MAESTRÍA EN

EVALUACION DE PROYECTOS

Tesis – “La Cata”

UNIVERSIDAD DEL CEMA

INSTITUTO TECNOLOGICO DE BUENOS AIRES
·UNIVERSIDAD PRIVADA·

Junio, 2014

TUTORES: Pedro Del Campo – Pablo Coccolo

ALUMNO: Juan Ignacio Sorrentino

Índice

Índice 2
Resumen Ejecutivo 5
Introducción al Modelo de Negocio 6
El Mercado Gastronómico 8
Ubicación del Comercio 8
San Telmo 9
Palermo 11
Análisis de Negocio 13
Perfil del Consumidor 13
Características del Comercio 13
FODA 17
Fortalezas 17
Oportunidades 18
Debilidades 18
Amenazas 19
Barreras de Entrada y Salida 19
Barrera de entrada: 19
Barreras de salida: 20
Descripción del Producto/Servicio 21
Propuesta de Valor 21
Análisis Económico Financiero 23
Inversión Inicial 23
Capital de Trabajo 23

Modelo de Ingresos 24

Ingresos Restaurant 24

Ingresos del shop 26

Ingresos Totales 26

Modelo de Costos 27

Costo de mercadería: 27

Costos del shop 28

Costo de empleados 29

Costo de Alquiler y relacionados 29

Costo de banda de sonido 30

Costo de Publicidad 30

Costo de Capacitación 30

Estado de Resultados 31

Cálculo de la Tasa de Costo de Capital 32

Valor Presente del Negocio 34

Directo 34

Indirecto 35

Índices Financieros 35

Simulación de Riesgo y Sensibilidad 36

Análisis Monte Carlo 36

Gáfico de Sensibidad 37

Conclusión 39

Anexos 41

Mercado de San Telmo 41

Mercado de Palermo 42

Lista de Precios Vinos 45

Lista de Precio Comida y otros artículos 46

Estudio de Escenarios 46

Pesimista..... 46

Medio..... 49

Optimista 52

Informe completo Crystal: 55

Apéndice 62

Resumen Ejecutivo

El proyecto consta en la inversión de un negocio orientado al producto del Vino.

En el mismo, se analiza una idea de comercio gastronómico en el que se ofrezca una experiencia sensorial distinta a los clientes, teniendo como eje el vino y sus madirajes con la comida. Los comensales tendrán la posibilidad de participar de distintas actividades actividades didacticas y sensitivas teniendo en cuenta los conocimientos de cada uno de ellos. La estrategia principal, es ofrecer un tipo de servicio diferente, generando una sensación de experiencia única y que permanezca en la cabeza del consumidor, orientado a un nicho de mercado que, en Argentina actualmente, está en una fuerte etapa de crecimiento.

Luego de analizar distintas zonas, la elegida para establecer el comercio es Palermo. El lugar será un ambiente cálido, rodeado de cavas y botellas, que den la percepción al cliente de encontrarse en una bodega; su capacidad rondará las 25 mesas y/o 110 cubiertos aproximadamente, a las mismas las atenderán 6 camareros capacitados para poder ofrecer un gran servicio, compartiendo con los comensales los diferentes consejos a la hora de catar vino, y enseñándoles nuevos conceptos teniendo en cuenta el conocimiento del cliente, los tipos de cosecha, el color, aroma, variedad de uva del producto en cuestión y la comida que acompañará. El establecimiento también contará con un pequeño mercado donde se podrá adquirir vinos y los artículos relacionados con el mismo.

Desde el punto de vista de negocio, se observan altas barreras de ingreso, como son la inversión inicial, la dependecia de salubridad para habilitar el local y la gran cantidad de competidores, más allá de que nuestro producto sea diferenciado existen muchos sustitutos; y bajas de salida, siendo el punto más importante vender el fondo de comercio.

Teniendo en cuenta el análsis económico financiero y que el proyecto tendrá un ciclo de vida de 5 años, podemos observar que se neceita de una inversión inicial de $800.000,00 para afrontar el alquiler y sus gastos, mobiliario, reformas dentro del local, inventarios de materia prima, etc. El EBITDA estimado para el primer año 1 es de $1.114.261,51; considerando un porcentaje de ocupación del 65% y 2,45 turnos por día, 4 días a la semana. La tasa de costo de capital, fondeando el proyecto con capital propio, fue calculada en 24%. Bajo estos supuestos se puede apreciar un VAN de $3.035.852,60, una TIR del 150% y el payback de 6,77 meses.

Introducción al Modelo de Negocio

El modelo de negocio que se presentará a continuación fue hecho pensando y analizando las necesidades de los consumidores, sus gustos; y las oportunidades y los nichos que se pueden hallar en el mercado de la gastronomía.

Buenos Aires, se caracteriza por contar con una amplia variedad de eventos y entretenimientos para hacer tanto en familia, como con amigos o colegas. Al analizar este proyecto busco encontrar una nueva forma de unir esto con otro **rasgo cultural, símbolo y elemento Argentino** muy importante para sus habitantes, **El Vino**.

Continuamente se abren nuevos restaurants en la ciudad y en mi búsqueda y afán por encontrar el más cálido y de mejor calidad caí en la realidad de que en ninguno de ellos se le da la importancia que merece este culto.

Es mi objetivo generar una nueva idea, que sobrepase las **expectativas** de cada **consumidor** que se acerque a compartir un momento con nosotros, **sentirse orgulloso** de quien lo atienda, **que aprenda** continuamente nuevas cosas y **descubra nuevos sabores** que jamás hubiese apreciado.

El proyecto, se basa en implementar un Restaurant, situado en la zona de Palermo o San Telmo; orientado a un nivel socioeconómico ABC1 y turistas, donde el eje central y la puesta en escena sean aprender, conocer y sentir el vino.

Físicamente el lugar tendrá un tamaño medio, con 25 mesas aproximadamente, capacidad de 110 personas; además contará con 6 camareros para tener un trato personalizado.

Será pintoresco, de paredes de Piedra Blanca, con detalles en roble; las mesas serán de madera oscura, formando un ambiente rústico, orientado y decorado de tal manera que cree la percepción de estar en una bodega.

El piso, tendrá pequeñas Cavas de vidrio en los pasillos donde se podrán ver los vinos seleccionados por los especialistas.

Se tendrá una pequeña recepción, la cual dividirá el restaurant del pequeño mercado; que además servirá para que las personas aguarden a tener un lugar.

Teniendo en cuenta que el lugar contará con dicha capacidad, es importante tratar de confeccionarlo de manera tal que los ambientes no den la sensación de algo grande, sino más bien íntimo, cálido, personalizando cada lugar. Se buscará, también, la mejor ubicación para un pequeño escenario que no impacte en la estética.

En el lugar habrá camareros entrenados, que sabrán guiar a los comensales a través de una variada carta que irá acompañada con un maridaje de platos ideal, buscando la combinación perfecta de sabores y textura para el paladar. También se presentarán propuestas de platos en pasos acompañados por vinos que acompañen las elecciones de los clientes.

Dado que a cada cliente se lo considera como el verdadero agasajado. El mismo, al ser atendido por la recepcionista, podrá elegir qué tipo de servicio quiere recibir (sin costo adicional). Entre ellos podrá ser:

- Una asistencia común y tradicional.
- Nivel I: Inicio hacia esta nueva aventura de conocimiento y cata.
- Nivel II: Se darán conocimientos técnicos, sumados a una variada cata a través de los distintos tipos de uvas.
- Nivel III: Se profundizará en el olfato, y el sabor del vino. Haciendo una cata a ciegas, experimentando también beber en copas negras para que el sabor sea más agudo.

Durante las distintas catas, el camarero irá sugiriendo los distintos platos de comida que combinen de manera justa con el sabor de cada elección de bebida.

Entre la oferta de comida habrá platos de una gama simples y otros más elaborados buscando la comodidad y los gustos de las personas. Los mismos, serán modificados aproximadamente cada 90 días, invitando a los clientes a presenciar nuevos maridajes continuamente.

Dentro del Restaurant en el pequeño escenario se podrá disfrutar de distintas bandas musicales, interpretando blues, jazz, etc. durante los fines de semana para hacer del momento algo único e irrepetible.

Por último, en el pequeño mercado de vinos al público, los clientes que comieron tendrán una atención de un 10% de descuento y en determinados casos pequeños accesorios como pueden ser un termómetro para medir la temperatura del vino, vertedores para la botella, etc. Esto, sumado a la tarjeta de membresía que se obsequiará y el newsletter electrónico que mantendrá actualizado de las nuevas propuestas y ofertas a los clientes, generará un vínculo fuerte con ellos.

De este modo, se dará lugar a que los clientes vuelvan a saborear el vino elegido en su casa o dar como presente a un precio menor al ofrecido. En este mercado se encontrará la extensa gama de Vinos ofrecida, dándoles la posibilidad a los proveedores de que puedan sugerir y hacer ofertas especiales de los vinos que deseen, sin perder de vista la visión general del negocio.

El Mercado Gastronómico

Ubicación del Comercio

El sector gastronómico ha variado mucho en los últimos años, presentando un gran abanico de ofertas, especializadas y orientadas a nichos particulares de clientes, los cuales se volvieron exquisitos y sofisticados a la hora de hacer su elección.

Este último año, la Ciudad de Buenos Aires fue nombrada Capital Cultural de Latinoamérica; cuenta con más de 3500 locales de comida[1], donde sus precios varían entre los $50 y $400 aproximadamente y se pueden seleccionar carnes, pescados, pastas, pizzas, empanadas, panes, dulces, vinos y más.[2][3]

Analizando puntualmente el mercado del vino, también se ha visto un fuerte crecimiento, alimentado también por grandes campañas publicitarias, nuevas tendencias que se pueden ver reflejadas en canales de televisión.

En los últimos años, se han publicado cientos de artículos y libros sobre vinos, cata y maridajes (realizando una búsqueda se encontraron alrededor de 300 nuevos libros sobre el tema);[4] se abrieron distintas escuelas de Cata y Sommelier, como la Escuela Argentina de Vinos, Escuela Argentina de Sommeliers, Fundación para la Cultura del Vino entre otras, que muestran el interés creciente de la gente; se publican suplementos en revistas como La Nación; surgen nuevas membresías como por ejemplo el Club del Buen Beber, Club del Bon Vivir; y figuras públicas como Gustavo Santaolalla incursionan e invierten en el nicho.[5]

Dentro de Buenos Aires, los principales corredores gastronómicos son:

---

[1] Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/es/agrupador-noticias/gastronomia-en-la-ciudad. Página Vigente al 31/05/2013.

[2] Arosio, Fernando. "Radiografía del Mercado gastronómico de la Argentina", Gastrofranchising. http://www.gastrofranchising.com/index.php?option=com_content&view=article&id=304:radiografia-del-mercado-gastronomico-de-la-argentina&catid=45:novedades&Itemid=174. Página Vigente al 31/05/2013

[3] Franchising Advisors. http://franquiciaweb.eurofull.com/shop/detallenot.asp?notid=94. Página Vigente al 31/05/2013.

[4] Cúspide. http://www.cuspide.com/librosportema/ Página Vigente al 30/06/2014.

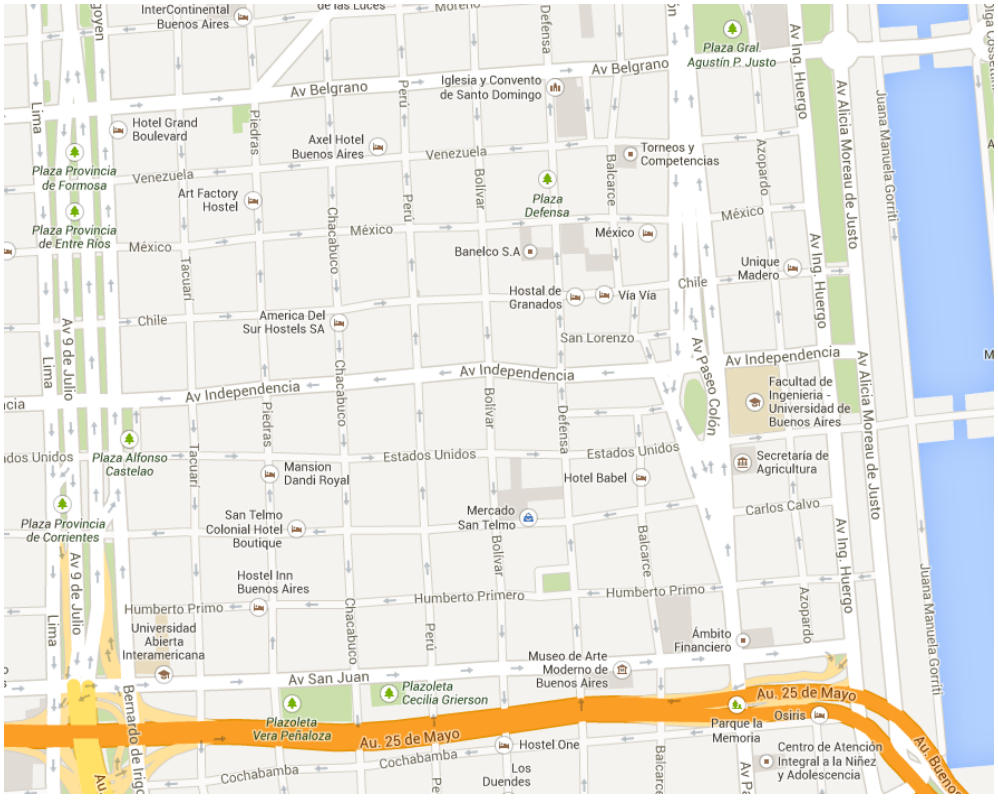
[5] IProfesional. http://www.iprofesional.com/notas/114021-Santaolalla-alumbra-sus-nuevos-vinos-de-alta-gama-bajo-la-marca-Cielo-y-Tierra. Página Vigente al 30/06/2014

- Puerto Madero,
- Palermo,
- San Telmo,
- Belgrano (Centro y Barrio Chino),
- Centro, Obelisco,
- Calle Corrientes,
- Retiro.

Teniendo en cuenta los lugares e estudiaron dos potenciales zonas geográficas para ubicar el comercio:

San Telmo

Se trazó una línea imaginaria comprendido desde Av. 9 de Julio hasta Av. Paseo Colón; y Av. Belgrano a Av. San Juan.



Esta zona se caracteriza por contar con un alto caudal de personas durante todo el día. Por los medio días, se observan turistas y oficinistas dadas su cercanía con Micro centro y empresas multinacionales; por la noche es común ver reuniones en bares y restaurants con un público mayoritariamente turista y/o que ronda los 30 años aprox.

San Telmo presenta una gran cantidad variantes para ir a comer, desde Parrillas, hasta comida croata, italiana, japonesa, francesa, etc. En el documento del apéndice se muestra un análisis sobre 140 Restaurants[6].

