



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

Universidad Nacional de Córdoba

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Economía

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE INVERSION DE CAFETERIA EN CIUDAD DE FORMOSA

Autor

Zaracho, Luciana

Directora

Aisa, Silvia

Fecha de presentacion: Abril 2024



Estudio de prefactibilidad de un proyecto de inversión de cafetería en ciudad de Formosa by Luciana Zaracho is licensed under [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Resumen

El objetivo principal del trabajo es analizar la rentabilidad de la apertura de una cafetería en 2024 situada en la Ciudad de Formosa. Para ello, se buscó analizar, a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, dos alternativas de inversión en el sector gastronómico de la ciudad, precisamente, el sector de cafetería, panadería y pastelería. Las alternativas de inversión planteadas son dos, por un lado, una franquicia nacional con larga trayectoria en el rubro: Havanna. Por el otro lado, se propone un emprendimiento de cafetería que distinga por la innovación en su carta, productos o eventos de entretenimiento en el establecimiento. El resultado de este trabajo determina el estudio de prefactibilidad de cada una de las alternativas propuestas.

El problema general que ataca el proyecto es la escasa inversión y diversidad gastronómica en espacios de cafeterías y entretenimiento en la ciudad de Formosa, en comparación con las demás ciudades del noroeste argentino.

Abstract

The main objective of the study is to analyze the profitability of opening a coffee shop in 2024 located in the city of Formosa. For this purpose, we sought to analyze, through a qualitative and quantitative approach, two investment alternatives in the gastronomic sector of the city, precisely, the cafeteria, bakery and pastry sector. The investment alternatives proposed are two, on the one hand, a national franchise with a long trajectory in the area: Havanna. On the other hand, a coffee shop enterprise is proposed that stands out for the innovation of its menu, products or entertainment events in the establishment, and the result of this work determines the pre-feasibility study of each of the proposed alternatives.

The general problem addressed by the project is the scarce investment and gastronomic diversity in cafeterias and entertainment spaces in the city of Formosa, in comparison with other cities in the northwest of Argentina.

Índice de contenido

1. Introducción	4
2. Objetivos	6
3. Marco metodológico	6
4. Marco teórico	7
5. Análisis de viabilidades	15
5.1 Viabilidad comercial	15
5.1.1 Análisis PEST	20
5.2 Viabilidad técnica	27
5.3 Viabilidad organizacional	33
5.4 Viabilidad legal	35
5.5 Viabilidad ambiental	36
5.6 Viabilidad financiera	37
6. Evaluación de proyecto bajo condiciones de certeza	50
7. Análisis de sensibilidad	51
8. Conclusión y recomendaciones	52
9. Bibliografía	53
10. Anexo	54

Índice de tablas

- Tabla 1: [Formulación y evaluación del proyecto.](#)
- Tabla 2: [Productos ofrecidos](#)
- Tabla 3: [Comparación de precios](#)
- Tabla 4: [Precio aproximado](#)
- Tabla 5 : [Cantidades vendidas por Bonafide.](#)
- Tabla 5: [Demanda potencial del emprendimiento según cifras de Bonafide.](#)
- Tabla 6: [Adaptación de la carta de Bonafide hacia la ofrecida por la alternativa Havanna.](#)
- Tabla 7: [Adaptación de la carta de Bonafide hacia la ofrecida por el emprendimiento.](#)
- Tabla 8: [Productos demandados a “Caramelo Salado” mensualmente.](#)
- Tabla 9: [Costo Anual de insumos por proveedor](#)
- Tabla 10: [Proveedores Havanna.](#)
- Tabla 11: [Proyección de gastos administrativos y de comercialización.](#)
- Tabla 12: [Cuadro comparativo entre opciones de microlocalización de la cafetería.](#)
- Tabla 13: [Condiciones de entrada para el local comercial representado en la alternativa A.](#)
- Tabla 14: [Obras físicas y de mantenimiento para el local comercial A.](#)
- Tabla 15: [Proyección de gastos en alquiler.](#)
- Tabla 16: [Equipamiento y mobiliario necesario para emprender la cafetería propuesta.](#)
- Tabla 17: [Balance de insumos.](#)
- Tabla 18: [Costos fijos mensuales](#)
- Tabla 19: [Proyección de servicios](#)
- Tabla 20: [Costo mensual y anual de los empleados del proyecto de cafetería.](#)
- Tabla 21: [Inversiones iniciales.](#)
- Tabla 22: [Capital de trabajo.](#)
- Tabla 23: [Proyección de ingresos: Havanna.](#)
- Tabla 24: [Proyección de ingresos: Emprendimiento.](#)
- Tabla 25: [Resumen de ingresos.](#)
- Tabla 26: [Proyección de insumos: Havanna.](#)
- Tabla 27: [Proyección de insumos: Emprendimiento.](#)
- Tabla 28: [Resumen de gastos en insumos](#)
- Tabla 29: [Proyección de depreciaciones.](#)
- Tabla 30: [Estado de resultado de Havanna.](#)

- Tabla 31: [Estado de resultado del emprendimiento.](#)
- Tabla 32: [Comparación entre estados de resultado.](#)
- Tabla 33: [Comparación entre fuentes de financiación.](#)
- Tabla 34: [Flujo de caja de Havanna.](#)
- Tabla 35: [Flujo de caja del emprendimiento.](#)
- Tabla 36: [Análisis de sensibilidad: escenario optimista.](#)
- Tabla 37: [Análisis de sensibilidad: escenario pesimista.](#)
- Tabla 38: [Inversión total](#)

Índice de figuras

- Figura 1: [Pirámide social de la Ciudad de Formosa.](#)
- Figura 2: [Organigrama del proyecto de cafetería.](#)
- Figura 3: [Comparación gráfica de ingresos por venta.](#)
- Figura 4: [Comparación de gastos en insumos.](#)
- Figura 5: [Histograma de frecuencia para Havanna \(optimista\)](#)
- Figura 6: [Histograma de frecuencia para el emprendimiento \(optimista\)](#)
- Figura 7: [Histograma de frecuencia para Havanna \(pesimista\)](#)
- Figura 8: [Histograma de frecuencia para el emprendimiento \(pesimista\).](#)

Índice de anexos

- Anexo 1: [Preguntas del Cuestionario para los Potenciales Clientes.](#)
- Anexo 2: [Respuestas del Cuestionario para los Potenciales Clientes.](#)
- Anexo 3: [Preguntas a gerentes de cafeterías similares](#)
- Anexo 4: [Respuestas de gerentes de cafeterías similares.](#)
- Anexo 4: [Escalas salariales publicadas en UTHGRA.](#)

1. Introducción

En el siguiente Trabajo Final correspondiente a la carrera Licenciatura en Economía, se estudia la prefactibilidad de la apertura de un café en la ciudad de Formosa, provincia de Formosa, durante el año 2024. Esta ciudad tiene una población de aproximadamente 269.589 habitantes y es la ciudad más desarrollada estructuralmente de la provincia.

El fin del estudio del rubro de cafeterías en la ciudad surge como respuesta a la necesidad humana insatisfecha de aquellos inversores, locales y extranjeros, que ven en la ciudad de Formosa un nicho de mercado digno de explotar pero no encuentran el proyecto adecuado. Según la encuesta realizada¹ (anexo 2), el 80% de los encuestados declara que cree necesario ampliar la variedad gastronómica ofrecida en las cafeterías. Es a partir de aquí que nace la idea de analizar el proyecto de inversión de una cafetería que se diferencia de las ya instaladas en la ciudad.

Ante la problemática expuesta, el presente trabajo se propone llevar a cabo una comparación entre ambas alternativas. Para ello, se emplea, por un lado, el análisis de las diversas viabilidades propuestas por Sapag Chain (2014), abordando aspectos comerciales, técnicos, organizacionales, legales y financieros. Por otro lado, se recurrió al análisis PEST tanto a nivel micro como macro, con el objetivo de contextualizar el estudio en el espacio y tiempo en que se desenvuelve. De esta manera, se examinan los entornos políticos, sociales, tecnológicos y socioculturales, así como se detallan aspectos relacionados con los clientes, proveedores, competidores y productos involucrados en el análisis.

Este análisis se lleva a cabo mediante la recopilación de información proveniente de cuestionarios y diversas fuentes secundarias. A partir de estos datos, se procede a estimar costos, ingresos y beneficios, aspectos fundamentales para calcular las métricas mediante las cuales se comparan las alternativas de inversión: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa de Retorno de la Inversión (TRI) y el periodo de recupero. Se prioriza el VAN sobre las demás medidas al momento de determinar qué proyecto resulta más rentable financieramente.

El objetivo primordial es proporcionar a los inversores una herramienta para el planeamiento empresarial y la toma de decisiones, permitiéndoles estimar cuál alternativa generará los mayores beneficios económicos y sociales de manera eficiente y segura. Además, se busca analizar la viabilidad, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo del mercado de cafeterías y pastelerías profesionales en la Ciudad de Formosa.

¹ Zaracho, L.A (2023) Modelo de encuesta para potenciales clientes, FCE-UNC.

2. Objetivos

Objetivo general

El objetivo del trabajo es el estudio de la prefactibilidad de un proyecto de inversión destinado a la apertura de un café en la ciudad de Formosa con un horizonte temporal de análisis de 4 años a partir del año 2024. Se recolecta y analiza suficiente información para estimar si las opciones de inversión propuestas son rentables en el tiempo e innovadoras en cuanto a diversidad y calidad de productos y servicios.

Objetivos específicos

Se busca obtener la información necesaria para analizar el mercado de cafeterías de la zona así como también, la información brindada por sus habitantes, en un rango etario de 15 a 80 años, y de esta manera conocer mejor la demanda y perfeccionar las características de los bienes y servicios ofrecidos.

La idea es abordarlo a través de las herramientas extraídas de Sapag Chain (2014):

- 1) Desarrollar la viabilidad comercial del proyecto llevando a cabo el estudio de la demanda, del consumidor, de la competencia y de la comercialización.
- 2) Analizar la viabilidad técnica y organizacional en busca de una correcta localización del local y una adecuada estructura administrativa y de empleados.
- 3) Verificar la viabilidad legal con el propósito de cumplir con la normativa vigente requerida para la puesta en marcha del proyecto.
- 4) Efectuar un análisis económico-financiero para determinar la rentabilidad de la inversión.

3. Marco metodológico

En este trabajo se propone realizar un estudio de prefactibilidad de un proyecto de inversión de cafetería en la Ciudad de Formosa y la metodología de investigación que se utilizará para este es exploratoria y descriptiva.

Se espera poder testear la hipótesis utilizando la información brindada por las encuestas realizadas hacia los consumidores finales y hacia los gerentes de cafeterías de la ciudad en la actualidad así como también información secundaria brindada por las franquicias acerca de sus requisitos e inversiones, datos del censo 2022 de la ciudad de Formosa, entre otros.

Con el fin de evaluar y establecer la viabilidad comercial del proyecto, se diseñó un cuestionario dirigido a la población objetivo, comprendida en un rango de edad de 15 a 80 años. Este cuestionario fue completado por 125 individuos, quienes proporcionaron información cualitativa relevante sobre las necesidades no satisfechas, preferencias y puntos débiles identificados en el sector de cafeterías de la ciudad. Además, se desarrolló un cuestionario dirigido a gerentes de establecimientos de cafeterías en la zona, con el propósito de obtener una comprensión más profunda del sector y de su estructura.(ver anexo 1, 2 y 3). Para la estimación de la demanda potencial de productos, se recurrió a información proveniente de fuentes secundarias como los datos proporcionados por la gerente de Bonafide en la ciudad.

Con respecto al análisis y determinación de la viabilidad técnica, se procedió a recopilar información sobre los equipamientos necesarios y los posibles proveedores de los mismos. Además, se consultó a Formosa Inmobiliaria "Lorgio Puyo" con el fin de obtener detalles sobre la disponibilidad, ubicación y precios de alquiler de locales comerciales.

En relación con el estudio organizacional, se empleó la información proporcionada por los gerentes de cafeterías locales en cuanto a la estructura organizacional de sus establecimientos. Asimismo, se recurrió a datos secundarios facilitados por La Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA) para determinar los salarios y las cargas sociales de los empleados del sector.

En lo que respecta a la viabilidad legal, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la legislación y las normativas municipales, provinciales y nacionales pertinentes. Se examinaron los requisitos para la apertura de este tipo de negocio, así como los procedimientos relacionados con la contratación de empleados y las obligaciones impositivas asociadas.

Finalmente, se realizó un análisis de la viabilidad financiera, en el cual se integraron todos los datos recopilados en los estudios previos. Se estimaron los indicadores financieros mencionados en el marco teórico y se determinó la viabilidad del proyecto desde el punto de vista económico.

En cuanto a la financiación del proyecto se proponen 3 escenarios posibles.

- 1) El primer escenario contempla la financiación total mediante ahorros en dólares, considerando el costo de oportunidad asociado a una tasa de interés equivalente a la ofrecida por el Banco Santander para un plazo fijo en dólares, establecida en una Tasa Nominal Anual (TNA) del 5%. Esta tasa representa la opción alternativa para los fondos en caso de no llevar a cabo la inversión planificada.
- 2) En el segundo escenario, se sugiere una financiación parcial del 50% mediante ahorros en dólares, con un costo de oportunidad del 5% anual, y el otro 50% mediante un préstamo en dólares a un plazo de cuatro años, con una TNA del 10%. Para seleccionar esta última tasa, se utilizó el supuesto de que la tasa debería ser sensiblemente más alta que la de un plazo fijo y se eligió este valor ya que no hay tasas de préstamos en dólares publicadas en las fuentes de información accesibles.
- 3) Se lleva a cabo una comparación de la rentabilidad del proyecto con respecto a la rentabilidad anual esperada de invertir los fondos en la franquicia de Café Martínez, equivalente a 18% (Pascolo, P. 2023.)

A los fines de incorporar la incertidumbre al análisis de rentabilidad del proyecto, se identificaron los siguientes escenarios:

- 1) Un escenario optimista con un crecimiento de ventas y reducción de costos de insumos de hasta un 10%.
- 2) Un escenario pesimista con una caída en las ventas y aumento en los costos de insumos entre un 10-20%

Es importante destacar que todo el proceso de investigación se basó en ciertos supuestos, entre los cuales se incluye la denominación de los valores en dólares estadounidenses a los fines de no involucrar el impacto de la inflación en ingresos y costos. Además, para analizar la inversión en Havana, se supuso que la nueva franquicia tendría un flujo de demanda o ventas esperado similar al de las franquicias de Bonafide, ya establecidas en la ciudad. Este supuesto se fundamenta en la similitud de los requisitos de inversión inicial, local y estructura de venta entre ambas franquicias.

4. Marco teórico

Este trabajo se realizó utilizando el modelo de Sapag Chain y Sapag Puelman (2014) donde se aborda todos los items necesarios para la evaluación de un proyecto de inversión.

Conceptos de un Proyecto de Inversión

Pimentel (2008) plantea dos conceptos interesantes para explicar en qué consta un proyecto de inversión, el primero escrito en el “Manual de Proyectos de Desarrollo Económico” por Julio Melnick: sostiene que un proyecto de inversión es el estudio de las ventajas y desventajas en términos económicos de asignar recursos de uno o varias agentes para la producción de un bien o servicio en un país determinado.

Mientras que el otro concepto, desarrollado por el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) sostiene que un proyecto de inversión es cuando una unidad de acción, en busca de un objetivo, resultado o ventaja económica, combina recursos y tecnología para la producción de un bien o servicio.

Según Fontaine, E.R. (2008), “...La evaluación económica de proyectos compara sus costos y beneficios económicos con el objetivo de emitir un juicio sobre la conveniencia de ejecutar dichos proyectos en lugar de otros..” (p.4)

A continuación, se clasifica un proyecto de inversión

- *Según la finalidad de estudio en:*
 - Rentabilidad del proyecto: busca medir la rentabilidad de la inversión independientemente de las fuentes de financiamiento.
 - Rentabilidad del inversionista: busca medir la rentabilidad de los recursos propios del inversionista volcados en el proyecto.
 - Capacidad de pago del proyecto: mide la capacidad del proyecto de generar los suficientes fondos para cumplir con la deuda asumida.

- *Según el objeto de estudio en:*
 - La creación de un nuevo negocio
 - Un proyecto de modernización en una empresa existente, lo cual conlleva actividades como externalización e internalización, reemplazo, ampliación y/o cierre del negocio.

Al proyecto se lo puede entender como un proceso cíclico donde hay 4 etapas por las que transitar. La primera etapa es “la idea”, estrechamente relacionada con la empatía del agente y la búsqueda de soluciones a problemas que él observa o experimenta, específicamente, soluciones que sean rentables económicamente para él. En este punto inicial, toda la organización se dedica, operacionalmente, “...a identificar una oportunidad de negocio y define una estrategia y modelo de negocio por implementar....” (Sapag Chain, 2014, p.27)

La segunda etapa se denomina “Pre Inversión” y es donde se estudia el perfil, la prefactibilidad y factibilidad del proyecto. Estos estudios brindan una idea de la viabilidad del proyecto según la cantidad y calidad de la información y los recursos disponibles.

El estudio inicial de perfil consta de estimaciones generales, objetivas y estáticas del proyecto basado en información subjetiva como experiencias y juicio común. También tiene en cuenta el análisis de la situación “sin proyecto”, la cual intenta determinar si es preferible abandonar la idea antes de iniciar la construcción y/o continuar profundizando la investigación hacia las siguientes etapas: prefactibilidad y factibilidad.

Una vez seleccionadas las opciones más atractivas, cuantitativa y cualitativamente hablando, se pasa al siguiente estudio: Prefactibilidad. El estudio de “prefactibilidad” está basado en información secundaria no demostrativa, sin embargo, brinda una idea más clara sobre el mercado, las técnicas de producción necesarias, la capacidad financiera de los inversores, los ingresos, costos y algunas cifras tentativas de inversiones a realizar, entre otras (Sapag Chain, 2014)

El objetivo es responder a preguntas como: vale la pena seguir profundizando el análisis? ¿Se recomienda su aprobación o su postergación?

Por último, el estudio de “factibilidad” está basado en información primaria, por ende, posee un aspecto más económico que los anteriores. Busca una mayor precisión en los valores económicos y financieros para responder a preguntas más detalladas como: cantidad de unidades a producir, localización de la fábrica o local, tecnología a utilizar, entre otras.

Cuando se analiza el estudio de proyectos, se observa dos etapas: la de preparación y la evaluación del proyecto. La primera busca definir y calcular todas las variables que podrían impactar en el flujo de fondos del proyecto mientras que la segunda busca determinar la rentabilidad del proyecto según la elección de estas variables y sus características.

Dentro de la primera etapa, la de formulación y preparación, se distinguen otras dos subetapas: la obtención y creación de información, y los flujos de cajas necesarios para medir la rentabilidad del inversionista, proyecto y/o capacidad de pago.

Dentro de la segunda etapa, la de evaluación de proyectos, puede distinguirse tres subetapas:

1) La medición de la rentabilidad del proyecto a través de los flujos de caja, donde estos flujos se calculan basados en un escenario de trabajo esperado.

2) El análisis de las variables cualitativas que podrían incidir en la realización o no del proyecto

3) La sensibilización del proyecto frente a situaciones que podrían implicar cambios en la rentabilidad de este

Tabla 1:

Formulación y evaluación del proyecto.

