



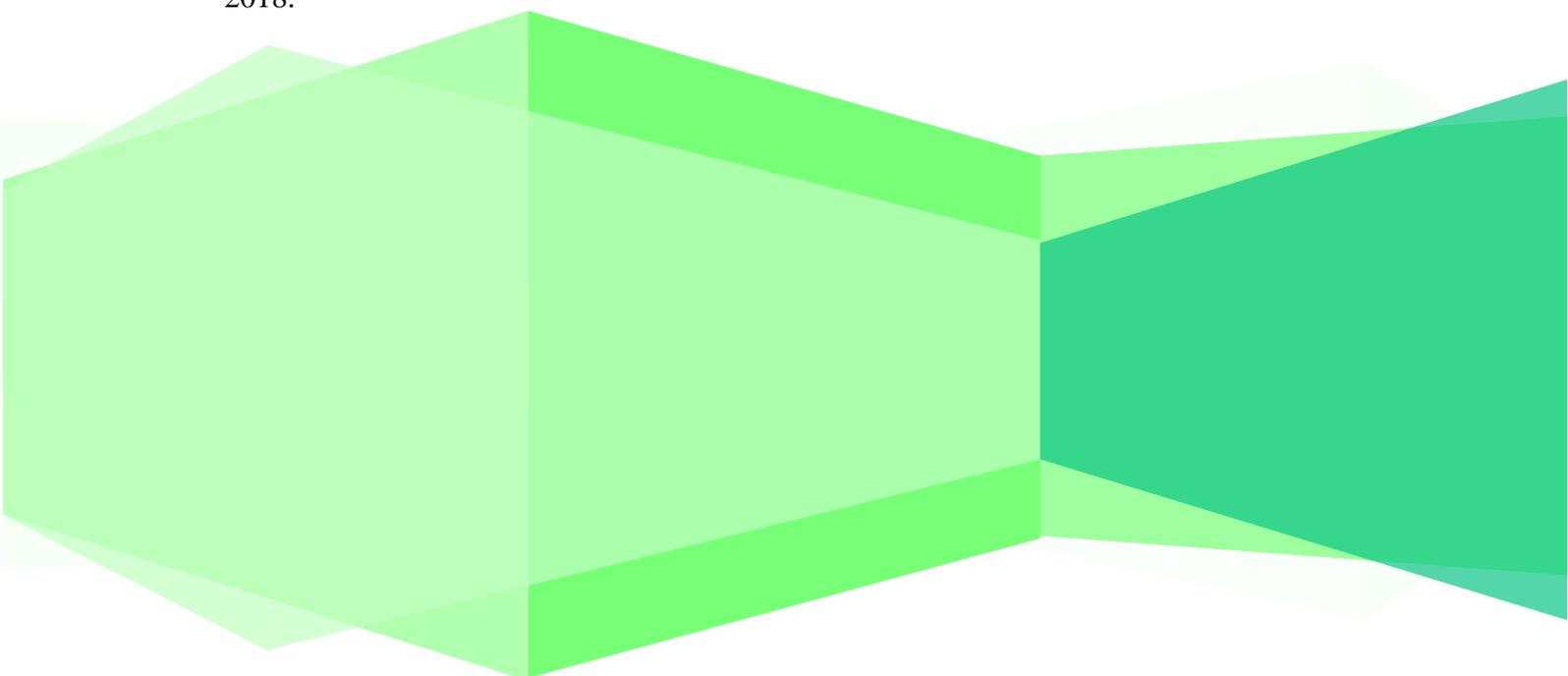
GALLI, SANTIAGO.

TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“Proyecto de inversión con el objetivo de brindar un nuevo enfoque para la línea de productos artesanales de la empresa Dulces Otito S.A.I.C, basado en la apertura de un café”

2018.



“Desplegar nuestro talento al servicio de un proyecto en el que creemos es una de las principales fuentes de satisfacción que los seres humanos podemos experimentar en esta vida. Nos sentimos realizados porque se está realizando el potencial con el que nacimos. Las personas que más detecten y desarrollen su propio talento, más enriquecerán su vida y la de los demás”. Abraham Maslow.

Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo de aplicación profesional de la carrera Licenciatura en Administración, surge como iniciativa del desarrollo del Trabajo Final de graduación. Se plantea como objetivo general del mismo, desarrollar la viabilidad integral y la evaluación de un proyecto de inversión para Dulces Otito S.A.I.C, con el propósito de un nuevo enfoque para la Línea de Productos Artesanales, a partir de Marzo de 2018.

La organización bajo análisis, se encuentra ubicada en la capital de la provincia de Jujuy, y la misma se dedica a la producción y comercialización de conservas de tomates y dulces artesanales.

En búsqueda de una alternativa comercial para la línea de productos artesanales en primera instancia, se realizó el análisis macro y micro de la empresa, continuando con un análisis interno de la misma, en donde se analizaron los canales de distribución de dichos productos, como así también se relevaron datos de utilidad sobre la comercialización de los mismos entre otras cosas.

Al tratarse de un proyecto de inversión se consideró necesario el estudio de una serie de viabilidades con el propósito de obtener la mayor cantidad de información posible. Entre las cuales se pueden nombrar la viabilidad comercial, la viabilidad técnica, la viabilidad organizacional, la viabilidad legal-impositiva, la viabilidad ambiental y por último la viabilidad económica-financiera.

El principal objetivo de los estudios realizados y mencionados anteriormente, es reducir al mínimo las incertidumbres del proyecto en estudio y brindar información real, para luego volcarlos en un Cash Flow y de esa manera estimar los resultados lo más cercanos posibles a la realidad. Lo que permitirá cometer la menor cantidad de errores posibles en el futuro.

Palabras claves:

Proyecto de inversión.

Viabilidades.

Cash Flow.

Abstract

The aim of this paper is the development of the final work for graduation in Administration sciences. Its general objective is to develop the evaluation of an investment project for Dulces Otito S.A.I.C, with the purpose of a new approach for the Artisanal Products Line, since December 2017.

The company under analysis, is located in the capital of the province of Jujuy. It produces and commercializes canned tomatoes products and artisanal marmalades, sweets and jellies.

In search of a commercial alternative for the line of handicraft products, a macro and micro analysis of the company was carried out, considering its internal analysis, the product distribution channels, as well as useful data about commercialization.

Being an investment project, it is necessary to study a series of viabilities in order to obtain as much information as possible. The investigations taken into consideration were the following ones: commercial viability, technical feasibility, as well as organizational, legal-tax and environmental viability and finally economic-financial viability even.

The main objective of the studies carried out and mentioned above, is to minimize the uncertainties of the project and to provide real information which will then be pour into a Cash Flow and in that way estimate the results as close as possible to reality.

Key Words:

Investment project.

Viabilities.

Cash Flow.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
TEMA, JUSTIFICACIÓN.....	11
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
MARCO TEÓRICO.....	13
Plan de negocios.....	14
Análisis PESTEL.....	15
Cinco fuerzas competitivas de Michael Portter.....	15
Cadena de valor.....	17
Matriz FODA.....	18
Misión, visión, valores y políticas de una organización.....	21
Análisis de mercado, el negocio y el producto.....	22
Canales de distribución.....	23
Viabilidades.....	25
Viabilidad comercial.....	25
Viabilidad técnica.....	28
Viabilidad organizacional.....	29
Viabilidad legal.....	29
Viabilidad ambiental.....	30
Viabilidad económica-financiera.....	30

MARCO METODOLÓGICO.....	40
DIAGNÓSTICO.....	44
Análisis PESTEL.....	45
Las cinco fuerzas competitivas.....	49
Cadena de valor.....	53
Brief de la empresa.....	64
Misión, visión y valores de la empresa.....	70
Políticas de calidad.....	71
Evolución de actividades y rentabilidad.....	72
Análisis de los canales de distribución	79
Análisis de transporte.....	86
Análisis de la venta de la línea artesanal de Dulces Otito.....	92
FODA.....	97
PROYECTO DE APERTURA DE LA CONFITERÍA.....	100
DESARROLLO DE VIABILIDADES.....	101
Viabilidad comercial.....	102
Viabilidad técnica.....	110
Viabilidad organizacional.....	117
Viabilidad legal-impositiva.....	125
Viabilidad ambiental.....	127
Viabilidad económica-financiera.....	127
CONCLUSIÓN.....	138
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140
ANEXOS.....	142

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E IMÁGENES

Imágenes

Imagen N° 1: Selección de tomate.	Pág. 54
Imagen N° 2: Producción de dulces.	Pág. 56
Imagen N° 3: Línea roja Dulces Otito.	Pág. 58
Imagen N° 4: Almacenamiento.	Pág. 59
Imagen N° 5: Promoción de los productos.	Pág. 109
Imagen N° 6: Exhibición de productos Otito.	Pág. 109
Imagen N° 7: Local comercial barrio Ciudad de Nieva.	Pág. 111
Imagen N° 8: Vista panorámica.	Pág. 112
Imagen N° 9: Foto del inmueble.	Pág. 112

Tablas

Tabla N° 1: Técnicas metodológicas.	Pág. 43
Tabla N° 2: Valoración fuerzas competitivas.	Pág. 52
Tabla N° 3: Volumen de venta.	Pág. 73
Tabla N° 4: Variación costo salarial y volumen de venta.	Pág. 74
Tabla N° 5: Variación costo de venta y volumen de venta.	Pág. 75
Tabla N° 6: Cotización del dólar.	Pág. 76
Tabla N° 7: Variaciones	Pág. 77
Tabla N° 8: Precio de venta.	Pág. 80
Tabla N° 9: Precio de venta Vinería San Juan.	Pág. 83
Tabla N° 10: Distribución línea artesanal en la provincia de Jujuy.	Pág. 84
Tabla N° 11: Gastos generales.	Pág. 85
Tabla N° 12: Comparación punto de venta.	Pág. 85

Tabla N° 13: Análisis de transporte.	Pág. 86
Tabla N° 14: Destino Bs As.	Pág. 88
Tabla N° 15: Destino Litoral.	Pág. 89
Tabla N° 16: Destino Tucumán.	Pág. 90
Tabla N° 17: Conclusiones transporte.	Pág. 91
Tabla N° 18: Ventas línea artesanal, mermelada.	Pág. 93
Tabla N° 19: Ventas línea artesanal, dulce	Pág. 93
Tabla N° 20: Ventas línea artesanal, jalea.	Pág. 94
Tabla N° 21: Ventas línea artesanal.	Pág. 94
Tabla N° 22: Ventas línea artesanal por 1kg.	Pág. 95
Tabla N° 23: Ventas línea artesanal por 3,8 kg.	Pág. 95
Tabla N° 24: Estimación de la demanda.	Pág. 104
Tabla N° 25: Productos confitería.	Pág. 105
Tabla N° 26: Ingresos por venta anualizados.	Pág. 105
Tabla N° 27: Alquiler anualizado.	Pág. 106
Tabla N° 28: IIBB anualizado.	Pág. 106
Tabla N° 29: Sueldos anualizados.	Pág. 106
Tabla N° 30: Cargas sociales anualizadas.	Pág. 106
Tabla N° 31: Luz y agua anualizados.	Pág. 107
Tabla N° 32: Gas anualizado.	Pág. 107
Tabla N° 33: Publicidad anualizada.	Pág. 107
Tabla N° 34: Productos confitería.	Pág. 108
Tabla N° 35: Total inversiones en infraestructura	Pág. 114
Tabla N° 36: Inversiones en equipamiento.	Pág. 114

Tabla N° 37: Inversiones en equipamiento.	Pág. 114
Tabla N° 38: Inversiones en equipamiento.	Pág. 115
Tabla N° 39: Total de inversiones.	Pág. 116
Tabla N° 40: Personal confitería.	Pág. 124
Tabla N° 41: Tramites y habilitaciones.	Pág. 126
Tabla N° 42: Tasa libre de riesgo.	Pág. 128
Tabla N° 43: Índices de precios al consumidor Argentino.	Pág. 130
Tabla N° 44: Datos estimación de la demanda.	Pág. 132
Tabla N° 45: Estimación de la demanda.	Pág. 133
Tabla N° 46: Análisis de sensibilidad, ingresos.	Pág. 135
Tabla N° 47: Análisis de sensibilidad, tasa de descuento.	Pág. 136
Tabla N° 48: Análisis de sensibilidad, costo de mercadería vendida.	Pág. 136
Tabla N° 49: Análisis de sensibilidad por escenarios.	Pág. 137
<u>Anexo:</u>	
Tabla N° 50: Escala salarial.	Pág. 148
Tabla N° 51: Inversiones en refacciones de infraestructura, porcelanato.	Pág. 151
Tabla N° 52: Inversiones en refacciones de infraestructura, cielorraso.	Pág. 151
Tabla N° 53: Inversiones en refacciones de infraestructura, focos led.	Pág. 151
Tabla N° 54: Inversiones en refacciones de infraestructura, pintura latex.	Pág. 151
Tabla N° 55: Inversiones en infraestructura, puerta.	Pág. 151
Tabla N° 56: Inversiones en infraestructura, puerta baños.	Pág. 152
Tabla N° 57: Inversiones en infraestructura, ventana corrediza	Pág. 152
Tabla N° 58: Habilitación municipal.	Pág. 152
Tabla N° 59: Inspección bomberos.	Pág. 152
Tabla N° 60: Desinfección del local.	Pág. 152
Tabla N° 61: Seguro contra terceros.	Pág. 152
Tabla N° 62: Renovación de matafuegos.	Pág. 152
Tabla N° 63: Ingresos por venta.	Pág. 153
Tabla N° 64: Costo de mercadería vendida.	Pág. 153

Tabla N° 65: Alquiler.	Pág. 153
Tabla N° 66: Ingresos brutos.	Pág. 154
Tabla N° 67: Sueldos.	Pág. 154
Tabla N° 68: Cargas Sociales.	Pág. 154
Tabla N° 69: Total tramites y habilitaciones.	Pág. 155

INTRODUCCIÓN

Dulces Otito es una empresa familiar ubicada en la provincia de Jujuy, la misma cuenta con 63 años de trayectoria. Su actividad principal radica en la producción y comercialización de dulces artesanales y conservas de tomate.

El presente trabajo tiene como objetivo primordial brindar una alternativa de negocios a través de un proyecto de inversión, el cual se encuentra basado en la apertura de un café, que brinde de esa forma un nuevo enfoque a la línea artesanal de Dulces Otito. Con ello lo que se intenta, es analizar entre otras cosas, los canales de distribución que se utilizan actualmente en la empresa y descubrir si los mismos son los adecuados. A partir de este análisis, se buscará brindar dicha alternativa de negocios que permita a la empresa obtener no solamente beneficios económicos sino también, revitalizar la imagen de la empresa, ya que la misma se ha ido perdiendo con el transcurso del tiempo y actualmente representa una problemática para la misma.

A partir de lo expuesto anteriormente, se buscará plasmar en la presente investigación todos aquellos ítems que conforman un plan de negocios, a fin de brindar información precisa, actualizada y de interés sobre dicha temática.

TEMA: “Proyecto de inversión con el objetivo de brindar un nuevo enfoque para la línea de productos artesanales de la empresa Dulces Otito S.A.I.C, basado en la apertura de un café”

JUSTIFICACIÓN

El motivo de la evaluación de la apertura de un café como proyecto de inversión para la empresa Dulces Otito como temática a desarrollar, radica en la oportunidad latente de aprovechamiento del reconocimiento y trayectoria de la empresa, a través de un proyecto de inversión que permita revitalizar la imagen de la misma, la cual con el transcurso del tiempo, se ha visto disminuida. Y a su vez, ofrecer una nueva alternativa de negocios con proyección a futuro, innovando en actividades comerciales, sumadas a las que se realizan actualmente.

En sus comienzos la empresa Dulces Otito se dedicaba únicamente a la producción y comercialización de dulces artesanales. Posteriormente, en búsqueda de aumentar los volúmenes de facturación y de aprovechar los contactos comerciales generados, se tomó la decisión de incorporar una nueva unidad de negocios de carácter industrial dedicada a la elaboración y comercialización de conservas de tomate.

Con el paso del tiempo, la producción industrial de Otito, fue tomando cada vez mayor preponderancia, tal es así que en la actualidad, la facturación de la empresa se constituye en un 80% de conservas de tomate y un 20% de productos artesanales.

Debido a la distancia existente de los grandes centros de consumo y a la imposibilidad de aumentar la producción de productos artesanales sin grandes inversiones, estos fueron perdiendo terreno en el mercado. Como consecuencia se buscó que más que un aporte significativo a la rentabilidad de la empresa, los dulces, jaleas y mermeladas se constituyan en imagen de la misma.

En la actualidad ese propósito no se cumple satisfactoriamente y de allí surge la posibilidad de búsqueda de un nuevo enfoque para la línea de productos artesanales, a través del desarrollo de una alternativa de inversión viable relacionada con la apertura de un Café, que permita posicionar los productos artesanales nuevamente en la mente del consumidor y aportar mayores beneficios que los actuales.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la viabilidad integral y la evaluación de un proyecto de inversión para Dulces Otito S.A.I.C, con el propósito de un nuevo enfoque para la Línea de Productos Artesanales, a partir de Marzo de 2018.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar la conveniencia de modificar la estrategia comercial utilizada hasta el momento para el mes de Enero de 2018.
- Determinar mediante un análisis P.E.S.T. (político, económico, social, tecnológico) cuales son los escenarios que rodean a Dulces Otito para saber el impacto de estas variables para Enero de 2018.
- Analizar en el mes de Enero de 2018, el sector competitivo junto a sus diferentes actores a los fines de conocer cuál es la rivalidad competitiva y cómo actúa cada fuerza.
- Analizar las diferentes viabilidades del proyecto, las cuales permitirán determinar la factibilidad del mismo, a través de información cercana a la realidad.
- Determinar los beneficios que aportaría la apertura de una confitería que comercialice los productos artesanales de la empresa Dulces Otito para el mes de Marzo de 2018.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico que se desarrolla a continuación tiene como función principal situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimiento que permita delimitar teóricamente los conceptos planteados. Asimismo, proporciona al lector una idea más clara de los conceptos que se deben tener en cuenta para el posterior desarrollo del diagnóstico.

La importancia del mismo radica en que el conocimiento en sí debe ser tenido en cuenta, ya que indica a las empresas no solamente como hacer las cosas, sino también como mejorar lo realizado hasta el momento.

PLAN DE NEGOCIOS

El mismo pretende abarcar de manera estructurada todos los aspectos relevantes relacionados con el negocio. En forma general, es una serie de pasos que deben emplearse para el desarrollo de un proyecto. El mismo se caracteriza principalmente, por ser una recolección organizada de información que resultará de gran utilidad para la posterior toma de decisiones.

El desarrollo de un plan de negocios trae consigo numerosos beneficios ya que suele ser una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamientos; permite minimizar la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reducir el riesgo y la probabilidad de errores; resulta útil para la obtención de información necesaria que permita garantizar una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada. Y por último facilita la determinación de las factibilidades que rodean un negocio, como ser la factibilidad de marketing, la factibilidad técnica y económica (Alcaraz Rodriguez, R., 2011).

La mayoría de los planes de negocios concentran sus energías principalmente en los números, dejando de lado aquella información que verdaderamente resulta de interés para el inversor. Por lo que, un correcto plan de negocios debería poder responder una serie de preguntas relacionadas con los factores críticos de una empresa, siendo éstos, la gente, la oportunidad, el contexto, el riesgo y las potenciales recompensas.

En términos generales, la elaboración de un plan de negocios adecuado debe tener en cuenta ciertos elementos tales como, la diferenciación del producto o servicio que se ofrece, las barreras de entrada que dificulten el ingreso de la competencia al mercado y por último la potencialidad del mercado mismo.

A su vez, existen ciertos componentes básicos que logran el éxito de un plan de negocios, entre los que se encuentran:

- Resumen ejecutivo
- Análisis del entorno dinámico del emprendimiento
- Definición de la planificación estratégica
- Análisis del mercado, el negocio y el producto
- Comercialización y Marketing
- Aspectos técnicos y de gestión del emprendimiento
- Aspectos legales para el inicio y gestión del emprendimiento
- Análisis de viabilidad económica y financiera (MICyM, 2013).

Dentro del plan de negocios resulta pertinente realizar un análisis que incluya tanto aspectos macros como micros los que a su vez, permitirán llevar a cabo un correcto análisis interno de la empresa en cuestión.

A nivel macro, se incluye el análisis PEST, el cual es una herramienta de medición de negocios. La misma permite comprender las variaciones que sufre el mercado y en consecuencia, la posición, el potencial y la dirección de un negocio. Los factores que caracterizan esta herramienta son esencialmente externos, entre ellos, se encuentran los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, los mismos se utilizan para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El análisis PEST mide el mercado mientras que el análisis FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea (Chapman, 2004).

En cuanto al análisis de aspectos a nivel micro, Porter describe a las cinco fuerzas competitivas como la competencia sectorial, los competidores potenciales, los productos sustitutos, y por último a los compradores y proveedores, las cuales permiten en cierta

forma determinar el atractivo largo plazo de un mercado o segmento del mismo. Es así que dichas fuerzas plantean las siguientes amenazas:

- Amenaza de rivalidad intensa en el segmento:

Un segmento no resulta atractivo si se encuentra poblado por competidores numerosos y agresivos, menos aún, si presenta estabilidad o si se encuentra en fase de declive, si las barreras de salida son altas, o si los competidores tienen un gran interés por permanecer en el segmento.

- Amenaza de nuevos participantes:

El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. Siendo el más atractivo aquel que presente barreras de entradas altas y de salidas bajas. Lo que conlleva a que pocas empresas podrán entrar en el sector, y las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad. Por otro lado, cuando las barreras tanto de entrada como de salida son elevadas, el potencial de utilidades es alto, pero sin embargo, las empresas se enfrentan a más riesgos porque aquellas que menos rinden les resultará más complicado permanecer. Contrariamente, cuando las barreras tanto de entrada como de salida son bajas, las empresas pueden entrar y salir del sector con facilidad, y los ingresos se mantienen a niveles bajos pero estables.

- Amenaza de productos sustitutos:

Cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto, el segmento carece de atractivo, son los sustitutos quienes fijan límites de precios y ganancias.

- Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores:

Se ve reducido ampliamente el atractivo de un segmento si los compradores tienen un elevado poder de negociación o si éste va en aumento.

La capacidad de negociación de los compradores no solo crece a medida que aumenta su concentración u organización sino también, cuando los costos de cambio de fabricante son bajos, cuando los compradores son sensibles al precio a causa de bajas utilidades, y cuando los compradores se integran verticalmente.

Es por lo mencionado anteriormente que para protegerse, los vendedores deben seleccionar a los compradores con la menor capacidad de negociación o de cambio de

proveedores. Como estrategia de defensa resulta eficaz desarrollar ofertas superiores que los compradores fuertes no puedan rechazar.

- Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores

Si los proveedores de la empresa pueden incrementar los precios o disminuir la cantidad vendida, será el atractivo del segmento el que se verá reducido.

Los proveedores tienden a ganar capacidad de negociación cuando se encuentran concentrados u organizados, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto ofrecido es un insumo importante, cuando los costos de cambio de proveedor son elevados y cuando los proveedores se integran verticalmente. La mejor estrategia de defensa consiste en establecer relaciones satisfactorias con los proveedores o utilizar diversas fuentes de aprovisionamiento. (Kotler y Keller, 2006).

Las fuerzas competitivas pueden resultar en amenazas u oportunidades, sin embargo, lo fundamental es conocer la importancia que tenga cada una de ellas con relación al mercado, lo que permitirá determinar en cierta forma, el grado de influencia en la estructura de la industria.

En relación al análisis interno, se debe tener en cuenta a la cadena de valor (CDV), cuyo análisis hace referencia a un modelo teórico que integra y describe las distintas actividades que llevan a cabo las organizaciones y que tienen como objetivo principal generar valor al cliente final. (Porter, 1985). La cual incluye por un lado a las actividades primarias o de línea siendo aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- Logística interna (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística externa (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Marketing y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

Por otro lado, el análisis de la cadena de valores tiene en cuenta a las actividades de apoyo o de soporte, siendo éstas quienes agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planificación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- Abastecimiento: actividades relacionadas con el proceso de compras. Al desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y, de ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

La manera en que la empresa gestione los enlaces de dicha cadena va a determinar la competitividad que la misma alcance.

Las ventajas provendrán de concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos. Siendo la empresa más que la suma de sus actividades, conformando éstas un sistema interdependiente que se conecta mediante enlaces o eslabones. Los enlaces se generan cuando una actividad afecta los costos y/o la eficacia de otras. La coordinación adecuada de las actividades disminuirá los costos de transacción y generará mayor información para una mejor gestión. Justamente esta gestión será la determinante de las ventajas competitivas que pueda generar la empresa (MICyM, 2013).

Una vez concluido los análisis tanto macro como micro y realizado el análisis interno de la empresa, resulta pertinente acudir a un análisis FODA, el cual es una herramienta que se basa en el principio fundamental de que los “esfuerzos en el diseño de

la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de los recursos de la compañía y su situación externa” (Thompson y Strickland, 1995).

La matriz FODA es una alternativa que nos permite realizar analisis organizacionales, como así tambien, determinar estrategias de intervencion con relacion a los factores que determinan el éxito y cumplimiento de metas.

Una actividad común dentro de las organizaciones es la identificación de oportunidades y amenazas como factores externos y fortalezas y debilidades como internos, pero uno de los errores más usuales es que se ignora que la combinación de estos factores puede brindar alternativas estratégicas válidas para la toma de decisión y el cumplimiento de los objetivos.

La matriz TOWS surgió ante la necesidad de sistematizar esas decisiones; T significa “amenazas” (threats), O “oportunidades”, W “debilidades” (weaknesses) y S “fortalezas” (strengths). A esta matriz también se le conoce en español como Matriz FODA, acrónimo formado con las iniciales de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El punto de partida del modelo son las amenazas, dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas (Koontz y Weihrich, 2004).

- Fortalezas (S): Pueden ser por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería, entre otras.
- Debilidades (W): Factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir.
- Oportunidades (O): Un ejemplo serian, las condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.
- Amenazas (T): Podrían ser por ejemplo, escasez de recursos energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro “oportunidades”.

En base a la matriz TOWS, se pueden desarrollar cuatro estrategias alternativas, que se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

1. La estrategia WT, persigue la reducción al mínimo tanto de las debilidades como de amenazas, y puede llamarse estrategia “mini-mini”; lo que podría implicar para la compañía la formación de una sociedad de participación, la liquidación, entre otros.
2. La estrategia WO se basa en la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades; de esta forma, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (por ejemplo tecnología o personas con habilidades indispensables) en el exterior, para de esa forma aprovechar las oportunidades que las condiciones externas ofrecen.
3. La estrategia ST, se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno; y el fin de la misma es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
4. La estrategia SO, es la situación en la que una compañía puede usar sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades.

