



Universidad Abierta Interamericana

Título de la Tesis:

“INVERSIONES ROSARINAS S.A.”

Integrantes:

- German Dario Di Santo
- Federico Martín Gastaldi

Título a obtener: “Licenciatura en Comercialización”

Universidad Abierta Interamericana – Sede Rosario
Facultad de ciencias empresariales

Fecha: Octubre de 2004

Índice

I.	Resumen ejecutivo	4
II.	La empresa y el negocio	5
	a) Introducción a la empresa _____	6
	b) Misión – Visión – Objetivos – Valores – Claves del éxito _____	7
	c) Breve historia del proyecto _____	8
	d) El complejo y su oferta _____	10
III.	El mercado	15
	a) Análisis del mercado potencial "Investigación" _____	16
	b) Demanda potencial _____	24
IV.	La estrategia competitiva	29
	a) Macro ambiente _____	30
	b) Las cinco fuerzas de Porter _____	32
	c) Competencia _____	35
	d) Análisis F.O.D.A _____	39
	e) Estrategia global _____	40
	f) Posicionamiento _____	42
	g) Pricing _____	47
	h) Estrategia de marcas _____	49
	i) Estrategia de comunicación _____	50
V.	Management y operaciones	53
	a) Organización de la empresa _____	54
	b) Plan de RR.HH _____	55
	c) Reclutamiento _____	57
	d) Capacitación _____	57
	e) Política de Salarios _____	58
APÉNDICE I	"Finanzas"	59
	Supuestos _____	60
	a) Demanda - ingresos _____	61
	b) Estado de Resultados (primer año) _____	64
	c) Estado de Resultados (primeros 10 años) _____	65
	d) Cash Flow (primer año) _____	66
	e) Cash Flow (primeros 10 años) _____	67
	f) Balance proyectado (primer año) _____	68
	g) Balance proyectado (primeros 10 años) _____	69
	h) Balance proyectados _____	65
	i) Valuación (VAN y TIR) _____	70
	j) Ratios _____	71
	k) Detalle de la Inversión _____	72
	l) Amortizaciones _____	77
	m) Costos por venta _____	77
	n) Costos Operativos _____	78
	o) Cuadros soportes _____	72
APÉNDICE II	"Lay out"	84
Bibliografía		85

RESUMEN EJECUTIVO

I. RESUMEN EJECUTIVO:

Este plan de negocios analiza la puesta en marcha de una empresa multimarcas, denominada "Inversiones Rosarinas S.A.", que gerenciará la construcción y explotación de un complejo turístico-comercial. El cual combinara el atractivo del río (aprovechando el excelente posicionamiento que tiene Rosario como ciudad a la vera del Paraná), y una oferta variada de productos. Su nombre será "Paseo Colombres" y estará ubicado en Av. Eudoro Carrasco y Ricardo Nuñez (frente a la Rambla Cataluña), terrenos que actualmente están ocupados por pescadores con puestos muy precarios de venta y bares no habilitados; nuestro plan de negocios parte suponiendo que la Municipalidad de Rosario decide lanzar una licitación pública por plazo de 25 años para la explotación de dicha zona.

El complejo **generara** en **anualmente un monto mayor a los tres millones de pesos**, el flujo de caja nos determina una que el proyecto tiene un **valor actual neto de 600 mil pesos**. La Tasa Interna de Retorno nos da del 20,54%.

La inversión se recuperara al sexto año, la suma necesaria es de 3,70 millones de pesos. La misma será financiada por los accionistas en parte y por un préstamo financiado a largo plazo a tasa internacional, ya que dentro del pliego licitatorio se incluiría la posibilidad de obtener alguna línea de crédito por medio de la Municipalidad de Rosario con algún ente de financiación internacional.

Los aspectos sociales de nuestro plan de negocios implican una mejora de la zona, la generación de aproximadamente 150 puestos de trabajos directos en la construcción y solamente si contamos la plantilla fija del complejo hablamos de 60 nuevos puestos de trabajos, sumando a estos los generados por los locales de terceras partes. Además este proyecto contempla el pago de un canon municipal de aproximadamente unos 300 mil pesos, el cual podrá ser destinado a la asistencia social.

LA EMPRESA Y EL NEGOCIO

INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA Y AL NEGOCIO:

a) Introducción a la empresa:

Nuestro plan de negocios es el análisis previo a la puesta en marcha de una empresa multimarcas, "Inversiones Rosarinas S.A.", la misma se dedicara a la construcción y administración de un complejo único en la ciudad, que tendrá un mix de productos y servicios totalmente innovador, lograra combinar la comercialización de productos de río, artículos de moda, óptica y fotografía, gift shop y restaurante entre otros en un solo espacio. Su objetivo, en un principio, será conformar una alternativa mas a las ya existentes en el mercado rosarino y con el tiempo transformarse en un sitio tradicional de la ciudad. Este complejo será denominado "Paseo Colombres" y estará ubicado en Av. Eudoro Carrasco y Ricardo Nuñez (frente a la Rambla Cataluña), hoy estos terrenos actualmente están ocupados por pescadores con puestos muy precarios de venta y bares no habilitados; nuestro plan de negocios comienza a partir de la erradicación de este asentamiento irregular ubicado en una de las zonas con mayor potencial turístico de la ciudad.

La empresa Inversiones Rosarinas S.A. será propietaria del restaurante del paseo, cuya razón social será "Du Port S.R.L." se posicionara como un restaurante de 5 tenedores, su ambientación conmemorara pasajes ribereños y su menú estará basado en pescados de río y sabores mediterráneos, además administrara la boutique de pescados de río "Pacu Store" que contara con marcadas diferencias con el actual mercado informal de pescados, dado que embellecerá la zona, respetara la cadena de frío y normas internacionales de calidad alimenticia y conservación. Y terminara brindándole a la zona un empuje turístico orientado hacia el consumo de pescados de río.

A su vez obtendrá renta de los alquileres de los distintos locales comerciales ubicados en el complejo, gerenciará el estacionamiento privado y desarrollara la marca global para posicionar al paseo como un lugar de visita y entretenimientos que satisfacen un gran números de diversas necesidades.

b) Misión:

"Satisfacer las necesidades percibidas en el mercado, ofreciendo productos y servicios de alta calidad enfocados en nuestro río no descuidando los aspectos sociales que ello atañe".

Visión:

"Visualizamos a nuestra empresa como el paseo elegido por los habitantes de Rosario y sus turistas. Haciendo hincapié en la excelente ubicación física del paseo y su estructura edilicia, transformando al mismo en una tradición y con una alta conveniencia en la relación calidad / precio. Todo esto sustentado por una mentalidad abierta, con permanente innovación en aspectos referidos a gustos y tendencias de los consumidores".

Objetivos:Cuantitativos:

- Lograr alcanzar los beneficios netos deseados por los accionistas. (ver Apéndice Económico Financiero)
- Basándonos en la curva experiencia, como objetivo nos fijamos reducir los costos fijos como mínimo en un 5% por año, manteniendo el mismo nivel de calidad de servicios. Este objetivo no fue tenido en cuenta para realizar el análisis económico financiero ya que nos utilizamos la posición mas pesimista.
- Alcanzar el 70% de la ocupación total del restaurante.
- Lograr obtener una participación de mercado del 6% en Pacu Store.

Cualitativos:

- Lograr el liderazgo en el mercado de esparcimiento perteneciente al nivel socio-económico ABC1 y C2.
- Lograr un posicionamiento diferenciado dentro del sector, donde prevalezca la calidad de nuestros servicios y productos, con un ambiente familiar, además de un complejo innovador para nuestra ciudad.

- Inicialmente sabemos que comenzaremos con algunas deficiencias, como toda empresa nueva, pero nuestro objetivo a corto plazo será lograr el mayor grado de satisfacción de nuestros clientes y así los mismos volverán a utilizar nuestros servicios.

Valores:

“Los empleados de Inversiones Rosarinas deberán cultivar como valores en la empresa, la honestidad, la disposición al servicio, el entusiasmo en el trabajo, acompañado de una buena imagen y una mentalidad abierta al trabajo en grupo”

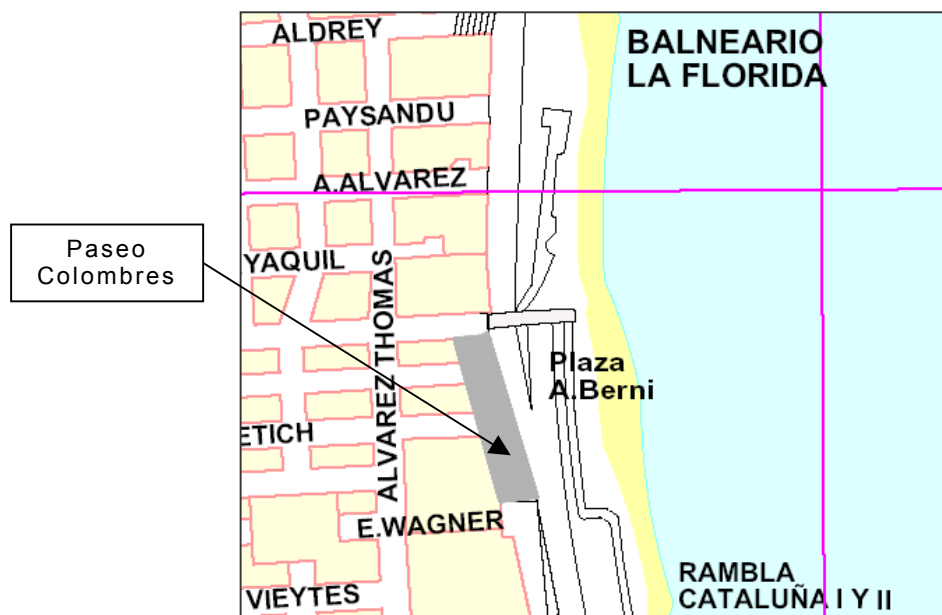
Áreas claves del éxito:

Dentro de las áreas claves la principal será el departamento de Marketing y Relaciones Publicas, ya que tendrá él desafío de posicionar al paseo como un atractivo digno de ser visitado, sin descuidar el estudio constante los cambios de tendencias de los consumidores y tratando de minimizar el impacto del cambio estacional, ya que la zona en Primavera y Verano recibe una afluencia de visitantes mucho mayor a las del Otoño e Invierno.

Otra área clave será la encargada de las Compras y Logística interna; sus funciones serán mantener la calidad y variedad de los productos a vender, negociar los costos, buscar nuevos proveedores y atender a los requerimientos surgidos de los encargados de las diferentes empresas que conforman el complejo, cuyas demandas partirán desde los clientes finales.

c) Breve historia del proyecto:

Después de varias reuniones entre los implicados en la creación del Plan de Negocios en donde hemos aplicado varios de los sistemas mas utilizados para la generación de ideas (brainstorming y 6 sombreros entre otros), una de las cuales se convertiría en nuestro proyecto. Luego de los diferentes análisis y filtros, pudimos pulir una idea, la creación de una empresa cuyo objetivo será generar un nuevos espacio publico para el esparcimiento donde se mezclen sutilmente, los sabores de río, el turismo, la juventud y la familia. Para lograr esta combinación necesitaríamos de un complejo dedicado a varios rubros diferentes. (Gastronomía, moda, artículos de regalos y recuerdos, entre otros) Además la empresa tendría que estar emplazada en un lugar con atractivo turístico y en lo posible en un lugar que sea visitado por un gran numero de personas. Entre varios posibles emplazamientos determinamos tres lugares alternativos para construir un predio de las características que luego se describirán. La primera opción fue Puerto España, desechada de plano por estar ya firmada la concesión municipal, la segunda seria la zona del Barrio la Tablada (proximidades a la estación Central Córdoba) cuyo fin seria captar todo el movimiento originado por la apertura del nuevo casino de Rosario próximo a instalarse, este lugar fue desechado debido a las continuas indefiniciones gubernamentales en torno a la Ley de casinos y su implementación en Santa Fe. Por ultimo, el lugar indicado estaría ubicado en la zona norte de Rosario, mas precisamente frente a La Florida y Rambla Cataluña.

d) El complejo y su oferta:Ubicación física del complejo:

Fuente: Colegio de Arquitectos de Rosario

El lugar hoy:

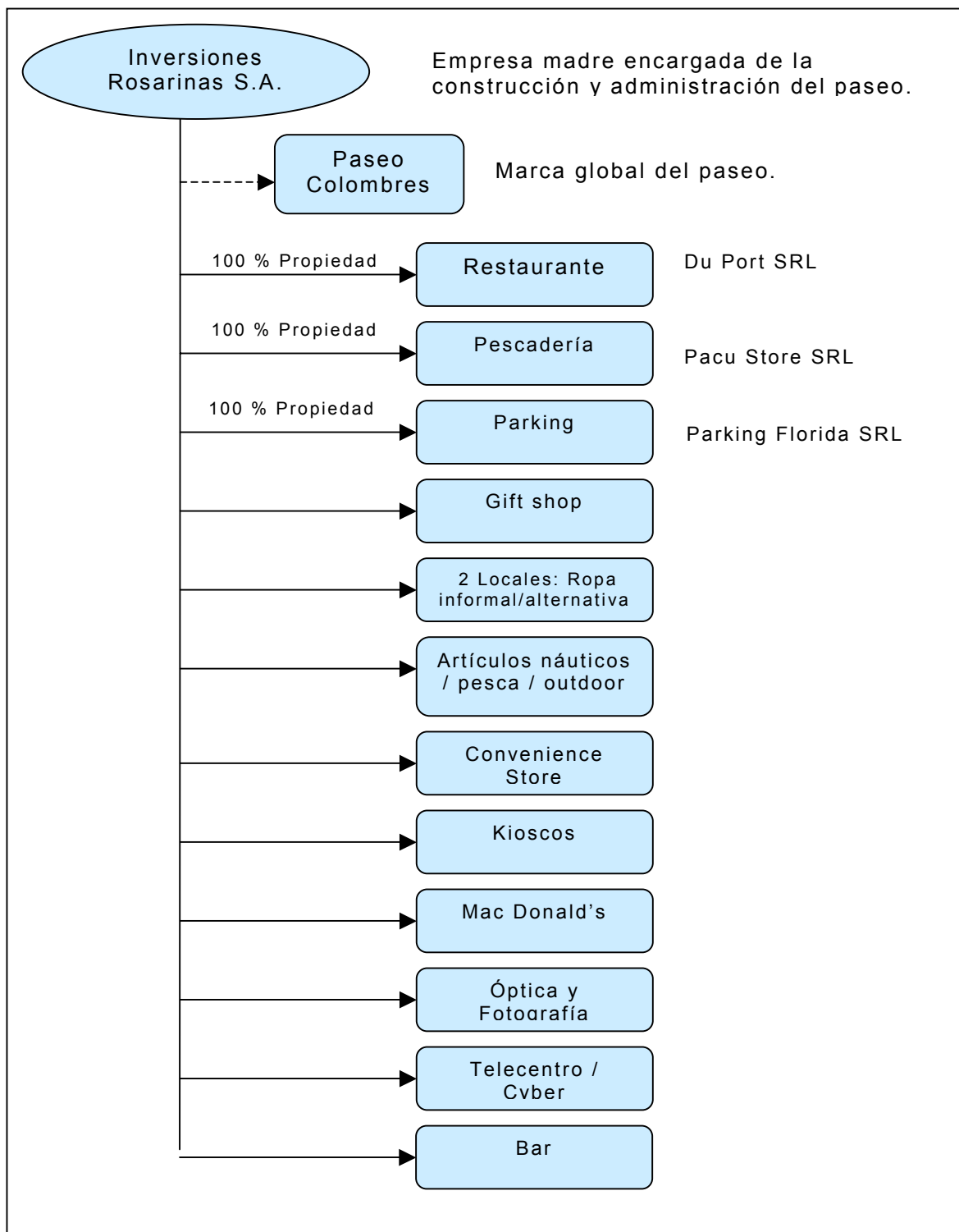
Ver Apéndice II.

Lay out e imagen del complejo:

Ver Apéndice II.

Que ofrece el complejo:

El cuadro a continuación describe básicamente las empresas que conformarán el paseo y su relación con la administradora Inversiones Rosarinas S.A.



Paseo Colombres:

Servicios de base:

Du Port: Si de pescado de río se trata....

Entre otras paradojas gastronómicas regionales podemos señalar la reducida oferta de restaurantes especializados en pescado de río. Nuestro río nos provee la posibilidad de disfrutar de una inmensa variedad de platos, sin embargo a la hora de elegir nos vemos reducidos en la mayoría de los casos al pescado a la parrilla. No es el caso del Restaurante Du Port, que se ha proyectado como el sitio donde los amantes del pescado pueden encontrar originales tipos de preparaciones y para completar su extensa oferta se incluyen sabores del mediterráneo todo acompañado con una amplia e interesante carta de vinos. El restaurante abrirá sus puertas de Martes a Domingo, mediodía y noche.

Pacu Store: Pescado fresco como en feria...

Pacu Store es una combinación entre una pescadería tradicional, un puesto ambulante de pescados de río y los últimos adelantos tecnológicos y comerciales referidos al management y cumplimiento de las reglamentaciones del sector. Esta pescadería comercializará productos de río, de mar, elaborados (medallones, línea de productos ahumados, entre otros), vinos y otros elementos complementarios. (Salsas, especias, libros de cocina) Pacu Store abrirá sus puertas todos los días de la semana y sus turnos de trabajo se irán modificando conforme transcurre el año y se modifique la demanda.

Dado que nuestra idea a futuro es expandir nuestra marca de pescaderías dándole un alcance, regional o tal vez nacional, a través del desarrollo y posterior comercialización de un sistema de franquicia, nos fijamos como meta elaborar un manual de procedimiento que servirá de guía para el correcto funcionamiento del negocio. Dicho manual se irá perfeccionando con el paso del tiempo.

Parking Florida:

El parking estará vigilado por seguridad privada la misma se encargara de manejar la cobranza. El parking contara con un sistema informático de barreras y lectoras de tickets.

Óptica y fotografía:

El perfil requerido por nosotros y demandado por los potenciales visitantes, es el de una óptica moderna, dirigida a la juventud. Cuya oferta se base en lentes de sol, complementos y revelado de fotos.

Gift Shop:

Este negocio deberá apuntar a la comercialización de artículos artesanales, autóctonos, recuerdos, artículos de cuero, entre otros. (Todos ellos de buena confección) Consideramos que este negocio prosperara rápidamente ya que no encontramos alguno similar en la zona pero si visualizamos una demanda potencial muy alta.

Ropa informal / alternativa:

Consideramos oportuna la apertura de un local dedicado a la venta de ropa informal tipo Surfer (algunas de las marcas pueden ser las reconocidas Quick Silver, Fluid, Rip Curl, entre otras)

Artículos náuticos y de pesca:

Debido a la ubicación estratégica del paseo, creemos que será conveniente la instalación de un local dedicado a la venta de productos relacionados con la náutica, pesca y demás artículos deportivos relacionados con el río.

Convenience store:

Gracias a la gran afluencia de público perteneciente al rango de edades que va desde los 15 a 25 años podemos vislumbrar un prospero futuro comercial. Básicamente la oferta de este local deberá contar con: una cafetería self service, unan gran variedad de productos de venta por impulso (golosinas, snacks), minimercado (bebidas, helados, yerba, azúcar, etc.), diarios y revistas. Vale aclarar que una parte del local estará destinada a brindar la posibilidad de que los clientes consuman lo adquirido en el local.

Kioscos:

Como kioscos nos referimos a puestos distribuidos en las áreas publicas del complejo, como ejemplos de estos podemos nombrar: el puesto de dulces, bijouterie entre otros.

Bar:

En los altos del paseo se encontrara emplazado un Bar que aprovechara la temporada alta captando el segmento de jóvenes que circulan en la zona.

Servicios periféricos:

Dentro de los servicios que agregan valor y prestigio a nuestro complejo logrando en conjunto con el servicio de base la plena satisfacción del cliente encontramos:

- Teléfonos públicos.
- Baños públicos.
- Rampas para lisiados.
- Plazoleta.
- Cajero automático.
- Seguridad privada.
- Oficina del ETUR.
- Estacionamiento.
- Oficina de informes y atención al consumidor.

EL MERCADO

II. EL MERCADO

Para la realización de esta investigación de mercado hemos utilizado información proveniente de diversas fuentes:

- **Fuentes de datos primarios:** Nuestra propia investigación para determinar la viabilidad del proyecto.
- **Fuentes de datos secundarios:** Se recopiló información proveniente del ETUR con el objetivo de tener datos fehacientes que contengan información sobre turismo en nuestra ciudad.

Análisis del mercado potencial "Investigación"

En la etapa previa al inicio del nuevo emprendimiento comercial y para cotejar nuestra idea contra la realidad, es decir, si existía la necesidad no satisfecha o relativamente satisfecha por complejos o negocios existentes, como así también determinar el potencial del mercado al cual debíamos abordar realizamos una investigación de mercado con las siguiente características.

Fundamento de la investigación:

Durante los últimos años sé esta posicionando a Rosario como una alternativa más para pequeñas "escapadas" y para el turismo empresarial. La oferta que propone esta ciudad tiene como piedra angular al Río Paraná, sus deliciosos pescados y una combinación de actividades que no muchas ciudades pueden exhibir. Su ubicación privilegiada y su historia son factores también muy atractivos. Nuestro objetivo es cuantificar y clarificar los gustos de las personas pertenecientes al grupo de turistas y rosarinos que puedan que se interesen por complejos de las características del nuestro. El perfil de los encuestados pertenecerá al estrato social ABC1 y C2 ya que este es el target group previamente definido por nosotros. El factor clave que va a determinar el éxito o fracaso de las empresas que trabajen en este sector estará dado por: la imagen, servicios, calidad o posicionamiento que los

consumidores tienen de cada una, por lo tanto resulta elemental analizar en que gastan habitualmente su dinero y si les interesase gastarlo en algo como el complejo. Basándonos en que la conducta del hombre está dirigida a la satisfacción de necesidades. Sobre la base de los resultados de este análisis podremos tomar las decisiones estratégicas adecuadas y así lograr un servicio rentable y que tenga ventajas diferenciales por sobre los competidores.

