



UNIVERSIDAD SIGLO 21

Carrera: Contador Público

Proyecto de inversión para la apertura de una sucursal en la Ciudad de Córdoba de la empresa Gallará y Cía. S.A. en el año 2018

Autor: Navarrete, Javier

Año 2018

Resumen

Mediante la presente investigación, se pretende abordar el estudio de un proyecto de inversión que le permita a la empresa Gallará y Cía S.A., decidir la conveniencia de abrir una sucursal en la ciudad de Córdoba. En cuanto a su sustentación teórica, para la presente investigación se utilizaron los aportes de autores como Sapag (2008), Carmona (2008) y Thompson (2007), entre otros. El estudio fue de tipo descriptivo y de campo ya que tuvo por objeto describir la variable en su estado natural, a través de un análisis descriptivo del entorno de la empresa y las viabilidades del proyecto que se pretende; la población estuvo constituida por el total del personal que labora en la empresa Gallará y Cía SA. Los resultados obtenidos permitieron determinar la pertinencia y viabilidad de un proyecto de inversión dirigido a la empresa Gallará y Cía SA, con el fin de aperturar una nueva sucursal que le permita ampliar su cartera de clientes y brindar asesoría especializada a los interesados en la fabricación y comercialización de techos premoldeados y otras estructuras.

Palabras claves: Construcción, inversión, sucursal, techos premoldeados

Abstract

Through this research, we intend to address the study of an investment project that allows the company Gallará y Cía S.A., to decide the convenience of opening a branch in the city of Córdoba. As for its theoretical support, for the present research the contributions of authors such as Sapag (2008), Carmona (2008) and Thompson (2007), among others, were used. The study was of a descriptive and field type, since its purpose was to describe the variable in its natural state, through a descriptive analysis of the company's environment and the viabilities of the project that is intended; the population was constituted by the total of the personnel that works in the company Gallará y Cía SA. The results obtained allowed to determine the pertinence and viability of an investment project directed to the company Gallará y Cía SA, in order to open a new branch that allows it to expand its portfolio of clients and provide specialized advice to those interested in manufacturing and marketing of premolded roofs and other structures.

Keywords: Construction, investment, branch, premolded roofs

Índice de contenido

1.	Introducción.....	1
1.1.	Justificación	2
1.1.1.	Estructura de TFG.....	4
2.	Capítulo 2 Objetivos.....	5
2.1.	Objetivo general.....	5
2.2.	Objetivos Específicos.....	5
3.	Capítulo 3 Marco Teórico.....	6
3.1.	Proyectos de inversión	6
3.2.	Elementos de un proyecto de inversión	7
3.3.	Estudios Principales de las viabilidades	9
3.3.1.	Viabilidad comercial.....	11
3.3.2.	Viabilidad Técnica.....	15
3.3.3.	Viabilidad organizacional.....	16
3.3.4.	Viabilidad Legal.....	16
3.3.5.	Viabilidad ambiental.....	17
3.3.6.	Viabilidad financiera.....	18
3.4.	Cálculos inherentes al estudio financiero y construcción del flujo de caja	19
3.5.	Criterios de Evaluación.....	20
3.6.	Análisis de Escenarios	22
3.7.	Estudio del proyecto como proceso cíclico	26
4.	Capítulo 4 Marco Metodológico.....	27
4.1.	Tipo de Investigación.....	27
4.2.	Diseño de la Investigación.....	27
4.3.	Población o muestra.....	28
4.4.	Técnicas de observación	29
4.5.	Técnicas de recolección de datos.....	30
5.	Capítulo 5 Diagnóstico de la empresa.....	31

5.1.	Análisis interno	31
5.2.	Infraestructura y localización.....	31
5.3.	Estructura actual.....	32
5.4.	Organigrama actual.....	34
5.5.	Procesos comerciales y/o productivos.	34
5.6.	Misión	35
5.7.	Visión.....	35
5.8.	Valores	35
5.9.	Comunicación	35
5.10.	Cultura Organizacional	35
5.11.	Matriz FODA	35
6.	Capítulo 6 Análisis de los resultados.....	39
6.1.	Aspectos comerciales.....	39
6.2.	Situación financiera de la empresa	39
6.3.	Análisis del Macro entorno.....	41
6.4.	Análisis del sector de Hormigón elaborado	46
6.5.	Análisis del micro entorno	47
6.6.	Análisis de la competencia.....	55
6.7.	Análisis de los clientes.....	53
6.8.	Análisis de la demanda	58
6.9.	Viabilidad Técnica	65
6.10.	Viabilidad organizacional	67
6.11.	Viabilidad legal y tributaria	68
6.12.	Viabilidad ambiental.....	73
6.13.	Viabilidad Económica- Financiera	74
6.14.	Conclusiones.....	89
7.	Bibliografía	92

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz FODA.....	39
Tabla 2 Proyección de precios.....	60
Tabla 3 Costos de Publicidad.....	62
Tabla 4 Demanda proyectada sucursal Gallará y Cía. S.A.....	64
Tabla 5 Inversión en mobiliario y equipos.....	68
Tabla 6 Depreciaciones.....	69
Tabla 7 Estimación de sueldos.....	70
Tabla 8 Costo de alquiler.....	79
Tabla 9 Costo de bienes muebles.....	80
Tabla 10 Costo de computadoras.....	80
Tabla 11 Inversión de la nueva sucursal.....	80
Tabla 12 Financiamiento del proyecto.....	81
Tabla 13 Presupuesto servicios básicos.....	81
Tabla 14 Presupuesto de gastos indirectos.....	82
Tabla 15 Resumen de gastos.....	83
Tabla 16 Estado de Resultados Proyectados.....	834
Tabla 17 Flujo de efectivo.....	84
Tabla 18 Punto de equilibrio.....	85
Tabla 19 Cálculo punto de equilibrio.....	85
Tabla 20 Flujo de Caja Económico.....	86
Tabla 21 Tasa de descuento.....	87

Tabla 22 Cálculo VAN TIR..... 88

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Viabilidad técnica	15
Ilustración 2 Ubicación Geográfica	32
Ilustración 3 Oficina Gerencial.....	32

1. Introducción

En el sector construcción laboran una gran cantidad de empresas que prestan sus servicios en diferentes rubros de la construcción. La creciente demanda y el desarrollo progresivo de este sector en la región han llevado a las empresas a aumentar su participación en el mercado, a costos más competitivos. (Ruggirello, 2011)

En el caso particular de las empresas dedicadas a la fabricación y construcción de techos y estructuras, si bien la participación de este sector en la economía no parece tan significativo en comparación a otros rubros, la diversificación y surgimiento de nuevos materiales han llevado a las organizaciones a mejorar sus servicios, sobretodo en regiones donde el crecimiento poblacional y económico ha ido en aumento los últimos años, como es el caso, de la Provincia de Córdoba. (Busso, s.f.)

Mediante este Trabajo Final de Grado, se busca formular un proyecto de inversión dirigido a la empresa Gallará y Cía. S.A, dedicada a la fabricación y comercialización de techos, estructuras y elementos de hormigón premoldeados en la Ciudad de Córdoba, que le permita evaluar la conveniencia de crear un showroom o sala de exposición como espacio de muestras permanente de su stock de productos, en un ambiente más dinámico, impulsando la venta de los mismos y optimizando la experiencia de compra de sus clientes. Este showroom, permitirá que el cliente examine los productos, e incluso pueda obtener atención personalizada y asesoría de sus profesionales y finalmente permitirá que la empresa pueda conocer de primera mano, cuáles son las tendencias de consumo en el ramo y en general aprender mejor de su mercado y establecer estrategias exitosas de producción y venta.

Para la presente investigación se realizó un amplio estudio de la empresa, que incluyó conocer su misión y visión, sus valores, su estructura e infraestructura actual, el proceso de toma de decisiones, sus procesos comerciales y productivos, sus clientes y competidores importantes, se pasó a evaluar todos los escenarios posibles para determinar cuál era el más favorable a ejecutar, con el objetivo de conocer nivel de inversión, costos, beneficios, y demás aspectos relevantes antes de tomar la decisión de establecer la sucursal y así minimizar la posibilidad de fracaso. Se proyectaron las cifras requeridas para mantener un adecuado Flujo de Caja para cubrir los costos fijos, y los ajustes necesarios para el éxito del negocio.

Es por ello que este proyecto demandará, entre otros, de la contratación de personal humano, encargados de implementar esta técnica de mercadeo, que brinde una información oportuna de los productos, así como asesoría técnica, para obtener ventajas competitivas en el mercado.

1.1. Justificación

La Provincia de Córdoba se caracteriza por ser una de las más densamente pobladas de la República Argentina, con una economía ciertamente privilegiada, determinada por sus circunstancias climáticas y topográficas que favorecen su desarrollo industrial e inmobiliario. (Busso, s.f.)

Los profundos cambios demográficos y estilos de vidas de las personas y las empresas que viene manifestando la Provincia de Córdoba se evidencia con la fuerte expansión y desarrollo de las zonas urbanizadas en buena parte del área metropolitana contigua a la capital y con el nacimiento de una oleada de nuevas empresas, que contribuyen a un mayor dinamismo en la economía de la ciudad. (Di Virgilio y Vio, 2009)

El impacto de este crecimiento implica un desafío tanto para los nuevos habitantes que construyen sus viviendas y que requieren de asesoramiento y de la provisión de materiales de construcción, como para el Estado que debe afrontar numerosas obras de infraestructura y equipamiento para dar respuesta y garantizar la prestación de servicios públicos y las condiciones necesarias para la habitabilidad. (Ruggirello, 2011)

El presente Trabajo Final de Grado, se corresponde con un proyecto de inversión para la instalación de una sucursal del estilo showroom, por parte de la Empresa Gallará y Cía. SA., dedicada a la actividad de la fabricación de premoldeados. La misma se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba, Argentina, y con ella se pretendió facilitar la exposición de los productos y novedades de la compañía a través de una vinculación más directa con los clientes y consumidores, al ofrecer una actualización permanente de su oferta, maximizar sus ventas y lograr una mayor penetración en el mercado.

Como se indicó, en Córdoba existen empresas de reconocida trayectoria dedicadas a la fabricación de elementos de hormigón. El interés de estas casas en desarrollar estrategias para posicionarse mejor en el mercado mediante la implementación de nuevas fórmulas de fabricación y el uso de herramientas como internet para el mercadeo de sus productos.

La empresa Gallará y Cía S.A, en aras de mantener y mejorar su nivel de competitividad, debe incrementar su presencia en los medios y explotar el recurso de brindar asesoría de primera mano al cliente, optimizar el trato y hacer seguimiento post venta, a través de esta propuesta de sala de exposición.

El presente Trabajo de Grado, se diseñó bajo una estructura de proyecto de aplicación profesional (PAP), dirigido a garantizar el éxito de la empresa mediante el estudio de las principales variables vinculadas con la aplicación del proyecto de inversión que se planteó.

Todo proyecto de inversión, requiere de capital e insumos materiales, técnicos y humanos para su puesta en marcha. En la presente investigación se analizaron cuatro tipos de estudios para llevarlo a cabo: de mercado (definición de producto o servicio y análisis de oferta y demanda de mercado), técnico (el modo y los recursos que permitirá la ejecución del proyecto), financiero (análisis de la viabilidad financiera del proyecto) y estudio de la organización (medios para llevar a la realidad las ideas planteadas).

1.1.1. Estructura de TFG

Proyecto de Aplicación Profesional. El presente trabajo se desarrolló en la empresa Gallará y Cía S.A., ubicada en la Provincia de Córdoba, durante los meses comprendidos de enero a diciembre 2018.

2. Capítulo 2 Objetivos

2.1. Objetivo general

Formular y evaluar un proyecto de inversión consistente en el desarrollo y apertura de una nueva sucursal de la empresa Gallará y Cía. S.A., a realizarse en el Gran Córdoba, para el año 2018.

2.2. Objetivos Específicos

Analizar la viabilidad comercial del proyecto de modo de conocer si el producto a ofrecer es aceptable por el mercado.

Estudiar las posibilidades técnicas del proyecto, para así relevar todos los aspectos físicos y materiales necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Asegurar la viabilidad organizacional del proyecto para definir la estructura más conveniente para la nueva unidad de negocios.

Analizar la viabilidad legal, con el objeto de conocer los condicionamientos normativos para la instalación de la sucursal, como también las restricciones que pudiesen existir.

Determinar la viabilidad ambiental del proyecto.

Analizar la situación económica financiera que permita determinar las fuentes de financiamiento más confiables.

3. Capítulo 3 Marco Teórico

A continuación, se desarrollará el marco teórico que abarcará el presente trabajo final de grado. El mismo estará integrado por textos escritos por los principales referentes a nivel administrativo y financiero, entre ellos se encuentran los hermanos Sapag Chain, Baca Urbina, entre otros.

En primer lugar, se estudiará qué es un proyecto de inversión y cómo se lo evalúa, sus ciclos de vida, elementos básicos y las diversas viabilidades que serán evaluadas en el desarrollo del trabajo: comercial, técnica, legal, ambiental, organizacional y financiera. Todo esto con el objetivo de determinar la inversión inicial, el flujo de fondos y los diferentes indicadores financieros que evaluarán el grado de atractivo del proyecto, y posteriormente el estudio de factibilidades (perfil, prefactibilidad y factibilidad).

3.1. Proyectos de inversión

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver. El proyecto surge como respuesta a una idea que busca la solución a un problema o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio (Sapag Chain et al, 2008)

El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil a la sociedad (Baca Urbina, 2013).

Siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio habrá necesidad de invertir, hacerlo es la única forma de producirlos. En la actualidad, conlleva mucho riesgo invertir azarosamente, por lo que se dice que las inversiones deben ser inteligentes, es decir, un proyecto estructurado y evaluado que indique la pauta a seguir (Baca Urbina, 2013).

En relación a las inversiones destinadas a ampliaciones o creación de sucursales, las mismas ocasionan aumentos tan importantes en los niveles de ingresos, que resultan por demás convenientes su implementación.

No obstante, va a provocar fuertes impactos en la estructura de costos de la empresa, tanto los asociados con la creación, como los de administración, mantenimiento y control, entre otros. Por ello, al evaluar la conveniencia de crecer, es necesario demostrar que el incremento de los costos es menor que el incremento en los beneficios (Gómez, 2011).

3.2. Elementos de un Proyecto de Inversión

Para determinar los elementos esenciales de un proyecto de inversión se tomó en consideración la opinión de los autores Sapag Chain (et al, 2008) y Baca Urbina (2013), para quienes los principales elementos de un proyecto de inversión son los siguientes:

Introducción: breve reseña histórica del desarrollo y los usos del producto o servicio, además de mencionar cuáles son los factores más importantes que influyen directamente en su consumo, y su impacto económico en la Empresa y su entorno.

Antecedentes: proporcionar detalles de constitución de la persona a quien le interesa el proyecto, su evolución histórica y como también el estudio debe ser situado en las condiciones económicas y sociales prevalecientes en el momento de su realización.

Objetivo: resume el fin del proyecto, tanto de manera general como particular.

Estudio de mercado: estudio de la oferta, demanda, precio, producto, plaza y la competencia entre otros factores. Se desarrolla para indicar un pronóstico de las ventas. Es la primera parte de la investigación formal del estudio; determina y cuantifica la demanda y la oferta, analiza precios y estudia la comercialización. La investigación de las fuentes primarias

proporciona información directa y actualizada, y su objetivo es verificar la penetración real del producto en el mercado. Muy útil para prever una política de precios y optimizar la forma de comercialización.

Estudio técnico: Este estudio, se subdivide a su vez en cuatro partes que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto, y análisis organizativo administrativo y legal.

Estudio financiero: Ordena y sistematiza la información de carácter monetario, que proporcionan las etapas anteriores y se elaboran los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Asimismo, determina los costos totales y de la inversión inicial, cuya base son los estudios de ingeniería y determina la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.

Otro de sus puntos es el cálculo de capital de trabajo que, aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación y amortización, dada su naturaleza líquida. Se determina la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo. En estos casos, los flujos provienen del estado de resultados proyectado para el horizonte de tiempo seleccionado.

Cuando se habla de financiamiento es necesario mostrar cómo funciona y cómo se aplica en el estado de resultados, pues modifica los flujos netos de efectivo. En esta forma se selecciona un plan de financiamiento, el más complicado, y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en el pago de capital. Igualmente se incluye en esta etapa la cantidad mínima económica que se producirá, también llamado punto de equilibrio.

Estudio administrativo: es la estructuración administrativa de la nueva entidad para que

pueda desarrollarse y funcionar alcanzando sus metas. Es un aspecto que, por su importancia y delicadeza, merecen ser tratados a fondo en la etapa del proyecto definitivo.

Ingeniería del proyecto: que engloba otros estudios como análisis y selección de los equipos necesarios, su distribución física y la propuesta de la distribución en general. Se calculan todas y cada una de las áreas que formarán la empresa.

Evaluación: estudia el efecto que provoca un nuevo proyecto en la sociedad y en el empresario. Su intención es determinar la forma de distribuir los recursos económicos, de tal manera que su empleo sea óptimo, por lo que es relevante medir la relación que existe entre los recursos utilizados con los resultados o beneficios estimados. Baca Urbina (2006) considera que la etapa de diagnóstico depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objeto principal del proyecto.

En el ámbito privado, el objeto principal no necesariamente es obtener el mayor rendimiento sobre la inversión. En tiempo de crisis, el objetivo principal puede ser que la empresa sobreviva, mantener el mismo segmento del mercado, diversificar la producción, aunque no se aumente el rendimiento sobre el capital.

Para Sapag Chain (2008) la preparación y evaluación de un proyecto de inversión no garantiza el éxito de un negocio, pero si disminuye la probabilidad de que el mismo fracase.

Entonces, a través de la preparación y la evaluación será posible poseer mayor información de forma temprana respecto de la conveniencia de llevar a cabo una inversión. Además, afirman que la decisión que se tome con más información siempre será mejor, salvo el azar, que aquella que se tome con poca información. Para ellos, la incertidumbre caracteriza a una situación donde los posibles resultados de una estrategia no son conocidos y, en consecuencia, sus probabilidades

de ocurrencia no son cuantificables. Entonces, hay incertidumbre cuando hay información incompleta, exceso de datos, o información inexacta, sesgada o falsa

3.3. Estudios principales de las viabilidades

El estudio del proyecto busca establecer si es conveniente realizar una determinada inversión o no. Este dictamen solo será posible si se dispone de todas las variables necesarias para tomar la decisión, es por ello que el estudio de viabilidad debe simular con la máxima precisión lo que pudiera suceder en la realidad si el proyecto fuese implementado. De esta forma se estimarán los costos y beneficios probables que podrían resultar (Sapag Chain et al., 2008).

Según lo planteado por Sapag Chain (et al., 2008), la decisión de emprender una inversión, como todo proceso decisional, tiene cuatro componentes básicos: a) El decisor, que puede ser un inversionista, financista o analista; b) las variables controlables por el decisor, que pueden hacer variar el resultado de un mismo proyecto, dependiendo de quién sea él; c) las variables no controlables por el decisor y que influyen en el resultado del proyecto y, d) las opciones o proyectos que se deben evaluar para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad de negocios.

En estos casos, es indispensable generar la mayor cantidad de información posible para ayudar al decisor a elegir la mejor opción. Para esto, es fundamental “identificar todas las opciones y sus viabilidades como camino a lograr la decisión correcta” Sapag Chain (et al., 2008).