Formulación y preparación				Evaluación
Obtención y creación de información			Flujo de caja	Evaluación Sensibilización
Estudio mercado	Estudio técnico	Estudio organizacional y legal	Estudio financiero	
Estudio de impacto ambiental				

Fuente: Sapag Chain, 2014.

- Planes de acción: establecen responsables para cada actividad y su tiempo de realización.
- Presupuesto: programación de ingresos y egresos en un determinado periodo de tiempo con el fin de cumplir los planes de acción.

Viabilidad Comercial

El estudio de mercado abarca, no solo la determinación de la oferta y la demanda o los precios del proyecto, sino también la estrategia publicitaria, la política de distribución del producto final, el acondicionamiento de los locales en función de las características estudiadas de los clientes potenciales, el precio de introducción, las políticas de crédito recomendadas, entre otras. (Sapag Chain, 2014)

Los 5 aspectos a estudiar son:

- ❖ El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
 - ❖ La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
 - ❖ La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
 - ❖ Los proveedores, así como la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados.
 - ❖ El mercado externo como contexto de competencia y oportunidades.
- (Sapag Chain y Sapag Puelman, 2014, p.30)

Dentro del **análisis del consumidor**, se describen las necesidades del consumidor que se van a satisfacer, ya sean psicológicas, sociológicas o fisiológicas. Además debe describir los factores que inducen al consumidor a comprar el producto para obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial. Esta última parte se relaciona con el análisis de proceso de compra, el cual responde a preguntas como: quienes deciden comprar, cuando y donde efectuarán la compra, entre otras. (Aranday, 2018).

Para realizar el análisis del consumidor de manera óptima hay que segmentar el mercado al que estará dirigido, según:

- Sexo
- Edad
- Poder adquisitivo
- Ubicación geográfica
- Hábitos y volumen de compra
- Tipo de usuario: industrial, institucional, mayoristas o minoristas, consumidor final, etc.

En el **análisis de demanda**, se busca estimar la demanda deseada y la real del producto así como su participación en la proyección de la demanda global. Para ello, anteriormente, se cuantifica el volumen de bienes y servicios que un consumidor podría obtener del proyecto según distintos niveles de precio y condiciones de venta.

El estudio de la **competencia** se basa en analizar las opciones que considera el consumidor cuando quiere satisfacer su necesidad, es decir que no solo abarca las empresas que ofrecen servicios o productos similares o hacia el mismo segmento de mercado. El objetivo es conocer el comportamiento de la demanda en el sector, los éxitos

y fracasos a lo largo del tiempo, de manera de sacar provecho de sus ventajas y evitar las desventajas.

Para el estudio de la competencia, según Aranday (2018), se debería tener en cuenta variables como:

- Estructura de mercado: identificar el tipo de competidores (empresas públicas o privadas, gubernamentales, regionales, nacionales, empresas con productos nuevos o tradicionales, entre otras).
- Análisis estructural: identificar el número de competidores, la posición competitiva y participación de la empresa en el mercado, volumen de ventas, entre otras.
- Bases sobre las cuales se fundamenta la competencia: mide el grado de competencia perfecta del mercado para determinar si la competencia es por precio o por estructuras oligopólicas o monopolísticas.
- Precio
- Calidad: la calidad da valor al producto y la preferencia del consumidor tiene relación positiva con dicho valor.
- Servicio

El análisis de **comercialización** consta de la simulación de sus estrategias, así como también, de estimar reacciones y variaciones del entorno durante la operación del proyecto y el medio por el cual estas decisiones alterarán los ingresos y egresos del proyecto.

Dentro del análisis de comercialización se analiza:

- El mercado de *proveedores*
- La influencia del *mercado externo* en el desarrollo del proyecto, en cuanto a diversidad de oferta disponible y posible amplitud del volumen de mercado potencial para el proyecto.
- La *política de ventas*, la cual se encarga del precio, el volumen de ventas, canales de comercialización y distribución, estructura, marca, inversión y estrategia publicitaria, calidad del producto, estilos de venta, capacitación de la fuerza de venta, entre otras.

Aranday (2018) le da un importante papel a los datos en la previsión de la demanda, el autor sostiene que “...para calcular las repercusiones económicas de los planes de comercialización se requiere prever la demanda..”. Para ello, distingue entre fuentes de datos primarias o secundarias, analiza técnicas de pronóstico y asegura la exactitud de los datos mediante la utilización de distintos métodos de recopilación para darle mayor confiabilidad, análisis de series cronológicas donde se relacionan ventas y tiempo, y analizar las proyecciones basados en el juicio de especialistas bien informados (distribuidores, vendedores, fabricantes, asesores, etc).

Viabilidad técnica

“...En el análisis de la viabilidad financiera de un proyecto, el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área...” (Sapag Chain, 2014,p.32)

Se busca definir la función de producción óptima teniendo en cuenta los requerimientos de materias primas e insumos para la producción del bien o servicio, así como también, los costos de mantenimiento, reparaciones, retribuciones a los factores e inversiones en reposición de los equipos. Todas estas elecciones deben tener en cuenta las restricciones de recursos, ubicación y tecnologías accesibles.

Es interesante observar que las decisiones en esta área afectarán no solo el estudio técnico sino también los demás estudios: comercial, financiero, ambiental, organizacional, demostrando así las interrelaciones que posee cada decisión tomada sobre el proyecto, independientemente del sector donde se lleve a cabo.

Viabilidad organizacional

Según Sapag Chain (2014), la administración de un proyecto consta de las siguientes etapas: organización, procedimientos administrativos y normativas legales asociadas.

Estos tienen una gran influencia sobre los costos operativos como las remuneraciones y beneficios otorgados al personal, procedimientos contables, procedimientos de planificación y presupuesto, cobranzas, entre otros.

La simulación del funcionamiento del proyecto mismo ayudará a definir las inversiones necesarias a realizar en cuanto a espacio físico.

Padilla (2011) plantea que el estudio de la organización consta de procesos para establecer:

- Objetivos que se desea lograr dentro de un periodo de tiempo determinado.
- Estrategias: abarca los medios que utiliza la organización, aprovechando sus ventajas competitivas, para el logro de sus objetivos.

● **Viabilidad Legal**

Está relacionada con los aspectos tributarios que debe enfrentar un proyecto para su puesta en funcionamiento y su posterior desempeño. Permisos, patentes, exigencias sanitarias, de seguridad y/o ambientales, cumplimiento del código de trabajo y tasas arancelarias según el tipo de materia prima o producto terminado son alguna de las exigencias impositivas que afronta una organización, las cuales divergen según el tipo que sea.

Intenta cuantificar los costos que le provoca al proyecto relacionarse con el exterior, tanto sus relaciones internas (proveedores, trabajadores, arrendatarios) como las externas (instituciones, fisco, etc.).

Viabilidad financiera

El estudio económico financiero del proyecto, según Sapag Chain (2014) “.. ordena y sistematiza la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudia los antecedentes para determinar su rentabilidad...”

Se definen todos aquellos elementos financieros como las inversiones en capital trabajo, el impuesto a las ganancias, el valor de desecho o la tasa de descuento del proyecto, así como también, los ingresos y costos de operación extraídos de los estudios anteriores.

Padilla (2011) nombra las siguientes consideraciones a tener en cuenta a la hora de realizar el estudio financiero:

- Inversión fija y diferida.
- Capital de trabajo inicial y disponible.
- Inversión total y cronograma de inversiones.
- Presupuestos de ingresos y egresos.
- 1. Políticas financieras
- 2. Proyección de ingresos y egresos
- 3. Presupuestos de ventas
- 4. Presupuestos de producción
- 5. Presupuesto de materiales y mano de obra
- 6. Presupuesto de costos indirectos de fabricación y costos de venta
- Gastos de administración y ventas

El estudio financiero también incluye el *análisis de sensibilidad*, este consta de incluir métodos que incorporen el riesgo y la incertidumbre en los datos del proyecto o que midan la variabilidad máxima que pueden presentar determinadas variables sin poner en riesgo la rentabilidad del proyecto.

Por último, otra variable a tener en cuenta es la *f fuente de financiamiento*. La mejor forma de incluirlo es incorporarlo en un flujo de caja ya sea por la contratación de un leasing o de una deuda.

Una vez que se analiza toda la información, se debe decidir acerca del futuro del proyecto. El proyecto se puede realizar inmediatamente, abandonarlo por otra alternativa de inversión o postergarlo hasta el momento donde maximice su rentabilidad.

Viabilidad ambiental

En el estudio ambiental se habla del concepto de la triple última línea: Buscar la rentabilidad económica, social y ambiental donde es muy probable que coexistan externalidades positivas sobre la calidad de vida de la población, provenientes de la realización del proyecto, junto con externalidad negativas ambientales.

El enfoque ambiental y la responsabilidad social empresarial buscan, no solo, medir el impacto de sus decisiones productivas sino también intervenir en todas las etapas del ciclo de producción con el fin de lograr un equilibrio entre la rentabilidad del

proyecto y la reducción de las consecuencias y los costos futuros provenientes de la reparación de un daño al medio ambiente. Para ello, utilizan las normas ISO 14000.

Siguiendo el estudio de Sapagn Chain (2014), se sabe que:

Es posible anticipar eventuales costos futuros mayores derivados de variables ambientales en evolución como pertenecer a un sector industrial con mala imagen ambiental lo que haría esperar mayores costos y menor competitividad por tener que cumplir con normas ambientales más estrictas, o la determinación de la mejor ubicación económica en un sector de creciente valor ecológico o recreativo que podría, en el mediano o largo plazo, determinar su traslado por presiones de la comunidad (p.37)

En el estudio ambiental se debe tener en cuenta tanto la evaluación privada de proyectos como la social, donde la primera mide los costos y beneficios que enfrenta el inversionista mientras que la segunda cuantifica los beneficios y costos ambientales que la inversión ocasiona a las personas que se benefician o perjudican gracias al bien o servicio brindado por el proyecto pero que no pagan por él.

Padilla (2011) sostiene que en el estudio de la viabilidad ambiental de un proyecto se abarcan los siguientes temas (BPPD-IE, 2002): Evaluación ambiental, evaluación de impacto ambiental, evaluación ambiental estratégica y evaluación de impacto social.

El trabajo analiza el primero de todos ellos, la evaluación ambiental (EA), la cual identifica y evalúa los impactos potenciales de un proyecto o actividad propuesta para evaluar alternativas y formular medidas adecuadas de mitigación, manejo y monitoreo

Las herramientas utilizadas para analizar la viabilidad económica y la rentabilidad de cada alternativa de inversión son:

Valor Actual Neto

El VAN es la diferencia entre ingresos y egresos expresado en términos actuales, descontada la inversión inicial en el proyecto. En su cálculo interesan las variables reales no las nominales ya que esta última no representa verdaderos cambios en el nivel de riqueza de la empresa. La tasa de descuento que se utiliza es la tasa exigida por el inversionista para cubrir la inversión. A esta tasa se cubren los costos operativos y la inversión inicial.

El proyecto de inversión se aceptará siempre que el VAN sea igual o mayor a cero y se rechazará, en caso contrario.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Otro método que se deriva de este es el VAN ajustado. Este método "...considera que las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento deben determinarse conjuntamente pero de manera "independiente"..." (Sapagn Chain, 2014, pág 273).

Es por ello que plantea la suma de dos flujos de caja distintos: uno propio del proyecto descontado a la tasa exigida por el inversionista. Mientras que el otro flujo está relacionado con la deuda y por ende, descontado a la tasa que el pago de la deuda exige. Esta deuda debe ser denominada libre de riesgo para que no afecte el flujo de operación y la capacidad operacional pueda asumir el compromiso de pago.

$$VAN = VAN \text{ del proyecto} + VAN \text{ de la deuda}$$

Tasa Interna de Retorno

Es la tasa de interés que vuelve nula el VAN y por ende, cobra importancia a la hora de compararla con la tasa de descuento exigida por el inversionista ya que si la TIR del proyecto es igual o mayor a dicha tasa, el proyecto debe aceptarse si se prioriza la rentabilidad económicamente.

Habrán tantas TIR como cambios de signos haya en el flujo de caja, esto significa que habrá muchas tasas que pueden anular la VAN. Ante esta disyuntiva, el criterio de evaluación a considerar será el valor que asuma el VAN.

Un método que deriva de la TIR es la TIR ajustada. Este método busca incluir el efecto del financiamiento a través de deuda al cálculo de la rentabilidad de la inversión. Será mayor a la TIR original si el flujo de deuda es libre de riesgo y genera valor ya que la TIR ajustada se calculará sobre una base mayor definida como la suma de la VAN del proyecto puro y la VAN del ahorro tributario,

TIR vs VAN

La TIR y el VAN son criterios de evaluación con resultados muy similares a la hora de decidir si aceptar o no un proyecto. Sin embargo, su base de cálculo presenta características distintas por lo que pueden diferir a la hora de jerarquizar proyectos de inversión mutuamente excluyentes o bajo restricciones de capital limitados. En este caso, el VAN será el criterio de valuación más adecuado.

Siguiendo a Sapagn Chain (2014):

Si el criterio del VAN indica la aceptación de un proyecto cuando este es cero o positivo (o sea, cuando la tasa de descuento i está entre cero e i_0) y si el criterio de la TIR indica su aceptación cuando la tasa interna de retorno r es mayor o igual a la tasa utilizada como tasa de descuento ($r > i$ para cualquier i entre cero e i_0 , donde $r > i_0$), ambos caminos conducirán necesariamente al mismo resultado (p.256)

Periodo de Recupero

Es el "...número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptables por la empresa..." (Sapag Chain, 2014, p.274)

El cálculo dependerá de si los flujos difieren periodo a periodo. En caso positivo, el cálculo es una suma acumulada del número de periodos que lleva recuperar la inversión y en caso negativo, se calcula de la siguiente manera:

$$PR = \frac{I_0}{BN}$$

Donde I_0 es la inversión inicial y BN son los beneficios netos del proyecto.

5. Análisis de viabilidades

5.1 Viabilidad comercial

Con el fin de desarrollar la viabilidad comercial del proyecto de inversión en una cafetería en la Ciudad de Formosa, se realizó un análisis metodológico de los siguientes ítems:

Oferta y demanda estimada del proyecto y del mercado, análisis de la competencia, plaza, promoción, segmentación del mercado y análisis del perfil del cliente.

Para conocer las preferencias y necesidades de la población objetivo, se realizó una encuesta a 125 ciudadanos mayores a 15 años (ver Anexo 1 y 2) ya que el proyecto está dirigido hacia jóvenes y adultos mayores en un rango etario de 15-80 años aproximadamente.

Se plantea como hipótesis que los habitantes de la ciudad de Formosa encuentran poca diversidad gastronómica y escasas opciones de recreación en las cafeterías actuales. Además, no poseen preferencias sesgadas hacia franquicias solo por su marca sino que priorizan la calidad y diversidad de la propuesta gastronómica. Al realizar las encuestas hacia los potenciales clientes se confirma la hipótesis ya que el 70% de los encuestados manifestó que tienen preferencia por un café en específico debido a su calidad en el menú ofrecido del lugar mientras que un 80% de los encuestados declara que cree necesario ampliar la variedad gastronómica ofrecida en las cafeterías. Por último, un 60% de los encuestados manifiesta que le da poca importancia al hecho de que el local pertenezca a una franquicia conocida.

1) Segmentación de mercado

La **oferta del proyecto** está dirigida hacia un “consumidor final” situado en la ciudad de Formosa y consumidor de café o en su defecto, de las cafeterías de la ciudad, que se encuentre dentro de las clases sociales ABC1 (clase alta), C2 (clase media alta) y C3 (clase media baja).

Entre el rango etario que se distingue como la población objetivo, 15 a 80 años aproximadamente, se encuentran ciudadanos con diferentes ocupaciones:

- Estudiantes de secundaria y/o universitarios, que pueden acudir al café en busca de espacios de estudio con acceso a internet o reuniones.
- Empleados o trabajadores independientes, en busca de un lugar para realizar home office, tomar un descanso, reunirse con amigos y/o familiares, entre otras.
- Jubilados, en busca de un lugar tranquilo de reunión o disfrute.
- Turistas que busquen una opción gastronómica completa para conocer y descansar.

Producto o servicio

Todos los productos ofrecidos, ya sean bebidas o acompañamientos, buscarán la excelencia en calidad ya que el objetivo, no solo es llevar una opción gastronómica diferente y variada de productos sino también diferenciarnos en la calidad de ellos para que el negocio perdure en el tiempo. Los productos de cafetería que se ofrecerán son los mismos tanto para Havanna como para el emprendimiento, y se detallan a continuación en la **Tabla 2**.

Tabla 2:

Productos ofrecidos

<u>Bebidas</u>	<u>Acompañamientos</u>
Americano	Panificados varios
Lattes	Rolls dulces y salados
Flat white	Chia pudding
Cappuccino	Productos regionales
Mate cocido o té	Muffins y alfajores
Submarino	Tortas y tartas dulces
Latte matcha	Tostadas
Bebidas con alcohol	Bowls de yogurt, granola y frutas
Jugos y licuados	Mafalda
Frappe	Tostones
Agua y gaseosas	Sándwiches y Focaccias

Fuente: elaboración propia.

Los precios de aquellos productos que también se comercializan en otras cafeterías se calcularon como un promedio ponderado de todos los precios que se manejan en la actualidad en cafeterías similares al proyecto. En cambio, aquellos productos nuevos tendrán el precio acorde a los costos de insumo, mano de obra y sobreprecio. Mientras que productos propios, que solo se comercialicen en una o dos cafeterías más, llevarán el

precio de mayor valor. Por ejemplo, El latte matcha presenta costos de insumos similares al cappuccino, por ende, se le adjudicó el mismo precio aproximado.

Para calcular el precio ponderado promedio, se investigo los precios de las siguientes cafeterías: Café Martínez, Bonafide, Casa libertad. Los resultados se exponen, a continuación, en la tabla 3 en moneda estadounidense.

Tabla 3:

Comparación de precios

Bebidas	Bonafide	Cafe Martínez	Casa Libertad	Promedio	Acompañamientos	Bonafide	Cafe Martínez	Casa Libertad	Promedio
Americano	\$1,25	\$1,20	\$0,90	\$1,12	Panificados varios	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00
Latte	\$1,50	\$2,30	\$1,70	\$1,83	Rolls saladas y dulces		\$2,40		\$2,40
Flat white		\$2,20		\$2,20	Chia pudding	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00
Cappuccino	\$1,68	\$3,00		\$2,34	Productos regionales	\$1,53		\$1,40	\$1,53
Te/ mate cocido	\$1,65		\$1,70	\$1,68	Muffins y alfajores	\$2,25	\$2,40		\$2,33
Submarino	\$2,00	\$2,50		\$2,25	Tortas y tartas dulces	\$2,48	\$4,20	\$2,70	\$3,13
Latte matcha					Bowls	\$2,40	\$4,00	\$2,60	\$3,00
Frappe	\$1,80		\$1,70	\$2,25	Tostadas	\$3,30	\$3,30	\$3,25	\$3,28
Licuada de frutas	\$1,95	\$2,70		\$2,33	Mafalda	\$1,75			\$1,75
Bebidas alcohólicas	\$4,20	\$4,00	\$4,00	\$4,07	Sándwiches y focaccias	\$5,00	\$5,60	\$3,20	\$4,60
Agua y gaseosas	\$1,90	\$2,00	\$1,95	\$1,95	Tostones		\$4,20		\$4,20

Fuente: elaboración propia.

