos 1109 al 1136 del Código Civil, por reclamos que pueda recibir en función de la actividad que realiza.
- Responsabilidad Civil Contractual: cubre al asegurado por los daños que le ocasione a un tercero, como consecuencia de obligaciones contractuales, excluyendo el incumplimiento de las mismas.

Por último, el Seguro de ART para los empleados es de carácter obligatorio, esta cobertura es exigida por la Ley de Riesgos de Trabajo y está destinada a cubrir los accidentes laborales. De esta forma nuestros empleados estarán protegidos ante distintas eventualidades.



Universidad de  
**San Andrés**

# Plan de Implementación y Riesgos

## Plan de Implementación

Para desarrollar un plan de implementación, decidimos utilizar el formato de gráfico de Gantt. A continuación se detallará el cronograma de las tareas previas a la puesta en marcha de “Alcorta Highline”.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Planificación del Proyecto	■	■					
Investigación de Mercado	■	■	■				
Creación de la S.R.L			■				
Registración de la Marca			■				
Negociación Proveedores				■			
Trámite de Habilitación				■			
Acondicionamiento del Local					■		
Contratación del Personal					■		
Pruebas del Producto						■	
Campaña de Marketing						■	
Lanzamiento de "Alcorta Highline"							■

## Riesgos

Todo negocio que una persona efectúe tendrá su cuota de riesgo. En esta sección analizaremos los riesgos identificados para “Alcorta Highline” y en el caso de que sea posible, qué haremos para poder controlarlos.

## Dependencia en la Situación Socio-Económica del País

Hoy en día, nuestro país se encuentra en una situación económica en la que el hecho de salir a comer afuera es considerado un servicio de lujo, es decir que si una persona necesita limitar sus gastos, una de las primeras actividades que probablemente abandone es la mencionada previamente.

El consumo para disfrutar el momento presente y hacer la vida más agradable, pareciera ser lo primero que uno deja atrás ante situaciones como la actual del país.

Analistas de Wall Street que siguen con atención a la Argentina, reconocen que la situación macroeconómica del país es compleja y que la desconfianza aumentó desde diciembre pasado cuando se cambiaron las metas de inflación.

Por otro lado, coincidieron en que la decisión del Banco Central de subir la tasa fue acertada y que el financiamiento externo se vuelve más restrictivo y selectivo.

Existe, desde el año pasado, una fuerte crisis en el sector gastronómico, cerraron 400 restaurantes y echaron a 6.000 trabajadores del sector gastronómico.

El “delivery”, compartir platos cuando se va a un restaurante y la vianda del mediodía para ir al trabajo atentan contra nuestro negocio. Verónica Sánchez, presidenta de la Cámara de Restaurantes de la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés de Buenos Aires, sostiene que se ha dado un cambio de comportamiento en el consumo vinculado con la gastronomía. Además, a esto, se le suman otros factores como los gastos propios de la actividad. Sánchez, aseguró que además de esta situación, el 40% se va en impuestos, pese a que el sector no siempre es transparente en cuanto a la entrega de la factura o ticket por cada consumo que se realiza.

Podemos decir, que nuestro negocio, “Alcorta Highline”, depende directamente de la situación socio-económica del país, ya que si los sueldos de las personas no alcanzan, el consumo de entretenimiento sería una de las cosas que se sacrificarían primero.

A pesar de que por parte de “Alcorta Highline” no podemos influir ni mejorar la situación del país, enfocaremos todo nuestro esfuerzo para que los precios sean accesibles y de esta manera mitigar el riesgo.

## **Masa Crítica**

Alcanzar la masa crítica significa alcanzar el punto de ventas para que el negocio se pueda sostener por sí mismo. Este es un riesgo común y siempre presente en los negocios. Si la masa crítica no es alcanzada se genera repentinamente una amenaza al negocio, ya que esto podría culminar con el cierre de este.

Uno de los factores que podría causar el no alcance de la masa crítica es la falta de interés por parte de los consumidores.

Para poder hacer frente a esta cuestión, “Alcorta Highline” tendrá una fuerte campaña de marketing manejada de forma continua por un “Community Manager”. Se trabajará, además, junto al Departamento de Marketing de “IRSA” y se crearán promociones cruzadas con las marcas de “Alcorta Shopping”.

Una de las cuestiones que tenemos claras para mitigar este riesgo, es que nuestro bar/restaurante no se conocerá con el simple hecho de caminar por las calles dado que este se encuentra dentro de “Alcorta Shopping”. Uno de nuestros desafíos operacionales, entonces, es llevar a los clientes al encuentro del lugar.

## **Alimentos**

Dado que “Alcorta Highline” ofrece alimentos, estaremos en constante riesgo ya que en su manipulación pueden ocurrir cosas indeseadas y consecuentemente se efectuaría una venta de un producto en mal estado.

Una de nuestras actividades claves se centra en el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y bromatología. Buscaremos cumplir con todas las reglamentaciones de sanidad de manera estricta, también capacitando de manera constante a todo nuestro personal.

## **Legales y Laborales**

Estos riesgos son inherentes de cualquier negocio. El hecho de tener empleados en el sector gastronómico hace que el riesgo de que surjan accidentes laborales esté muy presentes.

Los accidentes asociados a los trabajos de cocina son bastante frecuentes, si bien no suelen ser de gran gravedad: golpes o cortes con objetos, sobreesfuerzos por la manipulación de objetos muy pesados (ollas, bombonas de gas, etc.), quemaduras, contactos eléctricos o riesgos biológicos.

Para disminuir el riesgo, no solo contrataremos los seguros mencionados anteriormente, sino que también pondremos a disposición de nuestros empleados guantes desechables, elementos de protección personal para cabeza y rostro y protección corporal (delantal impermeable y uniformes de algodón).



Universidad de  
**San Andrés**

## Estrategia de Salida

Un plan de salida es un plan que se realiza muy diferente de los planes de negocio, las estrategias de salida se planifican con mucha anticipación.

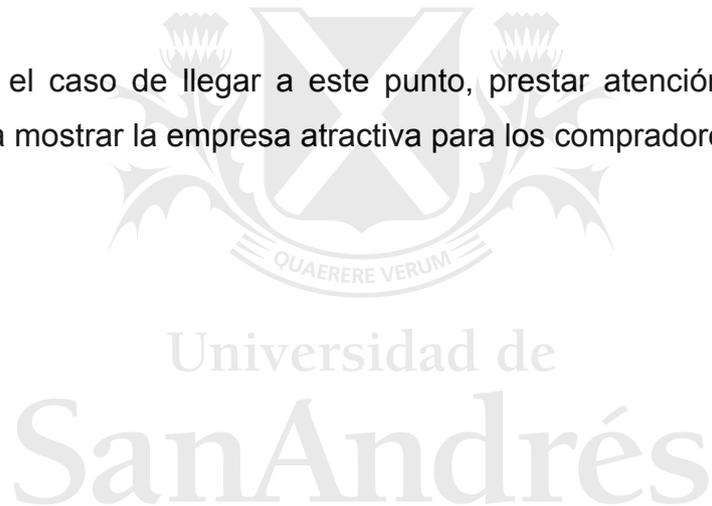
Saber el lugar hasta donde se quiere que el negocio llegue requiere planificación.

El desarrollo de un plan de salida o estrategia de inyección de liquidez, es una parte importante del plan de negocios.