Restaurant	Dirección	Tipo de Comida	Precio	Comida	Servicio	Ambiente	Carta de Vinos
Aldo's	Moreno 372	Internacional	$164,00	11	16	23	Excelente
Mesa 524	Chile 524	Internacional	$130,00	28	25	25	Muy Buena
El Baqueano - carnes autoctonas	Chile 495	Autóctona, de autor	$228,00	27	27	21	Muy Buena
Aramburu	Salta 1050	De autor	$387,00	27	25	19	Muy Buena
Almacén y Bar	Cochabamba 1701	Deli	$119,00	25	24	21	Muy Buena
M Buenos Aires	Balcarce 433	Japonesa, Peruana	$237,00	25	22	26	Muy Buena
Maria Fedele	Bolívar 933	Italiana, Vegetariana	$181,00	28	27	22	Buena
Dobar Tek	Av. San Juan 548	Croata	$105,00	26	25	18	Buena
Rivas Café	Estados Unidos 302	Porteña	$202,00	26	21	27	Buena
Naturaleza Sabia	Balcarce 958	Natural, Vegetariana	$ 93,00	25	26	24	Buena

A la hora de categorizar y capitalizar las propuestas adjuntas, se dio especial atención en primer medida a la Carta de Vinos (cuyos valores van de Excelente a Muy Mala), seguido por la comida, servicio, ambiente y precio (cuyos valores van de 25 a 0 siendo 25 el mejor puntaje). Viendo el top ten de restaurantes la carta asciende a los $180 por persona aproximadamente. A nivel de similitud con mi propuesta, el restaurant "Aldo's" busca ofrecer una amplia y variada carta de vinos, entre las que se encuentran bodegas boutique, haciendo de esta su mejor competencia y elevando su calidad.

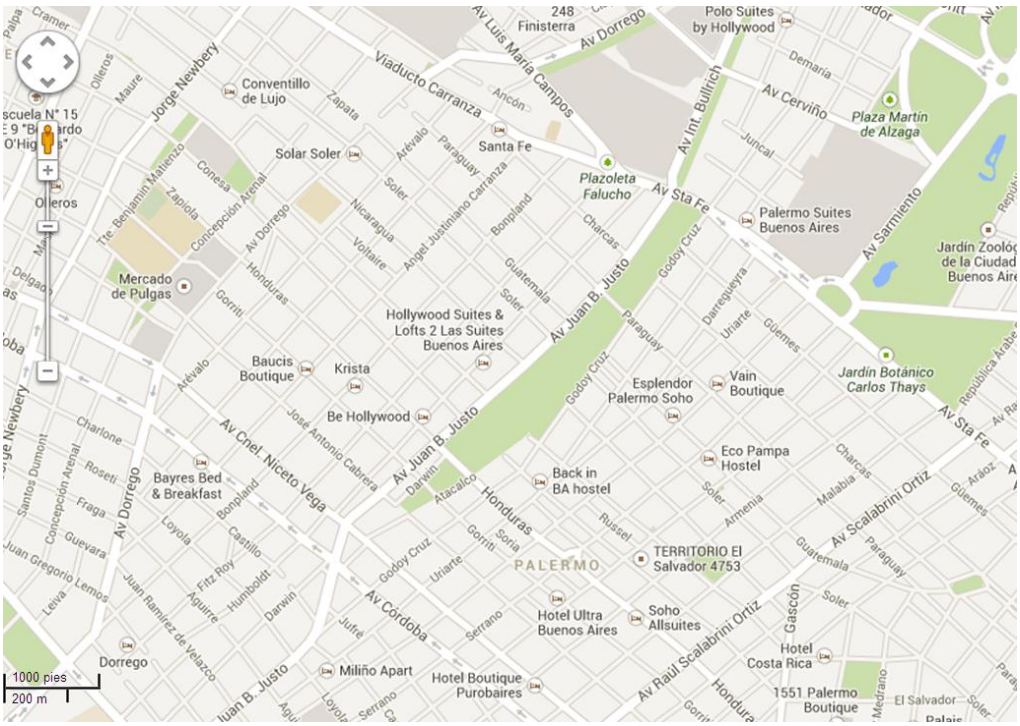
Habiendo analizado los comercios de la zona, he descartado este barrio porteño dado su lejanía con las zonas donde vive parte del target al que estoy buscando enfocarme. Haciendo una pequeña encuesta, muchas personas me han hecho notar que dada la situación actual prefieren concurrir a lugares de fácil acceso y seguros, pudiendo optar también por la utilización de taxis.

En caso de haber optado por la zona, debería modificar el perfil de las personas que vendrán al restaurant, apuntándolo de manera exhaustiva hacia turistas y personas de 30 años aprox.

[6] Guía Oleo: http://www.guiaoleo.com.ar/restaurants/San-Telmo-3. Página vigente al 31/05/2013.

Palermo

Se tomó en cuenta el área comprendido desde Av. Santa Fe hasta Av. Córdoba y Av. Raúl Scalabrini Ortiz a Av. Dorrego.



Como es de público conocimiento, esta zona que comenzó a crecer en el mercado gastronómico hace unos 15 años, y ya se encuentra afianzada y madura. Al margen de contar con una amplia diversidad de este tipo de propuestas, se pueden ver una gran cantidad de bares, discotecas y locales de las mejores marcas de ropa; haciendo que el lugar tenga un gran afluente de personas extranjeras, y también de diferentes edades que viven en distintos puntos de Buenos Aires.

Al tener un target más variado, gran afluente de personas, contar con mayor seguridad, y ser un mercado maduro; considero esta propuesta como más interesante y adecuada a la hora de implementar el modelo de negocio.

Dentro del apéndice se pueden ver 400 restaurants y bares, con propuestas variadas como por ejemplo café concert, teatros, comidas internacionales, etc[7].

Teniendo en cuenta la misma categorización usada para San Telmo y sus calificaciones (Carta de Vinos, seguido por la comida, servicio, ambiente y precio), podemos ver que el promedio de gasto por persona asciende a $220, gran cantidad de restaurants cuentan con una buena carta de vinos, y el servicio por la comida varía. En cuanto a estos locales respectivamente se puede apreciar una inversión de dinero mayor a la del otro barrio porteño en la puesta en escena.

Restaurant	Dirección	Tipo de Comida	Precio	Comida	Servicio	Ambiente	Carta de Vinos
Crizia restaurant grill bar	Gorriti 5143	De autor, Mediterránea, Porteña	$239,00	25	25	23	Excelente
Club M Omakase (a puertas cerradas)	Nicaragua 5946 1er Piso	Japonesa, Peruana	$274,00	29	28	22	Muy Buena
Experiencia del Fin del Mundo	Honduras 5673	De autor	$228,00	26	25	27	Muy Buena
Carmen	Costa Rica 5709	Mediterránea, De autor	$146,00	24	23	26	Muy Buena
Unik	Soler 5132	Internacional	$279,00	24	18	20	Muy Buena
Casa coupage	Soler 5518	De autor	$243,00	23	25	23	Muy Buena
Tegui	Costa Rica 5852	De autor	$346,00	22	22	28	Muy Buena
Mora Buenos Aires	Humboldt 1729	Parrilla, Pescados y Mariscos, Pizza	$ 77,00	22	19	19	Muy Buena
Honor y causa	Angel J. Carranza 1591	De autor	$172,00	22	19	16	Muy Buena
Ocho-Once (a puertas cerradas)	El Salvador esq. Thames	Casera, Natural	$215,00	21	22	18	Muy Buena

En esta lista se pueden encontrar ideas enfocadas también al vino y una gran variedad en su carta pero sin brindar el valor agregado de catarlos, por ej Experiencia del Fin del Mundo.

Una contra que le posee la zona es la dificultad a la hora de estacionar el automóvil, es por esto que se analizará la posibilidad de llegar a un convenio con un estacionamiento de la cuadra para que los clientes no deban gastar una gran cantidad de dinero en esto.

[7] Guía Oleo: http://www.guiaoleo.com.ar/restaurantes/Palermo-3. Página vigente al 31/05/2013.

Análisis de Negocio

Perfil del Consumidor

Como fue mencionado anteriormente, el negocio estará orientado a hombres y mujeres de un nivel socioeconómico ABC1 y turistas (en su mayoría brasileros, norteamericanos, españoles, franceses y colombianos), que ronden entre los 25 y 70 años.

Es importante que el cliente que llegue al comercio se sienta identificado e importante para nosotros. El objetivo principal no es que la persona que vaya por única vez al lugar, sino que vuelva continuamente redescubriendo nuevas sensaciones, queriendo aprender nuevas cosas, o sólo por el simple hecho de que sienta el lugar acogedor y desee vivir ese tipo de experiencias continuamente; en el caso de los turistas, el objetivo también es poder lograr ser recomendado a sus contactos y ser visitado nuevamente, en caso de que la persona regrese.

Características del Comercio

El local deberá contar con aproximadamente 240 mts2, y una capacidad para 110 cubiertos divididos en 2 pisos. La planta baja[8] poseerá dos alas, una de aproximadamente 60 mts2, que contará con un pequeño escenario y una capacidad para atender 40 cubiertos, y otra de 40 mts2 para atender 15 cubiertos, hacer una pequeña recepción y ubicar una boutique dónde se venderán los vinos.

La planta alta de 80mts2 podrá albergar 55 cubiertos, este también, será el lugar orientado a vivir la experiencia de la cata y estará dividido en 3 ambientes para generar un ambiente cálido y de intimidad.

El espacio restante será dividido en la cocina 20mts2, un depósito de 15 mets2 y baños de 25 mts2 donde las piletas para higienizarse serán compartidas por ambos sexos.

[8] El sector de la planta baja dispuesto para 15 cubiertos podrá ser tenido en cuenta como potencial lugar para la degustación y aprendizaje de vino en caso de que haya personas con capacidades de movilidad reducidas.

El lugar en sí poseerá paredes de Piedra Blanca, con detalles en roble. Tal como se mencionó antes, las mesas serán de madera oscura, formando un ambiente rústico, orientado y decorado de tal manera que cree la percepción de estar en una bodega.

A lo largo del piso, la escalera y algunas paredes se expondrán Cavas donde se podrán exhibir algunos de nuestros vinos.

Los platos serán variados entre carne, pescados y pastas. No obstante, la carta no será extensa. Por el contrario, se contará con una amplia variedad de Vinos, que en caso que el comensal lo desee, podrán ser sugeridos por el camarero teniendo en cuenta la elección del plato. También existirá la opción de menú por pasos con vinos ya preseleccionados para simplificar la tarea a la hora de elegir la comida y tener la opción de probar distintas cosas.

Los camareros tendrán entre 30 y 45 años aproximadamente, de los cuales al menos 1 deberá poder hablar en inglés. La competencia más importante que tendrán es el buen trato y relación con los clientes. Deberán poder manejar situaciones con diversa dificultad, en los casos en que los clientes sean difíciles de manejar. Como se expondrá posteriormente los camareros harán una capacitación en cata de vinos y serán aconsejados frente a cualquier situación por el Sommelier del negocio.

Otras características del lugar serán:

- Posibilidad de hacer reserva para eventos en la planta alta.
- Wifi
- Descuentos en compras de vinos habiendo comido en el lugar o con un carnet de membresía al establecimiento, que también le dará la posibilidad de acceder a ofertas a la hora de comer en el restaurant.

A continuación se podrán observar algunas imágenes ilustrativas que intentarán procrear el lugar.

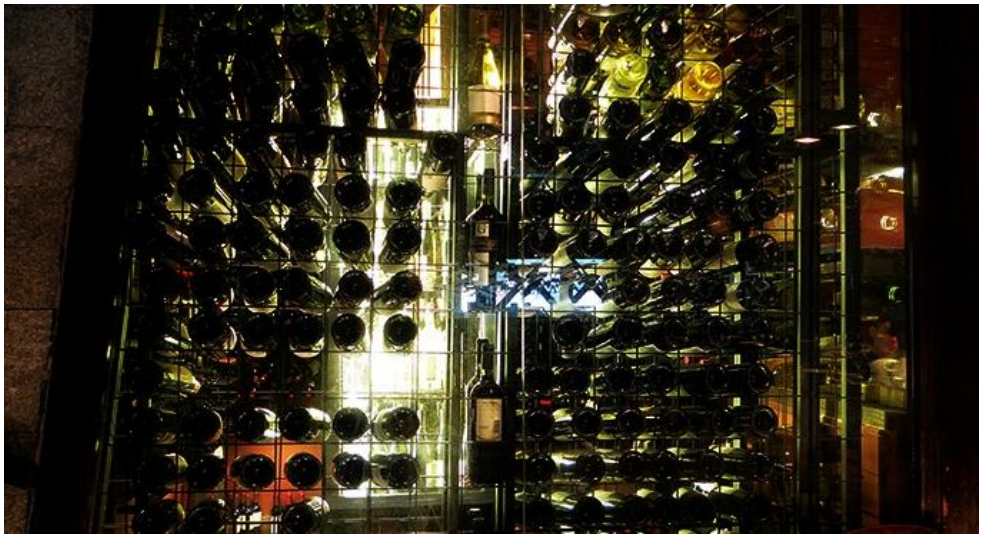
- Imagen 1 (“Bodega del Fin del Mundo”, Palermo): se puede observar detalles en piedras y muebles oscuros, dando la sensación buscada de estar dentro de una cava.

– Imagen 2: Es otra Buena combinación, donde se pueden observar cavas de espaldas a la mesa. Este estilo suele darse en lugares de cata más modernos, distendidos y menos formales.

– Imagen 3 (“La Chicha”, Ramos Mejía): En este ejemplo se puede ver cómo hacer una presentación de vino sin tanta inversión de dinero, esto puede ser bueno para algunos sectores del salón. Se debe tener en cuenta que los

mismos no están a temperatura para ser consumidos, y tener el vino en buen estado debe ser uno de los pilares más importantes de nuestro negocio.

- Imagen 4 (“La Chicha”, Ramos Mejía): Aquí se puede observar un cubículo de un comercio hecho una gran cava, la cual es visualmente llamativa, y demuestra sugiere un lugar de gran importancia.



- Imagen 5 (“La Chicha”, Ramos Mejía): En este ejemplo se puede ver como el piso del restaurant posee pequeñas cavas, sugiriendo lo comentado anteriormente.

FODA[9]

Fortalezas

- Producto y servicio final: se ofrecerá un producto y servicio al cliente innovador, el cual no se encuentra hoy en Buenos Aires.
- Ubicación: la zona es una permanente invitación al turismo y las personas que desean realizar actividades de ocio por las noches. Además es un lugar de alta densidad demográfica. Otro buen punto es que se están creando muchas oficinas nuevas en el lugar aumentando la cantidad de personas que se encuentren en la zona por la tarde noche, más la posibilidad de abrir en un futuro el restaurant durante los mediodías.
- Comida: de alta calidad.
- Vinos: se ofrecerá una amplia variedad a precios competitivos, siendo esta nuestra mayor herramienta de captación de clientes en conjunto con la experiencia de la cata.