Propósito:

Analizar la viabilidad de realización de nuestro proyecto cotejando el mercado potencial y sus necesidades a satisfacer, en el **grupo integrado por rosarinos o turistas que concurren actualmente a la zona donde se anclara el complejo, sus edades parten a partir de adolescentes hasta mayores de 60 años**, finalmente podremos cotejar la realidad brindada por los resultados obtenidos, y darle forma a los servicios y productos a ofrecer.

Objetivos:

- Corroborar si la idea satisface a la demanda insatisfecha.
- Segmentar previamente este mercado por características socio-económicas y así determinar el mercado potencial y el volumen comercial de dicho mercado.

Muestreo:

Se realizó un muestreo del tipo no probabilístico, la investigación se realizó sobre una muestra de todas las personas que estuvieron donde fueron realizadas las encuestas, cabe destacar que las mismas fueron realizadas en distintos puntos de nuestra ciudad para lograr obtener los resultados más próximos a la realidad.

Se utilizó la técnica de conveniencia, siendo el entrevistador quien a su criterio y teniendo presente ciertos parámetros preestablecidos seleccionó a las personas a entrevistar. El total fue de 150 entrevistas, el tiempo empleado fue de 7 días.

Entrevistas

El entrevistador seleccionó a los entrevistados utilizando un criterio único basado en la edad de cada encuestado, es decir, si el encuestado tenía menos de 30 años o superaba los mismos. De esta forma se cambiaba el formulario de encuesta.

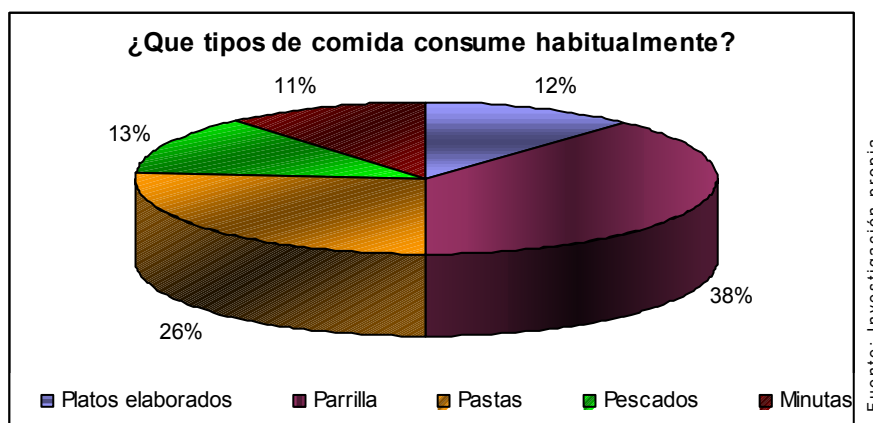
La tabulación de los datos se realizó en forma manual, tabulando cada una de las respuestas en una tabla particular.

La investigación arroja los siguientes resultados:

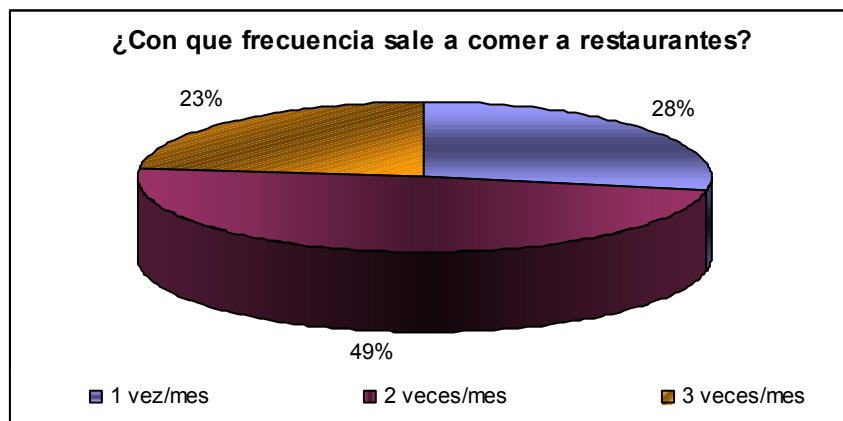
El cuestionario con el que se realizaron las entrevistas estaba dividido en tres partes. La primera parte de la encuesta se localizo hacia el PASEO, la segunda hacia el RESTAURANTE y la ultima a la PESCADERIA:

Resultados de la primera parte:

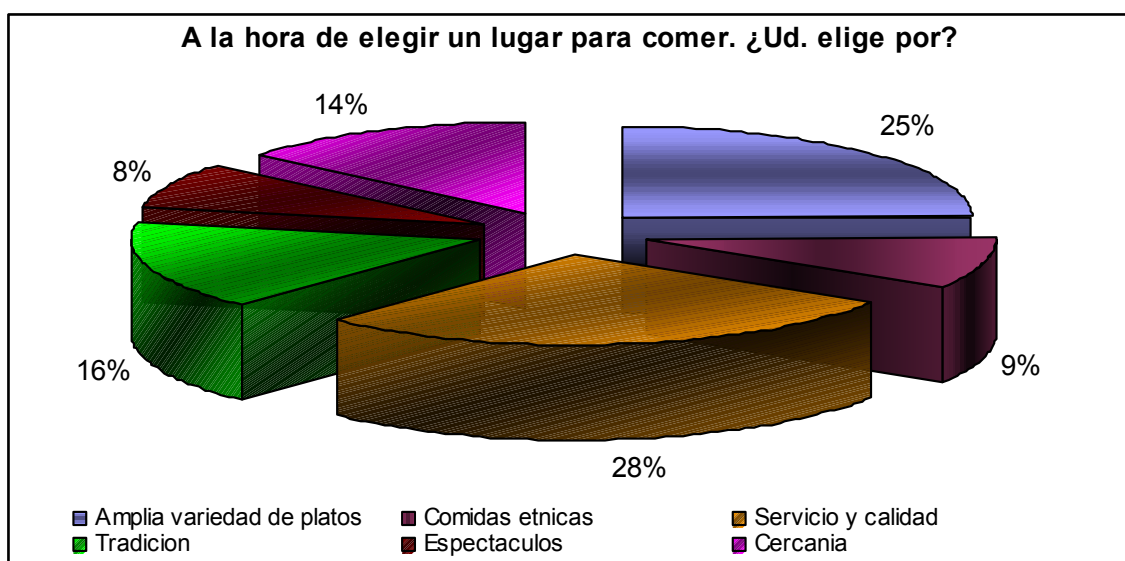
- El 81% de los entrevistados vive en Rosario.
- El 52% de los encuestados tiene mas de 30 años.
- Sobre la base de las respuestas obtenidas sobre que era lo que más le gustaba de Rosario. Las más votadas fueron: La Ciudad en general con un 28%, el río y costanera con un 25% y la vida nocturna con un 15%.
- Entre los lugares ribereños nuestros encuestados preferenciaron: La Florida con un 31%, el Parque Urquiza con un 24% y el Parque a la Bandera con un 24%.
- El 79% de los encuestados nos informo que consideraban importante la creación de un nuevo espacio para el esparcimiento.

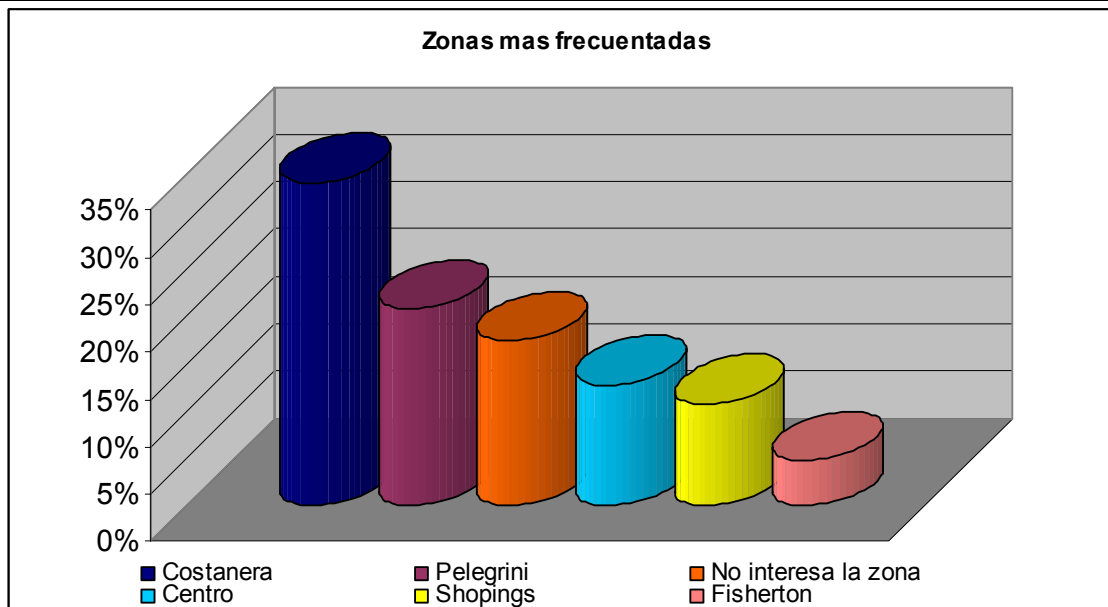


Resultados de la segunda parte:



¿Con quien sale a comer?			Para los que contestan con Familia. ¿Que importancia le brinda a que el lugar tenga un "kinder"?		
Amigos 22%	Pareja 44%	Familia 34%	Muy importante 43%	Importante 29%	Da lo mismo 27%

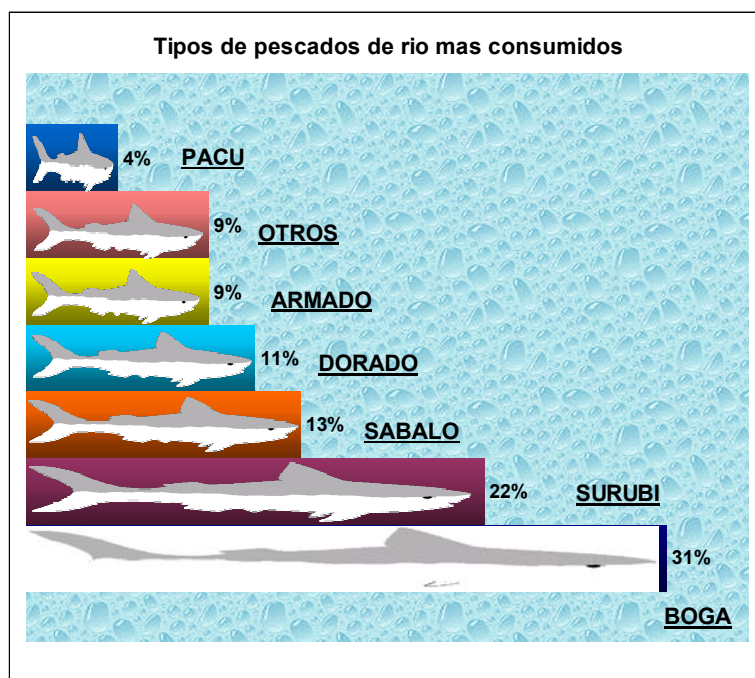




Fuente: Investigación propia

Resultados de la tercer parte:

- El 61% de los entrevistados consume pescado al menos dos veces por mes.
- El 68% de los individuos que consumen pescado, consumen mayoritariamente pescados de mar.
- Según nuestra investigación los pescados de río más consumidos son:

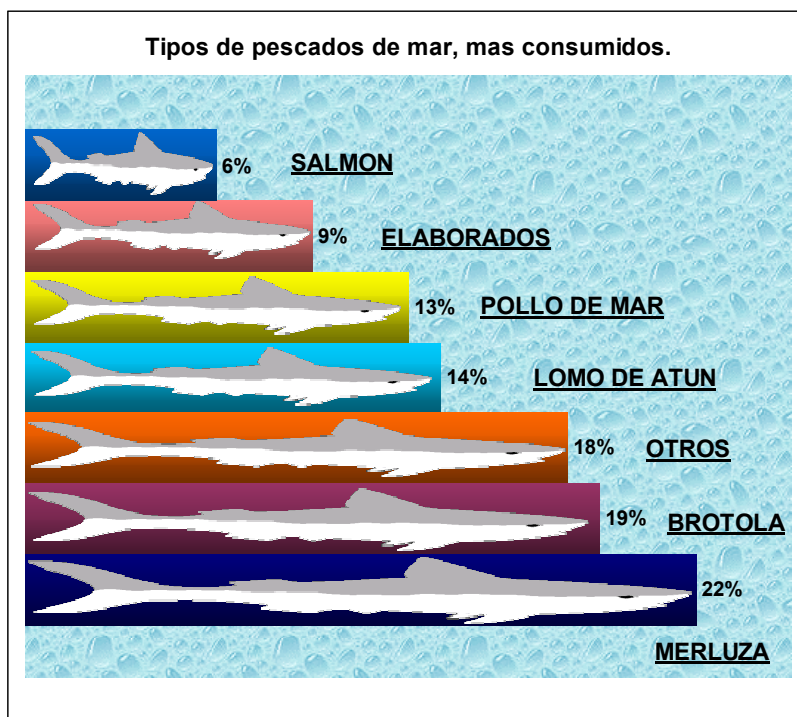


Fuente: Investigación propia.

Los mismos son comprados en:

- Pescadería de barrio (16%)
- Supermercado (18%)
- Pescadores (38%)
- Puestos de Costanera (29%)

- Por ultimo, nuestra investigación nos dio como resultado que los pescados de mar que más se consumen son:



Los mismos son adquiridos en:

- Pescadería de barrio (33%)
- Pescadería reconocida (32%)
- Supermercado (27%)
- Pescadores (8%)

Fuente: Investigación propia

El análisis sobre los datos obtenidos en nuestra investigación, arroja las siguientes lecturas:

En base a los resultados obtenidos, podemos considerar lo siguiente:

- La zona donde se emplazara el paseo es una de las mas indicadas para tal fin, ya que tiene una afluencia de gente muy interesante y esta bien posicionado entre los individuos dada que es una de las zonas mas elegidas.
- Un dato para tener en cuenta, es que la mayor parte de personas encuestadas encuentra positivo el hecho de tener un nuevo espacio de esparcimiento.
- En lo que respecta al restaurante, la encuesta nos brindo un dato muy importante: para lograr captar la mayor afluencia de comensales debemos satisfacer de forma correcta las distintas necesidades, amalgamando los tipos de comidas más elegidos: PLATOS ELABORADOS, PESCADOS y PARRILLA.
- Gracias a las encuestas corroboramos que nuestro "Target Group" de comensales serán PAREJAS y FAMILIAS pertenecientes a la clase ABC1.

- Solamente como para tener en cuenta a la hora de brindar un servicio periférico se incluirá un "kinder" en el restaurante, dado que nuestra encuesta nos brinda un resultado positivo en lo que respecta a este servicio.
- Por ultimo, la investigación no ha hecho conocer que existe un consumo interesante de pescados (de río y mar) y además los tipos de pescados mas elegidos.(dato importante como para tener en cuenta a la hora de definir una oferta inicial de productos)
- Finalmente pudimos conocer también en donde adquieren mayoritariamente los pescados y pudimos darnos cuenta que existen grandes diferencias del lugar de compra habitual, este depende del tipo de pescado: si es de río o de mar.

Encuesta anual 2003 ETUR:

Durante todo el año, el ETUR reúne datos para volcarlos luego en un informe anual que permita estudiar el comportamiento y hábitos de los visitantes de la ciudad. Las encuestas se realizan a aquellas personas que se acercan a las instalaciones del ETUR.

Total Anual de Turistas encuestados en el ETUR

7.616

Procedencia		Alojamiento	
Prov. de Buenos Aires	28%	Hotel	43%
Capital Federal	22%	No pernocta	26%
Extranjeros	19%	Casa de familia	21%
Prov. de Entre Ríos	15%	Otros	8%
Prov. de Santa Fe	9%	Camping	2%
Resto del país	5%		
Prov. de Córdoba	2%		

Fuente: ETUR

Con quién viaja		Edades	
En Familia	43%	De 36 a 45 años	32%
Solo	23%	De 26 a 35 años	25%
En Pareja	19%	De 15 a 26 años	18%
Con amigos	10%	De 46 a 55 años	16%
Contingentes	5%	Más de 56 años	9%

Fuente: ETUR

Medio de arribo		Días de estadías	
Auto	55%	2 días	27%
Bus	36%	1 día	26%
Avión	5%	3 días	18%
Otros	4%	Más de 5 días	17%
		4 días	10%
		5 días	2%

Fuente: ETUR

Motivo	
Turismo	64%
Trabajo	11%
Visita Familia	9%
Otros (negocios / salud / deporte)	7%
Estudios	6%
Congresos	3%

Fuente: ETUR

Nota del ETUR:

En cuanto a las preferencias manifestadas, es de destacar que la mayoría de los turistas que arriban a Rosario, lo hacen creyendo que Rosario cuenta solamente con el Monumento Nacional a Bandera, y con museos. Cuando son informados de los diferentes atractivos con los que cuenta

Rosario, se encuentran muy atraídos especialmente con todo lo referente al río e islas.

Conclusión:

Como conclusión de la investigación realizada por el ETUR, podemos destacar los siguientes puntos:

- El 50% de los visitantes proviene de BsAs, esto es ventajoso para nuestro negocio de restaurante de pescados y pescadería de río, ya que en BsAs no existe la posibilidad de conseguir pescado de río fresco como en Rosario.
- Haciendo referencia a las edades de los turistas podemos destacar que el mayor número de pasajeros se encuentra dentro del rango de edades que encuadra con el perfil de nuestros potenciales consumidores.
- Por último queda perfectamente evidenciado que la ciudad se está transformando en una plaza muy atractiva para el mini turismo de fin de semana.

b) Demanda potencial:

Calculo de la demanda potencial "Paseo Colombres":

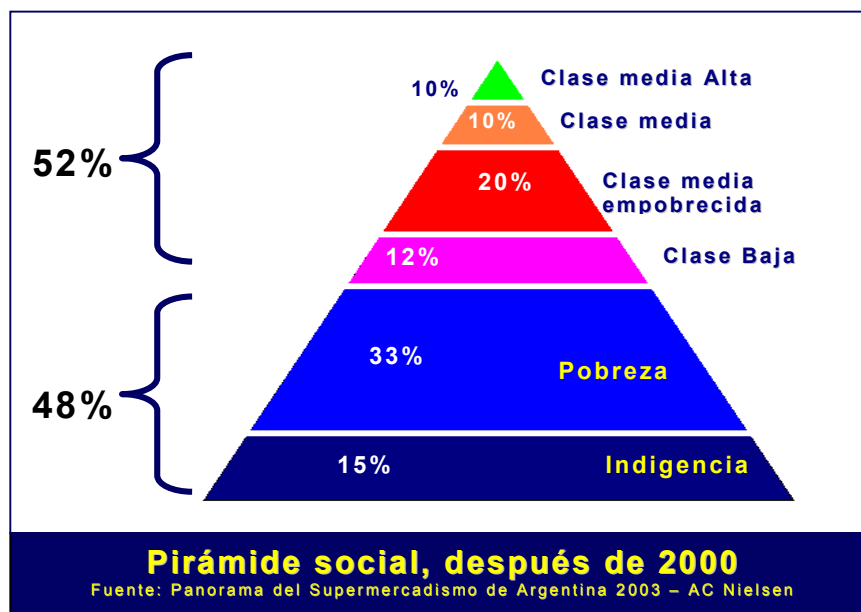
Mercado meta:

Con el objetivo de poder calcular con la mayor exactitud el mercado meta y estimar el volumen de ventas proyectado, hemos cruzado información de distintos lugares (investigación propia, revistas especializadas, información del INDEC y del ETUR).

TOTAL DE HABITANTES DEL GRAN ROSARIO

1.011.642

Empleando como primer filtro la pirámide de estratos sociales, que se puede ver a continuación, de esta manera determinamos la cantidad de personas en Rosario que pertenecen al Target elegido:



TOTAL HABITANTES CLASE MEDIA ALTA / MEDIA

202.328

Nuestro segundo filtro será la edad de los visitantes, consideramos que nuestra oferta no está dirigida a un público menor a 14 años (26% del total) ni mayor a 70 años. (11% del total) Dando una restricción total del 37% (obviamente que esto es simplemente para el cálculo, no quiere decir que el complejo estará cerrado para el ingreso de personas de estas edades):

TOTAL Hab. CLASE MEDIA ALTA / MEDIA (>14 <70 años)

127.466

La última restricción utilizada será la estimación de que un 12% de las personas no concurrirán a la zona donde está emplazado el complejo por distintos motivos (como pueden ser: no le gusta la zona, no tiene movilidad propia, etc.):

TOTAL HABITANTES FINAL

112.170

Al total de habitantes luego de restricciones debemos sumarle la cantidad de turistas que visitan la ciudad por año, como se detalla en el siguiente cuadro:

Fin de semana largo: Día de los caídos en Malvinas	2.950
Fin de semana largo: Semana Santa	4.112
Fin de semana largo: Día de la Bandera	3.550
Fin de semana largo: Día del Libertador	2.844
Fin de semana largo: Día de la Raza	3.211
Fin de semana largo: Inmaculada Concepción	2.631
Resto de año (46 semanas restantes a un promedio de 600 personas)	27.600
TOTAL DE VISITANTES ANUAL	46.898

Fuente: ETUR

CONCLUSION:

Para concluir, podemos determinar que el mercado potencial para el complejo (siempre y cuando el total de habitantes luego de restricciones visite al complejo al menos una vez por año el complejo) será la suma de TOTAL DE HABITANTES FINAL y TOTAL DE VISITANTES ANUAL. La cifra final del mercado potencial será 174.364 visitantes por año. Fijándonos como meta captar un 60% del mercado potencial obtendríamos una cifra de 104.618 visitantes anuales, es decir 286 visitantes diario en promedio. Cabe destacar que esta cifra es el piso, es decir la situación más pesimista que se presentaría si nuestros visitantes concurrirían una sola vez al año, cosa que creemos poco probable ya que la ubicación y las virtudes del complejo atraerá mas concurrencia.