Nota. Esta tabla muestra el precio ponderado promedio de los productos ofrecidos en la cafetería como resultado de los precios promedios de cafeterías similares en la zona.

En resumen:

Tabla 4:

Precio aproximado

Bebidas	Precio aproximado	Acompañamientos	Precio aproximado
Americano	\$1,12	Panificados varios	\$2,00
Latte	\$1,83	Rolls saladas y dulces	\$2,40
Flat white	\$2,20	Chia pudding	\$2,00
Cappuccino	\$2,34	Productos regionales	\$1,53

Mate cocido o té	\$1,68	Muffins y alfajores	\$2,33
Submarino	\$2,25	Tortas y tartas dulces	\$3,13
Latte matcha		Tostadas	\$3,00
Frappe	\$2,25	Bowls de yogurt, granola y frutas	\$3,28
Jugos y licuados	\$2,33	Mafalda	\$1,75
Bebidas con alcohol	\$4,07	Tostadas y tostones	\$4,60
Agua y gaseosas	\$1,95	Sándwiches y Focaccias	\$4,20

Fuente: elaboración propia.

Dentro del producto “panificados varios” se incluyen los siguientes acompañamientos: medialunas, facturas, croissants, pan de chocolate, muffins, galletas, alfajores.

Plaza

Para la apertura de la cafetería, se necesita alquilar un local, el cual debe cumplir con los requerimientos de la franquicia en cuanto a dimensiones para sus locales y debe contar con los espacios necesarios para cumplir con los servicios a ofrecer en la alternativa de una cafetería propia.

Según la encuesta realizada a 125 personas, 85 de ellas respondieron que la ubicación del local en el centro posee una alta valoración (de 7 al 10, tomando a 10 como “muy importante”). Es decir, que el 68% de las personas prefiere una ubicación céntrica, lo que lleva a priorizar esta zona frente a otras.

Al inicio, solo se ofrecerán dos maneras de consumir: en el local o take away “pedir para llevar”. Más adelante, se analizará la opción de delivery teniendo en cuenta los cuidados necesarios para conservar la calidad y presentación de los productos.

Promoción

La promoción de la cafetería, propia o franquicia, consta de mostrar imágenes de los espacios, bebidas y comida a disfrutar en el local, así como también la fecha de apertura, sorteos o posibles eventos a futuro.

La promoción del local se hará a través de redes sociales y pantallas led sobre una de las avenidas principales de la ciudad.

También se contempla la opción de promocionar el café a través de descuentos o promociones del día para toda persona con X nombre o por grupo de amigos, jubilados, cumpleaños, o promociones en determinados platos o bebidas.

5.1.1 Análisis PEST

En este apartado se analizan factores relevantes en el macro entorno político, social, tecnológico y sociocultural.

Factores políticos-económicos

Cabe destacar que Argentina se encuentra finalizando un ciclo electoral a fines de 2023, lo que trae incertidumbre acerca de cuáles serán las políticas y la dinámica del nuevo gobierno entrante.

Segun las estimaciones del Relevamiento de Expectativas de Mercado (2024), la inflación para el 2024 sera de 189,4% interanual. La tasa de desocupacion abierta para el primer trimestre del año se proyecta en 7,1% de la Poblacion Economicamente Activa (PEA) debido a las expectativas sobre el anuncio de recortar el gasto público por el actual presidente de la nación.

Respecto a las expectativas para el contexto económico de Argentina este año se prevee que el PIB real argentino se contraiga un 3,5% en relacion al promedio de 2023 mientras que la mediana de los analistas pronostican un tipo de cambio nominal en \$876,3 por dólar para el promedio de abril de 2024 (Relevamiento de Expectativas de Mercado [REM], 2024).

Factores sociales:

La ciudad de Formosa es la capital de la provincia y del departamento homónimo, en Argentina. Se encuentra al sureste de la provincia de Formosa y su población ronda los 607.419 habitantes según el censo 2022.

Presenta una gran diversidad de actividades turísticas durante el año, como lo son las visitas a la ciudad de Herradura, el Parque Nacional Pilcomayo, el Parque Nacional Bañado De La Estrella, la pesca deportiva y las visitas a la Laguna Oca. Estas actividades están ligadas al disfrute de la naturaleza, fauna y flora del imperio del verde.

En cuanto a eventos turísticos en la provincia se celebran fiestas como la Fiesta Nacional de la Corvina de Río, Fiesta Nacional del Pomelo, Festival Nocturno de la Doma y el Chamamé, Fiesta de Formosa, Fiesta Provincial del Folklore, entre otras. Estos eventos tienen un gran impacto en el movimiento provincial e interprovincial, atrayendo a cientos de turistas a disfrutar de sus fiestas y tradiciones.

Amenaza de productos sustitutos: Intermedia a baja.

Un consumidor promedio podría consumir café en su propio hogar aunque no sería de la misma calidad que la preparada por un barista con productos de distinta calidad respecto a los industriales, lo cual se puede conseguir en 2 o 3 cafeterías de la ciudad. Sin embargo, ninguna de ellas ofrece hoy los productos de panadería y pastelería artesanal que se plantean en el proyecto. Además, se plantea ofrecer un café de especialidad que se diferencie de los ofrecidos en la ciudad.

Rivalidad entre los competidores: Intermedia.

Se considera que la rivalidad entre los competidores es de un nivel intermedio. Es baja en el sentido que el proyecto busca diferenciarse de las cafeterías instaladas en la actualidad mientras se compromete con la diversidad y calidad de los productos pero es alta si se tiene en cuenta que los competidores tienen la misma actividad principal (cafetería y pastelería), lo que posiblemente los aliente a buscar una vía para competir contra la alternativa planteada por el proyecto, ya sea innovando en sus productos o vía precios, entre otras.

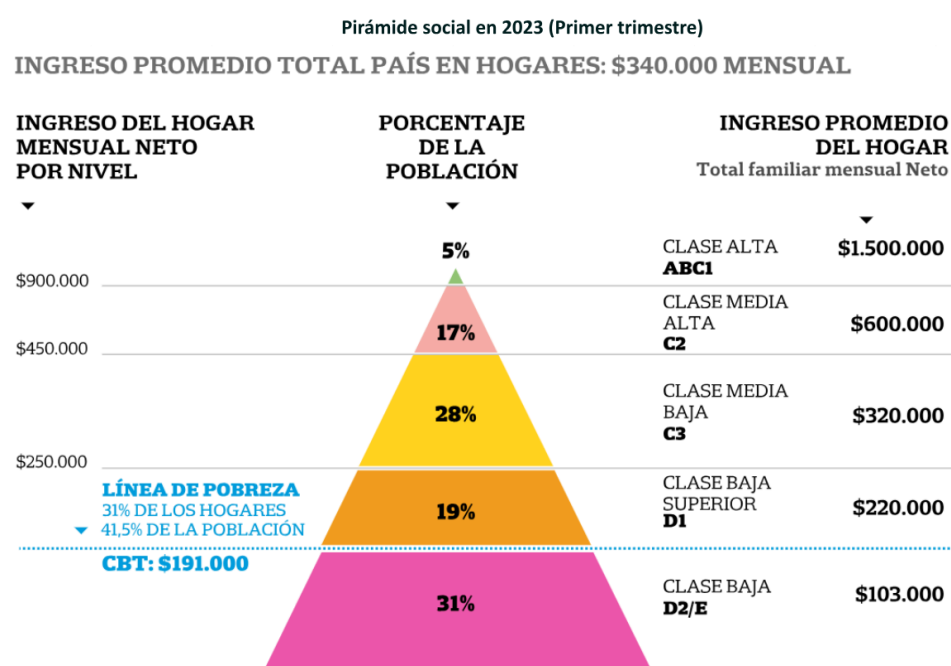
Demanda

Según el censo nacional realizado en 2022, la ciudad de Formosa cuenta con una población total de 269.589 personas. El mercado objetivo es la población que se encuentra dentro de un rango etario entre 15 y 80 años, la cual según el censo nacional equivale al 75,72% de la población total de la ciudad, es decir, alrededor de 204.130 personas. A la vez, el proyecto se enfocó solo en aquellas personas pertenecientes a las clases sociales C3, C2 y ABC1, más precisamente el 50% de la población, cuya suma equivale a 134.794 personas dentro de la ciudad de Formosa.

Una vez que se aplicó dichas restricciones, el mercado meta termina siendo 102.066 personas excluyendo a aquellas fuera del rango etario establecido y aquellos por debajo de la clase social C3.

Figura 1

Pirámide social de la Ciudad de Formosa



Fuente: Consultora W sobre la base de datos EPH- Nivel socioeconómico de Saimon/ CEIM- Martin Rozada / La

Oferta

Se identifican potenciales competidores al proyecto, todos ellos se ubican en la zona céntrica de la ciudad y se dedican no solo a la cafetería sino también a almuerzos y cenas.

La cafetería más antigua en la ciudad es *Puerto de Palos*, la cual lleva 22 años en servicio, es un gran competidor potencial ya que empezó siendo una cafetería y supo diversificar su negocio incluyendo almuerzos, cenas, venta de productos de panadería propios y una zona de entretenimientos para niños así como también un espacio para eventos. Su carta cambia constantemente según las preferencias del público o la competencia y tiene una gran capacidad de 130 personas aproximadamente. (Ferrari, 2023)

Entre las más antiguas, también se distinguen a *Cafe Martinez*. Esta es una franquicia argentina ubicada en la ciudad de Formosa hace 10 años aproximadamente, tiene capacidad para 65 personas y su negocio principal se basa en ofrecer las cuatro comidas principales desde desayunos hasta cenas. Tiene una sólida cantidad de comensales fijos ya que fue la primera franquicia y por mucho tiempo, la cafetería más innovadora y nueva en la ciudad, lo que la convierte en un importante competidor potencial del proyecto expuesto en este trabajo. (Maldonado, 2023)

Por otro lado, se reconocen como competidores potenciales a cafeterías más recientes como Bonafide, otra franquicia, y *Casa Libertad* (Cardozo, 2023), un emprendimiento bastante innovador.

Esta última es una cafetería con 2 años de trayectoria, ubicada en el centro de la ciudad con una capacidad de 85 comensales aproximadamente. Se caracteriza por ser un emprendimiento con estilo vintage e ideas innovadoras en cuanto a su local, ya que es una casa antigua con amplios espacios verdes y cerrados, las actividades paralelas al servicio gastronómico que ofrecen en el lugar así como también por la diversidad y calidad de sus productos. Se considera un competidor directo al compartir un arquetipo similar en cuanto a los productos y servicios a ofrecer pero con un estilo diferente al propuesto por este proyecto.

Bonafide es la segunda franquicia argentina ubicada en la ciudad, hace 1 año, y tiene una capacidad bastante amplia de 110 comensales aproximadamente. Es un gran competidor potencial destacándose por su moderna ambientación del local, la innovadora idea de incluir platos típicos de la región en su carta así como también de la venta de una

gran variedad de productos de la franquicia de Bonafide. Actualmente es la cafetería más nueva de la ciudad captando gran parte de la población objetivo. (Ferreira, 2023)

Los gerentes de las cafeterías anteriormente nombradas informaron, a partir de las entrevistas realizadas, que su porcentaje de ocupación ronda entre un 75-80% aproximadamente, llegando a 95-100% los fines de semana y/o feriados, eso da como resultado un aproximado de 85% de ocupación. Teniendo en cuenta estos datos, se decide elegir una estrategia conservadora con un porcentaje de ocupación del 70% y una capacidad de 110 personas para los primeros dos años del proyecto, con un proyecto de ampliación en los años siguientes si el proyecto resulta rentable y obtiene los fondos suficientes para ello.

El local estará abierto todos los días de semana de 7 a 13hs y de 15 a 21hs y se considera que el promedio de estadía por cada cliente es de 1,5 horas, por lo que se estima la capacidad suficiente para atender 880 clientes por día y 26400 por mes. Pero teniendo en cuenta el porcentaje de ocupación del 70%, anteriormente mencionado, el pronóstico de demanda del café será de unas 616 personas al día y 18.480 al mes.

Demanda potencial de productos

Para estimar la demanda potencial de los productos se utilizó la información brindada por Bonafide, en donde detallan las ventas de bebidas y acompañamientos para el mes de diciembre 2023. De esta manera, se busca tener la idea más precisa posible en cuanto a la cantidad que se consume de cada producto en la actualidad ya que es el café más nuevo de la ciudad y el que más público atrae al día de la fecha. Por consiguiente se tiene una idea de la demanda potencial de los productos así como también de la cantidad estimada de insumos necesarios.

A causa de que muchos de los productos no se comercializan en otras cafeterías, se tendrá una actitud discrecional pero muy conservadora a la hora de definir la cantidad potencialmente demandada. De esta manera se busca no sobreestimar los ingresos sesgando a un resultado positivo.

Mientras que para los productos: “bebidas con alcohol”, “rolls salados y dulces” y “focaccias” se estima un consumo de 2 unidades por día, es decir, 60 unidades al mes. Para “flat white” y “mafalda” se estima un consumo de 3 unidades por día, por ende, 90 al mes. Por último, para “chia pudding” y “latte matcha” sera de 1 unidad cada 2 días ya que son productos relativamente nuevos y su consumo aún es escaso.

Los datos proporcionados por Bonafide son los siguientes:

Tabla 4:*Cantidades vendidas por Bonafide.*

Diciembre 2023					
Bebidas	Cantidad	Porcentaje	Acompañamientos	Cantidad	Porcentaje
Expresso	72	1	Medialunas	1101	21
Café Con Leche	1563	26	Tostado	1063	21
Latte Saborizado	106	2	Waffles	673	13
Submarino	82	1	Mbeju	1115	22
Capuchino	183	3	Chipa/Scones (4 Unidades)	270	5
Mate Cocido/Té	74	1	Muffin	35	1
Licuada	1366	23	Alfajores x2	69	1
Frappe	691	11	Tostadas	80	2
Jugos	1458	24	Yogurt Con Frutas	84	2
Gaseosas	156	3	Tortas (Porción)	229	4
Agua/Soda	295	5	Avocado Toast	330	6
			Sandwich	86	2
Total demandado	6046	100	Total demandado	5135	100

Fuente: elaboración propia.

Debido a que el emprendimiento tendrá una ocupación del 70% en vez el 85%, se estima que la cantidad de clientes por día será menor y esto se refleja en las ventas. Teniendo en cuenta dicha información, se estima la demanda potencial para el emprendimiento en un 70% respecto a la presentada por Bonafide:

*Tabla 5**Demanda potencial del emprendimiento según cifras de Bonafide.*

Bebidas	Cantidad	Porcentaje	Acompañamientos	Cantidad	Porcentaje
Expresso	50	1%	Medialunas	771	21%
Café Con Leche	1094	26%	Tostado	744	21%
Latte Saborizado	74	2%	Waffles	471	13%
Submarino	57	1%	Mbeju	781	22%
Capuchino	128	3%	Chipa/Scones (4 Unidades)	189	5%
Mate Cocido/Té	52	1%	Muffin	25	1%
Licuada	956	23%	Alfajores x2	48	1%
Frappe	484	11%	Tostadas	56	2%

Jugos	1021	24%	Yogurt Con Frutas	59	2%
Gaseosas	109	3%	Tortas (Porción)	160	4%
Agua/Soda	207	5%	Avocado Toast	231	6%
			Sandwich	60	2%
Total demandado	4232	100%	Total demandado	3595	100%

Fuente: elaboración propia.

Al adaptarlo a los productos que se ofrecen, se estima la cantidad demanda potencial de la franquicia Havanna y del emprendimiento respectivamente:

Tabla 6:

Adaptación de la carta de Bonafide hacia la ofrecida por la alternativa Havanna.

Havanna					
Bebidas	Cantidad	Porcentaje	Acompañamientos	Cantidad	Porcentaje
Americano	72	1%	Panificados varios	2045	41%
Lattes	1669	27%	Rolls dulces y salados	60	1%
Flat white	90	1%	Chia pudding	15	0,30%
Cappuccino	183	3%	Productos regionales	1115	22%
Mate cocido o té	74	1%	Muffins y alfajores	105	2%
Submarino	82	1%	Tortas y tartas dulces	229	5%
Latte matcha	15	0,24%	Tostadas	80	2%
Bebidas con alcohol	60	1%	Bowls de yogurt, granola y frutas	84	2%
Jugos y licuados	2824	45%	Mafalda	90	2%
Frappe	691	11%	Tostones	1063	21%
Agua y gaseosas	451	7%	Sándwiches	86	2%
			Focaccias	60	1%
Total	6211	100%	Total	5032	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7:

Adaptación de la carta de Bonafide hacia la ofrecida por el emprendimiento.

Emprendimiento					
Bebidas	Cantidad	Porcentaje	Acompañamientos	Cantidad	Porcentaje
Americano	50	1%	Panificados varios	1432	41%
Lattes	1168	27%	Rolls dulces y salados	42	1%
Flat white	63	1%	Chia pudding	11	0%
Cappuccino	128	3%	Productos regionales	781	22%

Mate cocido o té	52	1%	Muffins y alfajores	74	2%
Submarino	57	1%	Tortas y tartas dulces	160	5%
Latte matcha	11	0%	Tostadas	56	2%
Bebidas con alcohol	42	1%	Bowls de yogurt, granola y frutas	59	2%
Jugos y licuados	1977	45%	Mafalda	63	2%
Frappe	484	11%	Tostones	744	21%
Agua y gaseosas	316	7%	Sándwiches	60	2%
			Focaccias	42	1%
Total	4348	100%	Total	3522	100%

Fuente: elaboración propia.

Proveedores

En esta sección se detallan los proveedores de ambas alternativas. Mientras que la franquicia en Havanna presenta 2 proveedores: Havanna sede central y caramelo Salado. El emprendimiento solo presenta un proveedor, la pastelería y panadería regional “Caramelo salado”.

Tabla 8:

Detalle de los productos demandadas al proveedor “Caramelo Salado” mensualmente

Proveedor Caramelo Salado					
Item	Cantidad Havanna	Cantidad Emprendimiento	Costo unitario	Costo total Havanna	Costo total Emprendimiento
Focaccias	60	42	\$1,00	\$60,00	\$42,00
Muffins y alfajores	105	74	\$0,30	\$31,50	\$22,20
Panificados varios	2.000	1432	\$0,20	\$400,00	\$286,40
Productos regionales	1.150	781	\$0,10	\$115,00	\$78,10
Tortas y tartas dulces	230	160	\$0,40	\$92,00	\$64,00
Total				\$698,00	\$492,70

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9:

Costo Anual de insumos por proveedor

Costo Anual de insumos por proveedor				
	2024	2025	2026	2027
Caramelo salado	\$5.912,40	\$5.912,40	\$5.912,40	\$5.912,40
Total	\$5.912,40	\$5.912,40	\$5.912,40	\$5.912,40

Fuente: elaboración propia.

A la hora de instalar una franquicia de Havana no figura ningún tope mínimo o máximo en cuanto a compras de mercadería de la marca para la posterior venta en el local. Sin embargo, a través de la entrevista a los gerentes de Cafe Martinez y Bonafide se pudo determinar un gasto promedio de \$1500 dólares mensuales en dichas compras. A continuación se presentan los proveedores y sus respectivos costos para la alternativa Havana:

Tabla 10:

Proveedores Havana.