[9] Mind Tools: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm Página Vigente al 07/06/2013.

- Proveedores: contratos que beneficien los precios de las mercaderías, y lo que es aún más importante, tener insumos de alta calidad en el momento que se los requiere.
- Camareros de oficio, entrenados para que puedan brindar un excelente servicio, demostrando sus conocimientos sobre el tema.
- Tienda de vinos in-site: posibilidad de adquirir las botellas que despertaron en el cliente interés luego de la cata a un buen precio.
- Música en vivo.

Oportunidades

- Tipo de Cambio Real: la devaluación de la moneda local permite incentivar al turismo.
- Reconocimiento de carnes y vinos en el exterior: generan la posibilidad de planificar en un futuro la apertura de nuevos comercios fuera y dentro del país.
- Asociaciones con Bodegas: Posibilidad de asociarse con Bodegas importantes del país.
- Asociaciones con agencias de turismo: esto permitirá tener un mínimo de cubiertos asegurados, por ejemplo los jueves y viernes.
- Escuela de Vinos/Catas con bodegas: posibilidad de crear una futura Escuela de Vinos, permitirá ingresos los días que el comercio permanezca cerrado (lunes, martes y miércoles). Otra opción viable es realizar convenios con Bodegas para hacer catas de sus vinos y fomentar la compra de sus vinos en esa noche. Esto además, generará más publicidad.

Debilidades

- Inexperiencia: en proyectos de esta envergadura.
- Costos fijos altos: para mantenimiento y funcionamiento del negocio.

Amenazas

- Macroeconómicas: estancamiento y desaceleración de la economía; aumento constante de inflación y Tipo de Cambio (alientan al turismo pero también puede perjudicar a los consumidores locales aumentando fuertemente los precios).
- Potenciales competidores: si el negocio funciona de buena manera es posible que algunas bodegas importantes quieran replicarlo.
- Perdidas de acuerdo con bodegas: puede aumentar nuestros costos y/o disminuir nuestra variedad de productos.
- Posibilidad de rotación entre camareros: dado que lleva 2 meses entrenarlos y tiene un costo aparejado, es importante realizar tareas activas para retener al personal y tenerlo motivado.

Barreras de Entrada y Salida[10]

Barrera de entrada:

- Dependencia de habilitación del comercio por salubridad,
- Alta inversión inicial,
- Gran cantidad de competidores, es por esto que es de vital importancia diferenciarse,
- Complejidad para encontrar un local con características similares a las propuestas,
- Potenciales inconvenientes para encontrar y contratar empleados con un perfil refinado y servicial como el que se busca.

[10] Porter, Michael. Estrategia competitiva. Mexico: Continental 1985.

Barreras de salida:

- Venta del fondo de comercio dificultosa, esto podía impactar a la hora de cerrar el comercio considerando los costos fijos mensuales.

Descripción del Producto/Servicio

Propuesta de Valor

Tal como se explicó durante la síntesis ejecutiva una característica importante es fomentar en el cliente una experiencia diferente a la hora de catar el vino. Es por eso que se hizo una investigación con distintas bodegas y Escuelas de Vino de Buenos Aires para obtener consejos y estudiar posibles acuerdos.

Por un lado será importante capacitar a los camareros. Se llegó a un acuerdo con una escuela de Vinos[11] donde se les dará un curso intensivo a los 6 empleados, por 2 meses para que tengan un fuerte conocimiento sobre el área, el costo del mismo será un total de $15.000,00.

Además, se tomarán modelos de cata que serán implementados en función del conocimiento del cliente, por ejemplo:

- Nivel I: Inicio de conocimiento y cata, se explicarán nociones básicas sobre el vino y los maridajes correspondientes. Es importante dar una buena primera impresión y a la vez cautivar a los clientes para que no sólo regresen, sino que recomienden y puedan transmitir a personas que tampoco están involucrados en el tema una sensación de re descubrimiento de algo que normalmente es común en la mayoría de los argentinos.

- Nivel II: Se darán conocimientos técnicos, sumados a una variada cata a través de los distintos tipos de uvas. Es imprescindible contar con personal especializado tanto para las personas de nivel II como las del siguiente, ya que frecuentemente pueden surgir dudas o consultas en las cuales los camareros no deben vacilar. No obstante, habrá un Sommelier que podrá aclarar o evacuar cualquier tipo de cuestionamiento al respecto. En esta etapa hay que seguir cautivando a los clientes para que se sientan a gusto, deseen volver y aprender o adquirir nuevos conocimientos sobre el tema.

- Nivel III: Se profundizará en el olfato, y el sabor del vino. Haciendo una cata a ciegas, experimentando también beber en copas negras para que el sabor sea más agudo. Sin lugar a dudas nuestro personal más especializado estará dirigido a acompañar a estas personas. La forma más fácil de que esto ocurra es dividiendo ficticiamente, es decir, con una línea imaginaria y agruparlos

[11] Escuela Argentina de Vinos. http://www.earvinos.com.ar/ Página Vigente al 30/06/2013

allí de modo que los camareros más idóneos atiendan a un grupo especializado de mesas y las tengan más cerca para interactuar. En este nivel también será de vital importancia poder ofrecer algo diferente y nuevo para que los clientes encuentren motivos para seguir viniendo al restaurante.

En cuanto a las bodegas consultadas se han recibido varias propuestas, entre las cuales se pudo destacar:

- Tener un Sommelier gratuito de la bodega durante las noches.
- Obtener precios exclusivos por el ofrecimiento de su vino como primera opción.
- Obsequios para clientes cuando excedan $800,00 en la tienda comprando vinos de la bodega.
- Cursos de Capacitación para los empleados.

Análisis Económico Financiero

Inversión Inicial

Lo primero que se buscó calcular fue la Inversión Inicial, esta es, sin lugar a dudas, una de las barreras de entrada más importantes que se encuentran en el mercado. Se estima que ascenderá aproximadamente a $940,000.

Para ello se tuvo en cuenta la reforma del local, instalaciones, materia prima, elementos de cocina, vajilla, mobiliario (costo de salón, incluidas las cavas), Hardware y Software, y otros gastos como por ejemplo la habilitación del comercio y publicidad.

Debajo se encuentra detallado el cuadro con los gastos clasificados por su naturaleza.

Capital Fijo	Inversión Inicial
Alquiler	$ 40.000,00
Depósitos y comisiones sobre alquiler	$ 120.000,00
Reforma	$ 320.000,00
Mobiliario	$ 240.000,00
Hardware y Software	$ 50.000,00
Inventario Materia Prima	$ 120.000,00
Otros	$ 50.000,00
Total	***$ 940.000,00***

Capital de Trabajo

El trato con los proveedores es algo esencial en este tipo de establecimientos, es necesario contar con los productos requeridos en tiempo y forma para brindarles a nuestros clientes la mejor calidad en nuestras comidas y bebidas. Se pueden diferenciar a los mismos en dos grupos, los que poseen poder de negociación alto y los que no. Para ver cuál es la importancia de ellos con relación a nuestro comercio se ha definido el siguiente cuadro:

Producto	Porcentaje
Agua	3,5%
Gaseosa	4,0%
Vinos y Otros	24,0%
Lavadero	1,5%
Hielo	1,0%
Helado	1,0%
Café	2,0%
Carne	30,0%
Verdura	10,0%
Almacén	3,0%
Lacteos	5,0%
Aderezos	0,5%
Pan	2,5%
Pescado	12,0%
Total	**100,0%**

En este tipo de negocio, poder contar con los la cantidad necesaria de los insumos más importantes, como por ejemplo la carne que implica un 30% de los insumos y los vinos un 24%, en los cuales se buscará tener un mejor precio ayudando a las bodegas a promocionar sus productos, es sumamente sensitivo.

Hay que tener en claro a la hora de negociar el precio y la financiación en estos dos productos los proveedores contarán con un poder de negociación mayor ya que podríamos tener un gran impacto a la en caso de fallar. Realizando una investigación con las distintas bodegas y proveedores de alimentos validamos la posibilidad de financiarnos 30 días, este punto se logra apreciar pensando que nuestros clientes en promedio nos estarán pagando en 15 días (haciendo una ponderación entre los que pagan en efectivo y los que pagan con tarjeta de crédito).

Modelo de Ingresos

Ingresos Restaurant

El modelo de ingresos se ha basado en diferentes escenarios y supuestos. A modo de realizar un análisis lógico se conceptualizaron los siguientes supuestos:

- Existen 3 modelos de cartas a elegir por los consumidores, ambas tendrán una selección de entrada, plato principal y postre, con su bebida incluida ($190,00, $250,00, $300,00); al margen de la carta libre.

- Los días que se trabajarán al mes serán 16 (jueves, viernes, sábado por la noche y domingos al medio día). Posterior a su apertura se estudiará la posibilidad de abrir los medio días o demás días de semana.

- Se suponen porcentajes para la cantidad de turnos que se llevarán a cabo por día.

Existen 3 escenarios posibles: Pesimista, Medio y Optimista.

Se consideró que un 5% de las personas que consuman en el restaurant comprarán vinos en la tienda.

- Escenario Pesimista: El porcentaje de ocupación del restaurant será de un 35%. Teniendo en cuenta la cantidad de turnos por día y los platos que seleccionarán se estima que una recaudación completamente pesimista será de $ 21.098,00 diarios.

- Escenario Medio: El porcentaje de ocupación del restaurant será de un 70%. Teniendo en cuenta la cantidad de turnos por día y los platos que seleccionarán se estima que una recaudación completamente regular será de $ 42.196,00 diaria.

- Escenario Optimista: El porcentaje de ocupación del restaurant será de un 85%. Teniendo en cuenta la cantidad de turnos por día y los platos que seleccionarán se estima que una recaudación completamente optimista será de $ 51.238,00 diaria.

Con un porcentaje de probabilidad asignado a cada uno de los escenarios (Pesimista 30%, Medio 62%, Optimista 08%) el ingreso promedio diario por las personas que comerán en el restaurant es de $ 36.589,96.

Ingresos Restaurant							Total	Ingreso Prom. Diario	Ingreso Prom. Mensual
Precio Cubierto	$ 190,00		$ 250,00		$ 300,00				
Cantidad de Turnos	2	3	2	3	2	3			
	25%	15%	30%	15%	10%	5%	100%		
Pesimista	$14.630,00	$21.945,00	$19.250,00	$28.875,00	$23.100,00	$34.650,00	$21.098,00	$ 6.329,40	
Medio	$29.260,00	$43.890,00	$38.500,00	$57.750,00	$46.200,00	$69.300,00	$42.196,00	$ 26.161,52	
Optimista	$35.530,00	$53.295,00	$46.750,00	$70.125,00	$56.100,00	$84.150,00	$51.238,00	$ 4.099,04	
								$ 36.589,96	***$ 585.439,36***
Supuestos									
Cantidad de Cubiertos	110								
Cantidad de días abiertos al mes	16								
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%								
Escenario Medio: % Ocupacion	70%								
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	30%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	62%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	8%								
% Personas que compran en el shop	5%								

Ingresos del shop

Adicionalmente, siguiendo con la misma lógica de probabilidades se ha calculado el ingreso en la tienda del comercio. La cifra asciende a $ 2.353,64

Shop			Total	Ingreso Prom. Diario	Ingreso Prom. Mensual
Valor Promedio Gastado en Vinos	$ 300,00				
Cantidad de Turnos	2	3			
	65%	35%	100%		
Pesimista	$1.155,00	$1.732,50	$1.357,13	$ 407,14	
Medio	$2.310,00	$3.465,00	$2.714,25	$ 1.682,84	
Optimista	$2.805,00	$4.207,50	$3.295,88	$ 263,67	
				$ 2.353,64	***$ 37.658,28***
Supuestos					
Cantidad de Cubiertos	110				
Cantidad de días abiertos al mes	16				
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%				
Escenario Medio: % Ocupacion	70%				
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	30%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	62%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	8%				
% Personas que compran en el shop	5%				

Ingresos Totales

Los ingresos totales mensuales para el primer año, teniendo en cuenta la cantidad de días trabajados ascienden a $623.097,64. Se espera que a partir del año dos el negocio crezca un 6% anual aproximadamente.

Modelo de Costos

El modelo de costos se calculó analizando los precios unitarios de las mercancías, teniendo en cuenta los diferentes menús de pasos que se ofrecerán, la cantidad de empleados, lugar e infraestructura necesaria para manejarlo.

Se debe notar también, que se tomaron tres escenarios diferentes tal como se hizo en el modelo de ingresos y se usaron los mismos supuestos de porcentaje de ocupación.[12][13]

Costo de mercadería:

Frente a las distintas selecciones de comidas los costos siguiendo el menú de pasos ascienden a $90, $115 y $140 respectivamente, dando una rentabilidad bruta superior al 50%.

- Escenario Pesimista: Si sucediese este escenario y considerando un porcentaje de ocupación del 35% se calcularon costosos diarios de mercadería por $ 9.827,13.
- Escenario Medio: su costo diario de alimentos y bebidas será de $19.654,25.
- Escenario Optimista: Alcanzará costos por $23.865,88.

Si se hace la ponderación utilizando los mismos supuestos que los ingresos los costos en mercadería diarios ascenderían a $ 17.043,03 diarios. Es decir, $272.688,68 mensual.

[12] Cuevas, Francisco Jose. Control de Costos y Gastos en los Restaurantes. Primera Edición. México DF, 2002.

[13] Pesántes Cabrera, Paúl. Conciliación Costos en Restaurantes. http://www.slideshare.net/paulpesantez/conciliacin-de-costos-en-los-restaurantes. Página Vigente al 30/06/2013.

Costo Mercadería Restaurant							Total	Costo Prom. Diario	Costo Prom. Mensual
Precio Cubierto	90		115		140				
Cantidad de Turnos	2	3	2	3	2	3			
	25%	15%	30%	15%	10%	5%	100%		
Pesimista	$ 6.930,00	$10.395,00	$ 8.855,00	$13.282,50	$10.780,00	$16.170,00	$ 9.827,13	$ 2.948,14	
Medio	$13.860,00	$20.790,00	$17.710,00	$26.565,00	$21.560,00	$32.340,00	$19.654,25	$ 12.185,64	
Optimista	$16.830,00	$25.245,00	$21.505,00	$32.257,50	$26.180,00	$39.270,00	$23.865,88	$ 1.909,27	
								$ 17.043,04	***$ 272.688,68***
Supuestos									
Cantidad de Cubiertos	110								
Cantidad de días abiertos al mes	16								
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%								
Escenario Medio: % Ocupacion	70%								
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	30%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	62%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	8%								
% Personas que compran en el shop	5%								

Costos del shop

Siguiendo siempre la misma lógica se estiman costos aproximados mensuales de $20.431,62 para el shop, con un costo promedio de $150,00 por compra.