Calculo de la demanda potencial "Du Port":

Para calcular la demanda potencial del restaurante tomamos como base la cantidad de habitantes de Rosario luego de la segunda restricción es decir 127.466 habitantes mas el total de visitantes anual, esto equivaldría a un total de 174.364. Para llegar a nuestro mercado meta, a este valor le aplicaremos las siguientes restricciones (basándonos en nuestra investigación):

El 25 % del total consume en restaurantes pescados y elaborados (comida mediterránea, platos gourmet, étnica) es decir: 43.591

De estos solo el 51% prefiere movilizarse a la costanera o le es indistinto, entonces nos queda 22.231.

CONCLUSION:

Finalizando el estudio para el restaurante, determinamos que el mercado potencial del mismo (siempre y cuando el total de habitantes luego de restricciones visite al complejo al menos una vez por año el complejo) Si a la cifra final del mercado potencial de 22.231 comensales por año le aplicamos una restricción, suponiendo que solamente podremos captar un 60% de dicha cifra, el mercado potencial resultaría de 13.338 visitantes anuales, es decir 1.112 visitantes al mes en promedio. Cabe destacar que esta cifra es el piso, es decir la situación mas pesimista que se presentaría si los comensales concurrirían una sola vez al año, cosa que creemos poco probable ya que la ubicación, menú, variedad de vinos, ambientación y arquitectura del restaurantes atraerá una mayor afluencia de publico.

Calculo de la demanda potencial "Pacu Store":

Para calcular la demanda potencial de la pescadería dividimos el calculo en dos partes, la primera se refiere a los potenciales clientes de la zona norte de Rosario y la segunda a los potenciales clientes que se movilizan de otras zonas hacia la pescadería (para dichos cálculos hemos utilizado los datos proporcionados por la Dirección de estadísticas y Censo de Rosario):

Primera parte: Zona Norte

TOTAL DE HABITANTES

145.166

El primer filtro será la edad de los consumidores, consideramos que nuestros productos pueden ser consumidos a partir de los 5 años hasta los 74 años. Dando como resultado que una restricción del 12,6%:

TOTAL DE HABITANTES (>5 <74 años) 126.843

En base a nuestra encuesta restringimos que un 6% de las personas no consume habitualmente pescados, la cifra nos queda:

TOTAL HABITANTES (>5 <74 años) Que consumen pescados 119.232

Segunda parte: Otras zonas.

Como base tomamos la cantidad de habitantes de Rosario excluida la zona norte, pertenecientes a las diferentes clases media (Clase media alta, Clase media y Clase media empobrecida) dándonos como resultado 346.590 potenciales consumidores. Si restringimos de este numero el 12,6% de personas que no consumen pescados por cuestiones de edad, él numero se reduce a 302.919. A este numero le restamos el 6% de individuos que no consumen pescados habitualmente dándonos una cifra de 284.744, por ultimo hemos estimado que un 10% de este numero pueden llegar a consumir pescado fresco de una pescadería de zona norte, esto equivaldría a un total de 28.474.

CONCLUSION:

Concluyendo la investigación para la pescadería, determinamos que el mercado potencial de la misma será 147.706 consumidores. De dicha cifra nos proponemos captar un 5% es decir 7385 consumidores.

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

III. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

a) Macro-ambiente:

Rosario y la región:

Rosario y su zona han sido tradicionalmente una región de importante presencia industrial y comercial. La región forma parte del corredor productivo más importante del país que se extiende desde la ciudad de La Plata hasta Rosario. Es la principal ciudad de la provincia de Santa Fe, ubicada en el extremo sudeste de la misma. Es la cabecera del conglomerado urbano conocido como Área Metropolitana del Gran Rosario, con una superficie aproximada de 582 km² y una población de 1.250.000 habitantes. La provincia de Santa Fe, con una población de poco más de 3 millones de habitantes y un producto bruto de casi 23 mil millones de dólares, es una de las regiones más prósperas del país.

Rosario es responsable de aproximadamente el 60% del total del producto bruto geográfico santafesino, y del 5% del producto bruto interno nacional. Además, genera el 53% del empleo de la provincia y se encuentran radicadas en ella el 62% de los establecimientos industriales santafesinos.

La principal industria de la región es la alimenticia (representa el 21% de la actividad industrial). Le siguen en orden de importancia la industria metalmecánica (18%) y la de maquinaria y equipos (10%). También se localizan en la ciudad y su zona de influencia empresas petroquímicas, papeleras, madereras, textiles y plásticas.

La riqueza agropecuaria del sur santafesino determina que la zona de Rosario cuente con un importante complejo portuario dedicado fundamentalmente al comercio internacional de cereales, oleaginosos y aceites.

Influencias legales y políticas:

Apoyo sostenido del turismo nacional e Internacional por el actual gobierno, basado en la premisa de que ésta explotación configura una de las fuentes de circulación e ingreso de divisas más genuinas y fuertes con las que contará en el futuro el país.

La principal reglamentación que impulsa el crecimiento del miniturismo es la que permite el traslado de los días festivos a lunes o viernes, cabe destacar que esta medida se realiza en muchos países de Latinoamérica y se obtienen resultados similares a los de Argentina, es decir un incremento notorio en la tasa de ocupación hotelero y en la demanda de pasajes de corta y media distancia.

Influencias económicas-sociales:

Debido a las distintas crisis que hemos vivido los argentinos nuestros gustos se han ido transformando. La escasa disponibilidad de recursos para realizar viajes largos dio auge al fenómeno del miniturismo. Hoy por hoy gracias a la incipiente mejoría económica el miniturismo esta creciendo en gran escala, además este crecimiento se ve potenciado gracias al "turismo de negocios" atraído a Rosario por la importancia de esta en la región.

Rosario y el turismo:

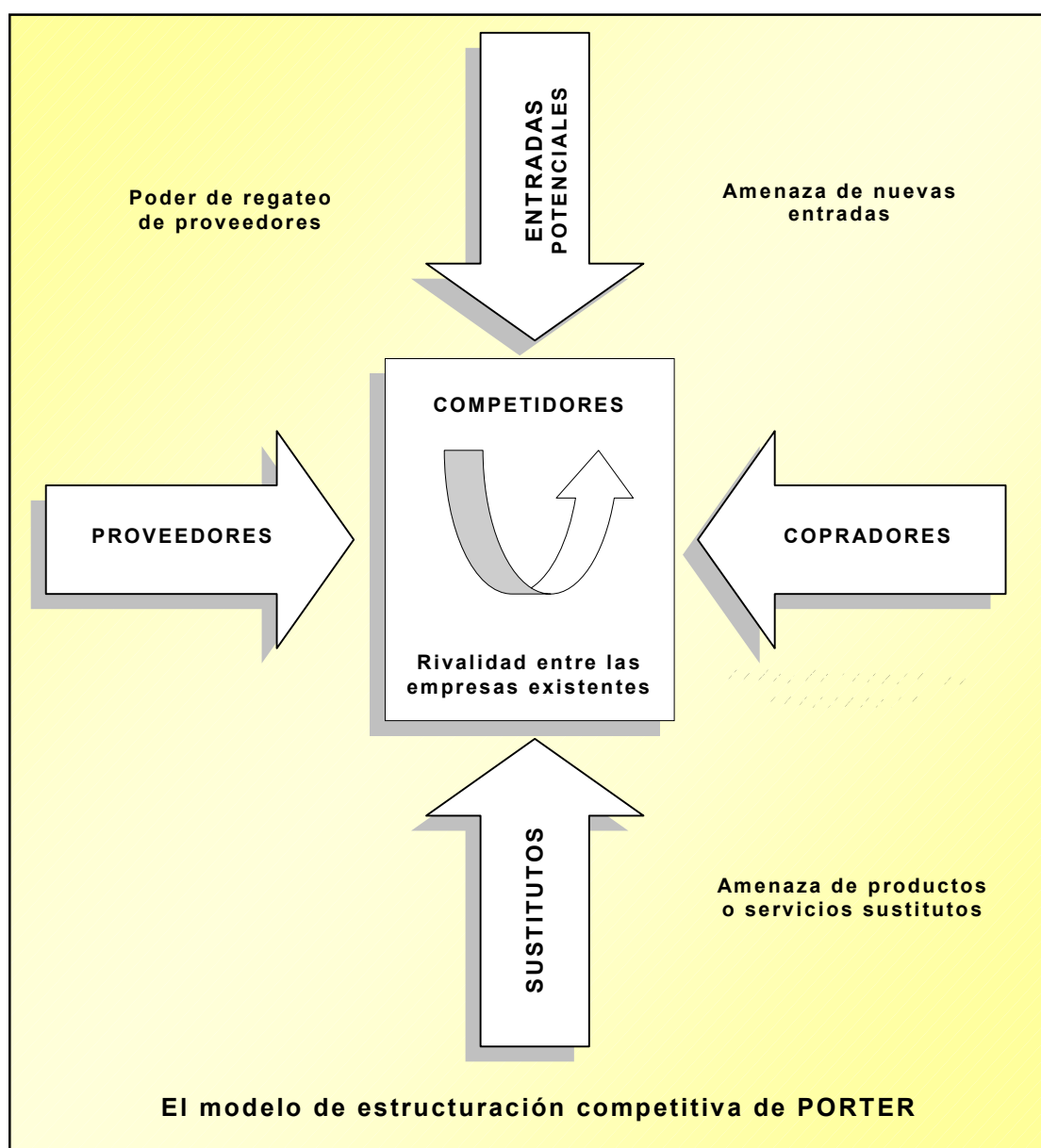
Si bien la ciudad de Rosario nunca fue un centro turístico por excelencia, en los últimos años se ha tratado de posicionar a la misma como una alternativa más para pequeñas "escapadas" y para el turismo empresarial.

La oferta que propone esta ciudad tiene como piedra angular al Río Paraná, sus deliciosos pescados y una combinación de actividades que no muchas ciudades pueden exhibir. Otros factores importantes con los que cuenta Rosario, son su excelente ubicación geográfica (cuenta con una gran facilidad de acceso desde distintos puntos) y su gran importancia en la historia de nuestro país.

Uno de los aspectos deficitarios que posee la ciudad en materia turística es la ausencia de hoteles 5 estrellas, esta materia pendiente para los rosarinos y sus visitantes parece haber llegado a su fin con la pronta

instalación de dos hoteles de esta categoría. A esto habría que sumarle como un incentivo al mini turismo, el no tan lejano establecimiento de un casino (algo reclamado por años) y de distintos centros comerciales de importancia, que terminaran por darle forma a la ya atractiva oferta turística rosarina.

b) **Las cinco fuerzas de Porter:**



• **Paseo Colombres:**

Competidores actuales: son todos aquellos shoppings, complejos y paseos comerciales presentes actualmente en la ciudad, entre ellos podemos encontrar: el Shopping del Siglo, el Palace Garden, el complejo Village, los

paseos comerciales que se encuentran en algunos hipermercados, además de los 2 nuevos shoppings a instalar en la ciudad (Alto Rosario y El Portal de Rosario)

Competidores Potenciales: si bien las barreras de entrada a este sector son altas debido a los altos requerimientos de capital, tramites para lograr la aprobación correspondiente, además los tiempos necesarios para llevar a delante el emprendimiento son tan altos que nos darían un margen de respuesta para activar represalias muy alto. De todas maneras es de vital importancia tener en cuenta todos aquellos grupos económicos que pretendan invertir en una oferta similar a la que nosotros planteamos. Como posible competidor potencial nombramos a "el puerto madero de Rosario".

Sustitutos: son todas aquellas actividades que tratan de llenar todas las necesidades que nosotros satisfacemos. Es importante aclarar que no será fácil encontrar sustitutos totales en el sentido que lleguen a satisfacer todas las necesidades que nosotros abarcamos, debido a la gran variedad de negocios que se encuentran dentro del paseo. Algunos sustitutos posibles podrían ser: cines, teatros, conciertos musicales, museos, eventos culturales y deportivos.

Proveedores: Nosotros vemos como uno de nuestros principales proveedores a la Municipalidad de Rosario, ya que nos provee de alguna forma el lugar donde estará emplazado el paseo. Teniendo en cuenta que nuestro proyecto tiene altas barreras de ingreso no percibimos que otros proveedores merezcan una atención en particular.

Compradores: debido a que nuestra oferta esta dirigida a todos los habitantes del Gran Rosario y turistas que visiten la ciudad, no nos encontraremos en desventaja en cuanto al poder de negociación frente a nuestros compradores.

- **Du Port:**

Competidores actuales: la principal característica de este mercado es que el mismo está fragmentado, si analizamos al mercado de restaurantes en general. Si analizamos el segmento comprendido entre restaurantes de alto

nivel tal como será Du Port podemos decir que existe hipercompetencia. En el mercado de restaurantes no se puede apreciar empresas que dominen con sus acciones al resto de los competidores. Son muchos los restaurantes y resto bares, que se encuentran en la ciudad. Además deberíamos agregar los salones fiestas y acontecimientos que competirían con Du Port, en el servicio que este presta, en lo relacionado con la organización de eventos empresariales.

Competidores Potenciales: aquí es de vital importancia tratar de levantar barreras de entrada del tipo dinámica (relaciones con proveedores, reconocimiento de marca, énfasis en la diferenciación), ya que los requerimientos de capital no son extremadamente altos para instalar un restaurante.

Sustitutos: algunos negocios que se podrían identificar dentro de esta categoría, ya que satisfacen no solo la posibilidad de alimentación, si no también el esparcimiento, serían: bares, discotecas, cantinas bailables, cines, teatros, entre otros.

Proveedores: En este punto podemos llegar a la conclusión que, el poder de negociación de los proveedores será elevado en el comienzo de nuestra empresa pero nuestro personal encargado de esta área realizara su mayor esfuerzo para mitigar el impacto negativo.

Compradores: Si hablamos en términos únicamente de poder de negociación no percibimos que nuestros compradores posean una ventaja sobre nosotros, lo que sí detectamos es que su decisión de compra transformara en un éxito o fracaso al negocio.

- **Pacú Store:**

Competidores Actuales: el mercado de las pescaderías es un mercado que se encuentra fragmentado sin que una pueda desarrollar una supremacía sobre sus competidores directos. En este análisis es preciso agregar a todas los supermercados e hipermercados de la ciudad que cuenten en su interior con una tienda de pescados.

Competidores Potenciales: nuevamente vale destacar, la vital importancia de tratar de levantar barreras de entrada del tipo dinámica (relaciones con proveedores, reconocimiento de marca, énfasis en la diferenciación), ya que los requerimientos de capital no son extremadamente altos para instalar una pescadería. Vale aclarar que es todavía menor la cantidad de dinero requerida para invertir en una tienda de pescados que la necesaria para poner en marcha un restaurante, lo que haría más accesible para el común de la gente instalar una pescadería, y más clara aún la necesidad de establecer barreras de entradas dinámicas.

Sustitutos: negocios que comercialicen verduras, carnes rojas y aves de corral, ya que todos estos productos son alimentos sustitutos del pescado. También como sustitutos podemos nombrar a todos los locales que expendan alimentos (restaurantes y bares)

Proveedores: Nuestro poder de negociación ira creciendo a medida que crezcan nuestras ventas. Los pecadores a quienes nosotros le adquirimos los pecados (nuestro principal producto), podrían presentar una real amenaza de integración hacia adelante en la cadena de valor, ya que tendrían la facultad de instalar su propio punto de venta, lo cual nos restaría clientes, aunque no tenga las mismas características edilicias y de infraestructura que nuestro negocio.

Compradores: Los compradores no tienen poder de negociación alto pero sí detectamos es que su decisión de compra transformara en un éxito o fracaso al negocio.

c) **Competencia:**

Al igual en los anteriores análisis hemos decidido dividir al estudio de los competidores en tres partes descriptas a continuación:

Primera parte: Competidores del Paseo.

Debido a que el Paseo Colombres no puede ser tomado como una galería comercial, es decir un lugar donde se va exclusivamente a realizar compras y se puede comer, ni tampoco como un lugar donde se va a comer

únicamente, ni por otro lado es un lugar exclusivamente turístico; nos es muy difícil determinar cuales son sus competidores directos pero podemos nombrar ciertos negocios existentes y nuevos que pueden, en mayor o menor grado, formar parte de este grupo. Los mimos son:

- Centros comerciales del centro (Palace Garden, Shopping del Siglo, Galería del Paseo, Falabela entre otras)
- Nuevos centros comerciales: El Portal de Rosario (ex Extexsa) y Alto Rosario (Scalabrini Ortiz)
- Analizando al Paseo como un lugar que atraerá a las personas por su ubicación, su infraestructura y oferta de productos (restaurante, pescadería, óptica, convenience store, etc.) aparecerán como competidores en cierta forma directa los paseos como: Parque a la Bandera y Urquiza (donde existe una variedad de restaurantes, puestos de ventas de regalaría, bares, etc.), el complejo "La Fluvial" (dentro del mismo hay un restaurante, un bar, salón de fiesta, museo y locales comerciales) otro competidor directo será el nuevo paseo "Puerto España" que contara con restaurantes y locales comerciales en una zona muy concurrida de Rosario. Como futura competencia no debemos obviar el complejo que será licitado este año "el puerto madero de Rosario" ubicado en los galpones del puerto de la zona del Parque a la Bandera.

Segunda parte: Competidores del Restaurante.

Hemos adjuntado una tabla con los restaurantes más similares al segmento que Du Port atacara.

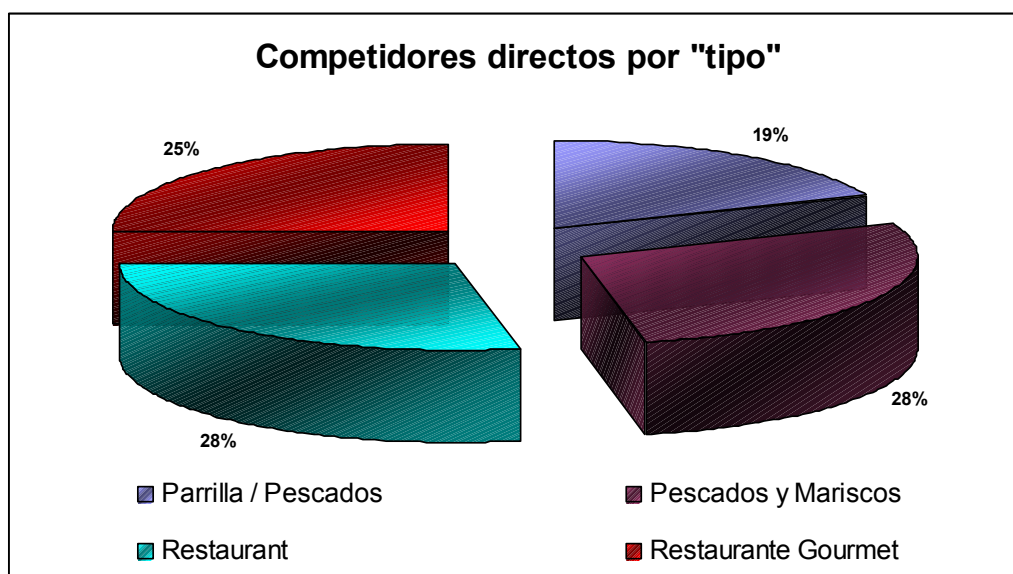
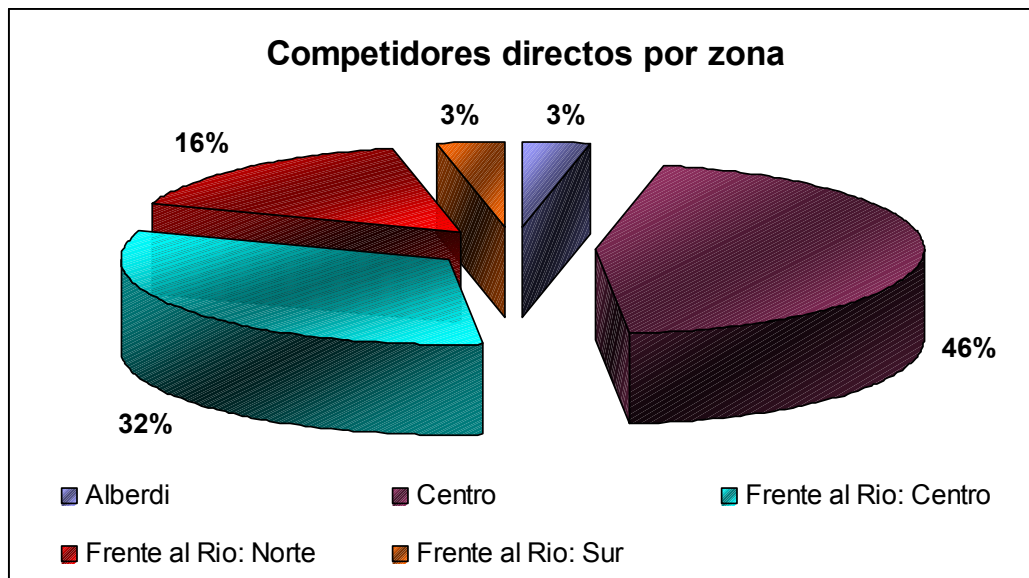
NOMBRE	TIPO	ZONA	CLASIFICACION
Boya 421	Parrilla / Pescados	Frente al Río: Centro	Regular
Escauriza	Parrilla / Pescados	Frente al Río: Norte	Bueno
La Cabaña del Pescador	Parrilla / Pescados	Alberdi	Regular
Salsa Brava	Parrilla / Pescados	Frente al Río: Norte	Regular
Club Náutico Rosario	Parrilla / Pescados	Frente al Río: Centro	Bueno

General Savio	Parrilla / Pescados	Frente al Río: Centro	Regular
La Cangreja (Boating G. Baigorria)	Pescados y Mariscos	Frente al Río: Norte	Bueno
Mi Casa	Pescados y Mariscos	Frente al Río: Sur	Muy bueno
Peña Bajada España	Pescados y Mariscos	Frente al Río: Centro	Bueno
Peña Rosarina	Pescados y Mariscos	Frente al Río: Centro	Bueno
Don Mariano	Pescados y Mariscos	Frente al Río: Centro	Bueno
Puerto Mediterráneo	Pescados y Mariscos	Centro	Muy bueno
Talbot	Pescados y Mariscos	Centro	Muy bueno
Zazpirak Bat	Pescados y Mariscos	Centro	Excelente
Il Piccolo Navío	Pescados y Mariscos	Centro	Excelente
La Posta del Cangrejo	Restaurante	Frente al Río: Norte	Bueno
Sr. Arenero	Restaurante	Frente al Río: Norte	Muy bueno
Bell'Angolo Ristorante	Restaurante	Alberdi	Muy bueno
Amarra	Restaurante	Frente al Río: Centro	Bueno
Estanislao	Restaurante	Centro	Excelente
Gioconda	Restaurante	Centro	Excelente
Taura	Restaurante	Frente al Río: Centro	Excelente
Wembley	Restaurante	Frente al Río: Centro	Muy bueno
Capri	Restaurante	Centro	Excelente
Muelle I	Restaurante Gourmet	Frente al Río: Centro	Excelente
Bardot	Restaurante Gourmet	Centro	Muy bueno
Hotel Riviera	Restaurante Gourmet	Centro	Muy bueno
La Miranda	Restaurante Gourmet	Centro	Excelente
Mercurio	Restaurante Gourmet	Centro	Excelente
Rich Restaurante	Restaurante Gourmet	Centro	Muy bueno
Il Vaporetto	Restaurante Gourmet	Centro	Excelente

Isidro	Restaurante Gourmet	Centro	Muy bueno
--------	---------------------	--------	-----------

Fuentes: www.viagourmet.com y Revista Todo en Magazine.