Al momento de evaluar un proyecto es necesario disponer de toda la información posible para escoger la mejor alternativa. Por ello se requiere precisar todas las viabilidades, para tomar la mejor decisión. Según Sapag Chain (et al., 2008), es fundamental en estos casos, estudiar el

entorno de la empresa y del proyecto que se quiere implementar para establecer estrategias que hagan viable la inversión. Conocer el entorno cultural y tecnológico, que nos permitirán conocer las tendencias de los potenciales clientes y sus procesos productivos.

La factibilidad de un proyecto de inversión se determina por la posibilidad de implementarlo. Al respecto, de acuerdo a lo planteado por Sapag Chain (2008) para llevar a cabo la formulación y evaluación de un proyecto hay que analizar como mínimo 6 viabilidades, las cuales se desarrollarán con mayor profundidad a continuación, ellas son: Viabilidad Comercial, Técnica, Legal, Ambiental, Organizacional y Financiera.

3.3.1. Viabilidad comercial

Esta variable permite conocer que tan sensible es el mercado al bien ofrecido por nuestro proyecto y la aceptación que tendrá. Esto reviste su relevancia en que el rechazo o postergación, generaría no tener que asumir los costos del estudio completo. En esta viabilidad los puntos más relevantes a tener en cuenta son los siguientes:

Análisis del sector: Toda organización se encuentra inserta en un sector o industria que puede definirse como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí. Cada área presenta características propias, una estructura de funcionamiento particular que determina en definitiva el atractivo del sector en términos de rentabilidad, por lo que se torna preciso considerar su evolución, condiciones, limitaciones y proyecciones.

Porter (1995) propone un modelo que él mismo desarrolló en el año 1979, para establecer el grado de presión competitiva presente en una determinada industria: el modelo de las *cinco fuerzas competitivas*. Según esta metodología la rivalidad en el sector es la consecuencia de la

combinación de 5 elementos:

1. La posibilidad de ingreso de nuevos entrantes: La aparición de nuevos concurrentes en un determinado sector implica que el mismo es atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad. Los nuevos ingresantes traen consigo el deseo de captar una cuota de mercado, así como nuevos recursos e ideas con las cuales competir.

Así, ocurre que las compañías del sector disminuyen los precios o incrementan sus costos para dar pelea y, de esta manera, cae la rentabilidad del sector en su conjunto. La posibilidad de entrada de nuevos contendientes depende de las barreras de entrada que presente el mercado.

2. La rivalidad entre competidores actuales: Los modos de rivalizar que llevan a cabo los competidores establecidos caracterizan fuertemente la intensidad de la competencia en el sector. Algunas industrias compiten con mayor agresividad en precios, otras pretenden salir primero al mercado con un producto innovador, otras pretenden ofrecer un producto de cualidades diferenciadas y un mejor servicio que la competencia. La vigorosidad con la que se utilizan estas técnicas determina que un sector sea más o menos competidor. Existen además una serie de factores que estipulan el grado de rivalidad presente en cualquier sector, a saber:

- Grado de concentración: cuando unas pocas compañías grandes poseen una gran participación de mercado la lucha entre las mismas se da por acaparar una cuota mayor y liderar el mercado; cuando el sector se encuentra dividido o fragmentado, un gran número de competidores tiene una mínima cuota de mercado, por lo que la rivalidad tiende a ser más intensa.

- Diversidad Empresarial: en un sector con empresas distintas, con diferentes filosofías, historias y estrategias, es dificultoso juzgar los movimientos tácticos de los rivales, y es habitual que la rivalidad sea intensa.

- Diferenciación de los productos: En un sector con productos similares entre sí, muchos oferentes comercializan el mismo producto, lo que significa un intenso grado de rivalidad. Cuando se trata de productos diferenciados, una empresa o un grupo pequeño de ellas ofrecen a los consumidores cualidades únicas, lo que implica menor grado de rivalidad.

3. El poder de negociación que ejercen los proveedores: Este aspecto representa una fuerza competitiva intensa o débil dependiendo de las posibilidades con las que cuente el proveedor para influir a su favor en cuanto a las condiciones de compra en sus operaciones. Existen factores condicionantes del poder de negociación de los proveedores:

– Diferenciación de los productos: Los compradores de productos poco diferenciados poseen muchas alternativas en la industria y están dispuestos a reemplazar a un proveedor más fácil con el fin de lograr un mejor precio para un producto similar. Los productos diferenciados representan opciones limitadas en el mercado para los compradores, lo que aumenta el poder de negociación de los suplidores.

– Costo de cambiar de proveedor: El costo de cambiar de proveedor es superior cuanto más diferenciados sean los productos que ofrece y mayores beneficios extra se deriven de la relación comercial. En cambio, cuando se trata de productos con sustitutos directos, los suministradores quedan relegados a una posición débil, ya que para el comprador es menos costoso reemplazarlo.

4. El poder de negociación de los clientes: Al igual que el ítem anterior, la intensidad del poder negociador de los clientes depende de la posición que tengan los mismos para obtener condiciones beneficiosas en sus operaciones de compra. Los factores que influyen en el poder

negociador son:

– Costo de cambio: El costo de cambiar de proveedor es bajo cuanto menos diferenciados sean los productos y más flexibles los clientes para adaptar sus necesidades a otros productos o marcas. El costo de cambio para el cliente aumenta cuando se trata de productos con mayor diferenciación y menor oferta de sustitutos cercanos. El poder negociador de los compradores es alto cuando el costo de cambiar de proveedor es bajo y viceversa.

– Tamaño de los compradores: Cuando en el mercado existen pocos compradores grandes el poder negociador de los mismos aumenta, ya que el vendedor se enfrenta a alternativas limitadas ante la pérdida de un cliente, y es propenso a realizar concesiones. En un mercado con un gran número de pequeños compradores, el poder de negociación de los mismos es limitado, ya que no representan una parte importante del volumen de ventas del proveedor.

– Disponibilidad de información: Cuanto más informados se encuentren los clientes sobre los proveedores, productos y precios en competencia, más ventajas tendrán al momento de negociar.

5. La amenaza que representan los productos sustitutos: Se trata de bienes de otros sectores que cumplen una función parecida a la del producto en cuestión y satisfacen la misma necesidad del comprador. Las empresas que comercializan sustitutos son rivales en potencia y representan una amenaza para las empresas del sector. La intensidad de la presión competitiva de estos productos depende de la disponibilidad de los mismos, de la percepción de los consumidores respecto de sus atributos y de la facilidad para suplantar el producto original.

A partir de este análisis se obtienen los elementos más relevantes para caracterizar el

ambiente competitivo en el que se desarrollará el proyecto y para valorar atractivo del mercado. (Porter, 1995)

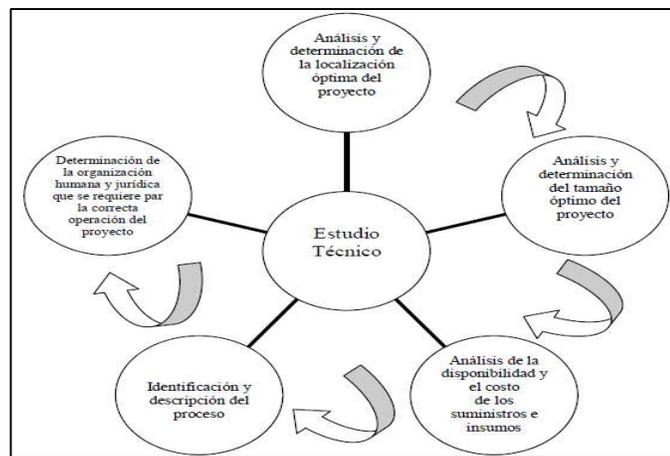
3.3.2. Viabilidad Técnica

Constituye, junto con el estudio de mercado, la fuente de información más relevante para establecer la viabilidad económica y financiera del proyecto (Sapag Chain et al., 2008).

El objetivo aquí es diseñar cómo se producirá aquello que se venderá. Si se opta por una idea, es porque se sabe o se puede investigar cómo se hace un producto, o porque alguna actividad gusta de modo especial. En el estudio técnico se define:

- Dónde ubicar la empresa, o las instalaciones del proyecto.
- Dónde obtener los materiales o materia prima.
- Qué máquinas y procesos usar.
- Qué personal es necesario para llevar a cabo este proyecto. (Baca Urbina, 2013).

Ilustración 1 Viabilidad técnica



Fuente: Baca Urbina (2013)

Siguiendo lo planteado por el referido autor, las principales fases del estudio técnico son

las siguientes:

1. Determinación del tipo de planta o empresa a construir, tamaño, distribución de maquinaria y equipo. Localización.
2. Estudio de la disponibilidad, calidad y costos de materia prima, personal, transporte, suministros, desalojo de desechos, servicios públicos.
3. Análisis de la tecnología de producción.
4. Organización técnica, administrativa y jurídica de la empresa.
5. Programa de instalación y puesta en marcha.

3.3.3. Viabilidad organizacional

Para Sapag Chain (et al., 2008) el estudio organizacional aborda las capacidades del ente como responsables de la ejecución y operación, mantenimiento y administración del emprendimiento. En todo proyecto de inversión, es necesario definir la estructura organizativa que mejor se adapte a los requerimientos operacionales de la empresa.

Definir dicha estructura posibilita conocer la necesidad de personal calificado para la gestión y por lo tanto estimar con mayor precisión los costos de la mano de obra ejecutiva. De igual forma, tener claridad respecto a los procedimientos, influye directamente en la determinación de la inversión en oficinas y equipamientos y el valor de los materiales y otros insumos.

Este estudio radica en definir cómo se hará la empresa, o qué cambios hay que hacer si la empresa ya está formada, qué régimen fiscal es el más conveniente, qué pasos se necesitan para dar el alta al proyecto y cómo organizar la empresa cuando el proyecto esté en operación.

Como expresan los hermanos Sapag Chain (et al., 2008), el estudio de la gestión del proyecto muchas veces es desplazado o descuidado. La importancia de llevarlo a cabo reside en dos cuestiones principales, la necesidad de garantizar que se dan las condiciones mínimas necesarias para la implementación del proyecto, y el hecho de que la estructura que adopte la empresa para su ejecución está asociada a egresos de inversión y desembolsos de operación.

Conocer la estructura de funcionamiento y los procesos implicados permite definir las necesidades de personal calificado para la gestión de la organización, así como sus niveles de remuneración.

3.3.4. Viabilidad Legal

Este aspecto, informa sobre el grado de compatibilidad de la intervención prevista con el bloque normativo preexistente o esperado. En este estudio debe considerarse la juridicidad del formato legal de los tipos organizativos propuestos, el tipo de actividades a realizar, el ámbito institucional y geográfico en que se desempeñarán las actividades, el tipo de insumo requerido y producto a proveer. La presencia de exigencias ambientales sanitarias, la seguridad laboral al igual que las leyes laborales y tributarias deben ser tenidas en cuentas y analizadas.

Además, el análisis de dicha viabilidad permite identificar las restricciones legales o reglamentarias que impiden implementar u operar el proyecto que se evalúa. A la hora de evaluar un proyecto no pueden pasarse por alto las legislaciones vigentes que afectan directa o indirectamente al proyecto. Es por ello que se analizará el tema de sociedades, las cuales están reguladas en Argentina por la Ley 19550 y sus modificatorias.

En principio, la comercialidad de las sociedades no está dada por la naturaleza de las

actividades que ellas realizan, sino por la adopción de unos de los tipos previstos en la ley 19550. Tratándose de sociedades de hecho y atento a la inexistencia del instrumento escrito de constitución, la comerciabilidad de la misma está dada por la naturaleza de la actividad realizada (Sapag Chain et al., 2008).

3.3.5. Viabilidad ambiental

El objetivo del estudio de viabilidad ambiental es considerar los impactos que una actividad o proyecto podrían producir en el entorno, así como también conocer la legislación aplicable y los costos derivados de cumplir con la normativa y de llevar adelante acciones de prevención, control y mitigación (Sapag Chain et al., 2008).

El estudio deberá proporcionar información acerca de los impactos que se producen en la etapa de implementación, así como durante la operación del proyecto. Se consideran para la evaluación aspectos tales como la degradación paisajística, la generación de residuos, el uso de la energía eléctrica, la emisión de gases, la posibilidad de que ocurran accidentes, entre otros.

Existen proyectos con mayor importancia que otros en términos de efectos sobre el medio ambiente. Cuando se determina que una iniciativa tiene una importante relación con el medio, se utilizan herramientas formales que permiten evaluar el impacto ambiental, tales como la “Evaluación de Impacto Ambiental” (EIA). La EIA es una técnica formal que predice las consecuencias ambientales de una política, iniciativa de inversión privada o proyecto de desarrollo (Sapag Chain et al., 2008).

Cuando los impactos probables no son tan graves en términos de consecuencias sobre el

medio, se utilizan métodos cualitativos para identificar y explicar los efectos sobre el entorno natural (Thompson et al., 2012).

3.3.6. Viabilidad financiera

En este estudio, se describe el proceso que se utilizará, y cuánto costará todo y qué se necesita para producir y vender. Estos serán los presupuestos de inversión y de gastos.

En este estudio se demuestra si la idea es rentable, para saberlo se tienen tres presupuestos: ventas, inversión, gastos, los cuales se obtuvieron de los estudios anteriores. Con esto se decidirá si el proyecto es viable, o si se necesitan cambios como, por ejemplo, si se debe vender una cantidad mayor, comprar máquinas más baratas y gastar menos.

Hay que recordar que cualquier cambio en los presupuestos debe ser realista y alcanzable, si la ganancia no es satisfactoria, ni aun considerando todos los cambios y opciones posibles, entonces el proyecto será no viable y será necesario encontrar otra idea de inversión. Así, después de modificaciones y cambios, y una vez seguro de que la idea es viable, entonces, se pasará al último estudio (Baca Urbina, 2013).

3.4. Cálculos inherentes al estudio financiero y construcción del flujo de caja

Depreciación: Según Carmona (2008) se entiende como depreciación, la distribución sistemática del costo menos el valor residual de un activo, a lo largo de su vida útil probable. Esa distribución sistemática del costo, es la asignación continua a los resultados del costo de un activo, durante cada uno de los periodos económicos donde el activo genera beneficios económicos.

En síntesis, la depreciación es la pérdida de valor que sufren los activos a lo largo del tiempo por el desgaste que se produce por su utilización normal en la actividad, deterioros por

siniestros o accidentes y por su obsolescencia económica. El método más comúnmente utilizado para el cálculo de la depreciación contable es el de *línea recta*, que consiste en tomar el monto total a depreciar y dividirlo por la cantidad de períodos que constituyen su vida útil, obteniendo así la cuota de depreciación.

Según Sapag Chain (et al.,2008) si bien las depreciaciones no constituyen una salida efectiva de dinero, afectan al flujo de caja en la evaluación del proyecto vía disminución en la renta imponible y por lo tanto del impuesto a pagar. Hay que tener en cuenta que son las depreciaciones fiscales las que se consideran a los efectos de la determinación del impuesto, es decir, los porcentajes máximos que permite la ley de impuesto a las ganancias.

Impuestos: Tal como se menciona en el análisis legal y tributario, los resultados de la empresa estarán afectados por los gravámenes aplicables. Según Sapag Chain (et al. 2008), una de las actividades del estudio financiero es cuantificar el impacto fiscal sobre el flujo de fondos, una vez obtenida la información sobre ingresos y egresos.

Capital de trabajo: A partir del método del déficit acumulado máximo se obtiene el monto necesario para financiar la operación normal del negocio. Esta metodología considera los ingresos y egresos mensuales proyectados y determina el valor del capital de trabajo como el máximo déficit acumulado (Sapag Chain et al., 2008)

Valor de desecho o salvamento: Sapag Chain (et al. 2008), plantean que al final del período de evaluación deberá estimarse el valor que podría tener el activo en el momento de la venta. El método comercial parte del razonamiento de que el primero no refleja el verdadero valor que podrán tener los activos al término de su vida útil. Este dato se obtiene de la sumatoria de los valores comerciales que se podrían esperar corrigiéndolos por su efecto impositivo.

Cash-flow: Es en el flujo de caja donde se sistematiza toda la información recabada de los estudios previos y los cálculos realizados en el mismo estudio financiero. El cash flow se estructura en columnas representativas de los años de vida del proyecto. En el momento cero aparecerán las inversiones requeridas para la puesta en marcha del proyecto, y en cada uno de los años siguientes, todos los ingresos y egresos de la operación, por el método de lo “percibido”. En base al flujo de caja se determinará la rentabilidad de la inversión (Sapag Chain et al.,2008)

Tasa de descuento: La tasa de costo de capital es aquella que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y representa la rentabilidad que se le debe pedir a la inversión por renunciar al uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgo similares. Para el caso de empresas en funcionamiento financiadas con recursos propios, Sapag Chain (et al., 2008) proponen el modelo de fijación de precios de activos de capital (CAPM) para calcular la tasa de descuento relevante para el proyecto.

Siguiendo a Ross y otros (2010), el modelo CAPM enuncia que el rendimiento esperado de una inversión depende de tres factores:

- 1) El valor puro del dinero en el tiempo: el retorno esperado por posponer el uso del dinero, sin correr riesgo, representado por la tasa libre de riesgo (R_f).
- 2) El premio por correr riesgo sistemático o no diversificable: Se mide por la prima que paga el mercado ($R_m - R_f$) y simboliza la exigencia por asumir un riesgo en lugar de optar por una inversión con rentabilidad asegurada.
- 3) El monto de riesgo sistemático: medido por el coeficiente Beta (β) que muestra la correlación entre el riesgo del mercado y el riesgo de la inversión particular.

Por último, el costo de capital propio o la tasa de rendimiento requerida por el

inversionista (K_e) según la ecuación del CAPM es igual a:

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta$$

3.5. Criterios de Evaluación

Según Ross (2006) los parámetros más utilizados para realizar la evaluación son:

Valor Actual Neto:

También conocido como Valor Presente Neto, se define como el valor presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta menos el flujo de salida inicial de esa propuesta. (Van Horne y Wachowicz Jr., 2010). En otros términos, el Valor Actual Neto se define como la sumatoria de los valores actuales de los flujos de fondos, tanto positivos como negativos generados por el proyecto desde su puesta en marcha.

Para obtener los valores actuales de los flujos se utiliza la tasa de descuento pertinente que lleva todas las entradas y salidas al momento cero de la evaluación. Según la regla del valor actual, deberán aceptarse los proyectos con VAN positivo, lo que significa que la inversión retorna un beneficio extra respecto al que proporcionan los usos alternativos de los recursos con riesgo similar. Dificilmente puede observarse el VAN en el mercado, por lo que debe estimarse a partir de la siguiente fórmula:

$$VAN = I_0 + \sum (BN_t / (1 + i)^t)$$

Donde:

I_0 : es la inversión inicial.

i : es la tasa de costo de oportunidad para el inversor, ajustada por riesgo.

BN_t : beneficio neto obtenido en un período determinado como base. Representa el valor

actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, que ha sido actualizado mediante una tasa de descuento.

t: Indica el número de períodos.

Si bien los métodos de evaluación deben utilizarse complementariamente, el VAN es el criterio preferido por los evaluadores de proyectos debido a las ventajas que presenta respecto de los otros métodos. El VAN considera el valor del dinero en el tiempo al descontar los flujos de caja, aporta una medida del incremento en el valor de la empresa por llevar a cabo el proyecto y tiene en cuenta el riesgo que se ve reflejado en la tasa de descuento (Ross et al., 2010).

