

Como en casa

Plan de Negocio

Versión: 1

Fecha: 2010-06-22

Este documento ha sido desarrollado con el software *Empreware Plan de Negocio* (www.empreware.com) para la edición de Julio 2010 de la Revista Clarin Pymes.

Este documento ha sido desarrollado con el software **Empware Plan de Negocio** (www.empware.com) para la edición de Julio 2010 de la Revista Clarin Pymes.

Índice

Resumen	4
La empresa	5
Productos y servicios	6
Mercado	7
Competencia.....	9
Colaboradores	11
Comercial.....	12
Operaciones.....	13
Equipo.....	14
Plan financiero.....	15
Aspectos legales	20
Implementación	21
Anexo financiero	22

Resumen

Nuestro emprendimiento ofrece servicios de comidas y cafetería en un salón de 40 mesas. Nuestro foco es la calidad y variedad de nuestra oferta que incluye platos tradicionales que consumiríamos en nuestros hogares, postres y bebidas, como también desayunos.

Ofrecemos opciones de platos hechos en base a las recetas con las que la generación nacida entre 1970 y 1990 creció consumiendo. Milanesas hechas con doble empanado, fideos con tuco (en vez de spaghetis al fileto) o postres como Chocotorta, son el pilar central de nuestra carta.

Adicionalmente apoyamos la oferta con una atmosfera que recrea la sociedad de entre 1970 y 1980. Aspectos como la decoración, la música y la moda dan al salón una sensación de estar en algún año de ese período.

Análisis del negocio (Pesos)	Total 5 años
¿Cuánto vende mi empresa?	\$ 8.658.261
¿Mi empresa gana dinero?	Si
Ganancias	\$ 1.376.634
Ganancias como porcentaje de las ventas	16%
¿Cuál es la inversión necesaria?	\$ 323.277
¿En cuántos meses se recupera la inversión?	24
¿Cuál es la rentabilidad de la inversión (TIR)?	59%

La empresa

Descripción del negocio

Nuestro emprendimiento ofrece servicios de comidas y cafetería en un salón de 40 mesas. Nuestro foco es la calidad y variedad de nuestra oferta que incluye platos tradicionales que consumiríamos en nuestros hogares, postres y bebidas, como también desayunos.

Ofrecemos opciones de platos hechos en base a las recetas con las que la generación nacida entre 1970 y 1990 creció consumiendo. Milanesas hechas con doble empanado, fideos con tuco (en vez de spaghetis al fileto) o postres como Chocotorta, son el pilar central de nuestra carta.

Adicionalmente apoyamos la oferta con una atmosfera que recrea la sociedad de entre 1970 y 1980. Aspectos como la decoración, la música y la moda dan al salón una sensación de estar en algún año de ese período.

Historia de la empresa

La empresa tiene como fundadores a Fernando A. y a Diana Q. A la fecha, ya hemos:

- Entablado relaciones con proveedores.
- Comenzamos un trabajo de difusión entre la red de contactos que tenemos a fin de estimar de manera mas certera la demana.
- Alquilamos un local desde donde nos encargaremos de las operaciones del emprendimiento.
- Establecimos la sociedad comercial.

Socios

Fernando A. es el Gerente General de la compañía. Es licenciado en Administración de Empresas y tiene una amplia experiencia en el manejo administrativo de empresas locales y multinacionales. Posee el 50% de las acciones de la empresa y a la fecha lleva invertidos 75,000 ARS.

Diana Q. es la Gerente de Operaciones de la empresa. Tiene formación en catering adquirida en el Instituto AG y en restaurantes y hoteles de Buenos Aires. Se ha desempeñado profesionalmente en varios restaurantes de renombre. Realizó una especialización en pastelería en París. Posee el restante 50% de las acciones y también lleva invertidos 75,000 pesos a la fecha.

Productos y servicios

Actuales

Nuestra oferta se base en tres tipos de propuestas en función del momento del día:

- Desayunos y meriendas: son tres combinaciones de cafetería, diferentes opciones de jugos, budines, medialunas y tostados
- Almuerzos: en este caso ofrecemos seis opciones posibles de platos en base a pastas, pollo y carne.

Adicionalmente complementamos la oferta con opciones de bebidas acordes a la combinación seleccionada. En este caso nuestra oferta incluye vinos y cervezas, bebidas no alcohólicas.

En cuanto a los postres, incluyen, tortas, helados, y ensaladas de frutas.

En desarrollo

Estamos pensando adicionalmente ofrecer servicios de catering para clientes que quieran organizar almuerzos o reuniones de trabajo.

Este servicio sería prestado en las instalaciones del clientes donde nosotros nos encargaríamos de la logística y preparación del ambiente donde la reunión se desarrolle.

Tuvimos algunas experiencias en este sentido que nos ayudó a entender que si bien no estimamos una gran cantidad de ventas de este tipo de servicio, nuestra oferta de platos preparados como en casa, tendría gran aceptación. Adicionalmente, en base al relevamiento que hicimos, no existe una competencia clara de un servicio de estas características en nuestra zona de influencia.

Mercado

Perfil del cliente

Nuestros clientes son personas que trabajan en microcentro en un radio de 10 cuadras a la redonda que no tienen una opción de almuerzo de la forma en la que comen en sus casas, con platos preparados en forma artesanal y recetas de "toda la vida". Nacieron entre 1970 y 1990, por lo que tienen entre 20 y 40 años y una necesidad diaria de almorzar en base a recetas sanas.

