

**DEPARTAMENTO DE POSGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
TRABAJO FINAL**



Título: Análisis de Factibilidad de Proyecto de Inversión para la apertura de un local de comida Thai en Puerto Madero– Ciudad de Buenos Aires analizado al año 2024

Wai -Thai



Autor: María Soledad Gari

Tutor: Gustavo Tapia

Buenos Aires, 26 de Septiembre 2024.

UCES – Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

Departamento de Posgrado. Especialización en Finanzas.

Buenos Aires, ...de ... del 2024.

CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL

Nombre y Apellido del Alumno:

MARIA SOLEDAD GARI

Título del Trabajo:

Análisis de factibilidad de proyecto de inversión para la apertura de un local de comida Thai en puerto madero-Ciudad de Buenos Aires.

Calificación del Tutor:

9

Número

NUEVE

Letras



Firma

Gustavo Tapia

Nombre y Apellido

Profesor

Cargo(s)

Calificación de las Autoridades del Posgrado:

Número

Letras

Número

Letras

Heriberto H. Fernández
Presidente del Comité Académico

José Fliguer
Secretario de Posgrado

Calificación Final:

Número

Letras

Dedicatoria

A mi padre, quién siempre me inculcó el valor de la educación y del esfuerzo. Gracias por ser el mejor ejemplo de perseverancia, dedicación y sabiduría.

A mis profesores, quienes con paciencia y generosidad me brindaron las herramientas necesarias para comprender, analizar y superar los desafíos del conocimiento. Cada lección impartida ha sido un pilar en mi formación profesional y personal.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento.

“ La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”.
Nelson Mandela

Contenido

La presente investigación tiene como objetivo conocer la factibilidad económica-financiera para la creación de un restaurante de comida Thai en el barrio de Puerto Madero, Ciudad de Buenos Aires. Argentina.

Los objetivos permitieron analizar el mercado y conocer la factibilidad de la creación del Resto desde el punto de vista técnico y financiero, demostrando que se alcanzó un resultado de VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento con un escenario moderado de ventas hasta el alcance del 100% de la capacidad instalada. El potencial del proyecto asume la posibilidad de crear empleo y generar una alternativa con alto nivel de aceptación en la zona que permitiría diversificar la gastronomía y atraer a nuevos clientes en el futuro con una posible ampliación.

Indice

Introducción.....	1
1. Justificación.....	2
2. Problema de investigación.....	6
2.1. Planteamiento del problema	6
3. Objetivos.....	9
3.1. Objetivo General	9
3.2. Objetivos específicos	9
4. Marco Teórico	10
4.1. Antecedentes.....	10
4.2. Plan de negocios	12
4.3. Factibilidad de un proyecto de inversión.....	14
4.3.1.Etapa de Análisis de Mercado	15
4.3.2 Etapa de Evaluación Técnica	17
4.3.3 Etapa de Evaluación Operativa	18
4.3.4 Etapa de Evaluación Comercial y Financiera.....	20
4.3.5. Etapa de Evaluación Social.....	22
4.3.6. Etapa de Evaluación Ambiental.....	23
4.3.7. Etapa de Evaluación Organizacional o Administrativa.....	23
4.3.8. Factibilidad económica y financiera	24
4.4. El arte culinario oriental en Argentina	28
4.6. Salud y beneficios del la comida Thai.....	30

4.6.1. El Crecimiento de la Gastronomía Oriental en Puerto Madero: Un Puente Cultural en Buenos Aires	31
5. Diseño Metodológico	33
6. Análisis de factibilidad	36
6.1 Prefactibilidad.....	36
6.2 Análisis de Mercado	39
6.3 Análisis Técnico	47
6.4 Análisis Operativo	49
6.4 Análisis Comercial	51
6.5 Análisis Social y Ambiental	57
6.6 Análisis Organizacional.....	58
6.7 Análisis Económica y Financiero	61
6.8 Análisis de Sensibilidad	65
6. Conclusiones.....	71
7 Referencias	71
Anexos.....	75
Anexo I: Encuesta.....	75
Anexo II: Menú	77

Índice de Tablas

Tabla 1: Técnicas de investigación utilizadas	35
Tabla 2: Distribución del local	48
Tabla 3: Precio de los productos al 2024.....	53
Tabla 4: Estimación de ingresos (Pesos Argentinos al 2024)	55
Tabla 5: Turnos de trabajo del personal	59
Tabla 6: Turnos de trabajo del personal (Pesos Argentinos al 2024).....	59
Tabla 7: Inversión Inicial (Pesos Argentinos al 2024)	61
Tabla 8: Cálculo de la tasa de descuento en pesos argentinos.....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 9: Flujo de Fondos e indicadores financieros (Pesos Argentinos al 2024)	64
Tabla 10: Indicadores financieros.....	65
Tabla 11: Flujo de Fondos e indicadores financieros con sensibilidad ante cambios en el nivel de ocupación (Pesos Argentinos al 2024)	66
Tabla 12: Flujo de Fondos e indicadores financieros ante cambios en el riesgo país (Pesos Argentinos al 2024).....	68
Tabla 13: Flujo de Fondos e indicadores financieros ante cambios por economías de escala	69

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Flujo de Efectivo	25
Ilustración 2: Localización del proyecto	47
Ilustración 3: Proceso Productivo.....	49
Ilustración 4: Organigrama.....	58
Ilustración 5: Comportamiento del Riesgo País	67

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución del índice de actividad de restaurantes en la Ciudad de Buenos Aires.	39
Gráfico 2: Consumo de comida oriental.....	41
Gráfico 3: Frecuencia de consumo de comida oriental	41
Gráfico 4: Modalidad de consumo de comida oriental.....	42
Gráfico 5: Acompañamiento del sushi	42
Gráfico 6: Bebidas de acompañamiento del sushi.....	43
Gráfico 7: Postres después del sushi	44
Gráfico 8: Valoración de la apertura de un restaurante Thai en Puerto Madero	44
Gráfico 9: Valoración de la apertura de un restaurante Thai en Puerto Madero	45
Gráfico 10: Frecuencia de asistencia al restaurantes Thai en Puerto Madero	45
Gráfico 11: Frecuencia de asistencia al restaurantes Thai en Puerto Madero	46
Gráfico 12: Análisis de sensibilidad sobre TIR.....	Error! Bookmark not defined.
Gráfico 13: Análisis de sensibilidad sobre TIR modificada.....	Error! Bookmark not defined.

Introducción

La aplicación de un análisis de factibilidad surge de la detección de una oportunidad, tanto en la creación de una empresa nueva como en el caso de que exista una oportunidad de inversión para una empresa en curso. La elaboración de un análisis de factibilidad se hace indispensable para realizar un estudio exhaustivo con el fin de determinar la viabilidad del proyecto y la puesta en marcha de la compañía.

El estudio de viabilidad es un análisis de investigación en el que se tienen en cuenta todos los factores relevantes que afectan al proyecto, incluyendo las consideraciones económicas; técnicas, legales, planificación como los estudios de mercado para determinar la probabilidad de completar el proyecto con éxito. Se debe resaltar la importancia que tiene la innovación y la creatividad en todo este proceso. El estudio de factibilidad de una actividad económica consta de un abordaje integral sobre aquellas herramientas que permiten recopilar, procesar y analizar de una manera metódica y sistemática la información referida, de manera que resulte posible alcanzar un resultado de recomendación sobre cómo llevar a cabo el negocio.

La evaluación de viabilidad implica, al menos, una etapa minuciosa de planificación, una fase activa de ejecución y una fase de entrega que marca la conclusión del proyecto. Por lo tanto, se centra inherentemente en lograr un resultado específico y predefinido. El proceso de evaluación también implica reconocer que el logro de los objetivos de un proyecto requiere una organización cuidadosa de cómo llevarlo a cabo, es decir, la definición de roles y responsabilidades específicas para los individuos a lo largo del proceso.

El estudio orienta su enfoque en temas fundamentales como el mercado al que la empresa va a dirigirse, la evolución previsible del mismo, competidores potenciales, políticas comerciales, ventas esperadas, recursos técnicos y económicos necesarios, capital humano, entre muchos otros aspectos, son los que se van a proceder analizar antes de iniciar la creación de la empresa. En si mismo este proceso consta del intento de satisfacer una necesidad que se observa dentro del mercado. Desde el punto de vista económico, las necesidades son exigencias que tiene el consumidor de un producto o servicio con la finalidad de aumentar su grado de satisfacción. Como los bienes son escasos las necesidades se satisfacen parcialmente. (Aire & Tapia, 2011).

En cuanto a la idea de realizar un análisis de factibilidad de un proyecto de inversión para la creación de un restaurante de comida Thai en el barrio de Puerto Madero, Ciudad de Buenos Aires, Argentina. El desarrollo del análisis de viabilidad consistirá en realizar un diagnóstico que permita determinar qué tan benéfico será la creación de esta empresa, tanto para los inversionistas como para la población determinada donde se ejecutará el proyecto, dado que la aparición de nuevos segmentos en la demanda y consumidores con necesidades diferentes a las tradicionales en la tendencia gastronómica

obliga a crear nuevos productos y servicios, así como modificar la oferta, modificándola dinámicamente para que se adapte a las nuevas realidades. Las necesidades y los deseos de los consumidores son satisfechos mediante ofertas de mercado, una combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrecen a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Las ofertas de mercado no se limitan a productos físicos; incluyen también servicios, es decir, actividades o beneficios ofrecidos para su venta y que son esencialmente intangibles y no resultan en la propiedad de nada (Armstrong, Kotler, & Philip, 2009)

A partir de los pasos anteriores, elaborar este estudio de factibilidad permite evaluar la viabilidad de crear la empresa, determinar el tamaño, ubicación, y los procesos para la puesta en marcha de esta. En este sentido, se define además el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, estudio financiero, factores socio ambientales, entre otras, determinando las posibilidades de crecimiento, rentabilidad y la factibilidad para la constitución de la compañía.

1. Justificación

El análisis de la viabilidad de invertir en la gastronomía de Argentina como así también de cualquier país dentro de América Latina resulta desafiante ya que ofrece tanto oportunidad y beneficios, como diferentes obstáculos que deben de ser tenidos en cuenta. La industria gastronómica abarca una amplia gama de segmentos, como restaurantes, *food trucks*, servicios de catering, cafeterías, entre otros. Esto permite a los inversionistas elegir el área que mejor se adapte a sus intereses y estrategias. La gastronomía es uno de los nuevos productos turísticos que ha ganado mayor dimensión en los últimos tiempos, se está afirmando cada vez más como un patrimonio fundamental para el desarrollo económico

En primer lugar es necesario destacar que, en términos de la esencialidad de la demanda es posible afirmar que la gastronomía ofrece un servicio esencial, el de alimentación que, si bien puede ser sustituido de manera directa con la elaboración de productos caseros, satisface una necesidad de comer fuera del hogar que también genera una oportunidad de negocio. En este sentido, las personas suelen buscar experiencias culinarias, lo que contribuye a la estabilidad del sector.

En relación con la diversidad de alternativas disponible en el mercado de Argentina, es necesario mencionar que al analizar la viabilidad de instalar un restaurante dentro de la Ciudad de Buenos Aires, capital del país en términos de gestión administrativa y punto de ingreso de turistas, se encuentra un beneficio adicional. Con el aumento del turismo, la demanda de opciones gastronómicas también crece. Las ciudades turísticas suelen ser centros de actividad gastronómica, brindando oportunidades para invertir en restaurantes y servicios alimenticios. En particular, el caso de Puerto Madero, según Bertoncetto (2006) la zona se presenta como un destacado atractivo turístico en la ciudad por diversas razones. En primer lugar, su ubicación contigua al centro histórico,

que históricamente ha sido el punto focal para la atracción, circulación y permanencia de los turistas, contribuye significativamente. Además, la amplia oferta de servicios gastronómicos, alojamiento y entretenimiento en general respalda las actividades turísticas en la zona. El característico "paisaje portuario", la conexión histórica con la ciudad agroexportadora moderna y su éxito como resultado de un proceso de recuperación patrimonial son factores que constituyen atractivos notables, justificando así su reconocimiento y visita. Todo esto ha posicionado a Puerto Madero como uno de los principales destinos turísticos de la ciudad, siendo promovido tanto por entidades públicas como por diversos actores privados involucrados en la actividad turística.

La creación de nuevas ideas de negocio repercute además en el desarrollo económico de la región donde se pretende implementar, lo que se traduce en beneficios para la sociedad. La industria de la gastronomía es propensa a la innovación y a la adopción de nuevas tendencias. Los inversionistas pueden beneficiarse al identificar y capitalizar las preferencias cambiantes del consumidor, como la demanda de alimentos saludables, opciones étnicas o experiencias culinarias únicas.

El desarrollo local, ya que las condiciones varían de acuerdo con cada país, y diversos aspectos que lo componen como es el caso de la cultura, el capital humano, los recursos y las leyes que permitan la posibilidad de ejecutar las actividades necesarias para potenciar el desarrollo de la región (Armstrong, Kotler, & Philip, 2009)

La construcción de complejos turísticos y ampliación de establecimientos hoteleros (con propuesta gastronómica incluida), así como la apertura de nuevos locales gastronómicos es constante en los últimos años. Según el INDEC(2022), el sector gastronómico hotelero lideró el crecimiento de la actividad económica en Argentina , con una suba del 44,3% interanual.

La elección en materia de comidas en la Ciudad de Buenos Aires en este último tiempo se ha diversificado debido a la incursión de la gastronomía temática en el mercado. sintetizándolo como un sector con un vertiginoso crecimiento, con una fuerte necesidad de profesionalización e innovación para lograr el éxito

Navarro y Schulter (2010) mencionan que las inversiones en gastronomía, no sólo se pueden clasificar como una inversión en turismo que atrae crecimiento al sector en sí mismo, sino que genera derrames positivos para otras actividades productivas. En términos concretos, la gastronomía local, ya es autóctona o como una experiencia adicional genera un flujo constante de visitas que mejora la economía de la región. A su vez, la promoción de ingredientes particulares puede generar la apertura de nuevas oportunidades de negocio para otras empresas que sumado a la generación de empleo son unas de las principales variables que deben de ser tenidas en cuenta al momento de analizar las ventajas de un proyecto de inversión de este tipo. En este sentido es necesario tener en cuenta que la generación de oportunidades que provee la gastronomía para una zona si bien son diversas también generar un impacto en términos ambientales respecto

del tratamiento de residuos que debe de analizar dentro del análisis de factibilidad para ser sustentable en términos sociales.

Aquí se hace énfasis en los tópicos que deben tenerse en cuenta a ser desarrollados en con el fin destacar la realización del alcance del desarrollo económico y demostrar lo interesante que resultan este tipo de proyectos desde el lado de la rentabilidad en proyectos de inversión , debido a la alta diferenciación del producto e innovación a potenciales inversores.

La inversión representa una erogación de dinero en el presente que verá sus frutos en el futuro. Si bien los inversores deben de tener en cuenta que existe un tiempo entre que se invierte y se obtienen los beneficios de esta, es decir el tiempo de recupero, es necesario conocer cuál será, tanto el valor actual de esos ingreso futuros positivos, como las diferentes erogaciones que se realizan en forma de flujo de caja. En esta perspectiva es que el análisis de factibilidad de una inversión debe incluir tanto el análisis técnico de cómo llevar a cabo la misma como el análisis financiero, legal, de operaciones y de recursos involucrados en la puesta en marcha del proyecto.

La realización de este análisis nace de la motivación del presente Trabajo Final de Posgrado en finanzas. La base de este es poder unificar estas necesidades planteadas anteriormente en un nuevo concepto gastronómico, analizando la factibilidad del proyecto de inversión para la creación de un restaurante de comida Thai en el barrio de Puerto Madero, Ciudad de Buenos Aires. Argentina. La actividad gastronómica es sumamente relevante en aquellas áreas donde se desarrolla la mayor parte de las actividades económicas y financieras en el PBI total del país.

En términos generales el proceso de investigación genera un aporte a la literatura actual en término de permite aportar una mirada adicional sobre el análisis de factibilidad en la gastronomía de Puerto Madero, de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Así, la suma de conocimientos y habilidades que se requieren dentro del desarrollo local permitiría aprovechar de mejor manera las oportunidades como así también anticiparse a las amenazas del entorno.

El motivo que justifica la selección de la temática se encuentra en que permite desarrollar mis conocimientos teóricos adquiridos durante la especialización en finanzas, progresar e ir buscando soluciones y mejoras aplicativas en mi desarrollo profesional. Poder alcanzar mis metas laborales evaluando resultados y detectando nuevas oportunidades de negocio.

De manera general el proceso de investigación que sea señalado aportara más conocimiento basado en el tema que se está tratando a dar a conocer ,observar cada rasgo literal del trabajo realizado las ventajas y desventajas que se deberían tener en cuenta, los resultados y análisis también como el estudio teniendo en cuenta lo que sea planteado en la problemática así como sucesos inesperados durante el trabajo. Los beneficiados en este proyecto donde se pretende hacer énfasis en tendencias gastronómicas prioritariamente

como estudiante de la carrera de gastronomía para obtener más conocimiento de mi trabajo, la empresa donde me encuentro ejecutando conocimientos y habilidades.

El beneficio en esta carrera es la aplicación de lo que se ha aprendido en las etapas como estudiante que se vivieron y demostrarlas mediante actos de disponibilidad desarrollando e innovando estrategias de trabajo para poder culminar una etapa la cual se busca desde el momento que se eligió la carrera de gastronomía. Como investigadora aprender más sobre temas desconocidos, progresar e ir buscando soluciones y mejoras para mi desarrollo personal como alcanzar mis metas destinadas a un objetivo que es estar en el ámbito laboral emprender nuevas oportunidades de trabajo, emprender negocios propios y tener en cuenta lo que se ha tenido que pasar momentos inesperados que pasan sin dar razón alguna sean buenos o malos pero el esfuerzo tiene resultados y de ellos oportunidades que no se vuelven a repetir la gastronomía es un arte de cocinar, alimentar, satisfacer esto es un aprendizaje que por toda la vida se llevara va ser interminable dejar de aprender.

Teniendo en cuenta los aportes de los autores mencionados, la planificación de la ejecución y probabilidades de aplicación de tendencias actuales en el mercado permitirá Obtener un instrumento para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto. Mediante el análisis de información recolectada, se determinará si se tomarán decisiones de inversión para la creación de la empresa o caso contrario, no se llevarán a cabo las mismas en el caso de no manifestar saldos no rentables o su aplicación no sea positiva para la sociedad en su conjunto.

La investigación proporcionará también datos relevantes que permitan desarrollar métodos factibles para la aplicación del proyecto de inversión, conceptos que tienen como objetivo llegar a una meta y en el desarrollo de tendencias innovadoras y personalizadas en el ámbito gastronómico a la vista del nuevo perfil del cliente, que en la actualidad demanda por experiencias personalizadas y diferenciales.

2. Problema de investigación

2.1. Planteamiento del problema

Las nuevas tendencias gastronómicas se deben a las alternativas derivadas de los cambios sociales, económicos y tecnológicos que están ocurriendo a nivel mundial. Las innovaciones de dicho proceso están relacionadas con el proceso de creación de productos y servicios y estos se ven inducidos por los cambios en los hábitos de consumo de los clientes y la aparición de nuevas tendencias. Esto ha causado una reorientación del producto y ha provocado el desarrollo de nuevos conceptos en el área de restaurantes: *Speak Easy*, temáticos, Orientales, entre otros.

En Argentina, específicamente en las principales ciudades del país, ha habido un crecimiento acelerado durante los últimos años del conocimiento y pasión por la materia culinaria. Específicamente en la ciudad de Buenos Aires, la creación de restaurantes de alta calidad de comida Oriental con excelente servicio ha venido evolucionando desde hace bastantes años y actualmente se mantiene en crecimiento.

Debido a esta aparición de nuevos segmentos en la demanda y consumidores con necesidades diferentes a las tradicionales, el sector de los restaurantes se está viendo obligado a crear nuevos productos y servicios, así como a modificar la oferta, variándola para que se adapte a la nueva realidad.

El boom de lo oriental ha ganado espacio en muchos terrenos, desde la tendencia gastronómica representada por el sushi hasta convertirse en un modelo a seguir en muchas dimensiones. Lo oriental, se ha convertido en un imán para la cultura occidental en aspectos relacionados con la salud y el equilibrio. El consumidor en sí es cada vez es más exigente en cuestiones higiénicas, gastronómicas, dietéticas y ambientales.

El objetivo del presente análisis busca atender clientes que no solo habitan dicho barrio sino también a quienes se dirigen al mismo, provenientes de áreas vecinas en búsqueda de esparcimiento por turismo o porque concurren a la zona debido a sus jornadas laborales.

El área temática de este trabajo fue determinar el nivel de aceptación de un restaurante de comida Thai en el barrio de Puerto Madero- Ciudad de Buenos Aires-Argentina. Para ello se llevó a cabo un estudio de la demanda y de la oferta de los productos que ofrece el restaurante, para posteriormente conocer la factibilidad de mercado del proyecto.

El proceso de determinación de la factibilidad del proyecto comienza, según Díaz et al. (2009) con un análisis de mercado sobre el segmento específico, las características de este y su tamaño, para identificar la potencialidad de este. Una vez finalizado este análisis se procede a determinar la factibilidad técnica, para conocer aspectos como el

tamaño y localización, la infraestructura de servicios, la capacidad Instalada y utilizada, los turnos de trabajo, la disponibilidad de materia prima, el control de calidad y el proceso de producción, entre otros. En este sentido, Nassir Sapag y Sapag (1989) menciona que este estudio se elabora sobre antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente a través de fuentes primarias de información. Las variables cualitativas son mínimas, comparadas con los estudios anteriores. El cálculo de las variables financieras y económicas deben ser los suficientemente demostrativos para justificar la valoración de los distintos ítems. Se puede profundizar el estudio de la mejor alternativa.

En la secuencia de análisis necesarios resta reconocer los aspectos administrativos del proyecto entre los que se destaca el conocimiento de la estructura necesaria para prestar servicio o fabricar un producto, como así también el reconocimiento de cuáles son las bases estratégica que se utilizarán para llevar adelante el proceso (Nassir Sapag y Sapag, 1989)

En tercer lugar, se encuentran de manera conjunta o separada, según Nassir Sapag y Sapag (1989) los estudios de factibilidad legal y ecológica. El primero determina aquellos aspectos relacionados a la conformación de la empresa o bien de los permisos que son necesarios que la organización disponga para que sea posible emprender. A la vez de que este estudio incluye todo el análisis del cuerpo normativo que rodea a la actividad específicamente. Mientras que el estudio de la factibilidad hace referencia a la generación de los diferentes aspectos ecológicos, es decir la influencia que la actividad productiva particularmente genera en el medioambiente. Este tipo de análisis incluye algún factor adicional que puede influir en el cálculo de la tasa de descuento que se analiza en los pasos siguientes. A modo de ejemplos, si el tipo de actividad productiva genera una externalidad negativa en la sociedad, la tasa de descuento del proyecto debe de ser más elevada para considerar que la decisión de llevar a cabo el proyecto incluya este tipo de influencia en el cálculo de su rentabilidad. En algunos casos este tipo de análisis incluye una tasa elevada por la responsabilidad social que tiene la empresa con el medioambiente y que puede derivar en algún tipo de erogación adicional para sanear los efectos nocivos generados.

Después de la elaboración de los estudios anteriores se da a conocer la factibilidad económica - financiera, para calcular algunos aspectos tales como: la inversión, el capital de trabajo, los costos de operación, para finalmente poder elaborar el balance general, el flujos de fondos y el estado de resultados. Los elementos financieros se vinculan con las inversiones del proyecto, abarcando la totalidad de los fondos asignados para llevar a cabo las fases de instalación (capital o activo fijo) y operación (capital fijo + capital de trabajo). También abarcan asuntos relativos a presupuestos, ingresos y egresos (Díaz et al.,2009)

En la actualidad, está presente en algunos medios empresariales y académicos la convicción errónea de que el objetivo principal de todo estudio de factibilidad es obtener

la TIR y el VPN lo que reduce la evaluación a sus aspectos estrictamente financieros ignorando los económicos y sociales. Es por eso que el resultado integral de toda evaluación no reside en estas dos herramientas financieras sino en el flujo de fondos que tenga la empresa pues, a través de su análisis, se va a validar certeramente la idoneidad de su origen y aplicación así como verificar si los ingresos líquidos que recibe son suficientes para compensar los egresos líquidos, lo que se va a poder comprobar no sólo por medio de la aplicación de herramientas financieras, como la TIR y del VPN, sino por la utilización de otras de índole económico y social. (Blanco, 2007).