En base a esta planilla realizamos los siguientes gráficos:



Tercer parte: Competidores de la pescadería.

NOMBRE	TIPO
MAR AZUL	Pescadería: Reconocida
SANTA MARIA	Pescadería: Reconocida
EL PESCADOR	Pescadería: Reconocida
PESCADERIA ENTRE RIOS	Pescadería: Reconocida

PESCADERIA ESPAÑA	Pescadería: Reconocida
PESCADERIA ALEM	Pescadería: Reconocida
CARREFOUR	Pescadería de supermercado
LIBERTAD	Pescadería de supermercado
COTO	Pescadería de supermercado
LA GALLEGA	Pescadería de supermercado
Puestos informales	Puestos de pescadores en avenida costanera.

Fuente: Propia investigación

d) Análisis F.O.D.A.

- Paseo Colombres:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Variedad de negocios. ❖ Gran diferenciación. ❖ Buena política de comunicación. ❖ Alta calidad. ❖ Correcta ubicación geográfica. ❖ Constante innovación. ❖ Alta barrera de entrada. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bajo reconocimiento (debido a la novedad) ❖ Necesidad de una elevada inversión. ❖ Poca experiencia. ❖ Altas barreras de salida.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sector poco explotado. ❖ Incentivo al turismo en la ciudad (crecimiento del mercado) ❖ Apertura del Casino. ❖ Alianzas Estratégicas. ❖ Desarrollo de nuevos servicios que mejoren la oferta del paseo. ❖ Diversificación de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inestabilidad del país. ❖ Entradas de nuevos competidores y sustitutos. ❖ Cambios en las preferencias de los consumidores (que se resigne la calidad por el precio) ❖ Requerimientos municipales. ❖ Problemas económicos en todo el MERCOSUR. (disminuyen la cantidad de turistas y las inversiones) ❖ Caída de las tasas de interés.

- Du Port:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gran diferenciación. ❖ Buena política de comunicación. ❖ Alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bajo reconocimiento de marca. ❖ Precios altos. ❖ Poca experiencia.

<ul style="list-style-type: none"> ❖ Buen nivel gerencial con relación a la competencia. ❖ Constante innovación. ❖ Plena utilización debido a la posibilidad de organizar eventos. 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incentivo al turismo en la ciudad (crecimiento del mercado) ❖ Apertura del Casino ❖ Alianzas Estratégicas ❖ Desarrollo de nuevos servicios que mejoren la oferta 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inestabilidad del país ❖ Entradas de nuevos competidores y sustitutos ❖ Gran competencia actual ❖ Cambios en las preferencias de los consumidores (que se resigne la calidad por el precio)

- **Pacú Store:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cadena de frío constante. ❖ Buen nivel gerencial con relación a la competencia. ❖ Buena política de comunicación. ❖ Alta calidad. ❖ Alta diferenciación. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Altos precios ❖ Poca experiencia
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Expandirse a otros puntos geográficos. ❖ Desarrollo de un sistema de franquicias. ❖ Descontento actual del consumidor. ❖ Alianzas Estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inestabilidad del país ❖ Entradas de nuevos competidores y sustitutos. ❖ Cambios en las preferencias de los consumidores (que se resigne la calidad por el precio) ❖ Requerimientos municipales. ❖ Incentivos a nuevos emprendimientos.

e) **Estrategia global:**

La estrategia genérica a implementar para cumplir con los objetivos propuestos resulta ser una "estrategia de enfoque diferenciado", basada en las características muy exclusivas del paseo, donde creemos que el consumidor le brindara un mayor valor y estará dispuesto a pagar un precio más alto. Ya que todos nuestros esfuerzos estarán dirigidos a los segmentos ABC1 y C2 de individuos de Rosario y turistas, por ello ubicamos en la Matriz

de las “Estrategias Genéricas” de Porter a nuestra empresa como enfocada en diferenciación.

	Líder en costo	Líder en diferenciación
Todo el mercado	Liderazgo total en costos	Liderazgo total en diferenciación
Nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costo	Liderazgo enfocado en diferenciación

Matriz de Ansoff “clasificación de nuestra estrategia ”

Esta matriz nos da un primer acercamiento a los análisis necesarios para realizar una toma de decisiones respecto a la estrategia que vamos a seguir. Con respecto a la siguiente matriz podemos afirmar que nuestra empresa desarrolla una nueva oferta en un mercado existente no saturado.

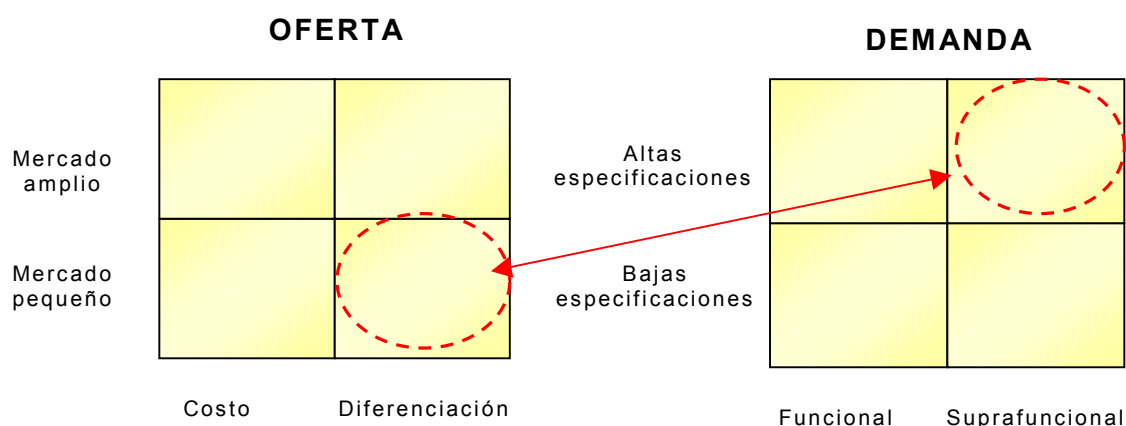
	Mercado existente	Mercado nuevo
Productos existentes	Continuidad	Desarrollo de mercado
Productos nuevos	Desarrollo de producto	Diversificación

f) **Posicionamiento:**

Para realizar un correcto análisis acerca del posicionamiento de nuestros negocios hemos decidido dividirlos y estudiarlos en forma separada:

Paseo Colombres:

Como primer punto decidimos hacer un análisis conjunto entre la Matriz de Oferta (Porter) y la Matriz Actitudinal de la Demanda:



Respecto a la matriz de la oferta, Paseo Colombres se encuentra en el cuadrante de enfoque en diferenciación, debido a que la oferta que se pretende acercar a nuestros clientes esta diferenciada por las características innovadoras que plantea el mismo y lo planteamos como enfoque ya que nos dirigimos a un mercado en particular.

En cuanto a la matriz de la demanda, el paseo queda ubicado dentro del cuadrante de altas especificaciones y Suprafuncionalidad.

- En altas especificaciones porque los clientes del paseo verán a los servicios que este presenta como de alta calidad acompañados de una alta variedad.
- La suprafuncionalidad la justificaríamos mediante todo lo transmitido por el paseo (imagen corporativa, comunicaciones, estructura edilicia, arquitectura), generando así cierto status para nuestros visitantes.

Duport:

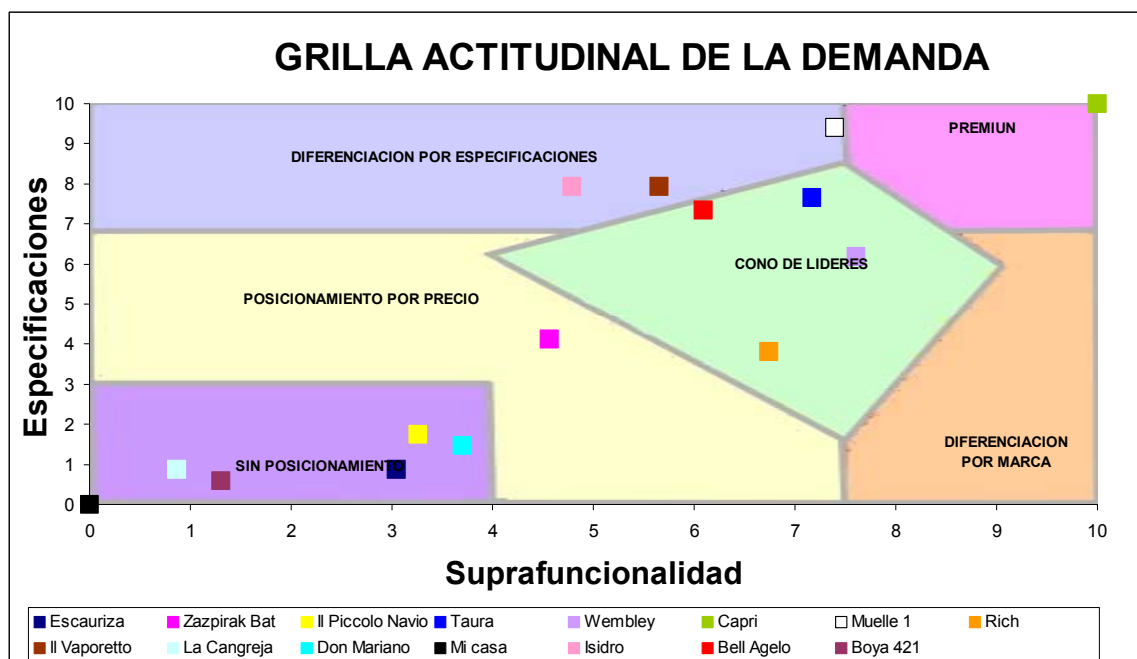
Para analizar a Du Port, decidimos realizar un análisis de hipercompetencia del sector donde se va a competir, es decir los restaurantes mas reconocidos y con características similares a nuestro restaurante.

Primeramente seleccionamos en base a nuestra experiencia cuales podrían llegar a ser los restaurantes que competirían directamente con Du Port y luego elaboramos un breve cuestionario para realizar la investigación. (Grilla Actitudinal de la Demanda y la Matriz del Corredor) Para armar la "Grilla Actitudinal de la Demanda" hemos investigado en base a los siguientes atributos:

- Para suprafuncionalidad: Nombre (Marca) / Tradición (reconocimiento)
- Para especificaciones: Ambiente (ambientación, lugar físico, arquitectura) / Calidad y variedad de la carta.

La misma fue realizada en varios fines de semana a razón de 10 entrevistados por restaurante. Los cuadros resultantes fueron los siguientes:

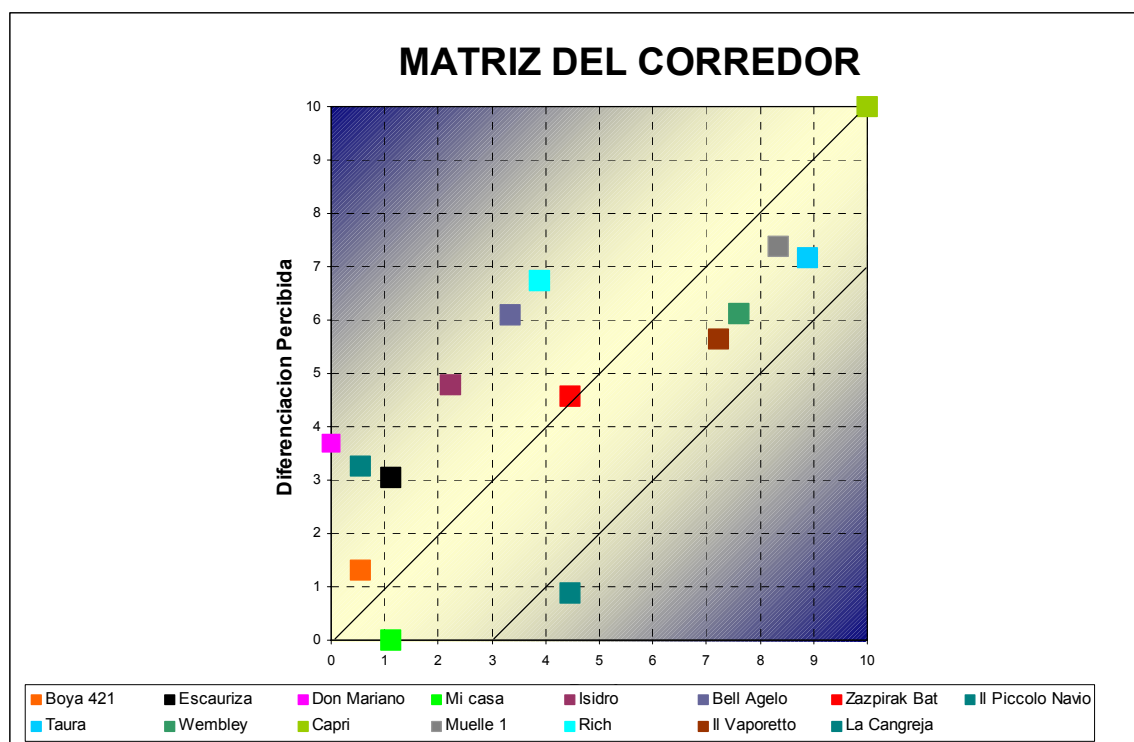
Marca	ESPECIFICACIONES	SUPRAFUNCIONALIDAD
Boya 421	0.59	1.30
Escauriza	0.88	3.04
Zazpirak Bat	4.12	4.57
Il Piccolo Navio	1.76	3.26
Taura	7.65	7.17
Wembley	6.18	7.61
Capri	10.00	10.00
Muelle 1	9.41	7.39
Rich	3.82	6.74
Il Vaporetto	7.94	5.65
La Cangreja	0.88	0.87
Don Mariano	1.47	3.70
Mi casa	0.00	0.00
Isidro	7.94	4.78
Bell Agelo	7.35	6.09



En base a los resultados obtenidos en la grilla nuestra estrategia de posicionamiento para Du Port intentara posicionar al mismo en el cúmulo formado entre el “Cono de los lideres” y “Diferenciación por especificaciones” para luego ir creciendo en atributos suprafuncionales como son la tradición y el reconocimiento del nombre y llegar a ser una marca Premium.

Para elaborar la “Matriz del Corredor” hemos trabajado en base a los ya mencionados atributos de suprafuncionalidad (diferenciación percibida) y a una estimación propia del precio promedio por persona. Nuestra investigación arribó a los siguientes resultados:

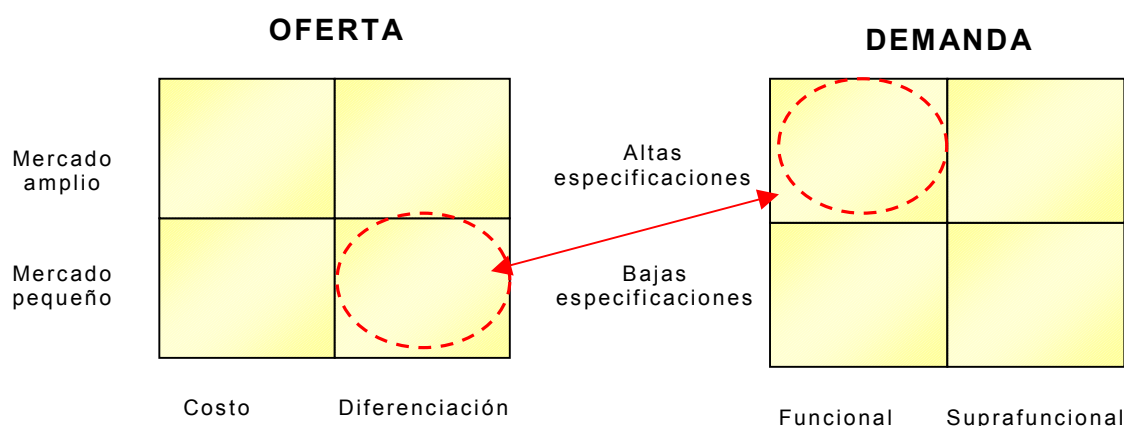
Marca	DP	Precio
Boya 421	1.30	0.56
Escauriza	3.04	1.11
Zazpirak Bat	4.57	4
Il Piccolo Navio	3.26	1
Taura	7.17	9
Wembley	7.61	6
Capri	10.00	10
Muelle 1	7.39	8
Rich	6.74	4
Il Vaporetto	5.65	7
La Cangreja	0.87	4
Don Mariano	3.70	0
Mi casa	0.00	1.11
Isidro	4.78	2.22
Bell Agelo	6.09	3



Como queda evidenciado en la matriz se diferencian dos grandes cúmulos de empresas pertenecientes a dos corredores distintos uno de los cuales hemos marcado en la grilla por ser el que por sus características de diferenciación percibida y precio se asemejaría a nuestra idea de posicionamiento del restaurante.

Pacu Store:

En nuestro análisis en conjunto entre la Matriz de Oferta (Porter) y la Matriz Actitudinal de la Demanda nuestra estrategia será posicionar a la pescadería de la siguiente forma:



Respecto a la matriz de la oferta, la pescadería la ubicamos en el cuadrante de enfoque en diferenciación, ya que la oferta que se pretende acercar a nuestros clientes esta diferenciada debido a las características innovadoras que se plantean la misma y la encuadramos en enfoque, ya que nos dirigimos a un mercado en particular (estimamos que mayoritariamente nuestros clientes serán los de la zona norte).

Dentro de la matriz de la demanda, Pacu Store se encuentra en el cuadrante de altas especificaciones y funcionalidad.

- En altas especificaciones porque los clientes de la pescadería verán a los productos que esta comercializa como de alta calidad, variedad y respeto por las reglamentaciones de SENASA (higiene y conservación de productos refrigerados).
- Funcionalidad porque no visualizamos que una pescadería pueda generar altos niveles de suprafuncionalidad, como para que esto sea un factor relevante para la demanda a la hora de realizar una compra.

g) **Pricing:**

Paseo Colombres:

Para el Paseo calculamos los precios de los alquileres utilizando la siguiente tabla:

Negocio	M2	Alquiler (\$)
LOCAL 1	21	2800
LOCAL 2	21	2500
LOCAL 3	21	2300
LOCAL 4	35	3500
TELECENTRO - CYBER	72	6125
MC DONALD'S	115	25000
CONVENIENCE STORE	135	11900
KIOSCOS (3)		350
ARTICULOS NAUTICOS	105	5500

BAR	66	5300
------------	-----------	-------------

Los precios de los alquileres han sido calculados en base a los metros cuadrados de cada local y a la ubicación del mismo.

Du Port:

Debido a que en este proyecto no se determina en detalle la carta de platos, vinos y postes de nuestro restaurante, ya que la misma quedara en manos del Chef (una vez que este sea elegido). Lo único que podemos determinar basándonos en el precio promedio del mercado de restaurantes con perfiles similares al de nuestro es una estimación del consumo promedio por comensal de \$30,00.

Pacu Store:

Pescado	Precio/ Kilo (\$)
Boga	3,90
Dorado	9,50
Surubí	11,00
Pati	2,20
Sabalo	3,10
Armado	2,50
Aros de calamar	20,50
Lomo de atún	10,50
Pacu	14,00
Merluza	8,50
Brotola	9,00
Lomo de Atún	11,00
Hamburguesa de Merluza	6,00
Hamburguesa de Merluza y queso	7,50
Pollo de Mar	10,20
Tubo de Calamar	20,50

Berberecho congelado	40,00
Camarón	28,50
Mejillón pelado	16,00
Langostino entero	16,50

Estos serán los precios de los principales pescados y mariscos que se venderán en Pacu Store, además se agregara una lista de productos complementarios (vinos, conservas, enlatados, carbón, accesorios, condimentos, especias entre otros)

Parking:

Septiembre - Marzo	Abril - Agosto
Lunes a jueves: \$2,00	Lunes a jueves: \$1,00
Viernes a Domingo: \$3,50	Viernes a Domingo: \$2,50

h) Estrategia de Marcas:

Nuestra empresa, Inversiones Rosarinas S.A., llevará a cabo una estrategia de marcas múltiples, con la idea de darle a cada uno de nuestros negocios una identidad propia, reforzar su posición en las mentes de nuestros potenciales consumidores. Si bien somos conscientes que esta actitud nos llevará a incurrir en mayores costos de promoción y publicidad, creemos que en el largo plazo es la mejor elección a tomar en materia de marcas, debido a los mayores niveles de:

- fidelidad de nuestros clientes,
- reconocimientos de marca,
- asociación con una categoría
- y una mejor segmentación en nuestras actividades comerciales y por que no luego de establecernos en el mercado podríamos elevar en el largo plazo con esta estrategia nuestra diferenciación percibida y el valor de nuestra marca. (lo que nos dará la posibilidad de introducir un plus en el precio)

Nuestra estrategia de marcas se basara en tres marcas, la marca paraguas "Paseo Colombres" que figurara en todas las comunicaciones, en forma directa o como soporte hacia las distintas marcas que convivan dentro del paseo.