Existe una corriente que está instalando la idea de recrear algunos aspectos de la sociedad del período de entre 1970 y 1980. Desde algunos aspectos de la moda (zapatillas Fxxx, Pxxx o Pxxx) hasta grupos de música que encontraron su apogeo en ese periodo y hoy casi 40 años después están siendo reversionados o explorando iniciativas de reagruparse.

Queremos ofrecer a este segmento de la población una alternativa que los transporte a su niñez, en aspectos como la atmosfera, pues ambientaremos el salón acorde a la decoración de esa época, la música y por supuesto la oferta culinaria.

Tamaño del mercado

Estaremos ubicados en la zona de Plaza Roma en la calle 25 de Mayo y Tucumán, en el microcentro porteño.

En base al relevamiento realizado:

- En promedio 1 de cada 5 personas que trabajan en la zona de influencia desayuna fuera de su casa al menos 3 veces por semana
- En promedio 1 de cada 3 personas almuerzan fuera de la oficina

El estudio de mercado también relevó que 25 empresas con nóminas de empleados de mas de 350 cada una tienen ubicaciones en la zona de Plaza Roma y sus inmediaciones.

Si tomamos que en promedio una persona no se traslada mas de 7 cuadras desde su lugar de trabajo hasta el destino elegido para almorzar o desayunar, estamos ante un mercado potencial de unos 1000 comensales. Nuestro plato promedio tendrá un precio de 50 pesos para la opción de Almuerzos y de 25 pesos para los Desayunos.

Producto	Cantidad de comensales mensuales	Valor promedio de la consumición	Tamaño de mercado mensual*
Desayunos	800	\$ 25	\$ 20,000
Almuerzos	1000	\$ 50	\$ 50,000

* Estaremos abiertos de Lunes a Viernes para la opción de Desayunos

* Ofreceremos almuerzos solo de Lunes a Viernes

Evolución del mercado

Creemos que el mercado, puede crecer hasta un máximo de 2.5 rotaciones de salón diarias en el turno del almuerzo en un plazo máximo de un año.

Turno	Rotaciones de salón diarias	Cantidad de mesas	Comensales por mesa	Cantidad de comensales diarios	Cantidad de comensales mensual
Desayuno	1	40	1	40	240
Almuerzo	2,5	40	1,5	150	750

Si bien, existe una ligera estacionalidad en este servicio en los meses de Abril - Octubre, el promedio de comensales anuales resulta en alrededor de 11,200 clientes por año.

Competencia

Principales competidores

SC

Es nuestro más serio competidor, aunque enfoca su oferta en platos gourmet para todos los días. Tiene 20 empleados y un salón con 30 mesas. Ofrece almuerzos, desayunos y opera 10 horas por día. No abre los sábados. El ticket promedio ronda los 35 pesos y tiene programas de descuentos con el Club La Nación de 20% para los socios. La ambientación del salón es moderna y minimalista, lo que lo convierte en una opción para mayormente grupos de entre 2 y 3 comensales por mesa.

PR

Es un tradicional bar de la zona con un salón de 20 mesas. Sus precios son altos y la calidad que ofrece ha ido bajando en los últimos tiempos. Se centra mayormente en opciones de desayunos, dada la variedad de su carta aunque normalmente los mediodías logra tener una rotación de hasta 3 turnos para almorzar. Creemos que la principal virtud es la fidelidad de su clientela que encuentra en el trato amable y coloquial de sus mozos, la razón para regresar. Su ticket promedio para el desayuno ronda los 30 pesos (incluye jugo de naranja natural e incluso opciones de platos de fruta) y para el almuerzo 50 pesos. Tiene 10 empleados.

MN

Otro clásico de la zona con un orientación a comida española de la zona de Navarra. Tiene 30 años de antigüedad, no ofrece opción de desayuno y su carta ofrece opciones basadas mayormente en pescados y mariscos. Tiene un salón para 75-90 comensales. Normalmente no logra completar el salón y tiene un ticket promedio de 90 pesos.

LF

Es una empresa familiar que se caracteriza por la ambientación del salón que genera una sensación de haberse detenido en el tiempo en el año 1980. Desde la decoración hasta la oferta de platos todo genera una sensación en el comensal que está ante una oferta detenida en el tiempo.

Ofrece una amplia opción de platos, con un precio promedio de 40 pesos. Solo ofrece almuerzos y está abierto de Lunes a Viernes. Tiene unos 30 empleados y un salón con 40 mesas.

Nuevos entrantes

La ubicación y las características físicas del inmueble es la principal barrera de entrada, y si bien la zona es atractiva por caudal de comensales y sus hábitos para la instalación de restaurantes, no vemos que sea posible debido a que no existen locales actualmente o en corto plazo disponibles con facilidades para operar un restaurante.

Si existen locales para instalar alternativas de comida Deli o de Take Away* que si bien no consideramos competencia directa no dejamos de tener presente que si son una opción para nuestros potenciales clientes.

* En la zona han abierto dos locales en los últimos 12 meses, que si bien no han sido un éxito al comienzo han ido afianzándose con el correr de los meses.

Ventajas competitivas

Consideramos que la principal ventaja competitiva radica en nuestra carta y en la ambientación del lugar que da una atmósfera única entre los competidores de la zona.

Ofrecemos las opciones de almuerzo y desayuno con los que la generación nacida entre 1970 y 1985 crecieron. Según nuestro relevamiento, si bien existen opciones gourmet nadie ofrece platos con los que cada uno de los de nosotros creció.

Desde opciones como fideos con tuco en vez de spaghetti con salsa rosa o cafe con leche con galletitas LN hasta arroz con leche o CHT, son opciones de platos que ofreceremos.