El análisis de viabilidad se conduce a través de una secuencia de pasos lógicas que debe responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles serían las condiciones del proyecto sobre el restaurante Thai para que este resulte factible económica y financieramente en el barrio de Puerto Madero- Buenos Aires-Argentina ?
- ¿Cómo crear un estudio que permita identificar? - Localización del negocio-
Necesidades a satisfacer - Nivel cultural - Nivel de aceptación del servicio - Competencia directa e indirecta.
- ¿Qué elementos posibilitan la creación de comida Thai en el barrio de Puerto Madero- Ciudad de Buenos Aires-Argentina?
- ¿Cómo obtener un estudio organizacional que permita identificar?
Personal requerido para el servicio - Aspecto legal - Aspecto ambiental - Ambiente laboral - Beneficios - Económicos/financieros

La necesidad de dar respuesta a estos interrogantes es la razón de ser de esta investigación. Un análisis de viabilidad es crucial al planificar la apertura de un restaurante, ya que proporciona información clave para tomar decisiones fundamentadas y reducir los riesgos asociados con la inversión. Un análisis de viabilidad ayuda a adaptar el concepto del restaurante para satisfacer las preferencias del público objetivo.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

- Determinar la factibilidad de un proyecto de inversión para la creación de un restaurante de comida Tailandesa en el barrio de Puerto Madero- Ciudad de Buenos Aires – Argentina en el año 2024.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar el mercado potencial de consumidores de comida Thai en el barrio de Puerto Madero, Ciudad de Buenos Aires.
- Realizar un análisis técnico especificando claramente los aspectos relacionados con la localización optima del proyecto, tamaño y procesos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Aplicar un análisis financiero que permita establecer la inversión requerida, costos, gastos, proyección de ventas y otros, con el fin de establecer el impacto y los beneficios que podrían derivarse de la creación y funcionamiento del Restaurante de Comida Oriental.
- Evaluar el posible impacto social y medio ambiental de la empresa en la zona de influencia, como resultado de la implementación y operación del plan de negocios.

4. Marco Teórico

El marco teórico de la presente investigación tiene como principal objetivo el detalle del conjunto de conceptos, teorías, pasos a seguir y avances realizados en torno al análisis de factibilidad de un proyecto. En esta búsqueda de información se comienza el desarrollo de los antecedentes de investigaciones que realizaron un estudio similar al deseado, mientras que posteriormente se presentan los conceptos relacionados a qué se entiende por plan de negocio y sus diferentes tipos de factibilidades que serán aplicadas en el capítulo 6.

4.1. Antecedentes

La evaluación de un proyecto consiste en un análisis de los antecedentes recopilados, para formarse una opinión tanto cuantitativa como cualitativa para la conveniencia de su puesta en marcha. La evaluación de un proyecto implica hacer un ordenamiento de la información económica a fin de determinar con la mayor exactitud posible, su rentabilidad, que al compararlas con otras opciones de inversión permita decidir respecto a la conveniencia de ponerlo en marcha.

Para evaluar un proyecto de inversión de cualquier tipo y para que esta resulte con éxito, deben seguirse una serie de pasos en los cuales se busque la rentabilidad para el inversionista, de tal modo que los resultados obtenidos de los análisis y evaluaciones den como consecuencia una toma de decisiones adecuada para realizar o no un proyecto de inversión, o bien para darle un nuevo enfoque a su estructura.

En primer lugar se analiza el aporte realizado por Martí Ovelar (2017) quien tuvo como propósito de evaluar la posibilidad de establecer un restaurante de hamburguesas *gourmet* en la Ciudad de Buenos Aires, abordando aspectos financieros, comerciales, técnicos y legales. Inicialmente, se examinaron el entorno político-económico de Argentina y la industria gastronómica nacional, seguido de un breve análisis de las mejores prácticas a nivel mundial para identificar los elementos clave de negocios exitosos en la actualidad. Además, se llevó a cabo un estudio de los competidores directos e indirectos en la ciudad. La metodología aplicada fue cuali-cuantitativa, con énfasis cualitativo, utilizando encuestas a ciudadanos, grupos focales y observaciones directas de los principales competidores. En conclusión, los resultados respaldan la viabilidad del proyecto, ya que la idea resulta atractiva para los potenciales clientes y cumple con los requisitos financieros de los inversionistas.

El proyecto de Martí Ovelar (2017) arrojó que el alcance del tipo de restaurante *gourmet* debe diferenciarse de sus competidores por medio de los atributos de precio y calidad, debido a que el análisis de mercado demostró que la zona de Puerto Madero donde se pretende localizar el proyecto valora, por el poder adquisitivo de los trabajadores la comida de calidad, especialmente por encontrarse las oficinas de las grandes corporaciones en dicha zona.

El análisis financiero implicó la determinación de una inversión inicial de \$1.465.727 para tres escenarios factibles de ocurrir en función de la estimación de la demanda. En el escenario pesimista, a pesar de contar con flujos positivos, al descontarlos a la tasa de descuento actual del 30%, se obtuvo un valor presente neto negativo y una tasa interna de retorno negativa. Esto indica que en las condiciones más desfavorables planteadas, el negocio no sería factible (Martí Ovelar, 2017)

En el escenario realista, la ejecución del negocio resulta financieramente factible, ya que los flujos de fondos son positivos y, al descontarlos a la tasa de descuento actual del 35%, se obtiene un valor presente neto de 234.292 \$ARS y una tasa interna de retorno del 46%. Esto refleja una atractiva alternativa de inversión en comparación con la banca privada (17%). En el escenario optimista, con volúmenes de venta superiores, se generan amplios márgenes de ganancia, permitiendo un retorno de la inversión en menos de un año, con una tasa interna de retorno del 177%. En resumen, la hipótesis planteada en este trabajo, que sugiere que el proyecto de establecer un restaurante de hamburguesas gourmet en la ciudad de Buenos Aires es atractivo para los clientes, resulta afirmativa. Además, desde el punto de vista financiero, es viable y sostenible en el tiempo, asegurando calidad en productos, procesos y espacios, así como generando beneficios para los accionistas (Martí Ovelar, 2017)

En segundo lugar se encuentra el aporte realizado por Nieves Donado (2016) quien elaboró un plan de negocios para la apertura de un Bar-restaurant en la Ciudad de Buenos Aires, destacando la mixología molecular como característica diferenciadora. A lo largo de este plan, se evaluó la viabilidad financiera del negocio. Se llevó a cabo un análisis de la industria y una investigación de mercado mediante técnicas como entrevistas en profundidad y encuestas, identificando variables esenciales para adaptar la propuesta al segmento elegido. Posteriormente, se formuló una estrategia de marketing para posicionar eficazmente el producto de AG Lounge en el mercado. Se calcularon los costos del proyecto, abarcando insumos, maquinaria, materiales, mano de obra y gastos legales de inicio. Finalmente, se proyectó la demanda potencial, se consolidaron los datos en un flujo de caja, y a través de criterios de evaluación y un análisis de sensibilidad, se llegó a la conclusión de que la inversión en el proyecto es viable.

En el análisis técnico del proyecto se dimensionó un total de 56 comensales posibles de ser atendidos en el restaurante. Mientras que tanto los ingresos por ventas como los costos por venta se estipularon en dólares para obtener una moneda homogénea, se alcanzó un precio promedio por plato y trago de 1.73 USD, lo que arrojó un punto de equilibrio de 26.929 USD. A la vez de que, el análisis financiero arrojó un tasa de descuento, en esta misma moneda de 34.64% para una inversión inicial de 94.911 USD, se plantó un VPN de 96.522 USD y una TIR de 54.45% denotando que el proyecto resultó rentable para el inversionista que esté dispuesto a llevar adelante el proyecto.

A nivel internacional se encuentra el análisis realizado por Castellanos Ulloa et al. (2017) quienes diseñaron la implementación de un plan de negocio para la apertura de

un restaurante oriental tipo Teppanyaki en La Candelaria, Colombia. El impacto económico del plan de negocios para establecer el restaurante teppanyaki en La Candelaria se refleja en los indicadores financieros de TIR y VPN, que generan expectativas positivas para el negocio. En términos monetarios, se proyecta una utilidad de \$46.540.511 después de impuestos en el primer año, o ventas por \$1.286'366.116 durante los cinco primeros años. A nivel regional, se fortalecerá la imagen de La Candelaria como un destino turístico y gastronómico, contribuyendo además al impuesto al consumo de la región. La creación de una unidad empresarial formal, que produce bienes y servicios para intercambiar en el desarrollo de una actividad económica, representa avances a nivel de países, regiones, ciudades, familias e individuos. El proyecto se considera viable debido a la generación de valor, evidenciado por un VPN positivo de \$208'536.478 y una TIR del 69% en comparación con una tasa de oportunidad del 22%, lo que inspira confianza para invertir en el proyecto.

4.2. Plan de negocios

El plan de negocios, una herramienta fundamental en el mundo empresarial es mucho más que un simple documento. Es el mapa que guía a los emprendedores y empresarios en su camino hacia el éxito. En este ensayo, se examina la importancia del plan de negocios, su estructura esencial y cómo puede impulsar el crecimiento y la supervivencia de una empresa.

En primer lugar, es necesario tener en consideración que el plan de negocio se lleva a cabo para implementar un proyecto, por lo que Sapag Chain y Sapag Chain (2008) consideran que un proyecto representa, en esencia, la exploración de una solución ingeniosa para abordar un problema y, en última instancia, satisfacer una necesidad humana. Independientemente de la idea que se busque poner en práctica, así como de la inversión, la metodología o la tecnología que se pretenda aplicar implica, inherentemente la formulación de propuestas coherentes destinadas a resolver las necesidades fundamentales de las personas.

Castillejo (2015) menciona que un plan de negocio debe comprender, en la búsqueda de alcanzar a dimensionar cómo es la implementación de un proyecto, el conjunto de actividad que permiten generar una ganancia, es decir que resultan necesarios para que la producción de un bien o la prestación de un servicio sea rentable. En sí, este documento debe poder servir de base para la planificación de las actividades que se llevan a cabo en el negocio, es decir qué debe de servir de guía en cómo definir objetivos, llevarlos a cabo y el tiempo necesario para este fin. El plan de negocio se considera un documento vivo en tanto permita correcciones, es decir que mientras transcurre el mismo se pueden llevar a cabo modificaciones en función de los resultados obtenidos.

Thomsen (2009) menciona que el plan de negocio es útil para:

- Estructurar un proyecto, a través de la determinación de su visión y propósito
- Reunir conocimiento y recopilar información sobre una actividad productiva
- Facilitar un marco de mejora en la toma de decisiones comerciales
- Guía para stakeholders sobre los resultados de una inversión
- Prueba de dedicación de quien está interesado de atraer inversionistas en hacer simple la explicación de su proyecto
- Servir de base para obtener consejos sobre otros administradores que lleven a cabo esta actividad.

En síntesis, es posible afirmar que un plan de negocios es el documento que establece la visión, estrategia y operaciones de una empresa. A continuación, se exponen varios aspectos que demuestran su importancia:

- **Definición de Objetivos Claros:** Un plan de negocios obliga a los empresarios a definir metas concretas y medibles. Esto proporciona dirección y coherencia a la empresa, permitiendo que todos los involucrados sepan hacia dónde se dirigen.
- **Análisis de Mercado y Competencia:** La investigación de mercado es esencial para comprender a los clientes, identificar oportunidades y enfrentar la competencia. Este análisis informado es crucial para el éxito a largo plazo.
- **Planificación Financiera:** El plan de negocios establece las necesidades financieras del negocio y cómo se obtendrán los recursos. Esto aporta claridad y credibilidad a las proyecciones financieras, lo que resulta atractivo para inversores y prestamistas.
- **Toma de Decisiones Informadas:** El proceso de elaboración del plan de negocios obliga a considerar cada aspecto del negocio, desde la estrategia hasta la operación diaria. Esto facilita la toma de decisiones fundamentadas y minimiza riesgos.
- **Comunicación Efectiva:** El plan de negocios no solo es interno, sino también una herramienta para comunicar la visión y estrategia de la empresa a inversores, socios y empleados. Esto asegura que todos estén alineados con los objetivos de la empresa.

En resumen, el plan de negocios es un pilar en el mundo empresarial. Es más que un requisito financiero; es un guía estratégico que ayuda a los empresarios a definir sus metas, comprender su mercado y tomar decisiones informadas. Un plan de negocios sólido es la base sobre la cual se construye una empresa exitosa y sostenible. Es una inversión de tiempo y esfuerzo que vale la pena para cualquier emprendedor que desee navegar con éxito en el complejo océano empresarial. En última instancia, es el faro que ilumina el camino hacia el logro de los objetivos empresariales.

4.3. Factibilidad de un proyecto de inversión

Antes de tomar una decisión de inversión es necesario determinar si la idea de inversión planificada es viable o no. La viabilidad de una inversión debe considerarse con respecto a varios aspectos diferentes para determinar si la inversión debe realizarse o no. Por lo tanto, llevar a cabo un análisis de viabilidad es uno de los pasos más críticos en el proceso de toma de decisiones. Un análisis de viabilidad es una herramienta analítica eficaz que se puede utilizar para evaluar inversiones desde diversas perspectivas, técnico, social, legal, financiero, de mercado y organizacional.

Sapag Chain (2011) sostiene que la evaluación de prefactibilidad debe entenderse como una extensión del estudio de perfil, en el sentido de que se debe seguir investigando los costos y beneficios utilizando principalmente criterios cuantitativos, pero basándose en gran medida en información secundaria. Respecto a esta información secundaria, el autor señala la importancia de recopilar datos de entidades públicas y privadas relacionadas con la industria y la ubicación del proyecto.

En relación con este tema, Sartori (2011) argumenta que el propósito principal del estudio de prefactibilidad es reducir los riesgos asociados con la decisión del inversionista, buscando mejorar la calidad de la información disponible para el tomador de decisiones. Como resultado de este estudio, se derivan recomendaciones que pueden incluir la aprobación del proyecto, la continuación con investigaciones más detalladas, la suspensión del proyecto o la postergación de la decisión.

La viabilidad financiera suele ser un factor predominante en el análisis de viabilidad, ya que la mayoría de las inversiones no se realizan si no generan beneficios para los propietarios del proyecto. La precisión y confiabilidad del análisis de viabilidad financiera dependen de la exactitud de la información utilizada en el análisis. Se debe decidir el nivel apropiado de detalle con respecto a la etapa en la que se encuentra la inversión. En las primeras etapas el nivel de incertidumbre suele ser alto, pero a medida que evoluciona la oportunidad de inversión, la información se vuelve más detallada y confiable. Como la incertidumbre puede afectar en gran medida los resultados del análisis, se debe tener en cuenta el nivel de detalle al basar las decisiones en los resultados. Para evaluar la viabilidad financiera de las inversiones se deben elegir criterios pertinentes. Los cálculos de viabilidad financiera deben realizarse con cuidado y la complejidad de los cálculos depende del número de aspectos diferentes que deben considerarse. Los supuestos utilizados en los cálculos pueden cambiar, y a menudo lo harán, a medida que avanza el proyecto y luego es necesario actualizar el análisis. El uso de modelos matemáticos para los cálculos hace que actualizar el análisis sea más fácil y requiera menos tiempo. También facilita la realización de análisis de sensibilidad sobre parámetros clave, lo que permite a los inversores visualizar diferentes escenarios y posiblemente mitigar el riesgo asociado con estos parámetros (Dumitrașcu, 2017)

La factibilidad de un proyecto de inversión en un restaurante de comida tailandesa es un tema relevante y apasionante, ya que involucra elementos culturales, culinarios y de mercado. El examen de viabilidad implica la utilización de herramientas o métodos destinados a recopilar, generar y analizar de manera sistemática datos e información previa, con el propósito de evaluar la conveniencia de llevar a cabo un proyecto, idea u oportunidad de mercado. La aplicación de esta técnica conlleva la necesidad de definir características esenciales dentro del proyecto, como un propósito claramente delineado que oriente sus acciones y objetivos. Asimismo, es crucial resumir el alcance del proyecto e identificar el tiempo específico para su aplicación y ejecución. (Echeverría Ruiz, 2017).

Dumitrașcu (2017) menciona que entre las alternativas disponibles para una empresa al momento de emprender un plan de negocio el análisis de viabilidad o análisis de factibilidad es esencial para tomar la decisión de invertir en un proyecto en particular. Como emprendedor o como empresa que quiere hacer crecer su actividad debes decidir en qué alternativa de inversión enfocarte. Una inversión se define como un uso cierto de capital en el presente con el fin de obtener beneficios inciertos en el futuro y el análisis de factibilidad es el camino para dicho fin.

Quiroa (2020) menciona que, la evaluación de viabilidad posibilita determinar la posibilidad de llevar a cabo un negocio o proyecto, revelando las condiciones óptimas para su realización. Además, proporciona propuestas para abordar los desafíos que puedan surgir durante la implementación de dicho proyecto. Este autor plantea que con el objetivo de aplicar este tipo de análisis para que sea posible, no sólo en términos financieros, sino en términos integrales llevar a adelante el proyecto de inversión se deben de llevar a cabo las siguientes etapas, las cuales se desarrollarán a continuación:

- Etapa 1: Análisis de Mercado
- Etapa 2: Evaluación Técnica
- Etapa 3: Evaluación Operativa
- Etapa 4: Evaluación Comercial y Financiera
- Etapa 5: Evaluación Social
- Etapa 6: Evaluación Organizacional o Administrativa
- Etapa 7: Evaluación económica y financiera

4.3.1.Etapa de Análisis de Mercado

El análisis de factibilidad debe comenzar, según Echeverría Ruiz (2017) debe comenzar con el estudio del mercado debido a que esta forma parte del entorno en el que se pondrá a disposición el bien o servicio por parte de la empresa, de modo que obviar la influencia de este en el resultado de un proyecto implicaría tomar una decisión ingenua. A su vez, el mercado puede determinar, no sólo el devenir de un proyecto en cuanto a su aceptación sino que es la base para estimar el valor de la tasa interna de retorno.

El propósito fundamental de este estudio consiste en verificar la viabilidad efectiva de lanzar un nuevo producto en un mercado específico, y se posiciona como uno de los elementos más cruciales al determinar el tamaño del mercado. Esto se debe a que, en esta fase, se establece la dimensión de la demanda, los ingresos operativos, así como los costos e inversiones asociados. En el marco del análisis de mercado, se examinan las estrategias de precios y marketing, las cuales desempeñan un papel esencial como soporte para la toma de decisiones.

Hair, Bush y Ortinau (2010) afirman que, implica la planificación, recopilación, análisis y presentación sistemática de datos relevantes de una situación específica de marketing que enfrenta una entidad. En la fase inicial del proceso de investigación, que consiste en definir el problema, se destacan tres aspectos fundamentales: 1) identificar y esclarecer las necesidades de información de la gestión, 2) reformular el problema de decisión como uno de investigación, y 3) establecer los objetivos de investigación y evaluar el valor de la información.

El alcance de este tipo de diseño se realiza mediante diferentes tipos de herramientas que los autores mencionan como posibles para abordar la temática deseada sobre el mercado de manera descriptiva. Entre los principales instrumentos se encuentran las entrevistas a referentes del sector, encuestas para medir los atributos del bien o servicio o bien recopilación de información de fuentes secundarias que permitan la caracterización del público objetivo. Si bien los autores mencionan las ventajas y desventajas de cada una de estas alternativas, en todas rescatan que esta la teoría que se encuentra detrás, las preferencias reveladas, demostró que consultar directamente el precio del bien o servicio que se brinda no es beneficioso. En este último punto es posible evaluar la influencia que tiene el precio como atributo en la toma de decisiones de compra de los consumidores o bien, cuál sería la predisposición a pagar sobre el bien en un rango de precios.

Para que esta herramienta de análisis produzca resultados satisfactorios será imperativo que los objetivos estén bien establecidos y correspondan realmente a lo que se desea llegar

En la determinación del problema es necesario analizar dos variables que integran el mercado, entendido como el encuentro entre consumidores y oferentes para intercambiar bienes y servicios; la oferta y la demanda. Echeverría Ruiz (2017) afirma que, en el análisis de la oferta y la demanda, se da prioridad a definir el producto mediante una descripción precisa, considerando las normas de calidad aplicables. En este contexto, se realiza una evaluación legal de las aprobaciones y permisos necesarios para la producción del producto.

En términos de la demanda, se hace referencia a la cantidad de bienes o servicios que el mercado busca para satisfacer una necesidad específica a un precio determinado.

Se busca identificar las fuerzas que influyen en el mercado en relación con un bien o servicio y determinar la participación en la demanda, teniendo en cuenta factores como la necesidad real, el precio, el nivel de ingresos de la población, indicadores económicos y financieros, así como datos de fuentes primarias o secundarias. En contraste, la oferta se refiere a la cantidad de unidades de un producto que los proveedores están dispuestos a ofrecer en el mercado a un precio específico. Existen diferentes tipos de oferta, como la competitiva, oligopólica y monopolística. La evaluación de la oferta implica examinar aspectos como el número de fabricantes, la ubicación, la capacidad instalada, la calidad y el precio de los productos, entre otros factores.

Kotler y Armstron (2012) mencionan que en el análisis del mercado también se suele llevar a cabo un primer acercamiento sobre cómo se va a comercializar el bien, es decir cuál va a ser la estrategia de marketing que se va a llevar a cabo para el lanzamiento del producto en el mercado. Si bien este análisis suele determinarse objetivamente sobre la base de un análisis operativo, la herramienta que se suele utilizar y aplicar dentro de las encuestas de esta instancia responden a las estrategias del marketing mix; precio, plazo, producto y promoción.

En particular, para el caso del proyecto de restaurante de comida oriental se utilizará esta evaluación para determinar el público potencial al cual se dirigirán los esfuerzos de venta del proyecto. La estimación se realizó sobre una encuesta a potenciales clientes sobre su frecuencia de compra, gustos y proceso de toma de decisiones al momento de seleccionar este tipo de restaurante.

4.3.2 Etapa de Evaluación Técnica

El estudio de factibilidad relacionado con la evaluación técnica según Baca (2011) responde a la pregunta de cuál será el tamaño de las instalaciones necesarias para llevar a cabo el proyecto que previamente fue testeado en el mercado sobre su disposición de consumo. El diseño del tamaño del proyecto, en relación con la disposición de compra del bien, como así también a las fuentes secundarias que demuestren o no el interés en el producto resultará fundamental para posteriormente evaluar cuál será la localización del producto.

El estudio técnico engloba la ingeniería del proceso productivo, la localización y el tamaño, con el propósito de evaluar y definir las dimensiones de las instalaciones, así como la selección de equipos, la ubicación y la estructura organizativa óptimas necesarias para llevar a cabo la producción. Los propósitos fundamentales del análisis técnico en un proyecto se resumen en dos aspectos principales: verificar la factibilidad técnica para la fabricación del producto deseado y examinar y determinar los requisitos óptimos en cuanto al tamaño, equipos, instalaciones y organización necesarios para llevar a cabo la producción. En términos generales, se busca abordar interrogantes relacionadas con la ubicación, cantidad, momento, método y recursos utilizados para producir el producto

deseado. En consecuencia, la dimensión técnico-operativa de un proyecto engloba todo lo vinculado con el funcionamiento y la operatividad inherentes al mismo.

La aplicación de esta viabilidad en términos de localización se aplicó para determinar la conveniencia de escoger la zona de Puerto Madero, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como punto de comercialización. Esta determinación se utilizó en base a la ubicación de potenciales consumidores en función de variables como la circulación de personas por la zona. Otra variable que se ha utiliza para alcanzar esta viabilidad es la oferta que se encuentra en la localización seleccionada para reconocer no sólo potenciales consumidores sino también potenciales competidores en la zona de Puerto Madero.