Costo Shop			Total	Costo Prom. Diario	Costo Prom. Mensual
Valor Promedio Costo en Vinos		150,00			
Cantidad de Turnos	2	3			
	45%	55%	100%		
Pesimista	$ 577,50	$ 866,25	$ 736,31	$ 220,89	
Medio	$1.155,00	$1.732,50	$1.472,63	$ 913,03	
Optimista	$1.402,50	$2.103,75	$1.788,19	$ 143,06	
				$ 1.276,98	***$ 20.431,62***
Supuestos					
Cantidad de Cubiertos	110				
Cantidad de días abiertos al mes	16				
Escenario Pesimista: % Ocupacio	35%				
Escenario Medio: % Ocupacion	70%				
Escesario Optimista: % Ocupacio	85%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	30%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	62%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	8%				
% Personas que compran en el shop	5%				

Costo de empleados

El costo de mano de obra asciende a $ 174.756,55 mensuales, y se estimó una cantidad de 23 empleados (habrá dos cajeros dado que uno estará dedicado a la atención y cobro en la tienda).

Los sueldos han sido recolectados de UTHGRA[14] (Unión del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina), y fueron multiplicados por un coeficiente del 1.2 en algunas de las posiciones, para hacer más atractiva la oferta y tener personal idóneo para el tipo de trabajo que se requiere. A los mismos se le agregaron cargas sociales del 40%. Hay que tener en cuenta que el sueldo ha sido multiplicado por un factor del 67% dado que los empleados trabajarán 16 días semanales y contaran con un franco cada 4 días trabajados.

Sueldos	Cantidad	Sueldo	Carga Social	Total
Cocina				
Jefe de Cocina	1	$ 7.311,48	$ 2.924,59	*$ 10.236,07*
Comis de Cocina	2	$ 4.489,98	$ 1.795,99	*$ 12.571,94*
Minutero	1	$ 4.040,41	$ 1.616,16	*$ 5.656,57*
Bachero	1	$ 3.555,69	$ 1.422,28	*$ 4.977,97*
Salón				
Maître Principal	1	$ 7.311,48	$ 2.924,59	*$ 10.236,07*
Sommelier	1	$ 15.000,00	$ 6.000,00	*$ 21.000,00*
Cajeros	2	$ 5.387,97	$ 2.155,19	*$ 15.086,33*
Mantenimiento	1	$ 3.555,69	$ 1.422,28	*$ 4.977,97*
Postre y Café	2	$ 4.040,41	$ 1.616,16	*$ 11.313,14*
Camareros	6	$ 5.679,30	$ 2.271,72	*$ 47.706,08*
Comis	2	$ 4.249,66	$ 1.699,87	*$ 11.899,06*
Recepcionista	1	$ 5.099,60	$ 2.039,84	*$ 7.139,43*
Portero de Vigilancia	1	$ 3.555,69	$ 1.422,28	*$ 4.977,97*
Limpieza	1	$ 3.555,69	$ 1.422,28	*$ 4.977,97*
Honorarios Contador				*$ 2.000,00*
Total	**23**			***$ 174.756,55***

Supuestos	
Incentivo	20%
Cargas Sociales	40%
Tiempo Mensual de trabajo (20/30)	67%

Costo de Alquiler y relacionados

[14] Vega, Jorge. Escala Salarial UTHGRA. http://jorgevega.com.ar/laboral/74-uthgra-fehgra-escala-salarial-recibo-sueldo.html Página Vigente al 31/05/2013.

Analizando la zona de Palermo[15], se han encontrado distintos comercios aptos restaurant con un diseño similar al buscado que tienen un alquiler mensual es de $40,000 aprox. Sumando los servicios públicos (ABL, luz, gas, agua) y la infraestructura requerida (ej. Internet, Cable) los costos ascienden a $50,000 aprox. Los contratos de este tipo de alquileres suele ser entre 5 y 10 años y aumentan anual o semestralmente según la inflación. Para nuestro análisis vamos a presuponer que el contrato de alquiler es a 5 años y la inflación va a ser de un 25% anual.

Costo de banda de sonido

Se estimó un costo aproximado de $15.000,00 mensuales en un grupo música que haga un show una vez por semana. El mismo, brindará un concierto de aproximadamente una hora y media, dando la posibilidad de disfrutar de la música sin que permita interrumpir la comida.

Lo bueno de este tipo de costos es que en momentos en que requiramos ajustar costos podremos descontarlos de manera rápida al igual de contratarlos más o menos veces por semana dependiendo del feedback de nuestros clientes.

Costo de Publicidad

Los costos mensuales de publicidad ascienden a $10.000,00 mensuales. Los mismos servirán para mantenerse en los primeros lugares a la hora de realizar búsquedas de internet, figurar en los principales sitios de gastronomía (por ejemplo Guía Óleo), generar una página web y mantenerla.

Es muy importante también tener contacto con las distintas empresas o comunidades que ofrecen descuentos en gastronomía Ej. Club La Nación, Clarín 365, Galicia o Citi entre los banco que suelen ofrecer este tipo de beneficios. Esto atraerá un alto caudal de personas, sobre todo jóvenes que son quienes más lo consumen.

Costo de Capacitación

[15] Zona Prop. http://propiedades.zonaprop.com.ar/alquiler-locales-comerciales-capital-federal-palermo/ncZ8_opZtipo-operacion-alquiler_lnZ3694 Página Vigente al 30/06/2013.

Tal como se relató anteriormente hemos contactado a escuelas de vino en Buenos Aires y bodegas para entender cuál era el mejor enfoque a la hora de capacitar a los camareros. Hemos llegado a negociaciones en las cuales se pagará un costo de $15.000,00 anuales que comprenderá un curso para los 6 camareros durante dos meses.

Esto sumado a la colaboración del Sommelier debería ser más que adecuado a la hora de pensar en atender a nuestros clientes.

Es importante buscar retener al personal dado que por el tiempo y los costos que lleva entrenarlos podríamos resultar perjudicados y el comercio tiene un alto índice de rotación.

Estado de Resultados

Detallado debajo, se podrá observar el siguiente estado de resultados, en el mismo la utilidad Neta aumenta considerablemente año tras año. Esto se debe a varias variables entre las cuales no hay que dejar de tener en cuenta el impacto que tiene la inflación (en nuestro caso suponemos que será del 25% anual), común en economías emergentes como Argentina, la misma juega un papel muy fuerte a la hora de tomar decisiones.

Se estiman que las ventas aumentarán un 6% anual, esto no impactará el tamaño del lugar dado que según los cálculos habrá una pequeña capacidad ociosa de mesas y lugares.

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	$ 7.477.171,68	$ 9.907.252,48	$ 13.127.109,53	$ 17.393.420,13	$ 23.046.281,67
Costo de Mercadería	$ 3.517.443,60	$ 4.660.612,77	$ 6.175.311,92	$ 8.182.288,29	$ 10.841.531,99
Utilidad Bruta	**$ 3.959.728,08**	**$ 5.246.639,71**	**$ 6.951.797,61**	**$ 9.211.131,83**	**$ 12.204.749,68**
IIBB (3,5%)	$ 138.590,48	$ 183.632,39	$ 243.312,92	$ 322.389,61	$ 427.166,24
Mano de Obra	$ 2.271.835,21	$ 3.010.181,66	$ 3.988.490,70	$ 5.284.750,17	$ 7.002.293,98
Alquileres y Mant.	$ 560.000,00	$ 750.000,00	$ 937.500,00	$ 1.171.875,00	$ 1.464.843,75
Gastos de Comercializacion	$ 120.000,00	$ 150.000,00	$ 187.500,00	$ 234.375,00	$ 292.968,75
Otros Gastos	$ 195.000,00	$ 243.750,00	$ 304.687,50	$ 380.859,38	$ 476.074,22
EBITDA	**$ 674.302,38**	**$ 909.075,66**	**$ 1.290.306,50**	**$ 1.816.882,67**	**$ 2.541.402,74**
Depreciaciones y Amort.	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00
EBIT	**$ 614.302,38**	**$ 849.075,66**	**$ 1.230.306,50**	**$ 1.756.882,67**	**$ 2.481.402,74**
IIGG (35%)	$ 215.005,83	$ 297.176,48	$ 430.607,27	$ 614.908,93	$ 868.490,96
Utilidad Neta	**$ 399.296,55**	**$ 551.899,18**	**$ 799.699,22**	**$ 1.141.973,74**	**$ 1.612.911,78**

Supuestos	
IIGG	35%
IIBB	3,5%
Meses	12
Meses Empleados	13
Inflación	25%
Crecimiento	6%
Alquiler y Gastos	$ 50.000,00
Otros Gastos	$15,000 mensuales música + $15,000 anuales capacitación

Se estima para el primer año una utilidad de $399.296,55 luego de impuestos.

Cálculo de la Tasa de Costo de Capital

Como ya fue mencionado anteriormente, se ha establecido un horizonte del proyecto de 5 años.

Para calcular el valor de negocio se debe actualizar el flujo de fondos a una tasa de capital. En este caso, y teniendo en cuenta que el comercio se abrirá 100% con capital propio se ha tenido en cuenta el modelo CAPM.

Fórmula:

Ke = Rf + ß * (Rm-Rf) + Riesgo País

Ke: Costo de capital, Cost of Equity.

Rf: Risk Free, prima de riesgo del bono americano.[16]

ß: Beta del sector de gastronomía.[17]

Rm: prima de riesgo de mercado.

Riesgo país.[18]

Para poder calcular esta tasa nos basamos en diferentes ensayos realizados por Aswath Damodaran[19]. En sus textos, Damodaran explica la complejidad de calcular una tasa de descuento para un negocio nuevo, el donde no se posea un portfolio diversificado. A esto hay que sumarle la complejidad de estar en un mercado emergente.

Dado que el proyecto será financiado sólo con capital propio se toman en cuenta los siguientes datos:

- La tasa libre de riego es la de un Bono del tesoro americano a 5 años es del 1,66%.
- La Beta se calcula como la tasa pública de las firmas del mercado de gastronomía en Estados Unidos desapalancada. En el siguiente gráfico se podrá observar el cálculo de la misma.
- El riego País al 31 de Mayo de 2013 fue de 1162 puntos.
- El rendimiento del mercado para un proyecto gastronómico es de aproximadamente un 9%.
- Esto datos dan un costo de capital estimado en 24%.

[16] Yahoo Finance. http://finance.yahoo.com/market-overview/. Página Vigente al 31/05/2013.

[17] Betas by Sectorhttp://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. Página Vigente al 31/05/2013

[18] Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/infoeco.html. Página Vigente al 31/05/2013.

[19] Damodaran, Aswath. Private Equity Valuation. http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/ovhds/inv2E/PvtFirm.pdf. Página Vigente al 30/06/2013.

Damodaran, Aswath. Vauling Young, Start Up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges. Stern School of Business, New York University 2009. http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/younggrowth.pdf. Página Vigente al 30/06/2013.

Unlevered Beta for sector = Average Regression Beta for publicly traded firms/(1+ (1- Tax Rate) Average Market D/E Ratio for sector)
Unlevered Beta for Restaurants = Unlevered Beta for sector/Correlation with the market
Ke= Rf + ß * (Rm-Rf) + Riesgo País

Datos	
Beta	0,86
D/E Ratio	28%
Tax rate	15%
Unlevered beta	0,70
Correlation with the Market	0,50
Total Unlevered Beta for Restaurants	**1,39**

US Treasury Bond Rate (5 years)	1,66
Riesgo País 31 Mayo 2013	11,62
Rendimiento Mercado Restaurant	9
Ke	**0,24**

Valor Presente del Negocio

Para el cálculo del Valor Presente del Negocio es importante remarcar que se va a hacer un refuerzo de capital de $85.000,00 a lo largo de los 4 años subsiguientes a la apertura del local, que servirán para remplazo de vajillas, y pequeñas remodelaciones que sean necesarias. Por otra parte, se estima vender en el año 5 los muebles, heladeras, y demás accesorios en $60.000,00.

Un supuesto dado es que el tipo de cambio acompañará a la inflación.

Como se comentó anteriormente, los días de cobro fueron calculados en 15 aproximadamente, pensando que habrá clientes que paguen en efectivo y otros con tarjeta de crédito; y los días de pago a proveedores serán cada 30.

El flujo de fondos se calculó por el método indirecto, la diferencia entre ambos se podrá observar a continuación:

Directo

"Una declaración directa de flujo de caja identificará las fuentes y usos de caja de una compañía. La declaración tiene 3 secciones que informan de las entradas y pagos de caja. Estas secciones incluyen actividades operativas, de inversión y financieras. Las actividades operativas incluyen ingresos y pagos de operaciones de negocio normales. Las actividades de inversión incluyen compras o ventas de recursos e inversiones a largo plazo. Las actividades financieras están relacionadas con préstamos de dinero y la realización de pagos a acreedores e inversores."[13]

Indirecto

"La declaración indirecta del método de flujo de caja no incluye tanta información como el método directo. Las compañías preparan la declaración indirecta, empezando con un ingreso neto como se informa en la declaración de ingresos. Los contables hacen después ajustes sobre esta figura para los elementos que no son de caja. Básicamente, el método de preparación indirecta toma una declaración de ingresos basada en acumulación y la transforma en una declaración de ingresos basada en caja."[20]

El valor presente del negocio con la tasa de descuento estipulada en el punto anterior asciende a un total de $1.261.168,73.

VAN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	$ (940.000,00)					
EBITDA		$ 674.302,38	$ 909.075,66	$ 1.290.306,50	$ 1.816.882,67	$ 2.541.402,74
IIGG (35%)		$ 215.005,83	$ 297.176,48	$ 430.607,27	$ 614.908,93	$ 868.490,96
CAPEX			$ (30.000,00)	$ (25.000,00)	$ (20.000,00)	$ 50.000,00
WK	$ (120.841,30)	$ (31.592,46)	$ (39.939,78)	$ (50.519,90)	$ (63.938,50)	$ 306.831,94
FCF	**$(1.060.841,30)**	**$ 857.715,75**	**$ 1.136.312,36**	**$ 1.645.393,87**	**$ 2.347.853,11**	**$ 3.766.725,64**
FCF USD	**$ (200.916,91)**	**$ 129.956,93**	**$ 137.734,83**	**$ 159.553,34**	**$ 182.136,48**	**$ 233.765,28**
Inventario		$ (102.412,78)	$ (128.015,98)	$ (160.019,97)	$ (200.024,96)	$ (250.031,21)
Creditos por ventas		$ (311.548,82)	$ (412.802,19)	$ (546.962,90)	$ (724.725,84)	$ (960.261,74)
Deuda Proveedores		$ 293.120,30	$ 388.384,40	$ 514.609,33	$ 681.857,36	$ 903.461,00
WK		**$ (120.841,30)**	**$ (152.433,77)**	**$ (192.373,54)**	**$ (242.893,45)**	**$ (306.831,94)**

Supuestos	
USD Mayo 2013	5,28
Días de pago	30
Días de Cobro	15
Días Año	360
CAPEX	$30,000 en año 2 y decrece hasta el año 4, año 5 positivo dado la reventa de mobiliario.
Ke	0,24

VAN USD	**$ 238.857,71**
VAN	**$ 1.261.168,73**

Índices Financieros

Los índices financieros ayudan, en conjunto con el VAN, a tomar una mejor decisión de si invertir en el proyecto o no. En este caso he calculado dos índices:

- TIR: La Tasa Interna de Retorno asciende a 68%.