Tasa Interna de Retorno:

La T.I.R. representa el rendimiento de un proyecto de inversión y se define como aquella tasa de descuento que iguala la inversión inicial a la sumatoria de los flujos de fondos netos, es decir, aquella que hace que el VAN sea cero. Como señalan Bierman y Smidt, la T.I.R. “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo” (Sapag Chain et al., 2008)

Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$I_0 = \sum (BN_t / (1 + TIR)^t)$$

Donde:

I_0 = inversión inicial

BN_t = beneficios netos obtenidos durante un período determinado

TIR o r = tasa interna de retorno

t = también expresado otras veces como “n”, indica la cantidad de períodos

Debería aceptarse un proyecto cuando la TIR sea mayor al rendimiento mínimo requerido

por el inversionista o costo de oportunidad. Para el caso de $TIR > i$, el VAN es positivo.

La TIR es el segundo método en importancia después del VAN, ya que representa una verdadera tasa de rendimiento de la inversión y tiene como ventaja la facilidad para su comunicación y comprensión.

Si comparamos los dos criterios de evaluación de proyectos más importantes, es decir, el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno encontramos tanto diferencias como similitudes.

Son similares cuando la decisión es sólo de aceptación o rechazo y no hay necesidad de consideraciones comparativas entre proyectos, por lo que las dos técnicas proporcionan igual resultado (Sapag Chain et al., 2008),

Sin embargo, la TIR y la VAN puede conducir a resultados contradictorios, por lo que en esos casos hay que inclinarse por el resultado del segundo criterio. Ello puede ocurrir cuando se evalúa más de un proyecto con la finalidad de jerarquizarlos, tanto por tener un carácter de alternativas mutuamente excluyentes como por existir restricciones de capital para implementar todos los proyectos aprobados. La diferencia de los resultados que proporcionan ambas técnicas se debe a los supuestos en que cada una está basada. Mientras que el criterio de la tasa interna de retorno supone que los fondos generados por el proyecto serían reinvertidos a la tasa de rentabilidad del proyecto, el criterio del valor actual neto supone una reinversión a la tasa de descuento de la empresa (Sapag Chain et al., 2008).

- Si $TIR > i$ significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto, es conveniente.

- Si $TIR < i$ significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada menor que la tasa de mercado (tasa de descuento), por lo tanto, no es conveniente.

Por tasa de descuento se entiende, aquella que se utiliza para traer a valor presente los flujos de caja. La tasa mínima de rendimiento generalmente es la tasa de oportunidad del mercado o costo de capital de las fuentes que financian el proyecto (Sapag Chain et al., 2008)

Período de recupero:

Según lo planteado por Carmona (2008), el período de recupero muestra el tiempo necesario para que un proyecto pueda generar los flujos de efectivo para recuperar la inversión inicial. Un proyecto debe aceptarse si su período de recupero es inferior a un número específico de años considerado como aceptable por el inversor. Es de cálculo muy sencillo, pero presenta las desventajas de no tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo y la de otorgar una importancia nula a los flujos posteriores al período de recuperación.

De esta misma manera, el período de recuperación es otro de los criterios válidos para evaluar un proyecto, pero inferior comparativamente al VAN y a la TIR (Sapag, et. Al, 2008). Plantean los autores, que debe determinarse el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial y comparar ese resultado con el número de períodos aceptable por la empresa.

Además, afirman que, si los flujos fuesen idénticos y constantes en cada período, el cálculo sería el siguiente:

$$PR = I_0 / BN$$

Donde:

PR = período de recuperación

I_0 = inversión inicial

BN = beneficio neto

3.6. Análisis de escenarios

Otro concepto que vale la pena analizar es el de incorporación del riesgo, lo cual significa tener en cuenta que el flujo de caja es una proyección estática acerca de lo que ocurrirá en el futuro. Toda proyección lleva implícita un riesgo de pronóstico, es decir, la posibilidad de que las predicciones sean erradas. Dado que la realidad no es estática se hace necesario considerar la incertidumbre a través del análisis de escenarios.

El análisis de escenarios es una técnica que supone que una o más de una de las variables involucradas en la cuantificación de los flujos de caja no son exactas, sino que pueden asumir diversos valores, lo que determina la consideración de distintos escenarios.

Esta técnica radica en tomar como escenario base la proyección inicial del flujo de caja, elaborar un escenario optimista y uno pesimista y evaluar los cambios que se producen en la estimación del VAN.

El escenario base es aquel que se espera que acontezca a lo largo de la vida del proyecto, el valor de las variables con mayor probabilidad de ocurrencia. Para la definición del escenario optimista se considera que una o más variables del escenario base mejorarían las previsiones iniciales y asumirían nuevos valores a partir de una reducción en la inversión inicial o gastos de operación, o de un aumento en la cifra estimada de ingresos. Para determinar el escenario pesimista se considera que las variables utilizadas en el escenario base asumen valores que empeoran las previsiones. Así, en base al planteo de hipótesis se toman valores más bajos para los ingresos y/o más altos para los costos e inversiones.

Si para el peor de los casos se encuentra que el VAN es positivo, se puede decir que el riesgo de pronóstico no es tan elevado y que existe cierta confianza para seguir adelante con el proyecto (Sapag Chain et al., 2008).

3.7. El Estudio del proyecto como proceso cíclico

En este último punto es importante remarcar la secuencia existente durante el ciclo de un proyecto, el cual tiene cuatro fases: idea, preinversión, inversión y operación.

Si se analiza el presente trabajo de grado, se parte de la idea de abrir una sucursal en la Ciudad de Córdoba, por lo que el énfasis de esta tesis está puesto en la etapa de preinversión. Tal como lo enuncian Sapag Chain (et al., 2008) esta última, tiene a su vez 3 (tres) estudios de viabilidad: perfil, prefactibilidad y factibilidad.

El estudio inicial es el denominado “Perfil”, el cual se elabora a través de información, sentido común y experiencia. Aquí se busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes de que se desperdicien recursos.

Por otra parte, siguiendo siempre a Sapag Chain (et al., 2008), la “Prefactibilidad” se basa en la investigación de fuentes de información secundarias para definir el mercado, las alternativas de producción y la capacidad financiera de los inversionistas. Dicho de otro modo, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto. Como resultado de este estudio, el proyecto se puede aprobar, continuar su estudio de manera más profunda, abandonarlo o incluso postergarlo hasta que se cumplan ciertas condiciones esenciales para que el mismo tenga éxito.

Por último y no menos importante, aparece el estudio más acabado que se denomina de “Factibilidad”, el cual se basa en la investigación de fuentes de información primarias. El énfasis está puesto sobre variables cuantitativas más que cualitativas, porque lo que interesa aquí es calcular una estimación económica-financiera del proyecto lo más precisa posible.

4. Capítulo 4 Marco Metodológico

Llevar a cabo una investigación implica un proceso planificado a través del cual se determina un aspecto de la realidad a los fines de obtener información de la situación actual.

4.1. Tipo de Investigación

Con el objetivo de desarrollar el proyecto de investigación, se ha utilizado un perfil exploratorio y descriptivo, para poder comprender las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y diversos actores involucrados. Este tipo de investigación fue el implementado para el presente trabajo, ya que permite conocer en profundidad la realidad de la empresa y obtener una visión acabada de la misma, su situación económica y sus posibilidades de expansión.

Del mismo modo se caracteriza por ser una investigación de campo, ya que los datos fueron recopilados directamente en el lugar donde se presentan los hechos, es decir, en la empresa Gallará y CIA. SA.

4.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación aplicado en el presente proyecto se tipifica como no experimental, ya que la variable fue analizada en su estado natural, sin la intervención del investigador. En la investigación no experimental no se construye ningún escenario, sino que se observan situaciones ya existentes, como es el caso de la empresa Gallará y Cía S.A.

4.3. Población o muestra

El primer paso para evitar cualquier error en una investigación es realizar una adecuada delimitación del universo o población, lo cual no sólo dependerá de los objetivos del estudio, sino de otras razones prácticas, como las características de esa población y sus condiciones de tiempo y lugar.

Para la realización del trabajo, la población de estudio estuvo constituida por la totalidad del personal administrativo que labora en la empresa Gallará y Cía S.A., conformada por un total de 5 empleados, entre personal directivo y administrativo.

4.4. Técnicas de observación

En la presente investigación, se empleó la técnica de observación directa a fin de complementar la información recabada. En este caso, para la técnica de observación el investigador no tuvo ningún contacto con el grupo observado, a fin de no influir en su comportamiento.

En cuanto a las fuentes de información se utilizó como fuentes primarias: Libros, artículos, revistas arbitradas y la información recaba de la empresa, sus estados financieros y sus índices de rentabilidad y productividad. Como fuentes secundarias se recurrió a estadísticas de organismos oficiales, publicaciones y artículos arbitrados vinculados con el tema.

4.5. Técnicas de recolección de datos

A continuación, se presentan las diferentes herramientas que se utilizaron para recolectar la información necesaria al momento de realizar el diagnóstico organizacional y redactar el marco teórico. Las mismas son:

- a. Observación directa.

b. Entrevistas al gerente de la empresa.

c. Consultas bibliográficas.

De estos tres métodos, el más utilizado ha sido la observación directa de campo en la sede central y en su entorno, la cual se ha planificado a los fines de no convertirse en una mera mirada de la realidad.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas al gerente de la compañía, con el objetivo de adquirir información detallada sobre la situación de la empresa y su percepción, conocimientos y opiniones sobre el proyecto.

Finalmente, se consultó bibliografía concreta en materia del tópico “proyectos de inversión” con el fin dar validez teórica a las herramientas aplicadas en el presente trabajo.

5. Capítulo 5 Diagnóstico de la empresa

5.1. Análisis interno

Vanguardia en construcción desde hace más de 30 años, la empresa Gallará y Cía S.A., viene desarrollando sistemas constructivos innovadores y eficaces de gran seguridad, caracterizados por su velocidad de construcción.

Gallara y Cía SA es una empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina, dedicada al rubro de la construcción con más de treinta años de experiencia en el mercado. Se especializa en la fabricación y comercialización de techos, estructuras y elementos de hormigón premoldeados de altísima calidad.

En los años 70, el ingeniero Daniel Gallará desarrolló un sistema de producción que consistía en la combinación de excelentes matrices y moldes metálicos. Daniel Gallará se formó en un taller metalúrgico, estudió ingeniería y trabajó en una fábrica de viguetas de la cual adquirió experiencia. La combinación de excelentes matrices y moldes metálicos le permitieron idear un sistema de producción de alta calidad. El sistema de ingeniería empleado, cumpliendo las normativas establecidas, permitió respaldar las innovadoras ideas realizando los previos ensayos antes de poner en producción los nuevos productos.

5.2. Infraestructura y localización

La compañía Gallara y Cía. SA, posee su oficina administrativa y comercial en la calle Bv. Rivadavia n° 4379, B° Los Boulevares, Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba Argentina. La misma tiene una superficie de 50 metros cuadrados, una estructura organizacional plana con todas las funciones comerciales, administrativas y financieras reportando directamente al gerente.

Su estructura funcional está compuesta del departamento administrativo y del departamento comercial.

Ilustración 2 Ubicación Geográfica



Fuente: Google Maps, 2018.

Ilustración 3 Oficina Gerencial



Fuente: Gallará y Cía S.A. 2018

5.3. Estructura actual

La empresa Gallara y Cía SA está presidida por Daniel Gallara, quién es el CEO de la organización y tiene a su cargo las decisiones fundamentales de la compañía. Como fundador y director de la organización, se ocupa de los acuerdos empresariales y la supervisión de las demás áreas. Apuesta a la descentralización del poder, otorgándole a los jefes de áreas la potestad para

operar libremente. Todos los meses tiene reunión ejecutiva con los mismos para debatir las situaciones que se van presentando.

El área de administración está gerenciada por la Cra. Marite Panero, quién tiene la función de llevar adelante las cuestiones administrativas y financieras de la organización. En este departamento trabajan, además, Julio Islas y Belén Braseros (auxiliares contables). Las tareas que se desarrollan en esta área son:

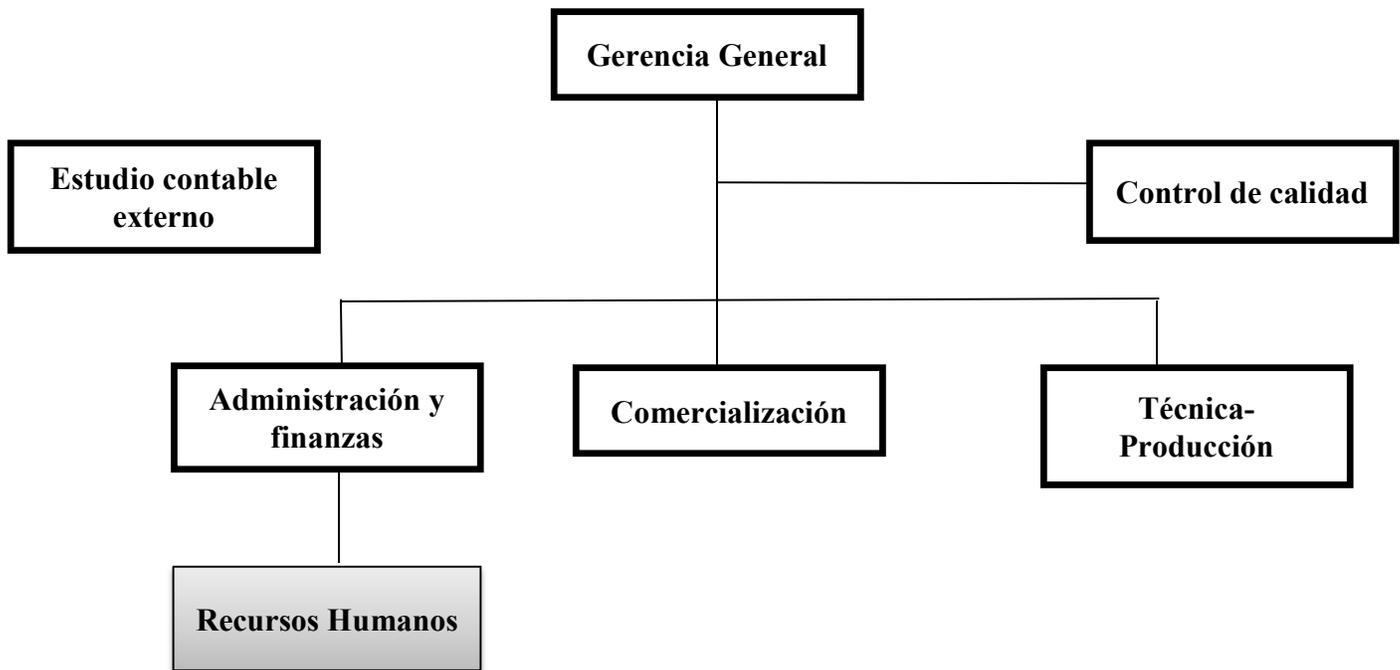
- Registración de facturas para la liquidación de impuestos (para luego enviar la información a un estudio contable externo).
- Conciliaciones de cuentas con los proveedores.
- Planillas de ventas mensuales.
- Informes financieros para la gerencia.
- Conciliaciones bancarias.
- Entre otras tareas administrativas y financieras.

Existe un área técnica – operativa, integrada por siete operarios y un jefe de obras (Luciano Trejo). En este departamento se lleva a cabo la elaboración de los productos que la compañía ofrece al mercado.

El área comercial es controlada por el Cr. José Spindola, quién tiene a su cargo la responsabilidad de la comercialización de los productos, la conciliación de cuentas y el cobro de las deudas.

Por último, la empresa cuenta con un departamento de “control de calidad”, desarrollado por el ingeniero Manuel Dager. En esta área, se efectúan los correspondientes controles de calidad de los productos antes de que sean entregados a los clientes.

5.4. Organigrama actual



Fuente: Elaboración propia, 2018

5.5. Procesos comerciales y/o productivos

El proceso de comercialización se desarrolla en 5 etapas:

El proceso comienza con un análisis para tener definido quiénes son los clientes actuales y cuáles son los potenciales. Dicho análisis lo realiza el gerente general conjunto al área comercial.

Seguidamente se atrae al cliente a través de un conjunto de esfuerzos, principalmente mediante publicidad y acciones de marketing, para lograr la atención de los mismos, los cuales pueden ser actuales y/o potenciales.

En el siguiente paso, el departamento de comercialización procede a la venta del producto, presentando la mejor oferta de la mejor forma, habiendo detectado las necesidades reales del contacto. Las políticas de precios de venta son: Venta de contado con 10 % de descuento (cuando la compra supere los \$10.000), venta con tarjeta de crédito: 12% de recargo en más de una cuota y hasta 6 y venta por tarjeta de débito: ídem venta de contado.

En la etapa de compra, es importante satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo el valor que realmente desea recibir por el producto que recibe. Finalmente, se pasa a una etapa de fidelización del cliente que es el objetivo final de toda acción comercial de la compañía.

5.6. Misión

Brindar el máximo nivel de servicios de asesoramiento profesional y soluciones integrales a desarrollistas, profesionales y consumidores finales.

5.7. Visión

Constituirse como una empresa líder y referente a nivel nacional en la fabricación y comercialización de techos, estructuras y elementos de hormigón premoldeados.

5.8. Valores

Los principales valores de la empresa son:

1. Orientación al usuario.
2. Eficiencia.
3. Cuidado del medio ambiente.
4. Compromiso continuo.

5.9. Comunicación

La Empresa Gallará y Cía S.A, no ha desarrollado un aparataje comunicacional apropiado a los efectos de proyectarse más y mejor en el mercado. En lo relacionado a sus relaciones profesionales internas, las mismas son espontáneas e informales, sin ninguna barrera aparente entre sus miembros, quienes son libres de compartir sus puntos de vista y aportes a las distintas autoridades de la entidad, detalle muy apreciado entre sus miembros.

5.10. Cultura organizacional

La cultura organizacional en Gallará y Cía S.A, siempre ha estado dirigida a impulsar la competitividad y éxito empresarial. Sus valores son altamente positivos y tienen un propósito. Elementos como la igualdad de género, respeto a todos los miembros integrantes independientemente de sus funciones, el cumplimiento de las obligaciones derivadas de la relación de trabajo, son aspectos esenciales en su cultura de trabajo.

5.11. Matriz FODA

El análisis FODA es un instrumento de diagnóstico utilizado por las empresas con la finalidad de intervenir profesionalmente tanto en la formulación y aplicación de estrategias como en su seguimiento.

Las principales fortalezas de Gallará y Cía S.A son:

- Innovación en diseños: Una innovación es la implementación de un producto (bien o servicio), o proceso, nuevo o significativamente mejorado, y es lo logrado en Gallará Cía S.A, al combinar excelencia de matrices y moldes, y una alta calidad del producto.

-Cartera creciente de clientes: Producto del incremento de la demanda en el sector.

-Muy buena ubicación del local físico y posicionamiento de la oficina: En la ciudad de Córdoba, en el centro de su mercado objetivo.

- Disponibilidad para acceder a líneas de crédito. Gracias a su solvencia comercial y a las importantes utilidades registradas históricamente.

-La empresa cuenta con personal destinado a cada función y con trayectoria y mucha experiencia en sus áreas de trabajo, totalmente identificados y comprometidos con sus labores.

-La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos: lo que ayuda ampliamente a presentarla como una empresa sólida, con un buen referente comercial de solvencia.

- Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazos fijados: La altísima calidad de los productos ofrecidos por Gallará Cía S.A y su grado de compromiso, la convierten en la mejor alternativa para los clientes al satisfacer sus exigencias.

Las principales oportunidades son:

-Alianzas con empresas del sector: necesarias para la subsistencia de toda empresa con el ánimo de ofrecer nuevos productos y servicios y promovidas con la nueva sucursal, que funcionará en su entorno inmediato.