Proveedores Havana				
	2024	2025	2026	2027
Stock productos de franquicia	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00	\$18.000,00
Caramelo salado	\$8.376,00	\$8.376,00	\$8.376,00	\$8.376,00
Total	\$26.376,00	\$26.376,00	\$26.376,00	\$26.376,00

Fuente: elaboración propia.

Gastos administrativos y de comercialización.

A continuación se detalla la proyección anual de gastos necesarios para poner en funcionamiento el local comercial:

Tabla 11:

Proyección de gastos administrativos y de comercialización.

Proyección de egresos: Gastos administrativos y de comercialización				
	2024	2025	2026	2027
Gastos administrativos	\$2.340,00	\$2.340,00	\$2.340,00	\$2.340,00
Gastos de comercialización	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00

Fuente: elaboración propia.

Conclusión Viabilidad Comercial:

El proyecto es comercialmente viable debido a que:

- 1) A través de las encuestas al público se pudo confirmar que existe un mercado meta dispuesto a consumir lo que se ofrece en el proyecto.
- 2) Se obtuvo un alto grado de aceptación de parte del grupo objetivo acerca de la apertura de un café con las características descritas en el proyecto.
- 3) En la actualidad, no existe un café en la ciudad de Formosa similar a la propuesta por el proyecto en cuanto a diseño, comestibles e infusiones.

5.2 Viabilidad técnica

Localización del proyecto

El café está ubicado en la Ciudad de Formosa, precisamente la ciudad más poblada de la provincia con una población de 259.231 según el último censo 2022.

La micro localización se analizó utilizando la metodología Cualitativa por Puntos del 1 al 5 según el grado en que cada local cumplía con los requerimientos estipulados, eligiendo aquel que conseguía una calificación ponderada mayor al resto. Siempre teniendo en cuenta el principal requisito que es la ubicación céntrica, en un rango de 7 cuadras de distancia de la plaza principal de la ciudad, y también que debe cumplir con los requisitos de las franquicias en cuanto a dimensiones y ubicación.

Los requisitos son:

- 1) **Monto del alquiler:** mientras menor sea el valor del alquiler respecto al promedio (2.333 USD), mayor será la calificación en puntos que obtendrá. El peso de este factor es de 30%
- 2) **Tamaño del local:** se tendrá una mejor calificación en puntos según si el local posee igual o mayor tamaño respecto al promedio requerido por la franquicia (120 a 150 m²). El peso de este factor es de 20%.
- 3) **Estado de local:** aquel que tenga un mejor estado relativo, tendrá una mejor calificación en puntos. El peso de este factor es de 15%
- 4) Cuenta con 2 o más **espacios cerrados:** a mayor cantidad de espacios cerrados, tendrá una mejor calificación en puntos. El peso de este factor es de 10%
- 5) Cuenta con al menos 1 **espacio abierto al aire libre:** a mayor cantidad de espacios abiertos, tendrá una mejor calificación en puntos. El peso de este factor es de 10%
- 6) **Disponibilidad de estacionamiento:** el local tendrá una mejor calificación al contar con estacionamiento o al encontrar estacionamiento en la zona fácilmente. Este factor tiene un peso de 15%.

La información sobre los locales disponibles fueron proporcionados por Formosa Inmobiliaria “Lorgio Puyo” (Puyo, 2023)

Opción A:

- Es una casona antigua ubicada en Av. 25 de mayo 430 entre Dean Funes y Mitre. Se encuentra en la avenida principal de la ciudad en una zona de alta visibilidad y concentración de personas.
- El monto del alquiler asciende a 1000 USD.
- El tamaño es de 190 metros cuadrados.
- La disponibilidad de estacionamiento se encuentra al alcance de todos sobre la avenida en cuestión o alrededores a través del SEM (sistema de estacionamiento medido).
- El local requiere varias modificaciones y arreglos.
- Cumple con los requisitos de la franquicia Havanna.

Opción B:

- Es un local comercial ubicado en Rivadavia 544. Se encuentra dentro de la zona céntrica limitando con la municipalidad e importantes locales comerciales de la ciudad, aunque un poco más alejada de la avenida principal. Sin embargo, el local tiene gran visibilidad y se encuentra en una zona con alto grado de movimiento de personas durante el día.
- El monto del alquiler asciende a 3000 USD.
- El tamaño del local es de 250 metros cuadrados.
- La disponibilidad de estacionamiento se encuentra al alcance de todos sobre la calle del local o en los alrededores a través del SEM.
- El local no requiere extensas modificaciones.
- Cumple con los requisitos de la franquicia Havanna.

Opción C:

- Es un local comercial ubicado en Av. 25 de mayo 140 entre las calles Belgrano y Moreno, a media cuadra de la peatonal y en frente de todos los bancos de la ciudad. Es una zona de alta visibilidad con constante movimiento de personas, aunque rodeada de locales comerciales lo cual puede ser un poco ruidoso.
- El monto del alquiler asciende a 3000 USD.
- El tamaño del local es de 130 metros cuadrados.
- La disponibilidad de estacionamiento se encuentra al alcance de todos sobre la calle del local o en los alrededores a través del SEM.
- El local no requiere extensas modificaciones.
- Cumple con los requisitos de la franquicia Havanna.

Tabla 12:

Cuadro comparativo entre opciones de microlocalización de la cafetería.

Factores de decisión	Peso del factor	Alternativa A	Alternativa B	Alternativa C	Calificación ponderada A	Calificación ponderada B	Calificación ponderada C
Alquiler	30%	5	2	2	1,5	0,6	0,6
Tamaño	20%	4	5	3	0,8	1	0,6
Estado	15%	2	4	4	0,3	0,6	0,6
Espacios abiertos	10%	4	2	2	0,4	0,2	0,2
Espacios Cerrados	10%	5	3	4	0,5	0,3	0,4
Estacionamiento	15%	3	3	3	0,45	0,45	0,45
Total	100%				3,95	3,15	2,85

Fuente: elaboración propia.

Se optó por la alternativa A ya que es la opción que obtuvo más puntos y una mayor calificación ponderada final.

Las condiciones para acceder al local según el corredor inmobiliario, en moneda estadounidense, son:

Tabla 13 :

Condiciones de entrada para el local comercial representado en la alternativa A.

Condiciones de entrada	Importe en dólares
Alquiler	1.000,00
Gastos de escribanía	24,00
Informes comerciales	264,00
Deposito de garantia	1.000,00
Honorarios inmobiliaria + IVA	1.331,00
Total a pagar 1º mes	3.619,00

En cuanto a las obras físicas o de acondicionamiento necesarias del local, se contactó con la inmobiliaria Formosa “Lorgio Puyo” quienes dieron un detallado informe de las refacciones a llevar a cabo dentro de la vivienda.

El costo de estas refacciones se estimaron en un total aproximado de 1200 USD, lo cual eleva los costos del inmueble al menos el primer mes.

Tabla 14:

Obras físicas y de mantenimiento necesarias a llevar a cabo en el local comercial A.

Obras físicas y de mantenimiento	Importe en dólares
Instalacion de aire acondicionado	50,00
Restauración de paredes	400,00
Restauracion de techo	400,00
Acondicionamiento general	350,00
Total	1200,00

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, se pueden estimar la proyección anual de gastos destinados al alquiler teniendo en cuenta las obras físicas y de mantenimiento así como también los gastos destinados a las condiciones de entrada al local comercial:

Tabla 15:*Proyección de gastos en alquiler.*

Proyección de egresos: Alquiler				
	2024	2025	2026	2027
Alquiler	\$15.819,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00

Fuente: elaboración propia.

Equipo y Mobiliario

Se realizaron entrevistas a 2 gerentes de cafeterías con características similares a la planteada por este proyecto. La finalidad fue conocer la cantidad y el tipo de equipos mobiliarios necesarios para emprender una cafetería como la propuesta. Luego de estas visitas, se obtuvo la información suficiente y necesaria para consultar a diversos proveedores en línea (Mercado Libre Argentina, 2023) así como locales en la ciudad y alrededores con la finalidad de obtener el siguiente presupuesto de equipo mobiliario denominado en moneda dólar estadounidense.

Tabla 16:*Equipamiento y mobiliario necesario para emprender el proyecto, valuado en dolar estadounidense.*

Mobiliario	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Salon			
Set mesa y silla para 4	19	210	3.990
Set mesa y silla para 2	5	120	600
Set mesa y silla para 8	3	370	1.100
Juego de living	3	135	405
Lámparas	4	90	360
Computadora	1	400	400
Vitrina	1	4.500	4.500
Equipo de música	3	150	450
Registradora/controlador fiscal	1	150	150
Aire acondicionado	3	500	1.500
Servilletero	60	5	300
Cocina			
Set vajilla de cafe x12	7	60	420
Set vajilla de te x6	2	35	70
Cubiertos x24	4	50	200
Set de vasos licuados x6	4	7	28

Set de vasos jugos x6	4	6,50	26
Jarras	7	12	84
Set de 3 tipos de platos x6	8	80	640
Maquina de cafe	1	2.800	2.800
Horno electrico	1	120	120
Juguera	1	50	50
Licuadaora	1	50	50
Microondas	1	120	120
Heladera con frizzer	2	350	700
Bandejas	6	2	12
Coworking			
pizarra	1	85	85,00
Proyector	1	70	70,00
Total			19.230

Nota. La vida útil de los equipos y mobiliario se estiman en 10 años de vida útil.

A continuación se detalla la lista de insumos necesarios para poner en funcionamiento el proyecto planteado y además, el costo total mensual en moneda estadounidense.

Tabla 17:

Balance de insumos

Cantidad	Insumo	Medida	Costo total USD
1	Cafe en grano 10 Kg	1 unidad	\$220,00
2	Pack de leche	12 unidades	\$19,24
1	Canela 25gr	1 unidad	\$0,60
3	Cerveza	12 unidades	\$30,00
10	Gaseosas	24 unidades	\$90,00
10	Pan multicereal	1 unidad	\$10,00
10	Agua	24 unidades	\$60,00
1	Te	100 unidades	\$4,00
1	Chocolate en barra 100gr	72 unidades	\$48,00
3	Salsas dulces	1 unidad	\$5,70
1	Banana	caja	\$8,00
2	Frutilla	1 kilo	\$8,00
2	Naranja	caja	\$26,00

1	Matcha 50 gr		\$12,00
3	Yogurt	1 litro	\$3,90
7	Sandwich de miga	6 unidades	\$15,40
1	Azúcar	1000 sobres	\$9,00
1	Edulcorante	500 sobres	\$5,00
1	Servilletas	3000 unidades	\$16,00
1	Semillas de chia 500gr		\$2,00
1	Granola 1 kg	1 kilo	\$3,00
1	Vasos Descartables	105 unidades	\$20,00
Total			\$615,84

Fuente: elaboración propia.

De esta forma, se estimaron los insumos necesarios para atender la demanda potencial de aquellos alimentos y bebidas producidas dentro del local.

Costos fijos mensuales

Gracias a la información proporcionada por las encuestas a los gerentes y a la inmobiliaria Formosa “Lorgio Puyo”, se reunió la siguiente información acerca de los costos fijos mensuales que presentará el proyecto en un mes promedio.

Tabla 18:

Costos fijos mensuales en dolar estadounidense.

Costos fijos mensuales	
Alquiler	1.000
Empleados	3.130
Agua	35
Gas	20
Luz	80
Posnet	4
Teléfono e internet	50
Gastos de comercialización	100
Gastos de administración	195
Tasa unificada municipal	24
Total:	4.638

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a esas cifras mensuales promedio, se pueden estimar los costos en servicios para el proyecto anualmente, estos se detallan a continuación:

Tabla 19:

Proyección de servicios valuado en dolar estadounidense.

Proyección de egresos: Servicios				
	2024	2025	2026	2027
Agua	420	420	420	420
Gas	240	240	240	240
Luz	960	960	960	960
Posnet	48	48	48	48
Teléfono e internet	600	600	600	600
Tasa municipal	288	288	288	288
Total	2.556	2.556	2.556	2.556

Fuente: elaboración propia.

Conclusión de Viabilidad técnica:

El proyecto es viable técnicamente debido a que:

- Los equipos y mobiliario necesarios para iniciar el proyecto y mantenerlo por al menos 5 años son accesibles de conseguir y comprar.
- Se cuenta con un local disponible acorde a las preferencias y necesidades del proyecto y de la franquicia, a un bajo precio y ubicado en el centro de la ciudad.
- El balance de obras físicas en cuanto a costos del proyecto está dentro del rango aceptable aunque es mayor al requerido por las demás alternativas de locales.

5.3 Viabilidad organizacional

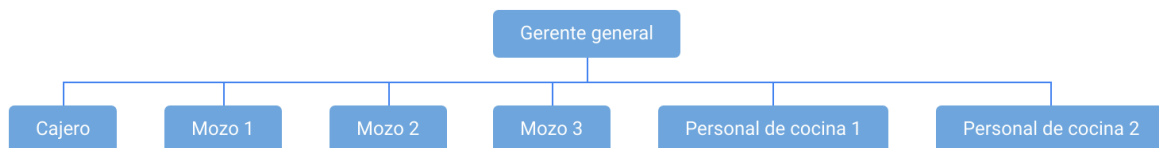
La empresa contará, al menos al inicio de la actividad, con:

- 1 Gerente, este se encargará de coordinar las actividades de los empleados liderando el equipo en pos de cumplir objetivos específicos, contratar el personal adecuado, armar los presupuestos, tomar decisiones importantes acerca de la operativa, insumos, proveedores y la dirección que seguirá el café en cada circunstancia
- 1 Cajero: sus tareas se basan en cobrar a los clientes y pagar a los proveedores haciendo uso de la registradora y controlador fiscal, hacer el seguimiento de los balances de ingresos y egresos, trabajar en conjunto con los demás empleados del local colaborando en otras tareas si así lo requiere el día y realizar los cierres de caja diariamente.
- 3 Mozos: sus tareas se basan en mantener la limpieza del local antes, durante y al final de la actividad comercial, además de la recepción y el servicio a mesa del cliente trabajando en equipo con el personal de cocina y el cajero.
- 2 Personal de cocina: sus tareas se basan en la recepción de comandas y su consiguiente elaboración en tiempo y forma, mantener la higiene de la cocina, elaborar el balance de stock y presentar informe diario al gerente sobre la situación de la cocina. Requiere de un trabajo en equipo con el personal de salón.

Para ilustrar lo anterior, se compone el organigrama de la empresa de la siguiente manera:

Figura 2:

Organigrama del proyecto de cafetería.



Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, para determinar los salarios de los trabajadores y las cargas sociales se tomaron en cuenta las escalas salariales publicadas en La Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), con su última modificación en diciembre 2023 (Anexo 4).

Los trabajadores se caracterizan por categorías y funciones, las cuales están descritas en la página de UTHGRA. Los mozos y el personal de cocina se encuentran en la

categoría 4 función 5, el cajero o personal administrativo contable se encuentra en categoría 5 función 6 mientras que el gerente general es de categoría 6 función 7

Con la ayuda de la calculadora provista por la página web de UTHGRA se pudo calcular el salario y las cargas sociales correspondientes para cada empleado (Anexo 5), resumidas en términos de dólar estadounidense a continuación:

Tabla 20:

Costo mensual y anual de los empleados del proyecto de cafetería.

Puesto	Costo mensual en dólares	Costo anual en dólares
Gerente general	\$716,63	\$9.316,16
Cajero	\$380,97	\$4.952,64
Mozo 1	\$322,93	\$4.198,08
Mozo 2	\$322,93	\$4.198,08
Mozo 3	\$322,93	\$3.875,15
Personal de cocina 1	\$322,93	\$4.198,08
Personal de cocina 2	\$322,93	\$4.198,08
Subtotal	\$2.712,25	\$35.259,19
Cargas sociales (31%)	\$840,80	\$10.930,35
Total	\$3.553,50	\$46.189,53

A continuación, se calcula la proyección de costos relacionados a recursos humanos anual para un proyecto con vida útil estimada en 4 años.

Conclusión de viabilidad organizacional:

El proyecto es viable desde el punto de vista organizacional debido a que:

- Las tareas a cumplir son simples y claras.
- El personal capacitado y necesario para cumplirlas se puede localizar en el mercado laboral fácilmente.
- Los salarios y cargas sociales están determinados por un agente externo al café, lo cual evita tensiones dentro de la empresa.

5.4 Viabilidad legal

Según Sapag Chain (2014) esta viabilidad busca describir aquellos “ aspectos tributarios que debe enfrentar un proyecto para su puesta en funcionamiento y su posterior desempeño”.

Los trámites que debe realizar el futuro emprendimiento de cafetería se detallan a continuación:

- a) Dirección General de Rentas y Municipalidad
 - Inscripción de la empresa en DGR (Dirección General de Rentas, 2023), precisamente en el organismo de Dirección de inscripción de empresas y variaciones de costo. El monto final a pagar es de \$54000 y se renueva anualmente.
 - Se abonarán dos unidades tributarias (2 U.T.), en concepto de Tasa Única por el empadronamiento de negocio nuevo y demás actividades con fines de lucro para el pago del Impuesto sobre los Ingresos Brutos. Total: \$800 por única vez.
 - Se abonará el 5% de las ventas mensualmente, a la municipalidad, en contribución por servicios que inciden sobre la actividad comercial industrial y de servicios.
 - Por Constancia de fumigación urbana, se abonará anualmente o la proporción mensual, operando su vencimiento cada 15 de Marzo de cada año: 5 Módulos, cada uno valuado en \$1200. Total: 6000 anualmente
 - Por Tasa única de servicio (art 9): Se establecen zonas clasificadas en función a la calidad, cantidad y frecuencia de los servicios municipales prestados así como la infraestructura existente. Importe anual a tributar Barrios: San Martín, Dos Bosco e Independencia: 30 Módulos de \$600 cada uno. Total: \$18000 anual

- b) Inscripción en AFIP (AFIP, s.f): el trámite se realiza de manera online. Una vez que se cuenta con la clave fiscal, se debe ingresar al portal e informar acerca de las actividades comerciales a desarrollar y efectuar el alta en impuestos según el régimen elegido, en este caso, de responsable inscripto.

- c) Inscripción a los Ingresos Brutos bajo régimen general: la persona física deberá presentar formulario de Inscripción **F-600/A** por duplicado, original y copia del DNI y constancia de Inscripción ante la AFIP, así como también, original y copia de boleta de servicios o contrato de locación a nombre del contribuyente a fin de acreditar el domicilio fiscal denunciado.

d) **Habilitación de comercio:** Según la pagina web de Municipalidad de la Ciudad de Formosa (2023), los requisitos generales para la inscripción y habilitación de comercio de riesgo bajo en la ciudad según ordenanza 7458/20 son los siguientes:

- 1.- Estudio de Dominio del Inmueble. Estampilla de \$295.00.-
- 2.- DNI del Titular 1ª y 2ª hoja .
- 3.- 4 copias de planos actualizados (conforme a lo edificado actualmente)
- 4.- Original y Copia del Contrato de Locación del Inmueble y/o Formulario de Declaración Jurada de uso del inmueble.-
- 5.- Certificado de Libre Falta. Estampilla de \$122.70-
- 6.- **Constancia de Inscripción** al Impuesto a los Ingresos Brutos, de las actividades que desarrolla.
- 7.- **Constancia de Inscripción** según su actividad **AFIP** (AFIP, s.f).

A la vez, quedará afectado por el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto a las Ganancias y por el impuesto a los Ingresos Brutos (3%).