Adicionalmente ambientaremos el salón con fotos, recortes de revistas de la época, e incluso la música con la que amenizaremos el ambiente será alusiva a la época.

Encontramos que existe una demanda insatisfecha en este sentido, luego de encontrar grupo en redes sociales o en internet que apoyan este tipo de iniciativas. Desde la publicidad también encontramos que existen claras señales de que existe esta necesidad. Ejemplos como los de las zapatillas Fxxx o Pxxx, que hace unos meses volvieron a fabricarse, o ediciones limitadas de galletitas que recrean el packaging de hace 20 años ayudan a reforzar el hecho de nuestra ventaja competitiva.

Colaboradores

Proveedores

Nuestros proveedores serán mayoristas de productos alimenticios de calidad, que es el principal aspecto de nuestra oferta.

Ya entablamos relaciones con los distribuidores de bebidas y lácteos. Estamos en tratativas para cerrar acuerdos con los proveedores de carnes y de pescado.

Comercial

Análisis de Precios

Tenemos pensado ofrecer las siguientes familias de productos:

- Desayunos - Meriendas: estimamos establecer el precio promedio de los combos desayuno en 10 pesos.
- Almuerzo: el precio promedio de los combos almuerzo estarán en 20 pesos.

Publicidad

Tenemos pensado hacer publicidad vía:

- En la vía pública en la zona de influencia, a través de volantes.
- A través de la web en buscadores como Google o Yahoos
- Redes Sociales (Facebook o Twitter)

Operaciones

Localización

Nuestro local comercial se ubicará en San Martín entre Lavalle y Tucumán.

Tiene 400 metros cuadrados destinados en 1 planta donde funcionará el salón comedor y la barra. Cuenta con un subsuelo donde funcionará la cocina (los platos desde la cocina al salón comedor subirán por un montacarga de platos).

Ya tenemos firmado el contrato de alquiler y estamos comenzando a pedir presupuestos para las refacciones que evaluamos necesarias.

Equipo

Personas clave

Fernando

A.

En 2005 Fernando se graduó como Licenciado en Administración de Empresas y, comenzó a trabajar como asistente del departamento de Administración y Finanzas del Banco Cxxx en la ciudad de Buenos Aires. Ocupó diferentes posiciones en el área hasta que en 2007 le ofrecen el puesto de Jefe de Finanzas en una aseguradora de fianzas y garantías. Ocupó esta posición hasta 2010 cuando se aboca de lleno al proyecto comenzando a buscar la locación ideal para el mismo.

Cuenta con experiencia en la administración de empresas y tiene conocidos en la industria, ya que su familia cuenta con un emprendimiento gastronómico en la zona de Puerto Madero.

Actualmente está a cargo de la gestión administrativa del centro.

Fernando A. está casado con Diana y tienen 2 hijos.

Diana Q.

Diana se formó en gastronomía en el lxxx de donde se recibió en 2003. Comenzó su carrera en el restaurante Gxxx en el barrio de Recoleta como auxiliar de cocina. En el año 2004 aceptó una oferta para trabajar en el Hotel Axxx como Jefe de Bebidas y Alimentos. En el año 2006 inició en forma paralela un negocio de delikatessen en el barrio de Palermo junto con una socia, donde conoce a Fernando quién ayudaba en la administración del emprendimiento.

En el año 2007 vende su parte del emprendimiento y se traslada a París para hacer un curso de pastelería.

Regresa y comienza a evaluar la posibilidad de abrir un restaurante. Está abocada al proyecto entablando relaciones con los proveedores desde Marzo de 2010.

Diana ocupará la Gerencia de Operaciones a cargo de la gestión integral de la cocina, relación con proveedores y carta.

Colaboradores externos

Tenemos el apoyo de los siguiente colaboradores:

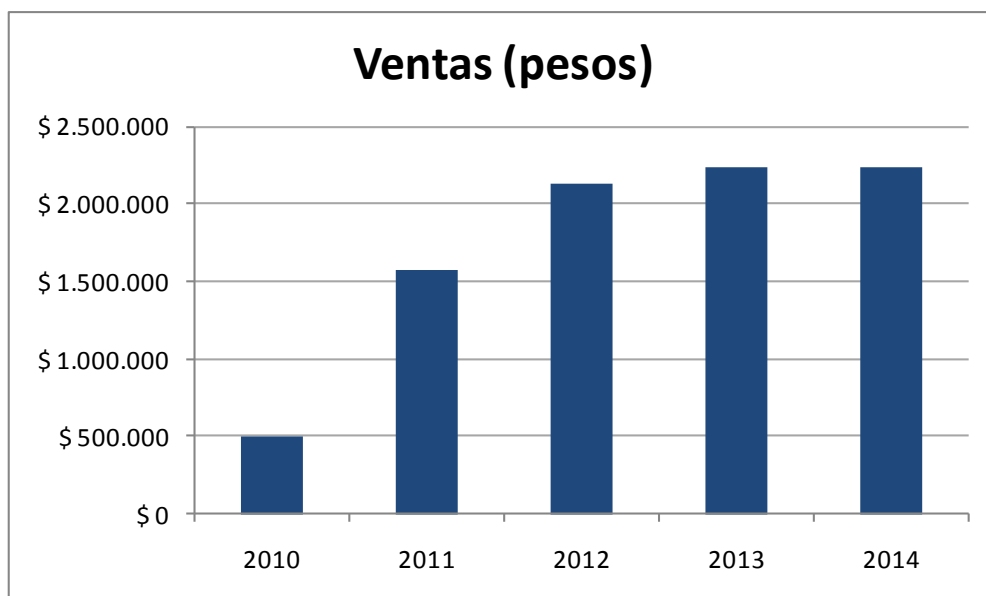
- Estudio Bxxx - Asesores contables e impositivos
- Estudio Oxxx - Asesores Jurídicos.