[20] Thomason, Kirk. http://www.ehowenespanol.com/metodo-flujo-caja-directo-indirecto-info_135244/. Página vigente al 06/04/2014.

– Payback: El payback del proyecto se calcula que será en aproximadamente 15 meses de iniciado el negocio (14,84).

Simulación de Riesgo y Sensibilidad

Análisis Monte Carlo

Es imperante realizar un análisis de Riesgo para tomar una decisión a la hora de invertir o no en el proyecto. Esto permite tener un panorama más claro, con menores riesgos y ambigüedad. Como en toda simulación este ejercicio no tiene 100% de confiabilidad pero nos permite acercarnos al objetivo del trabajo que es el de validar la viabilidad del proyecto.

También este tipo de simulación nos permite tomar mejores decisiones sobre el negocio y nos ayuda a enfocarnos en qué puntos debemos enfocarnos según su importancia e impacto.

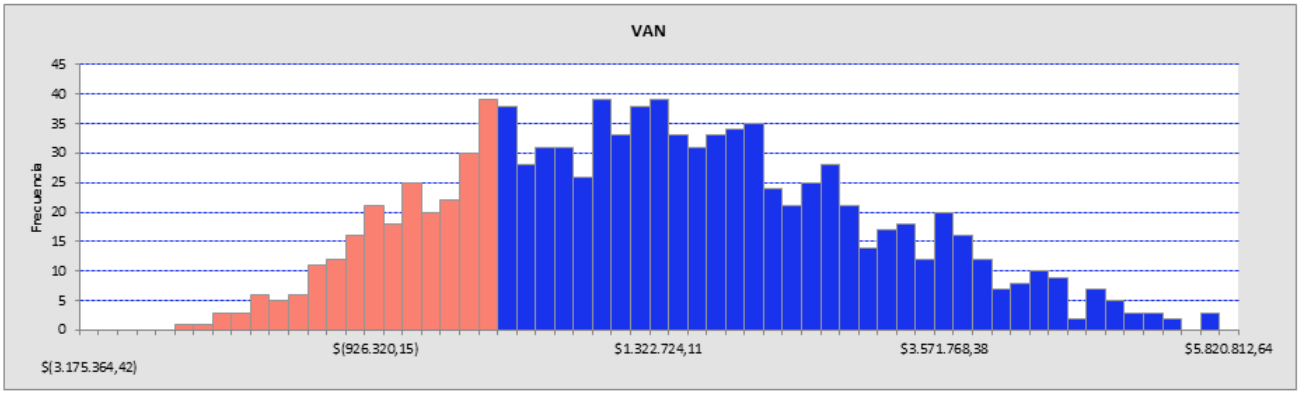
El caso base arroja:

– Número de pruebas ejecutadas: 1.000

– Nivel de confianza: 95%

– Cantidad de Suposiciones: 7

– Variable a Analizar: VAN



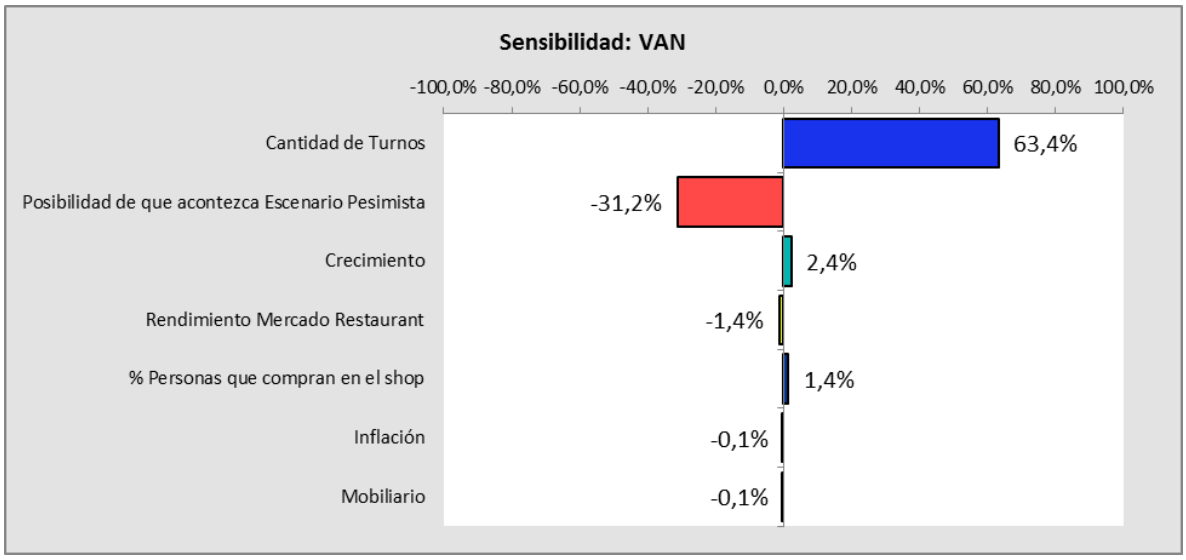
– Nivel de Certeza: 76,8%

- Rango de Certeza: 0 a Infinito
- Rango Completo: $(3.252.736,69) a $6.851.984,87.
- Caso Base: $1.261.168,73
- Después de 1.000 pruebas, el error estándar de la media es $51.647,41.

Estadísticas:	Valores de previsión
Pruebas	1.000
Caso base	$ 1.261.168,73
Media	$ 1.322.724,11
Mediana	$ 1.237.927,24
Modo	—
Desviación estándar	$ 1.633.234,53
Sesgo	0,3014
Curtosis	2,73
Coeficiente de variabilidad	1,23
Mínimo	-$ 3.252.736,69
Máximo	$ 6.851.984,87
Ancho de rango	$ 10.104.721,56
Error estándar medio	$ 51.647,41

Gáfico de Sensibidad

Este análisis muestra en términos relativos la influencia que cada suposición tiene sobre el VAN. El Crystall Ball, programa utilizado para hacer el análisis, clasifica los supuestos según su correlación. Tal como se mencionó anteriormente este ejercicio ayuda a ponderar las distintas variables que impactan en el VAN.



De la figura podemos observar que los supuestos más sensibles de nuestra simulación son:

- Cantidad de Turnos
- Posibilidad de que acontezca escenario pesimista: este ítem fue incluido tratando de validar qué acontecería si variase este supuesto entre 10% y 70%.

Las demás variables vemos que impactan en menor medida en el restaurant, lo cual en muchos casos suena lógico, por ejemplo:

- Crecimiento: Varía entre un -2%, tratando de ver qué acontecería con si el negocio perdiera ventas, y un 10% con media en 6%.
- Rendimiento Mercado Restaurant: impacta directamente sobre la tasa a la que se descuenta el VAN.
- Inflación: al impactar tanto a los costos como a los precios de las ventas no se observa un impacto muy fuerte. No obstante, hay que tener en cuenta que una fuerte inflación puede impactar en términos socioeconómicos y disminuir la cantidad de ventas realizadas.

Conclusión

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar la viabilidad de una propuesta de negocio distinto a las ofrecidas en el ámbito gastronómico de Buenos Aires. Diferente a un simple restaurant, donde el cliente va sólo a comer aquí se buscó crear una experiencia teniendo en cuenta los sentidos, generando una propuesta de valor atractiva.

La industria gastronómica en el país ha crecido fuertemente, se han encontrado nichos muy interesantes y se ha promocionado a través del estado distintas alternativas tales como la BAFWeek, Feria Masticar, Festival Raíz, ect. que incentivan el consumo en el mercado. Otro factor importante fue la popularidad que adquirieron distintos programas de TV orientados a la comida. Todo esto genera año tras año más interés en las personas generando inquietudes por conocer nuevos movimientos o tendencias.

Durante el trabajo se expusieron muchos puntos a tener en cuenta. No obstante considero importante resaltar las bajas barrearas de salida que tiene el negocio, pudiéndose vender como fondo de comercio con todos los activos que lo componen. Por el lado de las barreras de entrada también podemos encontrar muchos puntos a valorar una vez iniciado el proyecto.

Por otro lado, se deben valorar otros puntos exógenos que afectan el proyecto y generan un riego, sobre todo en mercados emergentes como son el contexto económico y político Argentino, su constante inflación y la relación con el sindicato Hotelero y Gastronómico. Al ser este un bien o servicio de segunda necesidad la demanda suele ser muy elástica. No hay que olvidar tampoco sus barreras de entradas tales como un alto CAPEX y sus costos fijos también alto.

Será muy importante generar valor y permanecer en la mente del cliente a través de la publicidad y cordialidad en el trato demostrando que es posible brindar un servicio diferente a algo ya existente.

Analizando los aspectos económicos financieros del negocio pudimos ver los buenos márgenes de rentabilidad con una TIR de 68%, un valor de recupero de inversión de 15 meses y un valor actual neto del negocio valuado en $1.261.168,73 con una tasa de descuento del 24%.

Otro buen aspecto es que se ha realizado un análisis de sensibilidad que fue altamente positivo y estudiado la posibilidad de tener escenarios pesimistas, medios y optimistas en un 100%, y en el único caso en los cuales la rentabilidad es negativa es sólo en el pesimista, mientras que en los otros dos el proyecto continúa siendo rentable.

Para concluir, se puede ver que bajo los supuestos nombrados durante el trabajo y teniendo en cuenta el los escenarios analizados el proyecto arroja un resultado positivo, conveniente para su inversión.

Anexos

Mercado de San Telmo

Restaurant	Dirección	Tipo de Comida	Precio	Comida	Servicio	Ambiente	Carta de Vinos
Aldo's	Moreno 372	Internacional	$ 164,00	11	16	23	**Excelente**
Mesa 524	Chile 524	Internacional	$ 130,00	28	25	25	**Muy Buena**
El Baqueano - carnes autoctonas	Chile 495	Autóctona, de autor	$ 228,00	27	27	21	**Muy Buena**
Aramburu	Salta 1050	De autor	$ 387,00	27	25	19	**Muy Buena**
Almacén y Bar	Cochabamba 1701	Deli	$ 119,00	25	24	21	**Muy Buena**
M Buenos Aires	Balcarce 433	Japonesa, Peruana	$ 237,00	25	22	26	**Muy Buena**
Maria Fedele	Bolívar 933	Italiana, Vegetariana	$ 181,00	28	27	22	**Buena**
Dobar Tek	Av. San Juan 548	Croata	$ 105,00	26	25	18	**Buena**
Rivas Café	Estados Unidos 302	Porteña	$ 202,00	26	21	27	**Buena**
Naturaleza Sabia	Balcarce 958	Natural, Vegetariana	$ 93,00	25	26	24	**Buena**
Nacional	Perú 858	De autor	$ 89,00	24	22	20	**Buena**
San Telmo Shokudo	Defensa 910	Japonesa	$ 126,00	24	21	21	**Buena**

El remanso	Estados Unidos 745	Parrilla, Porteña	N/A	23	21	23	**Buena**
L´atelier de Céline	Carlos Calvo 242	Internacional, Casera, Francesa	$ 165,00	23	21	22	**Buena**
La Brigada	Estados Unidos 465	Parrilla	$ 277,00	23	20	23	**Buena**
Wafles Sur	Estados Unidos 509	Variada	N/A	23	20	13	**Buena**
Delhi Masala	Defensa 714	India, Internacional	N/A	23	18	17	**Buena**
Les Anciens Combattants	Santiago del Estero 1435	Francesa	$ 147,00	22	22	21	**Buena**
El Histórico	México 524	Internacional	$ 131,00	22	20	23	**Buena**
Café San Juan - La cantina	Chile 474	Italiana, Mediterránea	$ 198,00	22	15	17	**Buena**
Bajovento	Balcarce 423	De autor	$ 108,00	21	25	20	**Buena**
El Refuerzo	Chacabuco 872	Variada	$ 76,00	21	10	17	**Buena**
Sagardi Euskal Taberna	Humberto Primo 319	Vasca	$ 144,00	20	30	19	**Buena**
Continua							

Mercado de Palermo

Restaurant	Dirección	Tipo de Comida	Precio	Comida	Servicio	Ambiente	Carta de Vinos

Crizia restaurant grill bar	Gorriti 5143	De autor, Mediterránea, Porteña	$ 239,00	25	25	23	**Excelente**
Club M Omakase (a puertas cerradas)	Nicaragua 5946 1er Piso	Japonesa, Peruana	$ 274,00	29	28	22	**Muy Buena**
Experiencia del Fin del Mundo	Honduras 5673	De autor	$ 228,00	26	25	27	**Muy Buena**
Carmen	Costa Rica 5709	Mediterránea, De autor	$ 146,00	24	23	26	**Muy Buena**
Unik	Soler 5132	Internacional	$ 279,00	24	18	20	**Muy Buena**
Casa coupage	Soler 5518	De autor	$ 243,00	23	25	23	**Muy Buena**
Tegui	Costa Rica 5852	De autor	$ 346,00	22	22	28	**Muy Buena**
Mora Buenos Aires	Humboldt 1729	Parrilla, Pescados y Mariscos, Pizza	$ 77,00	22	19	19	**Muy Buena**
Honor y causa	Angel J. Carranza 1591	De autor	$ 172,00	22	19	16	**Muy Buena**
Ocho-Once (a puertas cerradas)	El Salvador esq. Thames	Casera, Natural	$ 215,00	21	22	18	**Muy Buena**
Don Julio	Guatemala 4691	Parrilla	$ 160,00	21	20	16	**Muy Buena**
Paraje Arevalo	Arevalo 1502	De autor	$ 355,00	21	20	11	**Muy Buena**
Nola (a puertas	José Antonio	Francesa,	$ 211,00	21	19	19	**Muy Buena**

cerradas)	Cabrera 5000	Española					
Miletto	Bonpland 1397	Porteña	$ 101,00	18	18	20	**Muy Buena**
Bar du Marché	Nicaragua 5946	Francesa, Japonesa	$ 149,00	18	17	17	**Muy Buena**
CasaCruz	Uriarte 1658	Porteña	$ 290,00	18	10	16	**Muy Buena**
Francesco	Soler 5598	Peruana	$ 214,00	27	26	24	**Buena**
BoBo	Guatemala 4882	De autor, Internacional	$ 199,00	26	25	25	**Buena**
AQP	Thames 1801	Peruana, De autor	$ 139,00	26	22	19	**Buena**
El Manto	Costa Rica 5801	Armenia	$ 139,00	26	21	20	**Buena**
Mumbai	Honduras 5684	India, Vegetariana	$ 158,00	26	18	21	**Buena**
Nucha	Nicaragua 6055	Deli	$ 74,00	25	25	25	**Buena**
Burger Joint	Jorge L. Borges 1766	Norteamericana, Casera	$ 65,00	25	23	25	**Buena**
Querido Gonzalez	Honduras 4999	Pizza	N/A	25	22	24	**Buena**
Hernán Gipponi (Hotel Fierro)	Soler 5862	De autor	$ 249,00	25	22	20	**Buena**
Il Gran Caruso	El Salvador 5805	Italiana	$ 151,00	25	21	24	**Buena**
U.G.A.B.	Armenia	Armenia	$ 95,00	25	21	13	**Buena**

Cena de los Viernes Restaurante	1322						
Osaka	Soler 5608	Japonesa, Peruana	$ 330,00	25	20	16	**Buena**
Las pizarras bistro	Thames 2296	Casera	$ 161,00	25	19	16	**Buena**
Sushi Club	Gorriti 5641	Japonesa	$ 181,00	25	18	23	**Buena**
Almacén el nono amigo	Guatemala 5800	Autóctona	$ 60,00	25	17	18	**Buena**
Fabric Sushi	Paraguay 5082	Japonesa	$ 90,00	25	17	17	**Buena**
La editorial bistro	Honduras 5582	Autóctona, Latinoamericana	$ 48,00	24	26	27	**Buena**
Olivas resto gourmet	Soler 5700	De autor, Casera	$ 112,00	24	26	21	**Buena**
Continua							

Lista de Precios Vinos

Dada la gran extensión de la lista se encuentra adjunto el Excel.[21]

Lista de Precios Vinos.xlsx

[21] Espacio Vinos, Lista de Precios. http://www.espaciovino.com.ar/lista-de-precios.php?page=1&ipp=250&t=1. Página Vigente al 31/05/2013.