- Existencia de líneas de crédito para empresas del área.

- Nuevos avances tecnológicos para el sector de la construcción.

- Existencia de espacios para penetrar con estos productos, gracias a la expansión del sector construcción en la zona.

Las principales debilidades son:

- Centralización en la toma de decisiones: en la figura de Daniel Gallara, recae la toma de todas las decisiones empresariales más vitales para la compañía (acuerdos comerciales, agrupación de colaboración empresarial, uniones transitorias de empresas, entre otras). También es quién supervisa a las demás áreas. Todas las decisiones de la empresa son supervisadas por el gerente.

- Falta de coordinación de los departamentos: Cada departamento realiza sus funciones, sin un aparente sentido global de las operaciones de la empresa.

- Ausencia de publicidad y propaganda: se requiere utilizar nuevas alternativas de mercadeo de la construcción para optimizar la publicidad de los productos.

- Alta carga fiscal: la presión tributaria en Argentina es muy elevada.

- Poca presencia en las redes sociales: ya que es la forma en que un negocio, potencia sus visibilidad, presencia y reputación online, en aras de mejorar sus resultados comerciales.

Las principales amenazas son:

- Empresas competidoras ofreciendo productos similares a precios más bajos: La competencia intentará reaccionar identificando el tipo de productos ofrecido por Gallará Cía S.A buscando defender su mercado en la medida en que le sea posible, debido al grado de especialización que se ofrece.

- Competencia desleal.

- Oferta y demanda oscilante. Debido a las variaciones del sector de la construcción.

Tabla 1 - Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Innovación de diseños</p> <p>Cartera creciente de clientes.</p> <p>Muy buena ubicación del local físico y posicionamiento de la oficina.</p> <p>La empresa califica para acceder a líneas de crédito.</p> <p>La empresa cuenta con personal destinado a cada función.</p> <p>La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos.</p> <p>Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazos fijados.</p>	<p>Alianzas con empresas del sector.</p> <p>Existencia de líneas de crédito para empresas del área.</p> <p>Nuevos avances tecnológicos para el sector de la construcción.</p> <p>Existencia de espacios para penetrar con los productos de la empresa, gracias a la expansión del sector construcción en la zona.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Centralización en la toma de decisiones.</p> <p>Descoordinación de los departamentos.</p> <p>Ausencia de publicidad y propaganda.</p> <p>Alta carga fiscal</p> <p>Poca presencia en las redes sociales</p>	<p>Empresas competidoras ofreciendo productos similares a precios más bajos.</p> <p>Competencia desleal.</p> <p>Oferta y demanda oscilante.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Al analizar las ofertas de las distintas casas especialistas en premoldeados, ubicadas en Córdoba, se aprecia que pocas ofrecen la asesoría personalizada y brindan al cliente asesoría técnica, de allí la relevancia del proyecto de inversión que brinda una gran oportunidad para diferenciarse positivamente de la competencia.

6. Capítulo 6 Análisis de los resultados

6.1. Aspectos comerciales

Durante el año 2.017 la actividad económica, especialmente en la construcción, obtuvo indicadores positivos de crecimiento, según los datos y proyecciones del Ministerio de Hacienda, preparadas sobre la base de evolución del estimador (EMAE):

La construcción es un sector que viene impulsando la actividad económica y eso se refleja en sus costos, en especial el precio de los materiales. En el arranque del 2.018, el índice de costos de la construcción en Córdoba registró un alza de 1,36%. El mayor impulso vino de la mano de los materiales de construcción, rubro que explicó en enero el 52,01% del indicador oficial (Ministerio de Hacienda, 2018).

El empleo formal sigue en expansión tanto en Córdoba como en la mayoría de las Provincias. Desde el Gobierno, bajo la dirección del actual Presidente Mauricio Macri, se afirma que en su gestión bajó el desempleo, la inflación y está creciendo la industria y la construcción. (El Perfil, 2017)

De acuerdo a afirmaciones publicadas por la Cámara Argentina de la Construcción (2018), la Presidencia y la Gobernación han firmado acuerdos que entre otros incluyen la creación de obras sociales, que necesariamente impactan positivamente a la industria.

6.2. Situación financiera de la empresa

Del análisis a los balances generales de la empresa Gallará y Cía de los años 2016 y 2017, se observa que sus activos totales han experimentado un incremento de 47%, principalmente por el incremento de su flujo de efectivo (saldos netos en caja y banco), que se ha visto impactado más

que significativamente producto del aumento de las ventas. Lo anterior es el resultado del incremento de la productividad de la empresa y se ve reflejado en sus cuentas por cobrar a corto y mediano plazo, las cuales presentan una variación de 102%.

El capital de trabajo indica cuánto dinero le queda a la empresa para maniobrar y se obtiene de la diferencia entre los activos corrientes menos los pasivos corrientes. Al analizar dichas cifras, se destaca una muy buena capacidad económica para responder por sus obligaciones, incrementada con respecto al año 2016 en un 21%.

En cuanto a la liquidez general, la misma se obtiene dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente y en lo referido a la empresa Gallará y Cía arroja 1,14 veces para el año 2017, lo que significa que la empresa cubre 1,17 veces el pasivo corriente en el año 2017, de manera que la empresa tiene liquidez inmediata para honrar sus deudas.

Al aplicar la ratio de prueba ácida, se destaca los inventarios del activo corriente y al aplicarlo en los estados de cuenta de Gallará y Cía se aprecia un resultado de 0,66%. Conforme lo anterior, por cada peso que debe la empresa ésta dispone de 0,66 centavos para pagar, por lo cual no podría pagar todas sus deudas sin vender sus mercancías. Si se aplica la ratio de la prueba defensiva, se obtiene un resultado de 0,32%, que ciertamente es un indicador bajo para afrontar la operatividad normal.

Al estudiar la estructura de capital, se aprecia el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. El valor arrojado en su balance es de 3.08, es decir, que por cada peso invertido por los dueños de la empresa 3.08 son aportados por los proveedores. Esta empresa utiliza en gran medida el financiamiento a corto y largo plazo de sus acreedores.

La razón de endeudamiento establece la participación de los acreedores en los activos, la cual se obtiene mediante la siguiente fórmula: $(\text{Pasivo circulante} + \text{Pasivo a largo plazo}) \times 100 / \text{AT}$. Al aplicarla se obtiene que el 75,54% de los activos estén financiados por los acreedores y de ser liquidados estos activos quedaría un saldo de 24,45% de su valor, después del pago de los compromisos.

Finalmente, al verificar el apalancamiento, la empresa refleja una mayor deuda que en el año 2016, motivado al aumento de sus operaciones comerciales.

6.3. Análisis del macro entorno

Para realizar el análisis del macro entorno de la empresa se utiliza el método del PEST, es decir, de los factores político, económico, social y tecnológico.

- Factores económicos y políticos:

La economía en Argentina, luego de la llegada al poder de Mauricio Macri, ha desarrollado un total cambio de los paradigmas de los gobiernos anteriores, y que por tanto ha venido sorteando grandes dificultades, uno de los más importantes es el déficit fiscal.

Las decisiones que se han venido aplicando han ayudado en gran medida en la disminución de la inflación, lo que viene a ser un alivio para el bolsillo de los ciudadanos. Estimada en más de un 40%, esta se ha reducido a la mitad, sin duda la finalización de un ciclo de gobierno populista ha producido ciertos cambios positivos en lo económico. (Bartra, 2008)

El deseo manifiesto del nuevo Gobierno es liderar una reestructuración del Estado que brinde un crecimiento sostenido, a partir de diversas medidas impuestas para tal fin. Entre ellas la

eliminación del cepo cambiario, controles de precios, movimientos de capitales y los impuestos a la exportación, reconsideración de las tarifas públicas (Inversor Global, 2015).

En este punto cabe señalar que el Fondo Monetario Internacional ha avalado las decisiones que en materia económica se han adoptado hasta la fecha, acciones dirigidas a la reducción de nóminas y gastos generales, que a lo sumo se traducirán en un crecimiento balanceado e inclusivo que protegerá a los más vulnerables. Actores como la mesa nacional de la coalición gobernante en Argentina, Cambiemos, también han manifestado su total apoyo al presidente y en distintas comunicaciones oficiales afirman que las medidas están dirigidas a superar la crisis dejada por el populismo. (La Voz, 2018)

Como es de esperarse, también existen visiones contrarias que no son para nada optimistas, y que ven la meta de 15% de inflación algo difícil de lograr, luego del encarecimiento de los billetes de tren y autobús y los servicios básicos. (Expansión, 2018). Esta oposición incluso prevé presentar un proyecto de ley para eliminar los más recientes aumentos en los servicios públicos, también llamados tarifazos, por considerarlos perjudiciales. Se espera que los tres partidos de Cambiemos rechacen este proyecto. (El Perfil, 2018)

Este proceso de inflación se debe en gran medida a la elevada emisión de dinero por parte del Gobierno para poder saldar el gran gasto público del Estado. Éste gasto público es otro gran problema que tuvo influencias en las empresas, debido a que para poder disminuir el mismo, el Estado debió recortar presupuestos, subsidios (un 4% del PBI), reducir personal entre demás factores que hizo que el consumo disminuyera y por ende las empresas se vieron perjudicadas. (Instituto Argentino de Análisis Fiscal, 2018)

El atraso cambiario que provocó la política de financiamiento del déficit fiscal con deuda externa, o con bonos en pesos con cláusula dólar, alimentó la oferta de divisas y deprimió su precio, favoreció las compras externas y adelantó las ventas de productos nacionales. (Infobae, Sticco, 2017)

El efecto de la salida del cepo cambiario y de las restricciones que afectaron al intercambio comercial hasta fines del año 2015, fue una medida de gran impacto, pues se tradujo en el final de todas las trabas burocráticas que se debía afrontar para la compra de moneda extranjera, mediante autorizaciones tramitadas en computadoras con la agencia recaudadora de impuestos, y que generalmente eran negadas, debiendo acudir al mercado negro para su obtención a otro precio.

También se ha impuesto un cambio en el monopolio ejercido por las entidades bancarias y el banco central, que permite que cualquier persona pueda adquirir con efectivo en cualquier banco, moneda extranjera sin ser necesariamente un cliente de dicha entidad. (Inversor Global, 2015)

Según un estudio del Banco Mundial, en Argentina los impuestos representan el 134% de las ganancias obtenidas por las empresas, es decir, que el Estado a través de diversos tributos se queda con más ganancia que la que les queda a las compañías, por lo que mientras más alta es la presión tributaria, menos competitividad tiene la economía. (Infobae; Gasalla, 2017)

El Banco Mundial identificó entre los factores más problemáticos para hacer negocios en la Argentina, la alta inflación, los elevados impuestos, el escaso acceso al financiamiento y la corrupción como mayores obstáculos. La empresa bajo análisis no está ajena a esta problemática, ya que la presión impositiva y el escaso acceso al financiamiento son unos de los obstáculos que deberá sortear en el 2018 (Infobae; Gasalla, 2017).

En síntesis, las variaciones en la economía argentina, acompañados de un alto porcentaje de déficit fiscal y el encarecimiento de los servicios públicos, son elementos que condicionan la efectividad del proyecto que se plantea. No obstante, en Argentina se han dictado una serie de medidas orientadas a regularizar la situación de la economía, entre ellas, la salida del cepo cambiario y el apoyo a los microemprendedores, acompañado todo esto por el crecimiento del sector, lo que favorece el panorama para quienes deciden continuar apostando por la inversión en Argentina.

- Factores socio- culturales

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, la cual según datos brindados por el INDEC, relevados en el Censo del 2010, tiene 3.083.876 habitantes, por lo que se la considera la segunda provincia del país en cuanto a población.

La superficie de la provincia es de 165,321 km² y la densidad de población asciende a 18,7 h/km². (Tavella, 2016)

La sucursal que se desea estará ubicada igualmente en Córdoba, que en la última década ha registrado un incremento importante en la creación de nuevas urbanizaciones compuestas de barrios, barrios privados, complejos de edificios y barrios ciudades, construidos por el gobierno para erradicar las villas miserias, y que se encuentran mayormente en la zona sur y noroeste. (Tavella, 2016)

De igual forma, destaca el surgimiento de programas sociales dirigidos a la promoción y asistencia social para fomentar la integración social y desarrollo humano, la atención y reducción de la vulnerabilidad social, mediante el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, y el mejoramiento de las condiciones de vida.

La industria de la construcción evidenció durante el año 2017 una recuperación equivalente al 12,7%, así como un incremento en los puestos de trabajo del sector, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), en comparación al 2016 cuando la industria sufrió una contracción.

En ese contexto, la existencia de programas sociales para apoyar a la comunidad y el incremento en los puestos de trabajo del sector, son factores que favorecen la inversión en la zona, sobre todo cuando se trata de inversiones en el sector construcción, considerando que éste constituye una de las principales actividades de la Municipalidad de Córdoba durante los últimos años.

- Factores tecnológicos

En la Ciudad de Córdoba se ha evidenciado la presencia de nuevas propuestas de construcciones dirigidas al cuidado del medio ambiente y que a su vez reduzcan los costos. Como ejemplo de ello, los containers marítimos que se pueden transformar en hogares, oficinas o estudios. También se han presentado los nuevos domos geodésicos, idea original de Buckminster Fuller, quién es un diseñador, arquitecto, creador de esta alternativa que consiste en construcciones semiesféricas, realizadas en madera, metal o cualquier material que se asemeje y que son alquilados a empresas para eventos o centros de terapia alternativos. (Plataforma Arquitectura, 2018).

El sector de la construcción pese a ser tradicionalista, ha debido amoldarse a los cambios en los hábitos y expectativas de los consumidores, transformándose y aplicando nuevas tecnologías, entre ellas tenemos:

El Big Data: el sector inmobiliario cuenta con una actividad muy dinámica que le obliga a consultar y a informar a través de portales y plataformas informáticas, para obtener y dar información sobre el mercado, sobre todo lo relacionado con la compraventa, y desde luego de la construcción.

La impresión 3D: que le permite al sector de la construcción la presentación de maquetas antes de realizar la obra, también imprimir muros, ladrillos y materiales aislantes. Si bien la impresión 3D de viviendas está en una etapa muy inicial, se prevé que aportará grandes aportes al problema habitacional, y será una buena oportunidad de negocios para empresas del sector.

La realidad virtual: es otra tecnología en desarrollo que ofrecerá ventajas en el sector de la construcción, ya que ofrece reproducciones de arquitecturas, edificaciones y espacios sin desplazamiento, y la posibilidad de recrearlos aún antes de su creación. (Montilla, 2017)

Las nuevas tecnologías y materiales están llevando a la industria de la arquitectura y la construcción a explorar nuevos límites para la creación de edificios o diversidad de estructuras destinadas a mejorar la vida de las personas, a la optimización de la energía, la reducción de emisiones al ambiente, el ahorro en costos de producción, aceleración del proceso de construcción y en general al uso eficiente de los recursos. (Montilla, 2017)

En general, el sector de la construcción se enfrenta con diversos factores volátiles, especialmente en los referidos a la política nacional, las decisiones en materia económica y sus efectos. En los últimos dos años ha mostrado una recuperación importante, reflejada sobre todo en la recuperación del empleo. Como ya se estableció este sector representa un 8,5% del PIB y es responsable del 7% del empleo asalariado formal en el sector privado.

En lo referido a precios el escenario es complicado debido a las fluctuaciones del dólar, lo que dificulta establecer una proyección en cuanto a los recursos necesarios para llevar adelante la inversión. Por su parte, el aumento acelerado de la población, prevé un aumento en la demanda de la construcción de viviendas y de obras públicas.

- Conclusión del macro entorno

En definitiva, desde el punto de vista económico Argentina atraviesa por una crisis financiera derivada del aumento del déficit fiscal, que ha ocasionado que sectores como el de la construcción se vean severamente afectados, impidiendo su desarrollo. La reestructuración del sistema financiero con la intervención del Fondo Monetario Internacional ha sido un paso implementado por el Gobierno para dar solución a la grave crisis, la cual se ha visto afectada además por el aumento de la inflación, los elevados impuestos, el escaso acceso al financiamiento y la corrupción, lo que hace que el panorama para los inversores sea desfavorable.

En cuanto a los factores socio culturales, la provincia de Córdoba constituye una de las principales provincias del país, por su cantidad de habitantes y su crecimiento a nivel de infraestructura. Este avance genera un escenario positivo para las empresas de la construcción, las cuales influyen cada vez más en el desarrollo de la provincia, favoreciendo la inversión y propiciando la creación de fuentes generadoras de empleo.

La incorporación de la tecnología en todos los sectores de la sociedad también ha tenido una influencia en el sector de la construcción, vinculado generalmente con la necesidad de crear propuestas innovadoras que ofrezcan comodidad pero también lujo y la incorporación de avances tecnológicos en las construcciones. Pese a que el sector de la construcción sigue siendo muy

tradicionalistas, hay propuestas que escapan de lo usual y permiten visualizar el futuro de la construcción en Argentina, mediante la incorporación de conceptos como el big data, la impresión 3D u otros invención que hacen más llamativo el panorama para los inversores.

6.4. Análisis del sector de hormigón elaborado

Los techos, estructuras y elementos de hormigón ofrecen soluciones de construcción, entre otros aspectos por su estética, calidad, seguridad y solidez. Se adaptan a cualquier proyecto de arquitectura e ingeniería. (Bernabéu, 2007).

Presentan una serie de ventajas como su facilidad para el montaje y armado, una vez instalados los techos se pueden pintar, la ejecución de la obra es menor, se disminuyen los costos por desperdicios y mano de obra, soportan cubiertas de cualquier tipo, son versátiles y funcionales. (Bernabéu, 2007). Es en pocas palabras la forma más económica de construir en el mercado.

El mercado del cemento en Argentina ha ido en crecimiento durante los últimos años, a la par del desarrollo de la infraestructura energética y la industria de la construcción en general, que en los últimos años ha experimentado un incremento sobre todo en lo referido a la obra pública y el sector inmobiliario (Misirlían y Pérez, s.f)

En lo referente al cemento algunas fábricas solicitan un aviso de 48 horas antes de realizar el pedido o aplican cupos. Todo ello ha ocasionado el aumento en los precios por encima de inflación, y el no saber si se podrá soportar dos años de crecimiento continuado, cosa que podría suceder si tomamos en cuenta la construcción privada. Existe gran inquietud en referencia al año 2018, ya que estos problemas no son sencillos de resolver. Los años 2015 y 2016 fueron de poca demanda para las canteras, por lo que contaban con un stock importante, que con la actual demanda ya está terminándose. (Diario La voz del interior, 2017)

Según los informes elaborados por el Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) en base a información de la Asociación de Fabricantes de Cemento Portland (AFCP), por provincias se destacan por su consumo Catamarca en un 32,2%, Tucumán 28,7%, Capital federal 22,9%, Chaco 21,5 %, Salta, Santiago del Estero, Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe que aumentaron su consumo en un 15%. Esto evidencia la importante mejoría del sector de la Construcción en el año 2017. (Diario Jornada, 2018)

La demanda de elementos prefabricados de hormigón en Argentina también debe su incremento a la alta calidad y la precisión de los elementos. La construcción se beneficia de los procesos de producción y la independencia de las plantas de prefabricados. Ventajas como el rápido tiempo de montaje es una ventaja adicional para utilizarlos en las obras.

6.5. Análisis del micro entorno

Las cinco fuerzas de Porter

Para el análisis del Micro entorno utilizaremos el “Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas” de Michael Porter, con el objeto de definir aquellas variables que tendrán un impacto en nuestro proyecto.

Rivalidad entre competidores actuales:

- Crecimiento rápido del sector.