Tato y Portuondo (2009) mencionan que la importancia de esta etapa se encuentra en que es necesario analizar las economías de escala de la producción., para de ese modo alcanzar el óptimo tamaño y ubicación. La conexión entre aspectos técnicos y económicos en las economías de escala dentro de las inversiones productivas se origina a partir de la reducción proporcional de los costos de capital por unidad de producción. Este fenómeno se observa conforme aumenta la capacidad de producción en los proyectos de inversión. La elección de la ubicación más favorable en el territorio nacional para establecer instalaciones de producción industrial es esencial debido a su significativa repercusión en el desarrollo económico, social y territorial a medio y largo plazo. Se logran notables beneficios económicos al aprovechar las economías de escala y los factores de ubicación. Entre los ahorros significativos que pueden obtenerse, se destacan especialmente los costos de transporte de las materias primas fundamentales.

En este aprovechamiento de economías de escala se intentará aplicar el mismo partiendo de una distribución del local óptima para obtener el máximo nivel de mesas para que se alcance el máximo valor posible que alcance la minimización de costos medios.

En conclusión, si bien no existe una única fórmula de cálculo para la obtención del tamaño óptimo y la localización es necesario mencionar que deben de ser tenidas en cuenta cómo estas afectan al alcance o no de las economías de escala. En este sentido es importante reconocer que las economías de escala si bien son propias en algunos casos del tipo de proceso productiva, también depende de cómo el país o la región donde se instalan permite la minimización de gastos de transporte de materias primas e insumos, como así también los costos relacionados al acceso de estos y su disponibilidad.

4.3.3 Etapa de Evaluación Operativa

La factibilidad operativa es un componente esencial en la evaluación de proyectos, ya que se centra en la viabilidad de implementar y mantener un proyecto o negocio de manera eficiente a lo largo del tiempo. La factibilidad operativa es uno de los pilares fundamentales en la toma de decisiones para la implementación de proyectos o la creación

de nuevos negocios. Se refiere a la capacidad del proyecto de funcionar de manera eficiente y sostenible una vez que esté en marcha. Esta dimensión de la factibilidad es crítica, ya que un proyecto que no pueda operar eficazmente no será exitoso a largo plazo. En este ensayo, exploraremos en profundidad la factibilidad operativa y su importancia en la evaluación de proyectos (Baca, 2011)

Villarán (2009) menciona que esta etapa también es conocida como aquella en la que se elabora el plan de operaciones. La creación del plan de operaciones tiene como objetivo idear un producto que satisfaga los requisitos de calidad del cliente, asegurando su confiabilidad en la producción, simplicidad para facilitar su uso, y la incorporación de aspectos técnicos que lo hagan moderno y adaptable al entorno. Una vez establecido, de acuerdo con Villarán (2009), se inicia un proceso para analizar los aspectos técnicos del producto o servicio. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis de la ubicación de la empresa, considerando los clientes objetivos, la proximidad con proveedores, la cercanía de los trabajadores, el marco legal que pueda afectar a la empresa y las posibles políticas de promoción y beneficios fiscales.

Después de evaluar estas variables, la autora destaca la importancia del estudio del diseño y la distribución de las instalaciones, es decir, la disposición del espacio físico. Este aspecto determinará el éxito o fracaso del proyecto, donde se deben considerar la seguridad e higiene, la circulación dentro del área de producción, la flexibilidad para alcanzar metas de producción y la disposición fija de las instalaciones. En conclusión es posible afirmar que este tipo de plan permite:

1. Sostenibilidad a Largo Plazo: Un proyecto puede ser rentable en el corto plazo, pero si no es operativamente viable, es probable que fracase en el futuro.
2. Reducción de Riesgos: Identificar problemas operativos potenciales permite tomar medidas preventivas para mitigar riesgos y evitar interrupciones costosas.
3. Eficiencia y Competitividad: Una operación eficiente puede ser más competitiva en el mercado y responder mejor a los cambios en las condiciones del entorno.
4. Atracción de Inversionistas: Los inversionistas y financiadores suelen prestar mucha atención a la factibilidad operativa antes de comprometer recursos en un proyecto.

En esta misma línea es que Baca (2011) menciona que la factibilidad operativa implica analizar si el proyecto puede operar de manera eficiente en términos de recursos humanos, tecnológicos, logísticos y financieros.

1. Recursos Humanos: Un aspecto fundamental es determinar si se cuentan con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo el proyecto. La

- capacitación y el desarrollo de personal pueden ser cruciales para asegurar la operatividad continua.
2. Recursos Tecnológicos: Evaluar si se dispone de la tecnología adecuada y si esta puede ser mantenida y actualizada de manera constante para garantizar la eficiencia operativa.
 3. Recursos Logísticos: La gestión de la cadena de suministro, el almacenamiento, la distribución y otros aspectos logísticos son críticos para la operación sin contratiempos de un proyecto.
 4. Recursos Financieros: Determinar si el proyecto puede mantenerse financieramente a lo largo del tiempo, cubriendo gastos operativos y generando ingresos suficientes.

En conclusión, la factibilidad operativa es un componente esencial en la evaluación de proyectos y negocios. Su importancia radica en garantizar que un proyecto pueda funcionar de manera eficiente y sostenible a lo largo del tiempo. Ignorar esta dimensión de la factibilidad puede llevar a consecuencias costosas y al fracaso de un proyecto. Por lo tanto, es esencial realizar un análisis exhaustivo de la factibilidad operativa antes de tomar decisiones clave en el mundo empresarial y de proyectos.

La aplicación de esta factibilidad operativa se va a aplicar para el caso del restaurante Thai de Puerto Madero en una primera instancia reconociendo el proceso productivo que se involucra en la prestación de servicios. Esta descripción más allá de indicar el paso a paso a seguir para la elaboración de platos y comercialización permitirá determinar los diferentes recursos humanos que se requieren para alcanzar la envergadura que se determinará de mesas en la factibilidad técnica.

4.3.4 Etapa de Evaluación Comercial y Financiera

La factibilidad comercial y financiera de un proyecto de inversión en un restaurante de comida tailandesa es un tema crucial que abarca la viabilidad del negocio desde dos perspectivas esenciales: la atracción y retención de clientes, y la generación de ingresos sostenibles. Este ensayo explora los elementos clave que respaldan la factibilidad comercial y financiera de un proyecto de este tipo. (López, 2015)

El primer desafío en la factibilidad comercial es atraer y retener clientes. La autenticidad y la calidad de la comida tailandesa pueden ser un fuerte imán para los comensales, pero también se debe considerar la competencia en el mercado local. El análisis de mercado debe responder a preguntas como:

- ¿Existe una demanda insatisfecha de comida tailandesa en la zona?
- ¿Cuál es el perfil del cliente objetivo y sus preferencias?
- ¿Cómo se puede diferenciar el restaurante de la competencia?

Además, la experiencia del cliente es crucial. El servicio amable, la ambientación atractiva y la presentación de los platos son factores que influyen en la satisfacción del cliente y su probabilidad de regresar.

La generación de ingresos sostenibles es un pilar de la factibilidad financiera. Para ello, se deben estimar los ingresos y gastos con precisión. El control de costos es esencial para mantener márgenes de beneficio saludables. Esto implica la gestión eficiente de la cadena de suministro, la reducción del desperdicio de alimentos y la optimización de la fuerza laboral.

La rentabilidad es la recompensa por el esfuerzo y la inversión. El análisis financiero debe considerar el punto de equilibrio, es decir, el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos. Además, se debe calcular el retorno de inversión (ROI) para determinar cuánto tiempo tomará recuperar la inversión inicial y comenzar a generar ganancias.

El análisis de la viabilidad comercial para el caso del restaurante Thai en la zona de Puerto Madero se aplicará sobre la base de determinar el tipo de comercialización que se deseará aplicar sobre los productos elaborados. La determinación del tipo de comercialización implicará posteriormente estrategias para alcanzar la fidelización de clientes por medio de políticas de marketing proactivas que también aumente la atracción para incrementar las ventas. Un claro ejemplo de la aplicación de esta viabilidad se verá aplicada en la utilización de un canal de comercialización digital para el envío de productos analizando la conveniencia de utilizar diferentes disponibles en la zona y horarios más convenientes.

En conclusión, la factibilidad comercial y financiera de un proyecto de inversión en un restaurante de comida tailandesa son fundamentales para su éxito. La atracción y retención de clientes, junto con la generación de ingresos sostenibles y el control de costos, son los pilares que sustentan la viabilidad del negocio. Con un análisis de mercado sólido, una gestión financiera eficiente y una estrategia clara para la rentabilidad, un restaurante tailandés tiene el potencial de convertirse en un negocio exitoso que ofrece una experiencia culinaria auténtica y rentable a su clientela. Sin embargo, es fundamental recordar que la excelencia en la comida debe ir de la mano con la excelencia en la gestión comercial para alcanzar el éxito en este competitivo sector. (López, 2015)

El desarrollo de la viabilidad comercial y financiera deviene en la obtención de los precios que se utilizarán para los diferentes platos que se ofrecen dentro del restaurante como así también la determinación de los ingresos que se percibirán estimados. La estimación resultará útil para la posterior determinación de la factibilidad económica y resaltar los valores de ratios financieros.

4.3.5. Etapa de Evaluación Social

La factibilidad social de un proyecto de inversión en un restaurante de comida tailandesa es un aspecto crucial para evaluar su impacto en la comunidad y la aceptación por parte de los consumidores. En este punto López (2015) menciona que el estudio de este tipo de análisis implica reconocer al conjunto de grupos afectados por el proyecto y reconocer cuál es el impacto que posee en términos de bienestar, es decir si el mismo genera externalidades positivas (beneficios para la sociedad) o bien genera una externalidad negativa (perjuicios para la sociedad). Algunas de las variables que menciona el autor como esenciales para la obtención de este análisis de factibilidad se encuentra en el abordaje de:

- La situación demográfica de la población afectada, es decir el estudio de las características sociales, demográficas, etaria, entre otras.
- El análisis del ingreso y la pobreza del grupo relacionado, es decir, el impacto que la actividad productiva tendrá en el desarrollo de los ingresos monetarios de los hogares mencionados, tanto en el aumento como en la disminuciones. En este punto el autor menciona que existe la posibilidad de medir la posibilidad de crear o no empleo en este contexto, debido a que implicaría la posibilidad de ampliar la demanda de trabajo para las empresas en cuestión.
- Otras variables son la educación, salud y demás acciones relacionadas a la convivencia del proyecto en un entorno con características particulares, que como ya se mencionó anteriormente condicionan el éxito o fracaso de un proyecto.

La participación activa en la comunidad puede fortalecer la factibilidad social. Esto puede incluir la colaboración con organizaciones locales, participación en eventos comunitarios y apoyo a causas benéficas. Un restaurante puede convertirse en un miembro activo y contribuyente de la comunidad.

La factibilidad social de un proyecto de inversión en un restaurante de comida tailandesa se refiere a su impacto en la comunidad y su aceptación por parte de los consumidores. La promoción de la cultura tailandesa, la creación de empleo local, la colaboración con la comunidad y el respeto por las preferencias de los clientes son elementos clave en la evaluación de esta factibilidad. Un restaurante que se integre positivamente en la comunidad y ofrezca una experiencia culinaria auténtica puede ser socialmente viable y bien recibido por la comunidad local. La factibilidad social, por lo tanto, es esencial para establecer una base sólida para el éxito del negocio.

En este punto la aplicación se utilizará para la determinación de cuáles serán los orígenes de los productos utilizados para la elaboración de los platos. A su vez se

determinará cuáles serán los aportes a la gestión de sustentabilidad que se aplicará en el uso de los recursos no renovables, la conciencia ecológica y el uso de los residuos.

4.3.6. Etapa de Evaluación Ambiental

El análisis de la evaluación ambiental según López (2015) consta del estudio de la identificación y valoración que la actividad económica tiene en el ámbito del medioambiente de la región de influencia. En este punto se incluyen todos los planes, programas o acciones de carácter normativo que ronda a la actividad, teniendo en consideraciones los factores naturales, biológicos, físicos y químicos.

El análisis implica la evaluación y descripción exhaustiva de todos los elementos dentro del área de influencia del proyecto. Además, abarca la identificación cuantitativa de los impactos ambientales, ya sean negativos o positivos. Se hace hincapié en los impactos irreversibles y acumulativos, considerando las medidas de seguridad para la prevención de riesgos tanto para la salud ambiental como laboral. En este contexto, la perspectiva según López (2015) busca minimizar los efectos adversos del proyecto y generar una propuesta de valor que contribuya a mantener la viabilidad del proyecto en su entorno.

Según Sapag Chain (2011), al examinar las posibilidades para la concepción y ejecución de un proyecto de inversión, se incluye la evaluación del impacto ambiental que este proyecto pueda ocasionar. En cuanto al significado del impacto ambiental, se refiere a las alteraciones o perjuicios que las actividades humanas puedan causar en la naturaleza, sugiriendo la posibilidad de que se produzca una externalidad en el mercado en términos generales.

En este punto se espera que el cumplimiento de esta viabilidad permita determinar si el producto que se propone para el caso del restaurante permite alcanzar alguna externalidad positiva a nivel ambiental que genere, no sólo una externalidad positiva, sino también la posibilidad de generar sinergias positivas para la cultura tailandesa a la cual se dirigen los esfuerzos de este local.

4.3.7. Etapa de Evaluación Organizacional o Administrativa

El análisis administrativo, según Echeverría Ruiz (2017), implica que la organización encargada del proyecto debe contar con una estructura interna diseñada para las etapas de ejecución y operación. Durante la fase de ejecución, es crucial establecer una estructura organizativa que facilite la gestión de procesos como contratación, compras y adquisiciones. La identificación de necesidades de personal y requisitos de clientes es esencial para gestionar eficientemente la distribución en la estructura organizativa. El estudio abarca aspectos como planificación, implementación de estructura organizativa, gastos de inversión y operación, consideraciones legales,

aspectos comerciales, técnicos, laborales, tributarios y de contratación. Busca definir la gestión de todas las áreas administrativas y establecer la dirección estratégica para el funcionamiento de la empresa.

La evaluación de viabilidad de gestión se centra en determinar si la empresa cuenta con las capacidades gerenciales necesarias. En caso de carecer de estas capacidades, se sugiere considerar la contratación de personal con las habilidades requeridas disponibles en el mercado laboral. Díaz et al. (2009) destaca la importancia de la planificación general, que evalúa las necesidades presentes y futuras para concretar objetivos como expansión geográfica y aumento de capacidad. La integración implica obtener elementos materiales y humanos fundamentales para el funcionamiento efectivo. La dirección, como faceta de la administración, busca la ejecución exitosa mediante autoridad directa o delegada, con supervisión simultánea.

La aplicación de esta viabilidad junto con la operativa y comercial definirá el organigrama que se utilizará para el potencial proyecto. En dicho instrumento de gestión estratégica prevalece la determinación de los departamentos involucrados, la necesidad de personal en función del horario de apertura del local, como así también la distribución de las tareas a realizar. La descripción de puestos y responsabilidades que tendrá cada recurso involucrado resultará esencial para determinar cómo se materializará la dinámica interna del proyecto.

El análisis legal, según Echeverría Ruiz (2017), se centra en la selección de la estructura legal de la sociedad mercantil que registrará a los asociados. Implica establecer reglas para las relaciones dentro de la sociedad y con terceros, mediante la constitución de la sociedad a través de un contrato registrado. En la aplicación específica de la investigación, se busca especificar requisitos para la localización óptima de la planta procesadora y determinar acciones legales necesarias, considerando diferentes tipos de recursos.

4.3.8. Factibilidad económica y financiera

La factibilidad económica y financiera de un proyecto de inversión en un restaurante de comida tailandesa es un componente crítico para determinar si la empresa puede ser sostenible a largo plazo y generar un retorno positivo para los inversionistas. La etapa final en la formulación y evaluación de proyectos de inversión es el estudio de la evaluación económica, según lo descrito por Sapag Chain (2011). Este proceso implica la creación del flujo de efectivo tanto para el inversionista como para el proyecto, con el propósito de calcular indicadores de rentabilidad.

El primer aspecto a considerar es la inversión inicial requerida para poner en marcha el restaurante. Esto incluye costos como la adquisición o el alquiler del local, la renovación y decoración del espacio, la compra de equipos de cocina, mobiliario,

utensilios y suministros iniciales. Además, se deben considerar los costos legales y de permisos necesarios para operar el negocio, esta información se encuentra expuesta dentro del flujo de efectivo. El flujo de efectivo incluye información adicional sobre los efectos tributarios, como la depreciación, amortizaciones del activo nominal, valor residual y utilidades o pérdidas. La Ilustración N° 1 presenta un modelo estructural del flujo de efectivo (Sartori, 2011)

Ilustración 1: Flujo de Efectivo

ESTRUCTURA DEL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO
+ INGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS - EGRESOS AFECTOS A IMPUESTOS - GASTOS NO DESEMBOLSABLES
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO - IMPUESTO
= UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS + AJUSTES POR GASTOS NO DESEMBOLSABLES (Depreciación) - EGRESOS NO AFECTOS A IMPUESTOS (Inversiones) + BENEFICIOS NO AFECTOS A IMPUESTOS (V. Desecho + Rec. Cap.Trabajo) = FLUJO DE CAJA

Fuente: Sapag Chain (2011)

En resumen, según la exposición del autor, los aspectos clave para analizar en el estudio del flujo de efectivo de un proyecto son:

- Ingresos y egresos iniciales de fondos: comprende el presupuesto de inversión, donde los ingresos se refieren al monto de la deuda o préstamo, generalmente conocido como la inversión inicial necesaria para iniciar el proyecto.
- Ingresos y egresos de operación: se derivan de los ingresos por la venta de productos o la prestación de servicios, así como los gastos necesarios para llevar a cabo estas operaciones, como el costo de las materias primas.
- Horizonte de vida útil del proyecto: el periodo en el cual se analizan los ingresos y egresos para determinar el momento de recuperación de la inversión.
- Tasa de descuento: una herramienta esencial para calcular la actualización de los flujos de efectivo, expresando el rendimiento que el inversionista busca obtener y representando el costo de oportunidad de asignar el dinero a esta actividad en lugar de otra.

- Ingresos y egresos terminales del proyecto: aquellos que ocurren en el último año de vida útil del proyecto, como la recuperación del valor de capital de trabajo neto y el valor de desecho o salvamento del proyecto.

Un aspecto crucial de la factibilidad económica es la proyección de ingresos y gastos. Esto implica estimar cuánto se espera ingresar mensualmente a través de las ventas de alimentos y bebidas. Las proyecciones deben basarse en un análisis de mercado sólido que tenga en cuenta la demanda y la competencia. Los gastos operativos incluyen el costo de los ingredientes, el alquiler, los salarios del personal, los servicios públicos, el marketing y los gastos generales. La gestión eficiente de los costos es esencial para garantizar que los ingresos superen a los gastos. (Sapag Chain, 2011)

La elaboración del flujo de efectivo permite calcular dos indicadores cruciales para la toma de decisiones sobre la viabilidad del proyecto: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Sartori (2011) describe el Valor Actual Neto (VAN) como la disparidad entre todos los ingresos y egresos del proyecto, ajustados mediante la tasa de descuento. Ofrece una evaluación específica de la contribución del proyecto para aumentar el valor de la inversión empresa.

$$VAN = \frac{\sum B N t}{(1 + i)^t} - I_0$$

Donde $B N t$ son los beneficios netos (ingresos menos egresos), i la tasa de descuento y I_0 la inversión inicial. La inversión inicial puede provenir de fuentes diversas, como inversionistas privados, préstamos bancarios o capital propio. Calcular el retorno de inversión (ROI) es esencial para determinar cuánto tiempo tomará recuperar la inversión inicial y empezar a generar ganancias.

La decisión sobre la puesta en marcha o no del proyecto se decide según;

Si $VAN = 0$ entonces el proyecto produce una renta que es exactamente igual a la que el inversionista exige a la inversión, por lo cual se dice que la realización o no del proyecto es indiferente en términos de rentabilidad.

Si $VAN > 0$ el proyecto produce una renta superior a las expectativas del inversionista y por lo tanto el proyecto debe ser realizado

Si $VAN < 0$ la renta producida es inferior a la exigida por el inversionista y por lo tanto el proyecto no debe ser llevado a cabo en dichas condiciones.

Finalmente, otro indicador empleado para evaluar la rentabilidad del proyecto es la Tasa Interna de Retorno (TIR), que representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin incurrir en pérdidas. En caso de que todos los fondos para financiar la inversión se obtuvieran mediante préstamos y el reembolso (tanto el principal como los intereses acumulados) se realizara con los ingresos en efectivo generados por la

inversión a lo largo del tiempo. Así, cuando la tasa de descuento coincide con la TIR, se indica que el inversionista se encuentra indiferente respecto a la ejecución o no del proyecto. Si la TIR es mayor que la tasa de descuento, el proyecto resulta rentable y se lleva a cabo (lo contrario ocurre si $TIR < i$).

La tasa de descuento mencionada anteriormente que se compara con la TIR, según Sapag Chain (2011) se puede determinar mediante el método C.A.P.M., ajustado por el riesgo país, siempre y cuando se considere como el más apropiado en el momento de realizar el estudio, dada la incertidumbre a nivel nacional. Al restarle al rendimiento del mercado (r_m) la tasa libre de riesgo (r_f), se obtiene el rendimiento adicional o prima por invertir en acciones, según la fórmula:

$$r = R_f + \beta(R_m - R_f) + R_p$$

En la realidad del mercado, es común que el empresario aspire a recuperar rápidamente, o en un plazo máximo, la inversión realizada en el proyecto. El periodo de recuperación se determina contando los años necesarios para que la acumulación de los flujos de efectivo proyectados iguale a la inversión inicial. Aunque esta medida no debe considerarse de manera aislada, ya que puede conducir a decisiones erróneas, proporciona información útil en ciertas circunstancias. En ocasiones, se descuentan los Beneficios Netos Incrementales antes de calcular el Período de Recuperación, superando así la objeción de que todos los flujos reciben la misma ponderación antes de la fecha límite. Sin embargo, el criterio del Período de Recuperación Descontado aún no toma en cuenta los flujos generados después de la fecha límite.

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos cubren todos los gastos, lo que significa que el negocio ni gana ni pierde dinero. Calcular el punto de equilibrio es esencial para comprender cuánto debe venderse para ser rentable y cuánto margen de maniobra hay. La rentabilidad a largo plazo es el objetivo final de cualquier proyecto de inversión. Se deben establecer metas financieras claras y realistas, así como un plan para alcanzarlas. Esto puede incluir estrategias para aumentar los ingresos, reducir los costos o diversificar los servicios.

La aplicación de esta viabilidad resulta esencial para el caso de la apertura del proyecto no sólo porque define la conveniencia de llevar a cabo dicha actividad económica, sino que también permite derivar en el reconocimiento de las diferentes alternativas de resultados que se generaría ante cambios en las principales variables. En este punto el resultado de los indicadores TIR y VAN no sólo serán los esperados como definitorios para la toma de decisiones, sino que podrá materializarse el flujo de ingresos y costos del proyecto. Estos valores descontados por una tasa de rentabilidad exigida del proyecto implicará el cálculo por medio del reconocimiento del tipo de actividad, el riesgo país, devaluatorio y variables que se incluyen en el análisis.

En conclusión, la factibilidad económica y financiera es un aspecto crítico en la toma de decisiones para abrir un restaurante de comida tailandesa. Si bien la pasión por la comida y la cultura tailandesa pueden ser un impulso inicial, la viabilidad financiera garantiza que el negocio sea sostenible y rentable a largo plazo. Un análisis detallado de ingresos y gastos, un enfoque en la gestión de costos y una estrategia clara para alcanzar la rentabilidad son elementos esenciales para el éxito de un proyecto de inversión en este tipo de restaurante. Con una gestión financiera sólida y una ejecución efectiva, un restaurante tailandés puede convertirse en una empresa próspera que ofrezca una experiencia culinaria única y rentable a su clientela.