Lista de Precio Comida y otros artículos

Adjunto se detallan los precios de supermercados.

Precios Comida.pdf

Estudio de Escenarios

A continuación se verán detallados distintos análisis de sensibilidad. Los mismos tienen el objetivo de detallar cómo hubiesen variado los ingresos, costos, estados de resultado y flujo de fondos manteniendo un criterio de céteris páribus y modificando sólo los escenarios como 100% Pesimistas, Medios u Optimista.

Pesimista

Los ingresos y costos varían un 42% aproximadamente frente al escenario inicial trabajado. Otro punto importante a tener en cuenta es el Valor Actual Neto del proyecto que varía un 422% aproximadamente pasando de ser $1.261.168,73 a $(4.069.781,63).

Por otra parte la TIR no se puede obtener y no se generaría un Payback durante el proyecto.

Ingresos Restaurant							Total	Ingreso Prom. Diario	Ingreso Prom. Mensual
Precio Cubierto	$ 190,00		$ 250,00		$ 300,00				
Cantidad de Turnos	2	3	2	3	2	3			
	25%	15%	30%	15%	10%	5%	100%		
Pesimista	$14.630,00	$21.945,00	$19.250,00	$28.875,00	$23.100,00	$34.650,00	$21.098,00	$ 21.098,00	
Medio	$29.260,00	$43.890,00	$38.500,00	$57.750,00	$46.200,00	$69.300,00	$42.196,00	$ -	
Optimista	$35.530,00	$53.295,00	$46.750,00	$70.125,00	$56.100,00	$84.150,00	$51.238,00	$ -	
								$ 21.098,00	***$ 337.568,00***

Supuestos	
Cantidad de Cubiertos	110
Cantidad de días abiertos al mes	16
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%
Escenario Medio: % Ocupacion	70%
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	100%
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	0%
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	0%
% Personas que compran en el shop	5%

Shop			Total	Ingreso Prom. Diario	Ingreso Prom. Mensual
Valor Promedio Gastado en Vinos	$ 300,00				
Cantidad de Turnos	2	3			
	65%	35%	100%		
Pesimista	$1.155,00	$1.732,50	$1.357,13	$ 1.357,13	
Medio	$2.310,00	$3.465,00	$2.714,25	$ -	
Optimista	$2.805,00	$4.207,50	$3.295,88	$ -	
				$ 1.357,13	***$ 21.714,00***
Supuestos					
Cantidad de Cubiertos	110				
Cantidad de días abiertos al mes	16				
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%				
Escenario Medio: % Ocupacion	70%				
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	100%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	0%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	0%				
% Personas que compran en el shop	5%				

Costo Mercadería Restaurant							Total	Costo Prom. Diario	Costo Prom. Mensual
Precio Cubierto	90		115		140				
Cantidad de Turnos	2	3	2	3	2	3			
	25%	15%	30%	15%	10%	5%	100%		
Pesimista	$ 6.930,00	$10.395,00	$ 8.855,00	$13.282,50	$10.780,00	$16.170,00	$ 9.827,13	$ 9.827,13	
Medio	$13.860,00	$20.790,00	$17.710,00	$26.565,00	$21.560,00	$32.340,00	$19.654,25	$ -	
Optimista	$16.830,00	$25.245,00	$21.505,00	$32.257,50	$26.180,00	$39.270,00	$23.865,88	$ -	
								$ 9.827,13	***$ 157.234,00***
Supuestos									
Cantidad de Cubiertos	110								
Cantidad de días abiertos al mes	16								
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%								
Escenario Medio: % Ocupacion	70%								
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	100%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	0%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	0%								
% Personas que compran en el shop	5%								

Costo Shop			Total	Costo Prom. Diario	Costo Prom. Mensual
Valor Promedio Costo en Vinos		150,00			
Cantidad de Turnos	2	3			
	45%	55%	100%		
Pesimista	$ 577,50	$ 866,25	$ 736,31	$ 736,31	
Medio	$1.155,00	$1.732,50	$1.472,63	$ -	
Optimista	$1.402,50	$2.103,75	$1.788,19	$ -	
				$ 736,31	***$ 11.781,00***

Supuestos	
Cantidad de Cubiertos	110
Cantidad de días abiertos al mes	16
Escenario Pesimista: % Ocupacio	35%
Escenario Medio: % Ocupacion	70%
Escesario Optimista: % Ocupacio	85%
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	100%
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	0%
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	0%
% Personas que compran en el shop	5%

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	$ 4.311.384,00	$ 5.712.583,80	$ 7.569.173,54	$ 10.029.154,93	$ 13.288.630,29
Costo de Mercadería	$ 2.028.180,00	$ 2.687.338,50	$ 3.560.723,51	$ 4.717.958,65	$ 6.251.295,22
Utilidad Bruta	**$ 2.283.204,00**	**$ 3.025.245,30**	**$ 4.008.450,02**	**$ 5.311.196,28**	**$ 7.037.335,07**
IIBB (3,5%)	$ 79.912,14	$ 105.883,59	$ 140.295,75	$ 185.891,87	$ 246.306,73
Mano de Obra	$ 2.271.835,21	$ 3.010.181,66	$ 3.988.490,70	$ 5.284.750,17	$ 7.002.293,98
Alquileres y Mant.	$ 560.000,00	$ 750.000,00	$ 937.500,00	$ 1.171.875,00	$ 1.464.843,75
Gastos de Comercializacion	$ 120.000,00	$ 150.000,00	$ 187.500,00	$ 234.375,00	$ 292.968,75
Otros Gastos	$ 195.000,00	$ 243.750,00	$ 304.687,50	$ 380.859,38	$ 476.074,22
EBITDA	**$ (943.543,35)**	**$ (1.234.569,94)**	**$ (1.550.023,93)**	**$ (1.946.555,14)**	**$ (2.445.152,36)**
Depreciaciones y Amort.	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00
EBIT	**$ (1.003.543,35)**	**$ (1.294.569,94)**	**$ (1.610.023,93)**	**$ (2.006.555,14)**	**$ (2.505.152,36)**
IIGG (35%)	$ (351.240,17)	$ (453.099,48)	$ (563.508,37)	$ (702.294,30)	$ (876.803,32)
Utilidad Neta	**$ (652.303,18)**	**$ (841.470,46)**	**$ (1.046.515,55)**	**$ (1.304.260,84)**	**$ (1.628.349,03)**

Supuestos	
IIGG	35%
IIBB	3,5%
Meses	12
Meses Empleados	13
Inflación	25%
Crecimiento	6%
Alquiler y Gastos	$ 50.000,00
Otros Gastos	$15,000 mensuales música + $15,000 anuales capacitación

VAN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	$ (940.000,00)					
EBITDA		$ (943.543,35)	$ (1.234.569,94)	$ (1.550.023,93)	$ (1.946.555,14)	$ (2.445.152,36)
IIGG (35%)		$ (351.240,17)	$ (453.099,48)	$ (563.508,37)	$ (702.294,30)	$ (876.803,32)
CAPEX			$ (30.000,00)	$ (25.000,00)	$ (20.000,00)	$ 50.000,00
WK	$ (120.485,10)	$ (30.918,23)	$ (38.906,79)	$ (48.976,67)	$ (61.675,56)	$ 300.962,35
FCF	**$(1.060.485,10)**	**$(1.325.701,75)**	**$ (1.756.576,21)**	**$ (2.187.508,97)**	**$(2.730.525,00)**	**$ (2.970.993,33)**
FCF USD	**$ (200.849,45)**	**$ (200.863,90)**	**$ (212.918,33)**	**$ (212.122,08)**	**$ (211.822,55)**	**$ (184.381,65)**
Inventario		$ (109.859,10)	$ (137.323,88)	$ (171.654,84)	$ (214.568,55)	$ (268.210,69)
Creditos por ventas		$ (179.641,00)	$ (238.024,33)	$ (315.382,23)	$ (417.881,46)	$ (553.692,93)
Deuda Proveedores		$ 169.015,00	$ 223.944,88	$ 296.726,96	$ 393.163,22	$ 520.941,27
WK		**$ (120.485,10)**	**$ (151.403,33)**	**$ (190.310,12)**	**$ (239.286,79)**	**$ (300.962,35)**

Supuestos	
USD Mayo 2013	5,28
Días de pago	30
Días de Cobro	15
Días Año	360
CAPEX	$30,000 en año 2 y decrece hasta el año 4, año 5 positivo dado la reventa de mobiliario.
Ke	0,24

VAN USD	**$ (770.791,98)**
VAN	**$ (4.069.781,63)**

Medio

En este segundo escenario los ingresos y costos varían un 15% aproximadamente frente al escenario inicial trabajado. En cuanto al Valor Actual Neto del proyecto varía un 153% aproximadamente pasando de ser $ 1.261.168,73 a $3.190.267,50.

Siguiendo los mismos supuestos el TIR ascendería al de 130%, y se generaría Payback del proyecto a los 7,73 meses de comenzado el proyecto.

Ingresos Restaurant							**Total**	**Ingreso Prom. Diario**	**Ingreso Prom. Mensual**
Precio Cubierto	$ 190,00		$ 250,00		$ 300,00				
Cantidad de Turnos	2	3	2	3	2	3			
	25%	15%	30%	15%	10%	5%	100%		
Pesimista	$14.630,00	$21.945,00	$19.250,00	$28.875,00	$23.100,00	$34.650,00	$21.098,00	$ -	
Medio	$29.260,00	$43.890,00	$38.500,00	$57.750,00	$46.200,00	$69.300,00	$42.196,00	$ 42.196,00	
Optimista	$35.530,00	$53.295,00	$46.750,00	$70.125,00	$56.100,00	$84.150,00	$51.238,00	$ -	
								$ 42.196,00	***$ 675.136,00***

Supuestos	
Cantidad de Cubiertos	110
Cantidad de días abiertos al mes	16
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%
Escenario Medio: % Ocupacion	70%
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	0%
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	100%
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	0%
% Personas que compran en el shop	5%

Shop			**Total**	**Ingreso Prom. Diario**	**Ingreso Prom. Mensual**
Valor Promedio Gastado en Vinos	$ 300,00				
Cantidad de Turnos	2	3			
	65%	35%	100%		
Pesimista	$1.155,00	$1.732,50	$1.357,13	$ -	
Medio	$2.310,00	$3.465,00	$2.714,25	$ 2.714,25	
Optimista	$2.805,00	$4.207,50	$3.295,88	$ -	
				$ 2.714,25	***$ 43.428,00***

Supuestos	
Cantidad de Cubiertos	110
Cantidad de días abiertos al mes	16
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%
Escenario Medio: % Ocupacion	70%
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	0%
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	100%
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	0%
% Personas que compran en el shop	5%

Costo Mercadería Restaurant							**Total**	**Costo Prom. Diario**	**Costo Prom. Mensual**
Precio Cubierto	90		115		140				
Cantidad de Turnos	2	3	2	3	2	3			
	25%	15%	30%	15%	10%	5%	100%		
Pesimista	$ 6.930,00	$10.395,00	$ 8.855,00	$13.282,50	$10.780,00	$16.170,00	$ 9.827,13	$ -	
Medio	$13.860,00	$20.790,00	$17.710,00	$26.565,00	$21.560,00	$32.340,00	$19.654,25	$ 19.654,25	
Optimista	$16.830,00	$25.245,00	$21.505,00	$32.257,50	$26.180,00	$39.270,00	$23.865,88	$ -	
								$ 19.654,25	***$ 314.468,00***

Supuestos	
Cantidad de Cubiertos	110
Cantidad de días abiertos al mes	16
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%
Escenario Medio: % Ocupacion	70%
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	0%
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	100%
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	0%
% Personas que compran en el shop	5%

Costo Shop			**Total**	**Costo Prom. Diario**	**Costo Prom. Mensual**
Valor Promedio Costo en Vinos		150,00			
Cantidad de Turnos	2	3			
	45%	55%	100%		
Pesimista	$ 577,50	$ 866,25	$ 736,31	$ -	
Medio	$1.155,00	$1.732,50	$1.472,63	$ 1.472,63	
Optimista	$1.402,50	$2.103,75	$1.788,19	$ -	
				$ 1.472,63	***$ 23.562,00***

Supuestos	
Cantidad de Cubiertos	110
Cantidad de días abiertos al mes	16
Escenario Pesimista: % Ocupacio	35%
Escenario Medio: % Ocupacion	70%
Escesario Optimista: % Ocupacio	85%
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	0%
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	100%
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	0%
% Personas que compran en el shop	5%

