

TRABAJO FINAL DE GRADO

CONTADOR PÚBLICO



*PROYECTO DE INVERSION PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE
PANADERIA ARTESANAL LA FAMILIA*

NOMBRE: QUINTEROS, NATALIA GIMENA

LEGAJO: CPB04554

DNI: 34.884.367

TUTOR: GONZALEZ, EDUARDO

Resumen

La elección del tema a desarrollar surge ante una necesidad o también podría denominarse inquietud de un empresario que desea conocer si es conveniente o no la apertura de una sucursal de su panadería. Esta idea nace de una anterior, que fue la de anexar al negocio existente una cafetería, pero dada la insuficiencia de espacio físico, ello no fue posible.

Por estas razones se evaluara la posibilidad de ubicar esta nueva sucursal en un lugar estratégico de la ciudad, evaluando los costos y futuros beneficios que se obtendrán. Se requiere un relevamiento del sector a donde se situara la misma de modo que puedan conocerse los futuros competidores, clientes, preferencias de los consumidores, accesos a materias primas, entre otros.

Las tareas a desarrollar consistirán en evaluar cada uno de estos aspectos obteniendo datos reales acerca de la futura inversión que se pretende para mostrarle al empresario cuáles serán las posibilidades y limitaciones a las que deberá enfrentarse de manera que pueda tomar una decisión conociendo la realidad a la que se enfrenta.

Palabras claves: panadería, inversión, relevamiento, costos, beneficios.

Abstract

The choice of the topic to develop arises from a need or could also be called a concern of an entrepreneur who wants to know if it is convenient or not the opening of a branch of your bakery. This idea was born from an earlier one, which was to annex a cafeteria to the existing business, but given the insufficient physical space, this was not possible. For these reasons the possibility of locating this new branch in a strategic place of the city will be evaluated, evaluating the costs and future benefits that will be obtained. It requires a survey of the sector where it is located so that future competitors, customers, consumer preferences, access to raw materials, among others, can be known. The tasks to be carried out will consist in evaluating each of these aspects, obtaining real data about the future investment that is intended to show the entrepreneur what the possibilities and limitations will be faced in a way that can make a decision knowing the reality to the that faces.

Key words: bakery, investment, survey, costs, benefits.

Índice

Resumen	1
Abstract	2
1. Introducción	7
2. Justificación	8
3. Objetivos	8
3.1. Objetivo general	8
3.2. Objetivos específicos	8
4. Marco teórico	10
4.1 Las empresas de familia y panadería	10
4.1.1 Definición y características	10
4.1.2 Las empresas familiares en el mundo	11
4.1.3 Las panaderías en Río Cuarto	12
4.2 Proyecto de inversión	13
4.2.1 Definición	13
4.2.2 Tipos de proyectos de inversión	13
4.2.3 Concepto de viabilidad. Tipos	14
4.2.3.1 Viabilidad de mercado	15
4.2.3.2 Viabilidad técnica	17
4.2.3.3 Viabilidad organizacional	18
4.2.3.4 Viabilidad legal	18
4.2.3.5 Viabilidad ambiental	19
4.2.3.6 Viabilidad económica y financiera	19
4.2.4 Herramientas de análisis de los flujos de fondos logrados	21
4.3 Otras herramientas de análisis	26
4.3.1 Las 5 P de marketing	26
4.3.2 Matriz FODA	27
4.3.3 Misión, visión y valores	29
5. Marco metodológico	31

5.1 Diagrama de Gantt	34
6. Contexto de la organización	36
6.1. Análisis económico	36
6.2 Incremento salarial.....	38
6.3 Inflación esperada	39
6.4 Crecimiento del PBI.....	39
7. Diagnostico	41
7.1 Orígenes de la empresa	42
7.1.1 Historia de su creación	42
7.2 Características de la organización.....	43
7.2.1 Actividad	43
7.2.2 Misión.....	43
7.2.3 Visión	44
7.2.4 Valores.....	44
7.2.5 Compromisos.....	44
7.2.6 Matriz FODA.....	45
7.3 Análisis comercial del sector	45
8. Desarrollo	48
8.1 Estudio de mercado	48
8.1.1 Determinación de la demanda	48
8.1.2 Conclusiones de las encuestas	61
8.1.3 El precio de venta	62
8.1.4 Análisis de la competencia	64
8.1.5 Plan de Marketing.....	67
8.1.5.1 Plaza.....	67
8.1.5.2 Promoción.....	67
8.1.5.3 Personas	67
8.1.5.4 Producto	68

8.1.6 Proyección de demanda	68
8.2 Estudio técnico	76
8.2.1 Localización	76
8.2.1.1 Macro- localización	76
8.2.1.2 Micro- localización.....	77
8.2.2 Descripción del inmueble	78
8.2.3. Acceso a tecnologías	79
8.2.4 Descripción del mobiliario y equipamiento	79
8.2.5 Descripción de las actividades.....	80
8.3 Estudio organizacional.....	81
8.3.1 Personal requerido	81
8.3.2 Remuneraciones pactadas.....	83
8.4 Estudio legal e impositivo.....	85
8.4.1 Forma jurídica	85
8.4.2 Trámites para el inicio de la actividad.....	85
8.4.3 Análisis impositivo	87
8.5 Estudio ambiental.....	90
8.6 Estudio económico- financiero	91
8.6.1 Inversión inicial	91
8.6.2 ¿Qué sucede con el IVA de la inversión inicial?.....	95
8.6.3 ¿Evaluación con o sin inflación?	96
8.6.4 Financiación de la inversión inicial.....	96
8.6.5 Costos fijos y variables.....	96
8.6.5.1 Costos fijos mensuales erogables	96
8.6.5.2 Costo variable mensual.....	99
8.6.6 Ingresos proyectados	101
8.6.7 Cálculo de la tasa de costo de capital	102

8.6.8 Flujo de fondos proyectado	103
8.5.7 Estimación de indicadores	104
8.6.9 Análisis de sensibilidad	106
8.6.9.1 Sensibilidad de las ventas proyectadas	106
8.6.9.2 Sensibilidad en el margen de utilidad	107
9. Conclusiones generales	109
11. Recomendaciones profesionales	111
12. Bibliografía	112
13. Anexos	116
12.1 ANEXO 1: Encuesta para los futuros clientes	116
12.2 ANEXO 2: Entrevista con el propietario	117
10.3. ANEXO 3: Acuerdo y escala salarial 2017	118
10.4. ANEXO 4: Trámites para el inicio de una actividad en Río Cuarto	124
10.5. ANEXO 5: Código Ambiental de la ciudad de Río Cuarto, Ordenanza 1431/07	126
10.6. ANEXO 6: Reglamento Bromatológico Municipal	129
10.7. ANEXO 7: Formulario N° 349	144
10.8 ANEXO N° 9: Formulario N° 600/A	146
10.9 ANEXO N° 10: Formulario 600/B	148
10.10 ANEXO N° 11: Formulario 600/C	149
10.11 ANEXO N° 12: NCA	150

1. Introducción

Todo empresario persigue como fin último el crecimiento y la expansión de su negocio, es por ello que dedica tiempo y esfuerzo para que todo marche de la mejor manera posible. Una de las formas de crecer es mediante el ahorro, aunque también vale el financiamiento de terceros con el fin de invertirlos ya sea en nuevos proyectos, o ampliar en el rubro existente.