La estrategia que nosotros elegimos, luego de haber considerado las distintas formas de salida posibles, es la de vender el negocio en el mercado abierto.

Existen distintas razones por las cuales se vende una empresa: litigios entre los propietarios, alto nivel de endeudamiento, desplazamiento del mercado, aburrimento, etc.

Será esencial, en el caso de llegar a este punto, prestar atención y dedicar el tiempo necesario a mostrar la empresa atractiva para los compradores.



## **Bibliografía**

### **Libros Consultados**

Bygrave, William y Zacharakis, Andrew. 2010. *Entrepreneurship*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2011. *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto

Porter, Michael. 1991. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Buenos Aires: REI.

Barney, Jay B. 2010. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice Hall: New Jersey

Kotler, Philip y Keller, Kevin L. 2006. *Dirección de Marketing (12da Edición)*. Estado de México: Pearson Educación

Levitt, Theodore. 1995. *El Éxito en Marketing a través de la Diferenciación – de cualquier cosa*. En *la Esencia del Marketing, Vol. II: Plan de Acción*. Robert. J Dolan, ed. Bogotá: Norma.

Hoffman, Douglas. 2007. *Principios de Marketing y sus Mejores Prácticas*. México: Thomson.

Krajewski, L.; Ritzman, L.; Malhotra Manoj. 2008. *Administración de Operaciones (8va Edición)*. Estado de México: Pearson Educación

### **Referencias Puntuales**

IRSA. 2018. <http://www.irsa.com.ar/>

Alcorta Shopping. 2018. <http://www.alcortashopping.com.ar/>

Infoleg. 2018. <http://www.infoleg.gov.ar/>

Apsa Media. 2018. <http://www.apsamedia.com.ar>

SeHMA. 2018. <http://www.sehma.com.ar>

La Nación. 2017. “Los ”rooftops” se imponen como nuevo modelo de negocios”.  
[https://www.lanacion.com.py/negocios\\_edicion\\_impresa/2017/06/04/los-rooftops-se-imponen-como-nuevo-modelo-de-negocios/](https://www.lanacion.com.py/negocios_edicion_impresa/2017/06/04/los-rooftops-se-imponen-como-nuevo-modelo-de-negocios/)

Ámbito Financiero. 2017. “Ciudad: por ajustes y tarifazos cierran un restaurante por día” <http://www.ambito.com/839574-ciudad-por-ajustes-y-tarifazos-cierran-un-restaurante-por-dia>

Wikipedia. 2018. “Palermo (Buenos Aires)”.  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Palermo\\_Chico](https://es.wikipedia.org/wiki/Palermo_Chico)

Clarín. 2018. “Bares en las alturas: 6 rooftops para conocer en Buenos Aires”.  
[https://www.clarin.com/ciudades/bares-alturas-rooftops-portenos-conocer\\_0\\_SJrcTt7xf.html?ns\\_campaign=prueba&ns\\_channel=prueba&ns\\_source=ageamkt\\_google-dynamic\\_pago&gclid=EAlalQobChMIwl-pvo673AIVxeDICH0frQ-IEAAYAiAAEgJUVfD\\_BwE](https://www.clarin.com/ciudades/bares-alturas-rooftops-portenos-conocer_0_SJrcTt7xf.html?ns_campaign=prueba&ns_channel=prueba&ns_source=ageamkt_google-dynamic_pago&gclid=EAlalQobChMIwl-pvo673AIVxeDICH0frQ-IEAAYAiAAEgJUVfD_BwE)

La Nación. 2014. “El 48% de los que trabajan en Capital viven en el Conurbano”.  
<http://www.lanacion.com.ar/1656739-el-48-de-los-que-trabajan-en-la-capital-viven-en-el-conurbano>

Buenos Aires Ciudad. 2018. <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/visitas-guiadas>

Locales y Negocios. 2018. “El sector gastronómico en Argentina: entre la franquicia, el restaurante de autor y el delivery”.  
<http://www.localesynegocios.com.ar/tendencias-gastronomia>

Guía Óleo. 2018. “Establecimientos en Palermo”. Consultado el 22 de Junio del 2018.

<https://www.guiaoleo.com.ar/restaurantes/guia/palermo-1>

Infobae. 2018. “Sturzenegger espera que los precios regulados aumenten 21,8% este año”. <https://www.infobae.com/economia/2018/01/22/sturzenegger-espera-que-los-precios-regulados-aumenten-218-este-ano/>

La Nación. 2018. “El nuevo plan económico del Gobierno: inflación del 27% dólar flexible y crecimiento de 1,4%”. <https://www.lanacion.com.ar/2143862-el-nuevo-plan-economico-del-gobierno-inflacion-del-27-dolar-flexible-y-crecimiento-de-14>

Banco Central de la República Argentina. 2018. [http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica\\_Monetaria.asp#f](http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp#f)

Tuataratech. 2018. “¿Qué es un restaurante Sustentable?” <http://www.tuataratech.com/2015/07/que-es-un-restaurante-sustentable.html>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2017. “Habilitaciones y Permisos”. <http://www.buenosaires.gob.ar/agc/marco-normativo-de-la-direccion-general-habilitaciones-y-permisos>

UTHGRA. 2018. “Escalas Salariales”. <http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/>

iProfesional.2011. “A la hora de los negocios: ¿Conviene más construir una SA o una SRL?” <http://www.iprofesional.com/notas/121640-A-la-hora-de-los-negocios-Conviene-ms-construir-una-SA-o-una-SRL>

Inspección General de Justicia. 2017. “Constitución de Sociedades: Sociedades de Responsabilidad Limitada”. [http://www.jus.gob.ar/igj/tramites/guia-de-tramites/inscripcion-en-el-registro-publico-de-comercio/sociedades-comerciales/constitucion-de-sociedades-\(1\)/sociedades-de-responsabilidad-limitada.aspx](http://www.jus.gob.ar/igj/tramites/guia-de-tramites/inscripcion-en-el-registro-publico-de-comercio/sociedades-comerciales/constitucion-de-sociedades-(1)/sociedades-de-responsabilidad-limitada.aspx)

La Nación 2016. “Los impuestos, clave en los altos precios de hoteles y restaurantes”. <http://www.lanacion.com.ar/1950121-los-impuestos-clave-en-los-altos-precios-de-hoteles-y-restaurantes>

Argentina.gov.ar .2017. “Registro de Marcas”  
<https://www.argentina.gob.ar/registro-de-marcas>

Indec. 2018. <http://indec.gov.ar>

High Line, New York. 2018. [https://es.wikipedia.org/wiki/High\\_Line\\_\(Nueva\\_York\)](https://es.wikipedia.org/wiki/High_Line_(Nueva_York))

Banco Galicia. 2018. “Seguro Integral de Comercio”.  
<http://www.galiciaseguros.com.ar/gestion-de-tramites/integral-comercio-preguntas-frecuentes>

Sancor Seguros. 2018. “Seguros de Responsabilidad Civil”.  
<http://www.sancorseguros.com.ar/responsabilidad-civil-empresas>