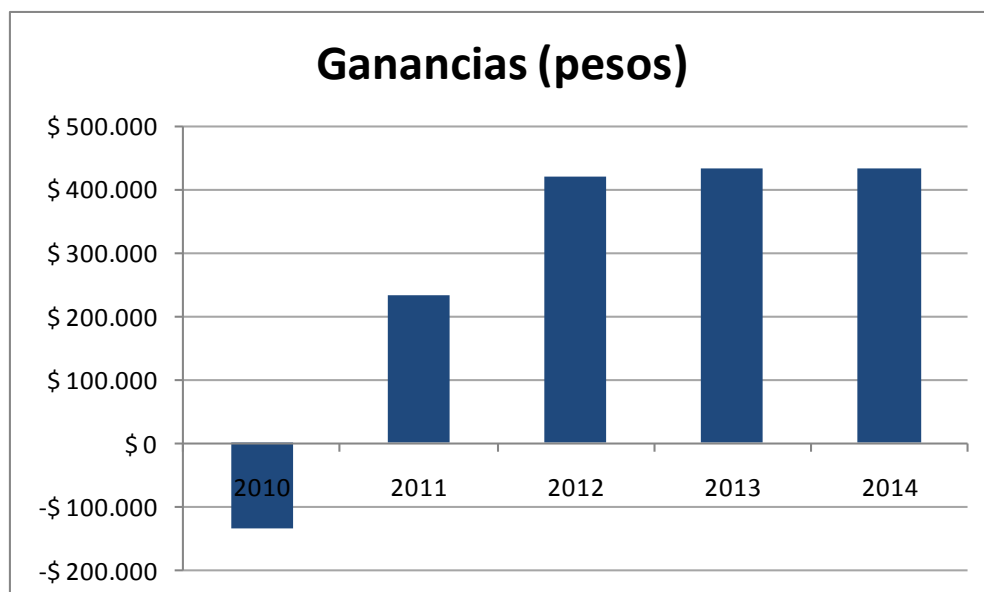
Plan financiero

Todos los valores monetarios se encuentran expresados en Pesos.

Resumen

Análisis del negocio (Pesos)	Total 5 años	2010	2011	2012	2013	2014
¿Cuánto vende mi empresa?	\$ 8.658.261	\$ 502.820	\$ 1.569.228	\$ 2.124.585	\$ 2.230.814	\$ 2.230.814
¿Mi empresa gana dinero?	Si	No	Si	Si	Si	Si
Ganancias	\$ 1.376.634	-\$ 135.666	\$ 231.135	\$ 419.052	\$ 431.056	\$ 431.056
Ganancias como porcentaje de las ventas	16%	-27%	15%	20%	19%	19%
¿Cuál es la inversión necesaria?	\$ 323.277	-\$ 323.277	-\$ 313.638	\$ 0	\$ 0	\$ 0
¿En cuántos meses se recupera la inversión?	24					
¿Cuál es la rentabilidad de la inversión (TIR)?	59%					





Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	\$ 502.820	\$ 1.569.228	\$ 2.124.585	\$ 2.230.814	\$ 2.230.814
Insumos	-\$ 159.384	-\$ 497.416	-\$ 673.453	-\$ 707.126	-\$ 707.126
Otros Costos Variables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos Variables	-\$ 159.384	-\$ 497.416	-\$ 673.453	-\$ 707.126	-\$ 707.126
Margen bruto	\$ 343.436	\$ 1.071.812	\$ 1.451.132	\$ 1.523.688	\$ 1.523.688
Sueldos y cargas sociales	-\$ 277.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200
Otros gastos fijos	-\$ 164.900	-\$ 278.400	-\$ 278.400	-\$ 278.400	-\$ 278.400
Gastos fijos	-\$ 442.100	-\$ 765.600	-\$ 765.600	-\$ 765.600	-\$ 765.600
Resultado operativo	-\$ 98.664	\$ 306.212	\$ 685.532	\$ 758.088	\$ 758.088
Amortizaciones	-\$ 21.917	-\$ 28.000	-\$ 28.000	-\$ 28.000	-\$ 28.000
Pago de intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros impuestos	\$ 98.899	-\$ 127.974	-\$ 63.738	-\$ 66.924	-\$ 66.924
Impuesto a las ganancias	-\$ 113.983	\$ 80.897	-\$ 174.742	-\$ 232.107	-\$ 232.107
Impuestos	-\$ 15.085	-\$ 47.077	-\$ 238.480	-\$ 299.032	-\$ 299.032
Resultado neto	-\$ 135.666	\$ 231.135	\$ 419.052	\$ 431.056	\$ 431.056