En el presente trabajo final de graduación, se aborda un proyecto de inversión para la apertura de una sucursal de panadería, cuya casa central ya tiene asiento y existencia desde hace varios años en barrio Alberdi de la ciudad de Rio Cuarto.

El estudio y desarrollo del proyecto de inversión se desarrollará en el año en curso, y en caso de resultar favorable y factible el análisis del mismo, la apertura de la nueva sucursal está pensada para el año 2019.

El relevamiento del sector será uno de los aspectos claves a considerar, así como también las demás viabilidades. Se realizará un exhaustivo estudio de mercado para conocer el comportamiento de la demanda, complementando el análisis con el uso de herramientas financieras como el VAN, la TIR, la tasa de descuento, y los métodos determinantes de retorno de capital, que permitan arribar a una conclusión a cerca de la factibilidad o no de llevar adelante el proyecto en mente.

A través de este trabajo se pretende facilitar la toma de decisiones del propietario inversor.

2. Justificación

El tema elegido para el desarrollo del TFG nace a partir de la inquietud del propietario de la firma en ampliar su negocio mediante la incorporación de una nueva sucursal.

La posibilidad de contar con información es un punto clave de consideración. El dueño del negocio tiene experiencia desde hace varios años en el rubro y ello resulta ser crucial para el desarrollo de esta nueva alternativa de negocio.

3. Objetivos

3.1. *Objetivo general*

Analizar la viabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión que consiste en la apertura de una sucursal de una panadería, cuya denominación es Panadería Artesanal “La Familia” en un sector estratégico del barrio banda norte, de la ciudad de Rio Cuarto, a concretarse en el periodo 2019.

3.2. *Objetivos específicos*

- Realizar un estudio de mercado que permita conocer el comportamiento y características de la demanda del sector a fin de satisfacerla, así como los competidores y sus características.
- Determinar el tamaño y localización óptima del proyecto, así como el personal y las actividades a desarrollar.
- Adaptar el funcionamiento de la empresa a la normativa vigente.
- Sintetizar la información respecto de costos e ingresos en un flujo de caja que permita visualizar el rendimiento del proyecto.



- Realizar un análisis de sensibilidad respecto al escenario base.

4. Marco teórico

4.1 Las empresas de familia y panadería

4.1.1 Definición y características

Existe un sin número de definiciones brindadas por diversos autores respecto a las empresas familiares. Sin embargo, pese a las discrepancias en cada una de las definiciones y siguiendo a Arenas Cardona & Rico Balvin (2014), la mayoría comparten los siguientes elementos:

- La propiedad o el control de la empresa está en manos de uno o varios miembros de la familia.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa mediante la ocupación de cargos gerenciales dentro del ente.
- La intención de transferir la empresa a generaciones futuras de manera que la titularidad siga en poder del mismo clan familiar.

Seguendo Arenas Cardona & Rico Balvin (2014), se considera adecuado y prudente elaborar en toda instancia de la empresa un protocolo familiar que otorgue mayor formalidad, evitando los conflictos característicos de este tipo de empresas. Se pueden mencionar las siguientes razones que justifican la necesidad de este protocolo:

- Permitir mantener la cohesión y armonía familiar;
- Permitir determinar los objetivos de la empresa familiar;
- Permitir compatibilizar los intereses familiares y los empresariales;
- Permitir prever el mecanismo para la sucesión de la empresa;
- Permitir regular el patrimonio, a fin de evitar la confusión entre el patrimonio de la empresa y el familiar;

- Facilitar la gestión empresarial.

4.1.2 Las empresas familiares en el mundo

“La empresa familiar es la forma de propiedad más extendida en el tejido empresarial internacional” (Tapies, 2011, pág. 14).

Siguiendo a Martínez Echazarraga (2010), la mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar. Actualmente la mayoría de las empresas del mundo son de propiedad familiar y cada vez retoman mayor importancia su estudio y análisis académico, puesto que representan la mayor parte del PBI de los países.

El cuadro que sigue muestra la participación de las Pymes familiares en el PBI del país:

PAÍS	FUENTE DE LOS DATOS	% DE EMPRESAS FAMILIARES	PARTICIPACIÓN EN EL PIB	CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
AMÉRICA				
Argentina	Perkins (2003)	65%		
Brazil	Bernhoft Consulting Group, 2002	90%	65%	
Chile	Martinez, 1994	75%	50% - 70%	
Canada	Deloitte y Touche, 1999		45%	
Estados Unidos	Astrachan y Shanker, 1996	96%	40%	60%
EUROPA				
Alemania	Klein, 2000	60%	55%	58%
	Family Business International Monitor 2008	79%		44%
Bélgica	Crijns, 2001	70%	55%	
Chipre	Poutziouris, 2002	80%		
Dinamarca	Sorenson, - Vaecelar y Lehtinen, 20		45%	
España	Gallo; Cappys y Estapé, 1995	75%	65%	
	Family Business International Monitor 2008	85%		42%
Finlandia	Vaecelar y Lehtinen, 2001	80%	40% - 45%	
	Family Business International Monitor 2008	91%		41%
Francia	ADMEPIGEEP	>60%	>60%	45%
Gran Bretaña	Family Business International Monitor 2008	83%		49%
	Poutziouris 2003	70%	>50%	
Grecia	Poutziouris, 2002	80%		
Holanda	Floren, 1998	74%	54%	43%
	Family Business International Monitor 2008	61%		31%
Irlanda	Sunday Business Post, April 9, 1995			40% - 50%
Islandia	National Economic Institute, 2001		47%	
Italia	Corbetta, 1995	93%		79%
	Family Business International Monitor 2008	73%		52%
Polonia	Niedbala, 2002	50% - 80%	35%	
Portugal	Regoso, 1997	70%	60%	
Suecia	Emilg, 2000	79%		
	Family Business International Monitor 2008	79%		61%

Figura 1: Incidencia de las empresas de familia en el PBI de los países del mundo

Fuente: Martínez Echazarraga (2010)

4.1.3 Las panaderías en Río Cuarto

Según Bruno Prizón (2019), presidente de la cámara de panaderos de Río Cuarto, en el año no fue un año de progreso para el sector, mientras que el 2019 comenzó mucho peor.