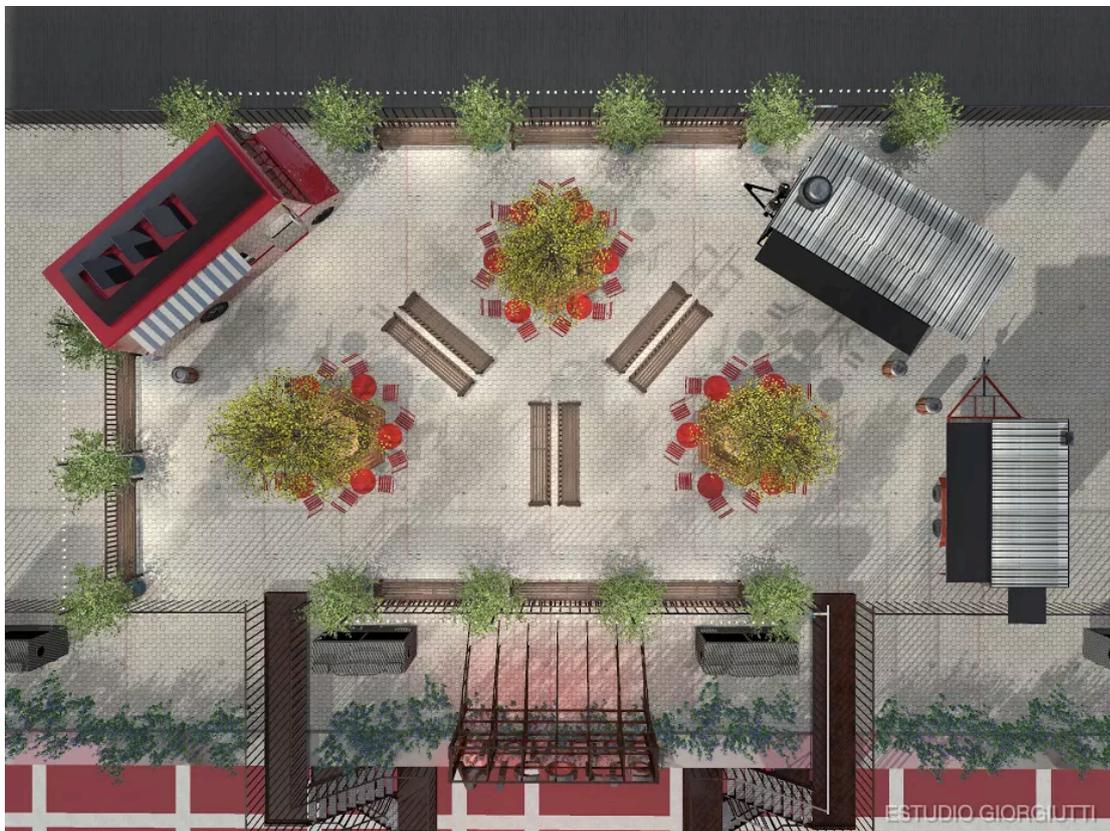
iProfesional. 2017. “ Crisis en el sector gastronómico: ya cerraron 400 restaurantes”. <http://www.iprofesional.com/notas/253707-despidos-iva-impuestos-consumo-restaurantes-agua-asignaciones-competencia-actividad-Crisis-en-el-sector-gastronomico-ya-cerraron-400-restaurantes->

Plan Negocios. 2018. “La estrategia de Salida en un Plan de Negocios”.  
<http://www.100plandenegocios.com/la-estrategia-de-salida-en-el-plan-de-negocios>

## Anexo 1: Espacio Inutilizado



## Anexo 2: Proyección de Nuestro Negocio



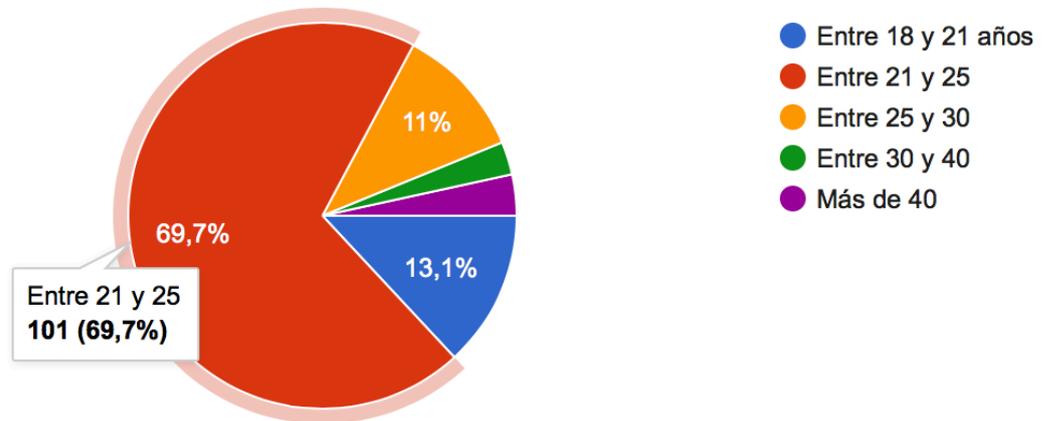


### Anexo 3: Resumen de Resultados de Encuesta Realizada

---

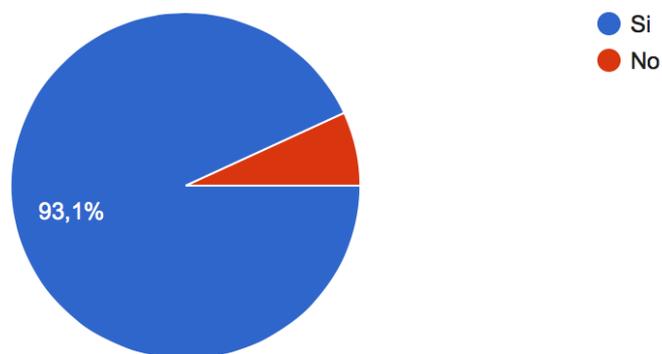
#### "Qué edad tenés?"

145 respuestas



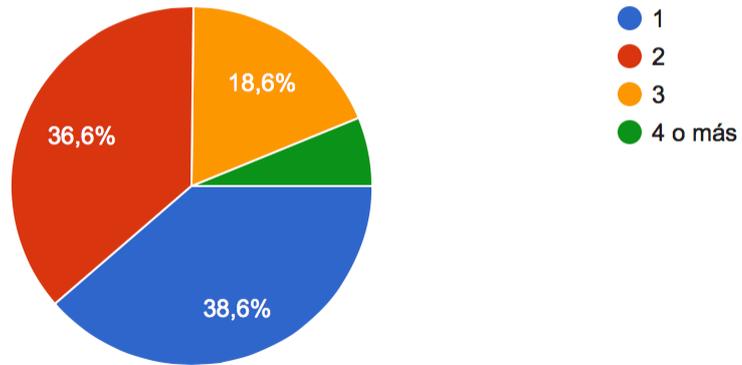
#### Salís regularmente a comer o a tomar algo en la semana?

145 respuestas



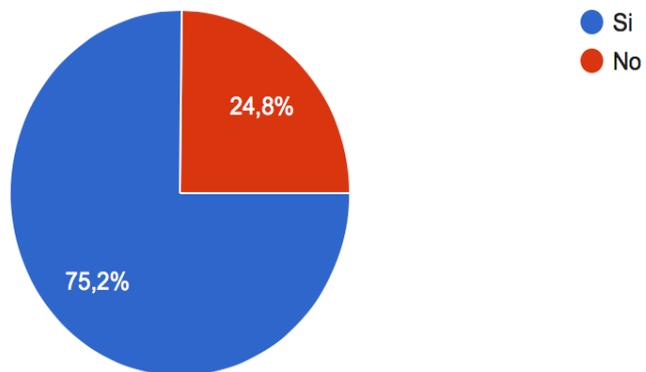
## Cuántas veces por semana?