Balance proyectado

BALANCE (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
Caja	-\$ 315.022	-\$ 78.998	\$ 365.174	\$ 821.208	\$ 1.280.264
Cuentas a cobrar	\$ 46.946	\$ 84.309	\$ 88.524	\$ 92.951	\$ 92.951
Creditos fiscales	\$ 2.408	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 14.881	\$ 26.724	\$ 28.061	\$ 29.464	\$ 29.464
Activo corriente	-\$ 250.787	\$ 32.035	\$ 481.759	\$ 943.622	\$ 1.402.678
Activos fijos	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000
Amortizaciones acumuladas	-\$ 21.917	-\$ 49.917	-\$ 77.917	-\$ 105.917	-\$ 133.917
Activo no corriente	\$ 168.083	\$ 140.083	\$ 112.083	\$ 84.083	\$ 56.083
ACTIVO	-\$ 82.703	\$ 172.118	\$ 593.843	\$ 1.027.705	\$ 1.458.762
Cuentas a pagar	\$ 52.962	\$ 76.649	\$ 79.321	\$ 82.127	\$ 82.127
Deudas de corto plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo corriente	\$ 52.962	\$ 76.649	\$ 79.321	\$ 82.127	\$ 82.127
Deudas de largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo no corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultados acumulados	-\$ 135.666	\$ 95.470	\$ 514.521	\$ 945.578	\$ 1.376.634
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Patrimonio neto	-\$ 135.666	\$ 95.470	\$ 514.521	\$ 945.578	\$ 1.376.634
PASIVO + PATRIMONIO	-\$ 82.703	\$ 172.118	\$ 593.843	\$ 1.027.705	\$ 1.458.762

Flujo de fondos proyectado

FLUJO DE FONDOS (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
CAJA INICIAL	\$ 0	\$ 34.978	\$ 271.002	\$ 715.174	\$ 1.171.208
Ventas	\$ 502.820	\$ 1.569.228	\$ 2.124.585	\$ 2.230.814	\$ 2.230.814
Insumos	-\$ 159.384	-\$ 497.416	-\$ 673.453	-\$ 707.126	-\$ 707.126
Otros Costos Variables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Sueldos y cargas sociales	-\$ 277.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200
Gastos fijos	-\$ 164.900	-\$ 278.400	-\$ 278.400	-\$ 278.400	-\$ 278.400
Impuestos	-\$ 15.085	-\$ 47.077	-\$ 238.480	-\$ 299.032	-\$ 299.032
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Fondos generados por operaciones	-\$ 113.749	\$ 259.135	\$ 447.052	\$ 459.056	\$ 459.056
Variación cuentas a cobrar	-\$ 46.946	-\$ 37.363	-\$ 4.215	-\$ 4.426	\$ 0
Variación cuentas a pagar	\$ 52.962	\$ 23.686	\$ 2.672	\$ 2.806	\$ 0
Variación créditos fiscales	-\$ 2.408	\$ 2.408	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación de inventarios	-\$ 14.881	-\$ 11.843	-\$ 1.336	-\$ 1.403	\$ 0
Inversión en capital de trabajo	-\$ 11.273	-\$ 23.112	-\$ 2.879	-\$ 3.023	\$ 0
Inversión en activos fijos	-\$ 190.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de fondos libre	-\$ 315.022	\$ 236.023	\$ 444.173	\$ 456.033	\$ 459.056
Aportes de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de fondos de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda corto plazo	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de fondos de la deuda	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de fondos del financiamiento	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CAJA FINAL	\$ 34.978	\$ 271.002	\$ 715.174	\$ 1.171.208	\$ 1.630.264

Indices

Este documento ha sido desarrollado con el software **Empware Plan de Negocio** (www.empware.com) para la edición de Julio 2010 de la Revista Clarin Pymes.

INDICES (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
INDICES DE RENTABILIDAD					
Rentabilidad sobre patrimonio neto (ROE)	164%	134%	71%	42%	30%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	164%	134%	71%	42%	30%
Resultado neto / Ventas	-27%	15%	20%	19%	19%
Resultado operativo / Ventas	-20%	20%	32%	34%	34%
INDICES OPERATIVOS					
Días promedio de cobranza	33,6	19,3	15,0	15,0	15,0
Días promedio de pago	-31,7	-21,8	-19,8	-20,1	-20,1
Días promedio de inventario	-33,6	-19,3	-15,0	-15,0	-15,0
Caja / Activo	381%	-46%	61%	80%	88%
INDICES DE ENDEUDAMIENTO					
Deuda financiera / Activos	0%	0%	0%	0%	0%
Deuda financiera de corto plazo / deuda financiera total	-	-	-	-	-

Aspectos legales

Tipo de empresa

Nos conformaremos como una sociedad anónima, con el objetivo de poder sumar accionistas a medida que el proyecto crezca y requiera aportes de capital.

Bajo la Inspección General de Justicia ya se encuentra registrada Como En Casa S.A.

Implementación

Tarea	Fecha límite de ejecución	Responsable
Cierre de ronda de inversión	31/2/2010	Fernando A.
Finalización de las refacciones	30/4/2010	Criba Construcciones - Fernando A.
Habilitaciones	30/5/2010	Diana Q.
Apertura	15/6/2010	Fernando A. - Diana Q.

Anexo financiero

MARGEN BRUTO (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
Cubiertos	11.385	35.530	48.104	50.509	50.509
Precio por cubierto	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00
Costo por cubierto	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00
Costos de insumos por unidad	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00	\$2,00
Margen Bruto Otros horarios	\$91.077	\$284.237	\$384.830	\$404.072	\$404.072
Cubiertos	7.590	23.686	32.069	33.673	33.673
Precio por cubierto	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00
Costo por cubierto	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00
Costos de insumos por unidad	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00
Margen Bruto Almuerzos	\$189.743	\$592.161	\$801.730	\$841.817	\$841.817
Cubiertos	5.692	17.765	24.052	25.255	25.255
Precio por cubierto	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00	\$15,00
Costo por cubierto	\$4,00	\$4,00	\$4,00	\$4,00	\$4,00
Costos de insumos por unidad	\$4,00	\$4,00	\$4,00	\$4,00	\$4,00
Margen Bruto Desayunos	\$62.615	\$195.413	\$264.571	\$277.800	\$277.800
Otros horarios	\$113.846	\$355.297	\$481.038	\$505.090	\$505.090
Almuerzos	\$303.589	\$947.458	\$1.282.768	\$1.346.907	\$1.346.907
Desayunos	\$85.385	\$266.473	\$360.779	\$378.818	\$378.818
TOTAL INGRESOS	\$502.820	\$1.569.228	\$2.124.585	\$2.230.814	\$2.230.814
Otros horarios	\$22.769	\$71.059	\$96.208	\$101.018	\$101.018
Almuerzos	\$113.846	\$355.297	\$481.038	\$505.090	\$505.090
Desayunos	\$22.769	\$71.059	\$96.208	\$101.018	\$101.018
TOTAL COSTOS INSUMOS	\$159.384	\$497.416	\$673.453	\$707.126	\$707.126
Otros horarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Almuerzos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Desayunos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL OTROS COSTOS VARIABLES	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
MARGEN BRUTO TOTAL	\$ 343.436	\$ 1.071.812	\$ 1.451.132	\$ 1.523.688	\$ 1.523.688

