

## Proyectos de inversión

**Autor:** Jorge M. Ramallo **Fecha:** 14-05-2009

**Temática:** Gestión

**Nivel:** N3- Alta dirección

**Focus:** General

**Resumen:** Habitualmente recibo pedidos en mi consultoria de personas que desean iniciar un negocio gastronómico. Estas personas tienen por lo general una mirada idealista de la actividad que normalmente los lleva a cometer errores que cuestan caros. La imagen de un restaurante, bar o café, es por lo general lo suficientemente atractiva para generar ideas que pueden llevar a un gran éxito o por lo contrario a enfrentarse con complicaciones y pérdidas de dinero.

Habitualmente recibo pedidos en mi consultoria de personas que desean iniciar un negocio gastronómico. Estas personas tienen por lo general una mirada idealista de la actividad que normalmente los lleva a cometer errores que cuestan caros.

La imagen de un restaurante, bar o café, es por lo general lo suficientemente atractiva para generar ideas que pueden llevar a un gran éxito o por lo contrario a enfrentarse con complicaciones y pérdidas de dinero.

Por lo general este candidato a restaurateur, desconoce la actividad desde dentro y se queda con la imagen externa donde el glamour resulta atractivo.

Es hasta cómico escuchar algunas suposiciones de personas que quieren tener su establecimiento gastronómico, hablando de las bondades de su idea, de lo bien que saben cocinar, de la gran cantidad de amigos que vendrían, como hacen los cálculos de cuanto van a ganar y de lo mucho que van a crecer a través de su idea, olvidando al mismo tiempo la enorme cantidad de gastos e inversiones necesarias para llevarlo cabo.

Hace poco tuve la oportunidad de conversar con una mujer que quería armar su negocio, para ello ya había visto un local, tenía pensada la decoración, hasta había elegido los manteles, sabía que tipo de comida quería servir y las grandes posibilidades que tenía el negocio. Por otro lado, jamás había pensado en la inversión que tenía que realizar, ni el personal que tenía que contratar, ni la enorme cantidad de gastos que tenía por delante. Y lo mejor de todo pensaba y calculaba como iba a crecer y tener utilidad con un establecimiento nuevo.

Sin menospreciar sus expectativas nuestra recomendación, como lo es siempre, fue la de comenzar con la confección de un Proyecto, que le permitiera ver y probar en "papel", las bondades de su idea.

El Proyecto de Inversión permite poner a prueba nuestra idea sin arriesgar más que un trozo de papel, se trata de generar un modelo del negocio que pretendemos evaluando todos los aspectos que influirán en su desarrollo.

Un proyecto es el deseo de hacer algo. En lenguaje técnico la palabra "proyecto" es la transformación de esa voluntad o deseo en un plan concreto y pensado en todos sus detalles, entre los que tenemos:

1. ¿Qué se va a hacer? Definición - identificación - producto
2. ¿Por qué? Fundamentación - propósito
3. ¿Para qué? Objetivos - fin
4. ¿Cuánto? Metas
5. ¿Dónde? Localización
6. ¿Cómo? Actividades
7. ¿Cuándo? Cronograma
8. ¿Con qué y con quienes? Recursos - responsabilidades
9. ¿Bajo qué condiciones? Supuestos

Por tal motivo un proyecto de inversión es la recopilación de información necesaria para implementar una actividad productiva que permita a sus promotores obtener utilidades. En el incluiremos todas las variables que influirán en el desarrollo del negocio, analizando todos los aspectos desde el inicio:

### La oportunidad

Describiremos las cualidades de la idea principal.

Organizaremos la información para el plan de negocio. Incluiremos la información sobre la empresa, producto o servicio, los clientes, el mercado, la competencia y el potencial.

Ésta es la primera sección del plan, e incluiremos una descripción de todos los elementos que incluyen su desarrollo más detalladamente más adelante.

Describiremos a la compañía. Explicaremos el propósito del negocio. Hablaremos de las habilidades propias y las de nuestro equipo.

Explicaremos el producto y daremos una idea de cómo lo haremos.

También hablaremos del mercado que estamos incorporando. Hablaremos de las tendencias generales en el mercado. Los detalles sobre el segmento de mercado que estamos persiguiendo, el lugar al que está apuntando y su cliente objeto.

### **El objetivo**

Definición de dónde queremos llegar, concepciones a mediano y largo plazo. En esta sección describiremos cuales son nuestras ideas, la de nuestra organización, mirando a largo plazo y a través de nuestra característica e incluso nuestra identidad.

Deben ser claros y estimulantes, para permitirnos a nosotros y a terceros ver sin dudas el horizonte que planeamos.

Ya hemos hablado en anteriores artículos sobre la necesidad de que existan objetivos que ayuden al desarrollo y crecimiento de nuestra organización, que vemos en el futuro de nuestro emprendimiento y a donde queremos llegar.