Las otras dos marcas propias serán Du Port y Pacu Store que harán referencia a un restaurante y pescadería respectivamente.

El primer estudio que realizamos fue "el análisis de coherencia de productos y marca"

Producto	Atributo a transmitir	Nombre
Paseo Comercial	Turismo y el río	Paseo Colombres
Restaurante	Platos de río	Du Port
Pescadería	Pescados fresco de alto nivel	Pacú Store

Marcas:

Paseo Colombres: A esta marca se la puede catalogar según la característica del nombre como: "Una palabra que sugiere lo que estamos ofreciendo", un paseo comercial asociado con el turismo, el río y las actividades socio-culturales de la ciudad.

También se la puede describir a Paseo Colombres diciendo que es una marca que combina nombre, símbolo y diseño, con colores característicos.



Du Port: Al igual que la anterior a Du Port la podemos clasificar como una marca que sugiere lo que el producto ofrece (excelencia en platos de río y sabores del Mediterráneo) y como así también ver a esta marca como una conjunción de nombre y logo.

Du Port

Fish & mediterranean food 

Pacú Store: Podemos decir que Pacú Store es un nombre compuesto, conformado por dos palabras, una de las cuales es un vocablo extranjero (store) y que esta marca en general es descriptiva del negocio al cual se dedica la empresa, la comercialización de pescados frescos de río y distintos derivados. A diferencia de las anteriormente nombradas Pacú Store es una marca conformada solamente por el nombre de la misma.



i) **Estrategia de Comunicación:**

La comunicación se realizara bajo la supervisión de una agencia de publicidad que trabaja con empresas de turismo y básicamente tendrá los siguientes mensajes y se utilizaran los siguientes medios:

Mensaje: El mensaje global que queremos que se perciba por él publico audiencia es que nuestro paseo sea el ideal para elegir a la hora de buscar esparcimiento en la ciudad, que el mismo quede asociado a la distracción y diversión en familia.

Objetivos de la comunicación:

En la etapa introductoria del negocio (6 meses antes del lanzamiento y 3 meses posteriores al mismo) nuestro objetivo básico será captar la atención de los prospectos y generar interés en los mismos. Además de dar a conocer una idea y comenzar forjar una imagen.

En la etapa posterior a la introducción nuestro objetivo de comunicación estará basado, a diferencia del anterior, en posicionar y

diferenciar nuestra oferta a la vez que realizamos un continuo apoyo para lograr la consolidación de la imagen lograda.

Medios: Utilizaremos una diversidad de medios para lograr los objetivos que se quieran lograr, en el siguiente cuadro se describe en términos generales el plan de medios que realizaremos:

Publicidad:	<p>Revistas: de turismo, de gastronomía, de náutica, revista para público general clase ABC1 Ej. Noticias o Caras (en publicaciones previas a fines de semanas largas con el objeto captar personas de Buenos Aires).</p> <p>Diarios: Se publicitará los domingos en La Capital y en su sección gourmet y el Diario Clarín.</p> <p>Radio: Se pauta con las FMs más clásicas de Rosario, se publicitará durante los cortes comerciales en toda la programación.(Cristal, La Red, Fisherton, Radiofónica)</p> <p>TV: La pauta se realizará en los canales de aire locales y la publicidad se transmitirá dentro de los cortes que se lleven a cabo en noticieros o programas de mayor ranking y cuya audiencia este dentro de nuestro target.</p>
Relaciones Públicas:	<p>En lo que respecta a las RRPP, en el inicio de nuestra campaña realizaremos un número todavía no determinado de notas pagas en los medios gráficos y televisivos antes descriptos. Patrocinaremos distintos eventos durante el transcurso del año tanto sean deportivos o sociales (regatas, degustaciones gastronómicas, desfiles en las escalinatas del paseo, entre otros).</p>
MKT directo:	<p>El MKT directo lo utilizaremos en un principio exclusivamente para Du Port, asociándonos con alguna de las principales tarjetas de crédito, enfocando al target pretendido. Por medio de esta comunicación se dará a conocer el restaurante y se presentará alguna interesante promoción. Una vez en funcionamiento el restaurante se mantendrá un contacto periódico con nuestros clientes con el fin de presentarles distintas promociones con el objetivo de captar su atención. Dicha comunicación utilizará una base de datos obtenida mediante distintas encuestas que realizaremos en nuestro local y distintos puntos de la ciudad.</p>

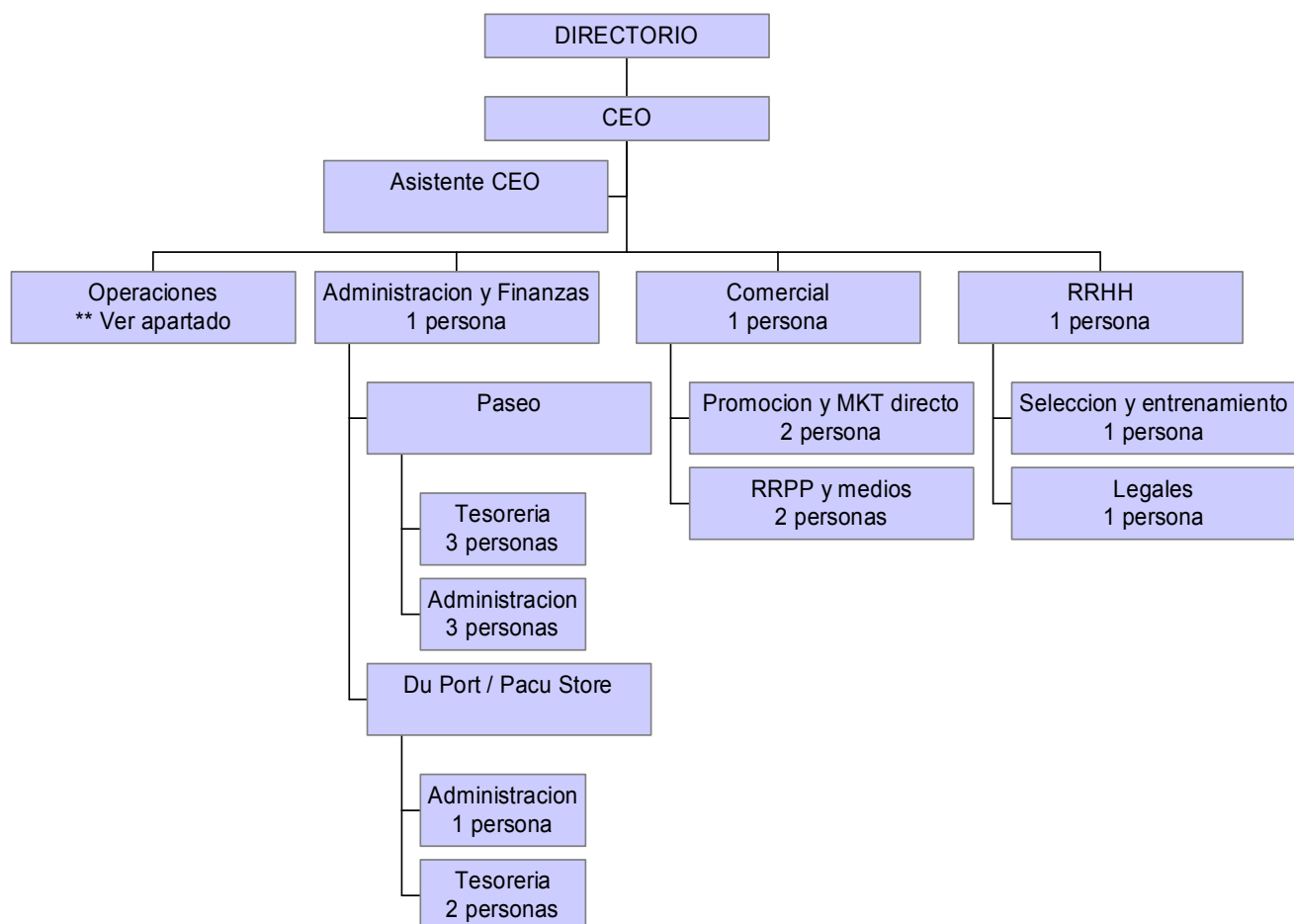
Alcance de la comunicación: Todas las comunicaciones en un principio serán en el ámbito local o regional. Adicionalmente en la semana previa a los "fines de semanas largos" utilizaremos medios gráficos con alcance nacional.

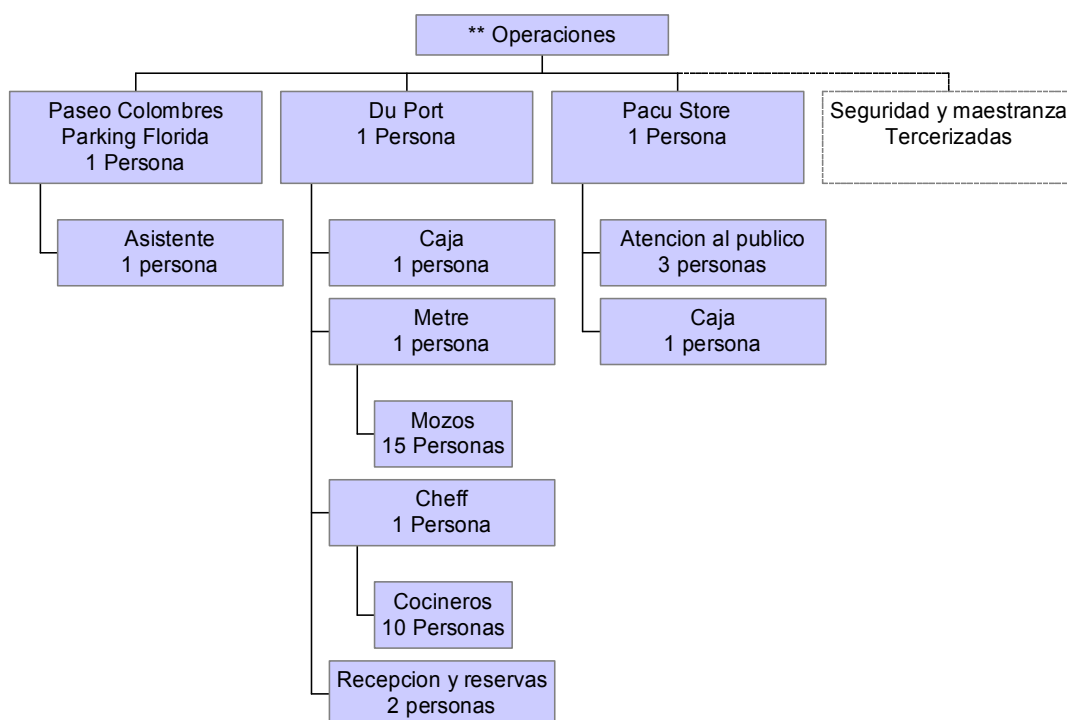
MANAGEMENT Y OPERACIONES

IV. MANAGEMENT Y OPERACIONES

a) Organización de la empresa:

1. Organigrama: INVERSIONES ROSARINAS S.A.





2. Plan de RR.HH:

En este apartado describiremos nuestro organigrama, las futuras incorporaciones de personal, las características requeridas en cada puesto de trabajo además de los perfiles pretendidos para ocupar cada puesto.

Descripción de los puestos claves:

Puesto: CEO (Chief Executive Officer)

Función: Será la persona encargada de liderar el grupo de trabajo para lograr cumplir con los objetivos signados por los accionistas. Deberá lograr que sus directrices lleven a buen puerto a la organización.

Requisitos: Graduado en Administración de Empresas o Licenciatura en Comercialización, con experiencia en puesto similar, demostrable. Sexo indistinto, entre 35 y 45 años de edad. Proactivo y con actitud de liderazgo.

Puesto: Asistente del CEO

Función: Será la persona encargada de contribuir en las tareas delegadas por el CEO.

Requisitos: Graduado en Administración de Empresas o Licenciatura en Comercialización, con experiencia de 2 años en tareas afines. Sexo indistinto, entre 25 y 30 años de edad. Proactivo y con ansias de progreso.

Puesto: Gerente de Operaciones

Función: Será la persona responsable del manejo operativo de la organización. Reportara directamente al CEO. Tendrá a cargo la toma de decisiones relativas a su área y deberá planificar y realizar las tácticas y acciones necesarias para cumplir con los objetivos globales determinados por el CEO.

Requisitos: Graduado en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial, con basta experiencia en puestos similares preferentemente en Gerencia de Centros Comerciales. Sexo indistinto, entre 35 y 45 años de edad. Proactivo y con actitud de liderazgo.

Puesto: Gerente Administrativo y Financiero

Función: La función de esta persona será optimizar la utilización de los recursos económicos y financieros de la empresa. Además tendrá que llevar un ordenado control de la contabilidad, realizar los diferentes pagos, controlar la realización de los cobros y gestionar el normal funcionamiento de las tareas de oficina.

Requisitos: CPN o Licenciado en Administración de Empresas, con experiencia en tareas afines. Sexo indistinto, entre 28 y 35 años de edad. Proactivo y actitudes de controlar.

Puesto: Gerente Comercial

Función: Aquí habrá una persona avocada a encontrar oportunidades comerciales y ideara e implementara el plan de marketing.

Requisitos: Licenciado en Comercialización, con basta experiencia en puestos similares, preferentemente dentro de sector. Sexo indistinto, entre 30

y 40 años de edad. Proactivo, con excelente manejo de relaciones interpersonales y marcado perfil comercial.

Puesto: Gerente Recursos Humanos

Función: En este puesto la persona estará dedicada a administrar de forma eficiente los recursos humanos, diagramar planes de entrenamiento y optimizar la función de cada puesto.

Requisitos: Licenciado en RRHH o a fin, con basta experiencia en puestos similares, preferentemente dentro de sector. Sexo indistinto, entre 30 y 40 años de edad. Se preferirá a las personas con excelente manejo de relaciones interpersonales.

Privilegiaremos las siguientes cualidades en todos los puestos:

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Excelente dominio de inglés y conocimiento de idiomas adicionales.
- Capacidad para definir y aportar soluciones innovadoras.
- Visión integral del negocio.

3. Reclutamiento:

El reclutamiento de los candidatos se realizara por intermedio de una consultora especializada en Recursos Humanos, que se encargara de determinar el modo de la búsqueda y llevarla a cabo.

El personal de maestranza y seguridad sé tercerizara, contratando los servicios de empresas especializadas en estos trabajos.

4. Capacitación:

Nuestro programa de capacitación estará claramente diferenciado en tres ramas:

- Involucrara al individuo con el puesto a cubrir y con la empresa para lograr que el mismo se sienta parte esencial de la misma.
- Otra rama se encargara de hacerle conocer el funcionamiento operativo de la empresa, para evitar inconvenientes u errores iniciales.

- Se capacitará acerca de las características estructurales de nuestro mercado (los tipos de clientes, sus necesidades, hábitos de compra, competidores, proveedores y sustitutos).

Tendremos planes de capacitación continua, este será un pilar en nuestro plan de RRHH, los cuales estarán dirigidos a perfeccionar la atención al cliente, el trabajo en equipo y mejorar los procesos.

Nuestro plan de RRHH apunta a lograr que nuestros empleados puedan sentirse en un espacio en donde puedan desarrollar aptitudes y actitudes de liderazgo, y que les permita un crecimiento profesional y personal.

5. Política de salarios:

Puesto	Neto mensual	Cantidad de puestos a ocupar	Anual c/cargas sociales	Empresa
CEO	\$ 4.500,00	1	\$ 87.750,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Gerentes	\$ 2.500,00	3	\$ 146.250,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Asistente CEO	\$ 1.200,00	1	\$ 23.400,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Personal administrativo	\$ 700,00	9	\$ 122.850,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Personal comercial	\$ 900,00	4	\$ 70.200,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Administración RRHH	\$ 700,00	2	\$ 27.300,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Encargado del Paseo	\$ 1.300,00	1	\$ 25.350,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Encargado de Pacu Store	\$ 1.000,00	1	\$ 19.500,00	Pacu Store SRL
Encargado de Du Port	\$ 1.300,00	1	\$ 25.350,00	Du Port
Asistente del Paseo	\$ 800,00	1	\$ 15.600,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Atención de Pacu Store	\$ 600,00	4	\$ 46.800,00	Pacu Store SRL
Cheff	\$ 1.300,00	1	\$ 25.350,00	Du Port
Cajero	\$ 800,00	1	\$ 15.600,00	Du Port
Metre	\$ 800,00	1	\$ 15.600,00	Du Port
Mozos	\$ 500,00	15	\$ 146.250,00	Du Port
Cocineros	\$ 600,00	10	\$ 117.000,00	Du Port
Recepcionista	\$ 600,00	2	\$ 23.400,00	Du Port

APÉNDICE I "FINANZAS"

a) Supuestos:

- Nuestro proyecto comienza a partir de una licitación municipal de la zona antes descripta, que contemplara la construcción y explotación de un complejo comercial por 25 años.
- La situación político económica de Argentina se mantendrá estable en la duración de nuestro plan de negocios.
- Fuente de financiación: inversión por parte de los accionistas y a un préstamo a largo plazo otorgado por alguna entidad internacional.
- Indicadores macroeconómicos extraídos de www.ieu.com Forecast for Argentina 2004 – The Intelligent Economist Unit.
- Amortizaciones:
 - Construcciones 25 años.
 - Accesorios de 1 a 3 años.
 - Bienes de Uso de 5 a 10 años.
- No se incluyo el IVA para ninguno de los cuadros financieros, debido a que el impacto es prácticamente neutro a los efectos de realizar un plan de negocios.

b) Demanda – ingreso:

a - Estimación de la Demanda e Ingresos - Du Port

El calculo de demanda fue realizado basándonos en mediciones de restaurantes existentes y el movimiento cíclico de la zona donde se emplazara nuestro restaurante. Se estimaron como 30 semanas de temporada alta y 22 de temporada baja.

Estimación de la demanda diaria por temporada (porcentual)

Temporada	Turno	Domingo	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Alta	Mediodía	105%	35%	35%	35%	35%	80%
	Noche	105%	75%	80%	95%	110%	130%
Baja	Mediodía	100%	25%	25%	25%	25%	50%
	Noche	70%	55%	60%	65%	85%	130%

Total comensales por turno: 96

Estimación de la demanda diaria por temporada (comensales)

Temporada	Turno	Domingo	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Alta	Mediodía	3024	1008	1008	1008	1008	2304
	Noche	3024	2160	2304	2736	3168	3744
Baja	Mediodía	2112	528	528	528	528	1056
	Noche	1478	1162	1267	1373	1795	2746
Total por día		9638	4858	5107	5645	6499	9850

Total anual
41597

Estimación de ingreso diario por temporada (consumo medio por comensal \$30)

Temporada	Turno	Domingo	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	
Alta	Mediodía	\$ 90.720,00	\$ 30.240,00	\$ 30.240,00	\$ 30.240,00	\$ 30.240,00	\$ 69.120,00	36%
	Noche	\$ 90.720,00	\$ 64.800,00	\$ 69.120,00	\$ 82.080,00	\$ 95.040,00	\$ 112.320,00	64%
Baja	Mediodía	\$ 63.360,00	\$ 15.840,00	\$ 15.840,00	\$ 15.840,00	\$ 15.840,00	\$ 31.680,00	
	Noche	\$ 44.352,00	\$ 34.848,00	\$ 38.016,00	\$ 41.184,00	\$ 53.856,00	\$ 82.368,00	
Total por día		\$ 289.152,00	\$ 145.728,00	\$ 153.216,00	\$ 169.344,00	\$ 194.976,00	\$ 295.488,00	Total anual 1.247.904,00

b - Estimación de la Demanda e Ingresos - Pacu Store

Para calcular la demanda potencial de la pescadería dividimos el calculo en dos partes, la primera se refiere a los potenciales clientes de la zona norte de Rosario y la segunda a los potenciales clientes que se movilizan de otras zonas hacia la pescadería (para dichos cálculos hemos utilizado los datos proporcionados por la Dirección de estadísticas y Censo de Rosario / Investigación: EL CONSUMO DE ALIMENTOS EN ARGENTINA Y LOS EFECTOS DEL SURGIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS EN EL SECTOR MINORISTA)

Zona Norte

TOTAL DE HABITANTES 145.166

El primer filtro será la edad de los consumidores, consideramos que nuestros productos pueden ser consumidos a partir de los 5 años hasta los 74 años. Dando como resultado que una restricción del 12,6%:

TOTAL DE HABITANTES (>5 <74 años) 126.843

En base a nuestra encuesta restringimos que un 6% de las personas no consume habitualmente pescados, la cifra nos queda:

MERCADO POTENCIAL: TOTAL HABITANTES (>5 <74 años) Que consumen pescados ZONA NORTE 119.232

Otras zonas

TOTAL DE HABITANTES 346.590

El primer filtro será la edad de los consumidores, consideramos que nuestros productos pueden ser consumidos a partir de los 5 años hasta los 74 años. Dando como resultado que una restricción del 12,6%:

TOTAL DE HABITANTES (>5 <74 años) 302.919

En base a nuestra encuesta restringimos que un 6% de las personas no consume habitualmente pescados, la cifra nos queda:

TOTAL HABITANTES (>5 <74 años) Que consumen pescados 284.744

Asumimos que un 5% de este numero pueden llegar a consumir pescado fresco de una pescadería de zona norte

MERCADO POTENCIAL: TOTAL HABITANTES (>5 <74 años) Que consumen pescados	14.237
MERCADO POTENCIAL (Habitantes)	133.469
CONSUMO PER CAPITA DE PESCADOS y MARISCOS EN ARGENTINA (Kg/año)	11,5
MERCADO POTENCIAL (Kg/año)	1.534.894

Precio promedio anual y mix de consumo per capita

CONSUMEN PESCADOS DE RÍO	32%	CONSUMEN PESCADOS DE MAR	68%
Productos mas consumidos			
Boga	31% \$ 3,90	Merluza	22% \$ 8,50
Surubí	22% \$ 11,00	Brotola	19% \$ 9,00
Sábalo	13% \$ 3,10	Otros	18% \$ 15,00
Dorado	11% \$ 9,50	Lomo de Atún	14% \$ 11,00
Armado	9% \$ 2,50	Pollo de mar	13% \$ 10,20
Otros	9% \$ 3,00	Mariscos	9% \$ 24,00
Pacu	4% \$ 14,00	Salmón	6% \$ 17,00
	\$ 6,22		\$ 12,30
SI PONDERAMOS POR EL CONSUMO NOS DA, QUE EL INGRESO PROMEDIO X KG SERÁ			\$ 10,35

Asumimos que captaremos un 6% del mercado potencial antes calculado

Estimación ventas Kg por año 92.094

Estimación ventas \$ por año \$ 953.332,15

c - Estimación de la Demanda e Ingresos - Parking Florida

El calculo de demanda fue realizado en base a la estacionalidad del ocupamiento de la zona donde se emplazara el complejo.