Este documento ha sido desarrollado con el software *Empware Plan de Negocio* (www.empware.com) para la edición de Julio 2010 de la Revista Clarin Pymes.

GASTOS FIJOS (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
Contadores	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Telefonia	\$700	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Gastos Administrativos	\$6.700	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200
Gas	\$3.500	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Electricidad	\$4.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200	\$7.200
Aguas	\$7.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Alquiler	\$140.000	\$240.000	\$240.000	\$240.000	\$240.000
Gastos Operaciones	\$154.700	\$265.200	\$265.200	\$265.200	\$265.200
Folleteria	\$3.500	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Gastos Comerciales	\$3.500	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
TOTAL GASTOS FIJOS	\$164.900	\$278.400	\$278.400	\$278.400	\$278.400

Este documento ha sido desarrollado con el software **Emproware Plan de Negocio** (www.emproware.com) para la edición de Julio 2010 de la Revista Clarin Pymes.

PERSONAL (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
Cantidad	1,0	3,0	3	3	3
Remuneración bruta total	\$21.000	\$36.000	\$36.000	\$36.000	\$36.000
Cargas sociales	\$8.400	\$14.400	\$14.400	\$14.400	\$14.400
Cocineros	\$50.400	\$151.200	\$151.200	\$151.200	\$151.200
Cantidad	1,8	4,0	4	4	4
Remuneración bruta total	\$21.000	\$36.000	\$36.000	\$36.000	\$36.000
Cargas sociales	\$8.400	\$14.400	\$14.400	\$14.400	\$14.400
Meseros	\$92.400	\$201.600	\$201.600	\$201.600	\$201.600
Operaciones	\$142.800	\$352.800	\$352.800	\$352.800	\$352.800
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración bruta total	\$96.000	\$96.000	\$96.000	\$96.000	\$96.000
Cargas sociales	\$38.400	\$38.400	\$38.400	\$38.400	\$38.400
Gerente	\$134.400	\$134.400	\$134.400	\$134.400	\$134.400
Gerencia	\$134.400	\$134.400	\$134.400	\$134.400	\$134.400
TOTAL SUELDOS BRUTOS	\$277.200	\$487.200	\$487.200	\$487.200	\$487.200
Gerencia	1,0	1,0	1	1	1
Operaciones	2,8	7,0	7	7	7
Cantidad empleados	3,8	8,0	8	8	8

Este documento ha sido desarrollado con el software *Emproware Plan de Negocio* (www.emproware.com) para la edición de Julio 2010 de la Revista Clarin Pymes.

INVERSIONES (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
Muebles	\$60.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Remodelaciones	\$30.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificios	\$90.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipamiento cocina	\$100.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Máquinas	\$100.000	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	\$190.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Muebles	\$8.500	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Remodelaciones	\$5.500	\$6.000	\$6.000	\$6.000	\$6.000
Edificios	\$14.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000
Equipamiento cocina	\$7.917	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
Máquinas	\$7.917	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000
TOTAL AMORTIZACIONES	\$21.917	\$28.000	\$28.000	\$28.000	\$28.000