### **Misión**

- ¿Qué vendemos?
- ¿A quién se lo vendemos?
- ¿Con que ventaja competitiva nos diferenciamos de la competencia?

La misión es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado.

Revela las características de la empresa, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que el restaurante se propone satisfacer.

En esta sección debemos contar con claridad como vamos a construir nuestra identidad, cuáles van a ser nuestras virtudes, porqué vamos a ser mejores que los demás competidores.

### **Estrategia competitiva**

La estrategia que será usada para penetrar en el mercado.

Describiremos como tenemos pensado lograr que el establecimiento se inserte en el mercado potencial. Cómo impactaremos sobre los consumidores o posibles clientes.

### **Barreras de entrada**

- ¿Qué es lo mejor que puede pasar?
- ¿Qué se puede hacer para que aumente la posibilidad de que pase?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada que se han levantado?

Como fruto de un análisis de la situación nos ubicaremos como críticos de nuestro emprendimiento y analizaremos la respuesta a estas preguntas. Cómo podemos empezar a diagramar las estrategias para lograr que se cumpla nuestro objetivo.

Qué puede suceder en diferentes escenarios, cómo podemos prever las diferentes situaciones del ambiente, el mercado, la economía, la competencia, las modas, etc.

## **Evaluación F.O.D.A**

No por repetido menos eficaz, el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, nos brindará si somos objetivos, una base de información importante para la toma de decisiones.

Fortalezas:

- Son actividades internas de una empresa que se hacen especialmente bien.

Oportunidades:

- Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a la empresa en el futuro.

Debilidades:

- Se refiere a las actividades internas de gestión, comercialización, finanzas, producción y desarrollo que limitan el éxito general de la empresa.

Amenazas:

- Consisten en tendencias económicas, sociales, políticas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para el desarrollo de la empresa.

## **Servicios a desarrollar**

- Descripción de las ventajas, detalles, cualidades de los servicios previstos y diferenciadores.

En este punto describiremos las características del negocio, tipo de menú a ofrecer, cualidades de los platos, modalidad de servicio, detalles de la ambientación, servicios adicionales, características de los camareros, nivel del público objeto, etc.

También describiremos el tipo de mobiliario, el equipamiento de cocina, la distribución de personal, uniformes, cartas, programa de marketing y otros.

En este punto y con la colaboración de profesionales especializados se determinarán necesidades de:

- Espacio necesario para el desarrollo de las actividades propuestas.
- Distribución en base a secuencias de servicio.
- Decoración.
- Lay Out de la cocina.
- Equipamiento de cocina.
- Necesidades de reforma o constructivas.
- Mobiliario del salón (mesas, sillas, guerdones, muebles auxiliares).
- Vajilla y cristalería.
- Depósitos.

## **Recursos Humanos**

Aquí evaluaremos las necesidades de personal del emprendimiento. Se realizará una descripción de los puestos de trabajo, los perfiles de los mismos, donde pondremos las características que pretendemos para el equipo de trabajo.

Evaluaremos la cantidad de personal en las diferentes etapas del proyecto y las funciones que desempeñará cada uno, así como las capacidades de ellos para realizar su tarea.

Generaremos un organigrama de la futura empresa y estableceremos una idea del circuito de trabajo

## **Evaluación de la zona**

También se evaluará la zona, realizando un estudio de mercado, analizando, población flotante y residente, competencia, peatonalidad, capacidad de aparcamiento, seguridad, etc.

Presentaremos un listado de los competidores directos que influyen en la zona.

## **La evaluación económica del proyecto**

En función de la investigación realizada generaremos un presupuesto detallado de la inversión inicial, a efectos de obtener una idea ajustada del capital necesario para comenzar con la actividad.

En un segundo paso se generará un pliego de condiciones técnicas para realizar la cotización en base a presupuestos presentados por los proveedores.

Por otro lado, también debe realizarse una estimación de la facturación futura, tratando de ajustar lo máximo posible los valores para juzgar el flujo de ingresos y llegar a generar un punto de equilibrio.

De esta forma el interesado podrá juzgar la magnitud de la inversión y las posibilidades que tiene de recuperar la inversión.

Debemos ser cautos en esta instancia y realistas, al mismo tiempo, para que los valores expresados reflejen con la mayor exactitud posible los datos de la inversión.

## **Conclusiones**

El desarrollo de los proyectos de inversión permite establecer las condiciones que tendrá el emprendimiento. Esto permite evaluar en forma teórica, su funcionamiento futuro. En base a esto, el receptor del mismo, podrá formarse una idea de los defectos y virtudes, del potencial de desarrollo, y los riesgos que deberá asumir. Los proyectos de inversión permiten, entonces, una visión realista de la idea, una evaluación objetiva de las necesidades y asumir la inversión y su posible recuperación.

Jorge M. Ramallo

Consultor de Restauración en Argentina