A la caída de las ventas del 30 por ciento que arrastran desde los últimos dos meses del 2018, se le suma la época estival, cuando habitualmente disminuye la comercialización. Desde el sector señalan que han soportado un incremento del 300% en el precio de la harina durante el año pasado, a la par que la suba en la tarifa de los servicios.

“La situación es muy complicada, con una caída del 30 al 35% en las ventas. Además de lo que subieron las tarifas de los servicios y los insumos. La harina aumentó 300 por ciento el año pasado. A principios del 2018 la bolsa costaba 300 pesos, y en diciembre terminó en 900” (Bruno Prizón, presidente de la Cámara de Panaderos de Río Cuarto, entrevista realizada).

Como se observa, la situación actual del rubro está complicada, lo que guarda relación directa con la situación general del país.

En base a una nota de El Puntal (2018), los panaderos fijaron los precios de referencias establecidos por CIPAC para sus productos, luego de advertir el impacto que el sector viene padeciendo por las subas en los costos y la caída en las ventas.

De la observación directa del evaluador y entrevistas a diversas panaderías, resultó que, por ejemplo, el kilo de pan mignon, que estaba en torno a los \$ 70, pasó a ubicarse entre los 75 y los 85 pesos. En tanto, el precio de referencia para los 300 gramos de pan Felipe quedó entre 20 y 25 pesos.

Según fuentes del sector, la disminución de las ventas y la desmejoría del sector se atribuye a las siguientes variables:

- Suba de precios de insumos: harina, manteca, margarinas y materias grasas.

- Servicios de energía eléctrica y gas.

4.2 Proyecto de inversión

4.2.1 Definición

Gabriel Baca Urbina en su libro *Evaluación de Proyectos* (2013), afirma que: “El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio útil a la sociedad.” (p. 2).

Siguiendo a Nassir Sapag Chain (2007), el surgimiento de un proyecto debe pensarse como una manera de aprovechar una oportunidad latente.

Siguiendo Nassir Sapag Chain (2007), un proyecto de inversión puede definirse como un plan al cual se le asignan diferentes recursos escasos o limitados, con el objetivo de obtener un rendimiento económico en un determinado periodo de tiempo.

Siguiendo a Spidalieri (2010), la evaluación de un proyecto de inversión permite a los dueños tener una idea clara respecto de la rentabilidad que arrojaría el negocio, los capitales aportados por los inversores y la capacidad propia de pago.

Tal cual lo mencionara Spidalieri (2010), una correcta evaluación supone la proyección de ingresos y egresos relacionados a la actividad de la manera más objetiva posible, a fin de mostrar conclusiones que faciliten la toma de decisiones.

4.2.2 Tipos de proyectos de inversión

Siguiendo a Nassir Sapag Chain (2007), las inversiones se pueden clasificar en:

- Inversiones dependientes: “son aquellas que para ser realizadas requieren otra inversión” (Sapag Chain, 2007, pág. 17).
- Inversiones independientes: “son las que se pueden realizar sin depender ni afectar o ser afectadas por otros proyectos” (Sapag Chain, 2007, pág. 18).
- Inversiones mutuamente excluyentes: se trata de proyectos opcionales.

Siguiendo a Spidalieri (2010), en base a la finalidad de la inversión que se desea llevar a cabo, surgen las siguientes clasificaciones:

- Outsourcing: consiste en analizar la posibilidad de tercerización de algunas tareas para que la empresa se enfoque en sus actividades centrales, dedicándose a lo que mejor saben hacer y dejando en manos de terceros las actividades que no son sus principales.
- Internalización: se analiza la posibilidad de llevar adelante una integración vertical con otras firmas.
- Reemplazo: se analiza la conveniencia de reemplazar bienes de uso o maquinarias productivas.
- Ampliación: se analiza la conveniencia de ampliar la capacidad productiva de la empresa.
- Abandono: se analizar la conveniencia de abandono de una actividad.

4.2.3 Concepto de viabilidad. Tipos

“La viabilidad o factibilidad de un proyecto de inversión se determina por la posibilidad de implementarlo” (Martin Hamilton Wilson, *Formulación y Evaluación de Proyectos Tecnológicos Empresariales Aplicados*, 2005, p. 18).

En base a aquella definición, para llevar adelante el análisis de un proyecto de inversión, la evaluación se realiza desde diferentes perspectivas o viabilidades:

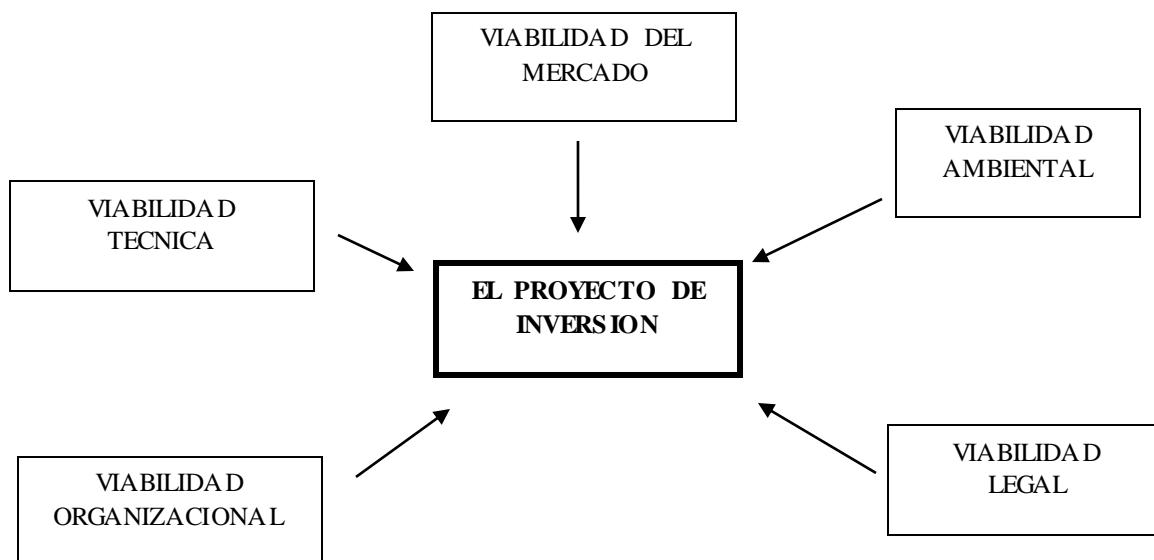


Figura 2: Los tipos de viabilidad

Fuente: elaboración propia

4.2.3.1 Viabilidad de mercado

Siguiendo a Spidalieri (2010), una comprensión adecuada del mercado que se relacionará con el nuevo negocio adquiere un carácter relevante para estimar las variables económicas y financieras que se involucran en el caso.

Es importante conocer no solamente cómo se comportará el consumidor, sino también comprender el rol de los proveedores, los competidores, el producto o servicio a ofrecerse, el precio de mercado, entre otros aspectos.

Siguiendo a Fernández Nogales (2014), en el estudio de mercado existen diversas técnicas que permiten obtener información:

- Referidas al mercado propiamente dicho: la segmentación del mercado, el análisis de la competencia, las características de la demanda, los potenciales competidores y otros productos sustitutos.
- Referidas a los precios: la fijación de precios del negocio, el análisis de los precios de la competencia y la relación ventas, calidad y precios.
- Referidas al producto: como el lanzamiento de nuevos productos, la eliminación o modificación de los productos existentes y las pruebas de productos.
- Referidas a la distribución: determinar los canales de comercialización adecuados, puntos de ventas favorecidos, políticas de stock y almacenamiento, entre otros.

Siguiendo a Baca Urbina (2010), la demanda es la cantidad de bienes y/o servicios de una calidad específica que el mercado podría adquirir a un precio determinado.

En base al autor mencionado en el párrafo anterior, la demanda propiamente dicha se puede clasificar de la siguiente manera:

- Según su oportunidad
 - Demanda satisfecha: cuando se ofrece al mercado exactamente lo que requiere.
 - Demanda insatisfecha: cuando lo ofrecido o producido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado.
- Según su necesidad:
 - Demanda de bienes social y nacionalmente necesarios
 - Demanda de consumo no necesario o bienes suntuarios.
- Según su temporalidad:

- Demanda continua
- Demanda cíclica o estacional
- Según su destino
 - Demanda de bienes finales
 - Demanda de bienes industriales o intermedios

4.2.3.2 Viabilidad técnica

Siguiendo a Nassir Sapag Chain (2011), este estudio busca determinar si el negocio planteado puede llevarse adelante tanto física como materialmente. Comprende el análisis de tamaño, localización y necesidades de recursos humanos y materiales.

Siguiendo a Baca Urbina (2010), al hablar de tamaño de un proyecto se hace referencia a su capacidad de unidades de producción o de prestación de servicios por unidad de tiempo.

Según Nassir Sapag Chain (2011), relacionado a la capacidad surgen conceptos relevantes:

- Capacidad ideal o teórica.
- Capacidad normal.
- Capacidad máxima.

Según Baca Urbina (2010), el tamaño óptimo de un proyecto de inversión se da cuando opera con costos tan eficientes que suponen una rentabilidad máxima de la firma.

En cuanto a la localización adecuada de un nuevo negocio y siguiendo a Nassir Sapag Chain (2011), será aquella que posibilite el cumplimiento de los objetivos propuestos para el proyecto y considerando siempre que no es un aspecto que pueda modificarse fácilmente.

Dos conceptos se relacionan a este punto: macrolocalización (región o zona) y microlocalización (lugar específico de una región).

Siguiendo a Baca Urbina (2010), se pueden mencionar los siguientes factores a considerar la localización:

- Geográficos
- Institucionales
- Sociales

4.2.3.3 Viabilidad organizacional

Siguiendo a Nassir Sapag Chain (2011), este estudio persigue determinar si existen capacidades generales internas y de gestión de la empresa para lograr su correcta implementación.

En este punto se trabajan aspectos tales como: misión, visión y objetivos del ente, organigramas, funciones del personal, entre otros.

4.2.3.4 Viabilidad legal

Siguiendo a Spidalieri (2010), implica la revisión de variables legales y fiscales del nuevo negocio. Las cuestiones en materia impositiva y laboral no pueden perderse de vista en ningún momento, pues de omitirlas ya sea total o parcialmente, el ente estará expuesto a ser pasible de sanciones tanto económicas como restricciones de tipo legal.

La Administración de Fiscal de Ingresos Públicos (2019) apoyado en normativas provinciales y municipales, establecen una serie de impuestos tanto nacionales como provinciales que recaen tanto sobre las personas físicas como jurídicas:

- Impuestos nacionales

- Impuesto a las ganancias.
- Impuesto al valor agregado.
- Cargas y contribuciones sociales.
- Autónomos.
- Impuestos provinciales
 - Impuesto a los ingresos brutos.
- Impuestos municipales
 - Tasa de comercio e industria.

4.2.3.5 Viabilidad ambiental

Según Sobrero (2009), el estudio ambiental cobra cada vez mayor relevancia en las evaluaciones de proyectos de inversión.

Siguiendo a Nassir Sapag Chain (2011), se busca aquí determinar si el nuevo negocio tendrá un impacto ambiental de relativa importancia.

4.2.3.6 Viabilidad económica y financiera

Siguiendo a Nassir Sapag Chain (2011), es el estudio en el que se proyectan los costos e ingresos asociados al negocio. Se incluyen aspectos tales como: la inversión inicial total, capital de trabajo, costos de operación, ingresos, costos financieros, amortizaciones, entre otros aspectos relacionados.

Una vez logrado aquello, se debe trabajar con flujos de efectivo relevantes futuros, probables y pertinentes. Para ello es necesario tener en cuenta:

- Los flujos relevantes son los percibidos: cobros y pagos.