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	$ 8.622.768,00	$ 11.425.167,60	$ 15.138.347,07	$ 20.058.309,87	$ 26.577.260,57
Costo de Mercadería	$ 4.056.360,00	$ 5.374.677,00	$ 7.121.447,03	$ 9.435.917,31	$ 12.502.590,43
Utilidad Bruta	**$ 4.566.408,00**	**$ 6.050.490,60**	**$ 8.016.900,05**	**$ 10.622.392,56**	**$ 14.074.670,14**
IIBB (3,5%)	$ 159.824,28	$ 211.767,17	$ 280.591,50	$ 371.783,74	$ 492.613,45
Mano de Obra	$ 2.271.835,21	$ 3.010.181,66	$ 3.988.490,70	$ 5.284.750,17	$ 7.002.293,98
Alquileres y Mant.	$ 560.000,00	$ 750.000,00	$ 937.500,00	$ 1.171.875,00	$ 1.464.843,75
Gastos de Comercializacion	$ 120.000,00	$ 150.000,00	$ 187.500,00	$ 234.375,00	$ 292.968,75
Otros Gastos	$ 195.000,00	$ 243.750,00	$ 304.687,50	$ 380.859,38	$ 476.074,22
EBITDA	**$ 1.259.748,51**	**$ 1.684.791,77**	**$ 2.318.130,35**	**$ 3.178.749,27**	**$ 4.345.875,99**
Depreciaciones y Amort.	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00
EBIT	**$ 1.199.748,51**	**$ 1.624.791,77**	**$ 2.258.130,35**	**$ 3.118.749,27**	**$ 4.285.875,99**
IIGG (35%)	$ 419.911,98	$ 568.677,12	$ 790.345,62	$ 1.091.562,24	$ 1.500.056,60
Utilidad Neta	**$ 779.836,53**	**$ 1.056.114,65**	**$ 1.467.784,72**	**$ 2.027.187,03**	**$ 2.785.819,39**

Supuestos	
IIGG	35%
IIBB	3,5%
Meses	12
Meses Empleados	13
Inflación	25%
Crecimiento	6%
Alquiler y Gastos	$ 50.000,00
Otros Gastos	$15,000 mensuales música + $15,000 anuales capacitación

VAN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	$ (940.000,00)					
EBITDA		$ 1.259.748,51	$ 1.684.791,77	$ 2.318.130,35	$ 3.178.749,27	$ 4.345.875,99
IIGG (35%)		$ 419.911,98	$ 568.677,12	$ 790.345,62	$ 1.091.562,24	$ 1.500.056,60
CAPEX			$ (30.000,00)	$ (25.000,00)	$ (20.000,00)	$ 50.000,00
WK	$ (120.970,20)	$ (31.836,45)	$ (40.313,58)	$ (51.078,35)	$ (64.757,38)	$ 308.955,96
FCF	**$(1.060.970,20)**	**$ 1.647.824,03**	**$ 2.183.155,31**	**$ 3.032.397,62**	**$ 4.185.554,14**	**$ 6.204.888,54**
FCF USD	**$ (200.941,33)**	**$ 249.670,31**	**$ 264.624,89**	**$ 294.050,68**	**$ 324.697,53**	**$ 385.079,14**
Inventario		$ (99.718,20)	$ (124.647,75)	$ (155.809,69)	$ (194.762,11)	$ (243.452,64)
Creditos por ventas		$ (359.282,00)	$ (476.048,65)	$ (630.764,46)	$ (835.762,91)	$ (1.107.385,86)
Deuda Proveedores		$ 338.030,00	$ 447.889,75	$ 593.453,92	$ 786.326,44	$ 1.041.882,54
WK		**$ (120.970,20)**	**$ (152.806,65)**	**$ (193.120,23)**	**$ (244.198,58)**	**$ (308.955,96)**

Supuestos	
USD Mayo 2013	5,28
Días de pago	30
Días de Cobro	15
Días Año	360
CAPEX	$30,000 en año 2 y decrece hasta el año 4, año 5 positivo dado la reventa de mobiliario.
Ke	0,24

VAN USD	**$ 604.217,33**
VAN	**$ 3.190.267,50**

Optimista

En el último caso y con el escenario más alentador los ingresos y costos varían un 40% aproximadamente frente al escenario inicial. El Valor Actual Neto del proyecto varía un 400% aproximadamente modificandose de $ 1.261.168,73a $6.301.717,12.

El TIR asciende a 226%, y se generaría Payback del proyecto a los 4,36 meses de comenzado el proyecto.

Ingresos Restaurant							**Total**	**Ingreso Prom. Diario**	**Ingreso Prom. Mensual**
Precio Cubierto	$ 190,00		$ 250,00		$ 300,00				
Cantidad de Turnos	2	3	2	3	2	3			
	25%	15%	30%	15%	10%	5%	100%		
Pesimista	$14.630,00	$21.945,00	$19.250,00	$28.875,00	$23.100,00	$34.650,00	$21.098,00	$ -	
Medio	$29.260,00	$43.890,00	$38.500,00	$57.750,00	$46.200,00	$69.300,00	$42.196,00	$ -	
Optimista	$35.530,00	$53.295,00	$46.750,00	$70.125,00	$56.100,00	$84.150,00	$51.238,00	$ 51.238,00	
								$ 51.238,00	***$ 819.808,00***
Supuestos									
Cantidad de Cubiertos	110								
Cantidad de días abiertos al mes	16								
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%								
Escenario Medio: % Ocupacion	70%								
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	0%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	0%								
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	100%								
% Personas que compran en el shop	5%								

Shop			**Total**	**Ingreso Prom. Diario**	**Ingreso Prom. Mensual**
Valor Promedio Gastado en Vinos	$ 300,00				
Cantidad de Turnos	2	3			
	65%	35%	100%		
Pesimista	$1.155,00	$1.732,50	$1.357,13	$ -	
Medio	$2.310,00	$3.465,00	$2.714,25	$ -	
Optimista	$2.805,00	$4.207,50	$3.295,88	$ 3.295,88	
				$ 3.295,88	***$ 52.734,00***
Supuestos					
Cantidad de Cubiertos	110				
Cantidad de días abiertos al mes	16				
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%				
Escenario Medio: % Ocupacion	70%				
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	0%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	0%				
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	100%				
% Personas que compran en el shop	5%				

Costo Mercadería Restaurant							**Total**	**Costo Prom. Diario**	**Costo Prom. Mensu**
Precio Cubierto	90		115		140				
Cantidad de Turnos	2	3	2	3	2	3			
	25%	15%	30%	15%	10%	5%	100%		
Pesimista	$ 6.930,00	$10.395,00	$ 8.855,00	$13.282,50	$10.780,00	$16.170,00	$ 9.827,13	$ -	
Medio	$13.860,00	$20.790,00	$17.710,00	$26.565,00	$21.560,00	$32.340,00	$19.654,25	$ -	
Optimista	$16.830,00	$25.245,00	$21.505,00	$32.257,50	$26.180,00	$39.270,00	$23.865,88	$ 23.865,88	
								$ 23.865,88	***$ 381.854,0***

Supuestos	
Cantidad de Cubiertos	110
Cantidad de días abiertos al mes	16
Escenario Pesimista: % Ocupacion	35%
Escenario Medio: % Ocupacion	70%
Escesario Optimista: % Ocupacion	85%
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	0%
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	0%
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	100%
% Personas que compran en el shop	5%

Costo Shop			**Total**	**Costo Prom. Diario**	**Costo Prom. Mensual**
Valor Promedio Costo en Vinos		150,00			
Cantidad de Turnos	2	3			
	45%	55%	100%		
Pesimista	$ 577,50	$ 866,25	$ 736,31	$ -	
Medio	$1.155,00	$1.732,50	$1.472,63	$ -	
Optimista	$1.402,50	$2.103,75	$1.788,19	$ 1.788,19	
				$ 1.788,19	***$ 28.611,00***

Supuestos	
Cantidad de Cubiertos	110
Cantidad de días abiertos al mes	16
Escenario Pesimista: % Ocupacio	35%
Escenario Medio: % Ocupacion	70%
Escesario Optimista: % Ocupacio	85%
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista	0%
Posibilidad de que acontezca Escenario Medio	0%
Posibilidad de que acontezca Escenario Optimista	100%
% Personas que compran en el shop	5%

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	$ 10.470.504,00	$ 13.873.417,80	$ 18.382.278,59	$ 24.356.519,13	$ 32.272.387,84
Costo de Mercadería	$ 4.925.580,00	$ 6.526.393,50	$ 8.647.471,39	$ 11.457.899,59	$ 15.181.716,95
Utilidad Bruta	**$ 5.544.924,00**	**$ 7.347.024,30**	**$ 9.734.807,20**	**$ 12.898.619,54**	**$ 17.090.670,89**
IIBB (3,5%)	$ 194.072,34	$ 257.145,85	$ 340.718,25	$ 451.451,68	$ 598.173,48
Mano de Obra	$ 2.271.835,21	$ 3.010.181,66	$ 3.988.490,70	$ 5.284.750,17	$ 7.002.293,98
Alquileres y Mant.	$ 560.000,00	$ 750.000,00	$ 937.500,00	$ 1.171.875,00	$ 1.464.843,75
Gastos de Comercializacion	$ 120.000,00	$ 150.000,00	$ 187.500,00	$ 234.375,00	$ 292.968,75
Otros Gastos	$ 195.000,00	$ 243.750,00	$ 304.687,50	$ 380.859,38	$ 476.074,22
EBITDA	**$ 2.204.016,45**	**$ 2.935.946,79**	**$ 3.975.910,75**	**$ 5.375.308,30**	**$ 7.256.316,70**
Depreciaciones y Amort.	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00	$ 60.000,00
EBIT	**$ 2.144.016,45**	**$ 2.875.946,79**	**$ 3.915.910,75**	**$ 5.315.308,30**	**$ 7.196.316,70**
IIGG (35%)	$ 750.405,76	$ 1.006.581,38	$ 1.370.568,76	$ 1.860.357,91	$ 2.518.710,85
Utilidad Neta	**$ 1.393.610,69**	**$ 1.869.365,41**	**$ 2.545.341,99**	**$ 3.454.950,40**	**$ 4.677.605,86**

Supuestos	
IIGG	35%
IIBB	3,5%
Meses	12
Meses Empleados	13
Inflación	25%
Crecimiento	6%
Alquiler y Gastos	$ 50.000,00
Otros Gastos	$15,000 mensuales música + $15,000 anuales capacitación

VAN	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	$ (940.000,00)					
EBITDA		$ 2.204.016,45	$ 2.935.946,79	$ 3.975.910,75	$ 5.375.308,30	$ 7.256.316,70
IIGG (35%)		$ 750.405,76	$ 1.006.581,38	$ 1.370.568,76	$ 1.860.357,91	$ 2.518.710,85
CAPEX			$ (30.000,00)	$ (25.000,00)	$ (20.000,00)	$ 50.000,00
WK	$ (121.178,10)	$ (32.229,98)	$ (40.916,49)	$ (51.979,07)	$ (66.078,16)	$ 312.381,79
FCF	**$(1.061.178,10)**	**$ 2.922.192,23**	**$ 3.871.611,68**	**$ 5.269.500,44**	**$ 7.149.588,05**	**$10.137.409,34**
FCF USD	**$ (200.980,70)**	**$ 442.756,40**	**$ 469.286,26**	**$ 510.981,86**	**$ 554.634,71**	**$ 629.133,77**
Inventario		$ (95.372,10)	$ (119.215,13)	$ (149.018,91)	$ (186.273,63)	$ (232.842,04)
Creditos por ventas		$ (436.271,00)	$ (578.059,08)	$ (765.928,27)	$(1.014.854,96)	$ (1.344.682,83)
Deuda Proveedores		$ 410.465,00	$ 543.866,13	$ 720.622,62	$ 954.824,97	$ 1.265.143,08
WK		**$ (121.178,10)**	**$ (153.408,08)**	**$ (194.324,57)**	**$ (246.303,63)**	**$ (312.381,79)**

Supuestos	
USD Mayo 2013	5,28
Días de pago	30
Días de Cobro	15
Días Año	360
CAPEX	$30,000 en año 2 y decrece hasta el año 4, año 5 positivo dado la reventa de mobiliario.
Ke	0,24

VAN USD	**$ 1.193.507,03**
VAN	**$ 6.301.717,12**

Informe completo Crystal:

Prefs ejecución:
Número de pruebas ejecutadas 1.000

Velocidad extrema	
Monte Carlo	
Inicialización aleatoria	
Control de precisión activado	
Nivel de confianza	95,00%

Estadísticas de ejecución:	
Tiempo de ejecución total (seg)	0,31
Pruebas/segundo (promedio)	3.203
Números aleatorios por segundo	22.420

Datos de Crystal Ball:	
Suposiciones	7
Correlaciones	0
Grupos correlacionados	0
Variables de decisión	0
Previsiones	1

Previsión: VAN

Resumen:

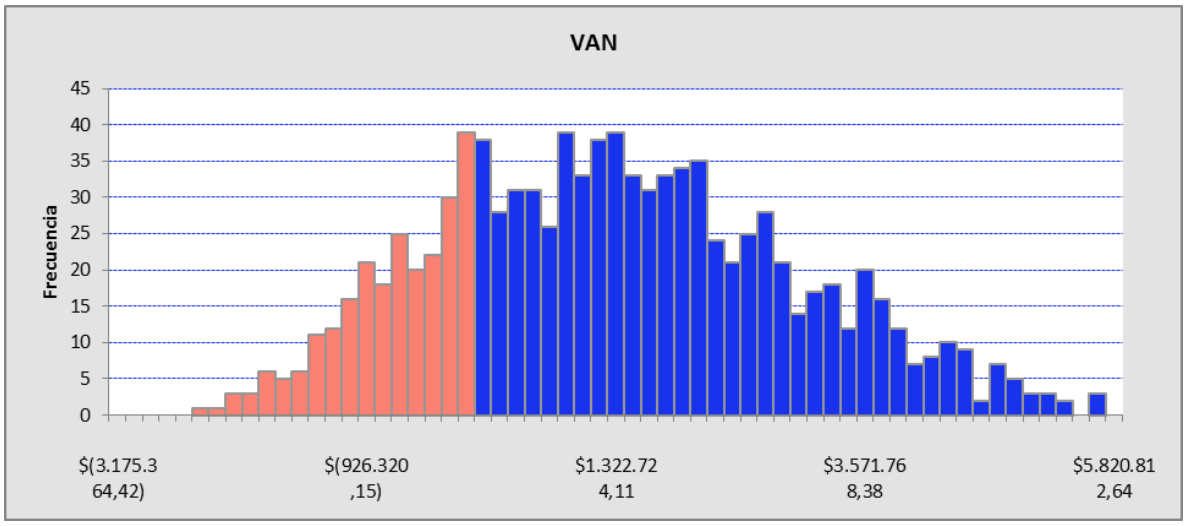
El nivel de certeza es 76,8%

El rango de certeza es de $0,00 a Infinito

El rango completo es de $(3.252.736,69) a $6.851.984,87

El caso base es $1.261.168,73

Después de 1.000 pruebas, el error estándar de la media es $51.647,41



Estadísticas:	Valores de previsión
Pruebas	1.000

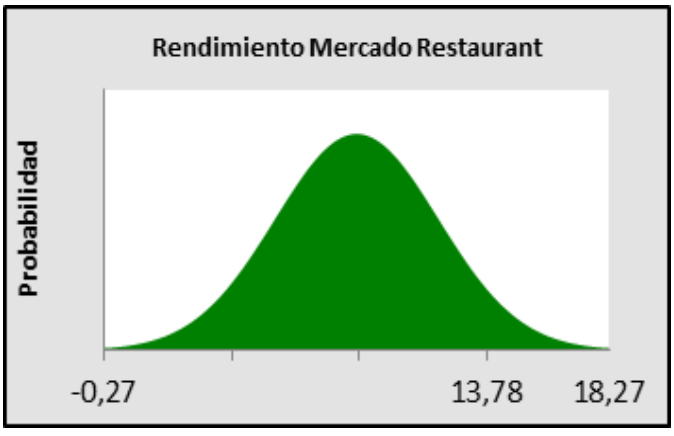
Caso base	$	1.261.168,73
Media	$	1.322.724,11
Mediana	$	1.237.927,24
Modo	---	
Desviación estándar	$	1.633.234,53
Sesgo	0,3014	
Curtosis	2,73	
Coeficiente de variabilidad	1,23	
Mínimo	$	(3.252.736,69)
Máximo	$	6.851.984,87
Ancho de rango	$	10.104.721,56
Error estándar medio	$	51.647,41