145 respuestas



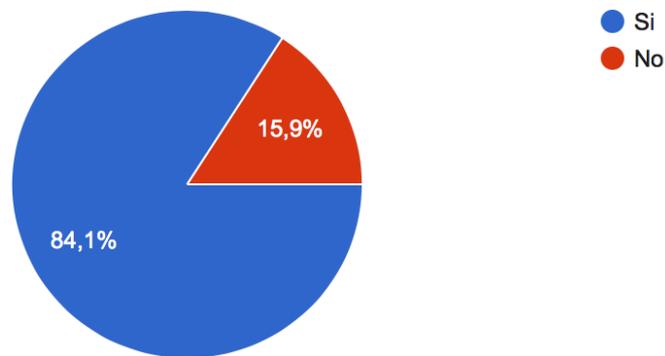
## Frecuentás bares en Las Cañitas, Palermo o Recoleta?

145 respuestas



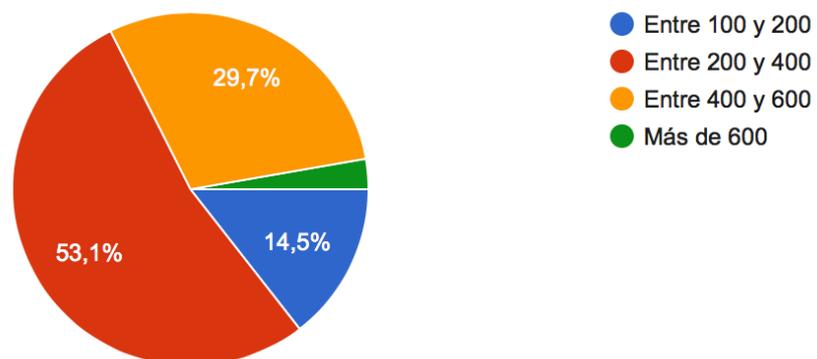
## Te interesaría asistir a un "rooftop" con servicios gastronómicos en "Alcorta Shopping"?

145 respuestas



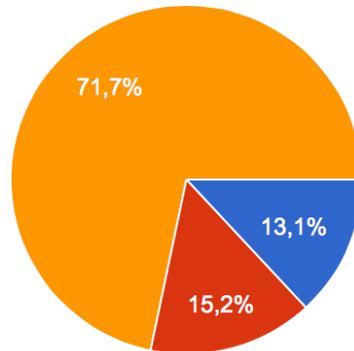
## Cuánto dinero estarías dispuesto a gastar, en promedio, por esta experiencia?

145 respuestas



## A la hora de hacer tu pedido

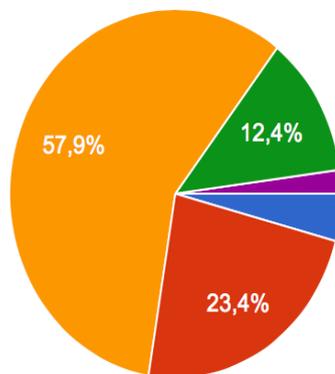
145 respuestas



- Elegís solo bebidas alcohólicas?
- Elegís solo comida?
- Elegís comida acompañada de una bebida alcohólica?

## Cuántas/os cervezas/copas de vino/tragos consumirías?

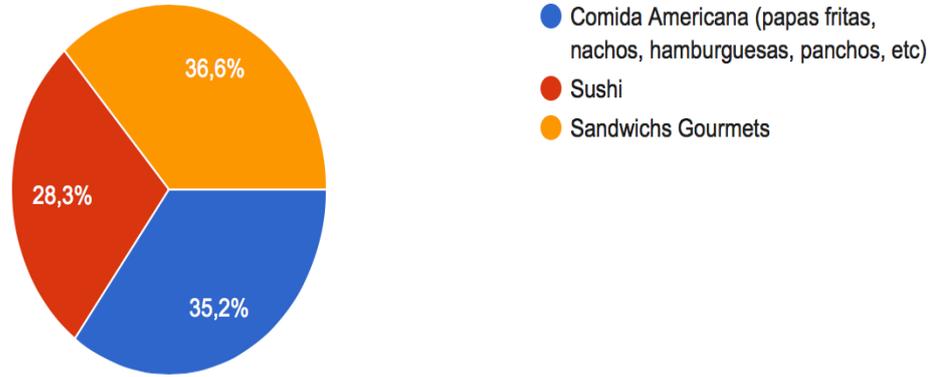
145 respuestas



- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 o más

## Qué preferís comer

145 respuestas



## Anexo 4: Lista de Proveedores

LISTADO DE PROVEEDORES				
MATERIA PRIMA/ INSUMOS	UNIDADES	PROVEEDOR	PRECIO POR "CAJA"	PRECIO POR UNIDAD DE MEDIDA ESPECÍFICA
PROTEÍNA	UDS/LTS/KG X ITEM	PROVEEDOR	\$ venta	\$/kg o \$/lt o \$/ud
Bondiola		Moreira		\$100,45
Paleta Oferta Moreira		Moreira		\$190,00
Molleja		Moreira		\$199,10
Hamburguesas		Moreira		\$99,17
Panceta (Viveres Secos)		Moreira		\$215,00
Pollo (Suprema s/hueso)		Moreira		\$82,00
Salchicha (Viena)		Moreira		\$8,32
Milanesas		Moreira		\$74,38
Salmon Ahumado		Colucci		\$505,00
Bandeja Armada Sushi Salmón x 14 pz		Colucci		\$93,00
Bandeja Armada Sushi Combinado x 14 pz		Colucci		\$89,00
Bandeja Armada Sushi Vegetariano x 14 pz		Colucci		\$84,00
PANES	UDS/LTS/KG X ITEM	PROVEEDOR	\$ venta	\$/kg o \$/lt o \$/ud
Pan Pancho x 6 unidades	6	Perrazzo	\$17,31	\$2,88
Pan Brioche	400	Perrazzo	\$1.793,60	\$4,48
Tortillas 10 x 12	120	Microfer	\$920,00	\$7,67
Chocotorta	1	Scarlet	\$35,87	\$35,87
Cheddar 4 x 3 kg	12	Alfan	\$1.242,91	\$103,58
Nachos 24 x 90 gr	24	Alfan	\$326,59	\$13,61
Queso Crema	4,2KG	Boutique Charcuteria	\$107,12	\$107,12
Jamón Crudo	1kg	Boutique Charcuteria	\$380,00	\$380,00
Mozzarella	1kg	Boutique Charcuteria	\$98,00	\$98,00
VERDULERÍA	UDS/LTS/KG	PROVEEDOR	\$	\$/kg o \$/lt o \$/ud