- Los flujos deben ser incrementales: diferencia entre flujos de fondos futuros que se lograrían con el proyecto y aquellos que se obtendrían sin emprenderlo.
- No incluir costos hundidos: costos que han sido incurridos en el pasado y que no pueden ser recuperados.
- Considerar los costos de oportunidad: tener en cuenta la alternativa que se descarta por emprender una determinada inversión
- Incluir la inversión en capital de trabajo neto: inversión en disponibilidades de efectivo, inventarios y en cuentas por cobrar.
- Los flujos deben ser después de impuestos, porque los impuestos pagados son un flujo de salida de efectivo.
- Costos de financiamiento: en una primera etapa no incluir los intereses pagados ni ningún otro costo de financiamiento, porque se desea evaluar la rentabilidad propia del proyecto o la rentabilidad económica del proyecto. Además, se deben considerar todos los aportes, ya sean de los propietarios como de terceros (préstamos).

En una segunda instancia, se analizará la rentabilidad del proyecto considerando los costos de financiamiento o también conocida como rentabilidad financiera del proyecto, pero solo considerando los aportes de los propietarios.

La importancia radica en que, si la rentabilidad financiera del proyecto es superior a la rentabilidad económica del mismo, existe “apalancamiento financiero positivo”. Es decir, que aumenta la rentabilidad financiera del proyecto gracias al endeudamiento que genera la obtención de préstamos.

Por el contrario, si la que predomina es la rentabilidad económica sobre la financiada, hablamos de “apalancamiento financiero negativo”, en este caso, endeudarse resulta improductivo para el proyecto.

- Tener en cuenta la inflación. Existen dos métodos:
 - Se corrigen los FNF teniendo en cuenta la tasa de inflación estimada en cada periodo.
 - Se corrige la tasa de costo del capital restándosele la inflación proyectada en cada periodo.

“Se prevé que una inversión es el sacrificio de un consumo actual por otro mayor que se espera en el futuro. Al ser esto así, lo que debe ser relevante en la evaluación de un proyecto son los flujos reales, en lugar de sus valores nominales. En economías con inflación, en consecuencia, los flujos nominales deberían convertirse a moneda constante de manera tal que toda la información se exprese en términos de poder adquisitivo del período cero del proyecto, suponiendo que éste representa el período en que se evaluará económicamente” (Sapag Chaín, Preparación y Evaluación de Proyectos 2º Edición, 2007, pag. 286). Con lo que trabajar sin inflación es lo más recomendable.

Otro punto relevante dentro de los flujos de fondos, es si debe considerarse o no al IVA generado de las operaciones. Siguiendo a Sapag Chaín (2011), se considera como más óptimo no considerar este componente por cuanto la empresa solo actúa como intermediaria entre el fisco y los contribuyentes.

4.2.4 Herramientas de análisis de los flujos de fondos logrados

Dentro de las herramientas para el análisis de los proyectos de inversión se mencionan los siguientes conceptos relacionados:

- Tasa de costo de capital: siguiendo a Nassir Sapag Chain (2011), el costo de capital representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada por parte de los socios, de manera que se compense el costo de oportunidad de los recursos propios de los inversores.

A través de este indicador se decidirá la conveniencia de llevar a cabo o no el emprendimiento. Es una variable que posee una gran sensibilidad, de allí la importancia de su correcta determinación.

La rentabilidad esperada para la empresa puede determinarse a través de los siguientes métodos, según el tipo de análisis que se desee llevar a cabo: el CAPM y el WACC.

- El modelo CAPM “es utilizado para determinar la tasa de rentabilidad teóricamente requerida para un cierto activo, acción o proyecto, normalmente agregado a un portafolio adecuadamente diversificado y a través de estos datos obtener la rentabilidad y el riesgo de la cartera total” (Bujan Perez, 2018).

Es decir, este modelo de tasa de corte se utiliza para analizar financieramente a un proyecto de inversión.

Su fórmula de cálculo es: $E(k) = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f)$

Referencias:

k = Tasa de costo del capital esperada para el activo i .

R_f = Tasa de rentabilidad de libre riesgo. Es el rendimiento que otorgan determinados activos financieros como los títulos

públicos del Gobierno Estadounidense los cuales cuentan con un riesgo muy bajo o prácticamente nulo.

β = Riesgo Sistemático. Es el riesgo propio e inherente del sector en el cual se encuentra el proyecto.

R_m = Rentabilidad esperada del mercado.

- El WACC, siguiendo a Spidalieri (2010), se aplicará para determinar cuál es la tasa de costo de capital recomendable para un activo que genera flujos de fondos, el cual se encuentra conformado en parte por recursos propios del inversionista y en parte por recursos de terceros.

La fórmula que aplica es la siguiente:

$$WACC = K_i * \frac{PN}{A} + K_d * (1 - t) * \frac{P}{A}$$

Referencias:

K_i = Retorno del equity. Tasa de retorno para los recursos propios calculada mediante el modelo CAPM.

PN = Patrimonio Neto.

A = Activo.

K_d = Tasa de Costo de la deuda.

P = Pasivo.

Según Spidalieri (2010), esta fórmula permite ponderar la tasa del costo del capital de los fondos propios y el de los fondos provenientes de fuentes de terceros, y se usa para un análisis económico.

- Valor actual neto (VAN): siguiendo a Spidalieri (2010), el VAN es un indicador dinámico pues supone la sumatoria de flujos de fondos netos que han sido descontado previamente a una tasa de descuento o costo de capital.

La fórmula para calcularlo es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Referencias:

Y_t : Flujo de ingresos del proyecto.

E_t : Egresos.

I_0 : Inversión inicial.

i : Tasa de descuento.

Siguiendo a Nassir Sapag Chain (2011), según sea el valor que asuma el VAN, se aplican las siguientes reglas de decisión:

- $VAN > 0$: Se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado (tasa k) y se obtiene un excedente. Se acepta el proyecto por ser rentable.
 - $VAN=0$: Se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado (Tasa K). Se acepta el proyecto.
 - $VAN < 0$: En este caso, puede que se recupere la inversión y se obtenga un rendimiento inferior al deseado. O sólo se recupere la inversión (sin rendimiento) o no se recupere la inversión.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): siguiendo a Spidalieri (2010), es la tasa que hace nulo al VAN.