Siguiendo con los componentes básicos de un plan de negocios, surge la planificación estratégica, siendo esta una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, siendo necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. Entonces, elegir una estrategia general de la compañía que permita la supervivencia y logre el crecimiento a largo plazo de la misma, se denomina “planeación estratégica” (Kotler, P. y Armstrong, G., 2007).

La realización de una planificación de manera estratégica trae consigo numerosos beneficios para una organización, ya que impulsa a las instituciones a la identificación de las causas de los problemas y a la toma de acciones oportunas para corregir errores o desviaciones en el logro de objetivos y metas; permite clarificar la planificación, alinear la misión, visión y objetivos de las entidades y elaborar un programa de trabajo

consistente y coherente que contemple objetivos, metas y recursos bien identificados (García, J., 2015).

Resulta entonces, de suma importancia que cada compañía encuentre la alternativa más adecuada, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos. Lo mencionado con anterioridad, es entonces, fundamental en la planeación estratégica, es decir, en el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades (Kotler, P. y Armstrong, G., 2007).

MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN

Misión

La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe y, por lo tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misma debe ser amplia, motivadora y congruente brindando validez y funcionalidad.

Es por todo ello, que exige una constante revisión y autoevaluación de su funcionamiento para estimar si es congruente o no con los objetivos trazados (García, J. 2015).

Visión

La visión define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, siendo la imagen a futuro de cómo se desea que sea la empresa más adelante. Su propósito principal es ser el motor y guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado (García, J. 2015).

Valores

Los valores también inspiran la razón de ser de cada organización, permitiendo que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos. La compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia (García, J. 2015).

ANÁLISIS DEL MERCADO, EL NEGOCIO Y EL PRODUCTO

Análisis de mercado

Un análisis de mercado es la investigación de los potenciales consumidores a los cuales estarán destinados los productos o servicios. Por lo tanto, es importante destacar que mercado no es el que se adapta a nuestros productos, sino que “nuestros productos deben adaptarse a las necesidades del mercado y satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes”.

En relación a lo mencionado anteriormente, saber a qué público dirigirse, es decir, quienes van a adquirir nuestros productos o servicios es de suma importancia, ya que nos permitirá conocer sus necesidades y satisfacerlas exitosamente. Como consecuencia de la realización de un “estudio de mercado” nos permitirá definir las estrategias comerciales a seguir en un futuro (MICyM, 2013).

Negocio

El negocio representa la necesidad de generar valor para el cliente, permitiendo obtener ventajas competitivas que hagan sostenible y rentable el emprendimiento. Es así que el mismo, describe por un lado que es lo que va a hacerse con el producto y por otro, al modo en el que el mismo va a venderse (MICyM, 2013).

Producto

Al hablar del producto se hace referencia al conjunto de atributos y/o características que posee un bien o servicio tendiente a satisfacer una determinada necesidad, por el cual, una persona estaría dispuesta a pagar un cierto valor. (MICyM, 2013).

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución es el circuito a través de los cuales los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos para que los mismos los adquieran. La separación geográfica entre los compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor, hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El punto de partida del canal de distribución es el “productor”, mientras que el punto final o de destino es el “consumidor”. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.

Los intermediarios son aquellos quienes realizan las funciones de distribución, es decir, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante.

Funciones que cumplen los canales de distribución:

- Funciones transaccionales: las relacionadas con la transacción del producto o servicio como pueden ser aquellas que implican la comunicación y contacto con los potenciales clientes o consumidores.
- Funciones logísticas: En este grupo incluiríamos todas aquellas que están relacionadas con la manipulación del producto en sí.
- Funciones de apoyo: las financieras, investigación de mercados, etc.

Funciones claves:

- Investigación: recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- Promoción: crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.
- Contacto: encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.

- Adaptación: modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Para ello se necesitan actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.
- Negociación: tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectuó la transferencia de propiedad o posesión.
- Distribución física: transportar y almacenar los bienes.
- Financiamiento: obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- Aceptación de riesgos: correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución (Gomez, 2010).

Tipos de canales de distribución:

Se puede hablar de dos tipos de canales:

- Canal directo (circuitos cortos de comercialización): El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales ya que la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo.
- Canal indirecto: Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se pueden distinguir entre canales cortos (único intermediario entre fabricante y usuario final) y largos (intervención de muchos intermediarios).

VIABILIDADES

Para lograr el éxito de un emprendimiento, resulta imprescindible realizar un análisis cauteloso de las distintas viabilidades existentes. Las cuales permitirán, determinar la factibilidad de llevar a cabo el proyecto en cuestión o no.

Viabilidad comercial

La viabilidad comercial busca determinar el mercado objetivo del proyecto, como así también, su demanda estimada para luego evaluar con mayor precisión los ingresos futuros, costos e inversiones necesarias.

En términos generales entonces, el análisis comercial consiste en realizar proyecciones de demanda y oferta y tiene como objetivo principal tanto identificar como cuantificar el nicho de mercado propuesto para el proyecto de inversión. Se considera así, una de las fases más importantes por su alto nivel de influencia en la viabilidad del proyecto, ya que es el mercado final quien determinará en cierta medida, la aprobación por parte del público o no, comprobando el éxito del mismo. A su vez, en base a las estimaciones realizadas de mercado (cantidad de clientes, cantidad demandada) se puede estipular el capital de trabajo necesario para llevar a cabo el proyecto.

Para lograr un correcto estudio de mercado, es imprescindible que el mismo se base tanto en el análisis del contexto actual como de los hechos del pasado, permitiendo así, realizar proyecciones de situaciones futuras. Es por ello que realizar un análisis retrospectivo resulta conveniente, ya que genera la posibilidad de reunir información estadística útil para proyecciones futuras, así como también, evaluar el resultado de las decisiones tomadas por otros agentes de mercado, teniendo en consideración tanto errores cometidos como certezas logradas (Chaing & Chain, 2007).

Para finalizar, se debe tener cuenta entonces, tanto el análisis de la demanda y oferta posible, el entorno en dónde se localizará el proyecto, el sector de mercado en el que competirá, el perfil del cliente y su potencial, los rivales directos y potenciales, así como los productos sustitutos y los proveedores para lograr un análisis comercial eficaz que permita el éxito del proyecto.

Demanda

“La demanda de mercado de un producto es el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en una área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico” (Kotler & Keller, 2006, pág. 127).

En primera instancia, para determinar la demanda, se lleva adelante el pronóstico de ventas, el cual es definido por los autores Kotler y Keller (2006) como el nivel de ventas previsto de acuerdo a un programa de marketing y en un entorno de marketing concreto. A continuación, luego de la elaboración del pronóstico, se procede con el desarrollo del presupuesto de ventas. El cual consiste en la predicción del volumen de ventas y tiene como objetivo primordial determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa, utilizando datos estadísticos de la demanda actual y futura. A su vez, a partir de este presupuesto es posible identificar las cantidades de insumos a comprar y los niveles de producción e ingresos requeridos durante la ejecución de proyecto.

Para la estimación de la demanda, Kotler y Keller (2006) nombran los siguientes métodos:

Opinión de la fuerza de ventas: este método consiste en la estimación de cuanto comprarán los clientes reales y potenciales por parte de cada vendedor de la empresa en base a su experiencia. Dicha técnica tiene como ventaja que son los vendedores quienes tienen el mayor conocimiento sobre las tendencias del sector. En contraposición, se puede detectar como desventaja la falta de tiempo necesario para preparar proyecciones precisas.

Análisis histórico de ventas: Se basa en la realización de pronósticos futuros de ventas a través de aquellas ventas realizadas históricamente. Al analizar series de tiempo se busca separar las ventas pasadas en cuatro elementos (tendencia, ciclo, estacionalidad y errores) y en proyectar a futuro estos cuatro componentes.

Oferta

La oferta, tal como lo expresan los autores Chaing & Chain (2007) es definida como “el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a ofrecer a un determinado precio”.

Mezcla de marketing

El logro del éxito de una organización en relación a los objetivos comerciales se encuentra condicionado por cuatro elementos esenciales denominados “las 4 P’s”, siendo estas el producto, el precio, la plaza y por último la promoción, conformando así, la designada “mezcla de marketing” (MICyM, 2013).

- **Producto o servicio:** Se denomina así, a todo aquello que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo, ya sea tangible o intangible. Puede llamarse entonces “producto”, no solo a objetos materiales sino también, a bienes, servicios, lugares, personas, organizaciones e ideas.

Las decisiones que se deben tomar respecto al producto incluyen a la formulación y presentación del producto, a la marca, y a las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras cosas.

- **Precio:** Es el monto en términos monetarios de intercambio asociado a la transacción realizada entre el vendedor y comprador. El mismo incluye la forma de pago, descuentos por pronto pago y/o por volumen de compra, recargos, entre otros. Este elemento es el único de la mezcla de mercadotecnia que proporciona ingresos, ya que los otros componentes únicamente producen costos.
- **Plaza:** Se denomina así, al lugar donde se comercializa el producto o servicio que se ofrece, resultando un factor imprescindible para que el producto se encuentre a disposición del comprador. Dentro de sus funciones se destaca el manejo preciso y efectivo de los canales de distribución, debiendo lograr que el producto llegue al lugar preestablecido, en el momento preciso y en las condiciones adecuadas.
- **Promoción:** Implica comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción está constituida por promoción de ventas, fuerza de venta o venta personal, publicidad y relaciones públicas, y promoción propiamente dicha (folletos, e - mail, catálogos, webs, telemarketing, etc.)

Viabilidad técnica

La viabilidad técnica es una herramienta de análisis que posibilita la obtención de información útil para cuantificar el monto de las inversiones en obras físicas y los costos de operación relacionados con el proyecto, teniendo en cuenta todas las variables en cuestión, de manera que sea posible analizar opciones que reduzcan dichos importes.

Dentro de las inversiones, según Sapag Chain (2007), se encuentran las inversiones previas a la puesta en marcha (momento cero), las que pueden agruparse en tres tipos: *activos fijos*, *activos intangibles* y *capital de trabajo*.

Inversión en Activos Fijos: Todas aquellas inversiones que se realizan en bienes tangibles que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto. Entre ellas, se hallan las inversiones en terrenos, obras físicas, equipamiento y oficinas, entre otras.

Inversiones en Activos Intangibles: Son aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha del proyecto, como pueden ser patentes y licencias, capacitación, base de datos y sistemas de información pre-operativos.

Inversiones en Capital de Trabajo: El capital de trabajo constituye el conjunto de activos necesarios, en forma de activos corrientes, para el normal desempeño del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y un tamaño determinado. Además, el capital de trabajo constituirá una de las inversiones a largo plazo para el proyecto, ya que forma parte del monto permanente de activos corrientes necesarios para la operación del proyecto. Para el cálculo del mismo, se conocen tres métodos (Chaing & Chain, 2007):

- Método del Período de Desfase: Determina la cantidad de días necesarios para el financiamiento, calculando el costo erogable promedio diario. Resulta un método de gran utilidad para períodos de recuperación cortos. Se debe diferenciar dos ítems: el *costo operativo bruto*, el cual comprende desde que se paga la materia prima hasta que se percibe la ganancia por la venta y el segundo ítem llamado *costo operativo neto*, que resulta ser igual al costo operativo bruto menos el financiamiento del proveedor (días). Sin embargo, se puede observar que como principal falencia este método no tiene en cuenta las estacionalidades.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Inv. Cap. Trab.} = (\text{Costo Anual} / 365) \times \text{Números de días de desfase}$$

Método Contable: Consiste en estimar activos corrientes (AC) y pasivos corrientes (PC). Es recomendable utilizar este método en empresas en marcha.

Fórmula de cálculo:

$$AC - PC = \text{Fondo de Maniobra}$$

Método del Máximo Déficit Acumulado: Busca proyectar los ingresos y egresos erogables bajo el criterio de lo percibido, teniendo en cuenta las estacionalidades. El capital de trabajo calculado resulta de tomar el mayor valor de déficit acumulado de capital.

Viabilidad organizacional

Spidalieri (2010) tomando como referencia a Henry Mintzberg expresa que el diseño organizacional resulta fundamental para el desarrollo de las funciones de una empresa. Es por esto, que es necesario definir el diseño organizacional del proyecto para determinar su estructura y la división del trabajo.

A su vez, una estructura organizativa refiere a las relaciones relativamente fijas que existen entre los puestos de la organización y que son el resultado de la división del trabajo, delegación, etcétera. La estructura debe ser lo suficientemente eficiente, ya que ésta incidirá especialmente en los costos del proyecto, sobre todos en los costos operacionales. Además, conocer la estructura organizativa resulta fundamental para definir las necesidades del personal calificado para la gestión y, por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva. Para esto, es posible simular el proyecto en ejecución y analizar posteriormente las opciones más convenientes (Sapag Chain, 2007).

Los costos organizacionales no deben tenerse en cuenta como una unidad aislada de los otros estudios del proyecto, sino que sus resultados se derivan de los demás estudios y, están directamente relacionados y deben coordinarse (Chaing & Chain, 2007).

Viabilidad legal

“El estudio de la viabilidad de un proyecto de inversión debe asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del

proyecto, tanto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación” (Chaing & Chain, 2007).

Resumiendo lo expresado por Sapag Chain (2007), se puede decir que el análisis de esta viabilidad busca principalmente determinar la existencia de alguna restricción legal a la realización del proyecto de inversión, como así también el estudio de los aspectos legales en la viabilidad económica pretende determinar como la normatividad corriente afecta el monto de beneficios y costos de un proyecto que ya demostró su viabilidad legal.

Viabilidad ambiental

Según lo expresado por Sapag Chain (2007) la viabilidad ambiental tiene como objetivo de estudio el impacto ambiental que generaría la implementación del proyecto sobre el entorno. En esta viabilidad, además, se busca la posibilidad de prevenir efectos no deseados sobre el medio ambiente. Por esto, deben incluirse consideraciones de carácter ambiental, no solo por la conciencia social, sino por los efectos económicos que dichas consideraciones generan en el proyecto.

Viabilidad económica-financiera

La viabilidad económica - financiera de un proyecto permite determinar la aprobación o rechazo del mismo. Éste mide la rentabilidad que retorna de la inversión, medida en términos monetarios (Sapag, C, 2007).

Por otra parte, la viabilidad económica-financiera, permite definir la inversión total de un proyecto, la vida útil del mismo, el valor de recupero de la inversión, la planeación financiera, costos de capital y tasa mínima requerida, los flujos netos de efectivo y por último, los criterios de evaluación (VAN, TIR, PB) (Sapag, C, 2007).

A continuación se explayará sobre los ítems mencionados con anterioridad:

- Inversiones del proyecto: En base a lo expresado por Sapag Chain en el año 2007, se puede deducir que la inversión es el proceso en virtud del cual se sacrifican recursos actuales con la expectativa de recibir un beneficio en el futuro. Se conoce que una inversión se diferencia de un costo, ya que la inversión se realiza de una sola vez en tiempos espaciados y al inicio del ciclo de vida del proyecto, ya sea

para bienes tangibles o intangibles; mientras que los costos son erogaciones de dinero de manera repetitiva que sirven para el normal desenvolvimiento de la empresa.

Para el autor, las inversiones pueden clasificarse en “inversiones puestas en marcha” y en “inversiones durante la operación”. En base a la primera clasificación puede deducirse que son aquellas que se efectúan antes de la implementación del proyecto y pueden agruparse en tres tipos: *activos fijos*, *activos intangibles* y *capital de trabajo*.

Las inversiones en activos fijos, son aquellas que se realizan en bienes tangibles que se utilizan para la transformación de materias primas en productos, y que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto (terreno, obras físicas, oficina, equipamiento, etcétera.). Estos activos fijos, están sujetos a depreciación en materia contable, calculo que es de suma importancia por su efecto en materia tributaria.

Las inversiones en activos intangibles, son aquellas que se realizan sobre activos como derechos, gastos de organización, licencias, patentes, capacitación, entre otros. Activos, que a efectos contables son susceptibles de amortización, y obviamente tienen el mismo efecto impositivo que las inversiones de activos fijos, es decir, disminuyen la base imponible sujeta a impuesto.

Con respecto al costo del estudio del proyecto, cabe aclarar que el mismo no se debe considerar como una inversión, ya que es un costo hundido, inevitable e irrelevante que se debe pagar independientemente del resultado de la evaluación. Pero es necesario realizar una distinción, porque por regla general se deben incluir como inversiones aquellos costos en que se incurre si se decide ejecutar el proyecto. Sin embargo, su efecto impositivo podría ser relevante, ya que si después del estudio se determina que puede crearse una empresa nueva o no es conveniente crearla, el costo del estudio es contabilizado en el primer caso por más que en las dos situaciones se haya desembolsado. En cambio, si estamos evaluando el proyecto en una empresa en marcha, tanto el desembolso como su efecto tributario son irrelevantes, por lo tanto hágase o no la inversión, el gasto será contabilizado.

Sapag Chain por su parte, explica que cuando se dice que el costo tiene un efecto tributario positivo se refiere a que la contabilización del mismo disminuye la utilidad bruta antes de impuestos y que su efecto impositivo se utiliza en el cálculo de su correspondiente amortización por ser una inversión intangible.

“La inversión en capital de trabajo constituye los recursos necesarios para la operación normal del proyecto durante el ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinado. El ciclo productivo es el proceso que se inicia con la compra de insumos, y termina con la percepción de la ganancia de la venta del producto terminado” (Sapag, C, 2007).

Para el cálculo del capital de trabajo existen tres métodos, los cuales son: el método contable, el método del máximo déficit acumulado y el método del periodo de desfase.

En relación a las “inversiones durante la operación” las mismas refieren a la proyección de reinversiones de reemplazo y las nuevas inversiones por ampliación que se tengan que realizar. El momento de las inversiones de reemplazo estará dado por la vida útil de cada activo, lo que puede determinarse en base a cuatro criterios básicos: la vida útil contable (plazo a depreciar), la técnica (número de horas de uso, etcétera.), la comercial (imagen corporativa), y la económica que define el momento óptimo para realizar el reemplazo (Sapag, C, 2007).

Beneficios del proyecto

El estudio de proyectos debe ser capaz de exhibir la mayor coherencia posible de los datos que explicarían el comportamiento futuro de los distintos componentes del flujo de caja. Una manera de hacerlo, es identificando la totalidad de beneficios del proyecto, ya que una vez determinados todos los beneficios se puede calcular el monto de cada uno y calificar según su relevancia.

A su vez, además de los beneficios generados por la venta del producto o servicio, existe una serie de ingresos que deberían incluirse en el flujo de caja para determinar su rentabilidad de la manera más precisa posible. Dentro de estos se encuentran la venta de activos que serán reemplazadas, la venta de sub-productos o desechos, el ahorro de impuestos, la recuperación del capital de trabajo y el valor de desecho del proyecto. Los dos últimos ingresos mencionados, no corresponden a recursos disponibles para enfrentar compromisos. El capital de trabajo está conformado por un conjunto de recursos que son parte del patrimonio del inversionista y por esto son recuperables.

Valor de desecho

Sapag Chain manifiesta que generalmente, la proyección resulta inferior a la vida útil del proyecto de inversión, por lo que al final del período de evaluación se debe calcular el *valor de desecho* del proyecto. Este valor de desecho se puede calcular de tres maneras, el *método contable*, el *método comercial*, y el *método económico*.

“El método contable es aquel que calcula el valor de desecho como la suma de los valores contables o valor libro de los activos” (Sapag, C, 2007).

El valor contable corresponde al valor que a esa fecha no se ha depreciado de un activo y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Valor Libro} - (\text{Valor Libro} / \text{Vida útil} * \text{Años de uso}) = \text{Valor Residual}$$

El método contable compensa, con su criterio conservador, la falta de precisión en algunas estimaciones de costos y beneficios.

Flujos de caja

El flujo de caja es una herramienta económico-financiera, principalmente financiera, que permite proyectar los ingresos y egresos de un proyecto. Al mismo, se lo estructura en una tabla y diagrama de acuerdo al criterio de lo devengado. El horizonte temporal de un proyecto de inversión, suele ser, por lo general, de 5 o 10 años (Sapag, C, 2007).

Elementos del flujo de caja

El flujo de caja de un proyecto se encuentra compuesto por cuatro elementos principales: los egresos iniciales de fondos, los ingresos y egresos de operación, el momento en que ocurren estos ingresos y egresos, y el valor de desecho del proyecto.

A su vez, se tienen costos que deben ser incluir en el flujo y que derivan de los estudios de mercado, técnico y organizacional mencionados anteriormente. Un egreso que no está en ningún informe ni es proporcionado como información por otros estudios y que se debe tener en cuenta para la construcción del flujo de caja es el conocido *Impuesto a las Ganancias* (Sapag, C, 2007).

Además, existen otros tipos de gastos contables que son llamados *gastos no desembolsables*, generados por las depreciaciones y amortizaciones de los activos, y que afectan a la utilidad bruta antes de impuestos, y una vez devengados, se deben volver a sumar ya que no generan movimientos de fondos (Sapag, C, 2007).

Por otro lado, se tienen ingresos y egresos no afectos a impuestos, los cuales son en el caso de los egresos, las inversiones iniciales, ya que no aumentan ni disminuyen la riqueza contable de la empresa. Mientras que, como ingresos no afectos a impuestos, tenemos el valor de desecho del proyecto y el recupero del capital de trabajo, siempre y cuando el valor de desecho se haya calculado en función a los activos. Otro ingreso o egreso no gravable de impuestos son los intereses porque no corresponden con la actividad principal del proyecto (Sapag, C, 2007).

La estructura de un flujo de caja utilizada generalmente se compone de la siguiente manera:

+	Ingresos afectos a impuestos
-	Egresos afectos a impuestos
-	Gastos no desembolsables
=	Utilidad antes de impuesto
-	Impuesto
=	Utilidad después del impuesto
+	Ajustes por Gastos no Desembolsables
-	Egresos no afectos a impuestos
+	Beneficios no afectos a impuestos
=	Flujo de caja

Criterios de evaluación de un proyecto

Entre los criterios de evaluación de un proyecto, se encuentran: el *valor actual neto* (VAN), la *tasa interna de retorno* (TIR), el *índice de valor actual neto* (IVAN) y el *período de recupero* (PB) (Spidalieri, 2010).

Valor Actual Neto (VAN)

“El valor actual neto (VAN) es un indicador tradicional de rentabilidad, el cual como su nombre lo indica es la sumatoria de los flujos de fondos netos descontados por

una determinada tasa de rendimiento o de descuento deseada” (Spidalieri, 2010, pág. 508).

El VAN mide la rentabilidad deseada luego de recuperar toda la inversión. Para lo cual, calcula el valor actual de todos los flujos proyectados desde el momento cero, es decir el valor descontado al presente en función de una tasa única de rendimiento, y le resta la inversión total realizada en el momento cero. La fórmula de cálculo quedaría de la siguiente forma:

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FF_j}{(1+i)^j}$$

En la que:

I_0 = inversión inicial.

FF = flujo de fondos para cada período.

i = es la tasa de rendimiento que se le exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos.

Regla de decisión del VAN:

Sí, el $VAN > 0$ se acepta el proyecto porque recupera la inversión inicial y cumple con la tasa mínima requerida por el inversionista y además, lo hace con creces.

Sí, el $VAN = 0$ se recupera la inversión y se cumple con la tasa mínima requerida.

Sí, el $VAN < 0$ el proyecto se rechaza, aunque no significa necesariamente estar perdiendo dinero, pero no cumple con la tasa mínima requerida.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) representa la tasa de retorno de inversión más elevada que un inversionista podría exigir. Es la tasa para la cual el VAN del proyecto es igual a 0. Es un indicador de rentabilidad del proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad (Spidalieri, 2010).

La tasa interna de retorno “es una tasa de descuento particular, que iguala a cero todos los flujos de fondos actualizados a dicha tasa. Esto es igual a decir que la TIR, es la tasa de rentabilidad que iguala la inversión inicial, al valor actual de los flujos de fondos descontados justamente a la tasa TIR” (Spidalieri, 2010).

La fórmula para calcular la TIR es:

$$TIR = \sum_{j=1}^n \frac{FF_j}{(1+r)^j} - I_0 = 0$$

Dónde:

FF = flujo de fondos para cada periodo de proyección.

Io = inversión inicial.

Regla de decisión de la TIR:

Si la $TIR > k$, el proyecto es aceptable porque no solo rinde con la tasa mínima exigida por el inversionista sino que genera excedentes.

Si la $TIR = k$, el proyecto también es aceptable porque cumple con la tasa mínima requerida por el inversionista.

Si la $TIR < k$, el proyecto no es aceptable porque no cumple con la tasa mínima requerida del grupo inversor.

Índice de Valor Actual Neto (IVAN)

El IVAN permite medir cuanto VAN aporta al proyecto cada peso invertido en dicho proyecto. Este índice, complementa el uso de la TIR y el VAN, es el mejor índice para comparar proyectos de inversión. Entonces, si el $IVAN > 0$, significa que esa cantidad es la retribución en valor actual neto que ofrece el proyecto por cada peso invertido.

La fórmula de cálculo del IVAN es:

$$IVAN = VAN / INVERSIÓN$$

Período de Recupero o Pay Back (PB)

“El periodo de recupero dinámico intenta medir el momento en el tiempo en el cual el proyecto devuelve la inversión inicial, y logra brindarle al inversor la tasa de descuento que exige” (Spidalieri, 2010, pág. 531). Esto implica que se debe determinar

el momento en el cual se recupera el capital invertido más la tasa de compensación mínima deseada (“ k ”).

Este indicador, es bastante cuestionado por su simplicidad, ya que deja entrever algunas desventajas entre las que podemos citar que no tiene en cuenta los flujos que genera el proyecto luego de recuperar la inversión, comportándose así como índice de liquidez y no de rentabilidad.

El PB puede resultar útil en contextos cambiantes como los de nuestro país, donde existe cierta inestabilidad económica-financiera, donde los inversionistas tienden a querer recuperar la inversión lo antes posible.

Regla de decisión:

Si, $PB < n$, el proyecto es aceptable porque su periodo de recupero es menor al fijado como plazo máximo por el inversionista.

Análisis de sensibilidad

Conforme a lo que plantea Sapag Chain (2007) sobre el análisis de sensibilidad, se puede expresar que es aquel análisis que permite medir cuán sensible es el proyecto respecto a variaciones en uno o más parámetros que conforman dicho proyecto, como pueden ser los ingresos, los costos, el precio de venta, etcétera.

Es importante determinar aquellas variables que tengan mayor incidencia en la rentabilidad de proyecto de manera que se realicen estudios más profundos en estas variables, mejorando así las estimaciones y reduciendo el grado de error.