El sector bajo análisis presenta un importante crecimiento, mismo que se evidencia de los indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción a marzo del 2018 suministrados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), que señala que el indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC) muestra un incremento en el mes de marzo 2018 de 8,3%,

respecto a igual mes del 2%. La variación interanual acumulada en el primer trimestre de 2018 registró un aumento de 14,3% respecto a igual período del año anterior.

También se observa un incremento importante en puesto de trabajo registrado en la actividad de la construcción de sector privado. Con respecto al mes de marzo del 2017 registró un incremento de 9,2%.

La superficie a construir, registrada por los permisos de edificación otorgados para la ejecución de obras privadas en una nómina representativa de 41 municipios, registró en el mes de marzo una suba de 44,6% con relación al mes anterior. Y con respecto al mismo mes del año anterior, una suba de 21,1%.

Los datos del consumo aparente de los insumos para la construcción en el mes de marzo muestran, con relación a igual mes del año anterior, incrementos de 37,1% en el resto de los insumos (incluye vidrio para construcción y tubos de acero sin costura), 34,5% en hierro redondo para hormigón, 28,5% en asfalto, 16,8% en pisos y revestimientos cerámicos, 6,9% en placas de yeso, 6,2% en cemento y 0.7% en artículos sanitarios de cerámica” (INDEC, 2018).

Los resultados obtenidos permiten concluir que el sector de la construcción muestra signos altamente favorables de desarrollo para el año 2018, atribuidos por el crecimiento de la actividad económica, la disponibilidad de créditos para la construcción y compra de inmuebles y a nuevos planes de obras públicas, entre las que destacan la construcción de obras viales, de pavimentación y viviendas.

- Costos fijos altos

El mantenimiento de cualquier actividad genera una serie de costos, que son independientes de la producción y tienen carácter periódico, son llamados costos fijos. Las empresas del sector de

la construcción, sostienen importantes costos fijos relacionados con pago de impuesto, servicios, seguros, alquileres, mantenimiento del local, mantenimiento de bienes de capital, mantenimiento de las instalaciones, gastos financieros, mano de obra, honorarios, amortizaciones, comunicación, fletes, entre otros gastos.

- Barreras de salida

En esta actividad las principales barreras de salida serían:

Altos costos fijos referidos a la liquidación de personal y rescisión de contratos con profesionales.

Activos especializados ya amortizados que, al ser tecnología vieja, no tienen valor de reventa en el mercado.

También hay que mencionar las barreras emocionales de aquellas empresas con muchos años en el sector.

Las consecuencias sociales al dejar sin empleo al personal, con las consecuentes reacciones sindicales.

En el sector de la construcción, existe actualmente una creciente actividad empresarial, motivada por el incremento de la inversión en construcción de viviendas y en obras públicas, lo que conlleva a la aparición de nuevos actores en el mercado, y un aumento de la rivalidad propia de empresas competidoras, quienes tratarán de minimizar costos para ampliar su propia cuota de mercado. Las barreras de salida son altas ya que involucran la desvinculación con el recurso humano y el desaprovechamiento de la maquinaria existente.

Amenaza de competidores potenciales:

Barreras de ingreso existentes: Son obstáculos al ingreso de nuevos competidores al sector y en este son:

1. La inversión financiera para entrar en este sector de la construcción es muy elevada.
2. Existe desventaja en lo referente a los costos de producción en una empresa nueva, debido a la dificultad de aplicar tecnologías, contar con personal cualificado y procesos innovadores.
3. Deben contar con toda la documentación legal para lograr los visados y permisos.
4. Nuevas estrategias de colaboración entre empresas para participar del mercado.
5. Debido al tiempo que llevan en el mercado, este tipo de empresas conocen cuales son las expectativas de los consumidores para poder brindar satisfacción a sus necesidades, y cada una posee calidad, precios y servicios que la diferencian de las demás.

Poder de negociación de los proveedores:

- Es bajo
 - Disponibilidad de materiales de construcción e insumos en varios proveedores.
 - Facilidad para cambiar de proveedor.
 - Elevado nivel de subcontrataciones en el sector.
 - Los proveedores no tienen capacidad para abastecer un solo componente de manera más barata.
- Los proveedores en el sector no son en general poseedores de un poder monopólico, por lo que su poder de negociación es bajo.

- Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes en este sector es alto.

Posibilidad de recurrir a otros proveedores de servicios.

Debido a la repercusión de adjudicación de futuros proyectos

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza es baja por cuanto la posibilidad de productos sustitutos sólo se da en el sub sector de edificación.

6.6. Análisis de la competencia

Premoldeados Stumpf S.R.L: Empresa dedicada a fabricación de premoldeados de hormigón, con 25 años de experiencia en el área, elabora diversos tipos de productos entre los que destacan: Antepecho premoldeado de hormigón, Molduras de hormigón, Remates superiores, Escaleras circulares, Escaleras rectas, Revestimientos para frentes, equipamientos para espacios exteriores, Mojones y separadores e Instalaciones prefabricadas.

Values Desarrollo S.R.L: Values Desarrollo es una empresa del Grupo Values, especializada en el diseño y construcción de viviendas llave en mano, emprendimientos multifamiliares, edificios de departamentos, urbanizaciones cerradas y abiertas. La misma se encarga de diseñar a la medida de las posibilidades de sus clientes sus construcciones y brindar un sistema de financiación exclusiva.

Tello S.R.L.: Empresa dedicada a fabricación de premoldeados de hormigón, con más de 20 años de experiencia en el área, que elabora premoldeados especiales, equipamientos para exterior, solados para piscinas, premoldeados para instalaciones, cercos para cerramientos perimetrales, entre otros.

Premoldeados Rivadavia S.R.L.: Es una empresa dedicada al desarrollo, fabricación y venta de productos premoldeados de hormigón vibro comprimidos, especialista en fabricación de bloques, viguetas pretensadas, losetas, colectores, sombreretes, etc. Con más de 20 años de trayectoria en el sector.

Celotti S.R.L: Empresa con 50 años de trayectoria, pionera en la fabricación de pavimento articulado, y dedicada a los productos premoldeados de hormigón y desarrollo de obras civiles a nivel provincial y nacional.

En el análisis de la oferta, se agruparon únicamente aquellas empresas especializadas en la fabricación y desarrollo de elementos de hormigón. La muestra tomada fueron las entidades con más proyección de su trabajo y solidez en la Ciudad de Córdoba. (Asociación Argentina del Bloque de Hormigón, 2018).

A partir del análisis de las fuerzas de Porter y de las relaciones competitivas que suceden en las empresas posicionadas en este sector, se determinó que las mismas no ofrecen barreras de ingreso que frenen la entrada de otros competidores en el mercado. A pesar de que nuevas empresas representarían una amenaza, la verdadera barrera de ingreso proviene del hecho de la gran inversión que tendrían que llevar a cabo quienes deseen ingresar.

En cuando al poder de negociación de los compradores, se determinó que es realmente fuerte por la variedad de oferentes existentes en el mercado y por la estandarización de los productos que ofrece el sector.

El proyecto estudiado, se presenta como una excelente alternativa, por cuanto la empresa debe lograr una posición competitiva sólida, para lograr los rendimientos esperados, y para ello debe establecer una nueva estrategia de penetración y colocación de sus productos. Una sucursal

de estilo showroom, con la misión de brindar asesoría y ayuda profesional a los clientes, es ciertamente una estrategia de diferenciación de sus competidores.

6.7. Análisis de los clientes

Los clientes del mercado de premoldeados buscan resolver rápida y económicamente la colocación de partes en sus construcciones, con elementos caracterizados por su versatilidad, calidad, diversidad de diseños y texturas. Los productos premoldeados brindan soluciones funcionales, estructurales, son resistentes y requieren poco mantenimiento.

Los clientes a los que la Gallará y Cía. abastece está conformada por empresas que en general se dedican a vender y distribuir todo tipo de materiales de construcción, así como de materiales para instalaciones sanitarias, pisos, revestimientos, etc.

Entre los principales:

Ferrocons: Empresa ubicada en Córdoba, con más de cuarenta años dedicada al suministro de materiales para construcción, sanitarios, pisos y revestimientos. Ofrece envíos a todo el país

Contigiani: Empresas de tipo familiar con más de sesenta años dedicada al suministro de cerámicas, porcelanatos, griferías, sanitarios, guardas, bachas, instalaciones, cocinas, accesorios, premoldeados y tanques.

Casa Ercole: Empresa ubicada en Córdoba, especialista en venta de materiales de ferretería industrial y materiales de construcción.

Piedritas S.A: Empresa con más de diez años de experiencia, ubicada en Córdoba y dedicada a la venta de todo tipo de productos de construcción.

Electroalem: Empresa con más de dieciséis años en el sector de la electricidad, servicios y suministros de herramientas, instrumentos y accesorios para el sector eléctrico y de la construcción.

Peusso Electricidad: Empresa dedicada a productos eléctricos, a la ingeniería, provisión, construcción y desarrollo de proyectos de iluminación. Provisión de equipamiento y materiales para la instalación.

Terralon: Empresa dedicada a suministro de materiales de construcción para todo tipo de proyectos públicos y privados.

Estrategia comercial

Luego de estudiar el ambiente competitivo del sector y las características del mercado potencial del proyecto, se desarrollará una estrategia comercial para influenciar la decisión de compra de los clientes. Dicha estrategia estará dirigida a consumidores finales que requieren los materiales producidos por la empresa para complementar sus jardines, granjas y/o viviendas. A vez también estará apuntado a pequeños minoristas que desarrollan la actividad de reventa de nuestros materiales en la Provincia de Córdoba.

Producto:

Gallarà y Cía S.A ofrece diversos productos entre los cuales tienen los techos, estructuras y elementos de hormigón, diseñados para satisfacer las necesidades de construcción tanto para la obra pública como privadas. Decorativos y urbanos como: antepechos, bancas, basamentos, capiteles, cazuelas, cenefas, columnas cuadradas, columnas redondas, cordonetas, gárgolas, Kit de plazas, maceteros, mesas, molduras clásicas, molduras modernas, pérgolas, tapa muros, tapas; para instalaciones e infraestructura como: Apoyos, cámaras, canales U, mojones de gas, pilares de luz,

placa grada, slats para criaderos, bebederos feedlot, comederos feedlot, además de piezas especiales como chimeneas y refugios.

Servicio:

El elevado nivel de competencia y el incremento de la actividad en el sector, hace necesario la búsqueda de nuevas formas de penetración en el mercado y ampliar el radio de acción de la empresa. Es la razón de la creación de esta sucursal, y la estrategia principal es acercarse más a los clientes, estrechando las relaciones, fluidificando la comunicación para entender sus necesidades, y haciéndolos partícipes de las novedades de la empresa, ya sea que se trate de compañías constructoras, entidades del gobierno o personas que busquen construir y ampliar su hogar. En el Showroom se brindará asesoría profesional de primera a los clientes, mientras se les ofrece productos de calidad y soluciones novedosas.

Al ampliar su participación en este mercado se espera generar un valor agregado y un rendimiento importante a mediano y a largo plazo.

Precio:

La estrategia de fijación de precios, será la de tomar como referencia los precios de productos de la empresa Values Desarrollo S.R.L, de mercado, representando un límite máximo.

Se tomará el precio de los productos guardados en depósito y se les asignará un margen teniendo en cuenta los costos fijos de la empresa, los cuales serán el límite mínimo para el precio que la empresa puede colocar por el producto.

Es necesario a los efectos de optimizar la competitividad de la empresa otorgar financiación a los clientes como parte de su estrategia comercial.

A continuación, se muestra en primera instancia la tabla evolución de los precios en los

últimos 6 años para poder tener un entendimiento de la evolución de los precios en el sector y los estimados a futuro. Seguidamente, se puede observar la tabla con una proyección para los próximos 5 años. Los precios que se muestran en la referida tabla están calculados al valor neto, sin incluir el cálculo del Impuesto al Valor Agregado. En cuanto a la elección de los productos, para este proyecto se consideraron para el análisis, el valor de los techos premoldeados dada su alta rentabilidad y en otras estructuras se incluyó el promedio de algunos de los elementos decorativos con mayor salida en el último tiempo.

Tabla 2 - Proyección de precios

VALORES SIN IVA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TECHOS PREMOLDEADOS	\$563,62	\$670,70	\$798,14	\$949,78	\$1.130,25	\$1.345,00
OTRAS ESTRUCTURAS	\$1.120,53	\$1.333,44	\$1.586,79	\$1.888,28	\$2.247,05	\$2.674,00

VALORES SIN IVA	2018	2019	2020	2021	2022
PRECIO NETO MINIMO -TECHOS PREMOLDEADOS- (COSTO)	\$249,99	\$297,49	\$330,21	\$363,23	\$399,56
TECHOS PREMOLDEADOS.PRECIO PROMEDIO DE MERCADO	\$1.655,00	\$1.969,46	\$2.186,10	\$2.404,70	\$2.645,18
PRECIO NETO MINIMO -OTRAS ESTRUCTURAS- (COSTO)	\$710,00	\$844,90	\$937,84	\$1.031,62	\$1.134,79
OTRAS ESTRUCTURAS. PRECIO PROMEDIO DE MERCADO	\$3.218,95	\$3.830,55	\$4.251,91	\$4.677,10	\$5.144,81
PDV TECHOS PREMOLDEADOS -GALLARA Y CIA	\$1.600,55	\$1.840,63	\$2.043,10	\$2.247,41	\$2.472,15
PDV OTRAS ESTRUCTURAS GALLARA Y CIA	\$3.182,06	\$3.659,37	\$4.061,90	\$4.468,09	\$4.914,90
VARIACIÓN ESPERADA	19%	15%	11%	10%	10%

Fuente: Gallará y Cia S.A. - Elaboración propia, 2018

Al analizar la evolución de precios de los productos a partir del año 2012, se determina que el incremento anual es del 18,99% y dicho aumento se mantiene en el tiempo, es por esto que a

partir de dicho porcentaje se proyectarán los precios para el primer año a un nivel de ventas incremental de la misma magnitud de los últimos periodos debido a que el mercado se encuentra en un periodo de crecimiento de las ventas, y para los años posteriores, para tomar una postura conservadora se plantea un crecimiento de los precios levemente por encima de la inflación esperada. Para este proyecto se elige un horizonte de cinco años, plazo que se considera adecuado para este tipo de inversión en el cual se necesita un periodo de tiempo prudencial para que el nicho de pequeños consumidores reconozca y adopte a la nueva sucursal como un punto de compra de materiales premoldeados.

Plaza:

La manera de distribución de los productos seguirá siendo la de utilizar la propia flota de la empresa para las entregas, siendo esto parte importante del negocio por el procedimiento y la logística de entrega. Este servicio evaluado por la puntualidad y la disponibilidad deberá presentar una mejora importante con lo ofrecido hasta ahora, para aumentar la credibilidad de la empresa y destacarse en el mercado.

Tomando en cuenta el sector al cual estará dirigida la oferta, el canal de distribución será directo. En este caso, los productos se trasladarán de la fábrica a la sucursal en pequeñas cantidades con camiones de la empresa. Los costes logísticos se incluirán en el precio del producto.

Promoción:

Gallará es ampliamente conocida en la zona, lo que se propone es posicionar aún más a la empresa y hacer conocer sus productos y servicios. La principal herramienta de comunicación que utilizará para alcanzar este objetivo será la publicidad por radio, por ser uno de los medios de mayor impacto. La estrategia consistirá en brindar un espacio informativo donde se dé a conocer

la entidad, ubicación, productos y servicios que ofrece. Se prevén 3 salidas diarias de lunes a viernes durante los primeros 6 meses de la apertura del Showroom y posteriormente una salida diaria de lunes a viernes.

A continuación, se presenta una tabla estimada de los costos por publicidad y propaganda, tomando como horizonte temporal un lapso de 5 años. Los precios que se muestran están expresados en su valor neto, sin incluir el cálculo del Impuesto al Valor Agregado.

Tabla 3 - Costos de Publicidad

COSTOS DE PUBLICIDAD EN RADIO - VALORES SIN IVA					
	2018	2019	2020	2021	2022
COSTO POR SEGUNDO	\$10	\$11,41	\$12,45	\$13,51	\$14,65
INFLACION		0,141	0,091	0,085	0,085
DURACION DEL SEGMENTO	30"	30"	30"	30"	30"
COSTO UNIT. DEL SEGMENTO	\$300	\$342,30	\$373,45	\$405,19	\$439,63
CANTIDAD DE SALIDAS DIARIAS	3	3	3	3	3
CANTIDAD DE DIAS	240	240	240	240	240
COSTO TOTAL	\$216.000,00	\$246.456,00	\$268.883,50	\$291.738,59	\$316.536,37

Fuente: Agencia Romero Victorica - Tabla de elaboración propia, 2018.

La segunda estrategia comercial consistirá en las promociones de ventas, que tienden a motivar a los clientes para adquirir los productos. En este sentido se realizarán descuentos a la compra, de acuerdo al tipo de cliente y al volumen de la misma.

Como tercera estrategia se implementará la fuerza de ventas, con la que se buscará una comunicación directa con los clientes y que requerirá una capacitación a los encargados de mostrar y ofrecer los productos directamente. Como última estrategia se utilizará el marketing directo a través de una cuenta de Facebook con la que es posible establecer una comunicación con los clientes, presentando los productos, novedades y servicios, adicionalmente utilizando un correo institucional mediante el cual se podrá recibir consultas, aclarar dudas, ofrecer productos y servicios. Ninguno de estos medios implica costos adicionales, ya que se realizará utilizando el

servicio de internet con el que cuentan las oficinas administrativas y en principio la promoción será través de redes sociales se hará sin el pago de publicidad, se sortearan algunos productos de bajo costo y cupones de descuento. Se deja en suspenso la posibilidad de pago de anuncios publicitarios en las redes por lo que no se tiene en cuenta dentro de dichos gastos.

6.8. Análisis de la demanda

La demanda de los productos premoldeados en Argentina ha cobrado especial relevancia en el sector de la construcción, relacionado con los múltiples beneficios que el hormigón ofrece, como son el tiempo para la colocación, y el hecho de que no requiere producir cemento en el sitio de la obra. Se comercializan sin concepto de marca y son utilizados ampliamente en la construcción de viviendas. (Misirlilian y Pérez, s.f).

Ya que el proyecto es la creación de una sala de exposición que sirva para impulsar las ventas de la empresa Gallará y Cía, se presenta a continuación una proyección de la demanda estimada de la nueva sucursal, tomando como base de referencia el crecimiento de la empresa durante los últimos 5 años.

Se proyecta un crecimiento anual del 8% de 2018 a 2022 basado en el incremento promedio histórico de los últimos 6 años y la evolución de las unidades demandadas en los últimos 2 periodos se determina que es un buen indicador para proyectar a largo plazo el nivel de ventas, si bien el mercado está en una etapa de crecimiento, se adoptara un modelo también conservador al momento de estimar el crecimiento de las unidades vendidas de la sucursal.