Su fórmula de cálculo se expresa del siguiente modo:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Seguendo a Spidalieri (2010), la TIR se interpreta como la tasa de retorno por cada peso invertido y mantenido dentro del proyecto. La regla para aceptar o rechazar un proyecto utilizando la TIR, deviene de su relación con la tasa de costo de capital, de ello se deriva:

- $TIR > k$: Se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado (tasa k) y se obtiene un excedente. Se acepta el proyecto.
 - $TIR = k$: Se recupera la inversión inicial y se obtiene el rendimiento mínimo deseado. Se acepta el proyecto.
 - $k > TIR > 0$: Se recupera la inversión inicial y se genera un rendimiento positivo dado por el valor de la TIR, pero inferior al deseado por el accionista. Se rechaza el proyecto.
 - La TIR al igual que el VAN es uno de los indicadores más utilizados para evaluar proyectos de inversión.
- Período de recupero: Determina en cuantos periodos se recupera el capital inicial invertido. Cuando los beneficios netos generados por el proyecto son constantes el mismo se calcula de la siguiente forma:

$$PR = IN_0 / BNO$$

Donde:

IN_0 = Inversión inicial al momento cero.

BNO = Beneficio neto constante.

El análisis se basa en estimaciones de lo que se espera obtener como beneficios, netos de costo en un horizonte de tiempo.

Una de las limitaciones más importantes del período de recupero, según Sapag Chaín (2011), es que compara flujos ubicados en distintos momentos de tiempo, siendo el cálculo del período de recupero descontado el que permite solucionar esta contingencia.

4.3 Otras herramientas de análisis

4.3.1 Las 5 P de marketing

Spidalieri (2010), considera que el análisis de la estructura del mercado se podría dividir en un análisis estratégico y un análisis operativo, integrado este último por los siguientes conceptos:

Producto: Es cualquier bien, servicio o idea que se lanza en el mercado. Entre las funciones del marketing están:

- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
- Mantenimiento, modificación o abandono del producto.
- Marca e imagen.
- Envase y etiquetado.

A los clientes les interesa qué hace el producto y cómo los ayuda, por ello es necesario definir el resultado último que el cliente obtendrá, el beneficio o el cambio que producirá en la vida del cliente.

Precio: Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o satisfacción, derivada de la compra y el uso o consumo del producto.

El establecimiento de precios es muy sensitivo, pequeños cambios en el mismo pueden significar cambios dramáticos en los resultados que se obtengan. De allí la importancia de pensar en la estrategia de fijación de precios.

Promoción: Con la promoción se busca crear en el cliente razones para adquirir un producto que se está comercializando. También se busca comunicar las características y beneficios del producto, y que se recuerde o se compre la marca/producto. Aquí es importante definir cuál es el o los medios que se elegirán para publicitar.

Personas: Son las que se dedican al seguimiento del producto y de la relación con los clientes luego de la compra del producto. Está absolutamente comprobado que muy pocos clientes cambian de compañía por fallas en el producto o servicio, la mayoría lo hace porque no reciben el servicio adecuado que se debe brindar a un cliente que no recibió lo que esperaba.

Plaza: Es el lugar donde se venden los productos, hay cuatro elementos que configuran el modo en el que el los mismos llegan al cliente: canales de distribución, planificación de la distribución, distribución física y comercialización (Retamozo 2011).

4.3.2 Matriz FODA

Siguiendo a Villagomez Cortes, Mora Brito, Barradas Troncoso, & Vazquez Selem (2014), la matriz FODA, así definida por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es una herramienta que se utiliza para efectuar el diagnostico de una organización, y permite conocer el entorno tanto interno como externo que la rodea.

Definiendo a cada uno de los conceptos y siguiendo a Ramírez Rojas (2009) resulta:

- **Fortalezas:** son las características internas que otorgan a la organización una ventaja competitiva. Son sus propios atributos que la identifican y diferencian

del resto de las organizaciones, por ejemplo pueden mencionarse: horarios de atención, calidad de sus productos, trato con el cliente, bajos costos, etc.

- Oportunidades: Hace referencia a los factores positivos externos que ofrece el entorno, y que una vez descubiertos se puede sacar provecho de ellos. Aquí entran en juego las capacidades y posibilidades de cada organización para poder acceder a ellos.
- Debilidades: Refiere a aquellas carencias o deficiencias que posee la organización, que significan una barrera para el logro de objetivos. Como ejemplos pueden citarse: analizar lo que se debería mejorar, lo que se podría evitar, aquello que impide el incremento en las ventas, entre otros.
- Amenazas: Son ajenos a la organización, y refiere a situaciones adversas o cambios que pueden llegar a generar impactos negativos sobre la misma, por lo que es importante detectarlas para poder tomar medidas sobre ellas.

Siguiendo a Philip Kotler (2014), es importante tener en cuenta que la organización se encuentra inmersa en un contexto del cual forma parte y por el cual es influida, se genera una relación simbiótica entre ambos, donde uno da y el otro recibe y viceversa, de manera permanente.

Es por esta razón que es fundamental el análisis de ese entorno para poder conocer a lo que se está enfrentando la organización de manera de poder aprovechar aquello que le favorezca y tomar medidas preventivas respecto a cuestiones negativas que pudieren causarle algún tipo de perjuicio.

Gráficamente, la matriz FODA se representa de la siguiente manera:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Figura 3: Representación gráfica de la matriz FODA

Fuente: elaboración propia

4.3.3 Misión, visión y valores

Siguiendo a Jack Fleitman (2015), en un proyecto de inversión es importante definir a la organización desde sus definiciones estratégicas de más alto nivel, para no perder de vista hacia dónde quiere llegar la organización, y lo que pretende crear en la mente del consumidor. Así deberán definirse los siguientes conceptos:

Visión: considera que es el camino al cual se dirige la empresa en el largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento.

Una buena visión personal o de la empresa debe tener las siguientes características:

- Debe ser clara y comprensible.
- Debe ser inspiradora.
- Debe estar alineada con la realidad y coherencia.
- Debe ser fácil de seguir.
- No debe ser imposible de alcanzar.
- Debe ser ambiciosa y factible.

Misión: expresa la razón de ser de la organización, el porqué de su existencia en un momento presente. Determina las funciones básicas que desempeñara la empresa. Es

importante lograr una misión compartida para lograr una sinergia dentro de la organización; solo así se podrá llegar a la meta propuesta. Como características de la misión, la misma:

- Debe ser clara y comprensible.
- Debe poder distinguirse de otras personas.
- No debe ser muy limitada (Espitia Fuentes).

Valores: Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Como características de los valores se enuncian las siguientes:

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

5. Marco metodológico

El presente trabajo final de grado consiste en un Proyecto de Aplicación Profesional.

El método que se aplica es cuantitativo y deductivo. La metodología cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas, permitiendo asignarle valores numéricos a las diferentes variables. El método deductivo es una forma de razonamiento, que tiene como punto de partida un enunciado o idea general, de la cual se derivan las premisas y conclusiones¹.