	X ITEM				
Perejil	1	BMG		\$43,00	
Lima	1	BMG		\$46,00	
Limon	1	BMG		\$17,00	
Papas Bolsa	20	BMG	\$280,00	\$14,00	
Palitos	5000	Marcos	\$1.404,96	\$0,28	
Cebolla Bolsa	20	BMG	\$350,00	\$17,50	
Cebolla morada bolsa	20	BMG	\$330,00	\$16,50	
Morrón verde	1	BMG		\$27,00	
Morrón rojo	1	BMG		\$34,00	
Tomate cherry	1	BMG		\$40,00	
Tomate	1	BMG		\$20,00	
Huevos maple	30	BMG		\$80,00	
Pulpa de Maracuyá	1	BMG		\$160,00	
Pimiento rojo	1	BMG		\$120,00	
Berenjena	1	BMG		\$35,00	
Zapallito	1	BMG		\$27,00	
Palta caja de 10 KG	10	Alimentos Regionales	\$1.200,00	\$120,00	
Pepino	1	BMG		\$42,00	
Tomillo	1	BMG			
Cilantro	1	BMG		\$25,00	
Ciboullete	1	BMG		\$25,00	
Romero	1	BMG		\$18,00	
Aceite	1	BMG		\$19,00	
Menta	1	BMG		\$27,00	
Repollo Rojo	1	BMG		\$28,00	
Repollo Blanco	1	BMG		\$25,00	
Zanahoria Bolsa	20	BMG	\$180,00	\$9,00	
Azúcar	1	BMG		\$40,00	
Rucula	1	BMG		\$24,00	
Lechuga Mantecosa	1	BMG		\$54,00	
Champiñón	1	BMG		\$190,00	
Naranja	1	BMG		\$19,00	
Pomelo	1	BMG		\$19,00	
Mandarina	1	BMG		\$19,00	
Manzana roja	1	BMG		\$22,00	
Manzana verde	1	BMG		\$25,00	
Frutilla	1	BMG		\$240,00	
Pera	1	BMG		\$38,00	
Pepino	1	BMG		\$35,00	
Uva	1	BMG		\$95,00	
Durazno	1	BMG		\$35,00	
Kiwi	1	BMG		\$90,00	





**Anexo 5:**

**Productos: Recetario, Costos, Precios, CMV y Contribución Marginal**

PRODUCTOS: RECETARIO, COSTOS , PRECIOS, CMV Y CONTRIBUCIÓN MARGINAL								
FOOD TRUCK	PRODUCTOS	INGREDIENTES	GRAMAJE (EN KG)	\$ SEGÚN RECET A	COSTO TOTAL UNITARI O	PRECIO UNITARI O	CM V	CONTRIBUCIÓN MARGINAL
AMERICANO	CHEESEBURGER	PAN BRIOCCHE	1	\$4,48	\$27,68	\$ 110,00	25 %	397,34%
		HAMBURGUESA	0,2	\$19,83				
		CHEDDAR	0,03	\$3,11				
		CEBOLLA	0,015	\$0,26				
	HOT DOG	PAN PANCHE	1	\$2,88	\$11,20	\$ 50,00	22 %	446%
		SALCHICHA	1	\$8,32				
	PULLED PORK SANDWICH	PAN BRIOCCHE	1	\$4,48	\$21,55	\$ 110,00	20 %	511%
		BONDIOLA	0,15	\$15,07				
		TOMATE	0,1	\$2,00				
	CERVEZA PATAGONIA	PINTA 500ML	0,5	\$32,89	\$32,89	\$ 100,00	33 %	304%
	GASEOSA LINEA PEPSI	LATA 333ML	1	\$13,64	\$13,64	\$ 50,00	27 %	367%

FOOD TRUCK	PRODUCTOS	INGREDIENTES	GRAMAJE (EN KG)	\$ SEGÚN RECET A	COSTO TOTAL UNITARI O	PRECIO UNITARI O	CM V	CONTRIBUCIÓN MARGINAL

<b>SUSHI &amp; WINE</b>	<b>ALL SALMON X 14pz</b>	BANDEJA COLUCCI	1	\$93,00	\$93,00	\$ 290,00	32%	311,83%
	<b>COMBINADO SALMON &amp; LANG</b>	BANDEJA COLUCCI	1	\$89,00	\$89,00	\$ 290,00	31%	326%
	<b>VEGETARIAN SUSHI</b>	BANDEJA COLUCCI	1	\$84,00	\$84,00	\$ 290,00	29%	345%
	<b>VINO TINTO LOS INTOCABLES</b>	BOTELLA PEÑAFLORES	1	\$159,53	\$159,53	\$ 450,00	35%	282%
	<b>VINO TINTO MALBEC - IMAGO</b>	BOTELLA PEÑAFLORES	1	\$93,50	\$93,50	\$ 300,00	31%	321%
	<b>VINO BLANCO NOLITA</b>	BOTELLA PEÑAFLORES	1	\$99,49	\$99,49	\$ 300,00	33%	302%
	<b>VINO BLANCO TRAPICHE</b>	BOTELLA PEÑAFLORES	1	\$82,52	\$82,52	\$ 280,00	29%	339%

<b>FOOD TRUCK</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>INGREDIENTES</b>	<b>GRAMAJE</b>	<b>\$</b>	<b>COSTO</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>CMV</b>	<b>CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>
			<b>(EN KG)</b>	<b>SEGÚN RECETA</b>	<b>TOTAL UNITARIO</b>			
<b>SUSHI &amp; WINE</b>	<b>ALL SALMON X 14pz</b>	BANDEJA COLUCCI	1	\$93,00	\$93,00	\$ 290,00	32%	311,83%
	<b>COMBINADO SALMON &amp; LANG</b>	BANDEJA COLUCCI	1	\$89,00	\$89,00	\$ 290,00	31%	326%
	<b>VEGETARIAN SUSHI</b>	BANDEJA COLUCCI	1	\$84,00	\$84,00	\$ 290,00	29%	345%
	<b>VINO TINTO LOS INTOCABLES</b>	BOTELLA PEÑAFLORES	1	\$159,53	\$159,53	\$ 450,00	35%	282%
	<b>VINO TINTO MALBEC - IMAGO</b>	BOTELLA PEÑAFLORES	1	\$93,50	\$93,50	\$ 300,00	31%	321%

	<b>VINO BLANCO NOLITA</b>	BOTELLA PEÑAFLOR	1	\$99,49	\$99,49	\$ 300,00	33%	302%
	<b>VINO BLANCO TRAPICHE</b>	BOTELLA PEÑAFLOR	1	\$82,52	\$82,52	\$ 280,00	29%	339%

## Anexo 6:

### Gastos de producción (Anual y Mensual)

GASTOS DE PRODUCCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Materias Primas e Insumos (29% de Ventas \$1.983.750)	\$ 575.288,00	\$ 575.288,00	\$ 575.288,00	\$ 575.288,00	\$ 575.288,00	\$ 575.288,00	\$ 632.816,80	\$ 632.816,80	\$ 632.816,80	\$ 632.816,80	\$ 632.816,80	\$ 632.816,80
Sueldos (detallado abajo)	\$ 264.600,00	\$ 264.600,00	\$ 264.600,00	\$ 264.600,00	\$ 264.600,00	\$ 264.600,00	\$ 291.060,00	\$ 291.060,00	\$ 291.060,00	\$ 291.060,00	\$ 291.060,00	\$ 291.060,00
Electricidad, Limpieza y Mantenimiento	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00	\$ 20.400,00
Aguinaldos	0	0	0	0	0	\$ 132.300,00	0	0	0	0	0	\$ 145.530,00
<b>TOTAL GASTOS MENSUALES DE PRODUCCIÓN</b>	\$ 860.288,00	\$ 860.288,00	\$ 860.288,00	\$ 860.288,00	\$ 860.288,00	\$ 992.588,00	\$ 944.276,80	\$ 944.276,80	\$ 944.276,80	\$ 944.276,80	\$ 944.276,80	\$ 1.089.806,80

GASTOS DE PRODUCCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Materias Primas e Insumos	\$ 7.248.628,80	\$ 8.480.895,70	\$ 9.583.412,14	\$ 10.445.919,23
Sueldos	\$ 3.333.960,00	\$ 3.900.733,20	\$ 4.407.828,52	\$ 4.804.533,08
Electricidad, Limpieza y Mantenimiento	\$ 244.800,00	\$ 286.416,00	\$ 323.650,08	\$ 352.778,59
Aguinaldos	\$ 277.830,00	\$ 325.061,10	\$ 367.319,04	\$ 400.377,76
<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	\$ 11.105.218,80	\$ 12.993.106,00	\$ 14.682.209,78	\$ 16.003.608,66

\*Se ajusta anualmente según metas de inflación proyectadas del BCRA (17%, 13% y 9% respectivamente).