Estimación de la demanda diaria por temporada (porcentual)

Temporada	Turno	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Alta	Estadía Diaria	150%	75%	85%	95%	110%	130%	150%
Baja	Estadía Diaria	100%	35%	35%	40%	50%	75%	90%

Total autos por turno: 111

Estimación de la demanda diaria por temporada (plazas ocupadas)

Temporada	Turno	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Alta	Estadía Diaria	4995	2498	2831	3164	3663	4329	4995
Baja	Estadía Diaria	3330	1166	1166	1332	1665	2498	2997
Total por día		8325	3663	3996	4496	5328	6827	7992
Total anual								40626

Estimación de ingreso diario por temporada (según precios por temporada)

Precios: Alta		Precios: Baja	
Lunes a jueves	\$ 2,00	Lunes a jueves	\$ 1,00
Viernes a Domingo	\$ 3,50	Viernes a Domingo	\$ 2,50

Temporada	Turno	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Alta	Estadía Diaria	\$ 17.482,50	\$ 4.995,00	\$ 5.661,00	\$ 6.327,00	\$ 7.326,00	\$ 15.151,50	\$ 17.482,50
Baja	Estadía Diaria	\$ 8.325,00	\$ 1.165,50	\$ 1.165,50	\$ 1.332,00	\$ 1.665,00	\$ 6.243,75	\$ 7.492,50
Total por día		\$ 25.807,50	\$ 6.160,50	\$ 6.826,50	\$ 7.659,00	\$ 8.991,00	\$ 21.395,25	\$ 24.975,00
Total anual								\$ 101.814,75

d - Estimación de la Demanda e Ingresos - Paseo Colombres

Hemos supuesto como ingresos únicamente el dinero que se recibirá en concepto de alquileres.

Negocio	M2	Alquiler	ANUAL
LOCAL 1	21	\$ 2.800,00	\$ 33.600,00
LOCAL 2	21	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
LOCAL 3	21	\$ 2.300,00	\$ 27.600,00
LOCAL 4	35	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
TELECENTRO - CYBER	72	\$ 6.125,00	\$ 73.500,00
MC DONALD'S	115	\$ 25.000,00	\$ 300.000,00
CONVENIENCE STORE	135	\$ 11.900,00	\$ 142.800,00
KIOSCOS (3)		\$ 350,00	\$ 4.200,00
ARTÍCULOS NÁUTICOS	105	\$ 5.500,00	\$ 66.000,00
BAR	66	\$ 5.300,00	\$ 63.600,00
FEE PUBLICITARIO (30% DEL PRESUPUESTO)			\$ 51.720,00
Total anual			\$ 835.020,00
Total Mensual			\$ 69.585,00

Ingresos totales por mes

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Du Port	\$ 113.554,29	\$ 113.554,29	\$ 113.554,29	\$ 90.604,80	\$ 90.604,80	\$ 90.604,80
Pacu Store	\$ 75.833,24	\$ 75.833,24	\$ 119.166,52	\$ 75.833,24	\$ 75.833,24	\$ 75.833,24
Parking Florida	\$ 10.632,21	\$ 10.632,21	\$ 10.632,21	\$ 5.477,85	\$ 5.477,85	\$ 5.477,85
Paseo Colombres	\$ 69.585,00	\$ 69.585,00	\$ 69.585,00	\$ 69.585,00	\$ 69.585,00	\$ 69.585,00
TOTAL MENSUAL	\$ 269.604,74	\$ 269.604,74	\$ 312.938,02	\$ 241.500,89	\$ 241.500,89	\$ 241.500,89

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Du Port	\$ 90.604,80	\$ 90.604,80	\$ 113.554,29	\$ 113.554,29	\$ 113.554,29	\$ 113.554,29
Pacu Store	\$ 75.833,24	\$ 75.833,24	\$ 75.833,24	\$ 75.833,24	\$ 75.833,24	\$ 75.833,24
Parking Florida	\$ 5.477,85	\$ 5.477,85	\$ 10.632,21	\$ 10.632,21	\$ 10.632,21	\$ 10.632,21
Paseo Colombres	\$ 69.585,00	\$ 69.585,00	\$ 69.585,00	\$ 69.585,00	\$ 69.585,00	\$ 69.585,00
TOTAL MENSUAL	\$ 241.500,89	\$ 241.500,89	\$ 269.604,74	\$ 269.604,74	\$ 269.604,74	\$ 269.604,74

INGRESOS ANUALES TOTALES (2005) \$ **3.138.070,90**

ESTADO DE RESULTADOS**Inversiones Rosarinas S.A.**

(ajustado por inflación)

Mensual - Primer Año														
	Mes Ene	Mes Feb	Mes Mar	1° Trim	Mes Abr	Mes May	Mes Jun	2° Trim	Mes Jul	Mes Ago	Mes Sep	3° Trim	Mes Oct	Mes Nov
1 - Ingresos por Ventas	269.605	269.605	312.938	852.147	241.501	241.501	241.501	724.503	241.501	241.501	269.605	752.607	269.605	269.605
2 - Costo por venta	62.777	62.777	80.111	205.665	56.220	56.220	56.220	168.661	56.220	56.220	62.777	175.218	62.777	62.777
Beneficios Brutos	206.827	206.827	232.827	646.482	185.281	185.281	185.281	555.842	185.281	185.281	206.827	577.388	206.827	206.827
3 - Egresos														
a - Pago de CANON e Impuestos Municipales	31.642	31.642	31.642	94.927	31.642	31.642	31.642	94.927	31.642	31.642	31.642	94.927	31.642	31.642
b - Sueldos, jornales y cargas sociales	79.463	79.463	79.463	238.388	79.463	79.463	79.463	238.388	79.463	79.463	79.463	238.388	79.463	79.463
c - Servicios Públicos	2.929	2.929	2.929	8.787	2.929	2.929	2.929	8.787	2.929	2.929	2.929	8.787	2.929	2.929
d - Telefonía	1.790	1.790	1.790	5.370	1.790	1.790	1.790	5.370	1.790	1.790	1.790	5.370	1.790	1.790
e - Papelería, correos e insumos	510	510	510	1.530	510	510	510	1.530	510	510	510	1.530	510	510
f - Mantenimiento	1.200	1.200	1.200	3.600	1.200	1.200	1.200	3.600	1.200	1.200	1.200	3.600	1.200	1.200
g - Costos de MKT y pagina Web	14.367	14.367	14.367	43.100	14.367	14.367	14.367	43.100	14.367	14.367	14.367	43.100	14.367	14.367
h - Gastos en contaduría externa	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000	1.000	1.000	3.000	1.000	1.000
i - Gastos en Asesoría Legal	1.100	1.100	1.100	3.300	1.100	1.100	1.100	3.300	1.100	1.100	1.100	3.300	1.100	1.100
j - Gastos en Limpieza	1.500	1.500	1.500	4.500	1.500	1.500	1.500	4.500	1.500	1.500	1.500	4.500	1.500	1.500
k - Gastos Bancarios	500	500	500	1.500	500	500	500	1.500	500	500	500	1.500	500	500
l - Previsión por Deudores Incobrables	1.348	1.348	1.565	4.261	1.208	1.208	1.208	3.623	1.208	1.208	1.348	3.763	1.348	1.348
	137.348	137.348	137.565	412.262	137.208	137.208	137.208	411.624	137.208	137.208	137.348	411.764	137.348	137.348
4 - Amortizaciones	15.722	15.722	15.722	47.166	15.722	15.722	15.722	47.166	15.722	15.722	15.722	47.166	15.722	15.722
Beneficio Operativo (EBIT/BAIT)	53.757	53.757	79.540	187.054	32.351	32.351	32.351	97.052	32.351	32.351	53.757	118.458	53.757	53.757
Intereses a Pagar														
Intereses por Prestamos	12.749	12.706	12.663	38.118	12.621	12.578	12.535	37.734	12.493	12.450	12.408	37.350	12.365	12.322
Beneficios despues de Intereses (BDI)	41.008	41.051	66.877	148.936	19.730	19.772	19.815	59.317	19.858	19.900	41.349	81.107	41.392	41.435
Impuestos a las Ganancias (30%)	12.302	12.315	20.063	44.681	5.919	5.932	5.945	17.795	5.957	5.970	12.405	24.332	12.418	12.430
Beneficio Neto / (Perdida)	28.706	28.736	46.814	104.255	13.811	13.841	13.871	41.522	13.900	13.930	28.945	56.775	28.974	29.004
Dividendos a Pagar														
Ganancias a Reservas	28.706	28.736	46.814	104.255	13.811	13.841	13.871	41.522	13.900	13.930	28.945	56.775	28.974	29.004

ESTADO DE RESULTADOS**Inversiones Rosarinas S.A.**

(ajustado por inflación)

	Anualizado								
	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
1 - Ingresos por Ventas	3.138.071	3.263.594	3.389.117	3.514.639	3.640.162	3.770.168	3.904.817	4.044.275	4.188.713
2 - Costo por venta	737.877	767.392	796.907	826.422	855.937	886.506	918.167	950.959	984.922
Beneficios Brutos	2.400.194	2.496.202	2.592.210	2.688.217	2.784.225	2.883.662	2.986.650	3.093.316	3.203.791
3 - Egresos									
a - Pago de CANON e Impuestos Municipales	379.707	394.895	410.083	425.271	440.460	456.190	472.483	489.357	506.834
b - Sueldos, jornales y cargas sociales	953.550	1.059.500	1.101.880	1.144.260	1.186.640	1.230.590	1.276.167	1.323.432	1.372.448
c - Servicios Públicos	35.149	36.555	37.961	39.367	40.773	42.229	43.737	45.299	46.917
d - Telefonía	21.480	22.339	23.198	24.058	24.917	25.807	26.728	27.683	28.672
e - Papelería, correos e insumos	6.120	6.365	6.610	6.854	7.099	7.353	7.615	7.887	8.169
f - Mantenimiento	14.400	14.976	15.552	16.128	16.704	17.301	17.918	18.558	19.221
g - Costos de MKT y pagina Web	172.400	179.296	186.192	193.088	199.984	207.126	214.524	222.185	230.120
h - Gastos en contaduría externa	12.000	12.480	12.960	13.440	13.920	14.417	14.932	15.465	16.018
i - Gastos en Asesoría Legal	13.200	13.728	14.256	14.784	15.312	15.859	16.425	17.012	17.619
j - Gastos en Limpieza	18.000	18.720	19.440	20.160	20.880	21.626	22.398	23.198	24.026
k - Gastos Bancarios	6.000	6.240	6.480	6.720	6.960	7.209	7.466	7.733	8.009
l - Previsión por Deudores Incobrables	15.690	16.318	16.946	17.573	18.201	18.851	19.524	20.221	20.944
	1.647.696	1.781.412	1.851.558	1.921.703	1.991.849	2.064.556	2.139.918	2.218.032	2.298.998
4 - Amortizaciones	188.664	188.664	188.664	188.664	188.664	188.664	188.664	188.664	188.664
Beneficio Operativo (EBIT/BAIT)	563.834	526.126	551.988	577.850	603.712	630.441	658.067	686.619	716.129
Intereses a Pagar									
Intereses por Prestamos	150.169	141.215	135.075	128.936	122.796	116.656	110.516	104.376	98.237
Beneficios despues de Intereses (BDI)	413.665	384.910	416.912	448.914	480.916	513.785	547.551	582.243	617.892
Impuestos a las Ganancias (30%)	124.099	115.473	125.074	134.674	144.275	154.135	164.265	174.673	185.368
Beneficio Neto / (Perdida)	289.565	269.437	291.839	314.240	336.641	359.649	383.286	407.570	432.525
Dividendos a Pagar									
Ganancias a Reservas	289.565	269.437	291.839	314.240	336.641	359.649	383.286	407.570	432.525

CASH FLOW PROYECTADO**Inversiones Rosarinas S.A.**

(ajustado por inflación)

	Mensual - Primer Año											
	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
INGRESOS												
Ingreso por Ventas	107.842	269.605	286.938	284.363	241.501	241.501	241.501	241.501	252.742	269.605	269.605	269.605
INGRESOS EN EL PERIODO	107.842	269.605	286.938	284.363	241.501	241.501	241.501	241.501	252.742	269.605	269.605	269.605
EGRESOS												
Compras para Stock			80.111	56.220	56.220	56.220	56.220	56.220	62.777	62.777	62.777	62.777
Pago de Intereses Bancarios												
Pago de Intereses por Prestamos	12.749	12.706	12.663	12.621	12.578	12.535	12.493	12.450	12.408	12.365	12.322	12.280
Pagos de Capital de Prestamos	5.685	5.685	5.685	5.685	5.685	5.685	5.685	5.685	5.685	5.685	5.685	5.685
Pago de Préstamo a Directores	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842	2.842
3 - Egresos												
a - Pago de CANON e Impuestos Municipales	31.642	31.642	31.642	31.642	31.642	31.642	31.642	31.642	31.642	31.642	31.642	31.642
b - Sueldos, jornales y cargas sociales	79.463	79.463	79.463	79.463	79.463	79.463	79.463	79.463	79.463	79.463	79.463	79.463
c - Servicios Públicos		2.929	2.929	2.929	2.929	2.929	2.929	2.929	2.929	2.929	2.929	2.929
d - Telefonía		1.790	1.790	1.790	1.790	1.790	1.790	1.790	1.790	1.790	1.790	1.790
e - Papelería, correos e insumos		510	510	510	510	510	510	510	510	510	510	510
f - Mantenimiento		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
g - Costos de MKT y pagina Web		14.367	14.367	14.367	14.367	14.367	14.367	14.367	14.367	14.367	14.367	14.367
h - Gastos en contaduría externa		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
i - Gastos en Asesoría Legal		1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
j - Gastos en Limpieza		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
k - Gastos Bancarios		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
l - Previsión por Deudores Incobrables		1.348	1.565	1.208	1.208	1.208	1.208	1.208	1.348	1.348	1.348	1.348
EGRESOS EN EL PERIODO	132.381	158.582	238.867	214.577	214.534	214.491	214.449	214.406	221.061	221.018	220.976	220.933
FLUJO NETO	- 24.539	111.023	48.071	69.787	26.967	27.010	27.052	27.095	31.682	48.587	48.629	48.672
CAJA INICIAL	238.388	213.849	324.871	372.943	442.729	469.696	496.706	523.758	550.853	582.535	631.121	679.750
BALANCE DE CAJA	213.849	324.871	372.943	442.729	469.696	496.706	523.758	550.853	582.535	631.121	679.750	728.422

CASH FLOW PROYECTADO**Inversiones Rosarinas S.A.**

(ajustado por inflación)

	Anualizado									
	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS										
Ingreso por Ventas	2.976.308	3.257.123	3.382.895	3.508.648	3.634.385	3.764.391	3.899.040	4.038.497	4.182.936	4.332.533
INGRESOS EN EL PERIODO	2.976.308	3.257.123	3.382.895	3.508.648	3.634.385	3.764.391	3.899.040	4.038.497	4.182.936	4.332.533
EGRESOS										
Compras para Stock	612.322	767.392	796.907	826.422	855.937	886.506	918.167	950.959	984.922	1.020.098
Pago de Intereses Bancarios										
Pago de Intereses por Prestamos	150.169	141.215	135.075	128.936	122.796	116.656	110.516	104.376	98.237	92.097
Pagos de Capital de Prestamos	68.220	68.220	68.220	68.220	68.220	68.220	68.220	68.220	68.220	68.220
Pago de Préstamo a Directores	34.110	34.110	34.110	34.110	34.110	34.110	34.110	34.110	34.110	34.110
3 - Egresos										
a - Pago de CANON e Impuestos Municipales	379.707	394.895	410.083	425.271	440.460	456.190	472.483	489.357	506.834	524.935
b - Sueldos, jornales y cargas sociales	953.550	1.059.500	1.101.880	1.144.260	1.186.640	1.230.590	1.276.167	1.323.432	1.372.448	1.423.280
c - Servicios Públicos	32.220	36.555	37.961	39.367	40.773	42.229	43.737	45.299	46.917	48.593
d - Telefonía	19.690	22.339	23.198	24.058	24.917	25.807	26.728	27.683	28.672	29.696
e - Papelería, correos e insumos	5.610	6.365	6.610	6.854	7.099	7.353	7.615	7.887	8.169	8.461
f - Mantenimiento	13.200	14.976	15.552	16.128	16.704	17.301	17.918	18.558	19.221	19.908
g - Costos de MKT y pagina Web	158.033	179.296	186.192	193.088	199.984	207.126	214.524	222.185	230.120	238.339
h - Gastos en contaduría externa	11.000	12.480	12.960	13.440	13.920	14.417	14.932	15.465	16.018	16.590
i - Gastos en Asesoría Legal	12.100	13.728	14.256	14.784	15.312	15.859	16.425	17.012	17.619	18.249
j - Gastos en Limpieza	16.500	18.720	19.440	20.160	20.880	21.626	22.398	23.198	24.026	24.885
k - Gastos Bancarios	5.500	6.240	6.480	6.720	6.960	7.209	7.466	7.733	8.009	8.295
l - Previsión por Deudores Incobrables	14.342	16.318	16.946	17.573	18.201	18.851	19.524	20.221	20.944	21.692
EGRESOS EN EL PERIODO	2.486.273	2.792.349	2.885.870	2.979.391	3.072.912	3.170.049	3.270.932	3.375.697	3.484.486	3.597.445
FLUJO NETO	490.035	464.774	497.025	529.257	561.473	594.342	628.108	662.800	698.449	735.088
CAJA INICIAL	238.388	728.422	1.193.197	1.690.221	2.219.478	2.780.951	3.375.293	4.003.401	4.666.201	5.364.650
BALANCE DE CAJA	728.422	1.193.197	1.690.221	2.219.478	2.780.951	3.375.293	4.003.401	4.666.201	5.364.650	6.099.738

BALANCE PROYECTADO
Inversiones Rosarinas S.A.
 (ajustado por inflación)

Mensual - Primer Año													
	Balance al Inicio	Mes Ene	Mes Feb	Mes Mar	Mes Abr	Mes May	Mes Jun	Mes Jul	Mes Ago	Mes Sep	Mes Oct	Mes Nov	Mes Dic
Activos Fijos													
a - Construcción	2.794.080	2.784.883	2.775.686	2.766.489	2.757.292	2.748.095	2.738.898	2.729.701	2.720.505	2.711.308	2.702.111	2.692.914	2.683.717
b - Bienes de Uso	391.971	386.709	381.447	376.185	370.924	365.662	360.400	355.138	349.876	344.614	339.353	334.091	328.829
c - Accesorios	40.477	39.213	37.950	36.687	35.424	34.160	32.897	31.634	30.371	29.107	27.844	26.581	25.318
	3.226.528	3.210.805	3.195.083	3.179.361	3.163.639	3.147.917	3.132.195	3.116.473	3.100.751	3.085.029	3.069.307	3.053.585	3.037.863
Activos Corrientes													
4 - Caja	238.388	213.849	324.871	372.943	442.729	469.696	496.706	523.758	550.853	582.535	631.121	679.750	728.422
Deudores		161.763	161.763	187.763	144.901	144.901	144.901	144.901	144.901	161.763	161.763	161.763	161.763
5 - Bienes de Cambio (mercaderías)	184.469	121.692	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914
	422.857	497.303	545.549	619.620	646.544	673.511	700.521	727.573	754.668	803.212	851.799	900.428	949.100
Pasivos Corrientes													
Acreedores	184.469	89.021	62.777	80.111	56.220	56.220	56.220	56.220	56.220	62.777	62.777	62.777	62.777
	184.469	89.021	62.777	80.111	56.220	56.220	56.220	56.220	56.220	62.777	62.777	62.777	62.777
Activos Corrientes Netos	238.388	408.282	482.771	539.509	590.324	617.291	644.301	671.353	698.448	740.435	789.021	837.650	886.322
Activos Totales menos Pasivos Corrientes	3.464.915	3.619.088	3.677.855	3.718.871	3.753.963	3.765.208	3.776.496	3.787.826	3.799.199	3.825.464	3.858.329	3.891.236	3.924.185
Acreedores a Largo Plazo													
Prestamos a Largo Plazo	1.705.498	1.699.813	1.694.128	1.688.443	1.682.758	1.677.073	1.671.388	1.665.703	1.660.018	1.654.333	1.648.648	1.642.963	1.637.278
Prestamos de los Directores	341.100	338.257	335.415	332.572	329.730	326.887	324.045	321.202	318.360	315.517	312.675	309.832	306.990
	2.046.598	2.038.071	2.029.543	2.021.016	2.012.488	2.003.961	1.995.433	1.986.906	1.978.378	1.969.851	1.961.323	1.952.796	1.944.268
PATRIMONIO NETO	1.418.317	1.581.017	1.648.312	1.697.855	1.741.475	1.761.248	1.781.063	1.800.921	1.820.821	1.855.613	1.897.005	1.938.440	1.979.917
	<i>18.089</i>	<i>152.084</i>	<i>190.643</i>	<i>193.372</i>	<i>223.182</i>	<i>229.113</i>	<i>235.058</i>	<i>241.015</i>	<i>246.985</i>	<i>252.833</i>	<i>265.251</i>	<i>277.681</i>	<i>290.124</i>
RESERVA DE LOS ACCIONISTAS	1.400.228	1.428.933	1.457.669	1.504.483	1.518.294	1.532.134	1.546.005	1.559.905	1.573.836	1.602.780	1.631.755	1.660.759	1.689.793
Capital y Prima por Acción	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228
Estado de Resultados		28.706	57.441	104.255	118.066	131.907	145.777	159.678	173.608	202.553	231.527	260.531	289.565