COBRANZAS Y PAGOS (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	\$ 502.820	\$ 1.569.228	\$ 2.124.585	\$ 2.230.814	\$ 2.230.814
Porcentaje de ventas realizadas a plazo	50%	50%	50%	50%	50%
Ventas a contado	\$ 251.410	\$ 784.614	\$ 1.062.293	\$ 1.115.407	\$ 1.115.407
Ventas a plazo	\$ 251.410	\$ 784.614	\$ 1.062.293	\$ 1.115.407	\$ 1.115.407
Plazo de cobranza (días)	67	39	30	30	30
Cobranzas	\$ 455.874	\$ 1.531.865	\$ 2.120.370	\$ 2.226.388	\$ 2.230.814
Cuentas por cobrar	\$ 46.946	\$ 84.309	\$ 88.524	\$ 92.951	\$ 92.951
TOTAL COBRANZAS	\$ 455.874	\$ 1.531.865	\$ 2.120.370	\$ 2.226.388	\$ 2.230.814
Costos de insumos	\$ 159.384	\$ 497.416	\$ 673.453	\$ 707.126	\$ 707.126
Porcentaje de insumos pagados a plazo	100%	100%	100%	100%	100%
Pagos a contado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagos a plazo	\$ 159.384	\$ 497.416	\$ 673.453	\$ 707.126	\$ 707.126
Plazo de pago (días)	67	39	30	30	30
Pagos	\$ 129.622	\$ 473.729	\$ 670.781	\$ 704.320	\$ 707.126
Cuentas por pagar	\$ 29.762	\$ 53.449	\$ 56.121	\$ 58.927	\$ 58.927
Otros costos variables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Porcentaje de costos pagados a plazo	0%	0%	0%	0%	0%
Pagos a contado	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagos a plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plazo de pago (días)	0	0	0	0	0
Pagos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos fijos	\$ 164.900	\$ 278.400	\$ 278.400	\$ 278.400	\$ 278.400
Porcentaje de gastos pagados a plazo	98%	100%	100%	100%	100%
Pagos a contado	\$ 2.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagos a plazo	\$ 162.400	\$ 278.400	\$ 278.400	\$ 278.400	\$ 278.400
Plazo de pago (días)	51	30	30	30	30
Pagos	\$ 141.700	\$ 278.400	\$ 278.400	\$ 278.400	\$ 278.400
Cuentas por pagar	\$ 23.200	\$ 23.200	\$ 23.200	\$ 23.200	\$ 23.200
Sueldos y cargas sociales	\$ 277.200	\$ 487.200	\$ 487.200	\$ 487.200	\$ 487.200
Porcentaje de sueldos y cs pagados a plazo	0%	0%	0%	0%	0%
Pagos a contado	\$ 277.200	\$ 487.200	\$ 487.200	\$ 487.200	\$ 487.200
Pagos a plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plazo de pago (días)	0	0	0	0	0
Pagos	\$ 277.200	\$ 487.200	\$ 487.200	\$ 487.200	\$ 487.200
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones	\$ 190.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Porcentaje de inversiones pagadas a plazo	0%	0%	0%	0%	0%
Pagos a contado	\$ 190.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagos a plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plazo de pago (días)	0	0	0	0	0
Pagos	\$ 190.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total cuentas por pagar	\$ 52.962	\$ 76.649	\$ 79.321	\$ 82.127	\$ 82.127
TOTAL PAGOS	\$ 738.522	\$ 1.239.329	\$ 1.436.381	\$ 1.469.920	\$ 1.472.726

INVENTARIOS (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
Costo de insumos	\$ 159.384	\$ 497.416	\$ 673.453	\$ 707.126	\$ 707.126
Dias de inventario			15	15	15
TOTAL INVENTARIOS	\$ 14.881	\$ 26.724	\$ 28.061	\$ 29.464	\$ 29.464

IMPUESTOS (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO					
Alicuota promedio IVA Ventas	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%
Alicuota promedio IVA Compras	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%	21,0%
IVA ventas	\$ 105.592	\$ 329.538	\$ 446.163	\$ 468.471	\$ 468.471
IVA compras	\$ 108.000	\$ 162.921	\$ 199.889	\$ 206.960	\$ 206.960
Saldo	\$ -2.408	\$ 166.617	\$ 246.274	\$ 261.511	\$ 261.511
Variacion credito fiscal IVA	\$ 2.408	\$ -2.408	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Credito fiscal IVA	\$ 2.408	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

IMPUESTO A LAS GANANCIAS					
Alicuota	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%
Resultados antes IIGG	\$ 0	\$ 0	\$ 593.794	\$ 663.164	\$ 663.164
Resultados antes IIGG * alicuota	\$ 0	\$ 0	\$ 207.828	\$ 232.107	\$ 232.107
Pago IIGG	\$ 113.983	\$ -80.897	\$ 174.742	\$ 232.107	\$ 232.107
Variacion credito fiscal IIGG	\$ 113.983	\$ -80.897	\$ -33.086	\$ 0	\$ 0
Credito fiscal IIGG	\$ 113.983	\$ 33.086	\$ 0	\$ 0	\$ 0

IMPUESTO A LOS INGRESOS BRUTOS					
Alicuota	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Ingresos brutos	\$ 502.820	\$ 1.569.228	\$ 2.124.585	\$ 2.230.814	\$ 2.230.814
Impuesto a los ingresos brutos	\$ 15.085	\$ 47.077	\$ 63.738	\$ 66.924	\$ 66.924

TOTAL PAGO DE IMPUESTOS	\$ 15.085	\$ 47.077	\$ 238.480	\$ 299.032	\$ 299.032
--------------------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Este documento ha sido desarrollado con el software **Emproware Plan de Negocio** (www.emproware.com) para la edición de Julio 2010 de la Revista Clarin Pymes.

FINANCIAMIENTO (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
Aportes de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de fondos de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Préstamos	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Devolución de préstamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda corto plazo	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Préstamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Devolución de préstamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de fondos de la deuda	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Financiamiento	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Este documento ha sido desarrollado con el software *Empware Plan de Negocio* (www.empware.com) para la edición de Julio 2010 de la Revista Clarin Pymes.

ESTADO DE RESULTADOS (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	\$ 502.820	\$ 1.569.228	\$ 2.124.585	\$ 2.230.814	\$ 2.230.814
Insumos	-\$ 159.384	-\$ 497.416	-\$ 673.453	-\$ 707.126	-\$ 707.126
Otros Costos Variables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Costos Variables	-\$ 159.384	-\$ 497.416	-\$ 673.453	-\$ 707.126	-\$ 707.126
Margen bruto	\$ 343.436	\$ 1.071.812	\$ 1.451.132	\$ 1.523.688	\$ 1.523.688
Sueldos y cargas sociales	-\$ 277.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200
Otros gastos fijos	-\$ 164.900	-\$ 278.400	-\$ 278.400	-\$ 278.400	-\$ 278.400
Gastos fijos	-\$ 442.100	-\$ 765.600	-\$ 765.600	-\$ 765.600	-\$ 765.600
Resultado operativo	-\$ 98.664	\$ 306.212	\$ 685.532	\$ 758.088	\$ 758.088
Amortizaciones	-\$ 21.917	-\$ 28.000	-\$ 28.000	-\$ 28.000	-\$ 28.000
Pago de intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Otros impuestos	\$ 98.899	-\$ 127.974	-\$ 63.738	-\$ 66.924	-\$ 66.924
Impuesto a las ganancias	-\$ 113.983	\$ 80.897	-\$ 174.742	-\$ 232.107	-\$ 232.107
Impuestos	-\$ 15.085	-\$ 47.077	-\$ 238.480	-\$ 299.032	-\$ 299.032
Resultado neto	-\$ 135.666	\$ 231.135	\$ 419.052	\$ 431.056	\$ 431.056