Tabla 4 - Demanda proyectada sucursal Gallará y Cía. S.A

DEMANDA DE PRODUCTOS PREMOLDEADOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Valores en Unidades						
TECHOS PREMOLDEADOS	4.000	4.250	4.370	4.400	5.000	5.400
OTRAS ESTRUCTURAS	6.000	6.500	6.800	7.340	7.700	8.300
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	10.000	10.750	11.170	11.740	12.700	13.700
VARIACION		7,50%	3,90%	5,10%	8,20%	7,80%

DEMANDA DE PRODUCTOS PREMOLDEADOS	2018	2019	2020	2021	2022
Valores en Unidades					
TECHOS PREMOLDEADOS	5.832	6.299	6.802	7.347	7.934
OTRAS ESTRUCTURAS	8.964	9.681	10.456	11.292	12.195
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	14.796	15.980	17.258	18.639	20.130
VARIACION	8%	8%	8%	8%	8%

Fuente: Gallara y Cia SA – Tabla de elaboración propia, 2018

Con la instalación de la sala de exposición se pretende un incremento significativo en las ventas, al ofrecer productos de alta calidad, asesoría profesional de primera a los clientes y en consecuencia de recibir gran cantidad de consultas de asesoramiento y compra minorista por parte de consumidores se proyecta un interesante caudal de nuevas ventas, que no quitarían ingresos a la casa central, sino que serán ingresos exclusivos de la sucursal.

El cálculo estimado de los ingresos generados por la sucursal de la empresa Gallará y Cía S.A., durante los siguientes cinco años, se realizó tomando como referencia el precio neto de venta y la cantidad estimada de unidades demandadas para cada período, considerando para ello, únicamente las ventas incrementales que resulten de invertir en la sucursal.

- Conclusión de la viabilidad comercial

En el Estudio de la Viabilidad Comercial se analizó el macro entorno de la empresa, para establecer su influencia en el presente proyecto. Se determinó que en términos generales existe

actualmente un contexto favorable para el desarrollo del mismo, motivado a su vez por un crecimiento sostenido en la industria de la construcción tanto por obra pública como por parte del sector privado. Con mucha incertidumbre referente a las políticas gubernamentales y económicas.

Se estudió igualmente el sector para conocer su estado actual y se determinó que es un sector altamente competitivo, con empresas con bastante trayectoria, por lo que se deberá establecer una estrategia más agresiva para mantenerse en el mercado y lograr diferenciarse de las demás. Gallará y Cía S.A, presenta ventajas y fortalezas importantes que tendrá que aprovechar al máximo, entre ellas el hecho de contar igualmente con bastante experiencia en el sector y un buen equipo de trabajo técnicos e ingenieros a su servicio para llevar exitosamente este proyecto.

Por último, se determinó la demanda incremental estimada para los cinco años de proyección, a partir del porcentaje de mercado que se espera capte la nueva sucursal. Luego de estas consideraciones se concluye que este proyecto es viable comercialmente.

6.9. Viabilidad Técnica

A continuación, se efectúa un análisis técnico del proyecto, donde se estudiarán las características de las instalaciones, su tamaño óptimo y condiciones de seguridad laboral, y la localización del negocio.

Determinación de departamentos necesarios:

- a) Sala de exhibición y muestras de productos terminados: Es un salón donde se mostrarán a los clientes todos los productos elaborados, innovaciones y mejoras. El cliente tendrá contacto con los productos de fácil manipulación y traslado, y aquellos que por sus

dimensiones no puedan ser exhibidos se apreciarán mediante proyecciones y fotografías.

Área de 80 m².

- b) Oficinas administrativas: Se requiere de 4 oficinas de 15 m² por persona, una para el gerente general, una para el gerente de ventas, una para el gerente de administración y un área administrativa. De igual forma, se incluirá un espacio para las reuniones.
- c) Comedor: Mantendrá condiciones saludables de limpieza, iluminación, ventilación, y además contará con el mobiliario y los equipos necesarios para conservar los alimentos, calentarlos y lavar los utensilios. Un área de 30 m².
- d) Baños: La cantidad de trabajadores serán 9 personas, por lo que contará con un baño para caballeros equipado con 1 inodoro, 2 lavabos, 1 orinal; y un baño para damas equipado con 1 inodoro, 2 lavabos. De igual forma, se incluirá un baño para clientes. Área total de 30 m², cada espacio.
- e) Área de descanso y aseo del personal.
- f) Área para depósito de productos: En esta área se instalarán 2 estantes y 2 placares, para el almacenamiento de la mercancía a retirar por los clientes.
- g) Estacionamiento: El área para los vehículos del personal de la empresa, como de los clientes. Con capacidad de 9 autos o camionetas. En esta área será equipado un espacio para realizar maniobras de carga y descarga de productos. Área de 135 m².

Determinación de la localización:

Macro localización: La ubicación de la nueva sucursal será Bv. Rivadavia, B° Los Boulevares, Córdoba Argentina, en las inmediaciones de la planta industrial.

El objeto de esta sucursal es actuar como showroom de los productos elaborados por nuestra planta industrial, esta ubicación es la más indicada para este proyecto, ya que minimiza los costos de inversión del mismo. Se brindará a la clientela los productos de altísima calidad de Grupo Gallará, además de servicio post venta, asesoría en proyectos y un trato personalizado con profesionalismo.

Micro localización: Las empresas que elaboran premoldeados de hormigón se encuentran distribuidas en todo el país y de conformidad con la Cámara Industrial de premoldeados de cemento de portland, de la cual forma parte Grupo Gallará, las empresas de mayor importancia se ubican precisamente en Córdoba y Buenos Aires. En esta zona existe una gran disponibilidad de materia prima, los niveles de edificación se han incrementado y cuenta con excelentes vías de comunicación.

Como se indicó, en Córdoba se concentra un número importante de los principales productores de premoldeados, quienes le ofrecen sus productos a una variedad de clientes como las empresas del agro, entre otros. Los factores más relevantes para determinar esta ubicación y su ponderación fueron:

- Cercanía a la planta industrial: 35%
- Cercanía al cliente: 35%
- Servicios energía eléctrica y gas: 10%
- Servicios de telefonía e internet: 10%
- Valor del alquiler: 10%

Este local cuenta con 335 m², incluido el estacionamiento. El valor del alquiler es de \$30.000, cuenta con todos los servicios de agua, energía eléctrica, telefonía, internet, gas natural.

La sala de exhibición y muestras del producto terminado cuenta con todas las comodidades de aire frío- calor, amplios espacios, excelente iluminación natural, cuenta además con un depósito en excelentes condiciones, para almacenar productos de fácil manipulación.

- Inversión en mobiliario y equipo

En cuanto a la adquisición y equipamiento de las oficinas y la sala de exhibición, los activos adquiridos son los siguientes:

- 4 Escritorios para las oficinas.
- 4 Sillas semi ejecutivas para las oficinas.
- Muebles y estantes para depósitos.
- 4 Computadoras para las oficinas.
- 15 Sillas para visitantes.
- 2 Computadoras para la sala de exhibición y muestras.
- 3 impresoras.

A continuación, se presenta una tabla con el detalle de la inversión inicial. Estos montos son expresados a su valor neto, sin incluir el cálculo del Impuesto al Valor Agregado.

Tabla 5 - Inversión en mobiliario y equipos

Rubro - Valores sin IVA	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Depreciación
Escritorios	4	\$1.890,00	\$7.560,00	\$756,00
Sillas semi ejecutivas para oficinas	4	\$1.419,00	\$5.676,00	\$567,60
Muebles y estantes para el depósito	10	\$1.198,00	\$11.980,00	\$1.198,00
Sillas para visitantes	15	\$1.115,00	\$16.725,00	\$1.672,50
Computadora para oficina	4	\$7.000,00	\$28.000,00	\$5.600,00
Computadoras para sala de exhibición y muestras	2	\$7.000,00	\$14.000,00	\$2.800,00
Impresora para oficina.	3	\$1.498,00	\$4.494,00	\$898,80

Fuente: Elaboración propia, 2018

A continuación, se proyectan los gastos por depreciación y amortización de bienes adquiridos para equipar esta nueva sucursal. A las maquinarias y mobiliarios se les aplicó un 10% anual y a los equipos de computación un 20%.

Tabla 6 - Depreciaciones y valor de desecho

Depreciaciones						
Rubro	2018	2019	2020	2021	2022	VALOR DE DESECHO AL FINAL DEL PROYECTO
Escritorios	\$756,00	\$756,00	\$756,00	\$756,00	\$756,00	\$ 3.780,00
Sillas semi ejecutivas para oficinas	\$567,60	\$567,60	\$567,60	\$567,60	\$567,60	\$ 2.838,00
Muebles y estantes para el deposito	\$1.198,00	\$1.198,00	\$1.198,00	\$1.198,00	\$1.198,00	\$ 5.990,00
Sillas para visitantes	\$1.672,50	\$1.672,50	\$1.672,50	\$1.672,50	\$1.672,50	\$ 8.362,50
Computadora para oficina	\$5.600,00	\$5.600,00	\$5.600,00	\$5.600,00	\$5.600,00	\$ 7.000,00
Computadoras sala de exhibición	\$2.800,00	\$2.800,00	\$2.800,00	\$2.800,00	\$2.800,00	\$ 3.500,00
Impresora para oficina.	\$898,80	\$898,80	\$898,80	\$898,80	\$898,80	\$ 1.123,50
Total	\$13.492,90	\$13.492,90	\$13.492,90	\$13.492,90	\$13.492,90	\$ 32.594,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Estimación de sueldos personal Sucursal

Para la conducción, manejo y administración de la sucursal será necesario contratar personal para los distintos puestos ya que la estructura actual de la empresa no permite que los empleados de casa central se aboquen a nuevas actividades. Para cumplir con dichas tareas en la en showroom se realizara una búsqueda de personal con experiencia en el área de la construcción y posiciones similares.

El Gerente general contará con un sueldo básico de \$35.000,00 por mes y el SAC correspondiente. El Gerente de Administración y el Gerente de Ventas percibirán un sueldo básico de \$30.000,00 por mes y el SAC correspondiente.

En cuanto al control de las tareas administrativas en la sucursal, se requerirá la contratación

de dos secretarias las cuales percibirán una remuneración básica de \$19.000,00 por mes y el SAC correspondiente. Asimismo, se requiere personal de ventas, en este caso, de cuatro vendedores, los cuales tendrán una remuneración de \$ 19.000,00 pesos por mes cada uno, comisiones por ventas y el SAC correspondiente.

Todo el personal que trabajara en la nueva sucursal, estará amparado por el Convenio Colectivo de Comercio 130/75, que incluye el porcentaje de las cargas sociales de 23% (incluye ART y Seguro de Vida). En los últimos años los cuales han sido muy afectados por la inflación, el convenio de Comercio ha logrado a través de su fuerte sindicato mantener el nivel de aumento de los sueldos al nivel de la inflación, es por esto que se proyectan los aumentos acorde a este índice.

Tabla 7 - Estimación de sueldos personal Sucursal

ESTIMACION MANO DE OBRA	2018	2019	2020	2021	2022
Personal contratado para la nueva sucursal					
Gerente General Sucursal	\$455.000,00	\$519.155,00	\$566.398,11	\$614.541,94	\$666.778,01
Remuneración Gerencia Sucursal	\$810.000,00	\$924.210,00	\$1.008.313,11	\$1.049.019,72	\$1.187.011,40
Personal adm. y vended. sucursal	\$1.482.000,00	\$1.690.962,00	\$1.844.839,54	\$2.001.650,90	\$2.171.791,23
Cargas Sociales	\$631.810,00	\$720.895,21	\$786.496,67	\$853.348,89	\$925.883,55
Expectativas de inflación		0,141	0,091	0,085	0,085
TOTAL	\$3.378.810,00	\$3.855.222,21	\$4.206.047,43	\$4.563.561,46	\$4.951.464,19

Fuente: Elaboración propia, 2018

- Conclusión de la viabilidad técnica

Se procedió a la descripción de la instalación requerida para este proyecto y su infraestructura. Se identificó el local que se ajusta a las necesidades de la propuesta, que cumple con todos los requisitos a los que se aspira y las ventajas que ofrece su ubicación. Se proyectó el mobiliario requerido para su funcionamiento, su valor de costo y depreciaciones. Se concluye que no existen impedimentos técnicos para ejecutar el proyecto.

6.10. Viabilidad organizacional

A través de este estudio se definen los parámetros de estructura y organización para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Para la sucursal se propone la siguiente estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El Gerente General de la sucursal, tomará las decisiones y velará por el cumplimiento de todas las normativas y reglamento interno de Grupo Gallará y es el enlace directo con la Gerencia de casa central.

El Departamento de Administración de la sucursal, llevará a cabo todas las tareas inherentes a su cargo, como lo son la contratación de personal, el área impositiva, trámites en entidades bancarias, control de inventarios, control contable, y tareas generales de administración.

El Departamento de Ventas de la sucursal se encargará de la implementación y monitoreo de estrategia de ventas, asesoramiento al cliente, elaboración de presupuestos, órdenes de compra, facturación, garantías escritas, cobro, controlará las entregas.

El área administrativa de la sucursal llevará a cabo diversas tareas relacionadas con atención al público, coordinar reuniones, pagos, cobros. Recibir, despachar, archivar diversidad de documentos de interés. También actuar como auxiliares administrativos en contabilidad, administración e informática.

El personal inicialmente requerido es el siguiente:

- 1 Gerente General.
- 1 Gerente de Ventas.
- 1 Gerente de Administración.
- 2 Secretarias
- 4 Vendedores

Conclusión de la viabilidad organizacional

En este estudio se describieron las características y capacitación requerida por el personal que la empresa requiere para funcionar, así como la estructura y su cadena de mando. Se realizó un balance de personal para proyectar los costos laborales en que se incurrirá con este proyecto, excluyendo los costos relativos a la instalación de sistemas de software, ya que la empresa cuenta con el sistema Tango para registrar sus operaciones, así como el servicio de internet. Se concluye que no hay impedimentos organizacionales para llevar a cabo este proyecto.

6.11. Viabilidad legal y tributaria

La Empresa Gallará y Cía S.A, opera bajo la figura de Sociedad Anónima, donde intervienen un mínimo de dos accionistas que pueden ser personas físicas o jurídicas, obligadas a suscribir partes relevantes del capital. El capital social básico es de \$100.000 pesos argentinos, el 25% de dicho capital se debe suscribir en el momento de la constitución de la sociedad y el resto en un plazo de dos años. El capital se divide en acciones de libre transmisión a través de ofertas públicas.

La administración es ejercida por el Directorio, conformado por más de dos personas físicas, nombrados por los accionistas, los cuales poseen domicilio real en Argentina. Su mandato puede extenderse hasta un máximo de tres ejercicios y tienen la obligación de reunirse al menos una vez cada tres meses.

El gobierno de las sociedades es ejercido por los accionistas, los mismos se reúnen al menos una vez por año para tratar asuntos relacionados con la administración, estados contables, elección de directores, etc. Llevan registros de todas las decisiones tomadas por socios y directores e igualmente de sus registros contables, en el libro societario de la empresa, así como los demás libros, entre ellos; las actas de asamblea, depósito de acciones, registro de asistencia, registro de accionistas, libros contables de inventario y balance, diario, IVA compras y ventas.

En cuanto al establecimiento de sucursales, en el documento de constitución se establece que puede la empresa fijar sucursales las cuales no requieren una personalidad jurídica diferente, son unidades secundarias y desarrollan la misma actividad económica de la empresa principal, con un representante encargado y con cierta autonomía. La sociedad le otorga fondos para el desarrollo

de su gestión, no tienen un capital social propio y su objetivo es predefinido por la empresa matriz. La nueva sucursal de Gallará y Cía S.A contará con la misma personalidad jurídica.

- Impuestos

La recaudación en Argentina la lleva a cabo el gobierno nacional, provincial y municipal, a través de impuestos aplicados a las ganancias, activos y consumo. A nivel nacional es la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) la responsable de recaudar los impuestos que principalmente son: Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, Impuestos Especiales, Impuesto a los Bienes Personales e Impuesto sobre los Débitos y Créditos Bancarios.

A nivel Provincial los impuestos son recaudados y administrados por los organismos fiscales de las provincias, y son: Impuesto sobre los Ingresos Brutos, Impuesto al Sello e Impuesto a la Transferencia de Inmuebles.

Las municipalidades recaudan ingresos mediante tasas y contribuciones especiales.

- Habilitación comercial

La Dirección de Habilitación de Negocios se encarga de regular las actividades comerciales, industriales y de servicios, esta dirección comprobará las condiciones higiénicas sanitarias y de seguridad del local donde se efectuará la actividad. Una vez que se cumplen los requisitos del rubro la Dirección entrega el Certificado Habilitante, cuyo costo dependerá de la Ordenanza Tributaria vigente. La vigencia de este certificado es de cinco años a partir de su emisión y los trámites de renovación deberán hacerse tres meses antes del vencimiento. Las altas de sucursal tienen que ser declaradas inmediatamente en la Dirección de Comercio e Industria y Habilitación de Negocios.

En Córdoba el titular debe presentarse en Mesa de Entrada del Palacio Municipal, donde debe presentar la documentación necesaria en las oficinas correspondientes que son:

-Comercio e Industria: en esta oficina retira el formulario de inscripción y deberá presentar la Constancia de inscripción en AFIP, Fotocopia de DNI del titular, Contrato Social y Firma de los socios en caso de ser una sociedad, Impuesto inmobiliario del domicilio donde se va a desarrollar la actividad.

-Obras Privadas y uso de suelo: luego de iniciar el trámite de inscripción en Comercio e Industria, el titular debe averiguar si su actividad requiere Resolución de Localización, y en caso de necesitarla se dirigirá al área de Obras Privadas y Uso de Suelo.

La regulación de la localización de las actividades económicas se realiza mediante la ordenanza 8133 que establece que las actividades que impliquen un uso del suelo industrial o asimilable al mismo en ejido municipal de Córdoba, requieren Resolución de Localización. Para ello el Titular deberá presentar los siguientes documentos: Planilla de Declaración Jurada, Designación catastral de las parcelas en las que se localiza el establecimiento, con certificación de la Dirección General de Catastro, Último cedulón de inmueble Municipal pago, Contrato de razón social e inscripción en el Registro Público de Comercio, Plano aprobado del establecimiento con indicación de sus instalaciones, Timbrado de \$50.

La localización de las actividades se realiza conforme a lo establecido por el Código de Edificación y las Ordenanzas de urbanismo y de uso del suelo. La página web del municipio organiza las actividades económicas por patrones y establece la superficie máxima ocupada para cada patrón y los límites de las zonas de localización posible. Con los datos de catastro se verifica la debida ubicación de la actividad y se expide la Visación Previa de Localización.

-Ambiente: las actividades de comercio, industria o servicios se someten al Proceso de Evaluación del Impacto Ambiental ante la comisión de Ambiente Municipal, con el objeto de ser evaluada su actividad e identificar y prevenir las posibles consecuencias en la salud del hombre y el medio ambiente.

Para ello se presenta la Declaración Jurada de Empresa, Formulario de inscripción y la Visación de la Dirección de control de obras privadas y uso del suelo. El trámite es el siguiente: a) Presentación del aviso de proyecto, b) presentación del estudio de impacto ambiental, c) audiencia pública y, d) declaración de impacto ambiental. Si la actividad genera residuos peligrosos deberá informar quien los transporta, como se tratan los efluentes, etc.

Dirección de Habilitación de Negocios: los requisitos para la habilitación comercial de actividades complejas son: Formulario de inscripción, Resolución de localización de la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo, Resolución de la Dirección General de Ambiente, Certificado final de la Dirección de Bomberos de la Provincia de Córdoba, Requisitos especiales según la actividad, Inspección de Higiene, salubridad y seguridad, Carnet Sanitario, Certificado de desinfección, Certificado ambiental.

En esta dependencia se verifica la autenticidad de lo expresado en las declaraciones juradas, luego de ello otorga el Certificado Habilitante cuya validez es de 5 años, posee un costo variable en función de la superficie ocupada por el local, con un mínimo de \$40 (hasta 25 metros cuadrados) y un máximo de \$2.500 (para más de 10.000 metro cuadrados), que se abona por única vez. Adicionalmente el costo del timbrado del 10% del valor del certificado.