En conclusión, los gastos destinados a la inscripción del comercio al sistema que enfrenta serán de \$79.217 pesos argentinos el primer año, en terminos de dolar estadounidense seria de 79,30 dolares. Mientras que los años restantes solo pagará la constancia de fumigación que se renueva anualmente, 5% de las ventas, la tasa única de servicios, los impuestos a las ganancias e ingresos brutos. Los valores serán denominados en dólar y ajustados a la inflación USA.

Para realizar estas tareas, así como también, la gestión impositiva, laboral y previsional se contratará el servicio de un contador público, el salario de éste será de \$195.000 pesos argentinos por mes, es decir, 195 dolares al tipo de cambio utilizado en el trabajo, este monto esta establecido por Consejo Profesional de Ciencias Económicas Formosa (CPCEF ,s.f).

A la hora de la inscripción, habilitación y funcionamiento de un comercio, ya sea una franquicia o una pymes, no se diferencia en términos de trámites burocráticos ni tasas impositivas a pagar.

Conclusión de viabilidad legal:

El proyecto es viable ya que se dispone de toda la información necesaria para llevar a cabo los trámites tributarios y no presenta impedimentos legales para su inscripción y/o habilitación del comercio.

5.5 Viabilidad ambiental

Con el propósito de hacer que el proyecto de inversión se convierta en una opción económicamente viable, social y ambientalmente responsable, se sugiere implementar diversas modificaciones en los procesos de adquisición, producción, eliminación y organización. A continuación, se detallan algunas de las medidas propuestas:

1. Reducir el empleo de plástico en la adquisición de los insumos necesarios para el funcionamiento del establecimiento, así como también, en el packaging del local.
2. Eliminar el uso de sorbetes y optar por la compra de insumos reciclables, como envases ecológicos para los servicios de comida para llevar, los cuales son alternativas menos contaminantes que los de plástico.
3. Clasificar los residuos en categorías: plástico, vidrio, papel y cartón, y residuos orgánicos. Mientras que las tres primeras categorías serán trasladadas al centro de reciclaje J & J de la Ciudad de Formosa, especializado en el reciclaje de estos materiales. Los residuos orgánicos, incluyendo los desechos de café molido, serán destinados a la elaboración de compost a cargo del vivero municipal, el cual ofrece cursos con este propósito y los utiliza en sus plantaciones.
4. Cuidar y reducir el consumo de agua en la elaboración de alimentos y en los procedimientos de limpieza del establecimiento.
5. Disminuir el consumo de energía eléctrica en la operación diaria de la cafetería, así como tener en consideración este aspecto al adquirir los electrodomésticos necesarios para el local, priorizando la calidad de los productos y su amigabilidad con el medio ambiente.
6. Mantener en formato digital la mayor cantidad posible de documentos con información valiosa para la gestión, control de inventarios, horarios, entre otros aspectos burocráticos, con el objetivo de reducir el uso de papel.
7. Fomentar el uso de vasos propios para el servicio de comida para llevar, ofreciendo descuentos monetarios a aquellos clientes que traigan su propio recipiente al adquirir café para llevar.

Por otro lado, se reconoce la existencia de debilidades en la organización, como la falta de paneles solares para la adopción de energía solar, una alternativa más sostenible con el medio ambiente. Además, no se cuenta con control sobre los métodos empleados por los proveedores en la fabricación de sus productos o en el transporte de los mismos. No obstante, se está comprometido a mantener una constante actualización acerca de los procesos de producción, gestión y transporte con el propósito de optar por alternativas respetuosas con el entorno.

5.6 Viabilidad financiera

Esta es la etapa final del proyecto de inversión donde a través de la información obtenida en las anteriores viabilidades, se busca determinar si el proyecto es viable económica y financieramente en un plazo de 4 años, ya que es el tiempo promedio que dura un contrato de franquicia para Havana.

➤ Inversiones iniciales

En esta sección, se detallan todas aquellas inversiones necesarias, tanto físicas como administrativas, para iniciar la actividad comercial.

Tabla 21:

Inversiones iniciales valuadas en dolar estadounidense.

Inversiones	Emprendimiento	Havana
Inmobiliaria y gastos de entrada al local	3.619,00	3.619,00
Gastos de inscripción y habilitación de comercio	274,28	274,28
Equipamiento y mobiliario	17.040,00	34.000,00
Obras físicas	1.200,00	1.200,00
Fee de ingreso	-	10.000,00
Pedido stock inicial	-	8.000,00
Total	18.514,28	53.474,28

Fuente: elaboración propia.

➤ Capital de trabajo por método de déficit acumulado máximo

El capital de trabajo es la cantidad de dinero real y libre de compromisos con la que cuenta una empresa para realizar todas las actividades inherentes a su cadena de valor.

El método de déficit acumulado máximo determina el monto a invertir en capital de trabajo como el equivalente al máximo déficit que debe cubrirse en un año. Para ello, se

elabora un presupuesto de caja mensual, donde se incluyen todos los costos fijos y variables proyectados en función del nivel de actividad mensual y se compara con la proyección de ingresos.

Una vez realizado el flujo de fondos mensual, teniendo en cuenta el monto de inversión inicial y los ingresos mes tras mes, se concluyó que el capital de trabajo necesario, valuado en dolar estadounidense, a través del método de déficit acumulado máximo para la alternativa de inversión en Havanna es de 54.806,92, correspondiente al valor neto acumulado del mes 1. Mientras que para el emprendimiento es de 14.665.

Tabla 22:

Capital de trabajo valuado en dolar estadounidense.

Capital de trabajo						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Emprendimiento	-\$14.665,06	-\$7.196,85	\$271,37	\$7.739,58	\$19.301,94	\$30.864,29
Havanna	-\$54.806,92	-\$43.244,57	-\$31.682,21	-\$20.119,85	-\$8.557,50	\$3.004,86

Fuente: elaboración propia.

La inversión total requerida para llevar a cabo el proyecto, sumando la inversión requerida y el capital de trabajo, asciende a :

Tabla 38

Inversión total valuado en dolar estadounidense.

Inversión total	Havanna	Emprendimiento
Inversión inicial	\$18.514,28	\$18.514,28
Capital de trabajo	\$54.806,92	\$14.665,06
Total	\$73.321,20	\$33.179,34

Fuente: elaboración propia.

➤ **Proyección de Ingresos**

A continuación, en las tablas 23 y 24, se muestran las proyecciones de ingresos para el caso de la franquicia de Havanna y para el emprendimiento respectivamente. Se realiza teniendo en

cuenta la demanda potencial de productos para cada alternativa y se la multiplica por sus respectivos precios. También se tiene en cuenta el aumento en las ventas del 5% anual.

Tabla 23:

Proyección de ingresos: Havana.

Proyección de ingresos				
Bebidas	2024	2025	2026	2027
Americano	\$964,80	\$1.013,04	\$1.063,69	\$1.116,88
Latte	\$36.718,00	\$38.553,90	\$40.481,60	\$42.505,67
Flat white	\$2.376,00	\$2.494,80	\$2.619,54	\$2.750,52
Cappuccino	\$5.133,15	\$5.389,81	\$5.659,30	\$5.942,26
Mate cocido o té	\$1.487,40	\$1.561,77	\$1.639,86	\$1.721,85
Submarino	\$2.214,00	\$2.324,70	\$2.440,94	\$2.562,98
Latte matcha	\$421,20	\$442,26	\$464,37	\$487,59
Frappe	\$18.657,00	\$19.589,85	\$20.569,34	\$21.597,81
Jugos y licuados	\$78.789,60	\$82.729,08	\$86.865,53	\$91.208,81
Bebidas con alcohol	\$2.928,00	\$3.074,40	\$3.228,12	\$3.389,53
Agua y gaseosas	\$10.553,40	\$11.081,07	\$11.635,12	\$12.216,88
Subtotal bebidas	\$160.242,55	\$168.254,68	\$176.667,41	\$185.500,78
Acompañamientos				
Panificados varios	\$49.080,00	\$51.534,00	\$54.110,70	\$56.816,24
Rolls saladas y dulces	\$1.728,00	\$1.814,40	\$1.905,12	\$2.000,38
Chia pudding	\$360,00	\$378,00	\$396,90	\$416,75
Productos regionales	\$20.471,40	\$21.494,97	\$22.569,72	\$23.698,20
Muffins y alfajores	\$2.935,80	\$3.082,59	\$3.236,72	\$3.398,56
Tortas y tartas dulces	\$8.601,24	\$9.031,30	\$9.482,87	\$9.957,01
Tostadas	\$2.880,00	\$3.024,00	\$3.175,20	\$3.333,96
Bowls de yogurt, granola y frutas	\$3.306,24	\$3.471,55	\$3.645,13	\$3.827,39
Mafalda	\$1.890,00	\$1.984,50	\$2.083,73	\$2.187,91
Tostadas y tostones	\$58.677,60	\$61.611,48	\$64.692,05	\$67.926,66
Sándwiches y Focaccias	\$7.358,40	\$7.726,32	\$8.112,64	\$8.518,27
Subtotal acompañamientos	\$157.288,68	\$165.153,11	\$173.410,77	\$182.081,31
Total	\$317.531,23	\$333.407,79	\$350.078,18	\$367.582,09

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24

Proyección de ingresos: Emprendimiento.

Proyección de ingresos Emprendimiento				
Bebidas	2024	2025	2026	2027
Latte	\$25.702,60	\$26.987,73	\$28.337,12	\$29.753,97
Flat white	\$1.663,20	\$1.746,36	\$1.833,68	\$1.925,36
Cappuccino	\$3.593,21	\$3.772,87	\$3.961,51	\$4.159,58
Mate cocido o té	\$1.041,18	\$1.093,24	\$1.147,90	\$1.205,30
Submarino	\$1.549,80	\$1.627,29	\$1.708,65	\$1.794,09
Latte matcha	\$294,84	\$309,58	\$325,06	\$341,31
Frappe	\$13.059,90	\$13.712,90	\$14.398,54	\$15.118,47
Jugos y licuados	\$55.152,72	\$57.910,36	\$60.805,87	\$63.846,17
Bebidas con alcohol	\$2.049,60	\$2.152,08	\$2.259,68	\$2.372,67
Agua y gaseosas	\$7.387,38	\$7.756,75	\$8.144,59	\$8.551,82
Subtotal bebidas	\$111.494,43	\$117.069,15	\$122.922,60	\$129.068,73
Acompañamientos				
Panificados varios	\$34.356,00	\$36.073,80	\$37.877,49	\$39.771,36
Rolls saladas y dulces	\$1.209,60	\$1.270,08	\$1.333,58	\$1.400,26
Chia pudding	\$252,00	\$264,60	\$277,83	\$291,72
Productos regionales	\$14.329,98	\$15.046,48	\$15.798,80	\$16.588,74
Muffins y alfajores	\$2.055,06	\$2.157,81	\$2.265,70	\$2.378,99
Tortas y tartas dulces	\$6.020,87	\$6.321,91	\$6.638,01	\$6.969,91
Tostadas	\$2.016,00	\$2.116,80	\$2.222,64	\$2.333,77
Bowls de yogurt, granola y frutas	\$2.314,37	\$2.430,09	\$2.551,59	\$2.679,17
Mafalda	\$1.323,00	\$1.389,15	\$1.458,61	\$1.531,54
Tostadas y tostones	\$41.074,32	\$43.128,04	\$45.284,44	\$47.548,66
Sándwiches y Focaccias	\$5.150,88	\$5.408,42	\$5.678,85	\$5.962,79
Subtotal acompañamientos	\$110.102,08	\$115.607,18	\$121.387,54	\$127.456,92
Total	\$221.596,50	\$232.676,33	\$244.310,14	\$256.525,65

Fuente: elaboración propia.

En resumen:

Tabla 25:

Resumen de ingresos.

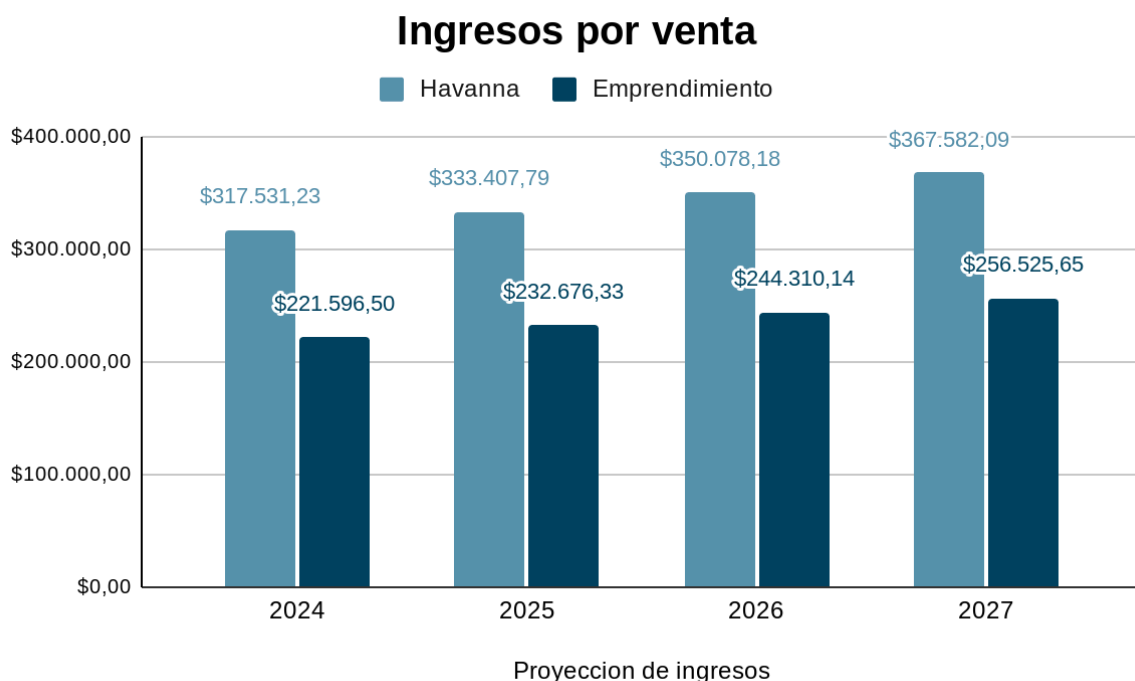
Resumen de ingresos	2024	2025	2026	2027
Havanna	\$317.531,23	\$333.407,79	\$350.078,18	\$367.582,09
Emprendimiento	\$221.596,50	\$232.676,33	\$244.310,14	\$256.525,65

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente figura se puede apreciar la diferencia de ingresos por venta por período para cada una de las alternativas consideradas. Las mismas surgen del supuesto de que los ingresos de la primera alternativa (Havanna) por vender bajo el paraguas de una franquicia reconocida, atraerá más clientes en todos los períodos. Esto se explica en gran parte por las diversas acciones de marketing y difusión constante en todos los locales e incluso, utiliza medios masivos de comunicación tales como televisión, radio y diarios de circulación nacional que utiliza la marca, así como también por su trayectoria y prestigio en el rubro de cafeterías.

Figura 3:

Comparación gráfica de ingresos por venta.



Fuente: elaboración propia.

➤ **Proyección de egresos:**

A continuación, en las tablas 26 y 27, se muestran las proyecciones de egresos para el caso de la franquicia de Havana y para el emprendimiento respectivamente., a lo largo de los 4 años que dura el proyecto y teniendo en cuenta el aumento en las ventas del 5% anual.

Tanto en las tablas como en la figura expuesta a continuación se observa una diferencia en los gastos en insumos entre las alternativas, esto se debe al supuesto planteado en apartados anteriores, el cual sostiene que debido a que el emprendimiento tendrá una ocupación del 70% en vez el 85%, se estima que la cantidad de clientes por día será menor y esto se refleja en las ventas. Por ende, a menor cantidad de ventas, menor será la cantidad producida y por ende, menores los insumos necesarios para su funcionamiento correcto.

- 1) Insumos necesarios para responder a la demanda potencial.

Tabla 26:

Proyección de insumos valuado en dolar estadounidense: Havana.

Proyección Insumos Havana				
Insumos	2024	2025	2026	2027
Cafe en grano 10 Kg	\$2.640,00	\$2.772,00	\$2.910,60	\$3.056,13
Pack de leche	\$461,76	\$484,85	\$509,09	\$534,54
Canela 25gr	\$7,20	\$7,56	\$7,94	\$8,33
Cerveza	\$1.080,00	\$1.134,00	\$1.190,70	\$1.250,24
Gaseosas	\$10.800,00	\$11.340,00	\$11.907,00	\$12.502,35
Pan multicereal	\$1.200,00	\$1.260,00	\$1.323,00	\$1.389,15
Agua	\$7.200,00	\$7.560,00	\$7.938,00	\$8.334,90
Te	\$48,00	\$50,40	\$52,92	\$55,57
Chocolate en barra 100gr	\$576,00	\$604,80	\$635,04	\$666,79
Salsas dulces	\$205,20	\$215,46	\$226,23	\$237,54
Banana	\$96,00	\$100,80	\$105,84	\$111,13
Frutilla	\$192,00	\$201,60	\$211,68	\$222,26
Naranja	\$624,00	\$655,20	\$687,96	\$722,36
Matcha 50 gr	\$144,00	\$151,20	\$158,76	\$166,70
Yogurt	\$140,40	\$147,42	\$154,79	\$162,53
Sandwich de miga	\$1.293,60	\$1.358,28	\$1.426,19	\$1.497,50

Azúcar	\$108,00	\$113,40	\$119,07	\$125,02
Edulcorante	\$60,00	\$63,00	\$66,15	\$69,46
Servilletas	\$192,00	\$201,60	\$211,68	\$222,26
Semillas de chia 500gr	\$24,00	\$25,20	\$26,46	\$27,78
Granola 1 kg	\$36,00	\$37,80	\$39,69	\$41,67
Vasos Descartables	\$240,00	\$252,00	\$264,60	\$277,83
Total	\$27.368,16	\$28.736,57	\$30.173,40	\$31.682,07

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27:

Proyección de insumos valuado en dolar estadounidense : Emprendimiento

Proyección Insumos Emprendimiento				
Insumos	2024	2025	2026	2027
Cafe en grano 10 Kg	\$1.848,00	\$1.940,40	\$2.037,42	\$2.139,29
Pack de leche	\$323,23	\$339,39	\$356,36	\$374,18
Canela 25gr	\$5,04	\$5,29	\$5,56	\$5,83
Cerveza	\$756,00	\$793,80	\$833,49	\$875,16
Gaseosas	\$7.560,00	\$7.938,00	\$8.334,90	\$8.751,65
Pan multicereal	\$840,00	\$882,00	\$926,10	\$972,41
Agua	\$5.040,00	\$5.292,00	\$5.556,60	\$5.834,43
Te	\$33,60	\$35,28	\$37,04	\$38,90
Chocolate en barra 100gr	\$403,20	\$423,36	\$444,53	\$466,75
Salsas dulces	\$143,64	\$150,82	\$158,36	\$166,28
Banana	\$67,20	\$70,56	\$74,09	\$77,79
Frutilla	\$134,40	\$141,12	\$148,18	\$155,58
Naranja	\$436,80	\$458,64	\$481,57	\$505,65
Matcha 50 gr	\$100,80	\$105,84	\$111,13	\$116,69
Yogurt	\$98,28	\$103,19	\$108,35	\$113,77
Sandwich de miga	\$905,52	\$950,80	\$998,34	\$1.048,25
Azúcar	\$75,60	\$79,38	\$83,35	\$87,52
Edulcorante	\$42,00	\$44,10	\$46,31	\$48,62
Servilletas	\$134,40	\$141,12	\$148,18	\$155,58
Semillas de chia 500gr	\$16,80	\$17,64	\$18,52	\$19,45
Granola 1 kg	\$25,20	\$26,46	\$27,78	\$29,17
Vasos Descartables	\$168,00	\$176,40	\$185,22	\$194,48
Total	\$19.157,71	\$20.115,60	\$21.121,38	\$22.177,45

Fuente: elaboración propia.