4.4. El arte culinario oriental en Argentina

La gastronomía tailandesa es una mezcla armoniosa de tradiciones y sabores del sudeste asiático; posee elementos comunes con la cocina china (el origen del pueblo Thai proviene de lo que hoy en día es la actual Yunnan, China) y similitudes con la cocina hindú, especialmente con el uso de los *currys* (CENFOTUR, 2021)

Aun así, la gastronomía tailandesa ha sabido diferenciarse de sus vecinos y actualmente es alabada en todo el mundo: es cálida, matizada, generosa e informal, su cocina expresa la naturaleza y cultura del país. Ingredientes frescos y locales integran cada plato, desde los abrasadores ajíes y pimientos, la fresca leche de coco hasta el crujiente pollo frito. Con semejante combinación, la gastronomía tailandesa encuentra un equilibrio entre los sentidos del gusto fundamentales con matices dulces, salados, ácidos y en ocasiones amargos (CENFOTUR, 2021)

La ciudad de Buenos Aires, conocida por su rica tradición gastronómica, ha sido testigo de un fenómeno culinario en constante crecimiento: la creciente popularidad de la comida tailandesa. A medida que esta vibrante metrópolis se sumerge en la diversidad de sabores y culturas, la cocina tailandesa ha emergido como una de las favoritas entre los paladares locales.

La autenticidad de los sabores tailandeses es una de las razones clave detrás de su auge en Buenos Aires. La combinación única de sabores: dulce, picante, amargo y salado, que caracteriza a la comida tailandesa, ha resonado con los comensales porteños. La cocina tailandesa no solo satisface el gusto, sino que también ofrece una experiencia culinaria auténtica que transporta a los amantes de la comida a las calles de Bangkok o Chiang Mai.

La versatilidad de la comida tailandesa es otro factor que ha contribuido a su éxito en Buenos Aires. Desde los sabrosos *curries* y el *Pad Thai* hasta los frescos rollitos primavera y las saludables ensaladas, la comida tailandesa ofrece una amplia gama de opciones para satisfacer todos los gustos y preferencias dietéticas. Esto la hace atractiva

tanto para aquellos que buscan platos picantes como para quienes prefieren opciones más suaves (SIAM, s.f)

La incorporación de ingredientes frescos y saludables en la comida tailandesa también ha resonado con una audiencia que valora la alimentación consciente. Hierbas frescas como la albahaca tailandesa y el cilantro, junto con verduras y frutas variadas, brindan una experiencia de comida fresca y nutritiva que atrae a los comensales preocupados por su salud. (SIAM, s.f)

La creciente influencia cultural y las tendencias globales han facilitado la difusión de la comida tailandesa en Buenos Aires. La presencia de restaurantes auténticos, chefs tailandeses y festivales de comida tailandesa ha ayudado a consolidar su popularidad. Además, la globalización ha hecho que los ingredientes tailandeses estén disponibles para los cocineros locales, lo que ha fomentado aún más su incorporación en la escena culinaria de la ciudad.

Buenos Aires es una ciudad multicultural con una gran población de inmigrantes y una apertura a diferentes culturas. La comida tailandesa se ha integrado perfectamente en este mosaico cultural, contribuyendo a la diversidad gastronómica de la ciudad y ofreciendo una opción emocionante para quienes buscan explorar nuevos sabores.

El crecimiento de la moda de la comida tailandesa en Buenos Aires es un reflejo del atractivo duradero de esta cocina, su autenticidad y su capacidad para adaptarse a una audiencia global diversa. Los sabores auténticos, la versatilidad, la calidad de los ingredientes y la influencia cultural han contribuido al éxito de la comida tailandesa en esta ciudad. Buenos Aires se ha convertido en un lugar donde los amantes de la comida pueden embarcarse en un viaje culinario a través de los sabores de Tailandia, enriqueciendo aún más su vibrante escena gastronómica. La comida tailandesa no solo ha encontrado su lugar en esta ciudad, sino que ha añadido una dimensión emocionante y deliciosa a su paisaje culinario en constante evolución.

A lo largo de casi dos décadas, la cocina asiática en el país estuvo mayormente asociada al sushi. Sin embargo, este conocido plato representa solo una pequeña muestra del variado repertorio culinario del continente más extenso del mundo. De hecho, algunas de las aperturas gastronómicas más destacadas del 2020 están vinculadas al ámbito oriental, y el sushi se presenta más bien como un coprotagonista. Cada vez es más común encontrar cartas que resaltan platos como el ramen, los dumplings, el pad thai y distintos tipos de curry, entre otras opciones autóctonas de Asia. Asimismo, la cantidad de argentinos dispuestos a disfrutar de los sabores intensos y exóticos de estas propuestas está en constante aumento (Bandera, 2018).

4.6. Salud y beneficios del la comida Thai

Por sus toques picantes y agri dulces, la variedad de sus salsas y la gran diversidad de platillos que pueden prepararse con sus ingredientes, la cocina oriental es hoy una de las más estimadas a nivel mundial. Es valorada por sacar lo mejor a cada ingrediente, ya sean verduras, proteínas, frutas, semillas, granos etcétera. Una de sus principales características es la intensidad de sus sabores.

Comer cocina oriental trae grandes beneficios a la salud y es considerada una de las más saludables por ser baja en grasa, por la poca cocción de los alimentos, así como la calidad de sus proteínas y vegetales. La gastronomía asiática tiene su base en proteínas como pescado y pollo, acompañado de cereales como el arroz y verduras. Esta cocina se caracteriza por ser ligera y fácil de digerir, así como contener vitamina B, sales y minerales y ser rica en calcio y magnesio (Heraldo de México, 2020)

Así mismo, tiene bajos índices de colesterol gracias a la ausencia de lácteos grasos. No se utiliza manteca, crema ni leche. Además, su gran variedad de ingredientes y sabores la hace apta para todos los gustos.

La comida viene troceada en raciones pequeñas, que suelen comer con palillos, lo que les permite comer despacio, masticar bien los alimentos y hacer una buena digestión. Los orientales, casi no hierven los alimentos. Utilizan métodos de cocción que respetan las vitaminas y minerales de los alimentos. Cocinan al vapor, algo que evita sobre cocinar los alimentos y no potencia la pérdida de nutrientes. En cuanto al wok, su forma cóncava permite que se concentre el calor y que los alimentos se cocinen sin necesidad de añadirle grasa.

Los 5 beneficios destacados a la hora de elegir la comida oriental según Heraldo de México (2020)

1 – Un corazón bien sano. La gastronomía oriental es rica en pescado, alimento abundante en omega 3, un tipo de grasa que previene el colesterol malo y los triglicéridos. Ayudará a que el metabolismo esté mucho más sano.

2 – Gran aliado a la hora de perder peso. Sopas, pescados, vegetales, fideos son algunos de los alimentos que sacian mucho antes, hidratan el cuerpo y así evitan los excesos innecesarios a la hora de comer.

3 – Reduce el consumo de carne. La comida asiática promueve el pescado y las verduras, tan necesarios y esenciales en nuestra dieta.

4 – Alimentos frescos de gran calidad. La dieta oriental es rica en una materia prima muy sana, con unos carbohidratos de absorción lenta y además con una preparación casi sin grasa, ya que se basan en el caldo de pescado a la hora de condimentar alimentos.

5 – Potencian el sistema inmunitario. La presencia de algas en casi todos los platos favorece el fortalecimiento de las defensas del cuerpo. Además, tienen propiedades antivíricas, antiinflamatorias y previenen muchas enfermedades.

4.6.1. El Crecimiento de la Gastronomía Oriental en Puerto Madero: Un Puente Cultural en Buenos Aires

La gastronomía oriental ha experimentado un crecimiento notable en el prestigioso barrio de Puerto Madero en Buenos Aires, y su importancia va más allá de la simple satisfacción de los paladares. Este fenómeno culinario refleja un puente cultural en constante expansión que conecta a esta ciudad cosmopolita con las ricas tradiciones culinarias de Asia.

Puerto Madero, como un distrito moderno y diverso, refleja la globalización y la diversidad cultural que caracteriza a Buenos Aires. La creciente presencia de restaurantes orientales en este enclave cosmopolita no solo satisface la demanda de los comensales locales sino que también enriquece la oferta gastronómica de la ciudad. La gastronomía oriental se ha convertido en un símbolo de la apertura de Buenos Aires a influencias culturales de todo el mundo (La Nación, 2000)

Los restaurantes orientales en Puerto Madero han introducido una fusión única de sabores y técnicas culinarias que ofrecen una experiencia gastronómica innovadora. Esto no solo atrae a amantes de la comida aventureros sino que también inspira a chefs locales a experimentar y crear platos que mezclan elementos de la cocina oriental con la tradición culinaria argentina. Esta creatividad culinaria promueve el intercambio cultural y enriquece la escena gastronómica local.

Puerto Madero es un destino turístico popular en Buenos Aires, y la creciente oferta de restaurantes orientales agrega atractivo a esta área. Los visitantes y turistas pueden explorar una variedad de opciones gastronómicas, desde sushi japonés y dim sum chino hasta curry tailandés, lo que contribuye a una experiencia más completa y enriquecedora en su estadía en la ciudad. (La Nación, 2000)

El crecimiento de la gastronomía oriental en Puerto Madero también ha creado oportunidades económicas significativas. Los restaurantes orientales generan empleo local, desde chefs y personal de cocina hasta meseros y personal de servicio. Esto contribuye al desarrollo económico de la zona y proporciona empleo a los residentes locales. La importancia de este crecimiento de la gastronomía oriental en Puerto Madero va más allá de la comida en sí. Actúa como un enlace cultural que permite a los porteños acercarse a las tradiciones culinarias y la cultura de Asia. Fomenta la apertura a nuevas perspectivas, el entendimiento intercultural y la apreciación de la diversidad. (La Nación, 2000)

El crecimiento de la gastronomía oriental en Puerto Madero refleja la diversidad cultural, la creatividad culinaria y la apertura de Buenos Aires al mundo. Más que solo una tendencia gastronómica, representa un puente cultural que conecta a la ciudad con las ricas tradiciones culinarias de Asia. Esta tendencia en constante expansión agrega valor económico, turístico y cultural a Puerto Madero y enriquece la experiencia de quienes viven en o visitan esta vibrante área de la ciudad. En última instancia, la gastronomía oriental en Puerto Madero se ha convertido en un símbolo de la diversidad y la apertura de Buenos Aires en un mundo globalizado.

5. Diseño Metodológico

El Marco Metodológico de este proyecto de investigación implica explicar la metodología que se implementará a lo largo del estudio con el fin de lograr tanto el objetivo general como los objetivos específicos establecidos.

El diseño de esta investigación se caracteriza por ser de naturaleza mixta, exploratoria y descriptiva. Se empleará una investigación exploratoria para indagar en las diversas relaciones entre las variables de mercado que impactan directa e indirectamente en el éxito o fracaso del proyecto. El objetivo es determinar las variables que influyen en los estudios de viabilidad comercial, técnica, ambiental, organizativa y financiera. La necesidad de obtener información sobre las relaciones y condiciones que afectan la posibilidad de que el restaurante Thai de Puerto Madero logre con éxito su desarrollo como un negocio rentable justifica este enfoque exploratorio.

De acuerdo con lo afirmado por Vieytes (2004), se recurre a la metodología exploratoria con el objetivo de obtener definiciones sobre las relaciones entre las variables, utilizando instrumentos o herramientas específicas en el análisis. La investigación exploratoria abarcará tanto aspectos cualitativos como cuantitativos. La parte cualitativa se centrará en comprender los requisitos legales, fiscales y los impactos organizacionales asociados a este proyecto. Por otro lado, la investigación cuantitativa se enfocará en los estudios de mercado y técnicos. Al llegar al análisis integral de la situación financiera generada por esta inversión, será esencial contar con la información recopilada tanto cualitativa como cuantitativa durante la investigación, para facilitar la toma de decisiones sobre la viabilidad de llevar a cabo la inversión para abrir el negocio.

En términos del diseño descriptiva siguiendo a Vieytes (2004) se observa que el análisis de la factibilidad de un proyecto incluye las acciones de recopilación y análisis de datos de la actualidad, como es el caso del estudio de prefactibilidad y factibilidad del mercado en el que se obtienen conclusiones sobre el funcionamiento de este que puede condiciones positiva o negativamente el desarrollo del proyecto. Esta característica de la investigación se complementa con un estudio transversal de la información

La selección de la muestra seguirá un enfoque intencional y no probabilístico. En las muestras no probabilísticas, la elección de elementos no está determinada por la probabilidad, sino por consideraciones relacionadas con las características de la investigación o por quien decide la composición de la muestra. En este proceso, no se utiliza un método sistemático basado en fórmulas de probabilidad; en cambio, se tiene en cuenta la decisión del evaluador, que se centra exclusivamente en los objetivos del estudio. La estructura de un estudio transversal implica la medición de una o varias variables en un punto específico en el tiempo mediante la aplicación de estrategias definidas. Estas estrategias facilitan la recopilación de la información esencial para la investigación y, además, contribuyen a establecer ciertos hechos (Vieytes, 2004)

La investigación que se planteó en este documento implicó la utilización de instrumentos de consulta bibliográfica con la intención de reconocer las diferentes etapas de evaluación para alcanzar a determinar la viabilidad de la apertura del restaurante de comida Thai en Puerto Madero. El análisis documental que se aplicará para el estudio interno de la empresa se complementará con un análisis relacionado a las distintas fuentes secundarias de consulta que serán páginas oficiales que reflejen el sector en cuestión, INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), Ministerio de Producción de la Nación, Prefectura Naval Argentina y Centro de Estadísticas de la Provincia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, entre otros.

Otra herramienta que se utilizará para la aplicación de la viabilidad comercial en el estudio de mercado será una encuesta a potenciales consumidores de la empresa, para conocer sus expectativas futuras de consumo de los bienes que comercializa la empresa, como así también para conocer algunas características específicas de la demanda, que servirán de sustento para la estimación de los ingresos futuros estimados del flujo de caja. La encuesta estará conformada por un cuestionario de 10 preguntas cerradas, la población está conformada por hombres y mujeres entre 25 y 60 años, que habitan y/ o Transitan el Barrio de Puerto Madero. Antes de que comenzaran las obras del Paseo del Bajo, el tránsito peatonal era de 75.000 personas por día, entre residentes, trabajadores de empresas locales e internacionales que funcionan en el barrio, y visitantes. El dato es de la Prefectura Naval Argentina (2019), que también registra por día unos 9.000 vehículos en circulación. Los fines de semana, el barrio incrementa su circulación y lo recorren 105.000 personas, entre turismo local y del exterior.

La determinación del tamaño del local se realizó sobre la base de la siguiente fórmula;

$$n = \frac{O^2 \times N \times P \times Q}{e^2(N - 1)} + (O^2 \times P \times Q)$$

Dónde:

n : tamaño de la muestra que se desea conocer

O : nivel de confianza que vamos a poner en obtener resultados seguros en el procedimiento de determinar un tamaño de muestra que sea representativa. (95% =1.96)

N : población. (105.000 personas segmento de mercado escogido)

P : probabilidad a favor. (90%)

Q : probabilidad en contra. (10%)

e : error de estimación. (0.05)

Reemplazando la información anterior en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{1.96^2 \times 105.000 \times 0.90 \times 0.10}{0.05^2(105.000 - 1)} + (1.96^2 \times 0.90 \times 0.10) = 138$$

A pesar de encontrar una muestra de 138 la realización de la encuesta permitió alcanzar una cantidad mayor de encuestados para obtener mayor representación de la circulación que se realiza sobre la zona de Puerto Madero y que pueden ser potenciales consumidores del restaurante.

En resumen se dispone de la siguiente tabla resumen sobre el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados como así también los instrumentos que se aplicarán para tal fin.

Tabla 1: Técnicas de investigación utilizadas

Pregunta de investigación	Objetivos específicos	Fuente de datos/Instrumento de recolección	Metodología/Técnicas de procesamiento para analizar los datos
¿Qué factores explican, desde el punto de vista económico - financiero la creación de un restaurante de comida oriental en el barrio de Puerto Madero-Buenos Aires-Argentina?	Analizar el mercado potencial de consumidores de comida Thai en el barrio de Puerto Madero, Ciudad de Buenos Aires	Análisis de mercado a través de la encuesta (Ver Anexo I)	Tabulación y análisis de la información
	Realizar un análisis técnico especificando claramente los aspectos relacionados con la localización optima del proyecto, tamaño y procesos necesarios para el funcionamiento de la empresa	Factibilidad técnica y operativa	Tabulación y análisis de la información
	Evaluar el posible impacto social y medio ambiental de la empresa en la zona de influencia, como resultado de la implementación y operación del plan de negocios	Factibilidad social y ambiental	Análisis de resultados
	Aplicar un análisis financiero que permita establecer la inversión requerida, costos, gastos, proyección de ventas y otros, con el fin de establecer el impacto y los beneficios que podrían derivarse de la creación y funcionamiento del Restaurante de Comida Oriental	Factibilidad comercial, económica y financiera	Cálculo de indicadores financieros

Fuente: elaboración propia

6. Análisis de factibilidad

6.1 Prefactibilidad

La comida tailandesa es conocida en todo el mundo por su explosión de sabores, equilibrio entre ingredientes y diversidad de platos. Abrir un restaurante tailandés es más que una aventura culinaria; es una oportunidad de negocio que puede ser sumamente exitosa si se abordan adecuadamente los desafíos y se aprovechan las fortalezas de este emprendimiento. La apertura de un restaurante de comida tailandesa no se limita a ofrecer platos deliciosos; también involucra una conexión con la comunidad y la sociedad en general. La factibilidad social se refiere a cómo el restaurante será percibido, aceptado y valorado por la comunidad local.

Un restaurante de comida tailandesa puede ser un puente cultural en la comunidad. La autenticidad en la preparación de los platos y la promoción de la cultura tailandesa pueden enriquecer la diversidad cultural local. Esto puede generar interés y aprecio por la cultura tailandesa, lo que contribuye positivamente a la comunidad. La elección de la ubicación adecuada es esencial para la factibilidad técnica. El local debe ser accesible para los clientes, preferiblemente en una zona de alto tráfico. Además, el diseño del restaurante debe ser eficiente, optimizando el espacio para la cocina y el área de comedor.

En la actualidad, existe una creciente tendencia hacia la exploración de sabores y la comida étnica. Los consumidores buscan experiencias gastronómicas únicas, y la comida tailandesa ofrece exactamente eso. Con una oferta de platos que van desde el picante Tom Yum hasta el suave Pad Thai, la versatilidad de la comida tailandesa la convierte en una elección atractiva para una amplia audiencia.

Es cierto que la competencia en la industria de la restauración es feroz, pero la comida tailandesa tiene la ventaja de ser relativamente única en muchos mercados. Sin embargo, es esencial diferenciarse. La calidad de los ingredientes, la autenticidad de la preparación y la atención al cliente pueden ser los factores que marquen la diferencia. En la actualidad, los consumidores valoran cada vez más la sostenibilidad y la responsabilidad social en la industria alimentaria. La comida tailandesa puede adaptarse a esta tendencia al utilizar ingredientes locales y sostenibles siempre que sea posible, lo que no solo beneficia al medio ambiente sino que también atrae a clientes que se preocupan por estas cuestiones.

La experiencia del cliente es un factor crítico en el éxito de cualquier restaurante. La ambientación, el servicio y la presentación de los platos son fundamentales. La decoración y el ambiente del restaurante pueden sumergir a los comensales en una experiencia auténtica de Tailandia, lo que agrega valor a la propuesta. La preparación de la comida tailandesa es una destreza técnica que requiere habilidades específicas. Se

deben contratar chefs o cocineros capacitados en la auténtica preparación de platos tailandeses. La capacitación constante y el mantenimiento de altos estándares de calidad son esenciales.

En conclusión, la factibilidad técnica de un proyecto de inversión en un restaurante de comida tailandesa es un factor crítico para su éxito. La selección de la ubicación, el diseño eficiente del local, la adquisición de equipos adecuados y el cumplimiento de regulaciones son aspectos técnicos que deben abordarse con atención cuidadosa. La inversión en la formación del personal y la incorporación de tecnología también son elementos clave. Si se gestionan de manera efectiva, estos aspectos técnicos respaldarán la viabilidad del proyecto y permitirán que el restaurante tailandés ofrezca una experiencia culinaria auténtica y de alta calidad a sus clientes.

Finalizando, un proyecto de inversión en un restaurante de comida tailandesa puede ser altamente factible si se abordan cuidadosamente los aspectos clave. La demanda creciente de sabores exóticos, la versatilidad de la comida tailandesa, la atención a la sostenibilidad y la creación de una experiencia única para el cliente son factores que respaldan su viabilidad. Sin embargo, se debe realizar un estudio de mercado detallado, un plan de negocios sólido y una gestión cuidadosa para convertir este proyecto en un éxito duradero. La inversión en la comida tailandesa no solo es una inversión en la industria alimentaria, sino también en la cultura y la diversidad culinaria.

El establecimiento de un restaurante de comida tailandesa es un ambicioso proyecto que combina la pasión por la gastronomía con la visión de crear un negocio rentable. Sin embargo, la viabilidad del proyecto no se limita únicamente a servir platos deliciosos, sino que se extiende al aspecto comercial y financiero. La creación de empleo local es otro aspecto importante de la factibilidad social. El restaurante proporcionará oportunidades de trabajo para cocineros, camareros y personal de servicio, lo que puede tener un impacto positivo en el empleo dentro de la comunidad.

El estudio ambiental de un proyecto de inversión en un restaurante de comida tailandesa es un aspecto fundamental para evaluar su impacto en el entorno natural y la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Este ensayo explorará los elementos clave relacionados con la factibilidad ambiental de un proyecto de este tipo. Uno de los aspectos más importantes es la elección de ingredientes. Un restaurante tailandés puede optar por ingredientes locales y sostenibles siempre que sea posible. Esto no solo reduce la huella de carbono al disminuir la necesidad de transporte de alimentos, sino que también apoya a los productores locales y promueve prácticas agrícolas sostenibles.

El desperdicio de alimentos es un problema ambiental importante en la industria de la restauración. Para abordar esto, el restaurante puede implementar estrategias para reducir el desperdicio de alimentos, como el uso eficiente de ingredientes, la donación de

alimentos no utilizados y la gestión adecuada de sobras. La gestión adecuada de residuos es esencial. Un restaurante puede implementar programas de reciclaje y compostaje para reducir la cantidad de desechos enviados a vertederos. Además, se pueden utilizar envases y utensilios biodegradables o reciclables para minimizar el impacto ambiental.

La eficiencia energética es otro aspecto crítico. El restaurante puede implementar medidas para reducir el consumo de energía, como la instalación de sistemas de iluminación LED, equipos de cocina eficientes y un control adecuado de la climatización. También se puede promover la conservación del agua y la energía entre el personal y los clientes.

En resumen, la elección de ingredientes sostenibles, la reducción del desperdicio de alimentos, la gestión de residuos adecuada, la eficiencia energética y la comunicación transparente son elementos clave en la evaluación de esta factibilidad. Un restaurante que opera de manera ambientalmente responsable no solo minimiza su impacto negativo en el entorno, sino que también puede ganar la lealtad de clientes conscientes del medio ambiente y contribuir al bienestar de la comunidad y del planeta en general. La factibilidad ambiental, por lo tanto, es una parte esencial de la planificación y operación de un restaurante tailandés exitoso y sostenible.

La estabilidad política de la región donde se ubica el restaurante es un factor importante. Los cambios en el gobierno o las políticas gubernamentales pueden tener un impacto directo en la operación del negocio. Se debe estar al tanto de las dinámicas políticas locales y tener un plan de contingencia en caso de cambios significativos.

Además de las consideraciones políticas y legales, también es importante ser sensible a las consideraciones culturales y étnicas. La autenticidad en la preparación de la comida tailandesa y el respeto por las prácticas culinarias y culturales tailandesas pueden ser factores críticos en la atracción y satisfacción de los clientes.

En resumen, la factibilidad política y legal de un proyecto de inversión en un restaurante de comida tailandesa es un aspecto esencial para su éxito. Cumplir con todas las regulaciones y leyes locales, así como mantenerse al tanto de las dinámicas políticas, garantizará la continuidad de las operaciones y evitará problemas legales. Además, el respeto por la autenticidad cultural y culinaria contribuirá a la imagen positiva del restaurante y su aceptación por parte de la comunidad. La factibilidad política y legal, por lo tanto, se convierte en una base sólida sobre la cual construir un exitoso restaurante tailandés.