Este documento ha sido desarrollado con el software *Emproware Plan de Negocio* (www.emproware.com) para la edición de Julio 2010 de la Revista Clarin Pymes.

BALANCE (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
Caja	\$ 34.978	\$ 271.002	\$ 715.174	\$ 1.171.208	\$ 1.630.264
Cuentas a cobrar	\$ 46.946	\$ 84.309	\$ 88.524	\$ 92.951	\$ 92.951
Creditos fiscales	\$ 2.408	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 14.881	\$ 26.724	\$ 28.061	\$ 29.464	\$ 29.464
Activo corriente	\$ 99.213	\$ 382.035	\$ 831.759	\$ 1.293.622	\$ 1.752.678
Activos fijos	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000
Amortizaciones acumuladas	-\$ 21.917	-\$ 49.917	-\$ 77.917	-\$ 105.917	-\$ 133.917
Activo no corriente	\$ 168.083	\$ 140.083	\$ 112.083	\$ 84.083	\$ 56.083
ACTIVO	\$ 267.297	\$ 522.118	\$ 943.843	\$ 1.377.705	\$ 1.808.762
Cuentas a pagar	\$ 52.962	\$ 76.649	\$ 79.321	\$ 82.127	\$ 82.127
Deudas de corto plazo	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Pasivo corriente	\$ 402.962	\$ 426.649	\$ 429.321	\$ 432.127	\$ 432.127
Deudas de largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo no corriente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resultados acumulados	-\$ 135.666	\$ 95.470	\$ 514.521	\$ 945.578	\$ 1.376.634
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Patrimonio neto	-\$ 135.666	\$ 95.470	\$ 514.521	\$ 945.578	\$ 1.376.634
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 267.297	\$ 522.118	\$ 943.843	\$ 1.377.705	\$ 1.808.762

FLUJO DE FONDOS (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
CAJA INICIAL	\$ 0	\$ 34.978	\$ 271.002	\$ 715.174	\$ 1.171.208
Ventas	\$ 502.820	\$ 1.569.228	\$ 2.124.585	\$ 2.230.814	\$ 2.230.814
Insumos	-\$ 159.384	-\$ 497.416	-\$ 673.453	-\$ 707.126	-\$ 707.126
Otros Costos Variables	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Sueldos y cargas sociales	-\$ 277.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200	-\$ 487.200
Gastos fijos	-\$ 164.900	-\$ 278.400	-\$ 278.400	-\$ 278.400	-\$ 278.400
Impuestos	-\$ 15.085	-\$ 47.077	-\$ 238.480	-\$ 299.032	-\$ 299.032
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Fondos generados por operaciones	-\$ 113.749	\$ 259.135	\$ 447.052	\$ 459.056	\$ 459.056
Variación cuentas a cobrar	-\$ 46.946	-\$ 37.363	-\$ 4.215	-\$ 4.426	\$ 0
Variación cuentas a pagar	\$ 52.962	\$ 23.686	\$ 2.672	\$ 2.806	\$ 0
Variación créditos fiscales	-\$ 2.408	\$ 2.408	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación de inventarios	-\$ 14.881	-\$ 11.843	-\$ 1.336	-\$ 1.403	\$ 0
Inversión en capital de trabajo	-\$ 11.273	-\$ 23.112	-\$ 2.879	-\$ 3.023	\$ 0
Inversión en activos fijos	-\$ 190.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de fondos libre	-\$ 315.022	\$ 236.023	\$ 444.173	\$ 456.033	\$ 459.056
Aportes de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de fondos de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda corto plazo	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de fondos de la deuda	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de fondos del financiamiento	\$ 350.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
CAJA FINAL	\$ 34.978	\$ 271.002	\$ 715.174	\$ 1.171.208	\$ 1.630.264

Este documento ha sido desarrollado con el software **Emproware Plan de Negocio** (www.emproware.com) para la edición de Julio 2010 de la Revista Clarin Pymes.

INDICES (Pesos)	2010	2011	2012	2013	2014
INDICES DE RENTABILIDAD					
Rentabilidad sobre patrimonio neto (ROE)	-51%	44%	44%	31%	24%
Rentabilidad sobre activos (ROA)	-51%	44%	44%	31%	24%
Resultado neto / Ventas	-27%	15%	20%	19%	19%
Resultado operativo / Ventas	-20%	20%	32%	34%	34%
INDICES OPERATIVOS					
Días promedio de cobranza	33,6	19,3	15,0	15,0	15,0
Días promedio de pago	-31,7	-21,8	-19,8	-20,1	-20,1
Días promedio de inventario	-33,6	-19,3	-15,0	-15,0	-15,0
Caja / Activo	13%	52%	76%	85%	90%
INDICES DE ENDEUDAMIENTO					
Deuda financiera / Activos	131%	67%	37%	25%	19%
Deuda financiera de corto plazo / deuda financiera total	100%	100%	100%	100%	100%