Percentiles:	Valores de previsión	
0%	$	(3.252.736,69)
10%	$	(751.534,55)
20%	$	(108.198,16)
30%	$	316.244,74
40%	$	816.376,15
50%	$	1.237.841,19
60%	$	1.664.512,14
70%	$	2.122.817,15
80%	$	2.724.514,54
90%	$	3.557.924,95
100%	$	6.851.984,87

Suposición: Rendimiento Mercado Restaurant

Normal distribución con parámetros:

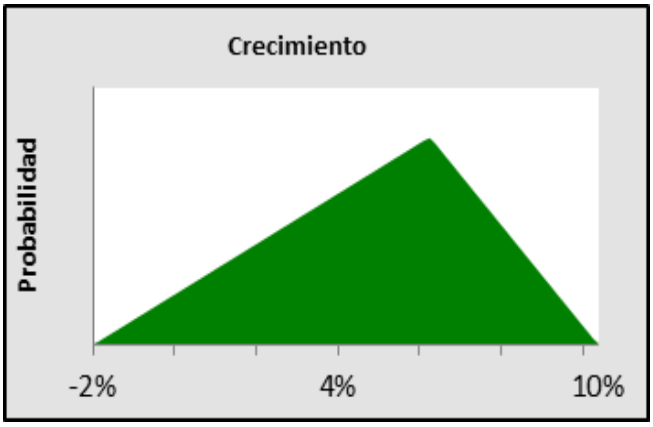
Media	9,00
Desv est	3,00



Suposición: Crecimiento

Triangular distribución con parámetros:

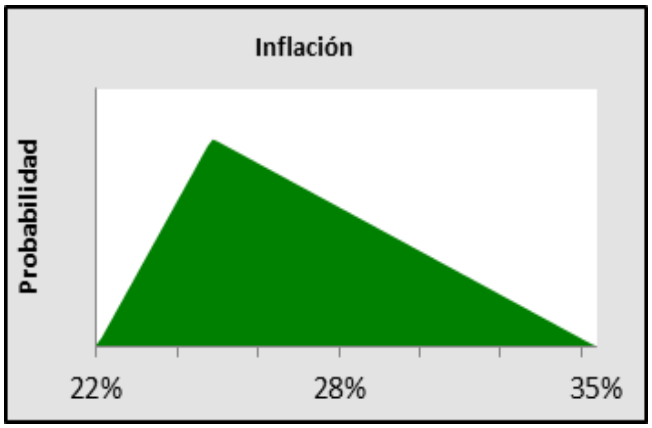
Mínimo	-2%
Más probable	6%
Máximo	10%



Suposición: Inflación

Triangular distribución con parámetros:

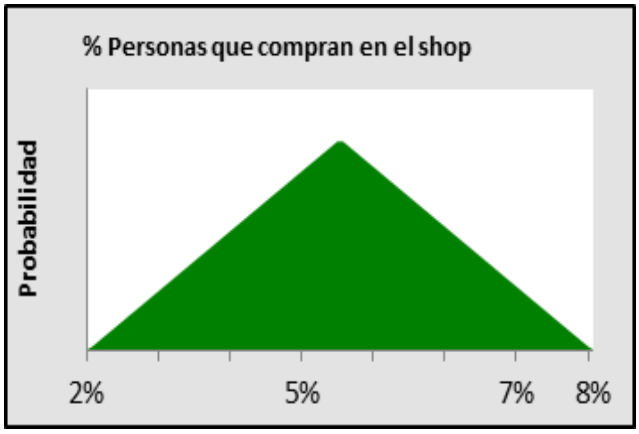
Mínimo	22%
Más probable	25%
Máximo	35%



Suposición: % Personas que compran en el shop

Triangular distribución con parámetros:

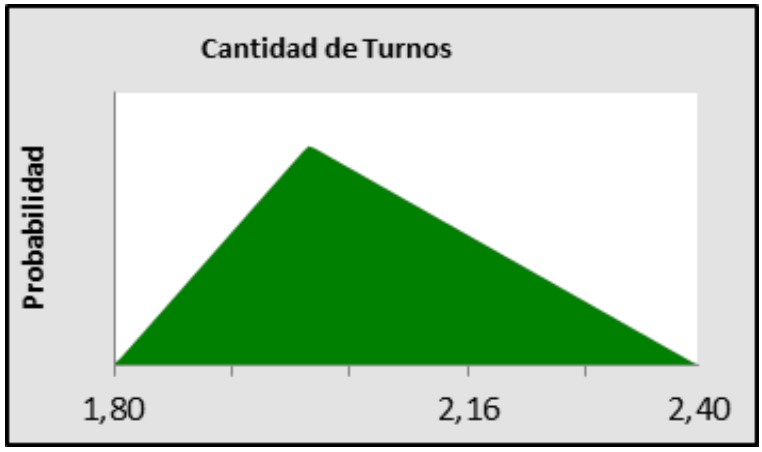
Mínimo	2%
Más probable	5%
Máximo	8%



Suposición: Cantidad de Turnos

Triangular distribución con parámetros:

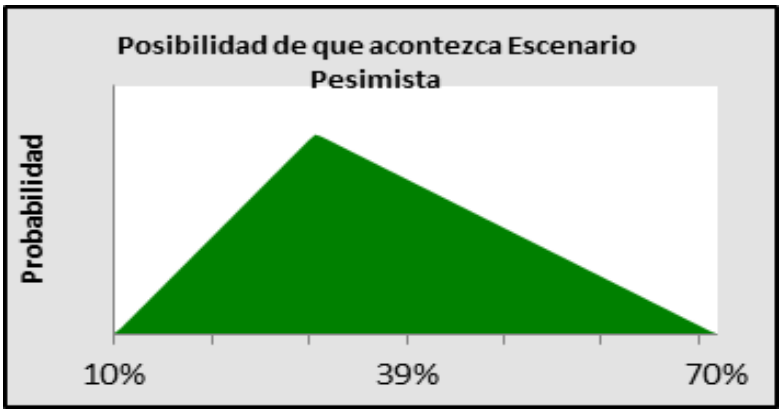
Mínimo	1,80
Más probable	2,00
Máximo	2,40



Suposición: Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista

Triangular distribución con parámetros:

Mínimo	10%
Más probable	30%
Máximo	70%



Suposición: Mobiliario

Triangular distribución con parámetros:

Mínimo	$	200.000,00
Más probable	$	240.000,00
Máximo	$	300.000,00

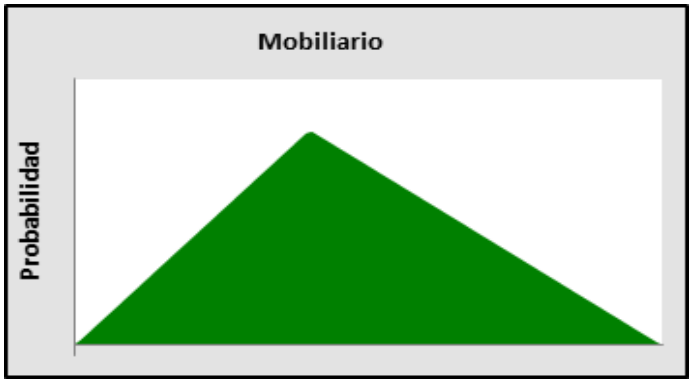
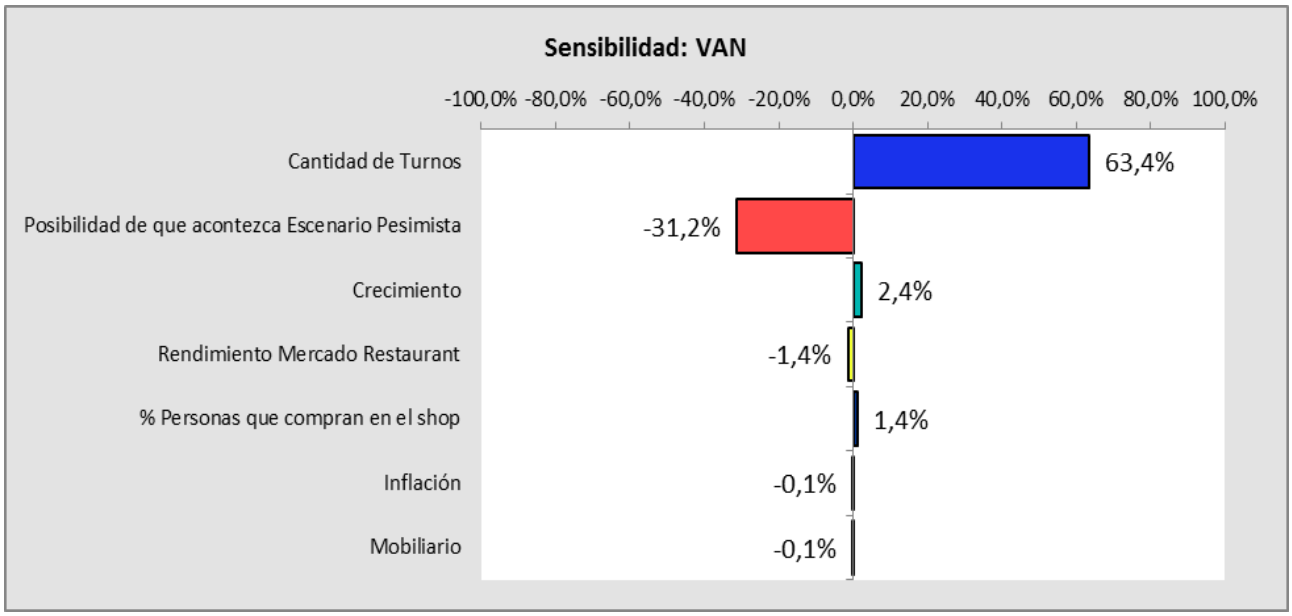


Gráfico de Sensibilidad


Sensibilidad: VAN
-100,0% -80,0% -60,0% -40,0% -20,0% 0,0% 20,0% 40,0% 60,0% 80,0% 100,0%
Cantidad de Turnos
63,4%
Posibilidad de que acontezca Escenario Pesimista
-31,2%
Crecimiento
2,4%
Rendimiento Mercado Restaurant
-1,4%
% Personas que compran en el shop
1,4%
Inflación
-0,1%
Mobiliario
-0,1%

Apéndice

- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: http://www.turismo.buenosaires.gob.ar/es/agrupador-noticias/gastronomia-en-la-ciudad. Página Vigente al 31/05/2013.
- Arosio, Fernando. "Radiografia del Mercado gastronómico de la Argentina", Gastrofranchising. http://www.gastrofranchising.com/index.php?option=com_content&view=article&id=304:radiografia-del-mercado-gastronomico-de-la-argentina&catid=45:novedades&Itemid=174. Página Vigente al 31/05/2013
- Franchising Advisors. http://franquiciaweb.eurofull.com/shop/detallenot.asp?notid=94. Página Vigente al 31/05/2013.
- Cúspide. http://www.cuspide.com/librosportema/ Página Vigente al 30/06/2014.
- IProfesional. http://www.iprofesional.com/notas/114021-Santaolalla-alumbra-sus-nuevos-vinos-de-alta-gama-bajo-la-marca-Cielo-y-Tierra. Página Vigente al 30/06/2014
- Guía Oleo: http://www.guiaoleo.com.ar/restaurants/San-Telmo-3. Página vigente al 31/05/2013.
- Guía Oleo: http://www.guiaoleo.com.ar/restaurantes/Palermo-3. Página vigente al 31/05/2013.
- Mind Tools: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm Página Vigente al 07/06/2013.
- Porter, Michael. Estrategia competitiva. Mexico: Continental 1985.
- Escuela Argentina de Vinos. http://www.earvinos.com.ar/ Página Vigente al 30/06/2013
- Cuevas, Francisco Jose. Control de Costos y Gastos en los Restaurantes. Primera Edición. México DF, 2002.
- Pesántes Cabrera, Paúl. Conciliación Costos en Restaurantes. http://www.slideshare.net/paulpesantez/conciliacin-de-costos-en-los-restaurantes. Página Vigente al 30/06/2013.
- Vega, Jorge. Escala Salarial UTHGRA. http://jorgevega.com.ar/laboral/74-uthgra-fehgra-escala-salarial-recibo-sueldo.html Página Vigente al 31/05/2013.

- Zona Prop. http://propiedades.zonaprop.com.ar/alquiler-locales-comerciales-capital-federal-palermo/ncZ8_opZtipo-operacion-alquiler_lnZ3694 Página Vigente al 30/06/2013.
- Yahoo Finance. http://finance.yahoo.com/market-overview/. Página Vigente al 31/05/2013.
- Betas by Sectorhttp://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. Página Vigente al 31/05/2013
- Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/infoeco.html. Página Vigente al 31/05/2013.
- Damodaran, Aswath. Private Equity Valuation. http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/ovhds/inv2E/PvtFirm.pdf. Página Vigente al 30/06/2013.
- Damodaran, Aswath. Vauling Young, Start Up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges. Stern School of Business, New York University 2009. http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/younggrowth.pdf. Página Vigente al 30/06/2013.
- Thomason, Kirk. http://www.ehowenespanol.com/metodo-flujo-caja-directo-indirecto-info_135244/. Página vigente al 06/04/2014.
- Espacio Vinos, Lista de Precios. http://www.espaciovino.com.ar/lista-de-precios.php?page=1&ipp=250&t=1. Página Vigente al 31/05/2013.
- Bodegas Etchart, http://www.bodegasetchart.com/home.php
- Bodegas Piatelli, http://www.piattellivineyards.com/
- Bodegas Clos de los 7, http://www.clos7.com.ar/
- Bodegas Trapiche, http://www.trapiche.com.ar/
- Bodegas Casa Bianchi, http://www.casabianchi.com.ar/en/inicio
- Bodegas del Fin del Mundo, http://www.bodegadelfindelmundo.com/