Así entonces, se permite medir cuán sensible es la evaluación realizada a las variaciones en uno o más parámetros diferentes, el análisis puede clasificarse de la siguiente manera (Chaing & Chain, 2007):

❖ Unidimensional: cuando determina hasta qué punto puede modificarse una única variable y que el proyecto se mantenga rentable.

Obviamente que para determinar esta rentabilidad, se buscará el punto final en el que proyecto soporta un cambio en alguna variable para hacer que el VAN del mismo sea igual a cero. Ese sería el punto de quiebre del proyecto respecto a esa variable. Una limitación de este modelo, es que se puede analizar una variable por vez. En caso de querer evaluar otra variable, debe volverse a la situación preliminar porque si se sigue en la que teníamos luego del análisis de la primer variable, el VAN ya es cero.

❖ Multidimensional: cuando se examinan los efectos incorporando dos o más variables en forma simultánea. Este modelo utiliza como herramienta la *Simulación de Monte Carlo*, programa que considera una gran cantidad de combinaciones posibles respecto a variables que afectan el resultado de la empresa, y está basado en la simulación de ciertos escenarios inciertos en la cual la posibilidad de escoger entre alguno de ellos está dado por la distribución de probabilidades que se delimiten previamente.

Los principales modelos de sensibilización son: la sensibilización del VAN y de la TIR, y esta a su vez se realiza básicamente para evidenciar la vulnerabilidad de un proyecto, indicar el grado de riesgo que tiene, e introducir al proyecto valores no cuantificados.

Además, puede utilizarse también para analizar cualquier otra variable técnica o de mercado, que son en definitiva las que llevan a la obtención de los datos financieros (decisiones de localización, tamaño, o tecnología).

Análisis de riesgo

Spidaleri (2010) propone que debido a que la evaluación de proyectos no es una ciencia exacta, la decisión de llevar adelante o no el proyecto está condicionada por cuatro universos: el *universo cierto*, en el cual se conocen las consecuencias con certidumbre, el *universo aleatorio*, en el que estimo las probabilidades de que las consecuencias puedan ocurrir o no, el *universo incierto*, donde no existe forma alguna de conocer las consecuencias de las decisiones tomadas, y el *universo hostil*, donde las decisiones se ven altamente influidas por la competencia (caso de los oligopolios de mercado).

De esta manera, se puede afirmar que todos los flujos que se proyecten contendrán un cierto grado de riesgo o incertidumbre. Definiendo a éste como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados.

La incertidumbre crece con el paso del tiempo, es decir, que a medida que se proyecta a mayor plazo, es más difícil estimar las probabilidades de que algo suceda o no.

En definitiva el riesgo es una dispersión de la distribución de probabilidades de los resultados proyectados, mientras que la incertidumbre es el grado de falta de confianza respecto a que la distribución de probabilidades estimadas sea la correcta.

En base a lo expresado por Spidaleri (2010), se puede decir que los parámetros causantes de riesgo pueden deberse al mercado (productos sustitutos, competidores, inflación), al crédito (riesgo de cobro o pago), u operativo (riesgos inherentes a la

empresa), y los métodos para cuantificar ese riesgo se asocian a la distribución de probabilidades de los flujos de caja generados, resultando de mayor riesgo cuando se visualiza mayor dispersión de los flujos de caja.

El marco teórico es una base fundamental para aclarar los conceptos claves y los puntos a partir de los cuales se realizarán los análisis correspondientes a la investigación para de esa forma, arribar a una conclusión.

Toda la información plasmada en el marco teórico sirve para contextualizar al lector, como así también al investigador en el tema de estudio abordado. De esta manera nos permite realizar una interpretación de los datos que nos facilitarán seguir adelante con los demás pasos del proceso.

Tener en claro los conceptos permite reconocer los límites y alcances que la investigación abordará.

MARCO METODOLÓGICO

Según los tipos y modalidades de Trabajo Final de Graduación, el presente trabajo se encuentra fundamentado bajo la modalidad PAP (Proyecto de aplicación Profesional), en el cual se desarrolla un proyecto en el marco de una organización determinada de acuerdo a la modalidad de estudio y sobre una problemática específica.

En el siguiente capítulo, se encuentra detallada la manera en la que se obtendrá la información necesaria para el posterior desarrollo del diagnóstico del Trabajo Final de Grado.

La metodología seleccionada para la investigación, determina la necesidad de definir el tipo de investigación, el cual hace referencia a la profundidad con la que se espera afrontar la problemática en cuestión.

En primer lugar, se utilizará un tipo de investigación exploratoria que permitirá estudiar en profundidad aquellas propiedades de los fenómenos sometidos a análisis que resulten relevantes.

Para tomar conocimiento acerca de la situación actual en la que se encuentra la empresa Dulces Otito, la información necesaria se obtendrá en partes, a través de datos secundarios y se utilizará como técnica de investigación la observación y el análisis de contenidos.

A su vez, se realizarán visitas personales y entrevistas de tipo semi-estructuradas con el dueño de la empresa y el gerente general de la misma, con el motivo de recabar información que permita, entre otras cosas, analizar los canales de distribución existentes en los que actúa la línea artesanal de Dulces Otito. De la misma manera, para la obtención de información relacionada con la apertura de la confitería se realizarán nuevamente visitas personales y entrevistas semi-estructuradas a empresarios experimentados que guarden relación con el medio. Para la aplicación de la técnica de investigación nombrada con anterioridad el instrumento que se utilizará será una guía de pautas.

En esta primera parte, la población que abarcará la siguiente investigación estará delimitada por el personal que ocupa cargos ubicados en la cúspide de la pirámide jerárquica de la empresa y por un grupo de empresarios experimentados en actividades comerciales. Utilizando como criterio muestral, muestreos no probabilísticos con una muestra de entre 5 y 10 personas que nos permitan obtener la información necesaria para un posterior análisis.

Por otro lado, el tipo de investigación que se realizará para la obtención de información relacionada al cliente potencial de la confitería será de carácter descriptiva. De esta forma, se empleará una metodología cuantitativa, utilizando como técnica de investigación una encuesta, siendo un cuestionario el instrumento de la misma.

En relación a la metodología seleccionada con anterioridad, la población de la misma estará determinada por el segmento al que se apunte con el emprendimiento, que en principio, el mismo abarcará a la población de clase media-alta ubicada en la capital de la provincia jujeña.

Se tomará como criterio muestral datos no probabilísticos y la muestra seleccionada será de 100 personas aproximadamente.

Así también, se buscará datos secundarios que aporten información acerca de la población que se encuentre ubicada en las cercanías del lugar físico donde se sitúe la confitería.

A modo de conclusión el marco metodológico nos permitirá tener en claro los mecanismos pertinentes para la obtención de la información necesaria para el desarrollo del diagnóstico, orientándonos de esa forma a una búsqueda efectiva y precisa de las cuestiones a analizar.

Cuadro de técnicas metodológicas

Tabla n° 1: Técnicas metodológicas.

Tipo y modalidad	PAP (proyecto de aplicación profesional)
Tipo de investigación	Exploratoria - Descriptiva
Metodología de investigación	Mixta
Técnicas de investigación	Observación - Análisis de contenidos – Entrevistas semi-estructuradas - Encuestas
Instrumento de investigación	Cuestionarios
Población	Personal de la empresa – grupo de empresarios destacados.
Técnicas de Muestreo	No probabilística

Elaboración propia (2018).

DIAGNÓSTICO

A continuación tendrá lugar el diagnóstico, el cual busca profundizar, analizar y aplicar al proyecto en cuestión, aquellos temas que fueron mencionados con anterioridad en el marco teórico del mismo. Permitiendo así, lograr un nexo entre la teoría y la realidad.

ANALISIS PESTEL

Aspecto político

Actualmente el gobierno de turno, no cuenta con la mayoría parlamentaria que permita implementar de manera directa leyes y o normas que actúen en beneficio del proyecto sugerido como base para el crecimiento del país. La incertidumbre generada, provoca en las economías regionales un estancamiento como consecuencia de falta de inversiones necesarias para la generación de recursos genuinos y empleos sustentables. Dependiendo de esta manera los presupuestos provinciales casi exclusivamente de la coparticipación federal, como así también imposibilitando modificar la preponderancia del empleo público por sobre el privado.

La esperanza y optimismo de poder llevar a cabo el proyecto del país, se encuentra basado en el cumplimiento de políticas que permitieron un libre comercio en relación a divisas extranjeras, como así también a la apertura del comercio internacional para la libre importación y exportación. Siendo esto, en conjunto con la cancelación y o refinanciación de la deuda externa, un aspecto fundamental para la reinserción en los mercados financieros internacionales. Componente indispensable para el cumplimiento de los objetivos del proyecto llevado a cabo por el actual gobierno.

Aspecto económico

En relación a la generación de recursos económicos del estado, la misma se basa en un gran porcentaje en la recaudación impositiva representada a través de una elevada carga tributaria para el contribuyente. Esta situación podría ser modificada si las exigencias legales permitirían incorporar nuevos contribuyentes al sistema, ampliando de esta manera la base impositiva disminuyendo así la elevada informalidad.

Por otro lado, se ha tomado como parte de la política económica la toma de créditos internacionales y la emisión de bonos con la finalidad de financiar obras de estructuras de servicios, como ser las redes viales, ferroviarias, eléctricas, entre otras, las cuales resultan indispensables para el crecimiento del país.

Haciendo referencia al tipo de cambio, en los productos en los cuales algunos de sus insumos son importados o se encuentran dolarizados las variaciones o actualizaciones repercuten en la constitución del costo de los mismos. El mayor inconveniente que poseen las empresas, se ve representado por la imposibilidad de trasladar al precio de venta las modificaciones en dichos costos con la misma rapidez con la que lo hacen los proveedores de insumos.

En la actualidad, el crecimiento del tipo de cambio respecto de la inflación se encuentra atrasado, lo cual posibilita la importación de productos más económicos, ocasionando una competencia que afecta seriamente a los productos del mercado local de similares características.

Aspecto social

Debido a la transición por la cual transcurre el país actualmente, existen una serie de parámetros que hacen que las empresas privadas tomen la decisión de reducir su personal o en un caso más favorable mantenerlo. Entre dichos parámetros se puede mencionar las altas cargas tributarias, las tasas financieras, el valor del dinero en el tiempo, como así también el tipo de cambio y el costo laboral. Debido a esto, se origina un aumento del déficit fiscal produciendo una retardación en la concreción de los objetivos para el desarrollo social del país, los cuales se encuentran basados en la educación, la salud, vivienda y seguridad, entre otros.

El Estado intenta, a través de políticas de desarrollo e incentivos a las Pymes, evitar la migración de mano de obra a centros urbanos más populosos en busca de trabajo y vivienda. El esfuerzo realizado no da los resultados esperados debido a las inferiores posibilidades competitivas con respecto a otras regiones del País que cuentan con promociones industriales en el orden nacional.

Se establecen mayores diferencias si consideramos las significativas distancias a los grandes centros de consumo, todos a más de 1.000 km, siendo indispensable volver a contar con medios de transporte eficientes y de menor costo como el ferrocarril. No

obstante existen algunas características que hacen posible y alientan la instalación y desarrollo de la industria, siendo la más importante entre ellas la contra estacionalidad y el uso de materia prima casi exclusiva de la región.

Aspecto tecnológico

A partir del año 2016 coincidentemente con el cambio de gobierno y en virtud de las nuevas políticas implementadas para el comercio exterior, existe la posibilidad de adquisición de avanzadas tecnologías en numerosos ámbitos, incluida la producción.

A pesar de su disponibilidad, este tipo de tecnologías no son plenamente aprovechadas por el sector industrial debido a diversos factores, entre los mismos se puede nombrar, la retracción del consumo en el mercado interno, una disminución en la rentabilidad de las empresas, como así también un elevado costo financiero de los créditos destinados a la adquisición.

En el ámbito internacional, si se analiza la adquisición de nuevas tecnologías con el motivo de satisfacer dicho mercado, es necesario evaluar si a pesar de la eficiencia tecnológica obtenida, los precios de los productos son competitivos, considerando los costos internos y el tipo de cambio como variables determinantes.

Entendiendo este momento como transitorio, un gran porcentaje de empresas, toman la decisión de posponer dichas inversiones hasta que las condiciones económicas sean las apropiadas para dichas inversiones.

En relación a las economías regionales, se puede destacar que la mayoría de las Pymes basan su producción en procesos artesanales, teniendo como consecuencia una menor incidencia del aprovechamiento tecnológico para la elaboración del producto final.

Aspecto ecológico

En términos ecológicos, se perciben mayores exigencias a través de leyes relacionadas al cuidado del medio ambiente.

De esta forma cualquier proyecto productivo, debe contemplar acciones e inversiones destinadas al cumplimiento de dichas leyes. Entre las acciones se destacan, certificaciones de calidad, la obtención de bonos verdes, mejora en los tratamientos de efluentes, entre otras cosas.

Aspecto legal

En lo que respecta al aspecto legal, para el desarrollo de cualquier proyecto, existen factores indispensables a tener en cuenta para que el mismo pueda desempeñarse de manera correcta. Tanto las leyes que impactan en el negocio, como así también sus reformas, son un factor crucial que es necesario considerar para que el proyecto cuente con el aval legal para su desarrollo. De la misma manera, existen leyes laborales que poseen cierto impacto en los resultados de las compañías. A su vez, leyes de salud y seguridad laboral deben ser implementadas por cada compañía en los distintos rubros en los que se desempeñen.

Otro de los aspectos a tener en cuenta son los impuestos y las leyes tributarias, las cuales impactan de manera considerable y pueden generar un efecto muy significativo en el estado de resultados de cada compañía.

Conclusión Análisis PESTEL

Los ciclos económicos en Argentina permiten inferir que quienes se encuentran listos para aprovechar las oportunidades que brindan los mercados, son capaces de sacar provecho y de esa forma consolidarse en el medio.

Es así, que la recesión económica y la crisis establecen un duro desafío para emprendedores y empresas. La economía se contrae, reducir al máximo los costos se convierte en algo indispensable, como así también, la presión tributaria se vuelve una carga, los cobros se retrasan y los países vecinos se vuelven más competitivos.

Sin embargo los escenarios menos alentadores y hostiles conllevan a repensar las estrategias empleadas, agudizar el ingenio y buscar las maniobras que aseguren la supervivencia.

En la actualidad, Argentina se encuentra expectante de lo que serán las nuevas reformas laborales y tributarias. El mercado de capitales superó ampliamente su máximo histórico anticipando mejores condiciones.

La necesidad de generar empleo genuino y surgir como un país atractivo para el desembarco de nuevas inversiones, entendemos, conforma un ambiente propicio para emprender siempre y cuando se agregue valor.

LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Clientes

Dulces Otito posee una amplia cartera de clientes, entre los cuales se destacan mayoristas, minoristas, supermercados y almacenes.

El poder de negociación que posee la empresa con sus clientes depende de los volúmenes de compra que efectúan los mismos. De ese modo, los mayoristas al realizar compras en grandes volúmenes exigen a la empresa descuentos o disminuciones en los precios de los productos, como así también plazos de pago de mercadería más extensos.

Existe una buena relación entre los clientes principales y la empresa, debido a la confianza entre ambos generada por el tiempo que llevan vinculándose y las relaciones. El número de clientes es amplio. La empresa Dulces Otito abarca un 12% del consumo regional, este porcentaje es un número que se puede seguir ampliando debido al potencial de crecimiento que posee la industria. Existe un mayor número de clientes minoristas, pero el mayor número en volumen de ventas está dado por ventas a mayoristas o supermercados. Habitualmente los clientes están bien informados sobre los precios que se manejan en el mercado y particularmente en la salsa de tomate, los clientes priorizan en un porcentaje mayor al precio en relación a la calidad.

Proveedores

En términos de materia prima se encuentra un gran número de proveedores, con los cuales se tiene una buena relación, aunque son pocos con los que se consigue exclusividad, es decir los proveedores poseen una cartera amplia de clientes.

Los proveedores que tienen una condición casi monopólica son en general los relacionados a los envases de hojalata, tetra brik y vidrio. Si bien los márgenes de negociación son exigüos tienen políticas comerciales claras basadas en volúmenes de compra y formas de pago que se respetan para cualquier cliente.

En lo que respecta a otros insumos vinculados a ingredientes, packaging y servicios, la empresa mantiene relaciones con más de un proveedor, incrementando la seguridad en el aprovisionamiento y el poder de negociación con los mismos.

Competencia actual

Es una industria con un gran potencial de crecimiento, el consumo interno elevado por lo que se requieren grandes volúmenes de producción para satisfacer la demanda.

Los principales competidores de Dulces Otito son:

- Marolio.
- Molto.
- Arcor.
- La Campagnola.
- Baggio.

La disminución del precio de venta inicial en forma de promoción, la participación en numerosos eventos y las grandes inversiones en marketing, son las principales estrategias que realizan los competidores para atraer a los clientes y tratar de generar una ventaja competitiva.

De esta manera, las diferencias de precios entre los competidores están dadas por sus diferentes estructuras de costos, cuya variable más relevante son las distancias entre la planta de producción y los proveedores de materia prima e insumos, como así también entre la planta y los principales centros de consumo.

Bienes sustitutos

Los productos sustitutos son escasos en cuanto a la salsa de tomate, solo detectamos a los denominados Pouch, que son salsas de tomate ya preparadas y condimentadas listas para consumir.

En relación a la línea artesanal podemos encontrar diversos productos sustitutos, dependiendo de qué rama de familia analicemos.

Es decir, que si englobamos a los productos en almíbar, los dulces de batata y membrillo en la categoría de postres, se puede tomar como producto sustituto una extensa variedad de opciones, entre las cuales destacamos las tortas, los helados, los chocolates y postres en general.

Si bien existe una extensa variedad de postres que pueden actuar como productos sustitutos, los productos en almíbar cuentan con la particularidad de que el cliente los

elige porque tienen un sabor muy particular, el cual es difícil de encontrar en cualquier otro tipo de postre. Por lo tanto la incidencia que tienen los productos sustitutos sobre los productos en almíbar de la empresa no es elevada.

Por otro lado, para la familia de productos que abarca las jaleas, mermeladas y dulces, se puede destacar como producto sustituto el dulce de leche y miel de abeja.

A la hora de la elección de los productos, el cliente cuenta con una gran variedad de sabores dentro de la familia de productos abarcada por las jaleas, mermeladas y dulces. Esto hace que al tener muchas opciones, disminuya de cierto modo la incidencia de los productos sustitutos. Cabe destacar que muchos de los productos que realiza la empresa se utilizan circunstancialmente para la elaboración de diversos postres.

Potenciales competidores

La amenaza de potenciales competidores no es elevada ya que es una industria en la cual, las barreras de entrada son altas, ya que están dadas por un alto porcentaje de inversión en maquinarias de alta tecnología para poder llevar a cabo la producción.

Si bien es una industria donde existen economías de escala, para que se vea reflejada una disminución en los costos es necesaria la producción en volúmenes muy elevados, lo que requiere como se mencionó anteriormente una inversión eminente en capital de trabajo para poder lograr dichos volúmenes de producción.

A su vez, el acceso a los canales de distribución, depende mucho del lugar geográfico en donde se encuentre la planta productora. Los costos de transporte hacia dichos canales tienen una incidencia importante en los precios finales de los productos. Como así también los costos de transporte de la materia prima con la que se realizan los productos van a variar, según la distancia a la que se encuentren de la planta.

Tabla n° 2: Valoración fuerzas competitivas.

Clientes	BAJA
Proveedores	MEDIA
Competencia actual	ALTA
Bienes sustitutos	BAJA
Potenciales Competidores	BAJA

Elaboración propia (2017).

Conclusión 5 Fuerzas Competitivas

La extensa trayectoria con la que cuenta la empresa Dulces Otito en el mercado ha acostumbrado a la firma a desenvolverse en ambientes hostiles de competencia en busca de posicionamiento de mercado.

La aparición de nuevos competidores, ingreso de productos sustitutos y grandes corporaciones siempre se encuentran en la órbita del negocio.

Con el transcurso de los años, la empresa ha ido fortaleciéndose en ciertos aspectos que garantizan la permanencia y una posición estable ante las amenazas. Entre los cuales podemos nombrar, la experiencia comercial, la flexibilidad en la línea de producción y el know how de la planta.

CADENA DE VALOR

Análisis de cadena de valor de Michael Porter.

La cadena de valor es una herramienta cuya finalidad es identificar las principales actividades que crean un valor agregado para los clientes y a su vez las actividades de apoyo relacionadas a las mismas.

Teniendo en cuenta lo analizado en la herramienta propuesta por Michael Porter, podemos destacar como actividades principales la logística interna, operaciones, logística externa y el marketing y ventas. La cadena de valor finaliza en las ventas de los productos. Dulces Otito posee un enfoque basado en la diferenciación en relación a la calidad, por este motivo se realizan constantes controles de calidad en los laboratorios correspondientes. En relación a las actividades de apoyo, el aprovisionamiento se realiza a través de distintos proveedores que los mismos, varían dependiendo de la época del año. A través del desarrollo tecnológico se busca una constante mejora e innovación que permitan a la empresa reducir costos y poder satisfacer a sus clientes.

Analizando la gestión de recursos humanos, Dulces Otito busca mantener constantemente motivados a sus trabajadores creando un clima de trabajo favorable para que de esa manera, se logren en conjunto y con éxito los objetivos preestablecidos. A su vez, la relación entre las diferentes áreas de trabajo es agradable ya que la forma de trabajar es en equipo y es considerado un factor clave para satisfacer las necesidades de los clientes.

Logística interna:

El proceso de requerimiento de insumos se inicia a partir de un presupuesto de venta anual que es tomado como base de referencia para la planificación de la producción.

Para ello es vital la información de los períodos anuales de producción de los diferentes productos (ej. Dulce de frutilla 3 meses, dulce de cayote 5 meses, dulce de batata 8 meses, productos del tomate o línea roja 8 meses, etc.). Con ésta información se presupuesta la producción tomando en cuenta por producto el costo de materia prima, insumos, servicios (mano de obra, energía eléctrica, combustible, etc.) envases, packaging, y gastos que se realizarán en los períodos correspondientes a cada producción.

La producción se calcula de manera tal que al finalizar la misma el stock de producto terminado sea equivalente a la venta estimada hasta el nuevo período de producción más un 20 % por si se atrasa la nueva producción, esta situación puede ocasionarse por factores ajenos a la empresa por ejemplo: Factores climáticos.

Durante el proceso de producción se estima un stock mínimo de productos terminados considerado en un mes de venta para evitar el desabastecimiento ante cualquier circunstancia.

En relación a la recepción de la fruta, dicho procesos consiste en que el pedido de fruta ingresado coincida en sus características tanto cualitativas como cuantitativas con el previamente solicitado y que el ingreso a la planta se realice dentro de los tiempos estipulados para el inicio de la producción. Esta etapa es auditada por el jefe de planta con el apoyo técnico del laboratorio de control.

En cuanto a la etapa correspondiente al lavado y selección, la función que tiene la misma es revisar los frutos, para que los mismos salgan aptos para continuar el proceso productivo.

Imagen n° 1: Selección de tomate.



Operaciones

Línea de productos artesanales:

Preparado: De acuerdo al producto que va a ser procesado y basándose en las características particulares de cada fruto, se procede al preparado que consiste en el pelado, trozado, eliminación de semillas, entre otras acciones. De esta manera queda listo para el inicio de la cocción.

Cocción: Tiene como principal función preparar la pulpa para la difusión de azúcares para lograr una concentración homogénea en el producto final, operación cuyos tiempos dependen de la fruta, su estado de maduración, y otras características de la misma.

Agregado de azúcar: El agregado de azúcar se realiza de acuerdo al producto a obtener y a la formulación del mismo.

Control y punto final: De acuerdo al producto que se desea obtener, en esta etapa se verifica el tiempo de concentración para llegar al punto final en donde concluyen las características físicas del producto con la concentración medida en grados brix. Cabe aclarar que la producción se realiza en pailas abiertas en el sistema batch con la finalidad de un minucioso control y estandarización de la producción.

Verificación: El producto final es sometido a verificación por parte del laboratorio para inmediatamente ser envaso y si se requiere es pasteurizado, proceso que colabora en la conservación del producto, para el posterior etiquetado y encartonado y finalmente ser almacenado, listo para la venta.

Línea de dulces industriales:

Las etapas preparatorias son similares a la de la producción artesanal, varían solo en que debido a los volúmenes tratados las mismas se realizan con máquinas específicas para su tratamiento.

Luego de las etapas anteriores se realiza una primera cocción que tiene como objetivo desarmar la pulpa para su posterior tamizado con el que se logra la extracción de piel y semillas. Una vez preparada la pulpa se procede al agregado de los insumos y aglutinantes que componen la formulación.

El refinado se realiza mediante tamices que garantizan la eliminación de las impurezas para luego iniciar la concentración que tiene como punto final el correspondiente a la variedad de dulce a obtener. Una vez preparado el dulce y de acuerdo al programa de producción se realiza el envasado en los diferentes contenidos netos.

Realizada la aprobación por parte del laboratorio del control el producto es encartonado y almacenado.

Imagen n°2: Producción de dulces.



Línea procesadora de tomate:

Primera etapa: Esta etapa es común para obtener como producto extracto doble, extracto triple, puré de tomate y tomate triturado.

Una vez recibido y verificadas sus cualidades, el tomate es acopiado en la playa para su posterior procesamiento.

El tomate recibido de playa es lavado y seleccionado para pasar a molienda en donde el mismo, es triturado por máquinas adecuadas para tal fin. Inmediatamente después el tomate molido es tratado a altas temperaturas en hot break con la finalidad de inhibir enzimas que destruyen la consistencia del jugo. El paso siguiente consiste en la separación del jugo de las semillas y de o hollejo, operación que se realiza a través de tamizadoras y refinadoras.

El jugo así obtenido es derivado de acuerdo al programa de producción para la obtención de:

- Extracto doble de tomate:

El jugo es concentrado en boules (tipo de barriles especiales de una capacidad de 200 lts. Aproximadamente) que trabajan bajo vacío con la finalidad de eliminar agua y alcanzar la concentración exigida para el producto.

Una vez alcanzado el punto final el extracto es pasteurizado para posteriormente ser envasado a temperatura constante. El mismo se realiza en envases de hojalata que es llenado y tapado automáticamente. Una vez envasado es pasteurizado nuevamente para su posterior empaquetado en cajas de cartón.

- Extracto triple de tomate:

El proceso es similar al del producto anterior con la diferencia de que el grado de concentración es más elevado. Este producto es envasado en bolsas adecuadas contenidas en tambores de 200 lts.

- Puré de tomate:

La concentración del producto es más baja que la de los anteriores por lo que es necesario un proceso de pasteurización más riguroso para asegurar la conservación del mismo luego del envasado.