La factibilidad de tiempo en un proyecto de inversión de comida tailandesa es un aspecto crítico para evaluar si el negocio puede lanzarse y operar dentro de plazos realistas. Este ensayo explorará los elementos clave relacionados con la factibilidad de tiempo en un proyecto de este tipo. La apertura y operación exitosa de un restaurante de

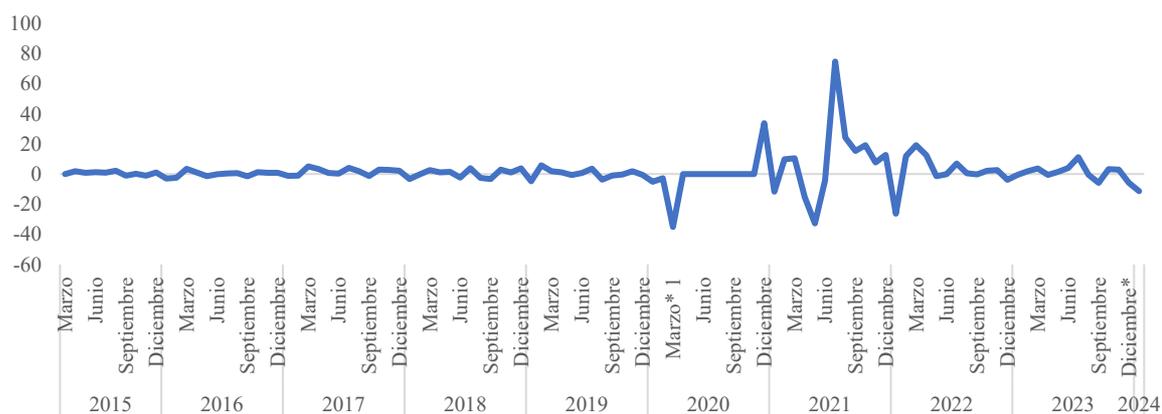
comida tailandesa requiere una planificación y ejecución eficientes en términos de tiempo. Cualquier demora significativa en el proceso puede tener un impacto negativo en la inversión y la percepción del negocio por parte de los clientes y la comunidad.

En conclusión, la factibilidad de tiempo es un aspecto esencial en el proyecto de inversión de un restaurante de comida tailandesa. La planificación eficiente y la gestión del tiempo son clave para evitar retrasos costosos y garantizar una apertura exitosa. Además, la factibilidad de tiempo se relaciona con la creación de una reputación positiva desde el inicio. Cuando se gestionan adecuadamente los plazos y se establecen expectativas realistas, un restaurante tailandés puede entrar en el mercado de manera efectiva y ofrecer una experiencia culinaria auténtica y de calidad a sus clientes.

6.2 Análisis de Mercado

El comienzo del estudio de mercado para el caso de restaurantes en la Ciudad de Buenos Aires, a través del índice de actividad que publica la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, con temporalidad desde el 2015 a enero del 2024. El índice confeccionado toma información de la capacidad ocupada de los Restaurantes que componen la muestra, en una semana de referencia con el objetivo poder analizar su variación, para seguir su comportamiento a largo del tiempo. La intención con este indicador es demostrar la evolución del consumo en restaurantes en la Ciudad de Buenos Aires para dimensionar no sólo el crecimiento y potencial del rubro sino también para observar períodos de ciclicidad de variación, como se puede observar en el Gráfico 1.

Gráfico 1: Evolución del índice de actividad de restaurantes en la Ciudad de Buenos Aires.



Fuente: elaboración propia en base a la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires

La información expuesta anteriormente denota que si bien hasta el año 2019 los cambios en el índice no eran considerables, posterior a la pandemia generada por el COVID 19 se generó una dinámica de caída que hasta discontinuó la serie desde marzo a septiembre del 2020. A partir del comienzo de la apertura de la cuarentena se observa una recuperación, pero en el último cierre de mayo del año 2021 se observa una caída pronunciada en este índice que posteriormente se logra estabilizar en el año 2022. Sin embargo, debido a la situación económica del país se observa que desde la última caída en el año 2022, el año 2023 fue el de mayor variabilidad, exceptuando la pandemia, donde las decisiones de los consumidores sobre las salidas de esparcimiento se vieron afectadas.

Sin embargo, existen estudios que refieren a una dinámica particular del consumidor argentino sobre las salidas a comer en restaurantes. Alcoba (2023) menciona que existe una relación entre los consumidores argentinos y la inflación que introduce a los restaurantes como una variable de decisión económica que pareciera no seguir con las leyes de demanda pero que revisten en una explicación del bajo poder de compra que tiene el peso argentino frente a otros bienes de consumo no durable.

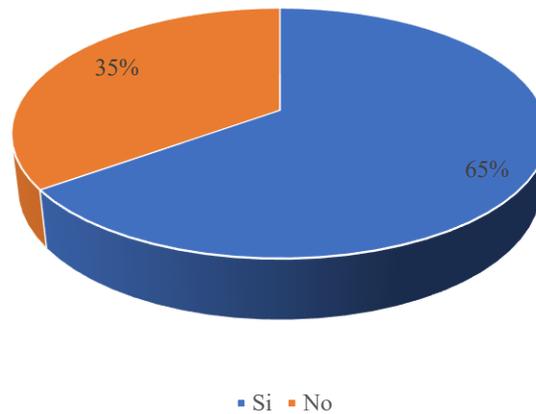
Específicamente la autora menciona que, aún con una tasa de inflación ha superado el 114 por ciento, situándose como la cuarta más alta a nivel mundial, mientras que el peso argentino ha experimentado una caída del 25 por ciento en tan solo tres semanas de abril de 2023. No obstante, es la depreciación del peso lo que impulsa el crecimiento del sector de la industria restaurantera. Los ciudadanos argentinos buscan desprenderse de la moneda lo más pronto posible, lo cual se traduce en un aumento de las salidas a comer para las clases media y alta. Como resultado, los propietarios de restaurantes y chefs están reinvertiendo sus ingresos en la apertura de nuevos establecimientos (Alcoba, 2023)

A su vez, Alcoba (2023) menciona que, el crecimiento del sector de restaurantes es un fenómeno que afecta a todas las clases sociales, si bien se ve impulsado principalmente por las clases medias y altas. A pesar de que muchas de estas personas han logrado mantener sus ingresos al ritmo de la inflación, se han visto obligadas a ajustarse a la crisis. En este contexto se procede a presentar la disposición de los encuestados que formaron parte de esta investigación.

En primer lugar se indagó sobre el consumo o no de comida oriental para diferenciar al público objetivo del total de encuestado. Las respuestas obtenidas demuestran que el total de las personas encuestadas, un 65% de la muestra si come comida oriental, es decir un total de 110 personas si eligen este tipo de comida, como se puede observar en el Gráfico 2. Mientras que el 35% restante es representado por las personas que no consumen este tipo de comida. A partir de esta última respuesta es necesario mencionar que no abandonaron los entrevistados la encuesta, sino que siguieron

participando sobre la misma consultándole su potencialidad de consumo y precio posible a pagar como se muestra en las siguiente preguntas.

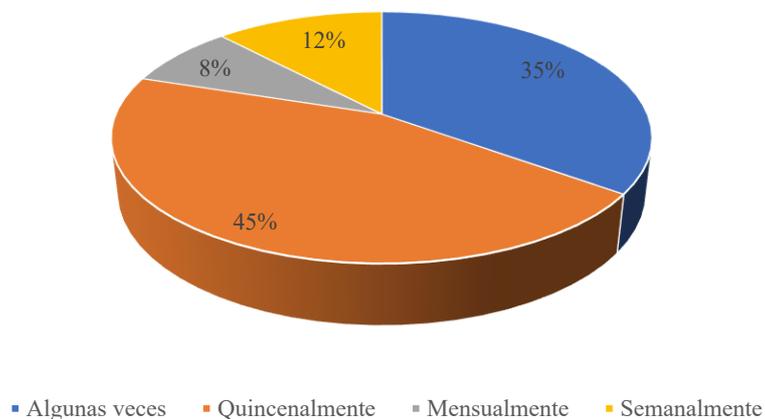
Gráfico 2: Consumo de comida oriental



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar se consultó sobre la frecuencia con que consume, para las 110 personas que contestaron que consume comida oriental realizan esta acción. En el Gráfico 3 demuestra que del total el 45% afirmó que la frecuencia es quincenal, es decir que alcanzaría un total de dos veces al mes, mientras que el 35% afirmó que el consumo lo realiza algunas veces. Mientras que el 8%, afirmó que el consumo es mensual y por último, el 12% afirmó que consume semanalmente este tipo de comida.

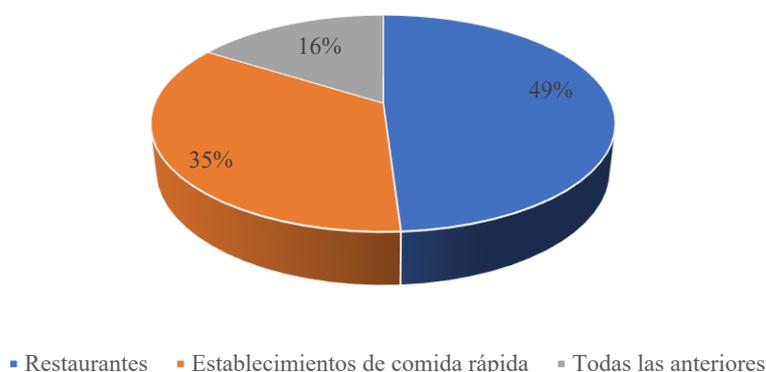
Gráfico 3: Frecuencia de consumo de comida oriental



Fuente: elaboración propia

En tercer lugar, se consultó sobre el total que si consume este tipo de comida, cuáles eran los lugares en los que cotidianamente compraban comida de este tipo. Las alternativas disponibles resultaron ser, tanto comida rápida como restaurantes, entendiendo que la primera implicaba el consumo en el hogar mientras que el segundo una salida fuera. Los resultados obtenidos de la encuesta demostraron que el 49% afirmó que el consumo se realizaba en locales de comida rápida exclusivamente, mientras que el 35% afirmó que el consumo se realizaba exclusivamente en restaurantes. Mientras que ante la opción de que el consumo se realice en ambas modalidades el 16% restante afirmó que esta era su forma de consumo, como se muestra en el Gráfico 4.

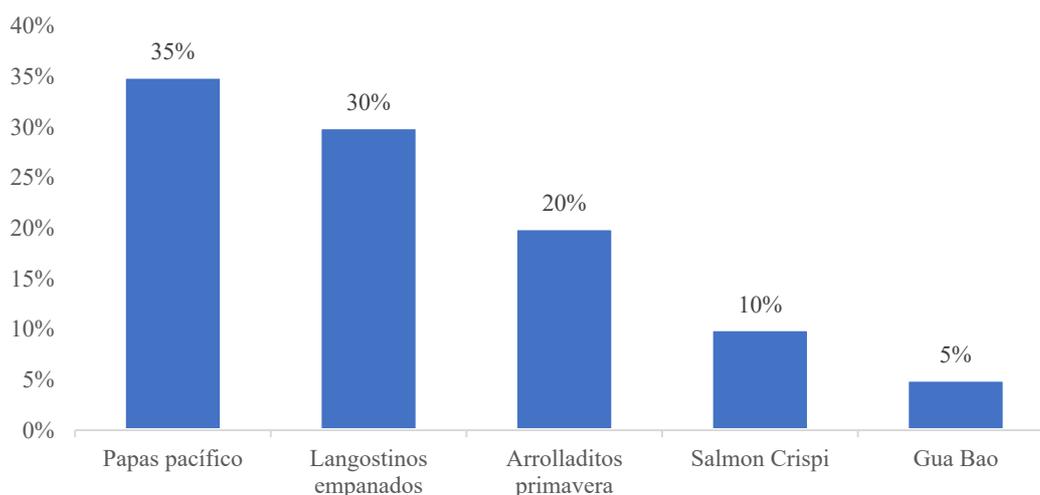
Gráfico 4: Modalidad de consumo de comida oriental



Fuente: elaboración propia

En cuarto lugar se les consulto a los encuestados sobre el tipo de comida oriental que le gustaría acompañar el sushi, siendo las opciones; papas pacífico, langostinos empanados, arrolladitos primavera, salmón crispi y Gua Bao. Los resultados obtenidos, que se pueden observar en el Gráfico 5, el 37% afirmó que le gustaría que fuera Papas Pacífico, otro 30% prefiere langostinos empanados, un 20% le gustaría arrolladitos primavera. También, con un porcentaje menor están el salmón crispi y Gua Bao con un 15% y 9% respectivamente

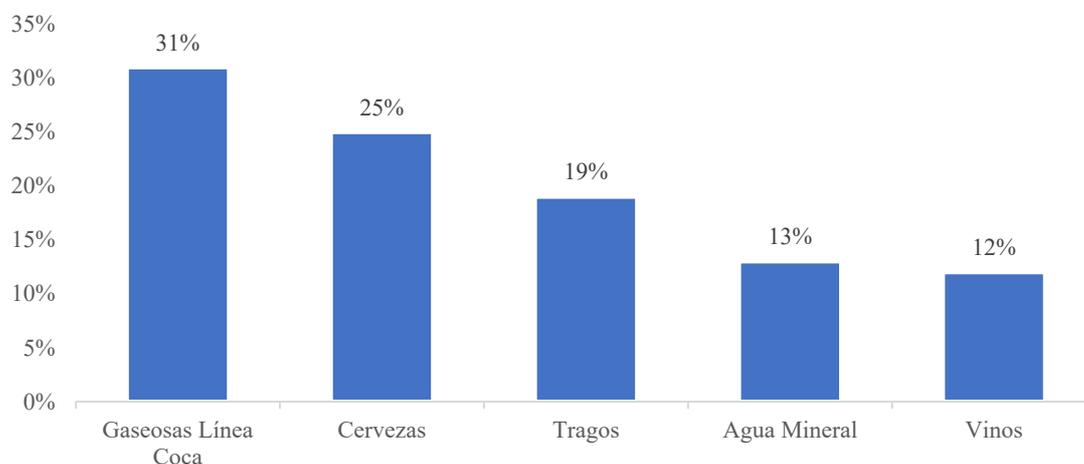
Gráfico 5: Acompañamiento del sushi



Fuente: elaboración propia

En concordancia con la consulta sobre el acompañamiento del sushi en términos de alimentos, se les consultó a los diferentes entrevistados cuál sería la bebida que elegirían los encuestados para el momento de la comida oriental, siendo las opciones gaseosas de la línea coca, cervezas, tragos, agua mineral y vinos. Los resultados obtenidos demostraron que como muestra el Gráfico 6, el 31% de las preferencias por tipo de bebida es para las bebidas gaseosas línea Coca, un 25% Cervezas, 19% tragos, 13% Agua mineral, 6% Vinos.

Gráfico 6: Bebidas de acompañamiento del sushi

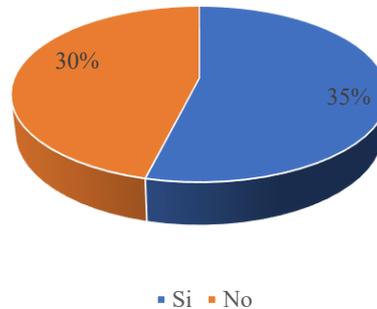


Fuente: elaboración propia

El objetivo de las dos preguntas anteriores se encuentra en estrecha relación con el marco teórico mencionado de las preferencias reveladas que consiste en determinar cuáles serían los principales atributos que valora un cliente al momento de acceder a servicios brindados. En esta misma línea es que se consultó a los entrevistados sobre la posibilidad de acompañar la comida oriental con un postre, ante lo cual se obtuvo como

respuesta que el 68% afirmó que sería una alternativa elegible, mientras que el 32% afirmó que no sería de su agrado, como se muestra en el Gráfico 7.

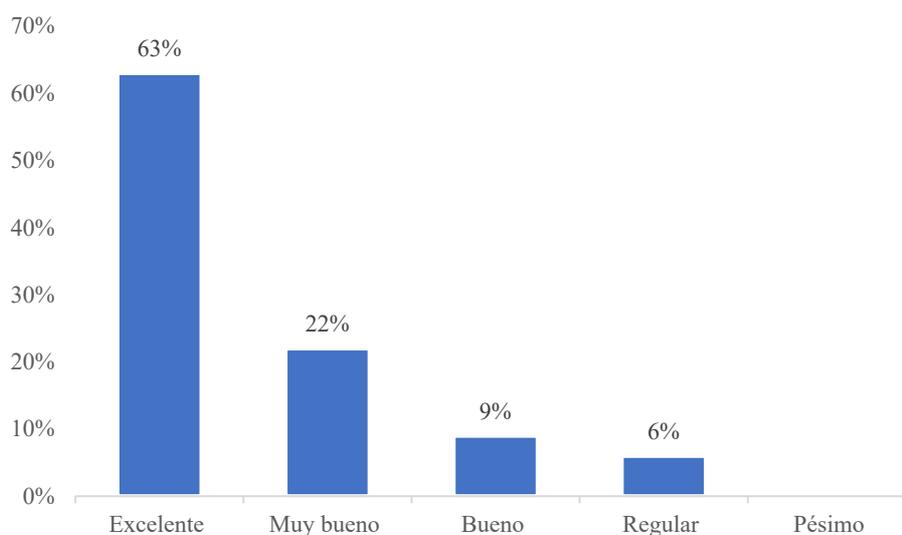
Gráfico 7: Postres después del sushi



Fuente: elaboración propia

La detección de los principales atributos de la experiencia del cliente devino en consultarle a los potenciales consumidores, como valorarían la apertura de un restaurante de comida Thai en el barrio de Puerto Madero. La predisposición se realizó sobre la base de una escala de Likert sobre la valoración obteniendo una valoración con alto porcentaje para las escalas positivas, ya que el 63% afirmó que sería una excelente idea, mientras que el 22% afirmó la apertura como una alternativa muy buena y el 9% bueno. Tan solo el 6% informó que la alternativa la consideran regular, no existiendo valoraciones negativas de que la apertura resulte una pésima idea. En el Gráfico 8 se resume la información anterior.

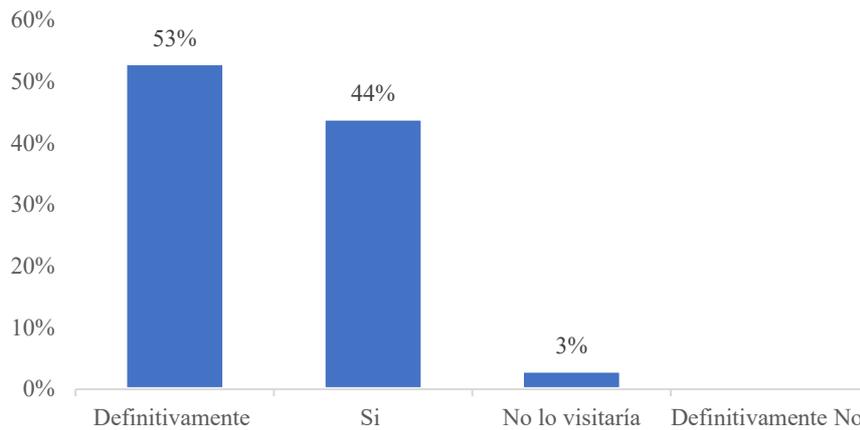
Gráfico 8: Valoración de la apertura de un restaurante Thai en Puerto Madero



Fuente: elaboración propia

Una vez valorada la apertura, se les consultó a los encuestados, si asistirían a un restaurante de este tipo, como se muestra la información relevada en el Gráfico 9, nuevamente utilizando una escala de Likert sobre la predisposición a asistir. el total de la muestra que dijo que Si comía comida Thai el 53% dijo con respecto a la creación de un restaurante de comida Sushi-Thai en el Barrio de Puerto Madero que definitivamente si lo visitaría, un 44% expreso que si lo visitaría, un 3% dijo que no lo visitaría y ninguna persona respondió que definitivamente no lo visitaría.

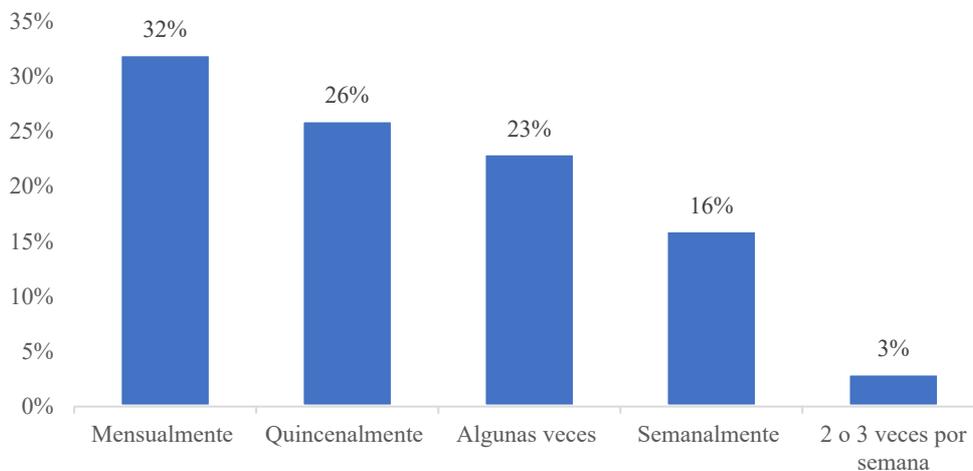
Gráfico 9: Valoración de la apertura de un restaurante Thai en Puerto Madero



Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, se les consultó a los entrevistados que afirmaron que si asistirían al local, la frecuencia con la que realizarían dicha visita. Los resultados expresados en el Gráfico 10 demostraron que el 32% dijo que lo visitaría mensualmente, un 26% expresó hacerlo quincenalmente, un 23% lo visitaría algunas veces, el 16% lo haría semanalmente y un 3% lo haría 2 o 3 veces a la semana.

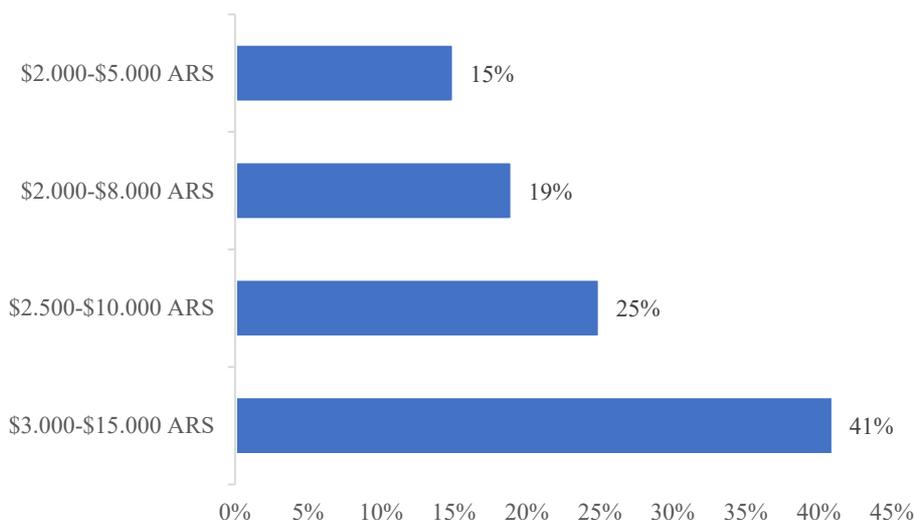
Gráfico 10: Frecuencia de asistencia al restaurantes Thai en Puerto Madero



Fuente: elaboración propia

Por último, en relación con la información relevada en el marco teórico sobre la preferencia revelada de los consumidores respecto del precio, se le consultó a los encuestados el rango de precios que estarían dispuestos a pagar por el servicio de la apertura en el local del barrio de Puerto Madero. Los resultados obtenidos se encuentran expresados en el Gráfico 11 a continuación, tomando como situación promedio una cena para dos personas. En relación con el rango de precios más bajo, entre \$2.000 y \$5.000 el 15% de los encuestados afirmó que ese sería el presupuesto que estarían dispuestos a abonar por una cena para dos teniendo en cuenta el tipo de comida como así también la ubicación del restaurante. Mientras que en relación con el segundo rango de precios, entre \$2.000 y \$8.000 se encuentra un 19% de los encuestados. A su vez, en un rango de precios intermedio de \$2.500 y \$10.000 se observa que el 25% afirmó que este sería un presupuesto asignado para esta salida. Por último, en relación con el rango de precios más elevado, se observó la mayor frecuencia relativa entre los encuestados, ya que el 41% afirmó que esta sería la alternativa de precios que más se ajusta con el presupuesto dispuesto a pagar por una cena para dos personas.