Para el análisis del proyecto, se aplica el desarrollo de la metodología de la evaluación de proyectos de inversión propuesta por Spidalieri (2010). La misma si bien debe de complementarse con otros análisis, permitirá definir si la decisión que se evalúa finalmente permitirá crear valor para el propietario.

Siguiendo este método enunciado por el autor, se citan las siguientes etapas:

1. Idea: Es el puntapié del análisis, puede consistir en un nuevo proyecto, en lanzar un nuevo producto, incorporar o renovar un activo, dar la respuesta a un problema planteado, capacitar al personal, etc..
2. Recolección y procesamiento de información: Obtenida de fuentes primarias y secundarias.
3. Estudio de mercado.
4. Estudio técnico
5. Estudio organizacional.
6. Estudio legal e impositivo.
7. Estudio ambiental.

¹Extraído de “Definición de Método deductivo”; Editorial definición Mx; 17 de julio de 2014. <https://definicion.mx/metodo-deductivo/>. (recuperado el 10/5/2018).

8. Estudio económico y financiero.

Para lograr el desarrollo del proceso de la planificación del proyecto emplean fuentes primarias y secundarias. Siguiendo a Baca Urbina (2010), las fuentes primarias están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto, generando el necesario contacto directo con este. En tanto que las fuentes secundarias son las que reúnen información escrita que ya existe sobre el tema, como datos estadísticos de organismos del gobierno, información escrita de la propia empresa, etc.

Dentro de las fuentes primarias se hará una entrevista con el propietario de la firma, y se efectuarán una serie de encuestas a posibles futuros clientes, determinando una muestra representativa de la población. Para obtener la misma se trabajará con el muestreo probabilístico.

El cuestionario tendrá la característica de ser directo, sencillo y de fácil comprensión para los encuestados (Baca Urbina, 2010). Se puede apreciar el modelo del mismo en el ANEXO N° 1.

En cuanto a fuentes secundarias, la información será obtenida de organismos de control, como es el caso de la dirección de bromatología de la ciudad y de documentación que respalda la actividad de la empresa en marcha.

Se recomienda primero acudir a las fuentes secundarias y agotarlas, para luego recurrir a las primarias, dado que implican mayores costos además de disponibilidad de tiempo.

El estudio de mercado estará integrado por un relevamiento del sector para determinar la demanda, para conocer la competencia, la determinación de precios de venta, actividades de marketing.

Para conocer la competencia se visitó a los competidores directos y sustitutos del sector, relevando respecto a productos y precios.

En el análisis técnico se define la macro y microlocalización del proyecto en la ciudad de Río Cuarto. Para definir su tamaño se hace una descripción de las características del mobiliario, que se pudieron conocer mediante una charla con el arquitecto del lugar.

También se hace una descripción de las instalaciones, muebles y útiles y utensilios necesarios para comenzar las actividades.

En este análisis también se incluye el organizacional, donde se han de definir los puestos vacantes de trabajo a cubrir, requerimientos, tareas a realizar, horarios de atención, entre otras.

Dentro de esta arista se describe a la organización internamente, junto con sus fortalezas y debilidades, y demás datos que han sido proporcionados por el dueño de la misma.

En el estudio legal e impositivo se hizo una revisión de la materia legal e impositiva que actualmente envuelve a la organización. Verificando los impuestos a los que quedarán sujetas las nuevas actividades, así como también los nuevos requerimientos del lugar.

Se acudió a la Dirección de bromatología de la ciudad de Río Cuarto donde se pudo recolectar información referida a la apertura y habilitación del lugar en lo que refiere a materia edilicia.

En lo que hace a materia impositiva puntualmente, los datos obtenidos surgieron del propietario de la firma, que ha proporcionado documentación fehaciente de la empresa en marcha, y del contador externo que lo asesora.

En el estudio ambiental se revisó la normativa en lo referido a higiene y tratamiento de residuos de la ciudad.

Para el caso puntual del análisis financiero y económico de proyecto se han de cuantificar las variables obtenidas en las etapas anteriores, determinando costos e ingresos del proyecto así como la inversión inicial, amortizaciones, etc. Aquí se hará empleo de herramientas financieras como el VAN y la TIR que permiten definir la rentabilidad final del proyecto.

Esta información se expondrá finalmente en un flujo de caja, trabajando con un horizonte temporal de 5 años.

Considerando el contexto inflacionario que atraviesa el país, se hace un análisis de riesgo frente a diferentes escenarios, considerando una modificación porcentual en las ventas. Esto contribuye a la obtención de las conclusiones finales.

5.1 Diagrama de Gantt

En el siguiente diagrama se expone de manera gráfica el tiempo en meses que demandará llevar adelante cada una de las actividades que son necesarias para comenzar con el desarrollo de las actividades.