Este producto es envasado automáticamente en envases de tetra brik para ser encartonados y posteriormente almacenados.

- Tomate triturado:

El tratamiento del tomate es similar al descrito en la primera etapa, con la salvedad que la pulpa no es tamizada.

Una vez obtenida la pulpa es llevada a concentradores para la preparación. El tomate triturado es envasado manualmente en botellas de litro o en envases de hojalata para que luego del cierre, sea pasteurizado. Superados los controles de calidad pertinentes procedemos al encartonado y guardado en depósitos.

Imagen n° 3: Línea roja Dulces Otito.



Logística externa:

Almacenamiento y control de inventarios:

La empresa posee un control de inventario en el cual se carga el alta del producto elaborado y una vez que se produce su venta es descontando del mismo. Es un proceso que se realiza diariamente, el cual es registrado a través de un sistema adaptado a la industria. Otra de las funciones de dicho sistema, es llevar un registro de los consumos de los servicios que nos permitan controlar que los índices. Ejemplo: M3 de gas por producto, kg de batata/kg dulce, etc. sean los presupuestados previamente. El producto inmovilizado que se debe tener hasta alcanzar la nueva producción, varía en cada producto. Por ejemplo el tomate, se necesita cuatro meses de ventas de stock porque su elaboración es de 8 meses al año. El más crítico es el dulce de uva que se elabora un mes al año y se necesita 11 meses de venta de stock inmovilizado.

Imagen n°4: Almacenamiento.



Procesamientos de pedidos y despachos de mercadería:

Una vez recibido el pedido procedente de alguna zona de venta se procede a su validación controlando que los precios y cantidades sean las autorizadas por el sector comercial además de un análisis del estado de cuenta del cliente. Una vez aprobado se informa del mismo a logística para armar la entrega del mismo. Se debe tener en cuenta que es necesario acumular cantidades que van desde 7 toneladas (un chasis) para distancia inferiores a 300 Km. hasta un equipo (28 toneladas.) para distancia superiores a los 300 km para evitar mayores costos por kg, puesto que a distancias cortas los precios de los fletes son menores. La peor ecuación es enviar pocos kg a larga distancia porque el gasto del camión es el mismo que si fuera lleno. Logística arma los viajes acumulando pedidos de la misma zona o de zonas cercanas entre sí.

Distribución:

La empresa tiene una flota de cinco equipos para entrega de mercadería con distribución (varios clientes) y contrata servicios de terceros para entrega de cargas completas a un solo cliente

La participación de una empresa transportista depende exclusivamente del destino de la mercadería, es decir que cuando la distribución conlleva elevados costos, la distribución se realiza con transporte propio. Existe la participación de una compañía de seguros la cual asegura el transporte y la mercadería transportada.

La gestión de control de la distribución se realiza de la siguiente manera: En primer lugar se le entrega un remito al transportista el cual una vez entregada la mercadería lo hace firmar dejando una copia a disposición del cliente que se utiliza como comprobante de que la mercadería se entregó en tiempo y forma al cliente. Al regreso el transportista debe presentar los documentos pertinentes al empresario.

Marketing y ventas:

Plaza:

La firma cuenta con un pequeño salón de ventas ubicado en las calles Las Heras 434, donde están ubicadas las oficinas en la capital de Jujuy. La comercialización de sus productos abarca las provincias de Salta, Tucumán, Formosa, Santiago del Estero, Córdoba, Corrientes, Misiones, Chaco y Buenos Aires. Los principales clientes son

Retails, despensas, almacenes y cadenas de ventas al consumidor final. A ello se le suman las ventas por modalidad “venta directa” que son aquellas que el gerente comercial Don Elias Galli realiza sin la intervención de intermediarios comunicándose directamente con los clientes más tradicionales y de mayor antigüedad.

Marketing y Publicidad:

Otito no acostumbra a realizar campañas agresivas de publicidad. La participación ininterrumpida en Expojuy durante todas sus ediciones, la asistencia a SIAL en París, Ferinoa y Expocruz son los caminos por los que optó el directorio para permanecer vigente en la mente de los consumidores en los últimos años.

También se realizan pequeñas acciones como regalos empresariales, almanaques y escritos en diarios y difusiones en radios para el día de la Industria y fechas representativas.

Expojuy es un ámbito en donde se estimula, se facilita y se promueve alianzas estratégicas entre empresas. Es un evento que identifica a la provincia de Jujuy brindando oportunidades a inversores, una visión de innumerables riquezas que posee la misma.

Además brinda y ofrece al turista las riquezas culturales y naturales de la provincia.

Respecto al salón internacional de la alimentación (SIAL), el mismo es un escaparate mundial del sector agroalimentario que reúne a todos los profesionales productores y compradores alrededor de las grandes apuestas mundiales y revela las tendencias y las innovaciones que darán forma a la industria agroalimentaria del mañana.

Ferinoa es un espacio en donde empresas, organismos del Estado, organizaciones no gubernamentales o entidades intermedias encuentran el lugar propicio para consolidar su imagen con folletería, imágenes y despliegue de comunicación. Es un sector en donde los visitantes conocen a las instituciones de manera cercana y obtienen información a la que no acceden en su cotidianidad.

Expocruz es una buena oportunidad de promover y representar nuevos productos, posicionar la marca con rapidez, establecer importantes contactos empresariales y conocer el mercado latinoamericano.

La industria de la automoción, la construcción, la agricultura, el textil o la alimentación, entre otras muchas, están representadas en Expocruz, la feria de muestras de Santa Cruz.

Este salón se caracteriza por su internacionalidad. Países como Argentina, Chile, España, Francia, Estados Unidos o India cuentan con representación en este evento.

Promoción:

La empresa cuenta con un equipo de viajantes distribuidos por las diferentes provincias donde se comercializa el producto y realizan actividades de venta y cobranza, recolección de información y visitas a clientes estratégicos como a potenciales clientes.

Las promociones no se encuentran estandarizadas, son abordadas por el directorio y las decisiones se toman en base al tipo de cliente, dependiendo del volumen de productos a comprar, la forma de pago, la zona, etc.

Packaging:

Varía de acuerdo a la línea de productos:

Jaleas, mermeladas y dulces en almíbar: se utilizan frascos de vidrio de 500 grs, 1 kg y 3,8 kg dependiendo de la variedad. El etiquetado es manual. Para compras por mayor, a su vez, los frascos se colocan en cajas que albergan 12, 6 y 4 unidades.

Línea roja:

- Puré de tomate: el producto es envasado en cajitas de 520 grs provistas por la empresa Tetra Pack junto con el papel que contiene todas las especificaciones requeridas. Las cajas son colocadas en cajas de cartón más grandes con capacidad para 12 unidades.
- Tomate triturado: se envasa en botellas de vidrio de 1kg y en latas de 8 kg, estas luego son colocadas en cajas con capacidad para 12 unidades y 4 unidades respectivamente. La etiqueta es colocada de forma manual en los envases.
- Extracto de tomate: se envasa en latas caligrafiadas de 150 grs y se comercializan en cajas de cartón que contienen 12 unidades.

Métodos de fijación de precios:

La estructura de costos de cada producto es revisada periódicamente por el directorio, que actualiza los costos en base a novedades sobre los mismos que informan los proveedores y realiza el mark up sobre los diferentes productos en base a diversos parámetros como ser el tipo de producto (se persigue mayor rentabilidad en los productos artesanales), el precio de la competencia y por sobre todo una larga trayectoria y experiencia compitiendo en el mercado en los diferentes canales de comercialización.

Actividades soporte:

La información contable es procesada a través de un sistema contable local llamado Oficce Buho. La comunicación interdepartamental se da mediante el intercambio de correos (para lo cual cada empleado posee una dirección de correo corporativo) y telefónicamente. También se realizan informes periódicos integrales de lo acontecido en la planta para lo cual cada departamento realiza su aporte.

Recientemente se incorporó un encargado de RRHH, el cual se encarga del reclutamiento, selección y control del personal. También es el responsable de distribuir los elementos obligatorios de trabajo como: cascos, audífonos, guantes, delantales.

La empresa cuenta con altas tecnologías en los procesos industriales debido al volumen de mercadería que se necesita producir. Para los procesos artesanales, cuenta con tecnología acorde a los mismos. Constantemente se busca innovación y desarrollo tecnológico para los procesos.

BRIEF DE LA EMPRESA

Reseña histórica

La empresa fue fundada en el año 1.954. La iniciativa surgió ante la posibilidad de aprovechar la materia prima local (variedad de frutas y azúcar) y de esa forma convertirla en un producto no perecedero y con valor agregado.

Dulces Otito nace como un emprendimiento familiar siendo los responsables el padre de familia Don Alberto Galli y sus tres hijos Luís, Amado y Elías.

Esta iniciativa se lleva a cabo debido a la disponibilidad de materia prima local y la escasa existencia en el mercado de productos de calidad a precios razonables. A su vez, para llevar adelante el proyecto en forma sustentable prevalecieron valores no negociables como honestidad, perseverancia, compromiso con la calidad de los productos, trabajo en equipo, entre otros, teniendo como meta ser líderes en los mercados en que participa a través de la confiabilidad y el reconocimiento.

A la hora de llevar adelante los primeros pasos en la organización surgieron una serie de inconvenientes como ser; la falta de capital de trabajo y de recursos para la compra de maquinarias e infraestructura fabril. Los mismos se presentaron durante los primeros años de vida de la empresa. A pesar de esto, los conflictos pudieron ir resolviéndose a través de créditos concedidos por proveedores y el aprovechamiento de financiamientos accesibles para el equipamiento de maquinarias, construcción edilicia, infraestructura de servicios y transporte acordes a las necesidades, otorgados por entidades financieras del estado en apoyo al desarrollo industrial de la región.

Las metas organizacionales, valores claves, métodos de trabajo para afrontar los principales obstáculos que tuvo la organización fueron adquiriendo forma, a medida que evolucionaba la empresa. Así mismo se realizaban acciones con objetivos sustentados en valores y adaptando metodologías a los cambios que imponía el crecimiento y los momentos económicos que atravesaba la región y el País.

Dentro de la estructura de Dulces Otito se pueden encontrar:

Trabajadores permanentes: 51

Distribución:

Administración central: 9 personas

Departamento contable / finanzas

Departamento de compras

Dpto. comercial (ventas / cobranzas)

Planta de producción: 35 personas

Área producción

Área mantenimiento

Área administrativa

Área campo

Área depósito y almacenamiento

Entrega y distribución de mercadería: 7

Logística

Choferes

Trabajadores temporarios: 80

Distribución:

Área producción (toma la mayoría de los empleados temporarios)

Área mantenimiento

Área campo

Activos fijos:

INFRESTRUCTURA EDILICIA	Superficie
	m2
TERRENO	1,800
SALAS DE ELABORACIÓN	m2
Sala elaboración principal	2,100
Sala envasado Tetra	400
Sala preparado puré	400
Sala envasado aséptico de tambores	200
Sala calderas	400
Sala pelado de batata	300
TOTAL:	3,800

Depósitos:

	m2
Principal	800
Tetra	400
Pasta	600
Sal y otros	40
Galería principal	480
Galerías secundarias	195
TOTAL:	2,515

<u>Servicios:</u>	m2
Oficina técnica	105
Oficina jefe de personal	30
Baños y comedor II	160
Núcleo administración y servicios	300
Taller mecánico	150

Servicios:

Generación de vapor y ablandadores de agua:

Dos calderas marca Gonella.

Aire comprimido:

Dos compresores Atlas Copco, etc.

Planta reductora de gas:

Planta reductora de presión de gas natural de alta compresión.

Servicio eléctrico:

Tablero principal, secundarios, etc.

Balanzas:

Balanza p/ camiones

Mantenimiento:

Elementos p/ trabajos mecánicos

Servicios de transporte. Depósitos y producción:

Cuatro auto elevadores

Rack para estibado

Aprovisionamiento de agua:

Dos pozos de 80 mts equipados con bombas sumergibles, cañerías de extracción, etc. caudal 170 m3.

Rodados:

Dulces Otito SAIC:

Camión Scania 2007 (GLI 820)

Camión Fiat IVECO 2006 (FQF 826)

Traffic Renault 2008 (GXO 427)

Camión Ford Cargo 1722 Año 1999 (DAZ 854)

Camión Ford Cargo 1716 Año 1999 (CVG 660)

Acoplados Helvética 1982 (RDT 893)

Acoplados Crecente 2006 (FSF 091)

Acoplados Crecente 2007 (GNJ 903)

Camioneta Toyota Hilux 1998

Camioneta Toyota Hilux 2001

Ford F 100 mod. 1987

Camión Fiat IVECO 2011 (KAU 491)

Peugeot Partner 2011 (JVH 883)

Acoplado Crescente (KIF 640)

Varios:

Cajones plásticos para traslado de tomate 10.000 unidades

Tambores metálicos 200 kg para pasta de tomate 4.000 unidades

Tarimas de madera estandarizadas tipo Arloc 1.500 unidades

MISIÓN

Proveer productos alimenticios, envasados de frutas y hortalizas de calidad, siendo respetuosos del medio ambiente, generando una fuente de trabajo sostenible, capacitando permanentemente al personal, generando conciencia de seguridad en todo el ámbito laboral, buscando la mejora continua.

VISIÓN

Ser líderes en los mercados en lo que participamos, respetados y reconocidos por nuestra confiabilidad y permanencia en los mismos.

VALORES

Compromiso con la calidad de los productos.

Orientación al cliente.

Compromiso con los objetivos.

Sustentabilidad.

Interés y respeto por el personal.

Trabajamos en equipo.

Propiciamos la mejora continua.

Sentido de pertenencia.

POLÍTICA DE CALIDAD

DULCES OTITO SAIC, tiene la misión de proveer productos alimenticios envasados de frutas y hortalizas generando una fuente de trabajo sostenible y asegurando la satisfacción de sus clientes, empleados, accionistas, y de la comunidad donde se desarrolla.

Para el logro de su misión, **DULCES OTITO SAIC** establece una Política basada en la calidad de sus servicios, y es comunicada a todas las personas que trabajan en la organización y en nombre de ella.

En esta Política, se establecen los siguientes compromisos:

- Propender a la mejora continua de su desempeño, acorde a los lineamientos de esta Política.
- Concientizar a todo el personal por el cuidado de los recursos no renovables.
- Capacitar permanentemente a nuestro personal.
- Cumplir con la legislación vigente aplicable a sus operaciones y con todo otro requerimiento asumido voluntariamente por la organización.
- Lograr permanentemente la satisfacción de nuestros clientes.

Evolución de la actividad y rentabilidad

En el periodo de los años 2003 a 2006 como consecuencia de la fuerte devaluación del peso, el stock de Dulces Otito se valorizó acompañando la misma. Se pudo trasladar el incremento de algunos costos de productos dolarizados al precio de venta, y al no actualizarse con la misma rapidez los salarios y servicios junto con el precio del resto de los insumos componentes del costo de los productos, la empresa obtuvo durante ese periodo una rentabilidad adicional. El dólar tuvo una suba con un pico elevado que posteriormente se reacomodó, aunque los precios no bajaron de acuerdo al reacomodo de la moneda estadounidense. El volumen de venta creció sustentado en la imposibilidad de otras empresas de poder seguir abasteciendo parte de su porción de mercado, habida cuenta de la inestabilidad económica, la incertidumbre y la falta de créditos que ayuden a la recomposición del capital de trabajo. Luego estos costos se fueron acomodando y si bien se desvaneció esa renta adicional a partir de 2007 la empresa incremento continuamente sus volúmenes de facturación debido a un mayor uso de la capacidad instalada que hasta el momento era subutilizada en un porcentaje que permitió abordar una porción más grande de mercado que el que se tenía hasta el momento, siendo 2008 también un año muy auspicioso. En 2007 el costo salarial disminuye a pesar de que el volumen de facturación aumenta, esto es producto de que en dicho año la empresa produjo y vendió más pasta de tomate y menos productos que requieren mayor mano de obra para su elaboración.

En el 2009 la demanda internacional disminuyó junto con el precio internacional, las empresas que se dedicaban a la exportación de los mismos productos se abalanzaron en el mercado interno disminuyendo así los volúmenes de venta y rentabilidad de Otito.

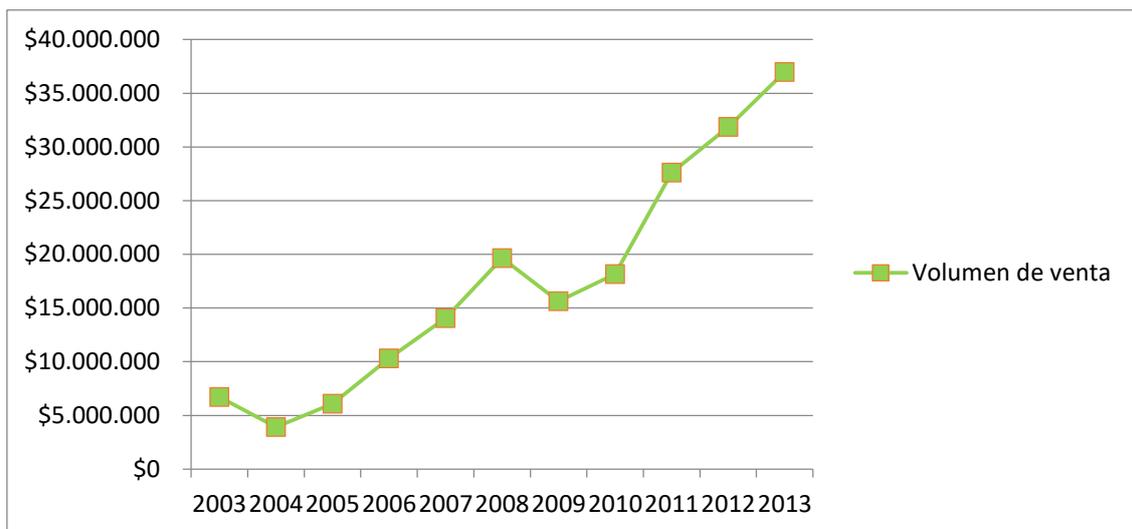
Desde el año 2010 al 2013 la venta en unidades se mantuvo casi constante, sufriendo pocas variaciones. El incremento en pesos del volumen de venta se dio a consecuencia del incremento de los precios de venta generados por la constante inflación. En estos años las subas salariales acompañaron más la inflación real, a pesar de ello, las distancias más grandes entre el volumen de venta y el costo salarial se explica por la decisión de la empresa de invertir en tecnología prescindiendo de personal.

Tabla n° 3: Volumen de venta.

Año	Volumen de venta
2003	\$ 6.700.468
2004	\$ 3.921.819
2005	\$ 6.100.638
2006	\$ 10.316.497
2007	\$ 14.055.679
2008	\$ 19.652.784
2009	\$ 15.630.101
2010	\$ 18.146.341
2011	\$ 27.624.552
2012	\$ 31.870.700

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico explicativo tabla n°3



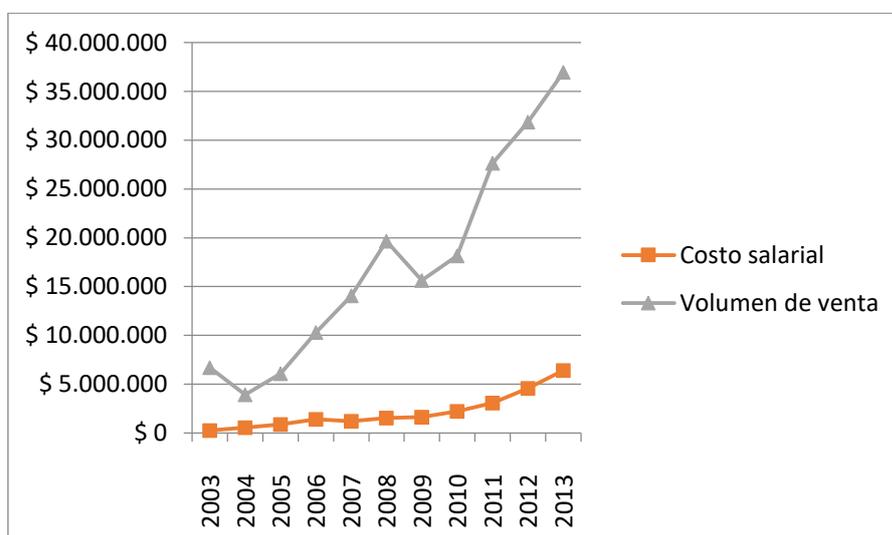
Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 4: Variación costo salarial y volumen de venta.

Año	Costo salarial	Variación %	Volumen de venta	Variación %
2003	\$ 277.567	0%	\$ 6.700.468	0%
2004	\$ 548.940	98%	\$ 3.921.819	-41%
2005	\$ 894.499	63%	\$ 6.100.638	56%
2006	\$ 1.406.549	57%	\$ 10.316.497	69%
2007	\$ 1.200.274	-15%	\$ 14.055.679	36%
2008	\$ 1.540.596	28%	\$ 19.652.784	40%
2009	\$ 1.646.088	7%	\$ 15.630.101	-20%
2010	\$ 2.221.960	35%	\$ 18.146.341	16%
2011	\$ 3.062.417	38%	\$ 27.624.552	52%
2012	\$ 4.590.697	50%	\$ 31.870.700	15%
2013	\$ 6.426.976	40%	\$ 36.970.012	16%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico explicativo de tabla n°4



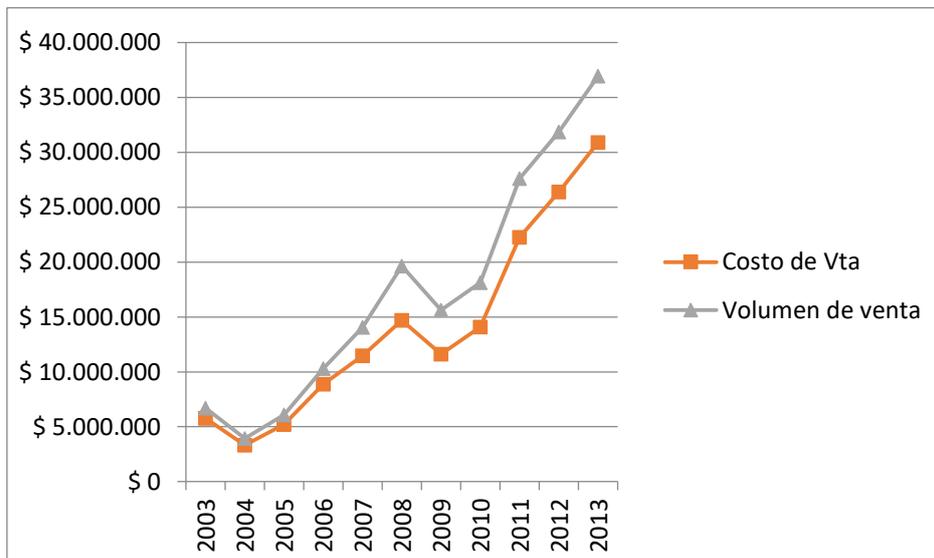
Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 5: Variación costo de venta y volumen de venta.

Año	Costo de venta	Variación %	Volumen de venta	Variación %
2003	\$ 5.779.011	0%	\$ 6.700.468	0%
2004	\$ 3.331.901	-42%	\$ 3.921.819	-41%
2005	\$ 5.216.863	57%	\$ 6.100.638	56%
2006	\$ 8.889.343	70%	\$ 10.316.497	69%
2007	\$ 11.457.886	29%	\$ 14.055.679	36%
2008	\$ 14.703.687	28%	\$ 19.652.784	40%
2009	\$ 11.607.165	-21%	\$ 15.630.101	-20%
2010	\$ 14.090.726	21%	\$ 18.146.341	16%
2011	\$ 22.256.812	58%	\$ 27.624.552	52%
2012	\$ 26.406.008	19%	\$ 31.870.700	15%
2013	\$ 30.895.029	17%	\$ 36.970.012	16%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico explicativo tabla n°5



Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 6: Cotización del dólar.

COTIZACIÓN DÓLAR												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2003	3,21	3,21	2,98	2,83	2,86	2,80	2,92	2,95	2,91	2,85	2,97	2,94
2004	2,98	2,92	2,87	2,85	2,96	2,96	2,98	3,11	2,99	2,98	2,95	2,98
2005	2,92	2,94	2,92	2,91	2,88	2,89	2,86	2,91	2,91	3,00	2,97	3,03
2006	3,07	3,07	3,08	3,05	3,09	3,09	3,07	3,10	3,10	3,09	3,07	3,06
2007	3,11	3,10	3,10	3,09	3,08	3,09	3,12	3,16	3,15	3,14	3,15	3,15
2008	3,16	3,16	3,17	3,16	3,10	3,03	3,04	3,03	3,14	3,39	3,37	3,45
2009	3,49	3,57	3,72	3,71	3,75	3,80	3,83	3,85	3,84	3,82	3,81	3,80
2010	3,84	3,86	3,88	3,89	3,93	3,93	3,94	3,95	3,96	3,96	3,99	3,98
2011	4,01	4,03	4,05	4,08	4,09	4,11	4,15	4,20	4,21	4,24	4,28	4,30
2012	4,34	4,36	4,38	4,42	4,47	4,53	4,59	4,64	4,70	4,77	4,78	4,92
2013	4,99	5,06	5,14	5,20	5,28	5,39	5,49	5,66	5,78	5,93	6,14	6,53
2014	8,02	7,88	8,00	8,00	8,10	8,14	8,20	8,45	8,49	8,54	8,60	8,65
2015	8,68	8,77	8,85	8,94	9,03	9,14	9,21	9,33	9,44	9,59	9,86	13,00
2016	13,70	15,20	14,60	14,15	14,05	14,80	15,05	14,95	15,15	14,95	15,60	15,90
2017	16,05	15,60	15,45	15,40	15,90	16,35	17,75	17,30	17,40			

Fuente: Elaboración propia (2017)

En el año 2013, las restricciones a la importación de pasta de tomate (que constituye uno de los insumos a partir de los cuales se elabora el resto de la línea de productos) hizo que los importadores tengan que recurrir a la industria nacional. Sumado a esto todavía se conseguían tasas de financiación medianamente razonables, como consecuencia el año fue positivo en términos de rentabilidad.

En el año 2014 debido a la inflación acaecida en enero, se produjo un importante incremento en el valor de los insumos que Otito no pudo trasladar en la misma proporción el aumento de sus costos a sus precios con el afán de sostener las ventas, debido a que los consumidores perdieron poder adquisitivo.