En resumen:

Tabla 28:

Resumen de gastos en insumos

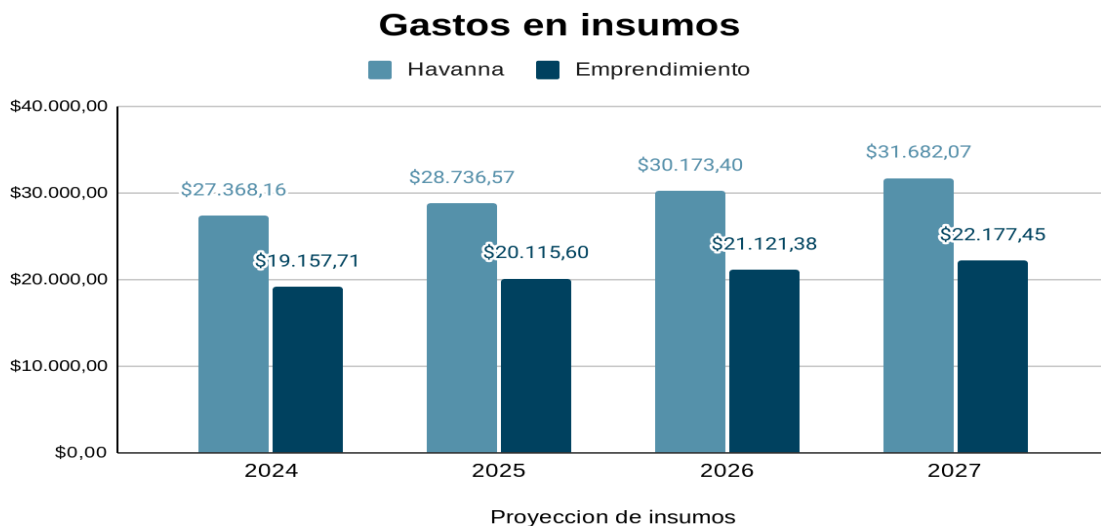
Proyección de insumos	2024	2025	2026	2027
Havanna	\$27.368,16	\$28.736,57	\$30.173,40	\$31.682,07
Emprendimiento	\$19.157,71	\$20.115,60	\$21.121,38	\$22.177,45

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente figura se puede apreciar la diferencia de egresos por período para cada una de las alternativas consideradas. Las mismas surgen del supuesto anteriormente mencionada sobre la diferencia porcentual en la ocupacion del local pero tambien a que la primer alternativa vende bajo el paraguas de una franquicia reconocida, por lo tanto, atraerá más clientes en todos los períodos, por ende, mayores niveles de venta, produccion y consecuentemente, de demanda de insumos. Esto se explica, como anteriormente se menciona, por las diversas acciones de marketing y difusión constante en todos los locales e incluso, utiliza medios masivos de comunicación tales como televisión, radio y diarios de circulación nacional que utiliza la marca, asi como tambien por su trayectoria y prestigio en el rubro de cafeterias.

Figura 4:

Comparación de gastos en insumos, valuado en dolar estadounidense.



Fuente: elaboración propia.

2) Proyección de depreciaciones

A la hora de realizar el cálculo de las depreciaciones, se tuvo en cuenta la vida útil de 10 años de cada equipo y mobiliario, anteriormente detallados.

Tabla 29

Proyección de depreciaciones.

Proyección de depreciaciones						
Depreciación	Equipamiento y mobiliario	Costo	2024	2025	2026	2027
10%	Set mesa y silla para 4	\$3.990	\$399	\$399	\$399	\$399
10%	Set mesa y silla para 2	\$600	\$60	\$60	\$60	\$60
10%	Set mesa y silla para 8	\$1.100	\$110	\$110	\$110	\$110
10%	Juego de living	\$405	\$41	\$41	\$41	\$41
10%	Lámparas	\$360	\$36	\$36	\$36	\$36
10%	Computadora	\$400	\$40	\$40	\$40	\$40
10%	Vitrina	\$4.500	\$450	\$450	\$450	\$450
10%	Equipo de música	\$450	\$45	\$45	\$45	\$45
10%	Registradora/controlador fiscal	\$150	\$15	\$15	\$15	\$15
10%	Aire acondicionado	\$1.500	\$150	\$150	\$150	\$150
10%	Servilletero	\$300	\$30	\$30	\$30	\$30
10%	Set vajilla de cafe x12	\$420	\$42	\$42	\$42	\$42
10%	Set vajilla de te x6	\$70	\$7	\$7	\$7	\$7
10%	Cubiertos x24	\$200	\$20	\$20	\$20	\$20
10%	Set de vasos licuados x6	\$28	\$3	\$3	\$3	\$3
10%	Set de vasos jugos x6	\$26	\$3	\$3	\$3	\$3
10%	Jarras	\$84	\$8	\$8	\$8	\$8
10%	Set de 3 tipos de platos x6	\$640	\$64	\$64	\$64	\$64
10%	Maquina de cafe	\$2.800	\$280	\$280	\$280	\$280
10%	Horno electrico	\$120	\$12	\$12	\$12	\$12
10%	Juguera	\$50	\$5	\$5	\$5	\$5
10%	Licuadaora	\$50	\$5	\$5	\$5	\$5
10%	Microondas	\$120	\$12	\$12	\$12	\$12
10%	Heladera con frizzer	\$700	\$70	\$70	\$70	\$70
10%	Bandejas	\$12	\$1	\$1	\$1	\$1
10%	pizarra	\$85	\$9	\$9	\$9	\$9
10%	Proyector	\$70	\$7	\$7	\$7	\$7
	Total	\$19.230	\$1.923	\$1.923	\$1.923	\$1.923

Fuente: elaboración propia.

No se ha considerado valor residual para los "equipos y mobiliarios" en los flujos de fondo porque se considera que ese valor es mínimo o muy cercano a cero.

➤ **Estado de resultados**

Se busca plasmar toda la información recolectada en las anteriores proyecciones con el fin de obtener la utilidad generada por el proyecto.

Tabla 30

Estado de resultado de Havana, valuado en dolar estadounidense.

Estado de resultado: Havana	Valores en dólar estadounidense			
	2024	2025	2026	2027
Ingresos	\$317.531,23	\$333.407,79	\$350.078,18	\$367.582,09
Insumos	\$27.368,16	\$28.736,57	\$30.173,40	\$31.682,07
Proveedores	\$26.376,00	\$26.376,00	\$26.376,00	\$26.376,00
Alquiler	\$15.819,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Personal	\$46.189,53	\$46.189,53	\$46.189,53	\$46.189,53
Servicios	\$2.556,00	\$2.556,00	\$2.556,00	\$2.556,00
Resultado bruto	\$199.222,54	\$217.549,69	\$232.783,25	\$248.778,49
Gastos de administracion	\$2.340,00	\$2.340,00	\$2.340,00	\$2.340,00
Gastos de comercializacion	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Depreciacion	\$1.923	\$1.923	\$1.923	\$1.923
IB (3%)	\$9.525,94	\$10.002,23	\$10.502,35	\$11.027,46
Utilidad antes del impuesto	\$184.233,60	\$202.084,46	\$216.817,91	\$232.288,03
IIGG (30%)	\$55.270,08	\$60.625,34	\$65.045,37	\$69.686,41
Utilidad neta	\$128.963,52	\$141.459,12	\$151.772,53	\$162.601,62

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31

Estado de resultado del emprendimiento, valuado en dolar estadounidense.

Estado de resultado: Emprendimiento	Valores en dólar estadounidense			
	2024	2025	2026	2027
Ingresos	\$221.596,50	\$232.676,33	\$244.310,14	\$256.525,65
Insumos	\$19.157,71	\$20.115,60	\$21.121,38	\$22.177,45
Proveedores	\$5.912,40	\$5.912,40	\$5.912,40	\$5.912,40
Alquiler	\$15.819,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Personal	\$46.189,53	\$46.189,53	\$46.189,53	\$46.189,53
Servicios	\$2.556,00	\$2.556,00	\$2.556,00	\$2.556,00
Resultado bruto	\$131.961,86	\$145.902,80	\$156.530,83	\$167.690,27
Gastos de administracion	\$2.340,00	\$2.340,00	\$2.340,00	\$2.340,00
Gastos de comercializacion	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Depreciacion	\$1.923	\$1.923	\$1.923	\$1.923
IB (3%)	\$6.647,90	\$6.980,29	\$7.329,30	\$7.695,77
Utilidad antes del impuesto	\$119.850,96	\$133.459,51	\$143.738,53	\$154.531,50
IIGG (30%)	\$35.955,29	\$40.037,85	\$43.121,56	\$46.359,45
Utilidad neta	\$83.895,67	\$93.421,65	\$100.616,97	\$108.172,05

Fuente: elaboración propia.

En resumen:

Tabla 32:

Comparación entre estados de resultado

Estado de resultado	2024	2025	2026	2027
Havana	\$128.963,52	\$141.459,12	\$151.772,53	\$162.601,62
Emprendimiento	\$83.895,67	\$93.421,65	\$100.616,97	\$108.172,05

Fuente: elaboración propia.

➤ Costo de capital

Para financiar el proyecto de inversión se proponen 3 escenarios:

- 1) El primer escenario contempla la financiación total mediante ahorros en dólares, considerando el costo de oportunidad asociado a una tasa de interés equivalente a la ofrecida por el Banco Santander para un plazo fijo en dólares, establecida en una Tasa Nominal Anual (TNA) del 5%. Esta tasa representa la opción alternativa para los fondos en caso de no llevar a cabo la inversión planificada.
- 2) En el segundo escenario, se sugiere una financiación parcial del 50% mediante ahorros en dólares, con un costo de oportunidad del 5% anual, y el otro 50% mediante un préstamo en dólares a un plazo de cuatro años, con una TNA del 10 %.
- 3) Se lleva a cabo una comparación de la rentabilidad del proyecto con respecto a la rentabilidad anual esperada de invertir los fondos en la franquicia de Café Martínez.

Tabla 33:

Comparación entre fuentes de financiación

Financiamiento del proyecto						
Alternativas	Havanna			Emprendimiento		
Medidas	VAN	TIR	PRI	VAN	TIR	PRI
<i>Escenario 1</i>	\$459.637,02	125%	10 meses	\$326.251,49	267%	4,5 meses
<i>Escenario 2</i>	\$349.016,60	222%	5 meses	\$261.165,81	503%	2,4 meses
<i>Escenario 3</i>	\$312.287,00	125%	10 meses	\$234.782,29	267%	4,5 meses

Fuente: elaboración propia.

A la luz de los análisis realizados, se puede concluir que en todos los escenarios planteados, tanto la opción de inversión en Havanna como la opción de emprendimiento presentan un Valor Actual Neto (VAN) positivo. Además, se destaca que la primera opción supera numéricamente a la segunda si se las compara en términos de VAN.

➤ Flujo de caja

Se presenta el flujo de caja de ambas alternativas de inversión,

Tabla 34:*Flujo de caja de Havanna.*

Flujo de caja					
	0	1	2	3	4
Ingresos					
Ventas		\$317.531,23	\$333.407,79	\$350.078,18	\$367.582,09
Egresos					
Insumos		\$27.368,16	\$28.736,57	\$30.173,40	\$31.682,07
Proveedores		\$26.376,00	\$26.376,00	\$26.376,00	\$26.376,00
Alquiler		\$15.819,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Personal		\$46.189,53	\$46.189,53	\$46.189,53	\$46.189,53
Servicios		\$2.556,00	\$2.556,00	\$2.556,00	\$2.556,00
Gastos de administracion		\$2.340,00	\$2.340,00	\$2.340,00	\$2.340,00
Gastos de comercializacion		\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Depreciaciones		\$1.923	\$1.923	\$1.923	\$1.923
IB (3%)		\$9.525,94	\$10.002,23	\$10.502,35	\$11.027,46
Subtotal		\$184.233,60	\$202.084,46	\$216.817,91	\$232.288,03
IIGG (30%)		\$55.270,08	\$60.625,34	\$65.045,37	\$69.686,41
Subtotal Neto		\$128.963,52	\$141.459,12	\$151.772,53	\$162.601,62
Depreciaciones (+)		\$1.923	\$1.923	\$1.923	\$1.923
Inversiones					
Alquiler y gastos de entrada	\$3.619,00				
Gastos de inscripcion	\$274,28				
Equipamiento y mobiliario	\$34.000,00				
Obras fisicas	\$1.200,00				
Fee de ingreso	\$10.000,00				
Pedido stock inicial	\$8.000,00				
Capital de trabajo	\$54.806,92				
Recupero de Capital de trabajo					\$54.806,92
Saldo	-\$108.281,20	\$130.886,52	\$143.382,12	\$153.695,53	\$219.331,54

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta el flujo de caja del emprendimiento de café, el cual presenta flujos positivos en todos los años bajo análisis.

Tabla 35:

Flujo de caja del emprendimiento.

Flujo de caja					
	0	1	2	3	4
Ingresos					
Ventas		\$221.596,50	\$232.676,33	\$244.310,14	\$256.525,65
Egresos					
Insumos		\$19.157,71	\$20.115,60	\$21.121,38	\$22.177,45
Proveedores		\$5.912,40	\$5.912,40	\$5.912,40	\$5.912,40
Alquiler		\$15.819,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Personal		\$46.189,53	\$46.189,53	\$46.189,53	\$46.189,53
Servicios		\$2.556,00	\$2.556,00	\$2.556,00	\$2.556,00
Gastos de administracion		\$2.340,00	\$2.340,00	\$2.340,00	\$2.340,00
Gastos de comercializacion		\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Depreciaciones		\$1.923,00	\$1.923,00	\$1.923,00	\$1.923,00
IB (3%)		\$6.647,90	\$6.980,29	\$7.329,30	\$7.695,77
Subtotal		\$119.850,96	\$133.459,51	\$143.738,53	\$154.531,50
IIGG (30%)		\$35.955,29	\$40.037,85	\$43.121,56	\$46.359,45
Subtotal Neto		\$83.895,67	\$93.421,65	\$100.616,97	\$108.172,05
Depreciaciones (+)		\$1.923	\$1.923	\$1.923	\$1.923
Inversiones					
Alquiler y gastos de entrada	\$3.619,00				
Gastos de inscripcion	\$274,28				
Equipamiento y mobiliario	\$17.040,00				
Obras físicas	\$1.200,00				
Fee de ingreso	-				
Pedido stock inicial	-				
Capital de trabajo	\$14.665,00				
Recupero de Capital de trabajo					\$14.665,00
Saldo	-\$33.179,28	\$85.818,67	\$95.344,65	\$102.539,97	\$124.760,05

Fuente: elaboración propia.

6. Evaluación de proyecto bajo condiciones de certeza

➤ VAN, TIR, Periodo de recupero.

En esta sección se analizaron los indicadores financieros para determinar si las alternativas de inversión en consideración cumplen con la viabilidad económica-financiera.

VAN

El VAN es la diferencia entre ingresos y egresos expresado en términos actuales, descontada la inversión inicial en el proyecto. La tasa de descuento que se utiliza es la tasa del plazo fijo en dólares del Banco Santander (TNA 5%) ya que es la tasa mínima exigida por el inversionista. El proyecto de inversión se aceptará siempre que el VAN sea igual o mayor a cero y se rechazará, en caso contrario. El resultado del VAN para Havana fue de \$459.637,02 mientras que el VAN del emprendimiento fue de \$326.251,49. Ambas alternativas de inversión cubren los costos operativos, la inversión inicial y producen un remanente de \$459.637,02 y \$326.251,49 respectivamente.

Según esta teoría, cualquiera de las alternativas deberían aceptarse ya que el resultado es mayor a cero.

Tasa Interna de Retorno

Es la tasa de interés que vuelve nula el VAN y por ende, cobra importancia a la hora de compararla con la tasa de descuento exigida por el inversionista ya que si la TIR del proyecto es igual o mayor a dicha tasa, el proyecto debe aceptarse si se prioriza la rentabilidad económicamente.

La tasa de interés anual exigida por el inversionista es de 5%, correspondiente a un plazo fijo en dólares en el Banco Santander.

El proyecto de inversión en Havana da como resultado una TIR de 125% mientras que el proyecto basado en un emprendimiento de cafetería da una TIR de 267% es decir, que ambos proyectos son candidatos a aceptarse ya que la tasa de retorno de la inversión es mucho mayor a la tasa exigida por el inversionista para los 4 años del proyecto.

Periodo de recupero

Sapag Chain (2014) sostiene que el periodo de recupero es el “número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptables por la empresa...”

Debido a que el flujo de caja de ambas alternativas de proyectos no son constantes a lo largo del tiempo, la fórmula para el cálculo es igual a $I_0 / \text{Promedio de flujo de caja}$, donde I_0 es la inversión inicial.

El periodo de recupero de la inversión inicial en el proyecto de Havana es de 10 meses ($PR=0,827$) mientras que en el proyecto del emprendimiento es de 5 meses ($PR=0,387$), siendo este último el que presenta un menor plazo de recupero de la inversión.

7. Análisis de sensibilidad

A los fines de incorporar la incertidumbre al análisis anteriormente realizado, se proponen a continuación los 3 escenarios posibles con el fin de brindar flexibilidad al flujo de fondos del proyecto: un escenario optimista y otro pesimista.

Las medidas de VAN fueron calculadas tomando como tasa de descuento a la tasa de 18% que manifiesta la franquicia Cafe Martinez como rentabilidad anual esperada por invertir en su negocio. El fin de tomar esta tasa de descuento fue analizar si las alternativas de inversión propuestas en este proyecto siguen siendo ventajosas, en comparación a utilizar los fondos en otros negocios sustitutos y bajo los siguientes escenarios planteados .

(1) Escenario optimista: se propone un crecimiento de ventas hasta un 10% y una reducción de costos hasta un 10%. En este caso, ambas alternativas de inversión presentan un VAN positivo en dicho escenario, se puede observar algunas medidas resumen y los histogramas de frecuencia a continuación:

Tabla 36:

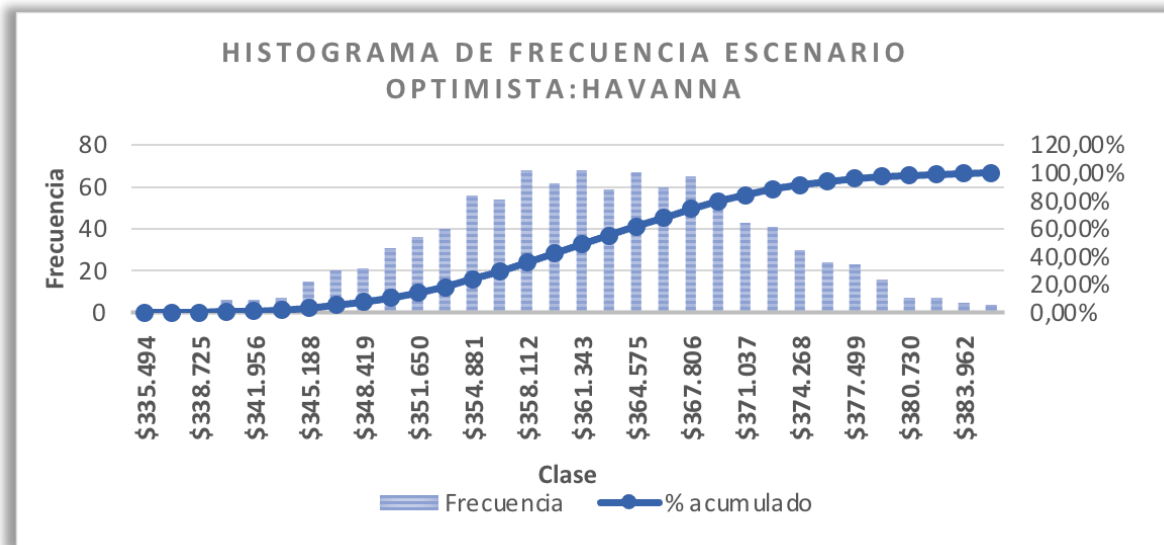
Análisis de sensibilidad: escenario optimista.