\*El primer año se ajustan los costos de M.P un 10% semestral.

**Anexo 7:**

**Sueldos “Alcorta Highline”**

<b>SUELDOS ALCORTA HIGHLINE</b>		
<b>EMPLEADO</b>	<b>CATEGORÍA en UTHGRA</b>	<b>SUELDO BRUTO</b>
1.Cajero	5	\$ 21.600,00
2.Ayudante de Barra	6	\$ 22.200,00
3.Ayudante de Barra	6	\$ 22.200,00
4.Ayudante de Barra	6	\$ 22.200,00
<b>TOTAL EMPLEADOS POR FOOD TRUCK</b>		<b>\$ 88.200,00</b>
<b>TOTAL EMPLEADOS ALCORTA HIGHLINE</b>		<b>\$ 264.600,00</b>

## Anexo 8:

### Otros Gastos

OTROS GASTOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Sueldos Administración	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00
Alquiler del espacio	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00	\$ 90.000,00
Publicidad y Pauta en Redes Sociales	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
POSTNET	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Wifi	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Reposición Vajilla y Bazar	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>	\$ 178.000,00	\$ 178.000,00	\$ 178.000,00	\$ 178.000,00	\$ 178.000,00	\$ 178.000,00	\$ 184.000,00	\$ 184.000,00	\$ 184.000,00	\$ 184.000,00	\$ 184.000,00	\$ 184.000,00

OTROS GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Sueldos Administración	\$ 756.000,00	\$ 884.520,00	\$ 999.507,60	\$ 1.089.463,28
Alquiler del Espacio	\$ 1.080.000,00	\$ 1.263.600,00	\$ 1.427.868,00	\$ 1.556.376,12
Publicidad y Pauta en Redes Sociales	\$ 180.000,00	\$ 210.600,00	\$ 237.978,00	\$ 259.396,02
POSTNET	\$ 21.600,00	\$ 25.272,00	\$ 28.557,36	\$ 31.127,52
Wifi	\$ 14.400,00	\$ 16.848,00	\$ 19.038,24	\$ 20.751,68
Reposición Vajilla y Bazar	\$ 120.000,00	\$ 140.400,00	\$ 158.652,00	\$ 172.930,68
<b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN</b>	\$ 2.172.000,00	\$ 2.541.240,00	\$ 2.871.601,20	\$ 3.130.045,31

\*Se ajusta anualmente según metas de inflación proyectadas del BCRA (17%, 13% y 9% respectivamente)

## Anexo 9:

### Proyección de Ventas

MEDIODÍA				
Turnos	Sitting Total	Ticket Promedio	Ocupación al 100% - Techo de Facturación	Ocupación al 70%
1 - 12.30 a 13.00hs	50	\$250	\$12.500	\$8.750
2- 13.00 a 13.30hs	50	\$250	\$12.500	\$8.750
3- 13.30 a 14hs	50	\$250	\$12.500	\$8.750

Facturación Mediodía Estimada por día	\$26.250
<b>Total Facturación Mensual Mediodía</b>	<b>\$603.750</b>

TARDE/NOCHE		
Cantidad de personas por noche promedio	Ticket promedio	Facturación por noche
180	\$ 300,00	\$ 54.000,00

<b>Total Facturación Mensual Tarde/Noche</b>	<b>\$ 1.242.000,00</b>
--	------------------------

Resumen:	
<i>Total Facturación Mensual Mediodía</i>	<i>\$603.750</i>
<i>Total Facturación Mensual Tarde/Noche</i>	<i>\$ 1.242.000,00</i>
<b>Total Facturación Proyectada Mensual</b>	<b>\$1.845.750</b>

PROYECCIÓN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	\$23.256.450	\$27.210.047	\$30.747.353	\$33.514.614

\*El año 1 se toma un ajuste semestral del 10%

\*Se ajusta anualmente según metas de inflación proyectadas del BCRA (17%, 13% y 9% respectivamente)

**Anexo 10:**

**Flujo de Caja (Mensual y Anual)**

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Ventas	\$1.845.750	\$1.845.750	\$1.845.750	\$1.845.750	\$1.845.750	\$1.845.750	\$2.030.325	\$2.030.325	\$2.030.325	\$2.030.325	\$2.030.325	\$2.030.325
Egresos por Compras (Materia Primera)	\$535.268	\$535.268	\$535.268	\$535.268	\$535.268	\$535.268	\$588.794	\$588.794	\$588.794	\$588.794	\$588.794	\$588.794
Sueldos Brutos	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00
Administrativos	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00
Producción	\$264.600,00	\$264.600,00	\$264.600,00	\$264.600,00	\$264.600,00	\$264.600,00	\$291.060,00	\$291.060,00	\$291.060,00	\$291.060,00	\$291.060,00	\$291.060,00
Total Sueldos	\$324.600,00	\$324.600,00	\$324.600,00	\$324.600,00	\$324.600,00	\$324.600,00	\$357.060,00	\$357.060,00	\$357.060,00	\$357.060,00	\$357.060,00	\$357.060,00
Otros Gastos de Producción*	\$713.688,00	\$713.688,00	\$713.688,00	\$713.688,00	\$713.688,00	\$845.988,00	\$771.216,80	\$771.216,80	\$771.216,80	\$771.216,80	\$771.216,80	\$916.746,80
Total Egresos Operativos	\$1.573.555,50	\$1.573.555,50	\$1.573.555,50	\$1.573.555,50	\$1.573.555,50	\$1.705.855,50	\$1.717.071,05	\$1.717.071,05	\$1.717.071,05	\$1.717.071,05	\$1.717.071,05	\$1.862.601,05
Diferencia Operativa	\$272.194,50	\$272.194,50	\$272.194,50	\$272.194,50	\$272.194,50	\$139.894,50	\$313.253,95	\$313.253,95	\$313.253,95	\$313.253,95	\$313.253,95	\$167.723,95
Inversiones	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Flujo Financiero	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Diferencia Ingresos - Egresos	\$272.194,50	\$272.194,50	\$272.194,50	\$272.194,50	\$272.194,50	\$139.894,50	\$313.253,95	\$313.253,95	\$313.253,95	\$313.253,95	\$313.253,95	\$167.723,95

Aporte del emprendedor	\$ -											
Flujo de Fondos	\$272.194,50	\$544.389,00	\$816.583,50	\$1.088.778,00	\$1.360.972,50	\$1.500.867,00	\$1.814.120,95	\$2.127.374,90	\$2.440.628,85	\$2.753.882,80	\$3.067.136,75	\$3.234.860,70

\*En esta línea del flujo, se computa la sumatoria mensual de los cuadros de Gastos de Producción y Otros Gastos, restandole los Sueldos detallados arriba (tanto productivos como administrativos).