BALANCE PROYECTADO**Inversiones Rosarinas S.A.**

(ajustado por inflación)

	Anualizado									
	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Activos Fijos										
a - Construcción	2.683.717	2.573.354	2.462.990	2.352.627	2.242.264	2.131.901	2.021.538	1.911.174	1.800.811	1.690.448
b - Bienes de Uso	328.829	323.567	318.305	313.043	307.781	302.520	297.258	291.996	286.734	281.472
c - Accesorios	25.318	24.054	22.791	21.528	20.265	19.001	17.738	16.475	15.212	13.949
	3.037.863	2.920.975	2.804.087	2.687.198	2.570.310	2.453.422	2.336.534	2.219.645	2.102.757	1.985.869
Activos Corrientes										
4 - Caja	728.422	1.193.197	1.690.221	2.219.478	2.780.951	3.375.293	4.003.401	4.666.201	5.364.650	6.099.738
Deudores	161.763	168.233	174.455	180.446	186.223	192.001	197.778	203.555	209.332	215.110
5 - Bienes de Cambio (mercaderías)	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914	58.914
	949.100	1.420.344	1.923.591	2.458.839	3.026.089	3.626.208	4.260.093	4.928.671	5.632.897	6.373.762
Pasivos Corrientes										
Acreeedores	62.777	65.288	67.703	70.028	72.270	74.512	76.754	78.996	81.238	83.480
	62.777	65.288	67.703	70.028	72.270	74.512	76.754	78.996	81.238	83.480
Activos Corrientes Netos	886.322	1.355.056	1.855.888	2.388.811	2.953.819	3.551.696	4.183.339	4.849.674	5.551.659	6.290.282
Activos Totales menos Pasivos Corrientes	3.924.185	4.276.031	4.659.975	5.076.009	5.524.129	6.005.118	6.519.873	7.069.320	7.654.416	8.276.150
Acreeedores a Largo Plazo										
Prestamos a Largo Plazo	1.637.278	1.569.058	1.500.839	1.432.619	1.364.399	1.296.179	1.227.959	1.159.739	1.091.519	1.023.299
Prestamos de los Directores	306.990	272.880	238.770	204.660	170.550	136.440	102.330	68.220	34.110	
	1.944.268	1.841.938	1.739.608	1.637.278	1.534.949	1.432.619	1.330.289	1.227.959	1.125.629	1.023.299
PATRIMONIO NETO	1.979.917	2.434.093	2.920.366	3.438.731	3.989.181	4.572.499	5.189.584	5.841.361	6.528.787	7.252.851
	290.124	474.862	669.297	873.422	1.087.231	1.310.900	1.544.700	1.788.906	2.043.808	2.309.701
RESERVA DE LOS ACCIONISTAS	1.689.793	1.959.230	2.251.069	2.565.309	2.901.950	3.261.599	3.644.885	4.052.455	4.484.979	4.943.151
Capital y Prima por Acción	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228	1.400.228
Estado de Resultados	289.565	559.003	850.841	1.165.081	1.501.722	1.861.371	2.244.657	2.652.227	3.084.751	3.542.923

Tablero de Ratios

ESTADOS	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Indicadores Rentabilidad										
MARGEN SOBRE VENTAS	0,1797	0,1797	0,1612	0,1629	0,1644	0,1658	0,1672	0,1685	0,1698	0,1710
ROT.A.T.	0,7871	0,7228	0,6903	0,6586	0,6280	0,5987	0,5715	0,5463	0,5228	0,5011
RAT	0,1414	0,1299	0,1113	0,1073	0,1033	0,0993	0,0956	0,0921	0,0888	0,0857
RENTAB.ACT.TOT.OPERAT.NETOS	0,1437	0,1319	0,1129	0,1087	0,1046	0,1005	0,0967	0,0931	0,0897	0,0865
RAT DESPUÉS DE IMPUESTOS	0,0990	0,0909	0,0779	0,0751	0,0723	0,0695	0,0669	0,0644	0,0621	0,0600
RENT.ACT.TOT.OP.NETOS d/Imp.	0,1006	0,0923	0,0790	0,0761	0,0732	0,0704	0,0677	0,0652	0,0628	0,0606
RRP	0,2089	0,1736	0,1339	0,1230	0,1141	0,1065	0,1002	0,0948	0,0901	0,0860
RRP DESPUÉS DE IMPUESTOS	0,1463	0,1215	0,0937	0,0861	0,0799	0,0746	0,0701	0,0664	0,0631	0,0602
Indicadores Actividad										
CV/V	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
C.MG/VTAS	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	0,76
ROTACIÓN ACT. INMÓVIL.	1,03	1,07	1,16	1,26	1,37	1,48	1,61	1,76	1,92	2,11
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	12,52	12,52	13,03	13,53	14,03	14,53	15,05	15,58	16,14	16,72
DÍAS DE INVENTARIO	29,14	29,14	28,02	26,98	26,02	25,12	24,26	23,42	22,61	21,83
DÍAS DE COBRANZA	18,82	19,57	19,51	19,43	19,34	19,25	19,15	19,03	18,89	18,74
DÍAS PROMEDIO DE INVENTARIO	1,20	2,40	2,30	2,22	2,14	2,06	1,99	1,92	1,86	1,79
DÍAS PROMEDIO DE COBRANZA	0,77	1,58	1,58	1,57	1,56	1,56	1,55	1,54	1,53	1,52
DÍAS DE PAGO	28,76	32,30	32,20	32,07	31,92	31,77	31,60	31,40	31,18	30,94
DÍAS DE PAGO PROMEDIO	31,05	31,67	31,63	31,54	31,42	31,30	31,14	30,96	30,75	30,52
Indicadores de Gestión Financiera										
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,86	0,67	0,54	0,44	0,36	0,30	0,25	0,21	0,18	0,15
BAII/INT.	3,75	3,99	3,90	4,28	4,71	5,18	5,70	6,30	6,99	7,78
LEV.B.G.	1,48	1,34	1,20	1,15	1,10	1,07	1,05	1,03	1,02	1,00
LEV.RES.	1,36	1,33	1,35	1,30	1,27	1,24	1,21	1,19	1,17	1,15
VENT.FCIE	0,05	0,03	0,02	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
TASA DE INTERÉS (Tanto por 1)	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
VENT.FCIERA DESP.DE IMP.	0,07	0,04	0,02	0,02	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
RATIO DEUDA CAPITAL	0,83	0,64	0,51	0,42	0,34	0,28	0,24	0,20	0,17	0,14
Indicadores de Liquidez										
CORR.	15,12	21,75	28,41	35,11	41,87	48,67	55,50	62,39	69,34	76,35
ÁCIDA	14,18	20,85	27,54	34,27	41,06	47,88	54,74	61,65	68,61	75,64
RAT.DISP.	0,77	0,84	0,88	0,90	0,92	0,93	0,94	0,95	0,95	0,96
C.CIRC/VTA	0,28	0,43	0,57	0,70	0,84	0,98	1,11	1,24	1,37	1,50
Indicadores de Sensibilidad										
S/BAII.										
C.MG/BAII(Leverage Operativo)	4,26	4,26	4,74	4,70	4,65	4,61	4,57	4,54	4,51	4,47
VTA/BAII	5,57	5,57	6,20	6,14	6,08	6,03	5,98	5,93	5,89	5,85
CV./BAII	1,31	1,31	1,46	1,44	1,43	1,42	1,41	1,40	1,38	1,38
S/BAI.										
C.MG/BAI	5,80	5,68	6,38	6,13	5,91	5,72	5,55	5,39	5,26	5,13
VTA/BAI	7,59	7,43	8,35	8,01	7,72	7,47	7,25	7,05	6,87	6,71
CV./BAI	1,78	1,75	1,96	1,88	1,82	1,76	1,71	1,66	1,62	1,58
BAII/BAI	1,36	1,33	1,35	1,30	1,27	1,24	1,21	1,19	1,17	1,15

a - Construcción

Sectores	Total m2	\$ x m2	Total construcción.
Inversiones Rosarinas	333	\$ 540,00	\$ 179.820,00
Paseo Colombres	1635	\$ 540,00	\$ 882.900,00
Du Port	445	\$ 540,00	\$ 240.300,00
Pacu Store	373	\$ 540,00	\$ 201.420,00
Parking Florida	3531	\$ 150,00	\$ 529.650,00
Veredas y parqueado	2197	\$ 220,00	\$ 483.340,00
Terrazas, terminaciones y amoblamiento urbano	1611	\$ 150,00	\$ 241.650,00
Estudios y permisos (1)			\$ 35.000,00
TOTAL	10125	\$ 275,96	\$ 2.794.080,00

(1) - Estudios y permisos varios: Permiso y certificaciones/ Estudio de factibilidad/ Estudio impacto ambiental/ Estudio de anteproyecto.

AMORTIZACIÓN (CONSTRUCCIÓN) **\$ 110.363,20**

Amortizaciones de construcción a 25 años (duración de la concesión)

Precios sin I.V.A.

b - Bienes de Uso

Empresa	Componentes	Cantidad	P. Neto (u)	Total	Años de Amort.	Amortización Anual
Paseo Colombres	Equipo central de climatización	1	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	10	\$ 8.000,00
Du Port	Equipo central de climatización	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	10	\$ 3.000,00
Inversiones Rosarinas	Computadoras	18	\$ 1.400,00	\$ 25.200,00	5	\$ 5.040,00
Inversiones Rosarinas	Sistema Contable Completo	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	10	\$ 2.000,00
Pacu Store	Exhibidora Refrigerada	3	\$ 3.900,00	\$ 11.700,00	5	\$ 2.340,00
Pacu Store	Cámara c/equipo	1	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	10	\$ 1.100,00
Pacu Store	Equipo central de climatización	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	10	\$ 1.200,00
Du Port	Conservadora	2	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	5	\$ 2.000,00
Paseo Colombres	Reflectores 500W	20	\$ 500,00	\$ 10.000,00	5	\$ 2.000,00
Du Port	Sillas	100	\$ 100,00	\$ 10.000,00	5	\$ 2.000,00
Du Port	Cocina industrial	2	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00	5	\$ 1.800,00
Inversiones Rosarinas	Escritorio	18	\$ 500,00	\$ 9.000,00	5	\$ 1.800,00
Du Port	Mesas cuadradas	48	\$ 150,00	\$ 7.200,00	5	\$ 1.440,00
Inversiones Rosarinas	Conmutador	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	5	\$ 1.400,00
Paseo Colombres	Mesada mármol completa	6	\$ 1.000,00	\$ 6.000,00	10	\$ 600,00
Inversiones Rosarinas	Silla	39	\$ 150,00	\$ 5.850,00	5	\$ 1.170,00
Inversiones Rosarinas	Equipo central de climatización	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	10	\$ 500,00
Du Port	Lavavajillas	2	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00	5	\$ 1.000,00
Parking Florida	Reflectores 500W	10	\$ 500,00	\$ 5.000,00	5	\$ 1.000,00
Pacu Store	Sistema de audio	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	5	\$ 1.000,00
Du Port	Sistema de audio	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	5	\$ 1.000,00
Parking Florida	Sistema de cobro y barreras	2	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00	5	\$ 1.000,00
Du Port	Horno convector	1	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	5	\$ 900,00
Du Port	Extractor	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	5	\$ 800,00
Du Port	Mesada mármol completa	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00	10	\$ 400,00
Inversiones Rosarinas	Fotocopiadora	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	5	\$ 700,00
Paseo Colombres	Lavatorio con grifería	11	\$ 300,00	\$ 3.300,00	5	\$ 660,00
Pacu Store	Estantería doble	8	\$ 400,00	\$ 3.200,00	5	\$ 640,00
Du Port	Bodega	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	5	\$ 600,00
Du Port	Computadoras	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	5	\$ 600,00
Du Port	Freezer	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00	5	\$ 600,00
Parking Florida	Matafuegos	15	\$ 200,00	\$ 3.000,00	5	\$ 600,00
Pacu Store	Mesada mármol completa p/salon	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	10	\$ 400,00
Pacu Store	Estantería c/pared	11	\$ 250,00	\$ 2.750,00	5	\$ 550,00
Du Port	Cuadros decorativos	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00	5	\$ 500,00
Paseo Colombres	Inodoro	12	\$ 200,00	\$ 2.400,00	5	\$ 480,00
Du Port	Lavatorio con grifería	7	\$ 300,00	\$ 2.100,00	5	\$ 240,00
Pacu Store	Computadora	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00
Paseo Colombres	Espejo	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00
Pacu Store	Espejo	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00
Inversiones Rosarinas	Espejo	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00
Du Port	Espejo	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00
Paseo Colombres	Herramientas varias	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00
Du Port	Matafuegos	10	\$ 200,00	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00
Pacu Store	Mesada mármol completa	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	10	\$ 400,00
Inversiones Rosarinas	Mesada mármol completa	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	10	\$ 200,00
Paseo Colombres	Conjuntos fluorescentes	70	\$ 25,00	\$ 1.750,00	5	\$ 350,00
Paseo Colombres	Secamanos	6	\$ 280,00	\$ 1.680,00	5	\$ 336,00
Inversiones Rosarinas	Impresora	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00	5	\$ 320,00
Paseo Colombres	Plafones	20	\$ 80,00	\$ 1.600,00	5	\$ 320,00
Du Port	Barra	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	5	\$ 300,00
Pacu Store	Utensillos diversos	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	5	\$ 1.000,00
Inversiones Rosarinas	Armarios	6	\$ 225,00	\$ 1.350,00	5	\$ 270,00
Inversiones Rosarinas	Archivero	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00	5	\$ 250,00
Du Port	Inodoro	6	\$ 200,00	\$ 1.200,00	5	\$ 240,00
Du Port	Freidora	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00	5	\$ 200,00
Pacu Store	Matafuegos	5	\$ 200,00	\$ 1.000,00	5	\$ 200,00
Inversiones Rosarinas	Mesa reuniones	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	5	\$ 200,00
Inversiones Rosarinas	Teléfono	18	\$ 50,00	\$ 900,00	5	\$ 180,00
Du Port	Juego completo de cuchillos	3	\$ 267,00	\$ 801,00	5	\$ 160,20
Du Port	Microondas	2	\$ 400,00	\$ 800,00	5	\$ 160,00
Pacu Store	Plafones	10	\$ 80,00	\$ 800,00	5	\$ 160,00
Inversiones Rosarinas	Caja fuerte	1	\$ 600,00	\$ 600,00	5	\$ 120,00
Pacu Store	Lavatorio con grifería	2	\$ 300,00	\$ 600,00	5	\$ 240,00

b - Bienes de Uso

Empresa	Componentes	Cantidad	P. Neto (u)	Total	Años de Amort	Amortizacion Anual
Inversiones Rosarinas	Lavatorio con grifería	2	\$ 300,00	\$ 600,00	5	\$ 120,00
Du Port	Mesas de apoyo	12	\$ 50,00	\$ 600,00	5	\$ 120,00
Paseo Colombres	Mingitorio	5	\$ 120,00	\$ 600,00	5	\$ 120,00
Pacu Store	Secamanos	2	\$ 280,00	\$ 560,00	5	\$ 224,00
Inversiones Rosarinas	Secamanos	2	\$ 280,00	\$ 560,00	5	\$ 112,00
Du Port	Secamanos	2	\$ 280,00	\$ 560,00	5	\$ 224,00
Pacu Store	Check out	1	\$ 500,00	\$ 500,00	5	\$ 1.000,00
Inversiones Rosarinas	Fax	1	\$ 500,00	\$ 500,00	5	\$ 100,00
Inversiones Rosarinas	Lámparas fluorescentes	20	\$ 25,00	\$ 500,00	5	\$ 100,00
Du Port	Tostadora	1	\$ 460,00	\$ 460,00	5	\$ 92,00
Pacu Store	Armarios	2	\$ 225,00	\$ 450,00	5	\$ 90,00
Du Port	Armarios	2	\$ 225,00	\$ 450,00	5	\$ 90,00
Pacu Store	Estantería puntera	2	\$ 220,00	\$ 440,00	5	\$ 88,00
Du Port	Dicroicas	20	\$ 20,00	\$ 400,00	5	\$ 80,00
Pacu Store	Impresora	1	\$ 400,00	\$ 400,00	5	\$ 80,00
Du Port	Impresora	1	\$ 400,00	\$ 400,00	5	\$ 80,00
Pacu Store	Inodoro	2	\$ 200,00	\$ 400,00	5	\$ 240,00
Inversiones Rosarinas	Inodoro	2	\$ 200,00	\$ 400,00	5	\$ 80,00
Du Port	Fax	1	\$ 380,00	\$ 380,00	5	\$ 76,00
Du Port	Mingitorio	3	\$ 120,00	\$ 360,00	5	\$ 72,00
Du Port	Plafones	4	\$ 80,00	\$ 320,00	5	\$ 64,00
Pacu Store	Mingitorio	2	\$ 120,00	\$ 240,00	5	\$ 72,00
Inversiones Rosarinas	Mingitorio	2	\$ 120,00	\$ 240,00	5	\$ 48,00
Inversiones Rosarinas	Dicroicas	10	\$ 20,00	\$ 200,00	5	\$ 40,00
Inversiones Rosarinas	Perchero	2	\$ 100,00	\$ 200,00	5	\$ 40,00
Du Port	Perchero	2	\$ 100,00	\$ 200,00	5	\$ 40,00
Paseo Colombres	Carretillas	1	\$ 190,00	\$ 190,00	5	\$ 38,00
Inversiones Rosarinas	Plafones	2	\$ 80,00	\$ 160,00	5	\$ 32,00
Paseo Colombres	Carritos	1	\$ 100,00	\$ 100,00	5	\$ 20,00
Paseo Colombres	Cartelería	10	\$ 10,00	\$ 100,00	5	\$ 20,00
Paseo Colombres	Teléfono	2	\$ 50,00	\$ 100,00	5	\$ 20,00
Pacu Store	Teléfono	2	\$ 50,00	\$ 100,00	5	\$ 20,00
Du Port	Teléfono	2	\$ 50,00	\$ 100,00	5	\$ 20,00
Paseo Colombres	Escalera	1	\$ 70,00	\$ 70,00	5	\$ 14,00
Total inversión en accesorios				\$ 391.971,00		\$ 63.142,20

c - Accesorios

Empresa	Componentes	Cantidad	P. Neto (u)	Total	Años de Amort.	Amortización Anual
Du Port	Juego de cubiertos	100	\$ 50,00	\$ 5.000,00	3	\$ 1.666,67
Du Port	Platos	200	\$ 12,00	\$ 2.400,00	3	\$ 800,00
Du Port	Juegos de manteles y servilletas	150	\$ 15,00	\$ 2.250,00	3	\$ 750,00
Du Port	Plato principal	100	\$ 16,00	\$ 1.600,00	3	\$ 533,33
Du Port	Uniformes	25	\$ 100,00	\$ 2.500,00	1	\$ 2.500,00
Du Port	Adornos de Mesas	50	\$ 18,00	\$ 900,00	3	\$ 300,00
Du Port	Baldes para botellas	35	\$ 50,00	\$ 1.750,00	3	\$ 583,33
Du Port	Ensaladeras	48	\$ 15,00	\$ 720,00	3	\$ 240,00
Paseo Colombres	Cesto exteriores	20	\$ 80,00	\$ 1.600,00	3	\$ 533,33
Du Port	Tazas para consomé	15	\$ 60,00	\$ 900,00	3	\$ 300,00
Du Port	Cafetera	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	3	\$ 500,00
Du Port	Jarritos expreso	100	\$ 15,00	\$ 1.500,00	3	\$ 500,00
Du Port	Pinzas para hielo	50	\$ 30,00	\$ 1.500,00	3	\$ 500,00
Du Port	Hielera	48	\$ 30,00	\$ 1.440,00	3	\$ 480,00
Du Port	Aceiteras y vinagreras	30	\$ 35,00	\$ 1.050,00	3	\$ 350,00
Du Port	Copa de vino tinto	100	\$ 11,00	\$ 1.100,00	3	\$ 366,67
Du Port	Juego de café completo	30	\$ 25,00	\$ 750,00	3	\$ 250,00
Du Port	Copa de vino blanco	100	\$ 8,00	\$ 800,00	3	\$ 266,67
Du Port	Plato de postre	100	\$ 8,00	\$ 800,00	3	\$ 266,67
Du Port	Multiprocesadora	1	\$ 800,00	\$ 800,00	3	\$ 266,67
Du Port	Jarras para café	15	\$ 50,00	\$ 750,00	3	\$ 250,00
Du Port	Copas para agua	100	\$ 7,00	\$ 700,00	3	\$ 233,33
Du Port	Jarra para agua	30	\$ 20,00	\$ 600,00	3	\$ 200,00
Du Port	Copas para champagne	60	\$ 9,00	\$ 540,00	3	\$ 180,00
Du Port	Azucareras	35	\$ 15,00	\$ 525,00	3	\$ 175,00
Du Port	Plato de pan	50	\$ 10,00	\$ 500,00	3	\$ 166,67
Du Port	Saleros	50	\$ 10,00	\$ 500,00	3	\$ 166,67
Du Port	Exprimidor de frutas	2	\$ 210,00	\$ 420,00	3	\$ 140,00
Du Port	Tablitas fiambres	20	\$ 20,00	\$ 400,00	3	\$ 133,33
Du Port	Copas para cerveza	40	\$ 9,00	\$ 360,00	3	\$ 120,00
Du Port	Cocteleras con colador	5	\$ 63,50	\$ 317,50	3	\$ 105,83
Du Port	Cacerola con mango	5	\$ 62,40	\$ 312,00	3	\$ 104,00
Du Port	Asadera	10	\$ 30,00	\$ 300,00	3	\$ 100,00
Du Port	Bandejas para mozos	15	\$ 20,00	\$ 300,00	3	\$ 100,00
Du Port	Fuentes	10	\$ 30,00	\$ 300,00	3	\$ 100,00
Du Port	Vasos de whisky	20	\$ 15,00	\$ 300,00	3	\$ 100,00
Du Port	Copas para cocktails	30	\$ 8,00	\$ 240,00	3	\$ 80,00
Du Port	Bols	10	\$ 20,00	\$ 200,00	3	\$ 66,67
Du Port	Butacas	4	\$ 50,00	\$ 200,00	3	\$ 66,67
Du Port	Jarritos capuchino	20	\$ 10,00	\$ 200,00	3	\$ 66,67
Du Port	Ollas con asa	5	\$ 36,00	\$ 180,00	3	\$ 60,00
Du Port	Colador de papas	5	\$ 30,00	\$ 150,00	3	\$ 50,00
Du Port	Panquequera	5	\$ 30,00	\$ 150,00	3	\$ 50,00
Du Port	Pimenteros	5	\$ 30,00	\$ 150,00	3	\$ 50,00
Du Port	Sartén	5	\$ 30,00	\$ 150,00	3	\$ 50,00
Du Port	Copas para cognac	15	\$ 8,00	\$ 120,00	3	\$ 40,00
Inversiones Rosarinas	Cesto	20	\$ 5,00	\$ 100,00	3	\$ 33,33
Du Port	Cuchara para helados	5	\$ 20,00	\$ 100,00	3	\$ 33,33
Du Port	Tabla para picar	5	\$ 20,00	\$ 100,00	3	\$ 33,33
Du Port	Cenicero	30	\$ 3,00	\$ 90,00	3	\$ 30,00
Du Port	Moldes para tartas	4	\$ 15,00	\$ 60,00	3	\$ 20,00
Du Port	Moldes para tortas	4	\$ 15,00	\$ 60,00	3	\$ 20,00
Du Port	Cucharones	5	\$ 10,00	\$ 50,00	3	\$ 16,67
Du Port	Espumaderas	5	\$ 10,00	\$ 50,00	3	\$ 16,67
Du Port	Moldes para budines	4	\$ 10,00	\$ 40,00	3	\$ 13,33
Du Port	Cucharas de madera	5	\$ 7,00	\$ 35,00	3	\$ 11,67
Du Port	Tenedores parrilleros	4	\$ 8,00	\$ 32,00	3	\$ 10,67
Du Port	Tamiz fino para harina	2	\$ 10,00	\$ 20,00	3	\$ 6,67
Du Port	Mangas pasteleras con picos	3	\$ 5,00	\$ 15,00	3	\$ 5,00
Total inversión en accesorios				\$ 40.476,50		\$ 15.158,83

Precios sin I.V.A.