La inequidad de las economías regionales juega también un papel importante, ya que en Jujuy se es menos competitivo en materia de transporte y sin algunos subsidios a la energía por ejemplo, los costos serían aún mayores. Si bien la materia prima es obtenida fundamentalmente de las cercanías, las grandes distancias de los puntos de venta y algunos centros de distribución también termina encareciendo los costos. Otra dificultad reside en conseguir mano de obra calificada en la región. Otito subsiste por ser una empresa sana en sus políticas de financiamiento, no estar endeudado en el largo plazo y los créditos tomados en el corto plazo tienen como fin ayudar al capital de trabajo y aprovechar cuando se presentan algunas oportunidades siendo fácilmente cancelados.

Tabla n° 7: Variaciones

Insumo	Mes	Aumento %	% / precio venta	Variación precio venta	Inc. precio de Merma	
					venta	rentabilidad
Envase tetra	Diciembre		45%	%	%	
	Enero	17%	48%	8%	5%	-2,65%
	Febrero	7%	48%	3%	3%	-0,34%
	Marzo	7%	49%	3%	2%	-1,36%
	Abril	7%	51%	3%	2%	-1,45%
	Mayo	7%	51%	4%	4%	0,44%
Total		45%	50%	21%	16%	-5,35%

Fuente: Elaboración propia (2017).

En el gráfico vemos como en Enero el aumento es del 17% en el precio del insumo, que incide en un 48% en el precio de venta y que está dado por el 45% que incidía en Diciembre de 2013 más el 2,65% de pérdida de rentabilidad.

En definitiva, el aumento del precio del insumo es de 45%, que repercute en un 21% en el precio de venta y Otito solo puede subir el 16% (promedio).

Este es el insumo de mayor incidencia, pero si tenemos en cuenta que otros insumos componentes del costo también han subido la brecha es aún mayor.

ANÁLISIS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Mayoristas y supermercados

La venta en Supermercados y Mayoristas supone para la empresa una exposición masiva del producto y asegura una distribución consistente a lo largo del territorio. Como otro punto favorable a tener en cuenta, las compras son realizadas en volúmenes importantes que justifican la puesta en marcha de la planta y ayudan a diluir los costos fijos en mayores cantidades de unidades.

El problema radica en que este tipo de clientes en los que las compras son habitualmente en cantidades sustancialmente mayores al resto, pretenden lógicamente, precios de venta con importantes descuentos, tiempos de entrega inmediatos y extensos plazos de pago, lo que en esencia no favorece la producción artesanal.

Otro factor de importancia que no debe soslayarse se centra en el posicionamiento. Otito emplea en la elaboración de sus dulces una producción artesanal con insumos de elevada calidad de los que resulta un producto Premium. El público que acude a estos puntos de venta prioriza mayoritariamente el precio por sobre la calidad del producto, en este sentido, estos canales no son quizás los más apropiados para ejercer una diferenciación respecto de la calidad.

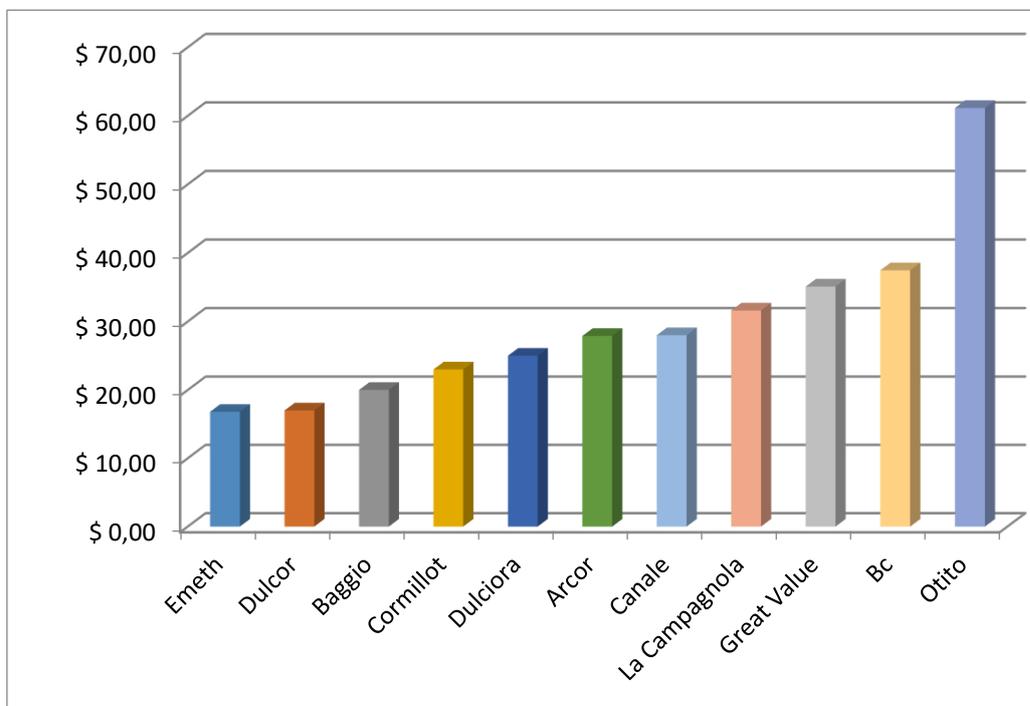
Lo expresado anteriormente surge del siguiente análisis:

Tabla n°8: Precio de venta.

PRECIOS DE VENTA			
Producto	Marca	Precio	Diferencia en %
Mermelada de Durazno	Emeth	\$ 16,80	264%
	Dulcor	\$ 17,00	260%
	Baggio	\$ 20,00	206%
	Cormillot	\$ 23,00	166%
	Dulciora	\$ 25,00	145%
	Arcor	\$ 27,89	119%
	Canale	\$ 28,00	118%
	La Campagnola	\$ 31,60	94%
	Great Value	\$ 35,10	74%
	Bc	\$ 37,46	63%
	Otito	\$ 61,15	0%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Gráfico explicativo tabla n°8:



Fuente: Elaboración propia (2017).

Al introducirse en un análisis en el que el eje es el precio de venta, si se toma como referencia la mermelada de durazno, se vislumbra que existen diez marcas reconocidas y con una buena participación de mercado que se encuentran a la venta al público con un precio notoriamente inferior al que se ofrece en el mismo punto de venta el producto Otito.

La diferencia transita desde un 264% (Emeth) más barato que el precio de venta de la mermelada de durazno Otito hasta un 64% (BC) más barato en el caso donde menos distancia existe ubicándose las ocho marcas restantes entre ese intervalo.

Los datos expuestos muestran una paridad en relación al precio entre las demás marcas que permite inferir que en términos de competitividad la competencia es adecuada y que se encuentran disputando una participación en el mismo segmento de mercado, en el que se busca fuertemente una calidad estándar con precios muy atractivos, no así con la mermelada Otito.

En todos los casos, las marcas incluidas en el análisis se realizan su producción en serie, lo que les permite tener un índice elevado de rotación debido a su bajo precio y además una reposición constante.

La gran distancia entre el precio de venta de los productos Otito con el resto de las marcas ha generado con el pasar del tiempo que el único supermercado en la ciudad de Jujuy que lo adquiera sea Supermercado Comodín quien pertenece a capitales jujeños que han sido testigos durante muchos años como consumidores y revendedores de la calidad ofrecida en sus productos y la trayectoria de la empresa. El resto de mayoristas y supermercados instalados en la provincia de capitales extranjeros, como ser Vea, Changomas de la cadena Walmart, Carrefour, entre otros que no conocen en profundidad la marca, no lo comercializan por su elevado precio de venta final en relación al resto de marcas que ofrecen los mismos o similares productos.

Los bajos precios con los que comercializan el resto de las firmas se encuentran sustentados no solo en insumos de calidades inferiores y en mejores posiciones de compra y negociación, sino también por una extensa línea de productos. En el caso de Maxi Consumo SA, por ejemplo, se puede encontrar una cartera de productos muy variada que abarca desde aceites, conservas y legumbres, maltas e infusiones, harinas, pre mezclas y endulzantes hasta otros rubros como ser fiambrería, indumentaria, bazar y bebidas. El

amplio mix que conforma la oferta otorga la posibilidad de jugar con las diferentes rentabilidades de los productos bajando considerablemente los precios llevando a las Pymes a situaciones de clara desventaja donde competir con las corporaciones se vuelve muy dificultoso. Como consecuencia, muchos son los casos donde las grandes corporaciones realizan adquisiciones de las pequeñas Pymes a precios módicos, que normalmente no se acercan a los precios de mercado o peor aún son muchas las Pymes que terminan concursándose o quebrando.

Otro dato que resulta de vital importancia para el análisis comprende el estudio del mark up aplicado por las cadenas de supermercados y mayoristas.

(Ver cuadro en anexo 1)

Mientras Otito obtiene una renta promedio por frasco que oscila entre un 10% y un 13% dependiendo de la variedad, los supermercados y mayoristas obtienen antes de impuestos por familia:

- MERMELADAS: 55%
- JALEAS: 56%
- ALMIBARES: 55%
- DULCES: 55%
- MEMBRILLO: 56%
- BATATA: 55%

Cabe aclarar que las comisiones de viajantes y representantes así como la distribución y entrega de los productos se encuentran incluidos en el precio de venta de Otito.

Como resultado, la ecuación genera una combinación poco saludable que implica una ganancia baja/moderada para Otito, una recompensa mucho mayor para los intermediarios y un costo alto para el consumidor final.

Lugares de delicatessen, estaciones de servicio y almacenes

Otro canal de distribución que se plantea para combatir la problemática anterior es la de comercializar los productos Otito a través de Almacenes, lugares de delicatessen y estaciones de servicio. La experiencia indica que los inconvenientes comienzan a aparecer debido a una serie de motivos entre los cuales podemos destacar los siguientes:

- Los productos son valorados y al realizar el contacto comercial los compradores habitualmente muestran interés en adquirirlos y ofrecerlos en sus comercios. Los clientes que frecuentan este tipo de lugares están dispuestos a pagar un precio diferencial por un buen vino, buen fiambre y una buena mermelada o postre pero no si en las cercanías encuentran los mismos productos en supermercados a mitad de precio.

Tabla n° 9: Precio de venta vinería San Juan

PRECIOS DE VENTA VINERIA SAN JUAN		
Producto	Marca	Precio
Mermelada de Durazno	Brosca	\$ 120,00
	El Chucupal	\$ 100,00
	El Bosque	\$ 140,00
	La Peninsula	\$ 120,00

Fuente: Elaboración propia (2017).

Al tomar contacto con “María Eugenia Ferreira” Socia Gerenta de Vinería San Juan, planteó que *“Los productos Otito son de una calidad superior y poseen un prestigio ganado que los vuelve ideales para ser comercializados en nuestro comercio pero no nos encontramos dispuestos a realizar una compra puesto que la empresa Otito pretende realizar una venta a un precio mayor que a los que vende a supermercados, si bien por ser un lugar de productos Premium en la vinería existen mermeladas de un precio final cercano a los \$130, segmento en el que perfectamente pueden ingresas los productos Otito, los clientes no están dispuestos a abonar ese precio porque consiguen el mismo frasco casi a mitad de precio en los supermercados. Por ello es que pienso que comercializar en los mismos canales se vuelve incompatible...”*

Se entiende que quizás ese sea uno de los principales motivos por los que no se pueden encontrar productos de las cadenas Havanna, Bonafide, Creambury, Starbuds, Balcarse, entre otros en supermercados.

La venta de la línea artesanal en la provincia de Jujuy se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Tabla n° 10: Distribución línea artesanal en la provincia de Jujuy.

Familia	Comodín	El Obrero	La Rotonda Lácteos	Resto de Clientes de Jujuy
Mermeladas	1953	48	0	880
Jaleas	821	108	0	409
Dulces	1102	24	0	495
Almibares	1747	360	852	1302

Fuente: Elaboración propia (2017).

*Los números plasmados en el cuadro se encuentran representados en unidades físicas.

Los supermercados y mayoristas abarcan el 56% de la venta en la línea de productos artesanales en la Provincia de Jujuy, con lo cual al cesar esa venta para trasladarla a puntos de venta en los que los productos Orito se encuentren en un segmento más adecuado como los lugares de delicatessen, estos deberían absorber por familia las siguientes cantidades de unidades:

- MERMELADAS: 2001 u.
- JALEAS: 929 u.
- ALMIBARES: 1126 u.
- DULCES: 2959 u.

Propio punto de venta

En la actualidad la empresa cuenta con un punto de venta ubicado en calle las Heras y en el siguiente cuadro se considera la apertura de un nuevo punto de venta ubicado en el shopping de la provincia.

GASTOS GENERALES

Tabla n° 11: Gastos generales

Alquiler	\$15.000
Sueldo	\$28.976
% Facturación punto de venta shopping.	7%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 12: Comparación punto de venta.

Puntos de venta	Facturación	Sueldos	Alquiler	%Facturación Shopping	Gastos	% Rentabilidad	% Rentabilidad	Resultado
Las Heras	\$120.000	\$28.976	\$15.000		\$43.976	40%	\$48.000	\$4.024
Isla	\$111.628	\$28.976	\$15.000	\$7.814	\$51.790	50%	\$55.814	\$4.024

Fuente: Elaboración propia (2017).

Análisis del transporte

Lo que se busca representar mediante dicho análisis son los elevados costos a los que debe someterse la empresa en términos de flete y transporte para llevar sus productos hacia los grandes centros de distribución.

Tabla n° 13: Análisis de transporte.

Origen	Jujuy
---------------	--------------

Destinos	Kms	N° viajes mensuales	Días por viaje
Litoral	1.200	4	5
Tucumán	380	4	3
Bs As	1.650	3	7

COSTOS	15/06/2017
---------------	-------------------

ITV	\$ 3.850
Service	\$ 9.000
Cubiertas	\$ 9.000
Combustible	\$ 20
Salario básico por día	\$ 750

COSTO TRANSPORTE CONTRATADO

Destinos	15/06/2017
-----------------	------------

	Equipo	Reparto
Litoral	\$ 26.000	\$ 33.800
Tucumán	\$ 11.500	\$ 14.950
Bs As	\$ 35.000	\$ 45.500

REPARTO

Incremento en transporte propio 10%

Incremento en transporte contratado 30%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 14: Destino Bs As.

Destino Bs As

TRANSPORTE PROPIO

COMPOSICIÓN DE FLETE

	Km/Lt	\$/Lt	\$/Km	% s/costo final
Combustibe	2,5	20	\$ 8,00	43,9%
Consumo				
	Km / unidad	\$/unidad.		
Cubiertas	120.000	9.000		
Duración	18			
Unid. / camión	U / Km		\$/Km	
	0,00015		\$ 1,35	7,4%
Consumo				
	básico		\$/Km	
	\$ 7.875		\$ 4,77	26,2%
Chofer				
s/ valor flete				
(El básico surge del sueldo por 7 días que demora un viaje ida y vuelta)				
	\$ 2.750,00		\$ 1,67	9,2%
Viáticos + Previsiones				
s/ valor flete	\$ 3.850,00		\$/Km	
			\$ 0,06	0,4%
ITV				
(anual o 39.600 km)	\$ 9.000,00		\$ 0,90	4,9%
Service			\$ 16,75	92,0%
(cada 10.000 km)				
Subtotal fijo				
	5%		\$ 0,91	5,0%
Variables				
Amortización	3%		\$ 0,55	3,0%
Chofer (sobre valor final)	11%		\$ 1,46	8,0%
Subtotal variable			\$/Km	
			\$ 18,21	100%
Bs As			\$ 30.048,31	
Valor flete		Reparto	\$ 33.053,14	

Costo ida

Bs As	\$ 35.000,00
Reparto	\$ 45.500,00

TRANSPORTE CONTRATADO

Tabla n° 16: Destino Tucumán.

TRANSPORTE PROPIO

COMPOSICIÓN DE FLETE

Destino Tucumán

Combustibe

Consumo

Lts / Km	\$/Lt	\$/Km	% s/costo final
2,5	20	\$ 8,00	36,1%

Cubiertas

Duración

Km / unidad	\$/unid.		
120.000	9.000		

Unid. / camión

18			
----	--	--	--

Consumo

U / Km		\$/Km	
0,00015		\$ 1,35	6,1%

Chofer

s/ valor flete

(El básico surge del sueldo por 7 días que demora un viaje ida y vuelta)

básico			
\$ 3.375		\$ 8,88	40,0%

Viáticos + Previsiones

s/ valor flete

\$ 1.750,00		\$ 1,06	4,8%
-------------	--	---------	------

ITV

(anual o 39.600 km)

\$ 3.850,00		\$/Km	
		\$ 0,21	1,0%

Service

(cada 10.000 km)

\$ 9.000,00		\$ 0,90	4,1%
-------------	--	---------	------

Subtotal fijo

		\$ 20,40	92,0%
--	--	----------	-------

Variables

Amotización

5%		\$ 1,11	5,0%
----	--	---------	------

Chofer (sobre valor final)

3%		\$ 0,67	3,0%
----	--	---------	------

Subtotal variable

11%		\$ 1,77	8,0%
-----	--	---------	------

Valor flete

		\$/Km	
		\$ 22,18	100%

Costo ida

Tucumán		\$ 8.427,43	
----------------	--	--------------------	--

Tucumán		\$ 11.500,00
----------------	--	---------------------

TRANSPORTE CONTRATADO

Reparto	\$ 14.950,00
----------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia (2017).

Cada cuadro representa los costos a los que debe afrontar la empresa a la hora de llevar sus productos con transporte propio a los grandes centros de distribución. En los mismos se puede notar como es la composición del flete y cuáles son los costos que poseen los mismos, los cuales dependen de las distancias que deba recorrer el camión para cumplir con la entrega de los productos. Se pone en comparación los costos de la distribución con transporte propio y la distribución a través de un servicio tercerizado. Lo que se pretende destacar es los elevados costos a los que tiene que afrontar la empresa en relación al transporte y que los mismos se ven reflejados en el precio de venta.

Tabla n° 17: Conclusiones transporte.

CONCLUSIONES

TABLA COMPARATIVA

SIN REPARTO	PROPIO	CONTRATADO	INC. %
	Equipo	Equipo	
Litoral	\$ 19.682	\$ 26.000	32
Tucumán	\$ 8.427	\$ 11.500	36
Bs As	\$ 30.048	\$ 35.000	16

CON REPARTO	PROPIO	CONTRATADO	INC. %
	Reparto	Reparto	
Litoral	\$ 21.650	\$ 33.800	56
Tucumán	\$ 9.270	\$ 14.950	61
Bs As	\$ 33.053	\$ 45.500	38

Fuente: Elaboración propia (2017).

Conclusiones análisis de transporte

- De la tabla comparativa podemos apreciar que la diferencia en el costo entre el transporte propio y el contratado, sin reparto, es de aproximadamente de un 25% promedio. A pesar de ello dicha diferencia no justifica el uso de transporte propio por la dificultad de conseguir flete de retorno y la mayor facilidad para encontrar contratados debido a la agilidad de la entrega (uno o dos clientes).
- Para el caso del transporte con reparto la diferencia es aproximadamente del 45% entre el propio y el contratado. La dificultad para conseguir contratados para reparto (5 o más clientes), se basa principalmente en el tiempo de reparto y los mayores costos.

Por lo tanto para este caso es conveniente el transporte propio para mayor celeridad en las entregas y menor costo aunque el mismo esté contemplado en los precios de venta lo importante es cumplir con un servicio eficiente de entrega.
- El uso de transporte contratado es indispensable toda vez que los propios se encuentran abocados al reparto demorando la entrega de las compras sin reparto, siendo además la diferencia promedio de un 25% en SIN REPARTO, contra el 45% en CON REPARTO.

Análisis de las ventas de la línea artesanal de dulces Orito

En el siguiente análisis se puede apreciar teniendo en cuenta los canales de distribución actuales de la empresa, como las ventas de la mayoría de los productos artesanales han ido disminuyendo. Lo que genera la necesidad de analizar una alternativa válida para su comercialización, en este caso la apertura de una confitería.

Tabla n° 18: Ventas línea artesanal mermelada.

Año	Mermelada de Manzana	▲ %	Mermelada de Membrillo	▲ %	Mermelada de Naranja	▲ %	Mermelada de Pomelo	▲ %	Mermelada de Durazno	▲ %	Total Familia
2015	2240	-74%	2214	-40%	2313	-45%	878	-40%	3177	-29%	11022
2016	641		1332		1279		527		2248		6027

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 19: Ventas línea artesanal dulce.

Año	Dulce de Tomate	▲ %	Dulce de Frutilla	▲ %	Dulce de Uva	▲ %	Total Familia
2015	1325	-25%	3318	-10%	878	-31%	5521
2016	991		2979		608		6594

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 20: Ventas línea artesanal jalea.

Año	Jalea de Manzana	▲ %	Jalea de Membrillo	▲ %	Jalea de Naranja	▲ II %	Jalea de Pomelo	▲ %	Total Familia
2015	894	-41%	3051	-22%	762	-64%	264	-43%	4971
2016	528		2366		272		150		5332

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 21: Ventas línea artesanal.

Año	Cayote x 500grs	▲ %	Kinoto x 500grs	▲ %	Zapallo x 500grs	▲ II %	Mamón x 500grs	▲ %	Total Familia
2015	6540	-30%	968	-36%	1696	-45%	1373	-26%	10577
2016	4551		618		930		1014		9129

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 22: Ventas línea artesanal por 1kg.

Año	Cayote x 1kg	▲ %	Kinoto x 1kg	▲ %	Zapallo x 1kg	▲ %	Mamón x 1kg	▲ %	Cuaresmillo x 1kg	▲ %	Higo x 1kg	▲ %	Total Familia
2015	1919	29 %	360	36%	806	-16%	1420	35%	597	-82%	1551	19%	6653
2016	2468		489		676		1917		108		1852		5042

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 23: Ventas línea artesanal por 3.8kg.

Año	Cayote x 3.8kg	▲ %	Kinoto x 3.8kg	▲ %	Zapallo x 3.8kg	▲ %	Mamón x 3.8kg	▲ %	Cuaresmillo x 3.8kg	▲ %	Higo x 3.8kg	▲ %	Total Familia
2015	1234	-15%	175	-88%	138	-54%	110	-17%	7	-14%	165	-2%	1838
2016	1055		21		64		91		6		162		344

Fuente: Elaboración propia (2017).

Conclusión Análisis Interno

Se efectuó un análisis minucioso de aspectos relevantes y de los canales a través de los cuales Dulces Otito puede comercializar sus productos con el objetivo de determinar de esa forma el camino más conveniente hacia el crecimiento. Si bien la empresa cuenta con agentes, como así también una pequeña flota de camiones propios para reparto y experiencia en transacciones con mayoristas y retailers, ninguna de las alternativas termina de afirmarse como la adecuada para acrecentar el posicionamiento de la firma en el mercado.

Es por ello, que se piensa que la opción de la apertura de una confitería que cuente con un punto de venta propio que el mismo implique autoabastecimiento y la chance de que los clientes disfruten de los productos artesanales de siempre, con el valor agregado de poder compartirlos en un café toma relevancia y puede aportar valor a la firma.

Se considera que de esa forma, la empresa se metería aún más en la mente de los consumidores y elevaría así, su posicionamiento en el mercado.

FODA

Fortalezas:

- Otito cuenta con la trayectoria, experiencia, contactos suficientes y el mercado para comercializar pulpa de frutilla.
- Buena calidad del producto final.
- Posibilidades de acceder a créditos industriales.
- Posibilidad de reducir la subutilización de la capacidad instalada.

Debilidades:

- Resistencia al cambio por parte del personal.
- Grandes distancias respecto de los centros de consumo.
- Falta de mano de obra calificada en la región.

Amenazas:

- Incertidumbre económica e inestabilidad política.
- Mayor demanda del mercado fresco absorbiendo fruta destinada para Dulces Otito por fracasos de cosecha en zonas productoras tradicionales.

Oportunidades:

- Ausencia de productos sustitutos.
- Nuevos productos.
- Participación en nuevos mercados.

	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Otito cuenta con la trayectoria, experiencia, contactos suficientes y el mercado para comercializar sus productos artesanales. 2. Buena calidad del producto final. 3. Posibilidades de acceder a créditos industriales. 4. Posibilidad de reducir la subutilización de la capacidad instalada. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencia al cambio por parte del personal. 2. Grandes distancias respecto de los centros de consumo. 3. Ausencia de mano de obra calificada.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de productos sustitutos. 2. Nuevos productos. 3. Participación en nuevos mercados. 	<p>Aprovechar la trayectoria y experiencia de la empresa, como así también la calidad con la que realiza sus productos para el desarrollo de nuevos productos y la participación en nuevos mercados.</p>	<p>Brindar cursos y capacitaciones al personal para que se encuentren óptimos para el desarrollo de nuevos productos y la explotación de nuevos mercados.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incertidumbre económica e inestabilidad política. 2. Mayor demanda del mercado fresco absorbiendo fruta destinada para Dulces Otito por fracasos de cosecha en zonas productoras tradicionales. 	<p>Aprovechar la experiencia y la trayectoria de la empresa para armar una logística de producción y stock que permita seguir satisfaciendo a los clientes a pesar de los factores ajenos a la empresa.</p>	<p>Motivación del personal para que se sientan parte de la empresa y de esa forma enfrentar las incertidumbres e inestabilidades de la mejor manera.</p>

Conclusión diagnóstica integral

Luego de transitar por el estudio detallado de los aspectos tanto macro y micro de la empresa, como así también, aspectos relacionados a factores internos de la misma, se llega a la conclusión que a pesar de la incertidumbre y la complejidad de los escenarios con los cuales conviven día a día las pequeñas y medianas empresas. Dulces Otito, reúne ciertos aspectos favorables que le permiten a la empresa tener la posibilidad de incursionar sin mayores inconvenientes en el desarrollo de una alternativa comercial que le permita brindarle un nuevo enfoque a la producción de dulces artesanales y de esa forma obtener beneficios tanto económicos, como beneficios relacionado al posicionamiento en la mente del consumidor. Entre dichos aspectos se pueden nombrar que las deudas de la empresa son acotadas y a corto plazo, que posee credibilidad en entidades bancarias, como así también solides financiera. A su vez, cuenta con personal experimentado y posee una capacidad instalada ociosa. Otro de los factores fundamentales radica en la experiencia, el reconocimiento y la trayectoria en el mercado, entre otras cosas.

PROYECTO DE APERTURA DE LA CONFITERÍA

Lo que se pretende lograr con el análisis de la incorporación de una confitería, como una nueva unidad de negocios es aprovechar las ventajas competitivas que ha generado Dulces Otito en toda su trayectoria generando puntos de venta propio que agreguen valor, refuercen la presencia de la marca, sean un atractivo turístico y representen la posibilidad en un futuro de expandirse a través de un negocio escalable como franquicia.

Dentro del desarrollo de un proyecto, existen una serie de viabilidades que deben ser analizadas detalladamente, con el objetivo de brindar un panorama cierto de si realmente el proyecto aportara los beneficios que se esperan de él.