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por Ventas		\$23.256.450	\$27.210.047	\$30.747.353	\$33.514.614
Egresos por Compras (Materia Primera)		\$6.744.371	\$7.890.913	\$8.916.732	\$9.719.238
<u>Sueldos Brutos</u>					
Administrativos		\$ 756.000,00	\$ 884.520,00	\$ 999.507,60	\$ 1.089.463,28
Producción		\$ 3.333.960,00	\$ 3.900.733,20	\$ 4.407.828,52	\$ 4.804.533,08
Total Sueldos		\$ 4.089.960,00	\$ 4.785.253,20	\$ 5.407.336,12	\$ 5.893.996,37
Otros Gastos de Producción*		\$ 9.187.258,80	\$ 10.749.092,80	\$ 12.146.474,86	\$ 13.239.657,60
Total Egresos Operativos		\$20.021.589,30	\$23.425.259,48	\$26.470.543,21	\$28.852.892,10
<b>Diferencia Operativa</b>		\$3.234.860,70	\$3.784.787,02	\$4.276.809,33	\$4.661.722,17
Inversiones	-\$ 4.277.000,00				
Flujo Financiero		0	0	0	0
<b>Diferencia Ingresos - Egresos</b>	<b>-\$4.277.000,00</b>	\$3.234.860,70	\$3.784.787,02	\$4.276.809,33	\$4.661.722,17
<b>Aporte del emprendedor</b>					
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-\$4.277.000,00</b>	<b>-\$1.042.139,30</b>	<b>\$2.742.647,72</b>	<b>\$7.019.457,05</b>	<b>\$11.681.179,22</b>

TIR DEL PROYECTO	56%	Periodo de Recupero	1,38
------------------	-----	---------------------	------

## Anexo 11:

### Inversiones y Amortizaciones

Inversiones y Amortizaciones							
Detalle de Inversión	Monto	Vida Útil	Amortización Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Food Truck x 3	\$ 3.000.000,00	5	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00
Escalera y Estructura de Letras	\$ 700.000,00	5	\$ 11.666,67	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00	\$ 140.000,00
Letras Neón	\$ 68.000,00	5	\$ 1.133,33	\$ 13.600,00	\$ 13.600,00	\$ 13.600,00	\$ 13.600,00
Acondicionamiento del Local	\$ 509.000,00	5	\$ 8.483,33	\$ 101.800,00	\$ 101.800,00	\$ 101.800,00	\$ 101.800,00
<b>Total</b>	<b>\$ 4.277.000,00</b>						

<b>Acondicionamiento del Local:</b>	<b>Monto en \$</b>
Vajillas y Bazar	\$ 90.000,00
Sitting (sillas,mesas y barras)	\$ 200.000,00
Vippers	\$ 69.000,00
Parlantes	\$ 150.000,00

**Anexo 12:**

**Escenario Optimista**

**Proyección de Ventas**

MEDIODÍA				
Turnos	Sitting Total	Ticket Promedio	Ocupación al 100% - Techo de Facturación	Ocupación al 90%
1 - 12.30 a 13.00hs	50	\$250	\$12.500	\$11.250
2- 13.00 a 13.30hs	50	\$250	\$12.500	\$11.250
3- 13.30 a 14hs	50	\$250	\$12.500	\$11.250

<b>Facturación Mediodía Estimada por día</b>	<b>\$33.750</b>
<b>Total Facturación Mensual Mediodía</b>	<b>\$776.250</b>

TARDE/NOCHE		
Cantidad de personas por noche promedio	Ticket promedio	Facturación por noche
210	\$ 300,00	\$ 63.000,00

<b>Total Facturación Mensual Tarde/Noche</b>	<b>\$ 1.449.000,00</b>
--	------------------------

**Resumen:**

<i>Total Facturación Mensual Mediodía</i>	<i>\$776.250</i>
<i>Total Facturación Mensual Tarde/Noche</i>	<i>\$ 1.449.000,00</i>
<b>Total Facturación Proyectada Mensual</b>	<b>\$2.225.250</b>

PROYECCIÓN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	\$28.038.150	\$32.804.636	\$37.069.238	\$40.405.470

## Flujo de Fondos (Mensual y Anual)

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Ventas	\$2.225.250	\$2.225.250	\$2.225.250	\$2.225.250	\$2.225.250	\$2.225.250	\$2.447.775	\$2.447.775	\$2.447.775	\$2.447.775	\$2.447.775	\$2.447.775
Egresos por Compras (Materia Primera)	\$645.323	\$645.323	\$645.323	\$645.323	\$645.323	\$645.323	\$709.855	\$709.855	\$709.855	\$709.855	\$709.855	\$709.855
<u>Sueldos Brutos</u>												

Administrativos	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00	\$ 66.000,00
Producción	\$ 264.600,00	\$ 264.600,00	\$ 264.600,00	\$ 264.600,00	\$ 264.600,00	\$ 264.600,00	\$ 291.060,00	\$ 291.060,00	\$ 291.060,00	\$ 291.060,00	\$ 291.060,00	\$ 291.060,00
Total Sueldos	\$ 324.600,00	\$ 324.600,00	\$ 324.600,00	\$ 324.600,00	\$ 324.600,00	\$ 324.600,00	\$ 357.060,00	\$ 357.060,00	\$ 357.060,00	\$ 357.060,00	\$ 357.060,00	\$ 357.060,00
Otros Gastos de Producción*	\$ 713.688,00	\$ 713.688,00	\$ 713.688,00	\$ 713.688,00	\$ 713.688,00	\$ 845.988,00	\$ 771.216,80	\$ 771.216,80	\$ 771.216,80	\$ 771.216,80	\$ 771.216,80	\$ 916.746,80
Total Egresos Operativos	\$ 1.683.610,50	\$ 1.683.610,50	\$ 1.683.610,50	\$ 1.683.610,50	\$ 1.683.610,50	\$ 1.815.910,50	\$ 1.838.131,55	\$ 1.838.131,55	\$ 1.838.131,55	\$ 1.838.131,55	\$ 1.838.131,55	\$ 1.983.661,55
Diferencia Operativa	\$541.639,50	\$541.639,50	\$541.639,50	\$541.639,50	\$541.639,50	\$409.339,50	\$609.643,45	\$609.643,45	\$609.643,45	\$609.643,45	\$609.643,45	\$464.113,45
Inversiones	\$ -											
Flujo Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diferencia Ingresos - Egresos	\$541.639,50	\$541.639,50	\$541.639,50	\$541.639,50	\$541.639,50	\$409.339,50	\$609.643,45	\$609.643,45	\$609.643,45	\$609.643,45	\$609.643,45	\$464.113,45
Aporte del emprendedor	\$ -											
Flujo de Fondos	\$541.639,50	\$1.083.279,00	\$1.624.918,50	\$2.166.558,00	\$2.708.197,50	\$3.117.537,00	\$3.727.180,45	\$4.336.823,90	\$4.946.467,35	\$5.556.110,80	\$6.165.754,25	\$6.629.867,70

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
-----------------	-------	-------	-------	-------	-------