Gráfico 11: Frecuencia de asistencia al restaurantes Thai en Puerto Madero



Fuente: elaboración propia

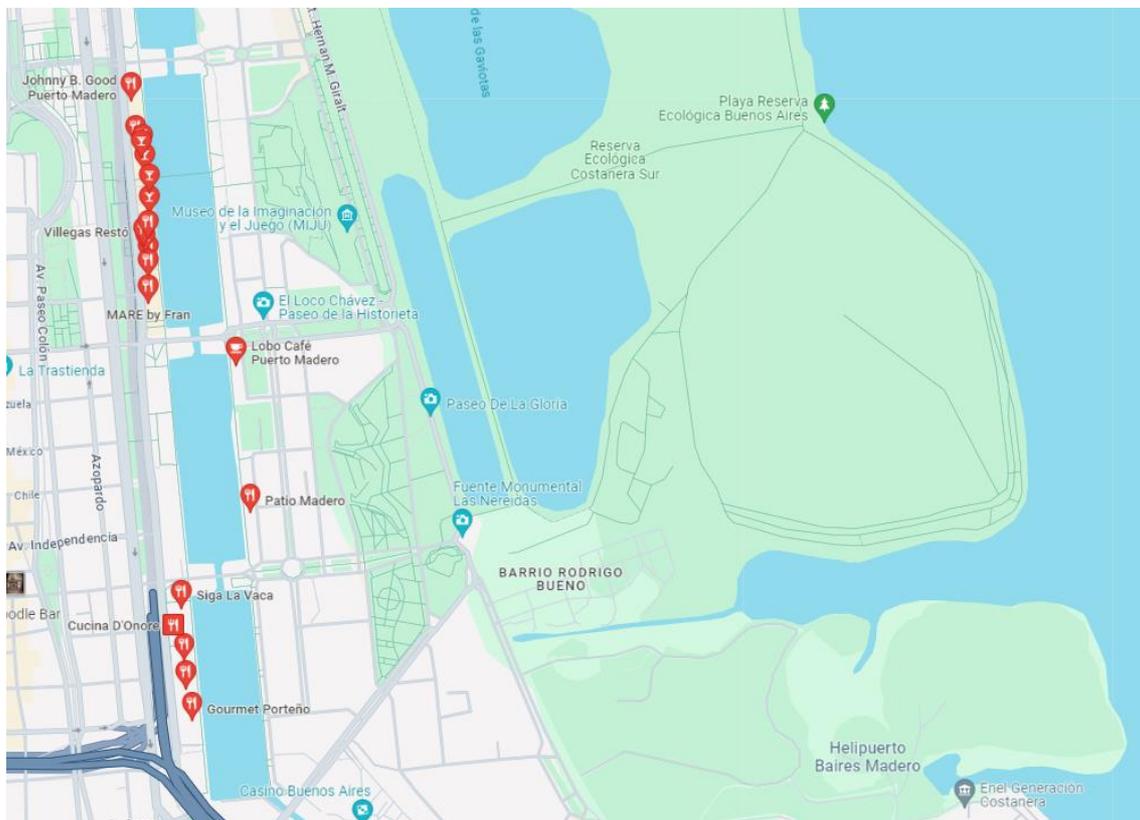
A modo de conclusión se puede observar que en el análisis de mercado se rescata que la organización cuenta con una valoración respecto del consumo, en primer lugar, de los argentinos, especialmente los que transitan la zona del barrio de Puerto Madero de elegir restaurantes en términos generales. En segundo lugar, se consultó a un total de encuestados demostrando que entre los atributos que se destacan de esta oferta laboral resaltando que la alternativa es considerada excelente, eligiendo platos específicamente, como así también la línea de gaseosa con la que acompañarían, conformando un

presupuesto promedio de entre \$3.000 y \$15.000 para una cena de dos personas. Mientras que se encontró que la frecuencia de visita también es considerable a lo largo del mes.

6.3 Análisis Técnico

El análisis técnico del restaurante incluye en primer lugar la ubicación delimitada primariamente por el investigador en función de una elección particular analizando la circulación, oferta y demanda del barrio de Puerto Madero, como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 2: Localización del proyecto



Fuente: elaboración propia

En este contexto, se seleccionó, como un local promedio un área comercial es de 90 m², pero adicional a esta área, el local cuenta con una terraza frontal, que permite la ubicación de mesas y sillas adicionales para cubrir la demanda. La distribución del local se realiza sobre la siguiente estructura demostrada en la Tabla 2.

Tabla 2: Distribución del local

Distribución	Área (m2)
Cocina	13
Área de Mesas	25
Terraza de Mesas	40
Baños	7
Deposito y Maquinaria	5
Total	90

Fuente: elaboración propia

Dado que la empresa se especializa principalmente en la preparación de sushi y comida tailandesa, que constituyen la mayor parte de su oferta gastronómica, se proyecta la producción para las ventas teniendo en cuenta la disposición y configuración tanto de la cocina como de la barra de preparación de sushi. La producción de la cocina debe satisfacer los requerimientos de materias primas necesarios para la elaboración de platillos de comida japonesa. En este punto se espera que la organización del local alcance la aplicación de economías de escala ya que el local cuenta con los servicios públicos necesarios para la instalación de “Wai-Thai”.

El análisis técnico debe perseguir que el restaurante alcance la aplicación de economías de escala, por lo que se propone que el mismo lleve a cabo las siguientes recomendaciones:

- Compra a granel: negociar con proveedores para obtener descuentos por compras a granel de ingredientes y productos básicos. Esto ayuda a reducir los costos unitarios y mejora la rentabilidad.
- Estandarización de Recetas: estandarizar las recetas y los procesos de preparación para garantizar la consistencia y eficiencia en la producción de los platos. Esto facilita la capacitación del personal y reduce los errores. En el Anexo II se puede observar el menú sobre el cual debe de llevar a cabo esta acción.
- Centro de Distribución Eficiente: establecer un centro de distribución eficiente para recibir y distribuir ingredientes y productos a múltiples ubicaciones si el restaurante tiene más de un local. Esto optimiza los costos de logística, por lo que se propone que el restaurante lo realice en los 5 metros cuadrados que destino en este rubro considerando que se realice fuera de los horarios de consumo de los comensales.
- Sistema de Compras y Control de Inventarios: implementar sistemas de gestión de inventarios y compras para monitorear y controlar el uso de ingredientes, minimizando el desperdicio y evitando la acumulación innecesaria de existencias. En este punto se requiere de la compra de un

software para que resulte factible de ser integrable con el análisis de resultados de la empresa.

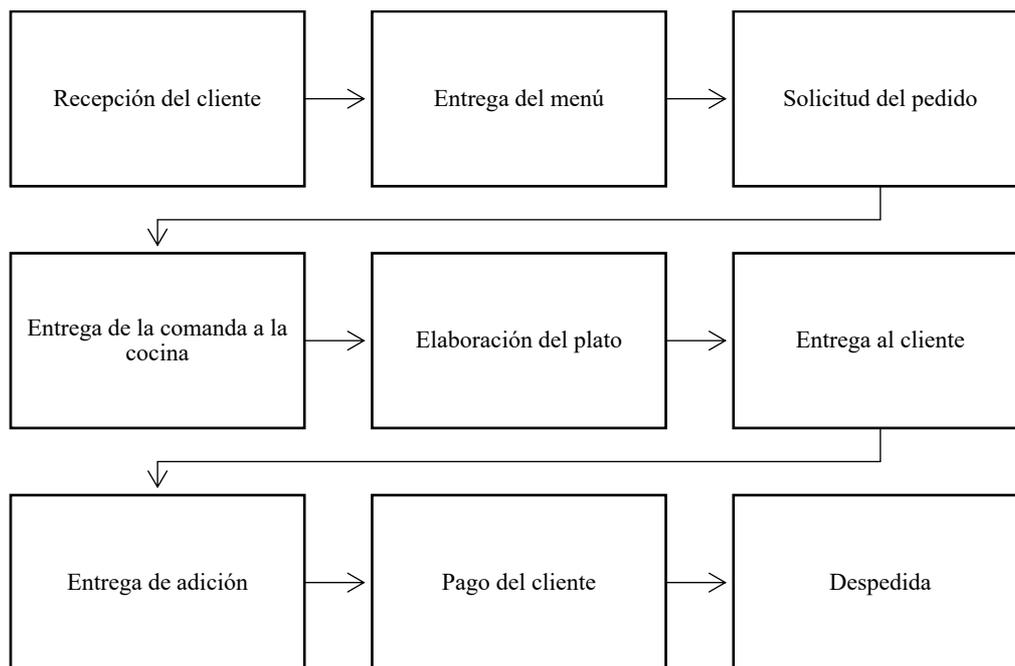
- **Automatización de Procesos:** utilizar tecnología y sistemas automatizados en la cocina y en el proceso de pedidos para aumentar la eficiencia operativa y reducir la dependencia de mano de obra. En este punto se propone que conjuntamente con el punto anterior, quizás en una segunda etapa de reinversión la empresa incorpore tabletas para que los mozos tomen el pedido en la mesa y se encuentre la comanda de manera directa en la cocina para que comience la preparación.
- **Capacitación y Desarrollo del Personal:** invertir en la capacitación del personal para mejorar la eficiencia en la preparación de alimentos y el servicio al cliente. Personal bien entrenado puede trabajar más eficientemente y minimizar los errores.
- **Negociación con Proveedores:** negociar términos favorables con proveedores y buscar alianzas estratégicas que permitan obtener mejores precios y condiciones de pago.
- **Análisis de Costos y Rentabilidad:** realizar análisis periódicos de costos y rentabilidad para identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según sea necesario.
- **Promociones y Ofertas Especiales:** implementar estrategias promocionales para atraer a más clientes y aumentar el volumen de ventas, lo que puede ayudar a distribuir los costos fijos entre un mayor número de transacciones.

En cuanto a disponibilidad de los insumos humanos, materiales y financieros se encuentran disponibles en la zona debido a la fuerte localización seleccionada, pudiendo acceder tanto personal relacionado como proveedores de materia prima, la cual si bien resulta específica para el tipo de comida, se encuentra disponible dentro del mercado.

6.4 Análisis Operativo

El análisis operativo consiste en determinar cómo se llevará a cabo el proceso productivo en un restaurante de comida tailandesa lo cual implica una serie de pasos desde la adquisición de ingredientes frescos hasta la entrega de platos a los clientes. En la siguiente ilustración se presenta dicho proceso productivo propiamente dicho.

Ilustración 3: Proceso Productivo



Fuente: elaboración propia

En particular, dentro de la cocina se realiza un proceso particular de cuidado y entrega el plato solicitado por el cliente que se describe a continuación

- Selección de Ingredientes: Inicia con la cuidadosa selección de ingredientes frescos y auténticos utilizados en la cocina tailandesa, como hierbas, especias, carnes, mariscos, verduras y arroces.
- Almacenamiento y Preparación de Materias Primas: almacenamiento adecuado de los ingredientes para mantener su frescura. El comienzo de la preparación requiere de una gestión previa, como cortar, picar y marinar, para agilizar el proceso de cocción durante las horas pico.
- Elaboración de Salsas y Condimentos: preparación de salsas y condimentos característicos de la cocina tailandesa, como la salsa de pescado, la pasta de curry, el tamarindo y la leche de coco.
- Preparación de Bases de Plato: cocinado de arroces, fideos u otras bases de platos utilizadas en la cocina tailandesa.
- Cocción de Platos Principales: cocinado de platos principales que incluyen curries, salteados, sopas y guisos, cada uno con su combinación única de ingredientes y sabores.
- Montaje y Presentación: montaje artístico de los platos, teniendo en cuenta la estética y presentación visual, que son aspectos importantes en la cocina tailandesa.
- Control de Calidad: revisión y control de calidad de los platos antes de su servicio para garantizar la consistencia y cumplir con los estándares del restaurante.

- Servicio al Cliente: entrega de los platos a los clientes de manera eficiente y amigable, cumpliendo con los tiempos de espera y brindando un servicio de calidad.
- Mantenimiento y Limpieza: mantenimiento regular de equipos de cocina y áreas de trabajo. La limpieza de utensilios y superficies según los estándares de seguridad e higiene.
- Retroalimentación y Mejora Continua: recopilación de comentarios de los clientes para evaluar la satisfacción y realizar mejoras continuas en el menú y en el proceso productivo.

Este proceso productivo puede variar según la complejidad del menú, el tamaño del restaurante y los estándares específicos del establecimiento, pero estos pasos proporcionan una visión general del flujo de trabajo en un restaurante de comida tailandesa. El proceso productivo y el control de calidad están diseñados para que “Wai-Thai” sea diferenciador en calidad de producto y servicio.

El anterior proceso productivo se lleva a cabo en un horario de trabajo es de lunes a domingo, dividido en 2 turnos de trabajo para cada departamento del restaurante. La estructura de la organización se divide en un Gerente y los siguientes departamentos: Cocina, Mantenimiento, Meseros y Administración, la cual se analizará en la etapa organizacional. En conclusión, el análisis operativo muestra un conjunto de acciones tendientes al servicio del cliente.

6.4 Análisis Comercial

El análisis comercial consta de la determinación de las diferentes acciones que tenderán a la atracción del cliente y a la posterior obtención de los ingresos por ventas que formarán parte del análisis financiero de conveniencia del proyecto. La generación de los ingresos provendrá de dos modalidades de venta; en el local y por aplicaciones en forma de delivery. En los dos casos los precios de los platos será igual, pero con la particularidad de que el envase de aquellos platos entregados por delivery requieren de un cuidado adicional para que el cliente pueda disfrutar la experiencia resaltando la calidad de los productos.

La determinación de estas dos modalidades se traduce en el diseño de un plan de comercialización que cuenta con dos estrategias:

- Aumentar la visibilidad y conocimiento de la marca por medio de estrategias de marketing en línea y fuera de línea para incrementar el reconocimiento del restaurante.

- Incrementar las ventas en el local y a través del servicio de delivery: a través de Promociones específicas para atraer clientes al restaurante y fomentar el uso del servicio de delivery.

El alcance de estas dos alternativas genera que sea posible plantear dos estrategias diferentes de comercialización, para el local y para el delivery. En el corazón del restaurante de cocina tailandesa se encuentra una estrategia diseñada para cautivar a los comensales, ofreciéndoles una experiencia gastronómica irresistible. A través de una decoración temática tailandesa, se teje una atmósfera auténtica y atractiva que invita a sumergirse en la riqueza cultural de la cocina. El menú, concebido como una obra de arte visual, presenta fotografías de alta calidad que despiertan los sentidos y anticipan los sabores exquisitos que aguardan, el cual se encuentra disponible en el Anexo II del presente documento.

Para fomentar la fidelidad de los clientes, se implementa un programa de lealtad que recompensa a los visitantes frecuentes con descuentos y platos gratuitos, incentivando así la repetición de la experiencia culinaria. Además, se introducen ofertas especiales en días y horas específicas para tentar a los amantes de la gastronomía tailandesa.

Los eventos y promociones locales añaden un toque festivo al restaurante, con noches temáticas tailandesas que ofrecen música y entretenimiento en vivo. Descuentos especiales para ocasiones como cumpleaños o aniversarios crean momentos memorables para los clientes. Asimismo, se forjan alianzas con empresas locales, propiciando eventos conjuntos y descuentos exclusivos para sus empleados. La participación activa en ferias y eventos comunitarios refuerza la presencia del restaurante en la localidad.

En paralelo, las estrategias para el servicio de delivery se despliegan con precisión. Se establece una plataforma de pedidos en línea para simplificar el proceso, ofreciendo promociones exclusivas para incentivar su uso. La entrega se ejecuta de manera rápida y eficiente, con seguimiento en tiempo real para los pedidos en tránsito. Los empaques, cuidadosamente seleccionados, aseguran que la presentación de los platos se mantenga impecable durante la entrega, complementados con tarjetas de agradecimiento y cupones para futuras órdenes.

En el ámbito digital, la presencia en redes sociales se consolida con publicaciones regulares que destacan los platillos, promociones y eventos. La interacción con los seguidores se fomenta mediante concursos y encuestas, consolidando una comunidad activa y comprometida. Estrategias publicitarias segmentadas en redes sociales y Google ADS se despliegan, dirigidas a audiencias específicas en la zona de servicio. Campañas de email marketing, cargadas de ofertas exclusivas, fortalecen la conexión con la clientela.

Las reseñas y testimonios, tan valiosos en la era digital, se solicitan y promueven activamente en plataformas clave como Google, Yelp y TripAdvisor. Testimonios de clientes satisfechos se comparten en las redes sociales y el sitio web, fortaleciendo la reputación del restaurante. Colaboraciones con influencers locales agregan un toque auténtico, permitiendo que la voz del restaurante sea amplificadas por personalidades de la comunidad. Métricas y seguimiento minucioso respaldan cada estrategia, desde el análisis de ventas y ganancias hasta la evaluación de la participación en redes sociales y la retroalimentación de clientes, garantizando un enfoque continuo en la mejora y la excelencia en el servicio.

A partir de los anteriores planes y recomendaciones de acciones se procede a conformar los ingresos por ventas a través de los siguientes precios para las entradas, los platos principales y las bebidas con que se cuenta y muestran en la siguiente Tabla 3, estando dividida en tres paneles; Panel A de precios de entradas, Panel B de precios de los platos principales y por último, Panel C, de precio de las bebidas.

Tabla 3: Precio de los productos al 2024

Panel A: Precio de las entradas

Concepto	Descripción	Precio Unitario en ARS
Arrolladito Primavera	3 Unidades	\$ 1.500,00
Gyozas	3 unidades	\$ 1.600,00
Salmón Crispi	6 Unidades	\$ 2.500,00
Papas Pacífico	Porción	\$ 3.800,00
Ika Furai	Porción	\$ 3.400,00
Langostinos Apanados	Porción	\$ 1.500,00
Recorrido Pacífico	Porción	\$ 5.700,00

Panel B: Precio de los platos principales

Concepto	Descripción	Precio Unitario en ARS
Guabao	Plato	\$ 3.800,00
Padthai	Plato	\$ 3.100,00
Chat Plat Pamuk	Plato	\$ 2.500,00
WOKS		
Yakimeshi Vegetal	Plato	\$ 3.500,00
Yakimeshi pollo	Plato	\$ 3.000,00
Yakimeshi Lomo	Plato	\$ 3.900,00
Yakimeshi Langostino	Plato	\$ 3.400,00
Otros Platos		
Salmón Terishaki	Plato	\$ 5.400,00
Chicken Fingers	Plato	\$ 3.400,00
Cerdo Tonkatsu	Plato	\$ 2.900,00
Sushi		
Rolls Clásicos	8 unidades	\$ 4.400,00

Rolls Especiales	8 unidades	\$ 5.600,00
Rolls Calientes	8 unidades	\$ 5.700,00
Rolls Veggies	8 unidades	\$ 5.800,00
Makis	8 unidades	\$ 3.400,00
Sashimis	8 unidades	\$ 3.700,00
Nigiris	8 unidades	\$ 3.700,00
Combinados		
Clásico	15 Unidades	\$ 5.300,00
	30 Unidades	\$ 10.400,00
	45 unidades	\$ 15.400,00
	60 unidades	\$ 28.000,00
Solo Salmón	15 Unidades	\$ 5.800,00
	30 Unidades	\$ 11.000,00
	45 unidades	\$ 16.200,00
	60 unidades	\$ 29.000,00
Veggie	15 Unidades	\$ 5.200,00
	30 Unidades	\$ 10.200,00

Panel C: Precio de las bebidas

Concepto	Descripción	Precio Unitario en ARS
Gaseosas Linea Coca	500 Mltrs	\$ 675,00
Agua Villavicencio	500 Mltrs	\$ 675,00
Agua saborizada	500 Mltrs	\$ 675,00
Cerveza Heneiken	500 Mltrs	\$1.800
Cerveza Miller	500 Mltrs	\$2.000
Asashi Cerveza Oriental	500 Mltrs	\$1.500
Alamos Blanco	Botella 750CC	\$3.300
Alamos Rose	Botella 750CC	\$3.200
Luigi Bosca Malbec	Botella 750CC	\$9.500
Gin tonic el Oriental	Copa	\$1.050
Campari Del Oriente	Copa	\$1.050

Fuente: elaboración propia

Una vez obtenido estos valores se obtuvo un promedio de estos para estipular los ingresos teniendo en consideración que se tiene un total de 25 comensales sentados y se supuso una capacidad igual para el delivery con la siguiente estimación de venta para los cinco años del plan. Se tomó como supuesto generalizados que la inflación afectaría a los precios de todos los ingresos y costos por lo que se optó por no actualizar la misma.

Tabla 4: Estimación de ingresos (Pesos Argentinos al 2024)

Primer año						
Días de la semana	Local	Delivery	Cantidad de platos por local	Cantidad de Platos por Delivery	Ingresos por local	Ingresos por delivery
Lunes	40%	40%	12	12	\$ 305.111	\$ 305.111
Martes	40%	40%	12	12	\$ 305.111	\$ 305.111
Miércoles	40%	40%	12	12	\$ 305.111	\$ 305.111
Jueves	40%	40%	12	12	\$ 305.111	\$ 305.111
Viernes	55%	55%	16,5	16,5	\$ 419.527	\$ 419.527
Sábado	75%	75%	22,5	22,5	\$ 572.083	\$ 572.083
Domingo	75%	75%	22,5	22,5	\$ 572.083	\$ 572.083
Facturación semanal						\$ 5.568.273
Facturación mensual						\$ 22.273.090
Facturación anual						\$ 267.277.081

Segundo año						
Días de la semana	Local	Delivery	Cantidad de platos por local	Cantidad de Platos por Delivery	Ingresos por local	Ingresos por delivery
Lunes	55%	55%	16,5	16,5	\$ 419.527	\$ 419.527
Martes	55%	55%	16,5	16,5	\$ 419.527	\$ 419.527
Miércoles	55%	55%	16,5	16,5	\$ 419.527	\$ 419.527
Jueves	55%	55%	16,5	16,5	\$ 419.527	\$ 419.527
Viernes	75%	75%	22,5	22,5	\$ 572.083	\$ 572.083
Sábado	100%	100%	30	30	\$ 762.777	\$ 762.777
Domingo	100%	100%	30	30	\$ 762.777	\$ 762.777
Facturación semanal						\$ 7.551.493
Facturación mensual						\$ 30.205.971
Facturación anual						\$ 362.471.657

Tercer año						
Días de la semana	Local	Delivery	Cantidad de platos por local	Cantidad de Platos por Delivery	Ingresos por local	Ingresos por delivery
Lunes	75%	75%	75%	22,5	22,5	\$ 572.083
Martes	75%	75%	75%	22,5	22,5	\$ 572.083
Miércoles	75%	75%	75%	22,5	22,5	\$ 572.083
Jueves	75%	75%	75%	22,5	22,5	\$ 572.083
Viernes	100%	100%	100%	30	30	\$ 762.777
Sábado	100%	100%	100%	30	30	\$ 762.777
Domingo	100%	100%	100%	30	30	\$ 762.777
Facturación semanal						\$ 9.153.325
Facturación mensual						\$ 36.613.299
Facturación anual						\$ 439.359.584

Cuarto y quinto año						
Días de la semana	Local	Delivery	Cantidad de platos por local	Cantidad de Platos por Delivery	Ingresos por local	Ingresos por delivery
Lunes	100%	100%	100%	30	30	\$ 762.777
Martes	100%	100%	100%	30	30	\$ 762.777
Miércoles	100%	100%	100%	30	30	\$ 762.777
Jueves	100%	100%	100%	30	30	\$ 762.777
Viernes	100%	100%	100%	30	30	\$ 762.777
Sábado	100%	100%	100%	30	30	\$ 762.777
Domingo	100%	100%	100%	30	30	\$ 762.777
Facturación semanal						\$ 10.678.879
Facturación mensual						\$ 42.715.515
Facturación anual						\$ 512.586.182

Fuente: elaboración propia

6.5 Análisis Social y Ambiental

Los matices sociales y ambientales que un restaurante tailandés introduce en el corazón de Puerto Madero, Buenos Aires, se entrelazan con las prácticas particulares del establecimiento. A continuación, se despliegan las posibles reverberaciones en ambas esferas; impactos sociales y ambientales.