4 - Amortizaciones

AMORTIZACIÓN (CONSTRUCCIÓN)	\$	110.363,20
AMORTIZACIÓN (ACCESORIOS)	\$	15.158,83
AMORTIZACIÓN (BIENES DE USO)	\$	63.142,20
AMORTIZACIÓN TOTAL ANUAL	\$	188.664,23
AMORTIZACIÓN TOTAL MENSUAL	\$	15.722,02
TOTAL INVERSIÓN	\$	3.226.527,50
TOTAL AMORTIZACIÓN / INVERSIÓN		6%

2 - Costo por venta**a - Estimación de los Costos por Venta - Du Port**

El costo por venta solo incluye los costos de los materias primas utilizadas en la cocina para preparar los platos. No se incluyen otros costos que están incluidos cuentas (gasto en gas, energía eléctrica, sueldos, cargas sociales, etc)

Costo promedio por consumación de \$30

Componente	Precio promedio	Costo promedio	Margen seguridad	3,5
Entrada	\$ 5,00	\$ 1,43		
Plato principal	\$ 10,00	\$ 2,86		
Postre / Café	\$ 5,00	\$ 1,43		
1/2 botella vino	\$ 6,50	\$ 1,86		
1/2 botella agua	\$ 1,50	\$ 0,43		
Servicio mesa (pan, aderezos, etc)	\$ 2,00	\$ 0,57		
Total costo x comensal	\$ 30,00	\$ 8,57		

Basándonos en la demanda estimada obtenemos los costos totales.

Temporada	Turno	Domingo	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Alta	Mediodía	\$ 25.920,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 19.748,57
	Noche	\$ 25.920,00	\$ 18.514,29	\$ 19.748,57	\$ 23.451,43	\$ 27.154,29	\$ 32.091,43
Baja	Mediodía	\$ 18.102,86	\$ 4.525,71	\$ 4.525,71	\$ 4.525,71	\$ 4.525,71	\$ 9.051,43
	Noche	\$ 12.672,00	\$ 9.956,57	\$ 10.861,71	\$ 11.766,86	\$ 15.387,43	\$ 23.533,71
Total por día		\$ 82.614,86	\$ 41.636,57	\$ 43.776,00	\$ 48.384,00	\$ 55.707,43	\$ 84.425,14

b - Estimación de los Costos por Venta - Pacu Store

El costo por venta solo incluye el costo de pescados. No se incluyen otros costos que están incluidos en otras cuentas (gasto en gas, energía eléctrica, sueldos, sociales, etc)

Costo promedio anual y mix de consumo per capita

Margen seguridad	2,5
------------------	-----

CONSUMEN PESCADOS DE RÍO**32% CONSUMEN PESCADOS DE MAR****68%****Productos mas consumidos**

Boga	31%	\$ 1,56	Merluza	22%	\$ 3,40
Surubí	22%	\$ 4,40	Brotola	19%	\$ 3,60
Sábalo	13%	\$ 1,24	Otros	18%	\$ 6,00
Dorado	11%	\$ 3,80	Lomo de Atún	14%	\$ 4,40
Armado	9%	\$ 1,00	Pollo de mar	13%	\$ 4,08
Otros	9%	\$ 1,20	Mariscos	9%	\$ 9,60
Pacu	4%	\$ 5,60	Salmón	6%	\$ 6,80
		\$ 2,49			\$ 4,92

SI PONDERAMOS POR EL CONSUMO NOS DA, QUE EL COSTO PROMEDIO X KG SERA \$ 4,14

Tomando como base la estimación de las ventas anuales nos da como resultado:

Estimación ventas Kg por año 92.094

Estimación costo por ventas \$ por año \$ 381.332,86

c - Costos por venta totales por mes

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Du Port	\$ 32.444,08	\$ 32.444,08	\$ 32.444,08	\$ 25.887,09	\$ 25.887,09	\$ 25.887,09
Pacu Store	\$ 30.333,30	\$ 30.333,30	\$ 47.666,61	\$ 30.333,30	\$ 30.333,30	\$ 30.333,30
Parking Florida	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Paseo Colombres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL MENSUAL	\$ 62.777,38	\$ 62.777,38	\$ 80.110,69	\$ 56.220,38	\$ 56.220,38	\$ 56.220,38
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Du Port	\$ 25.887,09	\$ 25.887,09	\$ 32.444,08	\$ 32.444,08	\$ 32.444,08	\$ 32.444,08
Pacu Store	\$ 30.333,30	\$ 30.333,30	\$ 30.333,30	\$ 30.333,30	\$ 30.333,30	\$ 30.333,30
Parking Florida	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Paseo Colombres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL MENSUAL	\$ 56.220,38	\$ 56.220,38	\$ 62.777,38	\$ 62.777,38	\$ 62.777,38	\$ 62.777,38

3 - Egresos

a - Pago de CANON e Impuestos Municipales

PÁRRAFOS EXTRAÍDOS DE UN PLIEGO LICITATORIO MUNICIPAL:

ARTICULO 6: CANON OFRECIDO

a) La propuesta de canon (Oferta económica Sobre Nro 4) deberá establecer con absoluta claridad la conformación del mismo con sujeción al siguiente parámetro:

Canon sobre Facturación Bruta:

Monto mensual que el Concesionario abonará en función de la Facturación Bruta por todos los servicios prestados y los bienes comercializados en toda el área de Concesión (facturación con IVA incluido). Deberá fijarse y cotizarse en la Oferta Económica (Sobre Nro. 4) como un porcentaje sobre la facturación bruta mensual. Dicho porcentaje mensual será fijo a lo largo de todo el período de la concesión y no se admitirán variaciones del mismo. En el caso de que el concesionario formalice contratos de alquiler, arrendamientos, subconcesiones o comodato con terceros; los ingresos de explotación provenientes de la facturación de cada uno de estos terceros estarán alcanzados por el porcentaje de facturación en concepto de canon fijado en el presente artículo. De esta forma se entiende que el canon alcanza a toda la facturación que surja por distintas actividades en el área de concesión, independientemente de las relaciones contractuales que surjan entre terceros y el grupo concesionario.

El concesionario podrá formalizar contratos de alquiler, arrendamientos, subconcesiones o comodato con terceros; previa autorización de la Municipalidad de Rosario. No obstante el cumplimiento de todas las exigencias que emergen del presente pliego y los compromisos asumidos en materia de inversiones, plazos de ejecución de las mismas, tipos de explotación y plazos de habilitación serán de su exclusiva responsabilidad, no pudiendo involucrar ni responsabilizar a terceros por su falta de cumplimiento.

b) El concesionario estará obligado a continuar abonando el canon respectivo bajo las mismas cláusulas y condiciones vigentes al vencimiento de la concesión, hasta tanto se efectivice la entrega del inmueble a la Municipalidad mediante el acta correspondiente, ante el requerimiento de cualquiera de las dos partes.

c) En virtud de estar el canon exento al impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) (Art. 6° de la Ley N° 23.349), las ofertas deberá expresarse por un monto cierto, total y definitivo a pagar a la Municipalidad, sin hacer mención del citado tributo.

d) El Concesionario deberá ingresar a través de las Cajas del Banco Municipal de Rosario, previa intervención de la Dirección de Gravámenes Especiales, los importes de los cánones de acuerdo con la oferta aceptada, dentro de los 15 (quince) primeros días de cada mes, vencido y en forma consecutiva; se liquidará el canon en base a la Declaración Jurada (nota) que deberá presentar ante la Dirección de Gravámenes Especiales, la falta de pago en el plazo establecido dará lugar a la aplicación de los intereses dispuestos por el Artículo 41 del Código Tributario Municipal (Mora).

El concesionario deberá además afrontar el pago de las obligaciones tributarias nacionales, provinciales y municipales en vigencia, y a crearse, como así también laborales y previsionales de ley.

Nuestro ofrecimiento mensual será del: 10%
Sobre facturación bruta + IVA

FACTURACION BRUTA TOTAL (2005)	\$	3.138.070,90
---------------------------------------	-----------	---------------------

FACTURACION BRUTA TOTAL (2005) + IVA (21%)	\$	3.797.065,79
---	-----------	---------------------

CANON ANUAL TOTAL (2005)	\$	379.706,58
---------------------------------	-----------	-------------------

CANON PROMEDIO MENSUAL (2005)	\$	31.642,21
--------------------------------------	-----------	------------------

b - Sueldos, jornales y cargas sociales

Puesto	Neto mensual	Cantidad de puestos a ocupar	Anual c/cargas sociales	Empresa
CEO	\$ 4.500,00	1	\$ 87.750,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Gerentes	\$ 2.500,00	3	\$ 146.250,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Asistente CEO	\$ 1.200,00	1	\$ 23.400,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Personal administrativo	\$ 700,00	9	\$ 122.850,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Personal comercial	\$ 900,00	4	\$ 70.200,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Administración RRHH	\$ 700,00	2	\$ 27.300,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Encargado del Paseo	\$ 1.300,00	1	\$ 25.350,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Encargado de Pacu Store	\$ 1.000,00	1	\$ 19.500,00	Pacu Store SRL
Encargado de Du Port	\$ 1.300,00	1	\$ 25.350,00	Du Port
Asistente del Paseo	\$ 800,00	1	\$ 15.600,00	Inversiones Rosarinas S.A.
Atención de Pacu Store	\$ 600,00	4	\$ 46.800,00	Pacu Store SRL
Cheff	\$ 1.300,00	1	\$ 25.350,00	Du Port
Cajero	\$ 800,00	1	\$ 15.600,00	Du Port
Metre	\$ 800,00	1	\$ 15.600,00	Du Port
Mozos	\$ 500,00	15	\$ 146.250,00	Du Port
Cocineros	\$ 600,00	10	\$ 117.000,00	Du Port
Recepcionista	\$ 600,00	2	\$ 23.400,00	Du Port
		58	\$ 953.550,00	
SUELDOS Y CARGAS MENSUALES			\$ 79.462,50	

c - Servicios Públicos**EPE**

Empresa	Potencia instalada W	Horas de trabajo	Kw mes	Costo promedio Kw	Total mensual	Total anual
Du Port	20538	8	4929,12	\$ 0,05	\$ 246,46	\$ 2.957,47
Pacu Store	8886	12	3198,96	\$ 0,05	\$ 159,95	\$ 1.919,38
Parking Florida	6000	4	720	\$ 0,05	\$ 36,00	\$ 432,00
Paseo Colombres	31000	8	7440	\$ 0,05	\$ 372,00	\$ 4.464,00
TOTAL					\$ 814,40	\$ 9.772,85

Fuentes: EPE / Datos técnicos de proveedores de los principales equipos a utilizar

LITORAL GAS

Empresa	Potencia instalada M3 hora	Horas de trabajo	M3 mes	Costo promedio M3	Total mensual	Total anual
Du Port (1)	24,52	8	5884,8	\$ 0,096	\$ 564,94	\$ 6.779,29
Pacu Store (2)	7,54	12	2714,4	\$ 0,096	\$ 260,58	\$ 3.126,99
Paseo Colombres (3)	30	8	7200	\$ 0,096	\$ 691,20	\$ 4.838,40
TOTAL					\$ 1.516,72	\$ 14.744,68

Fuentes: www.litoralgas.com / Datos técnicos de proveedores de los principales equipos a utilizar

(1) - Incluye: Equipos gastronomicos + plus calefacción meses de frío

(2) - Incluye: Una cocina + plus calefacción meses de frío

(3) - Incluye: solo calefacción meses de frío

AGUAS PROVINCIALES

Empresa	Consumo medio estimado de M3	Horas de trabajo	M3 mes	Costo promedio M3	Total mensual	Total anual
Du Port (1)	24,52	8	5884,8	\$ 0,05	\$ 294,24	\$ 3.530,88
Pacu Store (2)	7,54	12	2714,4	\$ 0,05	\$ 135,72	\$ 1.628,64
Parking Florida	6000	4	720	\$ 0,05	\$ 36,00	\$ 432,00
Paseo Colombres (3)	60	8	14400	\$ 0,05	\$ 720,00	\$ 5.040,00
TOTAL					\$ 1.185,96	\$ 10.631,52

Fuentes: www.aps.com.ar

TOTAL SERVICIOS	\$ 35.149,05
------------------------	---------------------

TOTAL SERVICIOS (MENSUAL)	\$ 2.929,09
----------------------------------	--------------------

d - Telefonía**TELEFONÍA: Telecom / Personal**

Empresa	TE fijo (1)	TE móvil (2)	Total Mes	Total anual
Du Port	\$ 180,00	\$ 150,00	\$ 330,00	\$ 3.960,00
Pacu Store	\$ 130,00	\$ 150,00	\$ 280,00	\$ 3.360,00
Parking Florida	\$ -	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Paseo Colombres	\$ 430,00	\$ 600,00	\$ 1.030,00	\$ 12.360,00
TOTAL				\$ 21.480,00

Fuentes: Facturas de Telecom / Planes Personal Empresa

(1) - Consumo estimado en base a consumos de empresas similares existentes.

(2) - Consumo estimado en base a plan de monto fijo por TE. Celular (cantidad de celulares 7 total)

MENSUAL	\$ 1.790,00
----------------	--------------------

e - Papelería, correos e insumos

Empresa	Estim. Mensual (1)	Total anual
Du Port	\$ 80,00	\$ 960,00
Pacu Store	\$ 80,00	\$ 960,00
Parking Florida	\$ 50,00	\$ 600,00
Paseo Colombres	\$ 300,00	\$ 3.600,00
TOTAL		\$ 6.120,00

(1) - La estimación incluye gastos en papelería comercial, insumos de computación y correos.

f - Mantenimiento

Empresa	Estim. Mensual (1)	Total anual
Du Port	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Pacu Store	\$ 180,00	\$ 2.160,00
Parking Florida	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Paseo Colombres	\$ 600,00	\$ 7.200,00
TOTAL	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00

(1) - Se realizara una licitación entre empresas proveedoras de estos servicios, el contrato incluirá mantenimiento preventivo y correctivo. Incluyendo además emergencias la 24hs y servicios de reparación. El monto será fijo mensual contemplando todas las empresas de nuestro grupo. Precio estimado de \$1200 mensuales, base consulta a una empresa especializada.

g - Costos de MKT y pagina Web

CONCEPTO	Total anual
Web (incluye diseño + mantenimiento mensual)	\$ 7.400,00
Promociones	\$ 18.000,00
Merchandising	\$ 10.000,00
Pauta Publicitaria (televisión y radio)	\$ 55.000,00
Pauta Publicitaria (Diarios y Revistas)	\$ 35.000,00
Diseño gráfico e imagen corporativa	\$ 21.000,00
Impresión de tarjetas, cartelería, afiches, etc	\$ 18.000,00
Correo (mailing a profesionales, periodistas, personajes reconocidos)	\$ 3.000,00
Regalaría y tarjetas (días de la madre, primavera, fin de año, etc)	\$ 5.000,00
TOTAL (Primer año)	\$ 172.400,00
TOTAL (años siguientes)	\$ 172.400,00

h - Gastos en contaduría externa

CONCEPTO	Total anual
Estudio de Contadores (1)	\$ 12.000,00
TOTAL	\$ 12.000,00

(1) - Se realizara una licitación entre estudios contables que califiquen con las expectativas de los accionistas, el contrato incluirá la conciliación de impuestos, análisis y aprobación de balances. Incluyendo además asesoría en reglamentación impositivas y contables. El monto será fijo mensual contemplando todas las empresas de nuestro grupo. El costo estimado de \$1000 mensuales en base consultas a diferentes estudios contables.

i - Gastos en Asesoría Legal

CONCEPTO	Total anual
Estudio de Contadores (1)	\$ 13.200,00
TOTAL	\$ 13.200,00

(1) - Se realizara una licitación entre estudios contables que califiquen con las expectativas de los accionistas, el contrato incluirá la conciliación de impuestos, análisis y aprobación de balances. Incluyendo además asesoría en reglamentación impositivas y contables. El monto será fijo mensual contemplando todas las empresas de nuestro grupo. El costo estimado de \$1100 mensuales en base consultas a diferentes estudios contables.

j - Gastos en Limpieza

Empresa	Estim. Mensual (1)	Total anual
Du Port	\$ 375,00	\$ 4.500,00
Pacu Store	\$ 225,00	\$ 2.700,00
Parking Florida	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Paseo Colombres	\$ 750,00	\$ 9.000,00
TOTAL	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00

(1) - Se realizara una licitación entre empresas proveedoras proveedoras de limpieza y maestranza, el contrato incluirá limpieza, desinfección, mantenimiento de las áreas parqueadas de todo el complejo y además de la limpieza de nuestros locales. No incluirá la limpieza de los locales alquilados. El monto será fijo mensual contemplando todas las empresas de nuestro grupo. Precio estimado de \$2000 mensuales, base consulta a una empresa especializada.

k - Gastos Bancarios

CONCEPTO	Total anual	
Costo Bancario (1)	\$	6.000,00
TOTAL	\$	6.000,00

(1) - El costo estimado de en concepto de gasto bancario es de \$500 mensuales, incluye el mantenimiento de las cuentas, chequeras, sellados y otros gastos.

l - Previsión por Deudores Incobrables

CONCEPTO	Total anual	
Previsión (1)	\$	9.414,21
TOTAL	\$	9.414,21

(1) - Se estimo como previsión por deudas incobrables un 0,3% del total de los Ingresos

APÉNDICE II "Lay Out"

(Consultar versión impresa)

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía:

Porter ME - "*Estrategia Competitiva*" - Segunda edición, Buenos Aires, Argentina - Editorial Rei; 1992.

Santesmases Mestre M. / Sanchez de Dusso F. / Kosiak de Jesualdo G. - "*Marketing Conceptos y Estrategias*" - Primera edición, Madrid, España - Ediciones Piramide; 2000.

Ries A. / Trout J. - "*Posicionamiento*" - Segunda edición, Mexico DF, Mexico - Mc Graw Hill interamericana de Mexico; 1989.

Stanton WJ / Etzel MJ / Walker BJ - "*Fundamentos de Marketing*" - Sexta edición, Mexico DF, Mexico - Mc Graw Hill interamericana de Mexico; 1996.

Saporosi G - "*Clinica Empresaria*" - Segunda edición, Buenos Aires, Argentina - Ediciones Macchi; 1999.

Serra R. / Kastika E. - "*Re estructurando Empresas*" - Buenos Aires, Argentina - Ediciones Macchi.

Biblioteca de Manuales Practicos de Marketing - "*Instrumentos de Analisis de Marketing Estrategico*" - Madrid, España - Ediciones Diaz de Santos S.A.; 1976.

Brealey RA / Myers SC - "*Principios de Finanzas Corporativas*" - Quinta edición, Madrid, España - Mc Graw Hill interamericana de España; 1998.

Kotler P. - "*Dirección de Mercadotecnia*" - Octava edición, Mexico DF, Mexico - Prenticehall Hispanoamerica; 1996.

Borello A. - *"El Plan de Negocios"* – Primera edición, Bogota, Colombia – McGraw Hill interamericana de Colombia; 2004.

Cejas O. MBA PhD - *"Apuntes de Direccion Estrategica: La Hipercompetitividad"* – Rosario, Argentina – 2002.

ETUR - "Resultado Anual Encuesta De Recepción En Las Oficinas Del Ente Turístico Rosario" – Rosario, Argentina .

ETUR - "Estadísticas 2000-2001-2002" – Rosario, Argentina .

AC NIELSEN - "El mercado que recibe el nuevo presidente" – Buenos Aires, Argentina - AC NIELSEN, Mayo 2003.

Guia de Restaurantes – Revista todo en Magazine, Junio 2004; N2: pag 54 a 56.

Paginas WEB consultadas:

www.rosario.gov

www.indec.mecon.ar

www.viagourmet.com.ar

www.innovateur.co.uk