Ingresos por Ventas		\$28.038.150	\$32.804.636	\$37.069.238	\$40.405.470
		\$8.131.064	\$9.513.344	\$10.750.079	\$11.717.586
<u>Sueldos Brutos</u>					
<i>Administrativos</i>		\$ 756.000,00	\$ 884.520,00	\$ 999.507,60	\$ 1.089.463,28
<i>Producción</i>		\$ 3.333.960,00	\$ 3.900.733,20	\$ 4.407.828,52	\$ 4.804.533,08
Total Sueldos		\$ 4.089.960,00	\$ 4.785.253,20	\$ 5.407.336,12	\$ 5.893.996,37
		\$ 9.187.258,80	\$ 10.749.092,80	\$ 12.146.474,86	\$ 13.239.657,60
Total Egresos Operativos		\$21.408.282,30	\$25.047.690,29	\$28.303.890,03	\$30.851.240,13
Diferencia Operativa		\$6.629.867,70	\$7.756.945,21	\$8.765.348,09	\$9.554.229,41
Inversiones	-\$ 4.277.000,00				
Flujo Financiero		0	0	0	0
Diferencia Ingresos - Egresos	-\$4.277.000,00	\$6.629.867,70	\$7.756.945,21	\$8.765.348,09	\$9.554.229,41
Flujo de Fondos	-\$4.277.000,00	\$2.352.867,70	\$10.109.812,91	\$18.875.161,00	\$28.429.390,41

TIR DEL PROYECTO	155%	Periodo de Recupero	0.6				
------------------	------	---------------------	-----	--	--	--	--

## Anexo 13:

### Escenario Pesimista

#### Proyección de Ventas

MEDIODÍA				
Turnos	Sitting Total	Ticket Promedio	Ocupación al 100% - Techo de Facturación	Ocupación al 50%
1 - 12.30 a 13.00hs	50	\$250	\$12.500	\$6.250
2- 13.00 a 13.30hs	50	\$250	\$12.500	\$6.250
3- 13.30 a 14.00 hs	50	\$250	\$12.500	\$6.250

Facturación Mediodía Estimada por día	\$18.750
<b>Total Facturación Mensual Mediodía</b>	<b>\$431.250</b>

TARDE/NOCHE		
Cantidad de personas por noche promedio	Ticket promedio	Facturación por noche
180	\$ 290,00	\$ 52.200,00

\*Vuelvo a tomar 23 días de facturación, en vez de 30 días, por razones nombradas anteriormente.

<b>Total Facturación Mensual Tarde/Noche</b>	<b>\$ 1.200.600,00</b>
--	------------------------

Resumen:

<i>Total Facturación Mensual Mediodía</i>	<i>\$431.250</i>
<i>Total Facturación Mensual Tarde/Noche</i>	<i>\$ 1.200.600,00</i>
<b>Total Facturación Proyectada Mensual</b>	<b>\$1.631.850</b>

PROYECCIÓN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	\$20.561.310	\$24.056.733	\$27.184.108	\$29.630.678

## Flujo de Caja (Mensual y Anual)

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Ventas	\$1.631.850	\$1.631.850	\$1.631.850	\$1.631.850	\$1.631.850	\$1.631.850	\$1.795.035	\$1.795.035	\$1.795.035	\$1.795.035	\$1.795.035	\$1.795.035
Egresos por Compras (Materia Primera)	\$473.237	\$473.237	\$473.237	\$473.237	\$473.237	\$473.237	\$520.560	\$520.560	\$520.560	\$520.560	\$520.560	\$520.560
Sueldos Brutos												
Administrativos	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00	\$66.000,00
Producción	\$264.600,00	\$264.600,00	\$264.600,00	\$264.600,00	\$264.600,00	\$264.600,00	\$291.060,00	\$291.060,00	\$291.060,00	\$291.060,00	\$291.060,00	\$291.060,00
Total Sueldos	\$324.600,00	\$324.600,00	\$324.600,00	\$324.600,00	\$324.600,00	\$324.600,00	\$357.060,00	\$357.060,00	\$357.060,00	\$357.060,00	\$357.060,00	\$357.060,00
Otros Gastos de Producción*	\$713.688,00	\$713.688,00	\$713.688,00	\$713.688,00	\$713.688,00	\$845.988,00	\$771.216,80	\$771.216,80	\$771.216,80	\$771.216,80	\$771.216,80	\$916.746,80
Total Egresos Operativos	\$1.511.524,50	\$1.511.524,50	\$1.511.524,50	\$1.511.524,50	\$1.511.524,50	\$1.643.824,50	\$1.648.836,95	\$1.648.836,95	\$1.648.836,95	\$1.648.836,95	\$1.648.836,95	\$1.794.366,95
Diferencia Operativa	\$120.325,50	\$120.325,50	\$120.325,50	\$120.325,50	\$120.325,50	\$11.974,50	\$146.198,05	\$146.198,05	\$146.198,05	\$146.198,05	\$146.198,05	\$668,05

Inversiones	\$ -											
Flujo Financiero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diferencia Ingresos - Egresos	\$120.325,50	\$120.325,50	\$120.325,50	\$120.325,50	\$120.325,50	\$11.974,50	\$146.198,05	\$146.198,05	\$146.198,05	\$146.198,05	\$146.198,05	\$668,05
Aporte del empen	\$ -											

dedor												
Flujo de Fondos	\$120.3 25,50	\$240.6 51,00	\$360.9 76,50	\$481.3 02,00	\$601.6 27,50	\$589.6 53,00	\$735.8 51,05	\$882.0 49,10	\$1.028.2 47,15	\$1.174.4 45,20	\$1.320.6 43,25	\$1.321.3 11,30

\*En esta línea del flujo, se computa la sumatoria mensual de los cuadros de Gastos de Producción y Otros Gastos, restándole los Sueldos detallados arriba (tanto productivos como administrativos).

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por Ventas		\$20.561.310	\$24.056.733	\$27.184.108	\$29.630.678
Gastos por Compras (Materia Prima)		\$5.962.780	\$6.976.452	\$7.883.391	\$8.592.897
<b>Sueldos Brutos</b>					
Administrativos		\$ 756.000,00	\$ 884.520,00	\$ 999.507,60	\$ 1.089.463,28
Producción		\$ 3.333.960,00	\$ 3.900.733,20	\$ 4.407.828,52	\$ 4.804.533,08
Total Sueldos		\$ 4.089.960,00	\$ 4.785.253,20	\$ 5.407.336,12	\$ 5.893.996,37
Otros Gastos de Producción*		\$ 9.187.258,80	\$ 10.749.092,80	\$ 12.146.474,86	\$ 13.239.657,60
Total Egresos Operativos		\$19.239.998,70	\$22.510.798,48	\$25.437.202,28	\$27.726.550,49
Diferencia Operativa		\$1.321.311,30	\$1.545.934,22	\$1.746.905,67	\$1.904.127,18
Inversiones	-\$ 4.277.000,00				
Flujo Financiero		0	0	0	0
Diferencia Ingresos - Egresos	-\$4.277.000,00	\$1.321.311,30	\$1.545.934,22	\$1.746.905,67	\$1.904.127,18
Aporte del emprendedor					
Flujo de Fondos	-\$4.277.000,00	-\$2.955.688,70	-\$1.409.754,48	\$337.151,19	\$2.241.278,37

TIR DEL PROYECTO	-32%	Periodo de Recupero	6,18
------------------	------	---------------------	------