En materia de impactos sociales; la apertura de este restaurante tailandés se configura como una fuente generadora de empleo en el ámbito local. Desde las ajetreadas cocinas hasta el impecable servicio al cliente, se abren oportunidades laborales que contribuyen al tejido económico de la comunidad de Puerto Madero.

En un enclave tan cosmopolita como Puerto Madero, la oferta culinaria tailandesa emerge como un caleidoscopio cultural. La diversidad se convierte en protagonista, ofreciendo a residentes y visitantes un lienzo culinario diferente, donde la experiencia de explorar y disfrutar de sabores exóticos se convierte en un puente hacia la riqueza de la diversidad cultural. El restaurante, más que un espacio gastronómico, se convierte en un punto de convergencia para la comunidad local. Un lugar donde los habitantes pueden entrelazar historias y compartir vivencias en un entorno que va más allá de lo culinario, dando vida a experiencias sociales compartidas.

Además, el restaurante no solo alimenta el apetito de los locales; también puede atraer a turistas ávidos de experiencias gastronómicas únicas. La cocina tailandesa se convierte así en un imán para aquellos que buscan deleitarse con sabores auténticos, contribuyendo al florecimiento del turismo gastronómico en la zona. En un gesto de colaboración, el restaurante puede tejer alianzas con productores locales. Estas asociaciones no solo garantizan ingredientes frescos y de calidad, sino que también impulsan la sostenibilidad y apoyan a la comunidad circundante, fortaleciendo los lazos entre el restaurante y la red empresarial local.

En términos de impactos ambientales, el restaurante asume el compromiso de gestión responsable de residuos, implementando prácticas efectivas como el reciclaje y la reducción de residuos. Este enfoque busca minimizar el impacto ambiental, contribuyendo a la sostenibilidad del entorno.

La elección de ingredientes locales y sostenibles se convierte en una declaración ambiental. Este restaurante tailandés, al abastecerse de fuentes responsables, contribuye a la preservación del medio ambiente y fomenta prácticas agrícolas que respetan la ecología. En el corazón de la operación, medidas de eficiencia energética dan paso a un restaurante más sostenible. La iluminación LED y electrodomésticos eficientes trabajan en conjunto para reducir la huella de carbono, transformando la cocina en un espacio ecoamigable.

Siendo consciente del impacto del transporte en el medio ambiente, el restaurante busca soluciones sostenibles para la entrega a domicilio. La consideración de vehículos eléctricos o bicicletas reduce las emisiones de carbono asociadas al transporte de

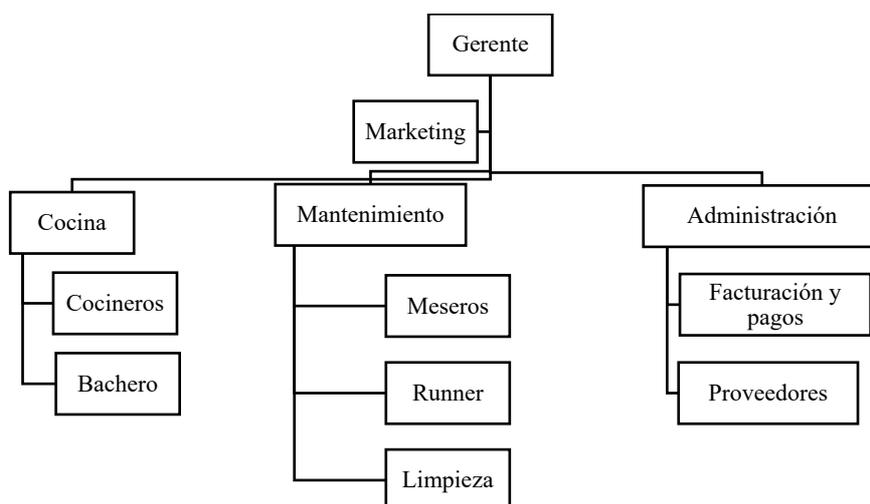
alimentos, alineando la conveniencia con la sostenibilidad. No solo limitado a la operación interna, el restaurante emprende iniciativas para concientizar a sus clientes sobre prácticas sostenibles. Estos esfuerzos buscan fomentar hábitos respetuosos con el medio ambiente, extendiendo la conciencia ecológica más allá de los límites del establecimiento.

En la adopción de medidas sostenibles y socialmente responsables, el restaurante no solo fortalece su reputación, sino que también se convierte en un agente de cambio positivo en el tejido local y global.

6.6 Análisis Organizacional

La Estructura Organizativa de “Wai-Thai” está conformada por la siguiente ilustración donde se observa el organigrama potencial del proyecto, donde se observa una estructura basada en la departamentalización de las tareas.

Ilustración 4: Organigrama



Fuente: elaboración propia

En términos generales se disponen las siguientes tareas de cada uno de los departamentos mencionados anteriormente:

- Gerente General: se encarga de coordinar esfuerzos, de la comunicación, la motivación la orientación y la designación de personal. A su vez, se encarga de dirigir y controlar las funciones de sus subordinados, monitorear el desempeño y emprender funciones correctivas.
- Personal de Mantenimiento: está conformado por el personal de limpieza, su función es mantener limpias las instalaciones del local con el cumplimiento de los requisitos de sanidad, le reportan al Gerente.
- Personal de Cocina: está conformado por el personal encargado del funcionamiento de la cocina, su función es el óptimo desempeño del proceso

productivo que corresponde al área de la cocina, asegurando la producción mínima de materia prima para una jornada laboral, le reportan al Gerente. En este conjunto de representantes también se encuentran los bacheros que se encargan de la limpieza de la vajilla.

- Meseros y runners: está conformado por el personal encargado de la atención al cliente en el restaurante, le reportan al Gerente, por medio de un encargado de turno. A su vez, se encuentran los runners que son los encargados de la limpieza de las mesas de manera que siempre se encuentren disponibles para próximos clientes.
- Departamento Administrativo: está conformado por el personal de caja, encargado de la facturación y cierre de caja, le reportan al Gerente y encargado de turno.

Los horarios de atención del personal se encuentran estipulados en la siguiente Tabla

Tabla 5: Turnos de trabajo del personal

Personal	1 Turno		2 Turno	
	Entrada	Salida	Entrada	Salida
Cocina	10:00 a.m.	4:00 p.m	4:00 p.m	Hasta el cierre
Mantenimiento	8:00 a.m	4:00 p.m	4:00 p.m	10:00 p.m
Meseros	10:00 a.m.	4:00 p.m	4:00 p.m	Hasta el cierre
Cajero	10:00 a.m.	4:00 p.m	4:00 p.m	Hasta el cierre

Fuente: elaboración propia

En relación con el cálculo de los sueldos se tiene la siguiente liquidación para cada uno de los representantes como muestra la Tabla 6.

Tabla 6: Turnos de trabajo del personal (Pesos Argentinos al 2024)

Sueldo Básico Gerente		\$ 850.000
Presentismo	10%	\$ 85.000
Adicional Serv. Art. 44	12%	\$ 102.000
S.A.C		\$ 850.000
Vacaciones pagas		\$ 476.000
Jubilación y PAMI	18%	\$ 153.000
Obra Social y Fondo de empleo	8%	\$ 68.000
Seguro de Vida Obligatorio	6%	\$ 51.000
Seguro de Vida Obligatorio	0,30%	\$ 2.550
Costo de mantenimiento del plan por representante anual		\$ 17.064.600

Sueldo Básico Encargado de Turno		\$ 500.000
Presentismo	10%	\$ 85.000
Adicional Serv. Art. 44	12%	\$ 102.000
S.A.C		\$ 500.000

Vacaciones pagas		\$ 280.000
Jubilación y PAMI	18%	\$ 153.000
Obra Social y Fondo de empleo	8%	\$ 68.000
Seguro de Vida Obligatorio	6%	\$ 51.000
Seguro de Vida Obligatorio	0,30%	\$ 2.550
Costo de mantenimiento del plan por un encargado de turno		\$ 12.318.600
Costo de mantenimiento del plan por 2 encargados de turno		\$ 24.637.200

Sueldo Básico Cocina		\$ 400.000
Presentismo	10%	\$ 85.000
Adicional Serv. Art. 44	12%	\$ 102.000
S.A.C		\$ 400.000
Vacaciones pagas		\$ 224.000
Jubilación y PAMI	18%	\$ 153.000
Obra Social y Fondo de empleo	8%	\$ 68.000
Seguro de Vida Obligatorio	6%	\$ 51.000
Seguro de Vida Obligatorio	0,30%	\$ 2.550
Costo de mantenimiento del plan por un cocinero		\$ 10.962.600
Costo de mantenimiento del plan por 4 cocineros		\$ 43.850.400

Sueldo Básico Bachero		\$ 400.000
Presentismo	10%	\$ 85.000
Adicional Serv. Art. 44	12%	\$ 102.000
S.A.C		\$ 400.000
Vacaciones pagas		\$ 224.000
Jubilación y PAMI	18%	\$ 153.000
Obra Social y Fondo de empleo	8%	\$ 68.000
Seguro de Vida Obligatorio	6%	\$ 51.000
Seguro de Vida Obligatorio	0,30%	\$ 2.550
Costo de mantenimiento del plan por un bachero		\$ 10.962.600
Costo de mantenimiento del plan por 2 bacheros		\$ 21.925.200

Sueldo Básico Mesero y Runner		\$ 500.000
Presentismo	10%	\$ 85.000
Adicional Serv. Art. 44	12%	\$ 102.000
S.A.C		\$ 500.000
Vacaciones pagas		\$ 280.000
Jubilación y PAMI	18%	\$ 153.000
Obra Social y Fondo de empleo	8%	\$ 68.000
Seguro de Vida Obligatorio	6%	\$ 51.000
Seguro de Vida Obligatorio	0,30%	\$ 2.550
Costo de mantenimiento del plan por un mesero		\$ 12.318.600
Costo de mantenimiento del plan por 8 bacheros		\$ 98.548.800

Sueldo Básico Caja		\$ 500.000
Presentismo	10%	\$ 85.000
Adicional Serv. Art. 44	12%	\$ 102.000
S.A.C		\$ 500.000
Vacaciones pagas		\$ 280.000
Jubilación y PAMI	18%	\$ 153.000
Obra Social y Fondo de empleo	8%	\$ 68.000
Seguro de Vida Obligatorio	6%	\$ 51.000
Seguro de Vida Obligatorio	0,30%	\$ 2.550
Costo de mantenimiento del plan por un cajero		\$ 12.318.600
Costo de mantenimiento del plan por 2 cajeros		\$ 24.637.200

Sueldo Básico Administración		\$ 550.000
Presentismo	10%	\$ 85.000
Adicional Serv. Art. 44	12%	\$ 102.000
S.A.C		\$ 550.000
Vacaciones pagas		\$ 308.000
Jubilación y PAMI	18%	\$ 153.000
Obra Social y Fondo de empleo	8%	\$ 68.000
Seguro de Vida Obligatorio	6%	\$ 51.000
Seguro de Vida Obligatorio	0,30%	\$ 2.550
Costo de mantenimiento del plan por un E de administración		\$ 12.996.600

Fuente: elaboración propia

6.7 Análisis Económica y Financiero

El análisis económico y financiero comienza con la determinación de la inversión inicial para que ocurra el proyecto en cuestión la cual se destalla en la siguiente Tabla 7 donde se puede observar la información referida a la primera erogación de dinero que debiera de llevar adelante el inversionista. La moneda utilizada para la obtención del valor de la inversión inicial, como así también el cálculo del flujo de fondos que se presenta a continuación es en moneda corriente, pesos argentinos, con valores constante, es decir en moneda dura. La selección de esta nominación implica que se debe estimar, en el caso de la tasa de descuento, utilizando valores de tasa de mercado y libre de riesgo en dólar, una tasa de interés equivalente en pesos, considerando el riesgo devaluatorio de la moneda.

Tabla 7: Inversión Inicial (Pesos Argentinos al 2024)

Descripción	ARS (\$)	%
Activos Fijos		
Remodelaciones	480.000	8,0
Total Remodelaciones	480.000	8,0
Mobiliario y Equipos		

Total Mobiliarios y Equipos de Cocina	624.000	10,4
Total Mobiliarios y Equipos de Almacenamiento y Producción de Materia Prima	528.000	8,8
Total Mobiliarios y Equipos de Restaurante	1.014.000	16,9
Total Mobiliarios y Equipos de Administración	72.000	1,2
Total Mobiliarios y Equipos Sanitarios	18000	0,3
Total Mobiliarios y Equipo de Mantenimiento y Faena	12000	0,2
Total Mobiliarios y Equipos	2.268.000	38
Total Activos Fijos	2.748.000	45,8
Otros Activos		
Alquiler local pagado por anticipado	66.000	1,1
Depósitos en Garantía (alquiler del local)	192.000	3,2
Comisión de Reserva (alquiler del local)	66.000	1,1
Total Otros Activos	324.000	5
Activos Intangibles		
Gastos Legales	300.000	5,0
Puesta en Marcha	30.000	0,5
Total Activos Intangibles	330.000	6
Capital de trabajo		
Aporte Inicial Caja	480.000	8,0
Mano de Obra (3 meses)	1.164.000	19,4
Materia Prima (3 meses)	966.000	16,1
Total Capital de Trabajo	2.610.000	44
Total Inversión Inicial	6.012.000	100,0

Fuente: elaboración propia

En relación con la estimación de los ingresos ya se obtuvieron en el plan comercial como así también el cálculo de los costos por sueldos del Gerente y de los empleados. Sin embargo es necesario realizar los siguientes supuestos sobre la elaboración del flujo de fondos para determinar la conveniencia del proyecto:

- El costo de la materia prima se supone en un 30% de los ingresos por venta en concepto de mercadería en función de la experiencia en el rubro por la compra de mercadería en el contexto actual.
- Los gastos generales incluye seguro y servicios esenciales.
- El gasto de marketing consiste en la contratación de una agencia externa para el plan de comercialización anteriormente desarrollado.
- La depreciación se obtuvo por medio del método de línea recta dividiendo el valor de estos por cinco años, siendo constante a lo largo del análisis.

Mientras que el cálculo de la tasa de descuento se realizó teniendo en consideración que el método CAPM otorga el valor de k_e , para el cálculo de la tasa de descuento teniendo en consideración el ratio de deuda y patrimonio. En el cálculo de la tasa k_e interviene como tasa libre de riesgo aquella relacionada con un bono a 10 años de Estados Unidos encuentra una tasa en dólares de 2,6% al 14/05/2024. A su vez, se observó que existe un riesgo país de 1.400 puntos básicos para el país. En función de estos supuestos también se consideró la tasa de mercado como aquella equivalente a un rendimiento de

Estados Unidos de 7,3%. Por último, el Beta desapalancado del tipo de producto calculado por Damodaran en 1.19, consultada en el 14/05/2024, arrojan los resultados de la siguiente Tabla 8. A partir de esta información se obtuvo el siguiente flujo de fondos de la Tabla 9.

Tabla 8: Cálculo de la tasa de descuento en pesos argentinos

Modelo CAPM	
Rf	2,6%
B	1,19
Rm	7%
Rp	1.400
Ke	22%

Fuente: elaboración propia

D	50%
Tasa de interés	10%
T	35%
WACC	14,2%

$$CAPM = Rf + \beta * (Rm - Rf) + Rp$$

$$WACC = (1 - D) * CAPM + i * D * (1 - T)$$

Fuente: elaboración propia

Tabla 9: Flujo de Fondos e indicadores financieros (Pesos Argentinos al 2024)

Conceptos	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-\$ 6.012.000	\$ 267.277.081	\$ 362.471.657	\$ 439.359.584	\$ 512.586.182	\$ 512.586.182
Ingresos por venta		\$ 80.183.124	\$ 108.741.497	\$ 131.807.875	\$ 153.775.855	\$ 153.775.855
Costo por venta		\$ 187.093.956	\$ 471.213.154	\$ 571.167.460	\$ 666.362.036	\$ 666.362.036
Resultado bruto		\$ 600.000	\$ 660.000	\$ 726.000	\$ 813.120	\$ 894.432
Gastos generales (Seguros)		\$ 17.064.600	\$ 23.142.403	\$ 28.051.397	\$ 32.726.630	\$ 32.726.630
Sueldo Gerente		\$ 213.598.800	\$ 289.675.085	\$ 351.121.315	\$ 409.641.534	\$ 409.641.534
Sueldos empleados		\$ 3.360.000	\$ 4.882.192	\$ 5.917.808	\$ 6.904.110	\$ 6.904.110
Marketing		\$ 8.400.000	\$ 10.080.000	\$ 12.096.000	\$ 14.515.200	\$ 17.418.240
Alquileres		\$ 1.000.000	\$ 1.100.000	\$ 1.210.000	\$ 1.452.000	\$ 1.597.200
Servicios públicos		\$ 453.600	\$ 453.600	\$ 453.600	\$ 453.600	\$ 453.600
Depreciación		\$ 244.477.000	\$ 329.993.279	\$ 399.576.121	\$ 466.506.194	\$ 469.635.746
Total de egresos		-\$ 57.383.044	\$ 141.219.875	\$ 171.591.339	\$ 199.855.842	\$ 196.726.290
Flujos de fondos netos	-\$ 6.012.000	-\$ 50.261.933	\$ 108.344.541	\$ 115.308.729	\$ 117.635.737	\$ 101.423.931
Flujos de fondos descontados	-\$ 6.012.000	-\$ 56.273.933	\$ 52.070.609	\$ 167.379.337	\$ 285.015.074	\$ 386.439.004
Flujo de fondos descontados acumulados	-\$ 6.012.000	\$ 267.277.081	\$ 362.471.657	\$ 439.359.584	\$ 512.586.182	\$ 512.586.182

VAN	\$ 386.439.004
TIR	164%

Fuente: elaboración propia

Los indicadores obtenidos para el caso del flujo de fondos denotan que no sólo se alcanza un VAN positivo que indica que es posible llevar adelante la inversión sino que la TIR, es positiva. A su vez, la TIR positiva superior a la tasa de descuento pone de manifiesto que el inversionista obtendría un rendimiento superior al del mercado por lo que el análisis anterior arroja que la factibilidad del restaurante Thai en el barrio de Puerto Madero alcanza valores rentables. En Bledel y Garrahan (2023) se realizó una estimación de la apertura de un local de Gluten Free Kitchen en Palermo arrojando una TIR de 67,61% para un proyecto a 5 años.

A partir de los indicadores observados con anterioridad es necesario realizar una salvedad respecto de la TIR y utilizar en el cálculo la TIR modifica. Tapia (2012) menciona que, la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) fue desarrollada para abordar las limitaciones inherentes a la Tasa Interna de Retorno (TIR). A diferencia de la TIR, que asume la reinversión de los flujos de fondos incrementales a la misma tasa interna de retorno original, la TIRM considera explícitamente la posibilidad de reinvertir estos flujos a una tasa distinta durante la vida económica restante del proyecto. Habitualmente, se utiliza como tasa de reinversión la tasa de costo de capital de la empresa, la cual se interpreta como el rendimiento mínimo esperado de una inversión.

La TIRM es especialmente útil en proyectos con flujos de fondos no convencionales y en la jerarquización de proyectos competitivos. Además, la TIRM no enfrenta los problemas de múltiples tasas o de falta de solución que pueden surgir con la TIR, ya que siempre existe una TIRM para cualquier proyecto. Una vez calculada la TIRM, se compara con la tasa de corte (por ejemplo, el costo de capital) para decidir si la inversión es aceptable desde el punto de vista de la rentabilidad comercial. La TIRM se define como la tasa de descuento a la cual el desembolso inicial de un proyecto es igual al valor presente del valor terminal, calculado como la suma de los valores futuros de los flujos de fondos, compuestos a la tasa de reinversión establecida (Tapia, 2012) La aplicación de este concepto permite determinar la siguiente tabla de indicadores financieros.

Tabla 10: Indicadores financieros

VAN	\$ 386.439.004
TIR	164%
TIRM	57%

Fuente: elaboración propia

6.8 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad consta de llevar a cabo un estudio sobre los indicadores financieros sobre la conveniencia de llevar a cabo el proyecto ante modificaciones en las principales variables. Las tres variables seleccionadas serán:

- Cambios en los ingresos por ventas producto de las fluctuaciones en la ocupación a través de los años
- Cambios en el riesgo país que modifique la tasa de descuento producto de una mejora en el riesgo país de Argentina.
- Aplicación de economías de escala.

En relación con el primero de los cambios mencionados se propone la siguiente estructura de ingresos por venta que impacta directamente en el cálculo de los indicadores financieros como se puede apreciar en la siguiente Tabla 11.

Tabla 11: Indicadores financieros

Escenarios	Primer año		Segundo año		Tercer año		Cuarto y quinto año	
	Local	Delivery	Local	Delivery	Local	Delivery	Local	Delivery
Pesimista hábiles	20%	20%	20%	20%	30%	30%	75%	75%
Pesimista viernes	25%	25%	25%	25%	35%	35%	90%	90%
Pesimista sábado-domingo	30%	30%	40%	40%	40%	40%	100%	100%
Moderado hábiles	40%	40%	55%	55%	75%	75%	100%	100%
Moderado viernes	55%	55%	75%	75%	100%	100%	100%	100%
Moderado sábado-domingo	75%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Optimista hábiles	55%	55%	65%	65%	85%	85%	100%	100%
Optimista viernes-domingo	70%	70%	85%	85%	100%	100%	100%	100%
Optimista sábado-domingo	85%	85%	95%	95%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

Tabla 12: Flujo de Fondos e indicadores financieros con sensibilidad ante cambios en el nivel de ocupación (Pesos Argentinos al 2024)

Panel A: escenario pesimista

VAN	-\$ 54.849.031
TIR	-7%
TIRM	-4%

Panel B: escenario moderado

VAN	\$ 386.439.004
TIR	164%
TIRM	57%

Panel C: escenario optimista

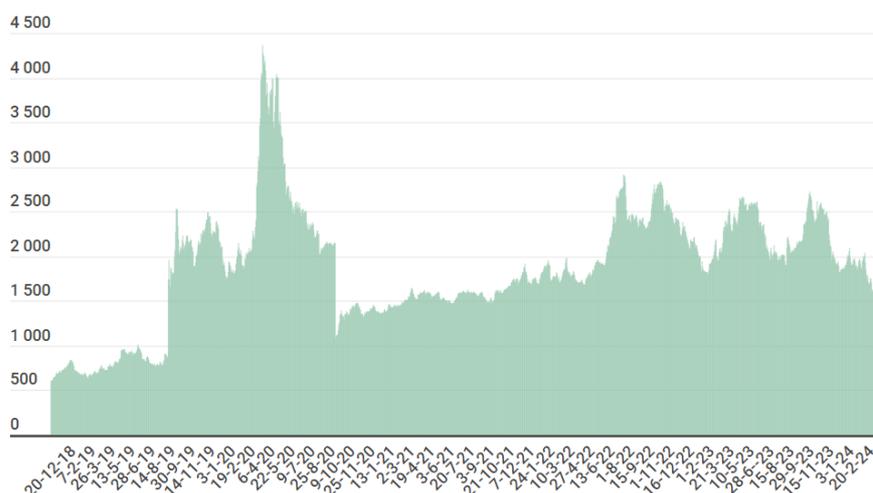
VAN	\$ 613.318.852
TIR	433%
TIRM	115%

Fuente: elaboración propia

A partir de los análisis anteriores se observa que en el caso del escenario pesimista el proyecto no resulta rentable, mientras que en los demás casos el proyecto resulta redituable si se analiza la TIRM con la tasa de reinversión.