Este tipo de análisis nos permitirá identificar las limitaciones, restricciones y supuestos. De esa forma, se detectaran las oportunidades y se evaluaran las distintas alternativas.

DESARROLLO DE VIABILIDADES

Viabilidad comercial

Público Objetivo

Un Café Otito estaría orientado, en lo que respecta a la segmentación de mercado y en una instancia inicial, principalmente al turismo y a aquellos jujeños que posean un arraigo con la marca y aprecien su condición de jujeña y artesanal. Actualmente la provincia no cuenta con un café que reúna dichas características ya que el resto de confiterías son en su mayoría franquicias.

En cuanto al segmento etario y pensando en el poder adquisitivo de los potenciales clientes, Otito optaría por la misma modalidad que hoy aplican las principales cadenas de confiterías del país, la cual se centra en ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de una variedad extensa de clientes, acaparando así una mayor porción de mercado por estar a la altura de las expectativas de clientes con diferentes edades, objetivos, tiempos de ocio, recursos, entre otras cosas.

La estrategia a aplicar se centra en desarrollar un producto específico que pueda ser ofrecido a una pluralidad de clientes buscando cubrir todas las ocasiones de consumo del día según ciertos parámetros como por ejemplo el horario.

Así a primera hora de la mañana puede ofrecerse un desayuno para quienes trabajan en bancos, comercios e instituciones aledañas, como así también a media mañana una opción algo liviana y al paso que cumpla la función de snack para quienes están de paso o tienen breves reuniones de negocios o bien alternativas como un jugo, licuados y tostados para quienes desean algo más elaborado (normalmente jubilados con amistades, o abuelos con nietos). Al medio día la opción más habitual consiste en un menú ejecutivo y los cafés sociales y digestivos se consolidan para las primeras horas de la tarde.

A partir de las 19 hs los licuados, jugos y tostados vuelven a ser lo más buscado, a lo que se agregan picadas de fiambres en algunos casos y finalmente a la noche sándwiches rápidos, hamburguesas y minutas suelen terminar de completar la carta.

Análisis de la Demanda

Para proceder con la estimación de la demanda se tomó como referencia lo sugerido por los empresarios destacados del sector en las encuestas realizadas. (**Ver anexo 2**).

En primer lugar se individualizaron tres productos de diferentes características considerados los habitualmente más vendidos a lo largo del día, con la idea de representar un mix de ventas que revele de manera lo más acertada posible lo que podría ser la facturación diaria. Conjuntamente con ello se determinó un porcentaje de ocupación promedio y luego de recorrer gran parte de las confiterías del centro de la ciudad se arribó a que la mayoría dispone de una cantidad 20 (veinte) de mesas. De esa forma, al combinar el índice de ocupación de las mesas con el índice de rotación de las mismas y el precio de los productos que más se consumen según la hora del día, se obtuvo la demanda potencial del emprendimiento.

Si bien la confitería contará con una cartera de productos variada, para dicho análisis se ha tomado como referencia los tres productos que más se consumen según la hora del día. De esa forma, para determinar dichos productos se han realizado entrevistas y consultas a las confiterías más emblemáticas de la provincia.

Tabla n° 24: Estimación de la demanda.

HORA	INGRESOS DIARIOS		
	Producto 1	Producto 2	Producto 3
7:00/7:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
7:30/8:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
8:00/8:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
8:30/9:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
9:00/9:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
9:30/10:00	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10:00/10:30	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10:30/11:00	\$ 1.392,30	\$ 1.060,80	\$ 0,00
11:00/11:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
11:30/12:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
12:00/12:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
12:30/13:00	\$ 468,00	\$ 0,00	\$ 208,00
13:00/13:30	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.746,00
13:30/14:00			
14:00/14:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
14:30/15:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
15:00/15:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
15:30/16:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
16:00/16:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
16:30/17:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
17:00/17:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
17:30/18:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
18:00/18:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
18:30/19:00	\$ 596,70	\$ 2.475,20	\$ 0,00
19:00/19:30	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
19:30/20:00	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20:00/20:30	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20:30/21:00	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
21:00/21:30	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.746,00
21:30/22:00			
22:00/22:30	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.690,00
22:30/23:00			
23:00/23:30		\$ 0,00	\$ 1.690,00
23:30/0:00			
SUBTOTAL	\$ 24.336,60	\$ 3.536,00	\$ 15.080,00
TOTAL	\$42.952,00		

Fuente: Elaboración propia (2017).

Ingresos

En relación a los ingresos, los mismos se encuentran determinados y relacionados con el análisis de la demanda. Para obtenerlos, se tomó como referencia los tres productos más consumidos según la hora del día. De esa manera, se logró obtener los ingresos diarios pertinentes a cada producto analizado. Luego se multiplico dicho monto por los días del mes y posteriormente por los meses del año. Esto se puede ver reflejado en el flujo de caja que se encuentra en el análisis de la viabilidad económica-financiera.

Tabla n° 25: Productos confitería.

Producto 1	Producto 2	Producto 3
Café c/medialunas	Licudo c/plancha de tostados	Sandwich/menú ejecutivo
\$ 45,00	\$ 80,00	\$ 130,00

Tabla n°26: Ingresos por venta anualizados.

Ingresos por venta anualizados					
Año	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 15.462.720	\$ 18.555.264	\$ 22.266.317	\$ 26.719.580	\$ 32.063.496

Fuente: Elaboración propia (2017).

Costos

Dentro de los costos que debe afrontar la empresa para poder llevar a cabo el emprendimiento con éxito, se pueden mencionar; los costos relacionados a la imagen de la marca y la publicidad del Café. Como así también, los costos de remodelación necesarios del inmueble, el equipamiento y los accesorios pertinentes de una confitería. A su vez, se debe tener en cuenta los costos de alquiler de la propiedad, como también los impuestos relacionados a la luz, el gas y el agua. En relación a lo mencionado anteriormente, dichos costos se ven reflejado tanto en la viabilidad técnica como en los datos que se utilizaron para armar el Cash Flow en la viabilidad económica-financiera.

Otro de los costos que se debe afrontar, son los relacionados al personal con el que cuenta Café Otito, los sueldos, las cargas sociales, entre otras cosas. Los mismos se ven reflejados detalladamente en la viabilidad organizacional.

Tabla n°27: Alquiler anualizado.

Alquiler anualizado					
Año	1	2	3	4	5
Alquiler	\$ 1.200.000	\$ 1.440.000	\$ 1.728.000	\$ 2.073.600	\$ 2.488.320

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n°28: IIBB anualizado.

IIBB anualizado					
Año	1	2	3	4	5
IIBB	\$ 463.882	\$ 556.658	\$ 667.990	\$ 801.587	\$ 961.905

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n°29: Sueldos anualizados.

Sueldos anualizados					
Año	1	2	3	4	5
Sueldos	\$ 2.761.200	\$ 3.313.440	\$ 3.976.128	\$ 4.771.354	\$ 5.725.624

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n°30: Cargas sociales anualizadas.

Cargas sociales anualizadas					
Año	1	2	3	4	5
Cargas Sociales	\$ 1.214.928	\$ 1.457.914	\$ 1.749.496	\$ 2.099.396	\$ 2.519.275

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n°31: Luz y agua anualizados.

Luz y agua anualizados					
Año	1	2	3	4	5
Luz y Agua	\$ 48.000	\$ 57.600	\$ 69.120	\$ 82.944	\$ 99.533

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n°32: Gas anualizado.

Gas anualizados					
Año	1	2	3	4	5
Gas	\$ 24.000	\$ 31.200	\$ 37.440	\$ 48.672	\$ 63.274

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n°33: Publicidad anualizada.

Publicidad anualizada					
Año	1	2	3	4	5
Publicidad	\$ 144.000	\$ 172.800	\$ 207.360	\$ 248.832	\$ 298.598

Fuente: Elaboración propia (2017).

Mix de Marketing:

Producto/servicios

En cuanto a los productos/servicios a ofrecer, se busca generar una alternativa que abarque todas las ocasiones de consumo. Si bien para simplificar los análisis pertinentes, se tuvieron en cuenta los tres tipos de productos más consumidos según la hora del día, Café Otito contará con una cartera de productos completa y muy similar a la que ofrecen actualmente la mayoría de las confiterías ubicadas en la capital de la provincia.

Los productos con valor agregado, es otra de las opciones que Café Otito ofrecerá a sus clientes, entre dichos productos encontraremos por ejemplo; alfajores rellenos de dulce de membrillo Otito, higos en almíbar con crema, entre otros. La función principal de este tipo de productos es obtener una diferenciación respecto a los productos ofrecidos

por la competencia, ya que en la provincia no existe una confitería que proponga ese tipo de productos artesanales a sus clientes.

La confitería contará con un punto de venta propio, por lo tanto, diferentes sabores de mermeladas, jaleas, productos en almíbar y variedades de dulces se encontrarán a disposición y gusto de los clientes.

Precio

Los precios con los que se desarrollan los estudios de demanda y cash flow son los precios de mercado actuales de las tres ofertas de productos que hoy representan el mayor volumen de ventas en las confiterías de la zona.

Para ello fueron elegidos:

Tabla n° 34: Productos confitería.

Producto 1	Producto 2	Producto 3
Café c/medialunas	Licuada c/plancha de tostados	Sandwich/menú ejecutivo
\$ 45,00	\$ 80,00	\$ 130,00

Fuente: Elaboración propia (2017).

Los mismos fueron seleccionados luego de recibir la sugerencias en las entrevistas personales (**Ver entrevistas anexo 2**)

Plaza

La elección de la ubicación de la confitería es un factor clave para el funcionamiento de la misma. El inmueble elegido para el desarrollo del proyecto se encuentra ubicado en pleno microcentro de la capital de la provincia de Jujuy. A la hora de la elección del mismo se tuvo en cuenta la importante cantidad de comercios, escuelas, edificios públicos y bancos que se encuentran situados en la cercanía de la propiedad. Lo que genera un flujo elevado de gente que transita a diario por la zona.

La ubicación exacta de la confitería será en la calle Lavalle 415 en el centro de San Salvador De Jujuy.

Promoción

En términos de promoción, no representaría inconvenientes para la confitería ya que se aprovecharía la estructura publicitaria de Dulces Otito, la cual abarca la participación en diferentes ferias industriales y gastronómicas, publicidad en eventos tanto deportivos, sociales como culturales y sobre todo la difusión “boca a boca” de todos aquellos jujeños que han disfrutado los productos durante toda su trayectoria.

Imagen n° 5: Promoción de los productos.



Dubai Market food (2010).

Imagen n° 6: Exhibición de productos Otito.



Sial market food Paris (2013).

Luego de concluir con el estudio de la viabilidad comercial, se puede considerar que el proyecto no presentaría grandes inconvenientes con respecto a dicho análisis, ya que comercialmente, Dulces Otito cuenta con una gran trayectoria y reconocimiento en la provincia, lo que significa que el público, tiene conocimiento sobre la marca y los productos que la misma comercializa.

A su vez, al ser una empresa con muchos años dentro del mercado, la comercialización de sus productos en un punto de venta propio dentro del Café, no generaría complicaciones y brindaría a los clientes la oportunidad de tener a su alcance los productos a un precio razonable sin tener que soportar el margen elevado con el que se encuentran exhibidos en los demás canales de distribución.

Si bien la empresa en términos de promoción realiza participaciones en diferentes ferias industriales y gastronómicas, uno de los puntos a reforzar sería promoción de la confitería y sus productos a través de una estrategia eficiente direccionada específicamente al turismo que alberga la provincia.

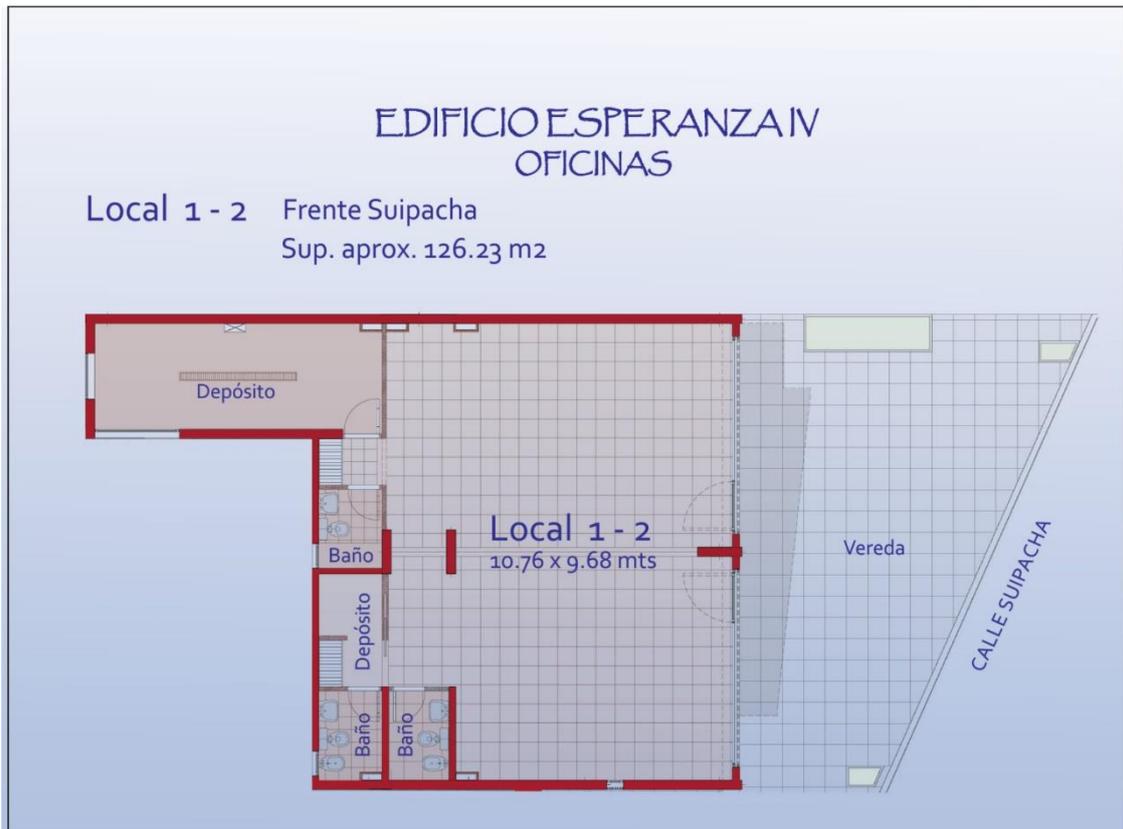
Viabilidad Técnica:

Localización del inmueble

Para determinar la propiedad donde se pretende desarrollar el emprendimiento, se realizó un estudio de diferentes alternativas, con el objetivo de seleccionar la opción más conveniente para la apertura de la confitería. A lo largo del proceso, se fueron descartando una serie de inmuebles ya que los mismos no contaban con las características necesarias para dicho proyecto. Es así, que se centró la atención en dos puntos físicos específicos que reúnen los requisitos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Uno de los lugares seleccionados se encuentra ubicado en un barrio residencial llamado Ciudad De Nieva, que si bien es un barrio que contiene lugares comerciales y se encuentra en crecimiento, no cuenta con el flujo constante de gente que posee el microcentro de la ciudad.

Imagen n° 7: Local comercial barrio Ciudad De Nieva.



Fuente: Leona Inmobiliaria (2017).

Si bien dicho local comercial, cuenta con las características necesarias para llevar a cabo el desarrollo del proyecto, ha sido descartado por lo mencionado en párrafos anteriores.

Por lo tanto, la propiedad seleccionada para el desarrollo del emprendimiento, se encuentra ubicada en la calle Lavalle 415, en pleno microcentro de la ciudad de San Salvador de Jujuy. El flujo de gente que transcurre habitualmente por dicha zona es elevado, debido a que existe una gran cantidad de comercios, colegios, edificios públicos y bancos ubicados alrededor del inmueble.

La propiedad pertenece a la familia y actualmente se encuentra alquilado por “Confitería La Royal”.

Imagen n°8: Vista panorámica.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Imagen n° 9: Foto del inmueble.



Fuente: Elaboración propia (2017).

Inversiones en obras físicas

En la actualidad, el inmueble se encuentra explotado comercialmente por “Confitería La Royal”. Por lo tanto, el mismo cuenta con los espacios necesarios y las habilitaciones reglamentarias para el desarrollo de dicha actividad. Por tal motivo, no serían necesarias grandes inversiones en obras físicas, únicamente inversiones en refacciones de infraestructura para adecuar el inmueble a la idea de negocio que se pretenda.

Inversiones en refacciones de infraestructura

Dentro de dichas inversiones, se detallan las siguientes:

- Colocación del solado: El mismo, deviene del deterioro del solado existente, primordialmente en las zonas húmedas, es decir, baños y cocina, como así también en las zonas de ingreso debido al desgaste ocasionado por el constante flujo de personas.
- Por otro lado, responde a un cambio de imagen, generando una jerarquización del local, permitiendo de esta forma, continuar con la impronta de la marca.

Superficie del local comercial: 100m².

Materiales:

- Porcelanato 60x60 mate color tiza.
- Pastina.
- Pegamento.
- Cielorraso tipo durlock con estructura a la vista (incluye vidrio): Se realizara la colocación del cielorraso en el local comercial, para adecuar el mismo al diseño elegido para la confitería. A su vez, se realizara las instalaciones respectivas para la iluminación completa del mismo.
- Focos Led
- Pintura Latex primera calidad en muros interiores y cielorrasos aplicados:
- Puerta 2 Hojas 1.40 x 2.05 más sin Mosquitero Línea ROTONDA 750
- Puerta 0.80 x 2.05 más sin Mosquitero Línea ROTONDA 750
- Ventana corrediza 3 Hojas 2.00 x 1.55 más sin Mosquitero Línea ROTONDA 750

(Ver tablas en Anexo 3)

Tabla n° 35: Total inversiones en infraestructura.

Total inversiones en infraestructura	\$ 1.347,61
---	--------------------

Fuente: Elaboración propia (2017).

Inversiones en equipamiento.

Tabla n° 36: Inversiones en equipamiento.

Accesorios	Precio
Smart Tv (x 3)	\$ 120.000
Audio	\$ 20.000
Subtotal	\$ 140.000

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 37: Inversiones en equipamiento.

Equipamiento	Precio
Mesas internas p/2 (x14)	\$ 42.000
Mesas internas p/4 (x6)	\$ 36.000
Sombrillas calefaccionadas	\$ 20.000
Mesas externas p/2 (x4)	\$ 12.000
Subtotal	\$ 110.000

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 38: Inversiones en equipamiento.

EQUIPAMIENTO	PRECIO
Máquina pan	\$ 3.500
Máquina hielo	\$ 13.000
Máquina café	\$ 70.000
Máquina burgers	\$ 3.000
Plancha	\$ 6.000
Freidora	\$ 5.400
Estación papas	\$ 6.000
Prensa Grill	\$ 12.000
Tostadora Automática	\$ 7.000
Freezer vertical (x2)	\$ 53.180
Freezer horizontal (x2)	\$ 17.980
Licuadaora doble	\$ 10.790
Heladera exhibidora vert. (x2)	\$ 23.980
Vajilla	\$ 12.000
SUBTOTAL	\$ 243.830

Fuente: Elaboración propia (2017).

A continuación se detalla las inversiones necesarias en equipamiento para la apertura de la confitería. La sumatoria total de dichas inversiones resulta en un total de \$493.830.

Tabla n° 39: Total de inversiones.

Inversiones en infraestructura	\$ 134.761
Inversiones en equipamiento	\$ 493.830
Total	\$ 628.591

Fuente: Elaboración propia (2017).

Una vez concluido el análisis de la viabilidad técnica del proyecto, se puede determinar que la ubicación del inmueble donde se desarrollara el proyecto es el indicado para este tipo de emprendimientos, ya que el mismo se encuentra en pleno microcentro de la ciudad, en una de las calles más transitadas de la provincia. El mismo, se encuentra rodeado de edificios públicos, hoteles, colegios, bancos y locales comerciales de diverso tipo, lo que aumenta aún más el flujo de gente que transita diariamente por la zona.

Al estar ocupado en este momento el local comercial por una confitería, no sería necesarias grandes inversiones en obras físicas, ya que actualmente se cuenta con todo lo necesario para desarrollar dicha actividad. Las mayores inversiones devienen del equipamiento y maquinaria necesaria para la confitería. Las mismas, no presentan dificultad a la hora de su adquisición, ya que no se trata de una maquinaria demasiado especializada ni difícil de conseguir.

Luego de realizar el análisis de la viabilidad técnica se logró determinar las inversiones necesarias relacionadas al reacondicionamiento del local comercial y el equipamiento indispensable para poder llevar a cabo el emprendimiento.

Otro de los aspectos analizados en dicha viabilidad es la ubicación del inmueble en el cual se desarrollaría la confitería, el mismo tiene su fundamento no solo en el flujo de personas que transitan por la zona, ya que se encuentra ubicado en una de las calles más concurridas de la ciudad, sino también en la cercanía del mismo a sectores turísticos, instituciones públicas, bancos, colegios y comercios del centro de la ciudad. Se considera un aspecto fundamental para el éxito del emprendimiento.

Viabilidad organizacional

Descripción del negocio

Café Otito pretende brindar una alternativa de negocio válida para la empresa Dulces Otito SAIC. En la cual se intenta desarrollar un nuevo enfoque para la Línea de Productos Artesanales.

En cuanto al mercado al que se apunta, el objetivo es brindar un producto/servicio dirigido tanto al público jujeño que ya cuenta con un cierto conocimiento y arraigo hacia la marca como así también al turismo recurrente que existe en la provincia.

Café Otito cuenta con características diferentes a las grandes franquicias que fueron estableciéndose en la ciudad, ya que se pretende no solamente brindar los productos tradicionales que se ofrecen en cualquier confitería sino también, productos elaborados con las mermeladas, jaleas y dulces que fabrica la empresa. Así también, la confitería contará con un punto de ventas propio, en el cual el turista o el público en general tendrán a disposición la extensa variedad de productos artesanales elaborados por la firma.

Tareas del personal de la confitería

Mozo:

Camarero de Salón, está capacitado para realizar el servicio de alimentos y bebidas, organizar su plaza de trabajo, acondicionar los recursos materiales, dar la acogida, vender, asistir y atender el comensal, desde su ingreso hasta su salida del establecimiento. Busca lograr satisfacer las expectativas del cliente brindando servicios de calidad, atendiendo y gestionando las quejas y reclamos y respetando los procedimientos del establecimiento. El mismo, tendrá capacidad tanto para actuar como responsable del área de salón o en el marco de un equipo de trabajo en el proceso de servicio de alimentos y bebidas como así también, para actuar con autonomía en el proceso de servicio de alimentos y bebidas. A su vez, estará en condiciones de tomar decisiones en situaciones complejas y no rutinarias que se le presenten en las operaciones de servicio, aplicando criterios de la calidad y reconociendo los diversos objetivos establecidos por la organización.

Funciones que ejerce el profesional:

- Organizar el área de servicio:

El Mozo o Camarero de Salón, está capacitado para organizar las actividades del día fijando prioridades, ordenar, poner a punto el espacio de trabajo y asegurarse de contar con todos los elementos necesarios y en condiciones. A su vez, el mismo es competente para actuar en el post servicio: montaje y desmontaje de las mesas requeridas para la prestación del servicio gastronómico. El Mozo acondiciona y reorganiza el área de servicio con criterios de valoración estética, adecua componentes a las necesidades del destinatario, aplica normas de protocolo y ceremonial al momento del montaje, así como normas de seguridad e higiene en la manipulación de los elementos.

- Recibir al comensal, vender alimentos y/o bebidas:

El Mozo o Camarero de Salón, está capacitado para dar la acogida y acomodar al cliente en el establecimiento, verificar si existe reservación previa y establece un acuerdo tácito con el destinatario para su acomodación en el salón. En esta función interactúa con el destinatario adecuando la oferta gastronómica a las necesidades y gustos del cliente y a la oferta disponible en el establecimiento. Asimismo, en este proceso de interacción el profesional, pone en juego la descripción de servicios al cliente tanto del establecimiento como de la localidad y región en donde se encuentra inserto. Está capacitado para considerar y respetar las normas de protocolo y ceremonial.

- Gestionar la comanda y servir alimentos y/o bebidas:

El Mozo / Camarero de Salón, en el marco de esta función profesional, está capacitado para presentar la oferta del establecimiento; recibir, tomar solicitudes y pedidos y atender al cliente conforme a sus necesidades, de acuerdo a la disponibilidad de los productos e insumos, aplicando reglas de cortesía. En esta función el profesional maneja información relacionada con las bebidas, sus características y maridajes con los tipos de menú, composición y técnicas de cocción de los platos, coteja la existencia de sus ingredientes y disponibilidad. Asimismo, en el cumplimiento de esta función maneja los tiempos de espera de la comanda ofreciendo servicios adicionales interpretando las necesidades, tiempos, preferencias y gustos del destinatario.

- Cerrar el servicio

El Mozo / Camarero de Salón, en el marco de esta función profesional, está capacitado para presentar la adición respetando las normas de protocolo y cerrar el servicio de atención al cliente considerando formas de pago y su conformidad; aplicar criterios de optimización en el post servicio para agilizar la rotación de las mesas y mantener las condiciones de higiene y seguridad fijadas por el establecimiento.

- Atender y gestionar las quejas y reclamos

El Mozo / Camarero de Salón, en el marco de esta función profesional, está capacitado para identificar situaciones problemáticas e imprevistos, actuar en el manejo de situaciones críticas del servicio y resolver conflictos. A su vez, está capacitado para recibir, atender y resolver solicitudes, reclamos, quejas planteadas por los clientes, logrando la mayor satisfacción en los mismos.

Café Otito contará en principio con seis mozos para poder cubrir satisfactoriamente las veinte mesas con las que contará la confitería, en las cuales con una ocupación existente del del 100%, residen 52 clientes aproximadamente. Una de las características esenciales de Café Otito será que al menos un mozo por cada turno posea dominio del idioma extranjero Inglés, debido a que el emprendimiento apunta tanto al público en general como así también al turismo que visita la provincia habitualmente. A su vez, los mismos deberán tener un conocimiento básico del proceso de producción de la Línea Artesanal, con el motivo de brindarles a los clientes una explicación atrayente del producto que están consumiendo. Otra característica diferencial de Café Otito será que cada mozo pueda brindar información respecto de consultas turísticas. Entre las cuales se puede mencionar; donde se encuentra la casa de turismo, los lugares históricos y emblemáticos de la provincia, donde recurrir en caso de necesitar hospedaje o algún tipo de transporte, entre otras cosas.