Luego de analizar los aspectos legales relevantes, se puede concluir que ninguna normativa bien sea nacional, provincial o municipal impediría la ejecución del proyecto. Gallará y Cía. S.A

cuenta con experiencias previas de requerimientos para habilitación por lo que no tendrá problemas en el aspecto legal.

Esta sucursal deberá tener en cuenta la legislación laboral. Sus contrataciones estarán sometidas a la ley de contrato de trabajo número 20.744 y el convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio CCT 130/75.

Todo el personal percibirá lo remuneración correspondiente por sus tareas, de acuerdo al área en que se desempeñe. El sueldo bruto estará conformado por sueldo básico, presentismo, antigüedad, sueldo anual complementario y vacaciones. Del monto de sus asignaciones se le efectuarán las deducciones pertinentes. El empleador depositará las contribuciones a los distintos subsistemas de seguridad social: Jubilación: 10.17%, Ley 19.032 (INSSJP): 1,50%, Fondo Nacional de empleo: 0.89%, Asignaciones familiares: 4,44 %, Obra social: 6%, Seguro de vida obligatorio y ART.

- Conclusión de viabilidad legal

Para este estudio se estableció que la personalidad jurídica de la sucursal será la misma de la empresa matriz, se estudió el trámite para la habilitación comercial y la ley de contrato de trabajo.

En cuanto al pago de impuestos, la empresa deberá cumplir con lo relativo al pago del Impuesto a las Ganancias, el cual se estima en un 30% en el caso de las empresas de capital. Asimismo, deberá cumplir con lo relativo al pago de la tasa de IIBB, estableciéndose en esos casos, una alícuota del 4%, de conformidad con la Ley N° 10.509, en tanto que, el pago de los impuestos

inmobiliarios serán de cargo del propietario del local. Con base en lo anterior, se concluye que no existe impedimento de tipo legal para la creación de la sucursal.

6.12. Viabilidad ambiental

De acuerdo a lo establecido en la Ley N° 10208 de la Legislatura de la Provincia de Córdoba, el desarrollo sostenido en zonas urbanas y rurales en la Provincia, deberá realizarse sin menoscabo de las áreas agrícolas y de agroecosistemas.

La mencionada Ley plantea la necesidad de realizar una evaluación del impacto ambiental generado por las empresas, ello con el fin de obtener la Licencia Ambiental, la cual autoriza a desarrollar actividades en espacios urbanos o conurbanos.

Otro instrumento que hace referencia a la necesidad de generar condiciones que no alteren el medio ambiental es la Ley N° 10.115, del 5 de diciembre de 2012. Esta ley crea la Dirección de Policía Ambiental como un mecanismo más de control.

Ahora bien, uno de los principios fundamentales a partir de los cuales debe interpretarse y aplicarse la política ambiental nacional es el de cooperación, por el cual los recursos naturales y los sistemas ecológicos compartidos serán utilizados en forma equitativa y racional, con lo cual puede afirmarse que no existe impedimento alguno para la realización del proyecto de inversión al no provocar menoscabo y perjuicio del medio ambiente se considera totalmente viable en el futuro y bajo las condiciones planteadas para los objetivos a mediano plazo de la sucursal.

- Conclusión viabilidad ambiental

En el caso de la nueva sucursal de Gallará y Cía S.A, no se pueden identificar amenazas ambientales en el desarrollo de sus actividades, debido a la inexistencia de las mismas. En conclusión, no existe costo alguno asociado el proyecto.

6.13. Viabilidad Económica- Financiera

A partir de este estudio económico financiero, se evalúa la viabilidad económica del proyecto de apertura de la sucursal.

- Inversión en Activos Fijos

El valor del alquiler del local es de \$30.000,00 por mes, acordado mediante contrato elaborado por la inmobiliaria OM S.R.L Inmobiliaria, que establece un mes de garantía, costo de verificación de garantía y gasto inmobiliario. El contrato es por 5 años y establece un incremento anual de alquiler equivalente al 15%. Los montos presentados a continuación son expresados en su valor neto, sin incluir el cálculo del Impuesto al Valor Agregado.

Tabla 8 - Costo de alquiler

Costo del alquiler - Valores Sin IVA	
Valor Alquiler	\$ 30.000,00
Mes de garantía	\$ 30.000,00
Gastos de inmobiliaria	\$ 3.400,00
Impuesto a los sellos	\$ 24.272,57
Gastos control garantías	\$ 900,00
Costo Total	\$ 88.572,57

Fuente: OM Inmobiliaria – Tabla de Elaboración propia, 2018.

Tabla 9 - Costo de bienes muebles

Costo de Muebles - Valores sin IVA	
Escritorios	\$7.560,00
Sillas semi ejecutivas	\$5.676,00
Muebles y Estantes para el Depósito	\$11.980,00
Sillas para visitantes	\$16.725 ,00
Costo Total	\$41.941,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 10 - Costo de computadoras

Costo de computadoras e impresoras - Valores sin IVA	
Computadoras 6	\$42.000,00
Impresoras2	\$4.494,00
Costo Total	\$46.494,00

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 11 - Inversión de la nueva sucursal

Inversión Nueva Sucursal - Valores sin IVA	
Detalle de Inversión	Monto
Valor del Alquiler	\$88.572,57
Amueblamiento local y depósito	\$41.941,00
Computadoras e impresoras	\$46.494,00
TOTAL	\$177.007,57

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los montos antes expresados fueron calculados con base a su valor neto sin considerar el Impuesto al Valor Agregado.

- Financiamiento

La inversión que se requiere tendrá de financiamiento interno aportado en un 100% por los dueños de Grupo Gallará.

Tabla 12 - Financiamiento del proyecto

Inversión	Porcentaje	Valor
Por los dueños	100%	\$177.007,57

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Presupuesto de egresos

Los gastos estudiados del período serán los siguientes: Gastos de alquiler: \$30.000,00 por mes, por espacio de 5 años. Incremento anual equivalente al 15%, y gastos de energía eléctrica por encima de la inflación durante 2018 y 2019 y se espera normalización de tarifas a ritmo inflacionario, teléfono e internet en base a información de los últimos años se esperan aumentos en concordancia con la inflación durante el proyecto.

Tabla 13 - Presupuesto servicios básicos

Presupuesto De Servicios Básicos (Exclusivos nueva sucursal) - SIN I.V.A.	2018	2019	2020	2021	2022
Alquiler	\$418.572,57	\$414.000,00	\$476.100,00	\$547.515,00	\$629.642,25
Energía Eléctrica	\$36.000,00	\$42.840,00	\$47.980,80	\$52.059,17	\$56.484,20
Teléf. Internet	\$11.400,00	\$13.007,40	\$14.191,07	\$15.397,31	\$16.706,09
Incremento alquileres		15%	15%	15%	15%
Incremento Energía		19%	12%	8,50%	8,50%
Incremento Telefonía		14,10%	9,10%	8,50%	8,50%
Total	\$465.972,57	\$469.847,40	\$538.271,87	\$614.971,48	\$702.832,54

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los importes reflejados con anterioridad fueron expresados a su precio neto, sin incluir los costos por concepto de pago de impuestos. Para el cálculo del importe de alquiler se incluye el depósito de garantía y gastos varios, cuyo monto será recuperado al final del contrato. En cuanto al cálculo de los gastos por concepto de energía eléctrica y gas natural se estima un incremento

por encima del aumento inflacionario los primeros 2 años hasta que se establezca la tarifa y luego se mantendría un incremento a ritmo inflacionario. En cuanto a gastos de comunicación evaluando los incrementos del servicio de telefonía se proyecta acorde al índice de inflación de cada periodo.

Presupuesto de gastos indirectos

En el presupuesto de gastos indirectos se incluirán los gastos de administración y de comercialización, en los que se incurrirá para llevar adelante el proyecto. Para estas cifras se considerará un estimado del 10% como valor de referencia en función de los gastos asignados a estas partidas en el Balance 2017 de la casa central.

En los gastos de administración se considera aquellos relacionados con suministros de oficina y se prevé un aumento de la mano de los índices inflacionarios indicados. Para los gastos de comercialización, se incluyen los relacionados a promoción y marketing exclusivamente para la sucursal y al ser costos variables su incremento estará afectado directamente por el crecimiento en el nivel de ventas de la sucursal. Los costos son expresados a su valor neto, sin incluir el cálculo del Impuesto al Valor Agregado.

Tabla 14 - Presupuesto de gastos indirectos

PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS (Exclusivos nueva sucursal) Valores sin IVA	2018	2019	2020	2021	2022
GASTOS COMERCIALIZACIÓN	\$837.883,32	\$1.040.651,08	\$1.247.532,52	\$1.482.068,63	\$1.760.697,54
GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$270.198,57	\$308.296,57	\$336.351,56	\$364.941,44	\$395.961,46
TOTAL	\$1.108.081,89	\$1.264.321,44	\$1.379.374,69	\$1.496.621,54	\$1.623.834,37

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Resumen de gastos

Para la elaboración del resumen de gastos se consideró los gastos generados por concepto de materiales, obtenidos al multiplicar los valores de costo y cantidad de unidades a vender consignados en Tabla 2 y Tabla 4 respectivamente y servicios básicos, los cuales fueron tomados de su valor neto, sin incluir el cálculo del Impuesto al Valor Agregado. Estos gastos son contemplados exclusivamente para la sucursal.

Tabla 15 - Resumen de gastos

VALORES SIN IVA	2018	2019	2020	2021	2022
Mano de Obra	\$3.378.810,00	\$3.855.222,21	\$4.206.047,43	\$4.563.561,46	\$4.951.464,19
Materiales	\$1.564.476,34	\$2.010.664,99	\$2.410.385,19	\$2.863.537,60	\$3.401.882,67
Servicios Básicos	\$465.972,57	\$469.847,40	\$538.271,87	\$614.971,48	\$702.832,54
Total	\$5.409.258,91	\$6.335.734,74	\$7.154.704,58	\$8.042.070,62	\$9.056.179,48

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 16 - Estado de Resultados Proyectado

Para la obtención de los valores de ingresos por ventas se tendrán en cuenta los valores determinados multiplicando precio de venta y unidades demandadas proyectados respectivamente en Tabla 2 y Tabla 4.

Con respecto a los Costos de Mercadería Vendida, se utilizan los valores consignados en la Tabla 15 bajo el concepto Mercaderías.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS X VENTAS	\$ 7.571.678,69	\$ 9.404.024,93	\$ 11.273.545,09	\$ 13.392.971,56	\$ 15.910.850,22
CMV	\$ 1.564.476,34	\$ 2.010.664,99	\$ 2.410.385,19	\$ 2.863.537,60	\$ 3.401.882,67
MOD	\$ 3.378.810,00	\$ 3.855.222,21	\$ 4.206.047,43	\$ 4.563.561,46	\$ 4.951.464,19
RESULTADO BRUTO	\$ 2.628.392,35	\$ 3.538.137,73	\$ 4.657.112,47	\$ 5.965.872,50	\$ 7.557.503,36
GS ADM	\$ 837.883,32	\$ 1.040.651,08	\$ 1.247.532,52	\$ 1.482.068,63	\$ 1.760.697,54
GS COMERCIALIZACION	\$ 270.198,57	\$ 308.296,57	\$ 336.351,56	\$ 364.941,44	\$ 395.961,46
SS BASICOS	\$ 465.972,57	\$ 469.847,40	\$ 538.271,87	\$ 614.971,48	\$ 702.832,54
DEPRECIACION	\$ 13.492,90	\$ 13.492,90	\$ 13.492,90	\$ 13.492,90	\$ 13.492,90
ISIB - INGRESOS BRUTOS - CBA	\$ 302.867,15	\$ 376.161,00	\$ 450.941,80	\$ 535.718,86	\$ 636.434,01
TASA COM. E INDUSTRIA - CBA	\$ 71.173,78	\$ 88.397,83	\$ 105.971,32	\$ 125.893,93	\$ 149.561,99
UTILIDAD ANTES DE IMP	\$ 666.804,06	\$ 1.241.290,95	\$ 1.964.550,50	\$ 2.828.785,26	\$ 3.898.522,92
IMPUESTO A LAS GCIAS	\$ 233.381,42	\$ 434.451,83	\$ 687.592,67	\$ 990.074,84	\$ 1.364.483,02
UTILIDAD NETA	\$ 433.422,64	\$ 806.839,12	\$ 1.276.957,82	\$ 1.838.710,42	\$ 2.534.039,90

Fuente: Elaboración propia, 2018

En conclusión, se tienen utilidades netas positivas en todo el periodo de análisis establecido para el caso de estudio atendiendo los supuestos para cada ítem del estado de resultados.

No se toma en consideración para este análisis el impuesto a los débitos y créditos bancarios por contar la empresa con el Beneficio PyME y poder descontar en su totalidad dichas recaudaciones bancarias.

Tabla 17 – Flujo de Efectivo

VALORES SIN IVA / AÑO	INICIO PROYECTO	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESO TOTAL		\$ 7.571.678,69	\$ 9.404.024,93	\$ 11.273.545,09	\$ 13.392.971,56	\$ 15.910.850,22
VALOR DESECHO M Y U						\$32.594,00
REC. CAPITAL DE TRABAJO						\$50.000,00
TOTAL INGRESOS		\$ 7.571.678,69	\$ 9.404.024,93	\$ 11.273.545,09	\$ 13.392.971,56	\$ 15.993.444,22
EGRESOS						
INV. EN ACT FIJOS Y NOMIN	\$88.435,00					
GASTOS INGRESO INMUEBLE	\$58.572,57					
CREDITO FISCAL INVERSION	\$30.871,59					
CAPITAL DE TRABAJO	\$50.000,00					
MOD		\$3.378.810,00	\$3.855.222,21	\$4.206.047,43	\$4.563.561,46	\$4.951.464,19
CMV		\$ 1.564.476,34	\$ 2.010.664,99	\$ 2.410.385,19	\$ 2.863.537,60	\$ 3.401.882,67
GS. COMERCIALIZACION		\$837.883,32	\$1.040.651,08	\$1.247.532,52	\$1.482.068,63	\$1.760.697,54
GS.ADMINISTRACION		\$270.198,57	\$308.296,57	\$336.351,56	\$364.941,44	\$395.961,46
SS, BASICOS		\$407.400,00	\$469.847,40	\$538.271,87	\$614.971,48	\$702.832,54
IMP. A LAS GANANCIAS		\$ 233.381,42	\$ 434.451,83	\$ 687.592,67	\$ 990.074,84	\$ 1.364.483,02
IIBB		\$ 302.867,15	\$ 376.161,00	\$ 450.941,80	\$ 535.718,86	\$ 636.434,01
COM E IND		\$ 71.173,78	\$ 88.397,83	\$ 105.971,32	\$ 125.893,93	\$ 149.561,99
TOTAL EGRESOS	\$227.879,16	\$7.066.190,57	\$8.583.692,91	\$9.983.094,36	\$11.540.768,25	\$13.363.317,42
FLUJO DE CAJA	-\$227.879,16	\$505.488,11	\$820.332,02	\$1.290.450,72	\$1.852.203,32	\$2.630.126,80

Fuente: Elaboración propia

- Cálculos de punto de Equilibrio

Para este cálculo se procederá a identificar y clasificar los costos totales fijos (gastos en los que se debe incurrir con y sin producción) y variables (gastos relacionados directamente con la producción), unidades a vender y precio de venta.

Posteriormente se aplicará el método de la ecuación a partir de la siguiente fórmula:

$$V (pe) = \text{Costos Fijos} \times \frac{1}{1 - \text{Costos Variables/ Ventas}}$$

Tabla 18 - Punto de equilibrio

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
COSTOS FIJOS ANUALES					
Alquiler	\$ 418.572,57	\$ 414.000,00	\$ 476.100,00	\$ 547.515,00	\$ 629.642,25
Energía Eléctrica	\$ 36.000,00	\$ 42.840,00	\$ 47.980,80	\$ 52.059,17	\$ 56.484,20
Telef. Internet	\$ 11.400,00	\$ 13.007,40	\$ 14.191,07	\$ 15.397,31	\$ 16.706,09
Sueldos y Salarios	\$ 3.378.810,00	\$ 3.855.222,21	\$ 4.206.047,43	\$ 4.563.561,46	\$ 4.951.464,19
Depreciación	\$ 13.492,90	\$ 13.492,90	\$ 13.492,90	\$ 13.492,90	\$ 13.492,90
Gastos Administración	\$ 270.198,57	\$ 308.296,57	\$ 336.351,56	\$ 364.941,44	\$ 395.961,46
Total Costos Fijos	\$ 4.128.474,04	\$ 4.646.859,08	\$ 5.094.163,76	\$ 5.556.967,28	\$ 6.063.751,09
COSTOS VARIABLES ANUALES					
Gastos Comercialización	\$ 837.883,32	\$ 1.040.651,08	\$ 1.247.532,52	\$ 1.482.068,63	\$ 1.227.872,91
Materiales	\$ 1.564.476,34	\$ 2.010.664,99	\$ 2.410.385,19	\$ 2.863.537,60	\$ 3.401.882,67
Total Costos Variables	\$ 2.402.359,66	\$ 3.051.316,07	\$ 3.657.917,71	\$ 4.345.606,23	\$ 4.629.755,58

Fuente: Elaboración propia, 2018

En este caso, las estimaciones de los gastos administrativos varían conforme a la incorporación de nuevo personal en la empresa, en tanto que, los gastos comerciales variarán considerando que, para penetrar en el mercado, se plantea diversificar las estrategias de marketing y publicidad.

Tabla 19 - Cálculo punto de equilibrio

CÁLCULOS EQUILIBRIO	PUNTO	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	VENTAS EN PUNTO DE EQUILIBRIO
2018		\$ 4.128.474,04	\$ 2.402.359,66	\$ 6.047.117,37
2019		\$ 4.646.859,08	\$ 3.051.316,07	\$ 6.878.825,96
2020		\$ 5.094.163,76	\$ 3.657.917,71	\$ 7.540.978,82
2021		\$ 5.556.967,28	\$ 4.345.606,23	\$ 8.226.074,88
2022		\$ 6.063.751,09	\$ 4.629.755,58	\$ 8.552.311,49

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- Cálculos del período de recupero

Para el cálculo del período de recupero de la Sucursal de la Empresa Gallará y Cía., se toman los datos arrojados por el Flujo de Caja.

Tabla 20 - Flujo de Caja Económico

AÑO	F.E. A VALOR PRESENTE	F.E. ACUMULADO
0	-227.879,16	
2018	505.488,11	277.608,95
2019	820.332,02	1.097.940,97
2020	1.290.450,72	2.388.391,69
2021	1.852.203,32	4.240.595,01
2022	2.630.126,80	6.870.721,81

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Aplicando la fórmula:

$$PRI = a + (b - c)/d$$

$$PRI = 0,45 \text{ años} - 5,4 \text{ meses}$$

De esta manera podemos concluir que, dentro de un horizonte de 5 años, la inversión de este proyecto se recupera en 5 meses y 12 días.

Tasa de descuento

Es la rentabilidad mínima que se espera del proyecto, renunciando a invertir los recursos en otras áreas. Se emplea la fórmula CAPM: $K_e = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$.

Rf: es la tasa libre de riesgo. Si bien en Argentina es complejo hallar una tasa de estas características, para este proyecto se considera el rendimiento de un bono argentino denominado "BONAR 2022" el cual se considera apropiado ya que su vencimiento es similar al plazo del

proyecto, es en pesos y tiene una tasa nominal del 61,47%. (www.mediamanager.argenfunds.com.ar, 2019).