En el caso del cambio de la segunda variable, el riesgo país medido en puntos básicos con el cual se tomó el escenario moderado es el actual de 1.400 puntos básicos, pero el JP Morgan (2024) estima que si ocurre a mediados del año corriente una salida del cepo cambiario que implicaría una vuelta del país al financiamiento de capitales externo, los valores podrían alcanzar valores próximos a los observados a comienzos del año 2018, dado que ya los 1.400 muestran los valores promedios obtenidos durante el 2021. En la siguiente ilustración se presenta dicho comportamiento del riesgo país

Ilustración 5: Comportamiento del Riesgo País



Fuente: JP Morgan (2024)

A partir de esta situación se plantea la posibilidad de una merma progresiva del riesgo país en dos escenarios para alcanzar resultados alternativos. En el caso de que el riesgo país que se alcance dentro del segundo año del proyecto a valor de 2018 de 780 puntos básicos el nuevo valor de los indicadores se muestran en el Panel A de la siguiente Tabla 12, como escenario optimista. Mientras que si, en caso contrario el valor en los próximos años de aplicación del proyecto el valor del riesgo país no disminuyera como lo esperado y se sostuviera en 1000 puntos básicos como escenario pesimista se tendrían los resultados obtenidos en el Panel B siguiente. Mientras que en el Panel C es el escenario pesimista con el que se presentó el análisis en la Tabla 9, manteniendo constatare el valor del riesgo país.

Tabla 13: Flujo de Fondos e indicadores financieros ante cambios en el riesgo país (Pesos Argentinos al 2024)

Panel A: escenario optimista con riesgo país al 2018

VAN	\$ 431.158.439
TIR	174%
TIRM	54%
Tasa de descuento año 2	11,2%

Panel B: escenario moderada con riesgo país de caída moderada

VAN	\$ 414.603.172
TIR	171%
TIRM	53%
Tasa de descuento año 2	12,3%

Panel C: escenario pesimista con el mismo riesgo país

VAN	\$ 386.439.004
TIR	164%
TIRM	57%
Tasa de descuento año 2	50%

Fuente: elaboración propia

Por último, se tiene que ante la posibilidad de aplicar economías de escala se mejora el porcentaje que represente el costo de la mercadería del valor de las ventas porque la organización alcanza contratos comerciales con sus proveedores que, por mayor compra de productos disminuye el porcentaje respecto del total. Se plantean tres escenarios en los que se tiene, con un escenario optimista una reducción del 40% del porcentaje que impacta el costos de ventas en estas, un escenario moderado de disminución del impacto en el 20% y pesimista con el que se planteó el cálculo de la Tabla 9 en el Panel C. En relación con la exposición de la información el primer escenario de mejora del 40% se presenta en el Panel A, mientras que el Panel B de escenario moderado corresponde en el que las economías de escala podrían disminuir un 20% del costo de la mercadería vendida.

Tabla 14: Flujo de Fondos e indicadores financieros ante cambios por economías de escala

Panel A: escenario optimista

VAN	\$ 275.870.499
TIR	187%
TIRM	60%
Porcentaje del CMV	18%

Panel B: escenario moderada

VAN	\$ 332.126.568
TIR	174%
TIRM	55%
Porcentaje del CMV	24%

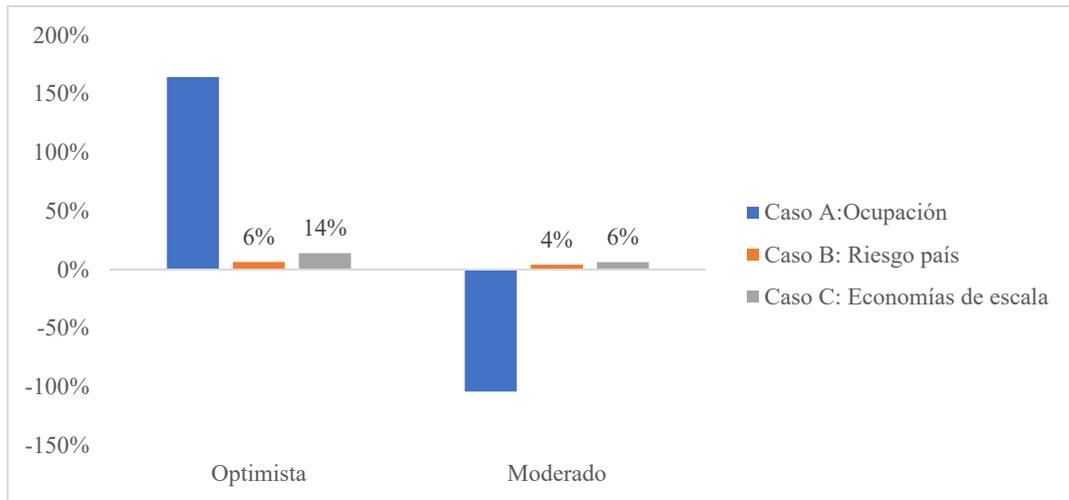
Panel C: escenario pesimista

VAN	\$ 386.439.004
TIR	164%
TIRM	57%
Porcentaje del CMV	30%

Fuente: elaboración propia

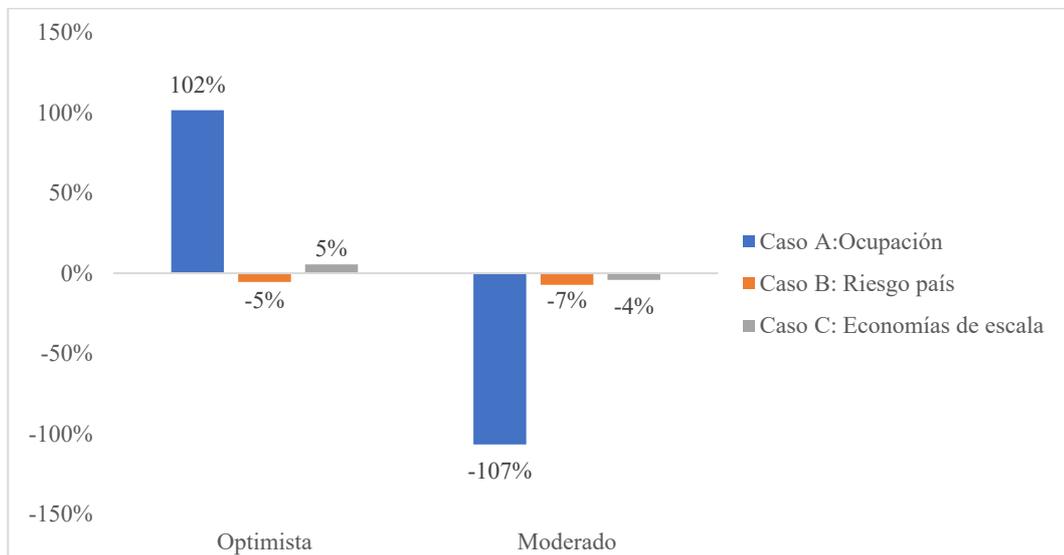
El análisis de sensibilidad demuestra que la variable que mayor impacto positivo genera en la TIR comparado el escenario base con el escenario optimista es la aplicación de economía de escala, seguido por la ocupación siendo el último punto el riesgo país, como se muestra en la siguiente Ilustración el no modifica considerablemente este valor. Por último, en relación con el escenario base, las economías de escala presenta una mejoría positiva respecto del cambio provocado por una merma del riesgo país.

Gráfico 12: Análisis de sensibilidad sobre TIR



En función del cálculo de la TIR modificada se observan las diferencias relativas a los tres análisis de sensibilidad cuando se utiliza este indicador muestran situaciones similares aunque en términos del escenario moderado la TIRM presenta una caída en elación tanto con economías de escala como con cambios en la ocupación.

Gráfico 13: Análisis de sensibilidad sobre TIR modificada



Fuente: elaboración propia

6. Conclusiones

El análisis realizado sobre la factibilidad de la apertura de un restaurante Thai en el barrio de Puerto Madero arrojó un resultado positivo en términos de que el mismo cumplimentó con los pasos para el análisis de factibilidad que plantea el marco conceptual de evaluación de proyectos de inversión.

A partir de un estudio de mercado sobre las alternativas de mercado que arrojan que este tipo de oferta tiene su demanda se estimó en base a la frecuencia relevada diferentes niveles de ocupación de los diferentes comensales estimados para el local. Dicho análisis permitió que fuera posible estimar el flujo de ingresos de la empresa, contando a su vez con los precios de mercado sobre los principales platos. Si bien la estimación de ingresos resulta de un escenario moderado de ocupación podría plantearse, en un futuro análisis de sensibilidad que demuestre resultados diferentes sobre dicha variable alcanzando incluso mayor rentabilidad.

A su vez, se tiene que el estudio de factibilidad arrojó que el tipo de restaurante cuenta con el aval técnico sobre las diferentes necesidades de materia prima, recursos humanos y físicos, por lo que la viabilidad técnica y operativa se describe como posible en el entorno.

Por último, el análisis de la rentabilidad del negocio demostró con un VAN positivo de \$ 386.439.004 que el proyecto no sólo es rentable sino que la TIR de 164% superior a la tasa de descuento del 14.2% demostró que la realización de esta alternativa es viable para el inversionista. En función de lo elevada que resulta la TIR, se optó por el cálculo de la TIR modificada, de 57% la cual resultó superior a la tasa de reinversión reafirmado la rentabilidad del proyecto. Nuevamente se realizó el supuesto de que la evolución de los precios de los bienes y servicios finales, es decir la inflación afectaría tanto a los ingresos como a los costos, tanto de venta como de las demás erogaciones que son necesarias de llevar a cabo por lo que los resultado no modificarían la realidad que se observa de la conveniencia de implementar el proyecto. Sin embargo, el análisis de sensibilidad demostró mejoras posibles de plantearse en tres de las principales variables intervinientes en el análisis; ocupación, riesgo país y economías de escala. Los resultados arrojan que es la última variable la que mayor impacta en el valor de la TIR.

7 Referencias

Alcoba, N. (2023). *En Argentina, la inflación supera el 100 por ciento (y los restaurantes están llenos)*. The New York Times. Publicado el 19/07/2023, Extraído del URL: <https://www.nytimes.com/es/2023/06/19/espanol/argentina-inflacion-restaurantes.html>

Baca, U. G. (2011). *Evaluación de proyectos* (4a ed.). México: Mc Graw Hill.

Bandera, M P. (2018) Más que sushi: por qué la cocina asiática es la última tendencia en Buenos Aires Disponible en: <https://www.cronista.com/clase/gourmet/Mas-que-sushi-por-que-la-cocina-asiatica-es-la-ultima-tendencia-en-Buenos-Aires-20181018-0002.html>

Bertoncello, R. (2006). *El Puerto Madero de Buenos Aires. El turismo como objetivo y como estrategia*. Patrimônio: Lazer & Turismo, 3.

Blanco, Adolfo . (2007). *Formulación y Evolución de Proyectos*. Madrid

Bledel, Á., & Garrahan, M. (2023). *GFK, Gluten Free Kitchen*. Trabajo de Graduación. Licenciatura en Administración de Empresas. San Andrés.

Castellanos Ulloa, A. F., Rodríguez Daza, D. E., & Mosquera Amaya, J. A. (2017). *Plan de negocios para crear un restaurante oriental tipo Teppanyaki en la localidad de La Candelaria*. Universidad de La Salle.

Castillejo, L. E. M. (2015). *Plan de negocios*. Editorial Macro.

CENFOTUR. (2021). *Conociendo la gastronomía tailandesa*. Publicado el 03/03/2021, extraído del URL: <https://www.cenfotur.edu.pe/boletines/boletin-6/conociendo-la-gastronomia-tailandesa/>

Contreras, J (2009). *Universidad sociedad y desarrollo local* .Universidad libre: Barranquilla.

Díaz, F. N., Medellín, V., Ortega, J., Santana, L., González, M., Oñate, G., & Baca, C. (2009). *Proyectos*. Editorial Alfaomega. México.

Dumitraşcu, O. (2017). *The analysis of the feasibility of an investment*. Review of General Management, 26(2), 90-96.

Echeverría Ruíz, C d R. (2017). *Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto*. Revista Publicando, 4 No 13. No. 2. 2017, 172-188. ISSN 1390-9304

Hair, J., Bush, R. J., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados*. Naucalpan de Juárez, México: McGraw-Hill Interamericana Editores

Heraldo de México. (2020). *Cocina oriental: conoce los beneficios y la importancia de la gastronomía asiática*. Publicado el 18/03/2020, extraído del URL: <https://heraldodemexico.com.mx/gastrolab/2020/3/18/cocina-oriental-conoce-los-beneficios-la-importancia-de-la-gastronomia-asiatica-160928.html>

INDEC. (2022). *Estimador mensual de actividad económica*. Agosto 2022. *Cuentas Nacionales*. Vol 6, n 21. Extraído del URL: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_10_22502C60C54C.pdf

INDEC (2024). *Estimador mensual de actividad económica (EMAE)*. Extraído del URL: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-48>

JP Morgan. (2024). *Para JP Morgan, en 2025 la Argentina podría volver al mercado de deuda en dólares tras 6 años de ausencia*. Diario Infobae. Publicado el 26/03/2024, extraído del URL: <https://www.infobae.com/economia/2024/03/26/para-jp-morgan-en-2025-la-argentina-podria-volver-al-mercado-de-deuda-en-dolares-tras-6-anos-de-ausencia/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Concepto de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.

La Nación. (2000). *Puerto Madero, un barrio con perfil cultural*. Publicado el 07/04/2000, extraído del URL: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/puerto-madero-un-barrio-con-perfil-cultural-nid12026/>

López, M. D. R. (2015). *Evaluación de proyectos para ingenieros*. Ecoe ediciones.

Martí Ovelar, D. (2017). *Desarrollo de un plan de negocio gastronómico: restaurant de hamburguesas gourmet en Buenos Aires, Argentina* (Doctoral dissertation, Universidad de Palermo).

Nassir Sapag, C., & Sapag, R. (1989). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill.

Navarro, F., & Schlüter, R. (2010). *El turismo en los pueblos rurales de Argentina: ¿ Es la gastronomía una opción de desarrollo? Estudios y perspectivas en turismo*, 19(6), 909-929.

Nievas Donado, C. (2016). *Plan de negocios de un bar-restaurant que ofrezca en su propuesta mixología molecular y se establezca en la ciudad de Buenos Aires, Argentina* (Doctoral dissertation).

Orozco, J. D. J. M. (2005). Evaluación financiera de proyectos. Universidad Popular del Cesar.

Prefectura Naval Argentina. (2019). Puerto Madero: lujos y poder en el barrio con más visitantes que residentes. Diario Clarín. Extraído del URL: https://www.clarin.com/ciudades/30-anos-puerto-madero-lujos-poder-barrio-visitantes-residentes_0_1xnPjPu2q.html

Quiroa, M. (2020). Estudio de factibilidad. Economipedia ediciones: Madrid, España.

Redrado, Martín (2015) .Las cuentas pendientes. Editorial Planeta .Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos, 5ª edición, Chile.

Sapag Chain N. (2011). Proyectos de Inversión Formulación y evaluación. 2da Ed: Pearson, Chile.

Sartori, P (2011). Notas de Cátedra – Evaluación de Proyectos de Inversión. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba.

SIAM. (s.f). ¿Por qué la comida tailandesa es tan popular? Consultado el 29/02/2024, extraído del URL: <https://es.siam.recipes/blogs/news/why-thai-food-is-so-popular>

Tapia, G. y Ayre. C. (2012).Conducción estratégica para la evaluación de proyectos de inversión. ECOES, Buenos Aires.

Tato, M. C., & Portuondo, F. M. (2009). Acerca de las economías de escala, el tamaño y la localización de inversiones. Ingeniería Industrial, 30(1).

Thomsen, M. (2009). El plan de negocios dinámico. Thomsen Business Information.

Vieytes, R. (2004). Metodología de la investigación. organizaciones, mercados y sociedad. Epistemología y técnica. Argentina: Editorial de las ciencias.

Villarán, K. W. (2009). Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio, USAID Perú y Ministerio de la Producción, Perú.

Anexos

Anexo I: Encuesta

Encuesta realizada potenciales consumidores de comida Thai en el barrio de Puerto Madero

Nombre _____ Edad _____
Teléfono _____ E-mail _____

1. ¿Usted come comida oriental?

- a) Si
- b) No

2. ¿Con qué frecuencia usted come Comida Oriental?

- a) Algunas Veces
- b) Quincenalmente
- c) Semanalmente
- d) Mensualmente

3. ¿Dónde come usted comida oriental normalmente?

- a) Restaurantes
- b) Establecimientos de comida rápida
- c) Todas las anteriores

4. ¿Con qué tipo de comida Oriental le gustaría para acompañar el sushi?

- a)Papas pacífico
- b)Langostinos
- c)Empanados
- d)Arrolladitos primavera
- e)Salmon Crispi
- f)Gua Bao

5. ¿Qué tipo de bebidas le gustaría a usted tomar en el momento de comer sushi?

- a)Gaseosas Línea Coca
- b)Cervezas

- c)Tragos
- d)Agua Mineral
- e)Vinos

6. ¿Le gustaría a usted comer postres después de comer sushi?

- a) Si
- b) No

7. ¿Cuál es su opinión con respecto a la creación de un restaurante de comida Tailandesa en el barrio de Puerto Madero?

- a)Excelente
- b)Muy bueno
- c)Bueno
- d)Regular
- e)Pésimo

9. ¿Visitaría usted un restaurante de este tipo?

- a) Si
- b) No

10. ¿Con qué frecuencia visitaría usted un restaurante de este tipo?

- a)Mensualmente
- b)Quincenalmente
- c)Algunas veces
- d)Semanalmente
- e)2 o 3 veces por semana

ENTRADAS

ARROLLADITOS PRIMAVERA \$1500

De carne o vegetarianos (3 unidades)

GYOZAS \$1600

Empanaditas japonesas de cerdo cocidas al vapor y selladas en sartén (3 unidades)

SALMONCRISPY \$2500

Bolitas de salmón cocido con queso phila y negi, apanadas y fritas (6 unidades)

PAPAS PACÍFICO* \$3800

Papas fritas en crema ácida con calamares saltados en salsa de ostras

IKA FURAI \$3400

Aros de calamar en tempura acompañados con una suave mayonesa de wasabi

LANGOSTINOS APANADOS \$3700

Langostinos apanados y fritos con nuestra salsa picante a base de filetto

RECORRIDO PACÍFICO \$5300

Un poquito de todo: Salmon Crispy, Ika Furai y Langostinos Apanados

***disponible solo en salón**

GUABAO	\$380 0
<i>Dos suaves bollos de masa rellenos con cerdo desmenuzado y salsa Teriyaki</i>	
PADTHAI	\$3100
<i>Fideos de arroz salteados con verduras, gambas y pollo. Envuelto en tortilla de huevo y acompañado de salsa Sriracha</i>	
CHAPAT PLAMUK	\$5100
<i>Aros de calamar picantes salteados con ajo y salsa de ostras. Acompañado de arroz Thai frio</i>	
WOKS	
YAKIMESHI	\$35 0 0
<i>Arroz salteado con vegetales, salsa de ostras y condimentos</i>	
YAKISOBA	\$350 0
<i>Fideos de arroz salteados con vegetales, salsa de ostras y condimentos</i>	
CONPOLLO	\$30 00
CONLOMO	\$3 90 0
CONLANGOSTIN OS	\$3400

OTROS PLATOS

SALMÓN TERIYAKI \$540 0

Filete de salmón rosado cocido con cremoso de papa y verduras salteadas

CHICKEN FINGERS \$340 0

Tiras de pollo apanadas con papas fritas y salsa Tonkatsu

CERDO TONKATSU \$2900

Cerdo apanado en panko con salsa tonkatsu acompañado de repollo blanco y vinagreta

SUSHI			
ROLLS CLÁSICOS		UNIDADES DE UNA MISMA VARIEDAD	\$4400
NEW YORK <i>Salmón, palta y pepino</i>	● SALMONE <i>Pasta de salmón cocido, queso crema y negui</i>		
PHILA <i>Salmón, queso phila y palta</i>	MAUI <i>Salmón y queso phila envuelto en pickle de pepino</i>		
● CALI <i>Surimi, palta y pepino</i>			
SAKE <i>Salmón</i>			
ROLLS ESPECIALES		UNIDADES DE UNA MISMA VARIEDAD	\$5600
PACÍFICO <i>Salmón, queso phila y queso azul cubierto en nueces</i>	● + EBICHEESE <i>Langostino apanado, queso phila y pepino coronado con batata frita</i>		
SARI <i>Salmón coronado con guacamole</i>	● LIMA <i>Langostino, queso phila y palta con ralladura de lima</i>		
+ NA SCENTE <i>Salmón ahumado y queso phila envuelto en palta</i>	● SUNSET <i>Langostino, queso phila y palta cubierto en praliné</i>		
+ DRAGUN <i>Mango y queso phila cubierto con salmón flameado y salsa teriyaki</i>	● TUNA <i>Atún, queso crema y negui</i>		
● + SUVICHE <i>Langostino, queso phila y palta envuelto en salmón coronado con leche de tigre y maíz crocante</i>	● MARE <i>Pescado blanco apanado, queso phila, pepino y guacamole</i>		
ROLLS CALIENTES		UNIDADES DE UNA MISMA VARIEDAD	\$5700
+ FURAY <i>Salmón, queso phila y palta apanado y frito</i>			
HOT-GEISHA S <i>Rollitos de salmón, queso phila y palta pasado por masa tempura</i>			
● + EBIFURAY <i>Langostino, queso phila y palta pasado por masa tempura</i>			
+ HOT SARI <i>Salmón, queso phila y negui apanado y frito coronado con guacamole</i>			
	◆ Generalmente fuera de los combinados		
	● Cocidos. Sin pescado crudo		

ROLLS VEGGIES		3 UNIDADES \$	\$5800
NATALIEROLL <i>Pera, queso azul y queso phila cubierto en nueces</i>	ANNEGEIISHA <i>Rollito de zanahoria o pepino relleno de queso phila y palta -sin arroz-</i>		
STELLAROLL <i>Queso phila, salsa y rollito de caponata</i>	HOTCHRI\$ROLL <i>Queso phila y remolacha, agnado y frito coronado con guacamole</i>		
MAKIMATT <i>Maki de tomates cherry, salsa y queso phila</i>	LAPUKIROLL <i>Papino, zanahoria y mango, coronado con batata frita y teriyaki</i>		
PAULNIGUIRI <i>Nigiriz de fruta o verdura de estación</i>			
+ MAKIS 8 UNIDADES \$	NIGUIRIS 6 UNIDADES \$	\$3400	\$3700
DE \$SALMÓN	DE \$SALMÓN		
DE \$LANGOSTINOS	+ DE \$LANGOSTINOS		
	+ DE \$CADOBLANCO		
SASHIMIS 6 UNIDADES \$		\$3700	
DE \$SALMÓN			

COMBINADOS	
CLÁSICO	
<i>Rolls clásicos, makis, sashimis y niguiris</i>	
15 piezas	\$5300
30 piezas	\$10400
45 piezas	\$15400
60 piezas	\$28000
SOLO SALMÓN	
<i>Rolls clásicos, especiales, makis, sashimis y niguiris de salmón rosado crudo</i>	
15 piezas	\$5800
30 piezas	\$11000
45 piezas	\$16200
60 piezas	\$29000
VEGETARIANO	
<i>Rolls y makis, veggies</i>	
15 piezas	\$5200
30 piezas	\$10200

BEBIDAS		POSTRES	
500mltrs		ARROZ CON LECHE	\$2400
AGUAMINERAL	\$675	STICKY RICE.	\$3100
GASEOSA LÍNEA COCA			
AGUAS SABORIZADAS			
CERVEZAS		VINOS	
500mltrs		ALAMOS	\$3300
HENEIKEN	\$1800	LUIGI BOSCA.	\$9500
MILLER	\$2000		
ASASHI	\$1500		
COCKTAILS			
GINTONIC ORIENTAL	\$1050		
<i>Gin Heráclito - Casa Rosa</i>			
CAMPARI DEL ORIENTE	\$1050		