Cocinero:

El Cocinero está capacitado para diversas funciones, entre ellas se puede mencionar; preelaborar, preparar, presentar y conservar toda clase de alimentos, aplicando las técnicas correspondientes, consiguiendo la calidad y objetivos económicos establecidos y respetando las normas y prácticas de seguridad e higiene en la manipulación alimentaria. Así mismo estará en condiciones de participar en la definición

de las ofertas gastronómicas. Este profesional tendrá capacidad para actuar como responsable del área de cocina o en el marco de un equipo de trabajo en el proceso de elaboración de alimentos.

Funciones que ejerce el profesional:

- Mantener y verificar que estén limpios, desinfectados y operativos el equipamiento, maquinarias, utensilios y elementos de uso culinario y del área de trabajo.

El Cocinero está capacitado para mantener y controlar que las aéreas de trabajo estén en las condiciones aptas de higiene para realizar su tarea. A su vez, tiene capacidad para utilizar correctamente la maquinaria, utensilios y elementos de uso de su área de trabajo, así como para evaluar el correcto funcionamiento de dichos elementos.

- Participar en la elaboración de los menús y confeccionar el pedido de mercadería y/o requisitoria.

El Cocinero está capacitado para la elaboración de menús acorde a las necesidades del establecimiento y considerando variables como por ejemplo, costos, equilibrio nutricional, perfil de negocio, impronta del establecimiento, aplicando las técnicas adecuadas asegurando que las mismas satisfagan las necesidades y exigencias pedidas, manteniéndose dentro de las posibilidades económicas de la empresa y adaptándolos a cada necesidades de acuerdo al segmento del mercado al cual apunta a condiciones sociales, culturales, religiosas y económicas.

- Recibir, controlar, verificar y almacenar materias prima según conformidad.

El Cocinero está capacitado para recepcionar materias primas y alimentos elaborados considerando las cantidades y calidades incluidas en el pedido de mercaderías, según normativas vigentes y las condiciones higiénicos sanitarias. En esta función el profesional controla el inventario y las formas de almacenaje y retiro en almacenes secos y de materias primas y alimentos elaborados en almacenes fríos y congelados considerando la distribución y ubicación según procedimientos establecimiento y las normativas vigentes.

Café Otito contará con dos cocineros a cargo de las funciones anteriormente mencionadas. Los mismos, deberán contar con conocimiento para la elaboración de menús para celíacos.

Cajero:

Es el personal encargado de realizar tareas relacionadas con la recolección de dinero y boletas de crédito producto de ventas y otros servicios brindados por la cafetería. A su vez, realiza diariamente cierres y balances de caja que entrega al Supervisor de Cafeterías o al Administrador.

Funciones que ejerce el profesional:

- Recibir diariamente y por turno el fondo de cambio del Supervisor de caja, para iniciar el cobro de Caja.
- Verificar que el monto recibido concuerda con la cantidad indicada en el formulario.
- Realizar cobros diarios, producto de la venta de alimentos y otros servicios que brinda la cafetería.
- Marcar en la Caja la suma correspondiente al costo de la orden.
- Brindar información al público referente a los precios de los alimentos.
- Realizar diariamente el cierre de caja de las ventas de alimentos por turno y preparar el balance de caja.
- Verificar y trasladar personalmente los ingresos recaudados por turno.
- Informar al Administrador el informe preliminar de lo recaudado en el turno.
- Entregar al Supervisor de Cajero el fondo recaudado en su turno.
- Elaborar informes de actividades en procesos o concluidas.
- Realizar otras tareas relacionadas a su cargo que contribuyan al logro de los objetivos de la unidad.

Café Otito contará con dos personas a cargo de la caja para desempeñar las funciones correspondientes a su puesto de trabajo. Los mismos deberán contar con aptitudes como predisposición para la atención al cliente, conocimiento sobre caja registradora, cálculos matemáticos y ser predispuestos para el trabajo en equipo, entre otras cosas.

Administrador

Realiza tareas relacionadas a la organización, dirección, coordinación, control y supervisión de las labores en una Cafetería.

Funciones que ejerce el profesional

- Organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos humanos y materiales en la Cafetería bajo su responsabilidad.
- Distribuir y supervisar los cambios de turnos del personal en la cafetería.
- Revisar los informes de entradas y salidas de mercancía del almacén de cafetería.
- Recibir la mercancía que proviene del almacén.
- Realizar los pedidos de equipos, materiales y de mercancía según la necesidad de la Cafetería.
- Llevar el control de existencia de materiales, equipo y mercancía.
- Llevar el control, con evidencias, del desempeño del persona bajo su responsabilidad.
- Atender las quejas y sugerencias de los clientes.
- Verificar con las cajeras el fondo de cambio.
- Dar respuesta a tiempo a los pedidos especiales que se soliciten en la cafetería.
- Evaluar el desempeño del personal bajo su responsabilidad, según normas y procedimientos vigentes.
- Realizar reuniones periódicas con los supervisores de cafetería para conocer los puntos críticos y resolverlos.
- Verificar la correcta recepción almacenamiento y manipulación de los productos alimenticios.
- Verificar registros de entrada y salida de mercancía.
- Analizar los informes de ingresos y egresos semanales.
- Remitir el resultado del análisis con sugerencias y /o recomendaciones a la dirección de cafetería para que se tomen las medidas pertinentes del caso.
- Coordinar con los demás empleados de cafetería todo lo relacionado a las labores de la unidad.
- Preparar presupuesto para la realización de actividades.

- Enviar informes de llamados de atención a la dirección de la cafetería, para que la autoridad competente o sea el director tome las medidas pertinentes de la situación.
- Elaborar informes de sus actividades en proceso o concluidas.
- Realizar otras tareas relacionadas con el cargo que contribuyan al logro de los objetivos de la unidad.

Café Otito contará con un administrador general para el control y el desempeño de las funciones correspondientes a su puesto de trabajo. El mismo debe contar con conocimientos sobre organización y administración de confiterías, supervisión de personal, manejo de inventarios y evaluación de desempeño, entre otros. En relación a las habilidades y destrezas debe tener la capacidad de manejar y solucionar conflictos y tomar las decisiones pertinentes.

Café Otito se encuentra ubicada en la categoría “B” “DOS COPAS” CAFÉ-BAR-CONFITERIA, y la misma, contará con un totalidad de 11 empleados en sus comienzos, sus funciones estarán delimitadas por el cargo que ocupen dentro de la confitería. La misma tendrá a disposición 6 mozos de salón, 2 cocineros, 2 cajeros de comedor y un jefe de partida.

Tabla n° 40: Personal confitería.

Empleados		Categoría	N°	Sueldo Bruto	Sueldo Neto	Total
		Mozo	6	\$ 30.179	\$ 16.900	\$ 181.071
		Cocina	2	\$ 35.714	\$ 20.000	\$ 71.429
		Cajero	2	\$ 32.143	\$ 18.000	\$ 64.286
		Administrador	1	\$ 62.500	\$ 35.000	\$ 62.500
		Total	11			\$ 379.286

Fuente: Elaboración propia (2017).

Escala salarial correspondiente a la actividad comercial de una confitería, según el convenio 398/04 de La Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA). **(Ver tabla en anexos)**

Con lo que respecta a viabilidad organizacional, Dulces Otito, al ser una empresa con muchos años de trayectoria en el medio y por lo tanto consolidada en el mercado, posee la ventaja de contar con el personal indicado para la realización de entrevistas de trabajo y seleccionar el personal preciso para los puestos pertinentes a la confitería. A su vez, la firma posee experiencia en el manejo de personal, el trato con los diferentes gremios, entendimiento de diferentes tipos de sanciones en caso de incumplimientos, conocimiento sobre los derechos de los trabajadores y un largo camino desarrollado en temas relacionados a la curva de aprendizaje, liderazgo y manejo de personal, lo que facilitaría, no solamente la selección adecuada del mismo, sino también el control y su desempeño.

Viabilidad Legal – Impositiva

Todo proyecto para su correcto desempeño, debe cumplir con los marcos legales, jurídicos y fiscales.

Dulces Otito SAIC es una Sociedad Anónima Industrial y Comercial, por lo tanto en términos tributarios, realizara la tributación correspondiente a su tipificación.

La empresa se encuentra inscrita en las siguientes actividades en la Administración Federal de Ingresos Públicos:

- Elaboración y envasado de dulces, mermeladas y jaleas.
- Preparación de conservas de frutas, hortalizas y legumbres.
- Elaboración de jugos naturales y sus concentrados, de frutas, hortalizas y legumbres.

Para poder llevar a cabo la apertura de una confitería e incurrir en ese tipo de actividad comercial, la empresa deberá agregar “Servicio de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o mostrador” como nueva actividad.

Al realizar la inscripción de Dulces Otito en esta nueva actividad, se debe tener en cuenta ciertos gastos correspondientes a la misma. Entre los cuales se pueden nombrar:

- Habilitación Municipal con un costo bimestral de \$270 (hasta obtener la habilitación definitiva por 5 años).
- Inspección bomberos de la provincia, estampillas y formularios correspondientes con un costo bimestral de \$290.
- Certifica de desinfección de local a cargo de empresa privada con un costo mensual de \$120.
- Seguro contra terceros del local comercial con un costo de \$800 mensual.
- Renovación de matafuegos con un costo anual de \$250.

(Ver tablas en anexo 4)

El asesoramiento contable y la inscripción de la empresa en esta nueva actividad, estará a cargo de la contadora que actualmente se desempeña en Dulces Otito. Por lo tanto, la empresa no deberá afrontar gastos extras con respecto a lo recientemente mencionado, ya que los mismos se incluyen en el salario mensual de la contadora encargada.

El total de los gastos relacionados a trámites y habilitaciones es el siguiente:

Tabla n° 41: Tramites y habilitaciones.

Año	1	2	3	4	5
Tramites y habilitaciones	\$ 14.650	\$ 17.580	\$ 21.096	\$ 25.315	\$ 30.378

Fuente: Elaboración propia (2017).

Los impuestos a tener en cuenta son:

- Impuesto a las Ganancias (IIGG): impuesto nacional que tiene como base tributaria la utilidad bruta antes de impuestos según estado contable. La tasa imponible del mismo es del 35% y el período fiscal es el año calendario.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA): impuesto nacional que en el caso de las empresas industriales y comerciales tributan con una alícuota del 21% y de manera mensual. Cabe aclarar este impuesto no va ser tenido en cuenta para el proyecto, ya que se trabaja sobre los ingresos netos sin IVA.
- Con respecto a los impuestos provinciales, el proyecto será alcanzado por el Impuesto sobre los Ingresos Brutos (IIBB) de la Dirección General de Rentas de la provincia de Jujuy. El período fiscal es el año calendario y la alícuota es del 2.8%.
- Al agregar una nueva actividad, se deberá abonar una alícuota diferencial correspondiente a “Servicio de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o mostrador”. La cual comprende un 3.5% de los Ingresos Brutos.

Luego de realizar un análisis de la viabilidad legal del proyecto en cuestión, se llegó a la conclusión que no existe ningún impedimento legal que pueda oponerse al desarrollo del mismo. Por lo tanto lo primero que se debe realizar es la inscripción de la nueva actividad en AFIP y luego realizar los trámites pertinentes para las

habilitaciones necesarias del local comercial, las cuales fueron nombras con anterioridad.

Viabilidad Ambiental

Al respecto de esta viabilidad, el proyecto no tiene impacto serio sobre el medio ambiente. Aunque se podría mencionar, que cuenta con servicio de recolección de residuos diariamente derivados de la actividad que realiza. En relación a lo mencionado en párrafos anteriores, la confitería contará con contenedores de residuos específicos diferenciados por colores para los diferentes tipos de basura (orgánica, inorgánica y residuos peligroso), con el objetivo de contribuir a la preservación del medio ambiente.

Otra de las medidas a implementar siguiendo la premisa del cuidado del medio ambiente, es que el cliente cuente con la posibilidad de canjear un café gratis cada 3 frascos de dulces, mermelada o jalea Otito, para su posterior reciclado.

Si bien el impacto sobre el medio ambiente que tiene este tipo de actividad con respecto a otras es baja, se considera que siempre se pueden realizar actividades que fomenten su preservación, es por eso que Café Otito aplicará este tipo de medidas con lo que respecta al cuidado del medio ambiente.

Viabilidad Económica – Financiera

A partir de aplicar las principales herramientas de evaluación de proyectos, este análisis permite obtener información cuantitativa que posibilita determinar la rentabilidad del proyecto de inversión. Además, el análisis de viabilidad financiera, posibilita realizar una evaluación que intente predecir el valor de los flujos de fondos futuros.

Determinación de la tasa de descuento (Ke)

Debido a que el proyecto se financia enteramente con recursos propios, se debe determinar una tasa de costo de capital propio llamada (Ke), la cual abarca tanto el costo de oportunidad de la inversión dada por una tasa de activos libre de riesgo, más un ajuste o prima por riesgo del proyecto en estudio, que ajusta la misma para conformar una tasa que refleje la rentabilidad esperada del proyecto.

Por lo tanto, el costo de capital propio se calcula mediante el uso de la tasa libre de riesgo (Rf) más una prima por riesgo (Rp), es decir:

$$(\text{Costo Capital Propio}) K_e = \text{Tasa Libre Riesgo (Rf)} + \text{Prima Riesgo (Rp)}$$

Se tomará como tasa libre de riesgo representativa, la tasa promedio de plazos fijos emitidos por los bancos con mayor volumen de este tipo de operaciones, durante el mes de Octubre de 2017. A continuación se detallan las mismas:

Por lo tanto, la tasa libre de riesgo a tomar en cuenta será igual a:

Rf: 20,02%

Tabla n° 42: Tasa libre de riesgo.

BANCO	PLAZO	TNA
Galicia	365	21%
Hipotecario	365	23%
ICBC	365	18,17%
Nacion	365	19,50%
Macro	365	18,45%
PROMEDIO		20,02%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Explicación tabla n° 28: “Un componente de cálculo de la adecuada tasa de descuento es la tasa libre de riesgo, la misma se obtuvo de un promedio de la tna que otorgaban por plazos fijos los bancos que mayor volumen de operaciones tienen.”

En cuanto al premio por riesgo correspondiente a una exigencia que hace el inversionista por tener que afrontar un riesgo al elegir por una inversión distinta a aquella que le reporta una rentabilidad asegurada, la mayor rentabilidad exigida puede calcularse como el resto entre la rentabilidad de mercado (Rm) y la tasa libre de riesgo; es decir:

$$\text{Premio Riesgo (Rp)} = \text{Rent. De Mercado (Rm)} - \text{Tasa Libre Riesgo (Rf)}$$

Para calcular el Rm se utiliza como parámetro la rentabilidad esperada por el mercado argentino, conocido como el Merval. Este parámetro posee la cotización accionaria de las principales empresas que componen la economía argentina nacional, y dada la variedad y volumen de operaciones de las mismas,

se trata de un índice que refleja de manera creíble el comportamiento de la macroeconomía argentina, y es por lo tanto representativo de la rentabilidad del mercado total.

En base a información obtenida del reconocido foro financiero/bursátil web, conocido como “Rava online”, se sabe que Octubre de 2017, la valoración anual del Merval, que se tomará como reflejo de la rentabilidad esperada por el mercado argentino, es igual al 54,66%.

Como la estimación del parámetro representativo de la economía nacional debe utilizarse para un mediano y/o largo plazo, este rendimiento bursátil debe ser ajustado por el cambio en el índice en el nivel de precios de la economía nacional para así obtener un índice de rentabilidad real.

Para lo cual se deberá estimar un índice de precios anual representativo, teniendo en cuenta el Índice de Precios al Consumidor (IPC) desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC):

Al calcular un promedio simple de los datos de la tabla de Índices de precios al consumidor Argentino, se puede señalar que el IPC promedio mensual es igual 2,05%, es decir 24,6% anual. De esta manera, el retorno esperado real anual (R_m) será igual a la siguiente diferencia:

$$R_m = \text{Retorno del Mercado Argentino} - \text{IPC Anual Promedio}$$

$$R_m = 54,66\% - 24,6\%$$

$$R_m = 30,06\%$$

Cálculo del premio por riesgo (R_p):

Corresponde a la diferencia entre el retorno del mercado una vez ajustado por el índice de precios (R_m) y la tasa libre de riesgo (R_f), alcanzado el siguiente valor:

$$R_p = R_m - R_f$$

$$R_p = 30,06\% - 20,02\%$$

$$R_p = 10,04\%$$

Ahora sí, se procede al cálculo de la tasa de costo de capital propio (K_e):

$$K_e = R_f + R_p$$

$$K_e = 20,02\% + 10,04\%$$

$$K_e = 30,06\%$$

En conclusión, la tasa de descuento a utilizar en el flujo de fondos del proyecto en cuestión será de 30,06% anual.

Tabla n° 43: Índice de precios al consumidor Argentina.

Índice de Precios al Consumidor Argentina (IPC)							
Año/Mes	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Enero	0,70%	0,90%	1,10%	3,70%	26,80%	39,20%	1,60%
Febrero	0,70%	0,70%	0,50%	3,40%			2,10%
Marzo	0,80%	0,90%	0,70%	2,60%			2,40%
Abril	0,80%	0,80%	0,70%	1,80%			2,10%
Mayo	0,70%	0,80%	0,70%	1,40%			1,80%
Junio	0,70%	0,70%	0,80%	1,30%			1,30%
Julio	0,80%	0,80%	0,90%	1,40%			2,10%
Agosto	0,80%	0,90%	0,80%	1,30%			1,50%
Septiembre	0,80%	0,90%	0,80%	1,40%			1,60%
Octubre	0,60%	0,80%	0,90%	1,20%			1,50%
Noviembre	0,60%	0,90%	0,90%	1,10%			1,40%
Diciembre	0,80%	1,00%	1,40%	1,00%			3,50%

2,23%	3,27%	1,91%
-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia (2017).

DATOS:

Imagen de marca	\$ 250.000
Publicidad	\$ 12.000
Remodelación	\$ 150.000
Mesas internas p/2 (x14)	\$ 42.000
Mesas internas p/4 (x6)	\$ 36.000
Sombrillas calefaccionadas	\$ 20.000
Mesas externas p/2 (x4)	\$ 12.000
Mesas externas p/4	\$ 0
Subtotal	\$ 110.000

IIBB	3,00%
IIGG	35%
K	48%

Alquiler	\$ 100.000
-----------------	------------

Luz y Agua	\$ 4.000
Gas	\$ 2.000

Equipamiento

Máquina pan	\$ 3.500
Máquina hielo	\$ 13.000
Máquina café	\$ 70.000
Máquina burgers	\$ 3.000
Plancha	\$ 6.000
Freidora	\$ 5.400
Estación papas	\$ 6.000
Prensa Grill	\$ 12.000
Tostadora Automática	\$ 7.000
Freezer vertical (x2)	\$ 53.180
Freezer horizontal (x2)	\$ 17.980
Licuada doble	\$ 10.790
Heladera exhibidora vert. (x2)	\$ 23.980
Vajilla	\$ 12.000
Subtotal	\$ 243.830

Accesorios

Smart Tv (x 3)	\$ 120.000
Audio	\$ 20.000
Subtotal	\$ 140.000

Empleados

Categoría	N°	Sueldo Bruto	Sueldo Neto	Total
				\$
Mozo	6	\$ 30.179	\$ 16.900	181.071
Cocina	2	\$ 35.714	\$ 20.000	\$ 71.429
Cajero	2	\$ 32.143	\$ 18.000	\$ 64.286
Administrador	1	\$ 62.500	\$ 35.000	\$ 62.500
Total	11			\$ 379.286

Inversión Inicial

\$ 893.830

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Datos

Tabla n°44: Datos estimación de la demanda.

Producto 1	Producto 2	Producto 3
Café c/medialunas	Liculado c/plancha de tostados	Sandwich/menú ejecutivo
\$ 45,00	\$ 80,00	\$ 130,00

Hora pico
85%

Hora normal
25%

Mesas	
2 personas	4 personas
14	6
52	

Rotacion
30 min

Tabla n° 45: Estimación de la demanda

HORA	INGRESOS DIARIOS		
	Producto 1	Producto 2	Producto 3
7:00/7:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
7:30/8:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
8:00/8:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
8:30/9:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
9:00/9:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
9:30/10:00	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10:00/10:30	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10:30/11:00	\$ 1.392,30	\$ 1.060,80	\$ 0,00
11:00/11:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
11:30/12:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
12:00/12:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
12:30/13:00	\$ 468,00	\$ 0,00	\$ 208,00
13:00/13:30	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.746,00
13:30/14:00			
14:00/14:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
14:30/15:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
15:00/15:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
15:30/16:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
16:00/16:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
16:30/17:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
17:00/17.30	\$ 585,00	\$0,00	\$0,00
17:30/18:00	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
18:00/18:30	\$ 585,00	\$ 0,00	\$ 0,00
18:30/19:00	\$ 596,70	\$ 2.475,20	\$ 0,00
19:00/19:30	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
19:30/20:00	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20:00/20:30	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
20:30/21:00	\$ 1.989,00	\$ 0,00	\$ 0,00
21:00/21:30	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 5.746,00
21:30/22:00			
22:00/22:30	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.690,00
22:30/23:00			
23:00/23:30			
23:30/0:00		\$ 0,00	\$ 1.690,00
SUBTOTAL	\$ 24.336,60	\$ 3.536,00	\$ 15.080,00
TOTAL	\$42.952,00		

Fuente: Elaboración propia (2017).

FLUJO DE CAJA.

A continuación se expone el Cash Flow de la empresa Dulces Otito S.A.I.C en la realización del proyecto de apertura de una confitería.

Año	0	1	2	3
Ingresos afectos impuestos				
Ingresos x ventas		\$ 15.462.720	\$ 20.101.536	\$ 28.142.150
Egresos afectos a impuestos				
CMV		\$ 7.112.851	\$ 9.246.707	\$ 12.945.389
Alquiler		\$ 1.200.000	\$ 1.440.000	\$ 1.728.000
IIBB		\$ 463.882	\$ 603.046	\$ 844.265
Sueldos		\$ 2.761.200	\$ 3.313.440	\$ 3.976.128
Cargas sociales		\$ 1.214.928	\$ 1.457.914	\$ 1.749.496
Luz y Agua		\$ 48.000	\$ 57.600	\$ 69.120
Gas		\$ 24.000	\$ 28.800	\$ 34.560
Publicidad		\$ 144.000	\$ 172.800	\$ 207.360
Tramites y habilitaciones		\$ 14.650	\$ 17.580	\$ 21.096
Gastos no desembolsables				
Depreciaciones		\$ 98.766	\$ 98.766	\$ 98.766
Utilidad		\$ 2.395.093	\$ 3.682.464	\$ 6.489.066
IIGG		\$ 838.283	\$ 1.288.862	\$ 2.271.173
Traslado IIGG				
Utilidad despues de impuestos		\$ 1.556.811	\$ 2.393.601	\$ 4.217.893
Ajuste por gastos no desembolsables		\$ 98.766	\$ 98.766	\$ 98.766
Egresos no afectos a impuestos				
Capital de trabajo	\$ 2.275.714			
Inversion inicial	\$ 893.830			
Flujo de caja	\$ 3.169.544	\$ 1.655.577	\$ 2.492.367	\$ 4.316.659
Flujos actualizados	\$ 3.169.544	\$ 1.273.520	\$ 1.474.774	\$ 1.964.797
Saldo Actual Acumulado	\$ 3.169.544	\$ 1.896.024	\$ 421.250	\$ 1.543.547
		1	1	0

VAN \$ 1.543.547

TIR 57%

PB 2

IVAN \$ 1,73

Valor Actual Neto

Para el cálculo del VAN, se toma como tasa para descontar el saldo acumulado, la tasa que actualmente exigen en Dulces Otito S.A.I.C para sus proyectos , esta es del 30% anual.

El VAN tiene un valor positivo en \$ 1.543.547 esto significa que se cubre el costo del proyecto, la inversión inicial y aporta beneficios a los inversionistas.

En base al criterio del VAN este proyecto se acepta ya que proyectos de inversión con VAN positivo se deben aceptar.

Tasa Interna de Retorno

Tomando los saldos por períodos, se calcula la máxima tasa que puede exigirse al proyecto (TIR) para ser comparada con el rendimiento requerido y determinar si el proyecto se acepta o se rechaza.

La TIR del proyecto es de 57% anual superior al rendimiento requerido del 30% anual, por lo cual tomando el criterio de la TIR el proyecto se acepta.

Análisis de sensibilidad

Tabla n° 46: Análisis de sensibilidad, ingresos.

Análisis de Sensibilidad Unidimensional						
Variable Analizada: Ingresos						
Variable Analizada			Indicadores resultantes			
	Nuevo Valor	Cambio Porcentual	VAN	TIR	IVAN	PB
Demanda/ Ingreso diario	\$ 51.542	20%	\$ 3.962.960	97%	\$ 4,43	1
	\$ 49.395	15%	\$ 3.357.081	87%	\$ 3,76	1
	\$ 47.247	10%	\$ 2.750.920	77%	\$ 3,08	1
	\$ 45.100	5%	\$ 2.145.042	67%	\$ 2,40	2
	\$ 42.952	0%	\$ 1.543.547	57%	\$ 1,73	2
	\$ 40.804	-5%	\$ 932.720	47%	\$ 1,04	2
	\$ 38.657	-10%	\$ 326.842	36%	\$ 0,37	2
	\$ 36.509	-15%	\$ 279.319	25%	\$ 0,31	3
	\$ 34.362	-20%	\$ 885.198	13%	\$ 0,99	3

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla n° 47: Análisis de sensibilidad, tasa de descuento.

Análisis de Sensibilidad Unidimensional						
Variable Analizada: Tasa k						
Tasa k	Variable Analizada		Indicadores resultantes			
	Nuevo Valor	Cambio Porcentual	VAN	TIR	IVAN	PB
	42%	40%	\$ 739.991	57%	\$ 0,83	2
	39%	30%	\$ 918.820	57%	\$ 1,03	2
	36%	20%	\$ 1.111.363	57%	\$ 1,24	2
	33%	10%	\$ 1.319.060	57%	\$ 1,48	2
	30%	0%	\$ 1.543.547	57%	\$ 1,73	2
	27%	-10%	\$ 1.786.680	57%	\$ 2,00	2
	24%	-20%	\$ 2.050.577	57%	\$ 2,29	2
	21%	-30%	\$ 2.337.633	57%	\$ 2,62	2
	18%	-40%	\$ 2.650.718	57%	\$ 2,97	1

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla n° 48: Análisis de sensibilidad, costo de mercadería vendida.