Rm: es la prima de riesgo, que se le ofrece al inversionista por asumir el riesgo de invertir. Al igual que en la tasa libre de riesgo es oportuno aclarar que una tasa de mercado de referencia también es difícil de determinar, para la misma se utiliza el valor el Merval, con un variación real interanual del 14.06% la cual se ajusta por la inflación determinada para el proyecto en 5 años (ver anexo 4) arrojando un valor de 91.72% (www.estadisticasbcra.com/indice_merval, 2018).

Coefficiente β : es el indicador de riesgo de cada sector. En este caso se utiliza el coeficiente Beta desapalancado para el sector de materiales de construcción de mercados emergentes que arroja un valor de 0,74. (http://www.damodaran.com, 2019).

Aplicando los mencionados valores a la formula obtendremos la tasa de descuento apropiada para evaluar de

$$K_e: 61,47\% + 0,74 * (91,72\% - 61,47\%) = 83,86\%$$

Tabla 21 - Tasa de descuento

PERIODO	FE	(1+i)^n	FNE al inicio
0	-\$ 227.879,16	1	-\$ 227.879,16
1	\$ 505.488,11	1,8386	\$ 274.938,46
2	\$ 820.332,02	3,3803	\$ 242.682,67
3	\$ 1.290.450,72	6,2148	\$ 207.641,95
4	\$ 1.852.203,32	11,4262	\$ 162.101,44
5	\$ 2.630.126,80	21,0076	\$ 125.198,60
Sumatoria de flujos de fondos netos al Inicio			\$ 784.683,96

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 22 Indicadores VAN y TIR

VAN	\$784683,96
TIR	277%

El valor actual neto es de \$784683,96, lo que implica que el proyecto a largo plazo generará más ingresos que lo que se obtendría invirtiendo el dinero en banco o en otra oportunidad. Se debe continuar con el proyecto.

La tasa interna de retorno es de 277%, es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión. El proyecto debe ser aceptado.

Realizando un análisis de sensibilidad, se determinó que para obtener un VAN=0, es decir, llegar a un punto de equilibrio en el cual es indiferente la concreción o no del proyecto, los costos de venta totales deberían aumentar en un 53.5% , lo cual es una posibilidad remota, ya que ante un escenario inflacionario que llevara a estos incrementos de costos inusuales y fuera de lo esperado los precios de venta aumentarían en consecuencia no alcanzando nunca el proyecto tal caída en los márgenes de ganancia. Paralelamente realizando el estudio de sensibilidad de precios de venta, para arribar a un VAN=0, se determina que deberían disminuir en un 11.9%. Respecto de la cantidad de unidades vendidas, el proyecto resiste una caída de hasta un 15.4% para llegar a un VAN=0.

- Conclusión de la Viabilidad Económica-Financiera

En el estudio de la viabilidad económica financiera se analizaron las diversas inversiones necesarias para llevar adelante el presente proyecto, proyección de servicios, presupuestos de gastos indirectos. Se elaboró un estado de resultados proyectados, en donde se determinó que existen utilidades netas positivas a partir del cuarto año. Se elaboró el flujo de caja económico, cálculos de punto de equilibrio, cálculos del período de recuperación, cálculos de VAN y de la TIR que permiten concluir que el proyecto es rentable económicamente.

6.14. Conclusiones

El objeto del presente estudio consistió en determinar la factibilidad de implementación de un proyecto de inversión para la apertura de una sucursal de tipo showroom a la Empresa Gallará y Cía S.A, ubicada en la Ciudad de Córdoba en el año 2018. Para ello se procedió a realizar un estudio que determinase la viabilidad de instalación de dicha sucursal.

Se seleccionó la Ciudad de Córdoba por la proximidad con la planta industrial y porque pese a que en esta zona en especial, existe un número importante de fabricantes de productos de hormigón premoldeados, no existe ningún otro que ofrezca el servicio de asesoría al cliente, en el ambiente dinámico y novedoso que se propone con el proyecto.

Del análisis realizado al mercado, se precisó un incremento en la demanda de los productos de hormigón, debido al aumento de las obras públicas y el crecimiento habitacional.

La nueva sucursal de la empresa Gallará y Cía S.A, estará bajo la dirección del gerente general de la empresa Gallará y Cía S.A., quién dirigirá las acciones gerente general, el gerente de administración y gerente de ventas de la sucursal. Para llevar adelante las actividades de la nueva

sucursal se requerirá la contratación de personal gerencial, administrativo y cuatro vendedores, quienes se encargarán de brindar atención personalizada a los clientes.

En cuanto a las instalaciones y equipos, para llevar adelante el proyecto se planteó la adquisición de nuevos equipos, así como el alquiler de un local donde pueda funcionar la nueva sucursal. Para ello, se prevé que los socios pueden cómodamente financiar la totalidad de este proyecto con fondos propios.

Posteriormente se elaboró el flujo de caja, que resultó positivo durante todo el período de dicha planeación y que determinaron indicadores favorables para el proyecto. También se procedió al cálculo del punto de equilibrio para los 5 años proyectados, con el objeto de determinar las unidades y ventas en punto de equilibrio, dato de interés que permite conocer el nivel a partir del que se dan las utilidades.

Lo antes planteado, debe ser considerado tomando en cuenta los riesgos que presenta toda inversión y que se encuentran vinculados con las variaciones que se dan en el mercado y los cambios que se producen en las necesidades de los clientes. En el caso en particular, para la empresa Gallará y Cía S.A., las variaciones que se dan en el mercado cambiario y el alza en la inflación constituye uno de los principales riesgos de llevar adelante el proyecto.

Para este proyecto, se obtuvo una TIR que arroja un 277% y supera ampliamente a la tasa de descuento estimada en 83,86%, con un VAN= \$784683,96 son indicadores muy favorables al desarrollo del proyecto.

Igualmente se calculó el período de recupero de la inversión, el cual se estableció en 5 meses y 12 días, convirtiéndolo en un proyecto muy atractivo para los socios. Luego de este

análisis, se puede concluir que el proyecto es viable económicamente y se recomienda llevarlo a la etapa de factibilidad.

7. Bibliografía

- Baca Urbina, G. (2001). Evaluacion de proyectos. Mexico: Mc Graw Hill.
- Carmona, I. (2008). Visiones del cambio en el método de depreciación. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Venezuela. Redalyc.
- Dexter (2003). Contabilidad Básica. Buenos Aires: La Ley SA.
- Baca, G. (2006). Evaluación de proyectos (5ta ed.). México: McGraw Hill.
- Bavaresco, A. (2006). *Proceso Metodológico en la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación*. Quinta Edición. Maracaibo: EDILUZ.
- Gallardo J. (1998). Formulacion y evaluacion de proyectos de inversion, un enfoque de sistemas. Mexico: Mc Graw Hill.
- Gómez, O. (2011). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles en Bucaramanga. Bogotá. Revista EAN
- Irazabal, A. A. (2001). Tablero Integral de Comando. Buenos Aires: Ediciones Aplicacion Tributaria SA.
- Kaplan Robert S y Norton David P. (1997). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kaplan Robert S, Norton David P. (2004). Mapas Estrategicos. Barcelona: Gestión 2000.
- Koonts Harold, H. W. (1997). Administracion. Mexico: Mc Graw Hill.
- Bernabeu, A. (2007). Estrategías de diseño estructural en la arquitectura contemporánea. Escuela Técnica Superior de Arquitectura. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid-España.

- Miguel A. (2001). *Proyectos de Inversion, formulacion y evaluacion para micro y pequeñas empresas*. Mexico: ITES.
- Misirlian, E., y Pérez, V. (s.f). *Análisis de la Industria del Cemento en Argentina*. Centro de Economía Regional. Escuela de Economía y Negocios. Universidad Nacional de San Martín.
- Nissen, R. (1998). *Curso de derecho societario*. Ad Hoc.
- Raspall., T. (2017). *Actores y estrategias empresarias en el mercado inmobiliario*. Un análisis de la oferta de vivienda nueva en la ciudad de Buenos Aires durante los primeros años de postconvertibilidad. Buenos Aires. Revista Scielo.
- Ruggirello., H. (2011). *El Sector de la Construcción en perspectiva. Internacionalización e impacto en el mercado de trabajo*. Buenos Aires. Editorial Aulas Abiertas y Andamios.
- Tavella., M. (2016). *Diagnóstico Ambiental de la Provincia de Córdoba*. Centro de Investigaciones y Transferencia de Tecnología y Estrategias para el Desarrollo. Buenos Aires. Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional.
- Westenfield, Ross. (1998). *Preparacion y evaluacion de proyectos de inversion: un enfoque de sistemas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Fuentes digitales

- Asociación Argentina del Bloque de Hormigón. (2018). *Manual Técnico de la Mampostería de Bloques de Hormigón*. Obtenido de <http://www.vitesa.com.ar/assets/manual-1.pdf>. Fecha de consulta: 4 de enero de 2019

Bartra., R. (2008). Populismo y Democracia en América Latina. Obtenido de: <https://www.letraslibres.com/mexico/populismo-y-democracia-en-america-latina>. Fecha de consulta: 4 de enero de 2019

Centro de Investigación y Transferencia en Tecnologías y Estrategias para el Desarrollo; Tavella. (2016). *Diagnóstico Ambiental de la Provincia de Córdoba*. Obtenido de file:///C:/Users/User/Documents/EGDownloads/CITED_diag_ambiental_Prov_Cordoba.pdf

Comercio y Justicia. (2017). *La venta de 0km en Córdoba, superior a la media nacional*. Obtenido de <http://comercioyjusticia.info/blog/economia/la-venta-de-0km-en-cordoba-superior-a-la-media-nacional/>

Diario Expansión. (31 de diciembre de 2018). Obtenido de <http://www.expansion.com/latinoamerica/2018/06/16/5b25088fe5fdea2d7c8b45f1.html>

Diario Jornada. (2 de enero de 2019). Obtenido de https://www.diariojornada.com.ar/186134/economia/para_el_ieric_mejora_el_empleo_formal_en_la_construccion/

Emprendedor.com. (18 de 06 de 2015). *Emprendedor.com*. Obtenido de <http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/126-por-que-necesitan-las-empresas-un-cuadro-de-mando-integral>

El Perfil (18 de diciembre de 2018) Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/politica/macri-no-solo-bajo-la-inflacion-tambien-crecio-la-industria-y-la-construccion.phtml>

Indec. (2017). *Censo Poblacional*. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=13

Infobae. (2017). *2017 llega con una recuperación del crecimiento y la inflación más baja en ocho años*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2017/01/01/2017-llega-con-una-recuperacion-del-crecimiento-y-la-inflacion-mas-baja-en-ocho-anos/>

Infobae; Gasalla. (2017). *Argentina continúa como el país con mayor presión tributaria del mundo*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2017/03/07/argentina-continua-como-el-pais-con-mayor-presion-tributaria-del-mundo/>

Infobae; Sticco. (2017). *La balanza comercial mantuvo el déficit por décimo mes consecutivo*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2017/11/23/la-balanza-comercial-mantuvo-el-deficit-por-decimo-mes-consecutivo/>

Infonegocios. (2016). *Moura quiere ser “la marca” de las baterías en Córdoba (un mercado de 500.000 unidades)*. Obtenido de <https://infonegocios.info/nota-principal/moura-quiere-ser-la-marca-de-las-baterias-en-cordoba-un-mercado-de-500-000-unidades>

Inversor Global (2015). Obtenido de <https://inversor.global/2015/10/los-costos-de-mantener-el-cepo-cambiaro/>. Fecha de consulta: 4 de enero de 2019

Diario La Voz. (4 de enero de 2019). Obtenido de: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/construccion-politica-y-economia-en-quinta-jornada-de-infraestructura>

La Nación. (2017). *Industria automotriz: vuelven las inversiones para sumar nuevos modelos y cortar con la dependencia de Brasil*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1916577-industria-automotriz-vuelven-las-inversiones-para-sumar-nuevos-modelos-y-cortar-con-la-dependencia-de-brasil>

Media Manager. (2019). Bonos Argentinos. Obtenido de http://mediamanager.argenfunds.com.ar/mediafiles/files/2019/4_4/0/0/15/3900.pdf

Damodaran (2019). http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Estadísticas Banco Central. (2019). Obtenido de http://www.estadisticasbcra.com/indice_merval

Montilla, A. (2017). Realidad virtual en Arquitectura. Más que una experiencia. Revista Digital Inesem. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/disenio-y-artes-graficas/realidad-virtual-arquitectura/>

Plataforma Arquitectura. (2018). Buckminster Fuller: Las más recientes noticias y obras de arquitectura. Recuperado en: <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/tag/buckminster-fuller>

WeareMarketing. (10 de 03 de 2016). *WeareMarketing*. Obtenido de <https://www.wearemarketing.com/blog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral-en-tu-negocio>

Anexos

Anexo I: Diagrama de Gantt

	2018																			
ACTIVIDAD/PERIODO	FEBRERO SEMANAS				MARZO SEMANAS				ABRIL SEMANAS				MAYO SEMANAS				JUNIO SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PROYECTO																				
Estudio de Mercado																				
Estudio Técnico																				
Estudio de Gestión																				
Estudio Financiero																				
Estudio Ambiental																				
Estudio Legal																				
Análisis y comparación de resultados-expectativas																				
Conclusión																				
Correcciones Varias																				
ENTREGA PROYECTO																				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 2: Estado de Situación Patrimonial Gallara y Cia. S.A.

EMPRESA GALLARÁ Y CIA	
Estado de Situación Patrimonial consolidado al 30 de Diciembre 2016	
Activo	
Activo Corriente	
Caja y bancos	1.940.858,91
Créditos	542.730,73
Otros Créditos	1.812.422,87
Bienes de Cambio	12.677.265,55
Inversiones	977.973,35
Total de Activo Corriente	17.951.251,41
Activo no Corriente	
Activos intangibles	416.810,33
Bienes de uso	8.296.934,47
Total de Activo no corriente	8.713.744,80
Total de Activo	26.664.996,21
Patrimonio y Pasivo	
Pasivo Corriente	
Deudas Comerciales	8.977.554,88
Deudas Fiscales	669.636,31
Deudas sociales y previsionales	1.937.257,83
Deudas Financieras	3.350.014,01
Otras deudas	150.000,00
Total pasivo corriente	15.084.463,03
Pasivo no Corriente	
Deudas Fiscales	787.653,43
Deudas sociales y previsionales	522.812,96
Deudas Financieras	1.040.395,62
Otras deudas	833.515,11
Total pasivo no corriente	3.184.377,12
	18.268.840,15
Patrimonio	
Patrimonio Neto	8.396.156,06
Total Patrimonio	8.396.156,06
Total Patrimonio y Pasivo	26.664.996,21

EMPRESA GALLARÁ Y CIA	
Estados de Situación Patrimonial consolidado al 30 de Diciembre 2.017	
Activo	
Activo Corriente	
Caja y bancos	8.084.996,41
Créditos	1.577.047,54
Otros Créditos	3.675.078,69
Bienes de Cambio	11.866.150,00
Inversiones	2.977.973,35
Total de Activo corriente	28.181.245,99
Activo no corriente	
Activos intangibles	364.709,04
Bienes de uso	10.708.391,35
Total de Activo no corriente	11.073.100,39
Total de Activo	39.254.346,38
Patrimonio y Pasivo	
Pasivo Corriente	
Deudas Comerciales	14.015.762,92
Deudas Fiscales	3.159.618,71
Deudas sociales y previsionales	2.965.642,92
Deudas Financieras	4.420.533,79
Otras deudas	150.000,00
Total pasivo corriente	24.711.558,34
Pasivo no Corriente	
Deudas Fiscales	667.798,60
Deudas sociales y previsionales	335.394,41
Deudas Financieras	3.381.049,25
Otras deudas	558.515,11
Total pasivo no corriente	4.942.757,37
Total pasivo	29.654.315,71
Patrimonio	
Patrimonio Neto	9.600.030,67
Total Patrimonio	9.600.030,67
Total Patrimonio y Pasivo	39.254.346,38

Fuente: Balance 2016 y 2017 Gallara y Cía. S.A.

Anexo 3: Entrevista.

1) ¿Cuál es la razón social de su empresa?

Gallará y Cía S.A, quienes se dedican a la fabricación y comercialización de techos, estructuras y elementos de hormigón premoldeados en la Ciudad de Córdoba.

2) ¿En qué año se constituyó? ¿legalmente también? (historia de la organización).

En el año 75 luego de haber estudiado ingeniería y haber trabajado en talleres metalúrgicos y en una fábrica de viguetas, se desarrolló un sistema productivo innovador de alta calidad combinando matrices y moldes metálicos. Se realizaron los ensayos antes de poner en funcionamiento el sistema para la producción de los nuevos productos.

3) ¿En qué consiste la misión de la empresa? ¿Cuáles son las políticas para alcanzarlas?
¿Cuál es la visión de la empresa?

Su misión principal es poder vender los productos. La política aplicada es la modernización con tecnología de vanguardia, que permita aumentar la producción, mejorando la calidad de los premoldeados, a fin de elaborar productos con capacidad para competir con las marcas más importantes del mercado.

4) ¿Hay alguna característica del servicio que ustedes prestan que los distingue de la competencia o de las demás empresas?

Contamos con asesoría personalizada a nuestros clientes sin cargos, adicional a características distintivas de nuestras piezas, como el caso de nuestros techos que no parecen elementos premoldeados si no piezas de madera. Igual podemos decir de nuestros pisos y paredes.

5) ¿Cuál es la dirección de la planta?

La compañía Gallara y Cía. SA posee su oficina administrativa y comercial en la calle Bv. Rivadavia n° 4379, B° Los Boulevares, Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba Argentina.

6) ¿Poseen algún objetivo de crecimiento empresarial?

Si, precisamente apostando cada vez más a nuestra expansión empresarial se estudia esta nueva propuesta de sucursal.

7) ¿Qué tipo de productos/trabajos realizan?

Techos, estructuras y elementos de hormigón, diseñados para satisfacer las necesidades de construcción tanto para la obra pública como privadas. Decorativos y urbanos como: antepechos, bancas, basamentos, capiteles, cazuelas, cenefas, columnas cuadradas, columnas redondas, cordonetas, gárgolas, Kit de plazas, maceteros, mesas, molduras clásicas, molduras modernas, pérgolas, tapa muros, tapas; para instalaciones e infraestructura como: Apoyos, cámaras, canales U, mojones de gas, pilares de luz, placa grada, slats para criaderos, bebederos feedlot, comederos feedlot, además de piezas especiales como chimeneas y refugios.

8) ¿Qué oportunidades encuentran hoy en su mercado? ¿y de la economía nacional? ¿amenazas?

Las oportunidades vienen dadas por el gran crecimiento de la industria de la construcción.

9) Con respecto a la inflación ¿Cómo se maneja con los precios de los insumos y materias primas? ¿y con los precios de venta?

Nuestras listas de precios se van actualizando teniendo en cuenta los aumentos al personal y la materia prima para la fabricación de nuestras estructuras.

10) ¿Qué fortalezas y debilidades encuentran dentro de su entidad?

La empresa es una PYME, con una experiencia superior a 30 años en el sector. Su ubicación tiene como ventaja la cercanía a sus principales clientes y sucursales de venta al público, lo que facilita la distribución del producto

Su estrategia empresarial está bien definida, de alianza con otras empresas del sector. Se otorgan incentivos salariales a los empleados por mayor producción y venta.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4: Expectativa de inflación.

Expectativas de Inflación	
Año	Índice
2018	14,7
2019	14,1
2020	9,1
2021	8,5
2022	8,5

Fuente: Elaboración propia, 2018.