Escenario optimista		
Alternativas	Havana	Emprendimiento
Media VAN	\$ 361.604,2	\$ 264.788,8
Mínimo VAN	\$ 335.494,1	\$ 245.590,4
Máximo VAN	\$ 385.577,1	\$ 281.960,5

Fuente: elaboración propia.

Figura 5:

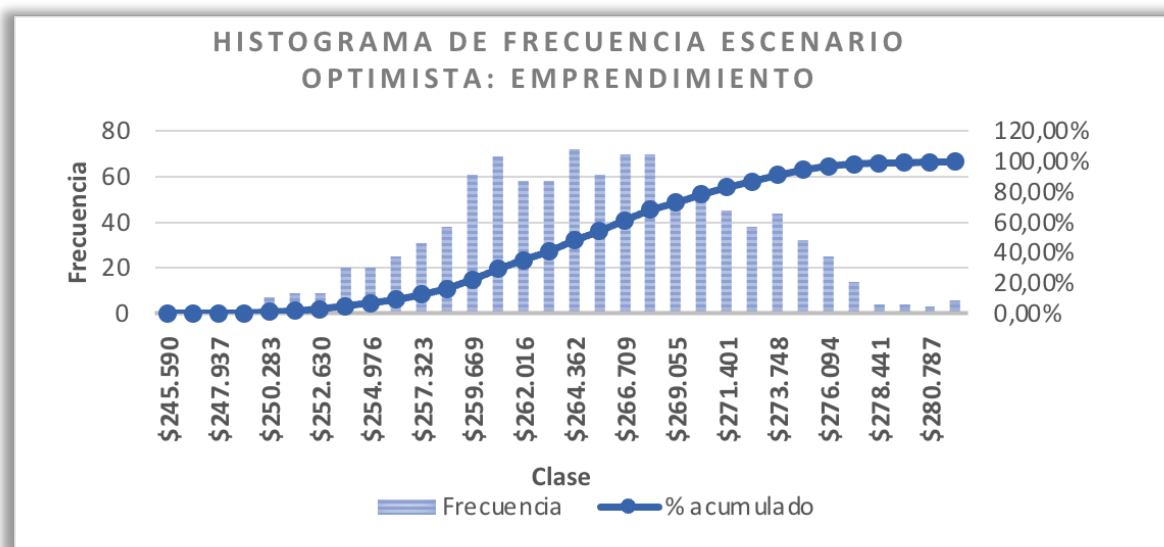
Histograma de frecuencia para Havanna (optimista)



Fuente: elaboración propia.

Figura 6:

Histograma de frecuencia para el emprendimiento (optimista)



Fuente: elaboración propia.

1) Escenario pesimista: caída en las ventas entre un 10-20% y aumento de costos entre un 10-20%. En este caso, ambas alternativas de inversión presentan un VAN positivo en dicho escenario, se pueden observar algunas medidas resumen y los histogramas de frecuencia a continuación:

Tabla 37:

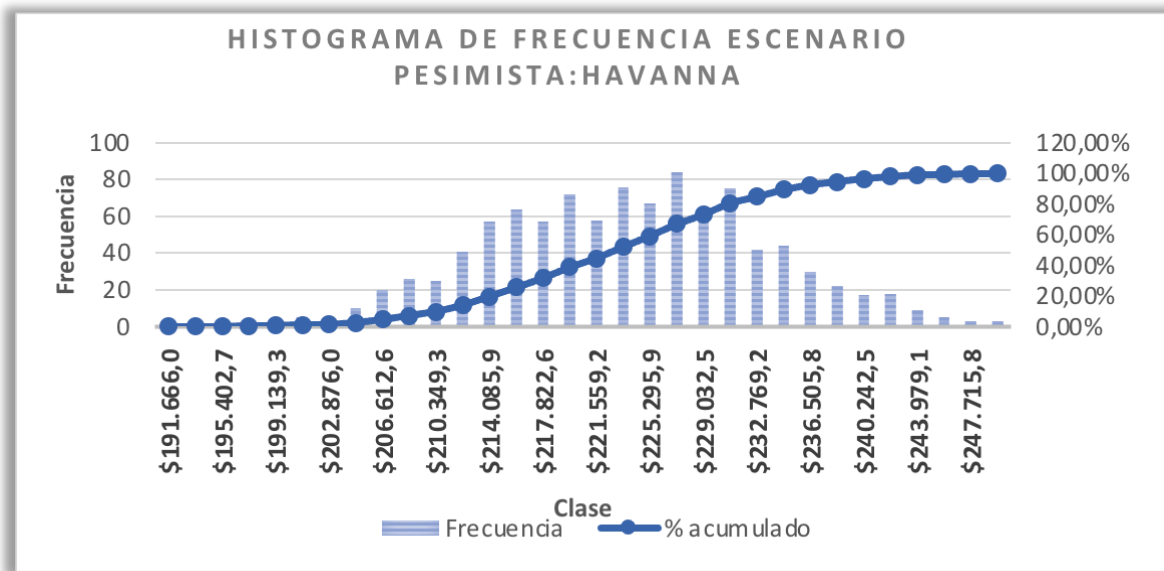
Análisis de sensibilidad: escenario pesimista.

Escenario pesimista		
Alternativas	Havana	Emprendimiento
Media	\$ 222.717,1	\$ 171.171,39
Mínimo	\$ 191.666,0	\$ 152.301,33
Máximo	\$ 249.584,1	\$ 188.428,70

Fuente: elaboración propia.

Figura 7:

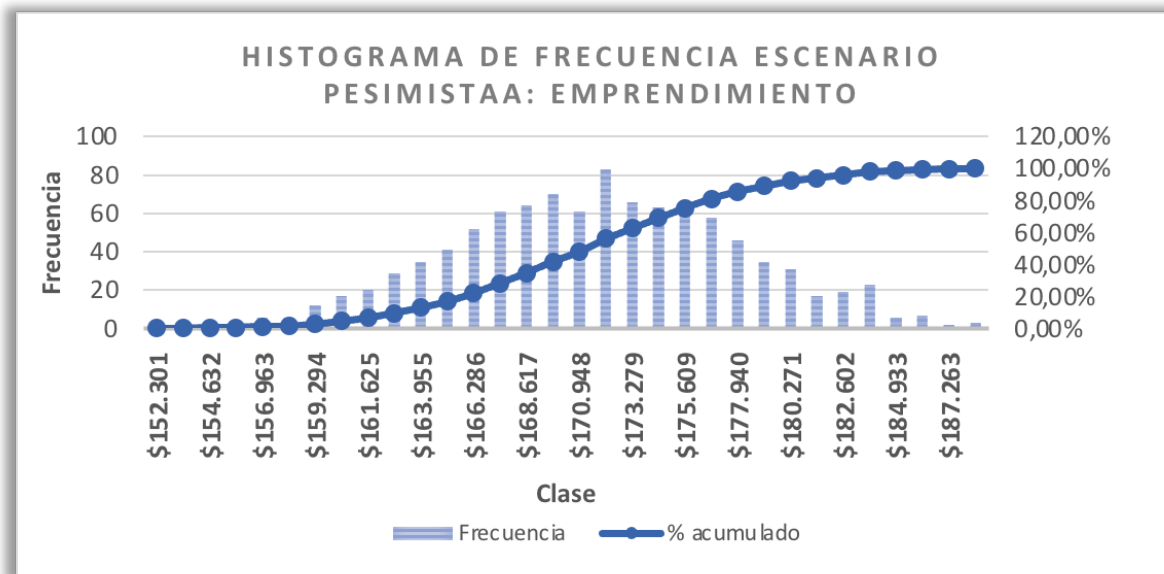
Histograma de frecuencia para Havana (pesimista)



Fuente: elaboración propia.

Figura 8:

Histograma de frecuencia para el emprendimiento (pesimista).



Fuente: elaboración propia.

En conclusión, se puede decir que en ambos escenarios tanto optimista como pesimista, ambas alternativas de inversión seguirán siendo opciones rentables si se mantiene constante los precios, las cantidades vendidas y costos. Los flujos de fondos podrían ser negativos solo en caso de un aumento en los costos y/o reducción de ventas de gran magnitud.

8. Conclusión y recomendaciones

Sobre la base de los resultados expuestos por cada análisis de viabilidad realizado, se ha llegado a la conclusión de que el proyecto es plenamente factible de llevar a cabo, ya sea optando por la inversión en un emprendimiento independiente o en la adquisición de una franquicia Havana. La elección entre ambas opciones dependerá de las características individuales del inversionista, incluyendo las fuentes de financiamiento disponibles y sus preferencias personales.

El objetivo primordial de este estudio de prefactibilidad consistió en presentar las condiciones actuales del mercado de cafeterías en la ciudad de Formosa, con el propósito de identificar sus debilidades y, a su vez, demostrar que constituye un nicho de mercado rentable y viable para su explotación. Después de exponer los resultados obtenidos, se puede concluir que el mencionado objetivo ha sido cumplido satisfactoriamente.

Desde una perspectiva comercial, el proyecto ofrecerá un servicio inexistente en la ciudad, el cual, según las encuestas realizadas, es considerado atractivo por los potenciales clientes, demostrando así la existencia de un mercado dispuesto a consumir los productos o servicios ofrecidos.

En cuanto al aspecto técnico, se ha identificado una ubicación coherente y privilegiada para el proyecto. Además, mediante balances detallados, se han determinado todos los requisitos necesarios, tanto en términos de insumos, infraestructura física como de equipamiento y mobiliario, proyectando los costos totales asociados.

Desde una perspectiva organizativa, el proyecto es viable, con una estructura diseñada de manera simple que especifica claramente las responsabilidades del personal y las interrelaciones entre ellos.

Se ha determinado que el proyecto cuenta con viabilidad legal, puesto que no existen impedimentos legales para su ejecución. Asimismo, se ha descrito el procedimiento necesario para su registro, detallando los impuestos que le afectarán.

En términos de viabilidad financiera, el proyecto es viable, ya que el Valor Actual Neto (VAN) es positivo, lo que indica que se generará un excedente después de recuperar la inversión inicial y obtener la rentabilidad deseada en cada una de las posibles alternativas. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es positiva y mayor que la tasa de costo de capital en todos los escenarios planteados, lo que implica que se recomienda que se lleve adelante el proyecto.

La inversión inicial no solo se recupera dentro del Horizonte Temporal de Análisis sino que lo hace con un horizonte menor a un año.

En resumen, todas las evaluaciones de viabilidad propias de un proyecto de inversión han sido superadas con éxito.

Apellido, A. (2024, mayo 3). Entrevista personal.

9. Bibliografía

Aranday (2018). "Formulación y evaluación de proyectos de inversión". Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Administración Federal de Ingresos Públicos (2024). Personas Jurídicas, procedimiento de inscripción y obligaciones. AFIP.
<https://www.afip.gob.ar/regimenGeneral/inscripcion/personas-juridicas/pasos.asp>.

Banco Central de la Republica Argentina (2024, abril 8). *Resultados de REM Marzo 2024*.

Bcra.gob.ar.<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-mar-2024.pdf>

Banco Santander (2015, Diciembre). *Super plazo fijos en dolares*. Santander Agronegocios.
<https://www.santander.com.ar/banco/online/agro/inversiones/super-plazo-fijo/super-plazo-fijo-en-dolares>.

Ferreira (2023, diciembre) Entrevista personal.

Maldonado (2023, diciembre) Entrevista personal.

Cardozo (2023, diciembre) Entrevista personal.

Consultoría ambiental CAFF (2022, Octubre). Evaluación ambiental.

<https://caaff.com.mx/noticias/evaluacion-ambiental-ea>.

Dirección General de Rentas (2023). *Guía de trámites*. Administración Tributaria Provincial. <https://www.dgrformosa.gob.ar/>.

Encuestas de elaboración propia.

Ferrá, Coloma y Claudia Botteon (2007). Evaluación privada de proyectos. Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.

Fontaine, E. R. (2008). Evaluación Social de Proyectos. 13ª edición, Pearson Educación de México S. A. de C.V., Mexico.

Gobierno de Formosa (2024) . Inscripción en el Registro Público. Gobierno de la Provincia de Formosa.
https://www.formosa.gob.ar/tramite/1048/356/inscripcion_en_el_registro_publico_-_matricula_de_persona_humana_con_una_actividad_economica_organizada.

INDEC (2015, Octubre 1). *Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo, según departamento. Provincia de Formosa. Años 2010-2025*.
Indec.gob.ar/.

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/proy_1025_depto_formosa.xls

INDEC (2022) Resultados definitivos del censo 2022.

https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_formosa/.

Puyo (2023). Entrevista personal Inmobiliaria “Lorgio Puyo”

La Nacion (2023, Julio 13). *Cuánto pagan los bancos por un plazo fijo en dólares?* La Nacion Economía.

[https://www.lanacion.com.ar/economia/es-negocio-cuanto-pagan-los-bancos-por-un-plazo-fijo-en-dolares-nid13072023/#:~:text=Cu%C3%A1nto%20paga%20un%20plazo%20fijo%20en%20d%C3%B3lares,-Cada%20mes%2C%20luego&text=Actualmente%2C%20se%20ubican%20en%20un,154%25%20anual%20\(TEA\).](https://www.lanacion.com.ar/economia/es-negocio-cuanto-pagan-los-bancos-por-un-plazo-fijo-en-dolares-nid13072023/#:~:text=Cu%C3%A1nto%20paga%20un%20plazo%20fijo%20en%20d%C3%B3lares,-Cada%20mes%2C%20luego&text=Actualmente%2C%20se%20ubican%20en%20un,154%25%20anual%20(TEA).)

Mercado Libre Argentina (2023). Mobiliario. Mercado Libre.

[https://listado.mercadolibre.com.ar/mobiliario#D\[A:mobiliario\]](https://listado.mercadolibre.com.ar/mobiliario#D[A:mobiliario]).

Padilla Marcial Cordoba “Formulación y evaluación de proyectos” (2011) Segunda edición.

Pascolo,P. 2023. Ficha tecnica e inversion inicial. [ppascolo@centrofranchising.com]

Sapag Chain, Sapag Puelman (2014) "Evaluación y preparación de proyectos" Sexta edición.

Ferrari (2023, diciembre) Entrevista personal.

Unión de Trabajadores de Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (2024). Escalas Salariales. U.T.H.G.R.A.
<https://uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/>.

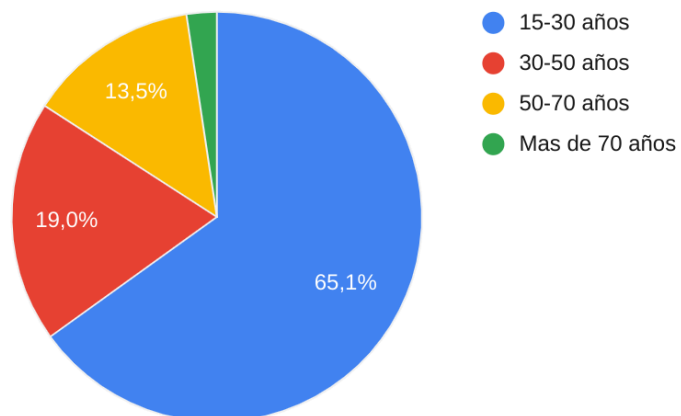
10. Anexo

Anexo 1: Preguntas del Cuestionario para los Potenciales Clientes. (modelo de encuesta)

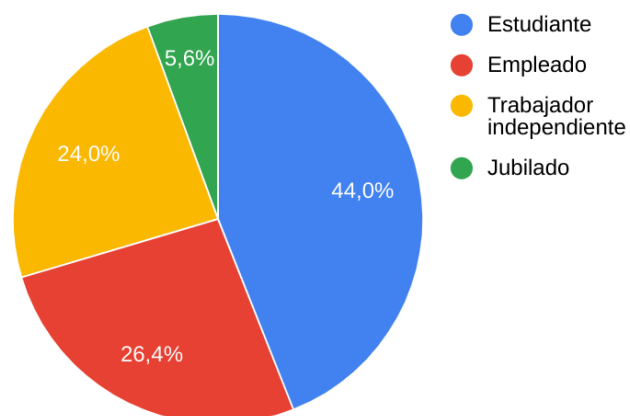
- 1) Edad
- 2) Ocupación
- 3) ¿Con qué frecuencia consume café a la semana?
- 4) En una semana promedio ¿con que frecuencia asiste a una cafetería para desayunar, merendar y/o comprar para llevar?
- 5) A la hora de acompañar la bebida en el desayuno o merienda, prefiere opciones:
- 6) ¿Posee preferencias por una cafetería en particular en la ciudad de Formosa?
- 7) En caso de responder "si", esa preferencia se debe a: Marca de la franquicia, prestigio y trayectoria, Diversidad en el menú ofrecido, Calidad en el menú ofrecido, ubicación del local, comodidad, rapidez.
- 8) ¿Cree necesario ampliar la variedad gastronómica ofrecida en cafeterías de la ciudad de Formosa? Si/No/ Me es indiferente.
- 9) ¿Sería de su interés concurrir a una cafetería que ofrezca distintos eventos con el fin de entretenimiento? Por ejemplo: exposiciones de arte y fotografía, bandas en vivo, entre otras. Si/No/ Me es indiferente.
- 10) Del 1 al 10, ¿qué valor tiene para usted el hecho de que el local tenga una ubicación céntrica? Entendiéndose 1 como "poco importante" y 10 como "muy importante".
- 11) Del 1 al 10, ¿qué valor tiene para usted el hecho de que el local pertenezca a una franquicia conocida? Entendiéndose 1 como "poco importante" y 10 como "muy importante".
- 12) Del 1 al 10, ¿qué valor tiene para usted el hecho de que exista una sala de estudio y/o coworking? Entendiéndose 1 como "poco importante" y 10 como "muy importante".
- 13) ¿De qué depende que utilice el servicio de coworking?
- 14) ¿Asistirás a un nuevo café en la ciudad con estas características: espacios de lectura, espacios de coworking, espacio verde, nuevas opciones gastronómicas, eventos de entretenimiento? Si/No/ Tal vez
- 15) ¿Cuántas veces al mes asistirás?

Anexo 2: Respuestas del Cuestionario para los Potenciales Clientes.