Análisis de Sensibilidad Unidimensional						
Variable Analizada: CMV						
CMV	Variable Analizada		Indicadores resultantes			
	Nuevo Valor	Cambio Porcentual	VAN	TIR	IVAN	PB
	0,53	16%	\$ 121.669	28%	\$ 0,14	3
	0,52	12%	\$ 116.219	32%	\$ 0,13	2
	0,50	8%	\$ 591.995	41%	\$ 0,66	2
	0,48	4%	\$ 1.067.771	49%	\$ 1,19	2
	0,46	0%	\$ 1.543.547	57%	\$ 1,73	2
	0,44	-4%	\$ 2.019.323	65%	\$ 2,26	2
	0,42	-8%	\$ 2.495.099	73%	\$ 2,79	1
	0,40	-12%	\$ 2.970.875	81%	\$ 3,32	1
	0,39	-16%	\$ 3.208.763	85%	\$ 3,59	1

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla n° 60: Análisis de sensibilidad por escenarios.

ANALISIS DE SENSIBILIDAD POR ESCENARIOS					
	OPTIMISTA MÁXIMO	OPTIMISTA MODERADO	MEDIO (BASE)	PESIMISTA MODERADO	PESIMISTA MÁXIMO
Demanda	\$ 51.542	\$ 47.247	\$ 42.952	\$ 38.657	\$ 34.362
CMV	0,39	0,42	0,46	0,50	0,53
tasa k	18%	24%	30%	36%	42%
VAN	\$ 8.051.018	\$ 4.539.249	\$ 1.543.547	\$ 778.795	\$ 2.441.469
I - VAN	\$9,01	\$5,08	\$1,73	\$ 0,87	\$ 2,70
TIR	127%	94,0%	57,0%	20,0%	-17,0%
PB	1	1	2	3	3

Fuente: Elaboración propia (2018).

Conclusión de la Viabilidad Financiera:

En base a lo expuesto, se concluye que financieramente, la decisión de implementar un proyecto de inversión de una confitería en estas condiciones resulta rentable ya que agrega valor a la actividad realizada por los aportantes al proyecto.

Las razones de que la viabilidad financiera sea positiva se basa, en lo siguiente:

- El VAN es positivo en \$ 1.543.547
- La TIR es superior al rendimiento requerido.
- El periodo de recuero es adecuado.

CONCLUSIÓN

Argentina es un país donde la supervivencia de la Pymes siempre se ve amenazada por los constantes vaivenes de la política y las condiciones económicas. La incertidumbre con la que conviven las empresas torna muy dificultosa la tarea de prevenir y planificar escenarios futuros.

La gran inestabilidad que rodea el accionar de las empresas hace que sea peligroso pensar en el largo plazo, al menos si se saltea lo concerniente al mediano y corto plazo en el diseño de alternativas para enfrentar las altas tasas de interés que coexisten con un proceso inflacionario, las decisiones de gobierno en políticas económicas como por ejemplo: abrir o cerrar las transacciones de algunos productos o insumos que directa o indirectamente terminan teniendo repercusiones que llevan a quienes se encuentran en posición de tomar decisiones en donde los esfuerzos son orientados a combatir la coyuntura diaria y no a planificar estratégicamente el porvenir. Por ello, proyectos en donde se aproveche la trayectoria y el prestigio de la marca, junto con la estructura de la empresa, el know how productivo, contactos y experiencias comerciales que puedan agregar valor no deben dejarse fuera de análisis.

Al estudiar la conveniencia de la apertura de una confitería se analizó el VAN, TIR y la Rentabilidad Económica, utilizando como tasa de descuento, la tasa que actualmente se exige para el resto de proyectos de Dulces Orito.

En el análisis financiero se observa que el VAN es positivo, la TIR supera la tasa de corte y la rentabilidad económica es superior a uno, por lo cual financieramente el proyecto para Dulces Orito es aceptable dentro del entorno actual.

Basándonos en lo anteriormente expuesto y en lo desarrollado en el presente trabajo podemos inferir en que si se cumplen las condiciones planteadas, el proyecto resulta conveniente para la empresa.

Recomendaciones

Como recomendación principal se sugiere la implementación de un manual de procedimientos en principios para la parte administrativa, el mismo será de mucha utilidad para la resolución de problemáticas y fundamental a la hora de la toma de

decisiones. A su vez, invertir en actualización tecnológica a través de un nuevo sistema contable, le permitirá a la empresa desempeñar las tareas de contabilidad con mucho más orden y con menos margen de error.

Otras de las recomendaciones están relacionadas a la capacitación del personal y la profesionalización del área de ventas.

En lo que respecta a la producción de la línea artesanal, se recomienda una inyección de capital de trabajo, a través de créditos, que permitan a la empresa producir y mantener un stock de las distintas variedades de dulces que tengan frutas de estación como insumo principal. Permitiendo de esta forma, obtener dicha materia prima a un precio considerable y no tener que pagar un precio elevado para obtenerla en cualquier otra estación del año.

Se considera fundamental el rol del marketing para la venta de los productos, por lo tanto se recomienda formar un área de marketing que cuenta con personal capacitado para de esa manera, implementar estrategias eficientes para el incremento de los volúmenes de venta.

Referencias bibliográficas:

Primarias:

- Alcaraz Rodriguez R. (2011). *El Emprendedor De Éxito*. México. Consultado el 27 de Abril de 2017. Disponible en: <https://es.slideshare.net/FelixAntoniioAntoniio/el-emprendedor-de-xito-rafael-alcaraz-rodriguez>
- García, J. (2015) *Planeación estratégica*. Consultado el 02 de Mayo de 2017. Disponible en: <http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf>
- Koontz & Weihrich. (2004). *Administración: una perspectiva global*.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (Décimo Primera Edición.). (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación. Consultado el 03 de Mayo de 2017. Disponible en: <https://uvgcancun.files.wordpress.com/2016/03/kotler-philip-armstrong-gary-marketing-versic3b3n-para-latinoamc3a9rica.pdf>
- Kotler, P. y Keller, K. L. (Décimo Segunda Edición.). (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Industria, Comercio y Minería. (2013). *Emprende más*. Córdoba, Argentina. Consultado el 27 de Abril de 2017. Disponible en: <http://multimedia.cba.gov.ar/web/Emprendemas.pdf>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Sapag, C. y Sapagsa C. (2003). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México. Editorial: Mc Graw Hill.
- Sapag, C. y Sapag C. (Quinta edición.). (2007). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá, Colombia. Editorial: Mc Graw Hill.
- Spidalieri, R. (2008). *Planificación y Control de Gestión: Scorecards en Finanzas, Cuestiones Básicas*. Editorial Brujas
- Thompson A. y Strickland A. (1995). *Dirección y administración estratégica*. México. Editorial: Mc Graw Hill.

Secundarias:

-Chapman, A. (2004). Análisis FODA y análisis PEST. Consultado el 03 de Mayo de 2017. Disponible en:

http://clasev.net/v2/pluginfile.php/27785/mod_resource/content/2/AnalisisFODAyPEST.pdf

-Gomez M. G. (2010). *Canales de Distribución*. Cali, Colombia. Consultado el 25 de Junio de 2017. Disponible en:

http://www.icesi.edu.co/ingenieria_industrial/cognos/images/stories/programacion_2010_1/canales%20de%20distribucin%20cognos.pdf

Anexos

1

Tabla n°61: Variación precio de venta.

<i>PRODUCTO/FAMILIA</i>		PRECIO DE VTA OTITO	PRECIO DE VTA OTITO EN SUPERMECADO	Precio ▲	% ▲
MERMELADAS					
Naranja	x 500 grs.	\$ 39,45	\$ 61,15	\$ 21,70	55,02%
Pomelo	x 500 grs.	\$ 39,45	\$ 61,15	\$ 21,70	55,02%
Manzana	x 500 grs.	\$ 60,56	\$ 94,49	\$ 33,93	56,03%
Membrillo	x 500 grs.	\$ 60,56	\$ 94,49	\$ 33,93	56,03%
Naranja	x 500 grs.	\$ 60,56	\$ 94,49	\$ 33,93	56,03%
Pomelo	x 500 grs.	\$ 60,56	\$ 94,49	\$ 33,93	56,03%
DULCES ALMIBAR					
Cayote	x 500 grs.	\$ 44,77			
Kinotos	x 500 grs.	\$ 56,20	\$ 87,15	\$ 30,95	55,06%
Zapallo	x 500 grs.	\$ 56,20	\$ 87,15	\$ 30,95	55,06%
Mamón	x 500 grs.	\$ 56,20	\$ 87,15	\$ 30,95	55,06%
Higos	x 1 kg.	\$ 107,02	\$ 165,89	\$ 58,87	55,00%
Frutilla	x 500 grs.	\$ 52,70	\$ 81,69	\$ 28,99	55,02%

PRODUCTO/FAMILIA		PRECIO DE VTA OTITO	PRECIO DE VTA OTITO EN SUPERMECADO	Precio▲	% ▲
DULCE MEMBRILLO					
Membrillo	x 500 grs.	\$ 36,42	\$ 56,85	\$ 20,43	56,09%
Membrillo	x 1 kg.	\$ 63,89	\$ 99,69	\$ 35,80	56,04%
DULCE BATATA					
A la vain.	x 500 grs.	\$ 21,36	\$ 33,59	\$ 12,23	57,28%
c/chocol.	x 500 grs.	\$ 22,69	\$ 35,19	\$ 12,50	55,11%
A la vain.	x 700 grs.	\$ 45,25	\$ 70,15	\$ 24,90	55,01%
c/chocol.	x 700 grs.	\$ 47,55	\$ 73,75	\$ 26,20	55,09%
c/dulc. Leche	x 700 grs.	\$ 49,19	\$ 76,25	\$ 27,06	55,02%
A la vain.	x 2 kg.	\$ 100,55	\$ 155,85	\$ 55,30	55,00%
c/chocol.	x 2 kg.	\$ 106,48	\$ 166,15	\$ 59,67	56,04%
c/cayote	x 2 kg.	\$ 113,44	\$ 175,85	\$ 62,41	55,02%
c/kinotos	x 2 kg.	\$ 113,44	\$ 175,85	\$ 62,41	55,02%
CONS. TOMATE					
Extracto doble	x 150 grs.	\$ 7,99	\$ 12,95	\$ 4,96	62,08%
Tomate Tritur.	x 1 kg.	\$ 28,92	\$ 40,65	\$ 11,73	40,57%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Entrevistas empresarios destacados del sector

Anexo 2

Confitería: CARENA

- 1) ¿Qué cantidad de empleados posee la confitería?

José: La confitería entre mozos, cocineros y el resto del personal conforman un equipo de 12 empleados.

- 2) ¿Cuál es el convenio colectivo de trabajo al que pertenecen?

José: Pertenecen a UTHGRA, que representa la unión de trabajadores del turismo, hoteleros y gastronómicos de la República Argentina.

- 3) ¿Qué cantidad de mesas posee la confitería?

José: Carena posee 30 mesas entre el interior y exterior del lugar.

- 4) ¿Cuál es el porcentaje de ocupación de las mismas?

José: En horas pico, un 70%, 80% aproximadamente. Y cuando se realiza algún espectáculo la ocupación es de un 90% a 100%.

- 5) ¿Cuáles son las horas en las que el flujo de gente es mayor, es decir las horas picos?

José: Tenemos dos momentos en donde el flujo de gente es muy elevado, a la mañana, entre las 11 hs. Y 13 hs.

Y por la tarde entre 19 hs. y 21 hs.

6) ¿Cuáles son los productos más vendidos?

José: El café es el producto más vendido por lejos. De noche se vende mucho bebidas alcohólicas, vinos, tragos.

La cocina está abierta siempre, por lo tanto también ciertos tipos de sándwiches se venden habitualmente.

7) ¿Cuál es el margen de ganancia que los mismos poseen?

José: Comprando una bolsa de café que me cuesta 200 pesos saco aproximadamente para hacer 80 cortados. Es decir que el margen que se le carga a ese producto es elevado. Un cortado vale 40 pesos.

Los productos como el vino son los que mayor margen de ganancia tiene, por ejemplo: una botella que compro a \$100 pesos en la confitería se vende a \$300.

8) En relación a los servicios. ¿Cuál es el consumo de luz y gas que la confitería tiene mensualmente?

José: Entre luz, gas y agua tenemos un gasto de entre 7000 y 8000 pesos por mes.

9) Cuando se realizó la apertura de la confitería, ¿De qué manera estimaron la demanda potencial?

José: La apertura de Carena se realizó hace 40 años, cuando yo tenía 24 años. En esos momentos no se realizaban los estudios de mercado que se realizan actualmente.

Entrevistas empresarios destacados del sector

Confitería: TABAC

- 1) ¿Cuáles son las horas en las que el flujo de gente es mayor, es decir las horas picos?

Omar: Las horas en donde entra más gente a la confitería es por la mañana de 9 hs. a 11 hs. y por la tarde de 18 hs. a 20 hs.

Esto se debe a los edificios públicos que rodean la zona que poseen una gran cantidad de empleados que vienen a tomar un café por alguna reunión por ejemplo.

- 2) ¿Qué cantidad de mesas posee la confitería?

Omar: En la parte de adentro contamos con 13 mesas y en el exterior del lugar con 3 mesas más.

- 3) ¿Cuál es el porcentaje de ocupación de las mismas?

Omar: En horas pico la ocupación del lugar es del 100% y en la otra franja horarias es de un 30% o 40%.

- 4) ¿Qué cantidad de empleados posee la confitería?

Omar: Contamos con 5 empleados todo el día y se suma uno más para las horas donde el porcentaje de ocupación es mayor.

- 5) ¿Cuál es el convenio colectivo de trabajo al que pertenecen?

Omar: El personal se encuentra regulado bajo UTHGRA, que corresponde a la unión de trabajadores del turismo, hoteleros y gastronómicos de la República Argentina.

6) ¿Cuál es el salario que poseen los mismos?

Omar: Los empleados cobran un salario de \$16000 en mano más aportes y todo lo correspondiente. La propina que se obtiene obviamente es para cada empleado.

7) ¿Cuáles son los productos más vendidos?

Omar: El café es el producto que más se comercializa por excelencia. Después depende de la hora, nosotros nos caracterizamos por servir comidas Árabes y es un producto que también se vende mucho.

8) ¿Cuál es el margen de ganancia que los mismos poseen?

Omar:

9) En relación a los servicios. ¿Cuál es el consumo de luz y gas que la confitería tiene mensualmente?

Omar: El consumo de luz y agua mensualmente es de \$4000 aproximadamente. Y el de gas \$1600.

10) Cuando se realizó la apertura de la confitería, ¿De qué manera estimaron la demanda potencial?

Omar: La verdad que en ese momento no se realizó un estudio de mercado completo, pero se contempló la cercanía a edificios públicos y el flujo de gente que transcurría por el lugar

Tabla n° 50: Escala salarial.

C.C.T 398/04 (UTHGRA-FEHGRA)						
ESCALA SALARIAL			INTERIOR DEL PAÍS (EXCEPTO ESPECIFICADOS)			
SUELDOS CORRESPONDIENTES PERÍODO DESDE		12/2017	HASTA		12/2017	
HOTELES	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	4 Estrellas	Categoría especial	
RESTAURANT			Categoría 'B'	Categoría 'A'		
CAFÉ-BAR-CONFITERÍA	Categoría 'C' 1 copa	Categoría 'B' 2 copas	Categoría 'C' 3 copas			
CATEGORÍA 1						
Montaplato de cocina –	\$10.473	\$10.664	\$10.996	\$11.325	\$12.179	BÁSICO
Ascensorista – Cadete Portería – Bagajista – Sereno Vigilador	\$1.257	\$1.280	\$1.320	\$1.359	\$1.462	1)REMUNERATIVO NO AL BÁSICO
Mensajero – ½ Oficial Auxiliar de Recepción Foguista – Encerador de pisos – Mozo mostrador Auxiliar recibidor de mercadería Engrasador – Centrifugador – Estufas Jardinero – Cobrador – Empaquetador – Repartidor Delivery – Auxiliar administrativo	\$1.257	\$1.280	\$1.320	\$1.359	\$1.462	2) NO REMUNERATIVO
CATEGORÍA 2						
Montaplato de cocina –	\$10.994	\$11.253	\$11.669	\$11.782	\$12.790	BÁSICO
Ascensorista – Cadete Portería – Bagajista – Sereno Vigilador	\$1.319	\$1.350	\$1.400	\$1.414	\$1.535	1)REMUNERATIVO NO AL BÁSICO
Mensajero – ½ Oficial Auxiliar de Recepción Foguista – Encerador de pisos – Mozo mostrador Auxiliar recibidor de mercadería Engrasador – Centrifugador – Estufas Jardinero – Cobrador – Empaquetador – Repartidor Delivery – Auxiliar administrativo	\$1.319	\$1.350	\$1.400	\$1.414	\$1.535	2) NO REMUNERATIVO

CATEGORÍA 3						
Ayudante de Panadero - Ayudante de cocina Ayudante de barman – Ayudante de fiambrero Capataz de peones – Gambucero – Comis Comis de vinos – Comis de comedor de niños Empleado administrativo – Recibidor de mercadería Planchadora – Lencera – Lavandera Capataz de peones grales. - Mozo de personal Mozo de mostrador de atención al cliente	\$11.423	\$11.850	\$12.211	\$12.310	\$13.289	BÁSICO
	\$1.371	\$1.422	\$1.465	\$1.477	\$1.595	1)REMUNERATIVO NO AL BÁSICO
	\$1.371	\$1.422	\$1.465	\$1.477	\$1.595	2) NO REMUNERATIVO
CATEGORÍA 4						
½ Oficial – Panadero – Mucamas – Vallet portero Telefonista – Encargado de depósito e inventario Oficial de oficios varios – Chofer y/o garagista – bodeguero Capataz comedor de administración – Cocktelero Planchadora a mano – Sandwichero y minuterero	\$11.921	\$12.305	\$12.691	\$12.866	\$14.004	BÁSICO
	\$1.430	\$1.477	\$1.523	\$1.544	\$1.681	1)REMUNERATIVO NO AL BÁSICO
	\$1.430	\$1.477	\$1.523	\$1.544	\$1.681	2) NO REMUNERATIVO
CATEGORÍA 5						
Comis de cocina – Oficial panadero –Jefe telefonista Cuenta corrientista–Cajero comedor– Ayudante contador Adicionista comedor–Capataz – Encargado de seccion Fichero–Guardavida– Empleado principal administrativo Comis de suite– Fiambre despacho – Portero – Fiambrero o sandwichero principal Cajero y/o fichero – Adicionista Empleado principal técnico especialista (DJ-iluminación–sonido)	\$12.391	\$12.766	\$13.108	\$13.507	\$14.497	BÁSICO
	\$1.487	\$1.532	\$1.573	\$1.621	\$1.740	1)REMUNERATIVO NO AL BÁSICO
	\$1.487	\$1.532	\$1.573	\$1.621	\$1.740	2) NO REMUNERATIVO

CATEGORÍA 6						
Jefe de partida – Cocinero – Mozo de salón – Mozo de vinos	\$13.048	\$13.485	\$13.970	\$14.192	\$14.701	BÁSICO
Camareros/as – Gobernanta – Conserje principal Empleado principal administrativo – Recepcionista Barman – Mozo de piso – Maitre de niños – Postrero Cheff de brigada – Jefe de compras y ventas Rotisero – Jefe de brigada – Maestro de pala pizzero Maestro facturero – Maestro pastelero – Masajista Capataz o encargado – parrillero – Capataz de sala Mozo comedor de niños	\$1.566	\$1.618	\$1.676	\$1.703	\$1.764	1) REMUNERATIVO NO AL BÁSICO
	\$1.566	\$1.618	\$1.676	\$1.703	\$1.764	2) NO REMUNERATIVO
CATEGORÍA 7						
Jefe de brigada – Gobernanta principal – Maitre principal			\$15.111	\$18.155	19.133	BÁSICO
Conserje principal – Jefe de recepción – Jefe de conserjería			\$1.813	\$2.179	\$2.296	1) REMUNERATIVO NO AL BÁSICO
Jefe técnico especial de oficio			\$1.813	\$2.179	\$2.296	2) NO REMUNERATIVO
Los adicionales deberán constar en el Recibo de Sueldo como rubro separado del Sueldo Básico						
Adicionales que los empleadores deben abonar o suministrar a sus trabajadores:	Art. 11.3 Varía el % por año según antigüedad Art. 11.4 10% por alimentación Art. 11.5 10% por asistencia perfecta Art. 11.6 12% por complemento de servicio					
Zona Fría: % de acuerdo a los Convenios Zonales						
2 de Agosto – Día del Trabajador Hotelero Gastronómico (Se paga como feriado)						
ACUERDO 2017 – EXPEDIENTE N.º 1.759.330/2017						
1) SUMA REMUNERATIVA NO AL BÁSICO						
2) SUMA NO REMUNERATIVA						

Fuente: UTHGRA (2017).

Inversiones en refacciones:

(Anexo 3)

Tabla n° 51: Inversiones en refacciones de infraestructura, porcelanato.

Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
M2	100	\$460	\$46.000

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 52: Inversiones en refacciones de infraestructura, cielorraso.

Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
M2	80	\$533.50	\$42.680

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 53: Inversiones en refacciones de infraestructura, focos led.

Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
N°	24	\$55	\$1.320

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 54: Inversiones en refacciones de infraestructura, pintura Latex.

Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
M2	100	\$164.86	\$16.486

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 55: Inversiones en infraestructura, puerta.

Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
N°	1	\$ 9,088.42	\$ 9.088,42

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 56: Inversiones en infraestructura, puerta baños.

Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
N°	2	\$ 5,826.83	\$ 11.653,66

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 57: Inversiones en infraestructura, ventana corrediza.

Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
N°	1	\$ 7,532.71	\$ 7,532.71

Fuente: Elaboración propia (2017).

(Anexo 4)

Tabla n° 58: Habilitación municipal

Año	1	2	3	4	5
Habilitación municipal	\$ 1.620	\$ 1.944	\$ 2.333	\$ 2.799	\$ 3.359

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 59: Inspección bomberos.

Año	1	2	3	4	5
Inspección bomberos	\$ 1.740	\$ 2.088	\$ 2.506	\$ 3.007	\$ 3.608

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 60: Desinfección del local.

Año	1	2	3	4	5
desinfección local	\$ 1.440	\$ 1.728	\$ 2.074	\$ 2.488	\$ 2.986

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 61: Seguro contra terceros.

Año	1	2	3	4	5
Seguro contra terceros	\$ 9.600	\$ 11.520	\$ 13.824	\$ 16.589	\$ 19.907

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n° 62: Renovación matafuegos.

Año	1	2	3	4	5
Renovación matafuegos	\$ 250	\$ 300	\$ 360	\$ 432	\$ 518

Fuente: Elaboración propia (2017)

Información numérica del flujo de fondos

Para comenzar el desarrollo del flujo de fondos se han determinado los ingresos por venta. Los cuales derivan de datos proporcionados por la estimación de la demanda, a los cuales se los multiplica por los 30 días del mes y por los 12 meses del año. De esta manera se obtienen los ingresos por venta correspondientes al primer año del horizonte temporal del proyecto. A su vez para los años siguientes se estima un crecimiento de los mismos de un 20%.

Tabla n° 63: Ingresos por venta.

Ingresos por venta anualizados					
Año	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 15.462.720	\$ 18.555.264	\$ 22.266.317	\$ 26.719.580	\$ 32.063.496

Fuente: Elaboración propia (2018).

Con lo que respecta a los egresos, el CMV (costo de mercadería vendida) se lo obtiene a través del cálculo resultante de los ingresos por venta multiplicados por 0,42 correspondientes al costo de mercadería vendida (42%).

Tabla n° 64: Costo de mercadería vendida.

CMV anualizados					
Año	1	2	3	4	5
CMV	\$ 6.494.342	\$ 7.793.211	\$ 9.351.853	\$ 11.222.224	\$ 13.466.668

Fuente: Elaboración propia (2018).

Continuando con los egresos, el alquiler se obtiene multiplicando el precio de la locación del inmueble (\$100.000) por los 12 meses correspondientes al año, más un incremento del 20% anual.

Tabla n° 65: Alquiler.

Alquiler anualizado					
Año	1	2	3	4	5
Alquiler	\$ 1.200.000	\$ 1.440.000	\$ 1.728.000	\$ 2.073.600	\$ 2.488.320

Fuente: Elaboración propia (2018).

A su vez, los ingresos brutos se obtienen de la multiplicación de los ingresos por ventas por la tasa correspondiente a los IIBB (3%).

Tabla n° 66: Ingresos brutos.

IIBB anualizado					
Año	1	2	3	4	5
IIBB	\$ 463.882	\$ 556.658	\$ 667.990	\$ 801.587	\$ 961.905

Fuente: Elaboración propia (2018).

En relación a los sueldos, el valor de los mismos se obtiene de información proporcionada por la tabla de datos correspondiente a la escala salarial proporcionada por el convenio colectivo, y los mismos son multiplicados por 13 ya que se tiene en cuenta los 12 meses del año, como así también el aguinaldo. En los años siguientes se realiza un incremento del 20%.

Tabla n° 67: Sueldos.

Sueldos anualizados					
Año	1	2	3	4	5
Sueldos	\$ 2.761.200	\$ 3.313.440	\$ 3.976.128	\$ 4.771.354	\$ 5.725.624

Fuente: Elaboración propia (2018).

A su vez, las cargas sociales están determinadas por los salarios nombrados con anterioridad, a los cuales se les multiplica 0,44, valor correspondiente a las cargas sociales (44%).

Tabla n° 68: Cargas sociales.

Cargas sociales anualizadas					
Año	1	2	3	4	5
Cargas Sociales	\$ 1.214.928	\$ 1.457.914	\$ 1.749.496	\$ 2.099.396	\$ 2.519.275

Fuente: Elaboración propia (2018).

Con lo que respecta a egresos correspondientes a la luz, el agua y el gas, los mismos se obtienen de la tabla de datos que nos permite ver el valor mensual de los

mismos. Por lo tanto, son multiplicados por los 12 meses correspondientes al año. Para los años siguientes se realiza un incremento de un 20%.

Para finalizar con los egresos, los costos correspondientes a trámites y habilitaciones se encuentran determinados por el costo mensual correspondientes a cada uno de ellos multiplicados por los 12 meses del año. Para los años siguientes se realiza un incremento de un 20%. Entre trámites y habilitaciones podemos encontrar, la habilitación municipal, desinfección del local, la inspección de bomberos, los seguros contra terceros y por último la renovación de los matafuegos.

Tabla n° 69: Total trámites y habilitaciones.

Año	1	2	3	4	5
Trámites y habilitaciones	\$ 14.650	\$ 17.580	\$ 21.096	\$ 25.315	\$ 30.378

Fuente: Elaboración propia (2018).

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Galli Santiago
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	36.225.933
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Proyecto de inversión con el objetivo de brindar un nuevo enfoque para la línea de productos artesanales de la empresa Dulces Otito S.A.I.C, basado en la apertura de un café”
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Santi_galli_10@hotmail.com@hotmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