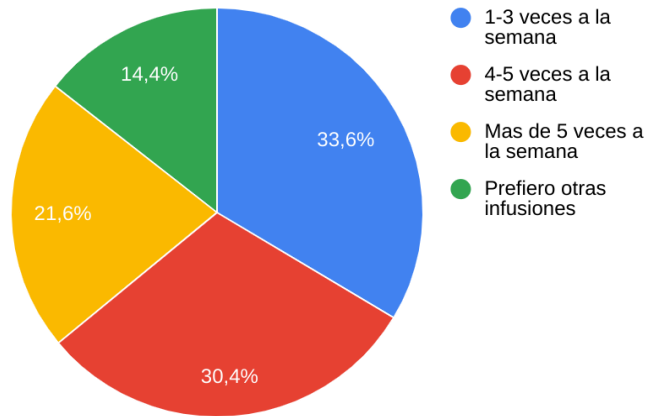
1) Edad



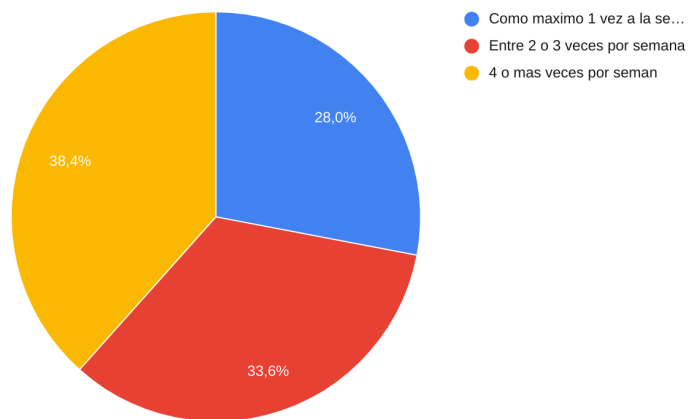
2) Ocupación



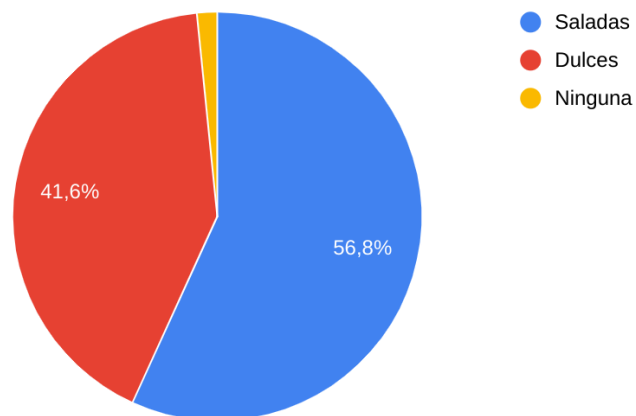
3) ¿Con qué frecuencia consume café a la semana?



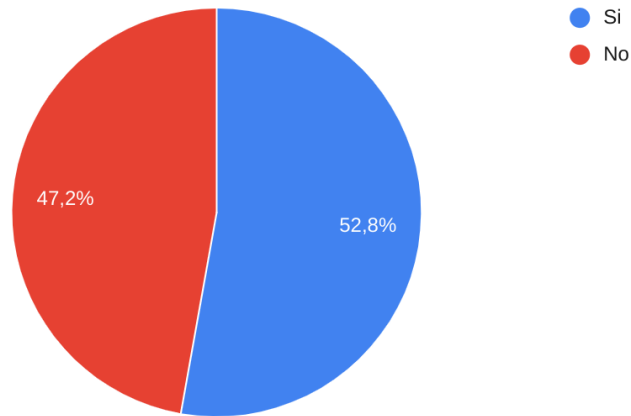
4) En una semana promedio ¿con que frecuencia asiste a una cafetería para desayunar, merendar y/o comprar para llevar?



5) A la hora de acompañar la bebida en el desayuno o merienda, prefiere opciones:

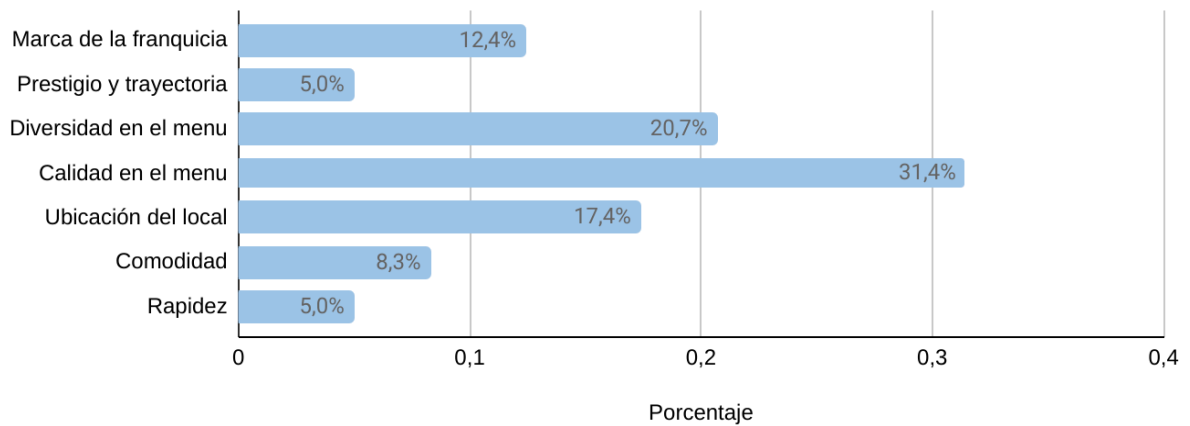


6) ¿Posee preferencias por una cafetería en particular en la ciudad de Formosa?

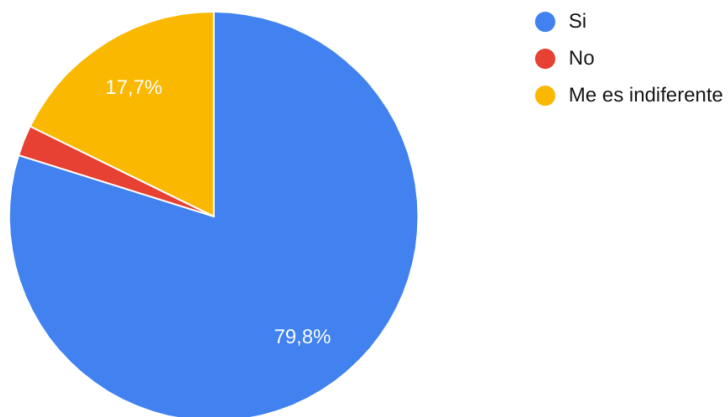


7) En caso de responder "si", esa preferencia se debe a: **Marca de la franquicia, prestigio y trayectoria, Diversidad en el menú ofrecido, Calidad en el menú ofrecido, ubicación del local, comodidad, rapidez.**

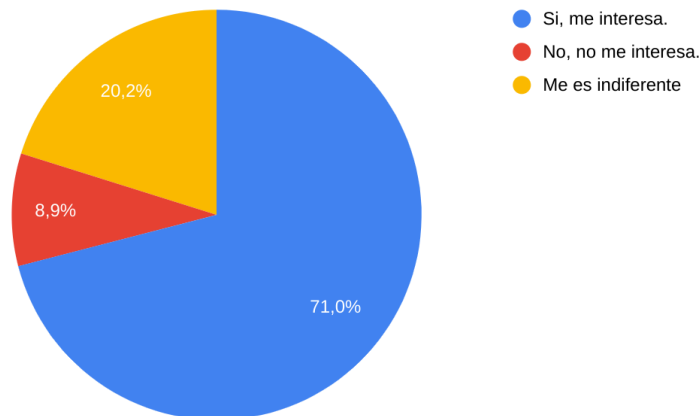
Esa preferencia se debe a:



8) ¿Cree necesario ampliar las variedad gastronómica ofrecida en cafeterías de la ciudad de Formosa? **Si/No/ Me es indiferente.**

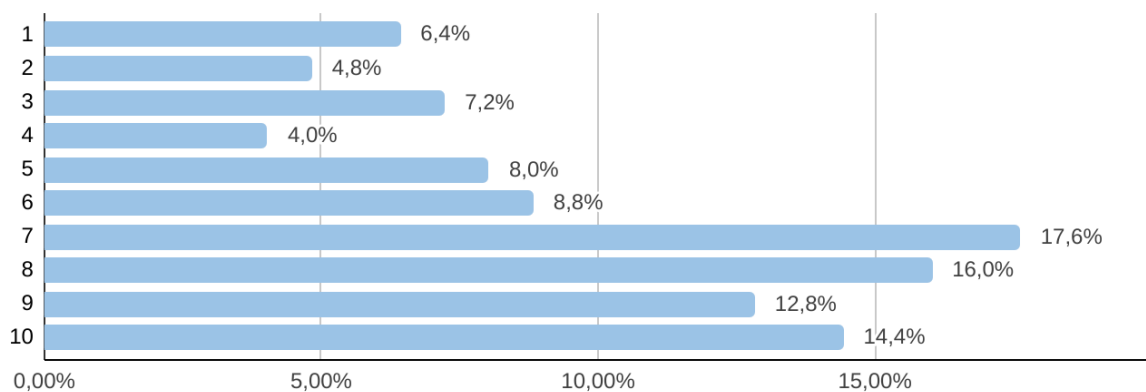


9) ¿Sería de su interés concurrir a una cafetería que ofrezca distintos eventos con el fin de entretenimiento? Por ejemplo: exposiciones de arte y fotografía, bandas en vivo, entre otras. Si/No/ Me es indiferente.



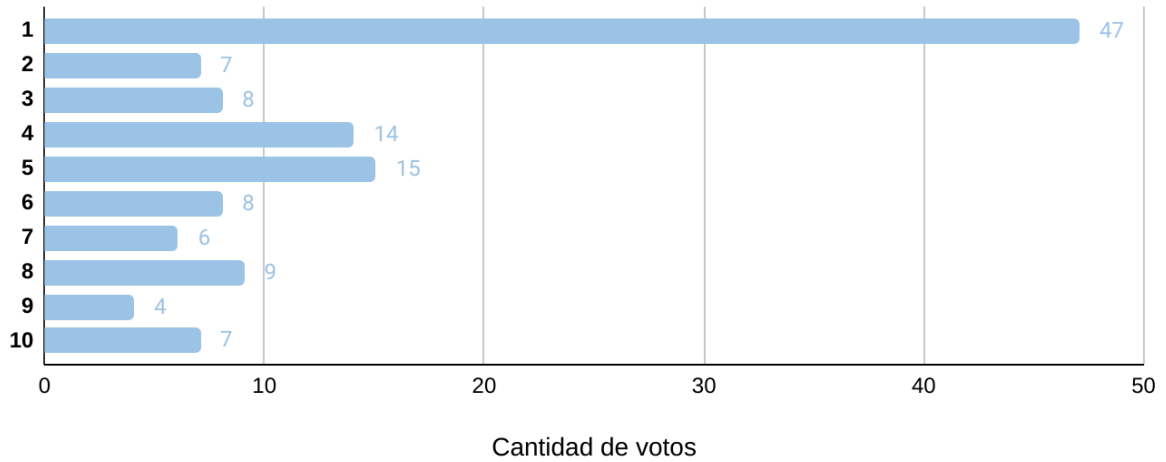
10) Del 1 al 10, ¿qué valor tiene para usted el hecho de que el local tenga una ubicación céntrica? Entendiéndose 1 como "poco importante" y 10 como "muy importante".

Del 1 al 10, ¿qué valor tiene para usted el hecho de que el local tenga una ubicación céntrica?



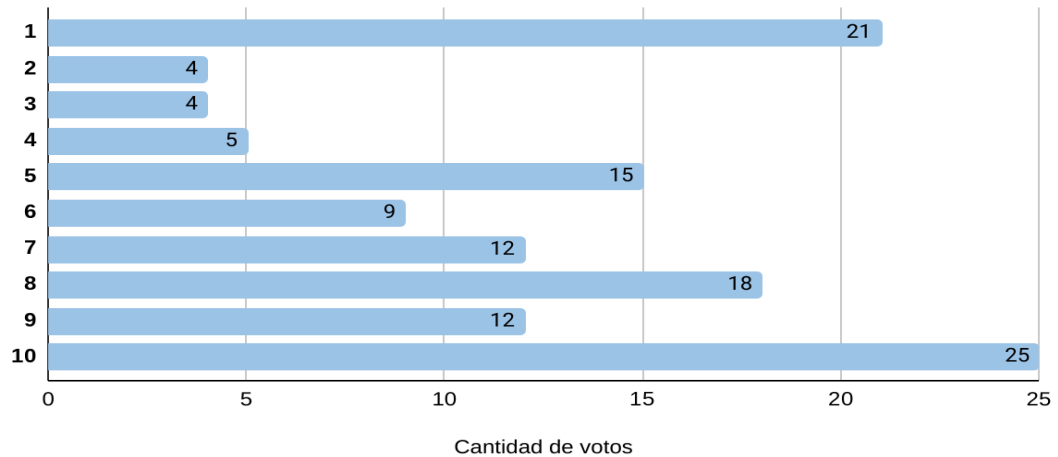
11) Del 1 al 10, ¿qué valor tiene para usted el hecho de que el local pertenezca a una franquicia conocida? Entendiéndose 1 como "poco importante" y 10 como "muy importante".

Del 1 al 10, ¿qué valor tiene para usted el hecho de que el local pertenezca a una franquicia conocida?

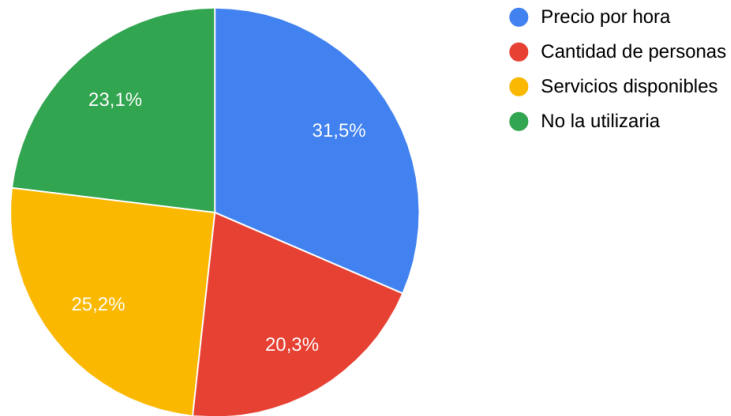


12) Del 1 al 10, ¿qué valor tiene para usted el hecho de que exista una sala de estudio y/o coworking? Entendiéndose 1 como "poco importante" y 10 como "muy importante".

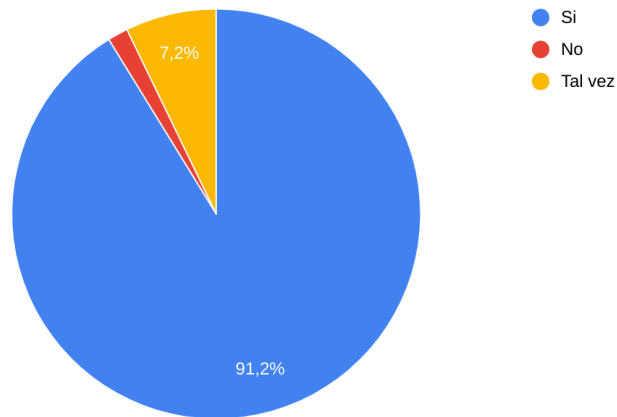
Del 1 al 10, ¿qué valor tiene para usted el hecho de que exista una sala de estudio y/o coworking?



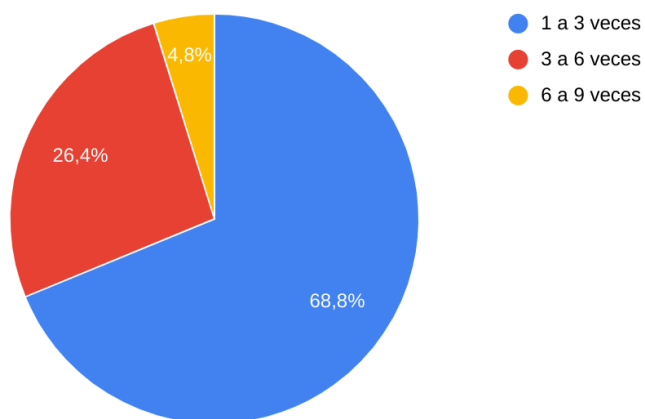
13) ¿De qué depende que utilice el servicio de coworking?



14) ¿Asistirás a un nuevo café en la ciudad con estas características: espacios de lectura, espacios de coworking, espacio verde, nuevas opciones gastronómicas, eventos de entretenimiento? Si/No/ Tal vez



15) ¿Cuántas veces al mes asistirás?



Anexo 3: Entrevista a gerente de cafeterías

- 1) ¿Cuánto tiempo lleva en funcionamiento este local?
- 2) ¿Para cuántas personas tiene capacidad el local?
- 3) ¿Cómo se distribuye la demanda durante el año?
- 4) ¿Cuál es el porcentaje aproximado de ocupación del local regular?
- 5) La franquicia les impone cumplir ciertos objetivos respecto a los ingresos mensuales o anuales?
- 6) La franquicia les impone un límite mínimo o máximo en cuanto a compras de productos de la marca?

Anexo 4: Respuestas a la entrevista de gerentes

Entrevista	Puerto de palos	Cafe martinez	Casa Libertad	Bonafide
Pregunta 1	22 años	10 años	2 años	1 año
Pregunta 2	130 personas	65 personas	85 personas	110 personas
Pregunta 3	Similar	Similar	Similar	Similar
Pregunta 4	75%	80%	75%	80%
Pregunta 5	-	No	-	No
Pregunta 6	-	A demanda. Gasto mensual 1500-2000 USD aprox.	-	A demanda. Gasto aproximado 1500 usd

Conceptos	Haberes	No Remunerativo	Descuentos
Sueldo Basico	188.767,00		
Adicional por complemento	22.652,04		
Adicional Por Movilidad (12%)	22.652,04		
Adicional Especial Turismo	11.326,02		
ACUERDO 2023 TERCER TRAMO - ADICIONAL REMUNERATIVO	100.069,00		
ACUERDO 2023 3° TERCER TRAMO SUMA NO REMUNERATIVA		50.035,00	
Jubilación - Ley 24.241 (11%)			38.001,27
Ley 19.032 - INSSJP (3%)			10.363,98
Obra Social (3% de Jornada 48h)			10.363,98
Cuota Sindical (2.5%)			9.887,53
Segudo de Vida y Sepelio (1%)			3.955,01
SUBTOTALES	345.466,10	50.035,00	72.571,78
		TOTAL NETO \$	322.929,32

Conceptos	Haberes	No Remunerativo	Descuentos
Sueldo Basico	452.889,00		
Adicional por complemento	54.346,68		
Adicional Por Movilidad (12%)	54.346,68		
ACUERDO 2023 TERCER TRAMO - ADICIONAL REMUNERATIVO	211.484,00		
ACUERDO 2023 3° TERCER TRAMO SUMA NO REMUNERATIVA		105.742,00	
Jubilación - Ley 24.241 (11%)			85.037,30
Ley 19.032 - INSSJP (3%)			23.191,99
Obra Social (3% de Jornada 48h)			23.191,99
Cuota Sindical (2.5%)			21.970,21
Segudo de Vida y Sepelio (1%)			8.788,08
SUBTOTALES	773.066,36	105.742,00	162.179,57
		TOTAL NETO \$	716.628,79