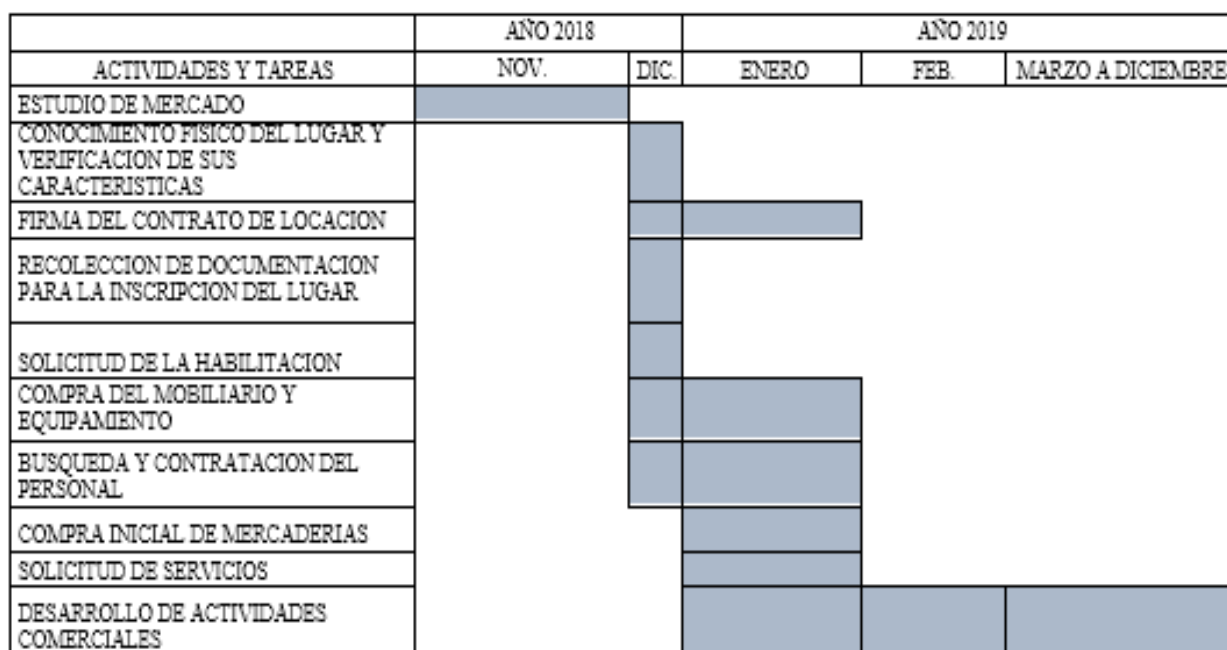


Figura 4: Diagrama de Gantt

Fuente: elaboración propia.

6. Contexto de la organización

Siguiendo a Philip Kotler (2014), todas las organizaciones están inmersas en un contexto que las influye y las puede llegar a modificar, por ello es de suma importancia que la empresa pueda contar con información oportuna y actualizada respecto a cuestiones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, legales, entre otras, para poder adaptarse a los posibles cambios que pudieran surgir y de esa forma evitar el estancamiento y la obsolescencia.

Actualmente el país se encuentra en una etapa de profundos cambios que no deben pasarse por alto, pues son los que van a definir el futuro de las organizaciones, ya que ejercerán influencia a la hora de decidir sobre todo respecto de la implementación de un nuevo negocio.

6.1. Análisis económico

Es válido la mención del proyecto de reforma tributaria que tiene como fin último el incentivo a la inversión. Según un análisis echo por la Universidad de Avellaneda², desde el gobierno, se esperan niveles de inversión cercanos al 12% a través de los contratos de asociación público-privada.

Entre los puntos que afectan a las empresas, se destacan las siguientes modificaciones³:

² Contenido en el artículo “Presupuesto: 2018 será el año de menor gasto social de la última década”; El país digital; 27 de septiembre de 2017. <https://www.elpaisdigital.com.ar/contenido/2018-ser-el-ao-de-menor-gasto-social-de-la-ultima-dcada/11506>. (recuperado el 15/10/2017).

³ Extraído del artículo “Los 16 puntos clave que subraya el gobierno en la reforma tributaria”, El cronista, 13 de noviembre de 2017. <https://www.cronista.com/economiapolitica/Los-16-puntos-claves-que-subraya-el-Gobierno-en-la-Reforma-Tributaria-20171113-0106.html>. (fecha de recupero: 20/11/2017)

- En cuanto al Impuesto a las Ganancias se busca la reducción de la tasa corporativa, que pasara del 35% actual al 30% para 2018 y 2019 y de 25% desde 2020 a 2022, únicamente se aplicara a utilidades no distribuidas. En el caso de utilidades distribuidas, la carga será del 35%.

También se duplicará el monto del valor actual de la deducción especial de trabajadores autónomos.

- Se busca gravar las rentas financieras, con una tasa del 15% para activos en moneda extranjera o indexada y del 5% para activos en moneda local, que actualmente están exentos para personas físicas residentes en el país. El impuesto recaerá sobre los intereses, y se aplicara una vez descontado un mínimo no imponible actualizable de aproximadamente \$65.700.
- En el caso de IVA se propone una devolución del Crédito Fiscal para aquellas empresas que hayan realizado inversiones y no lo hayan recuperado en un lapso de 6 meses.
- En el caso de las Contribuciones Patronales se establece un Mínimo no Imponible de \$12.000 de salario bruto para las contribuciones patronales, según el siguiente cronograma:

AÑO	MNI
2018	\$ 2.400,00
2019	\$ 4.800,00
2020	\$ 7.200,00
2021	\$ 9.600,00
DESPUES DE 2022	\$ 12.000,00

Figura 5: Modificación de las contribuciones patronales

Fuente: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Los-16-puntos-claves-que-subraya-el-Gobierno-en-la-Reforma-Tributaria-20171113-0106.html>

- En el caso del Impuesto a los Créditos y Débitos Bancarios se elimina el costo del impuesto, incrementando progresivamente el pago a cuenta de Impuesto a las Ganancias.

6.2 Incremento salarial

Según el reporte de tendencias salariales realizado por ECA internacional⁴, se considera que Argentina lidera el ranking de mejor expectativa de aumento salarial de salario real en 2018, es decir, la diferencia entre el aumento de sueldo nominal estimado y la inflación proyectada.

En el año en curso se logró un incremento del 27% y se espera una proyección del 20% para el 2018 para los salarios que están fuera de convenio y le ganaran por primera vez a la inflación y las paritarias.

Sucede que luego de varios años en los que los salarios ejecutivos quedaban por debajo de lo que es la inflación, el año 2017 mostro lo contrario a esta tendencia, con un 26 y 27% que significan 5 puntos por encima de la inflación. Esta tendencia también se espera que continúe para el próximo año.

En promedio, se espera que la recuperación del salario real sean 4 puntos porcentuales de aumento por encima de la inflación.

Esta fue una de las cuestiones que genero la expectativa de las elecciones legislativas del mes de octubre pasado.

⁴ Contenido en la noticia “La Argentina lidera el ranking de mejor expectativa de incremento de salario real en 2018”; Apertura; 14 de noviembre de 2017. <https://www.apertura.com/economia/La-Argentina-lidera-el-ranking-de-mejor-expectativa-de-aumento-de-salario-real-en-2018-20171114-0003.html>. (recuperado el 17/11/2017).

La situación planteada genera una expectativa en el sector empresarial, donde la inflación pasaría a un segundo plano, se genera esa confianza de que en un futuro se normalice la economía.

6.3 Inflación esperada

Según datos obtenidos por el REM que publica el BCRA (2018), la inflación anual proyectada para los próximos 12 meses subió de 17,1% a 17,2%; mientras que para el cierre del año próximo se ubica en 15,5%, muy lejos de la pauta del 10% que contendría el Presupuesto 2018 y también del techo de 12% que se fijó la autoridad monetaria.

Siguiendo a Sticco (2017), con relación al tipo de cambio, a fines de 2017, los analistas proyectan que el nivel del tipo de cambio nominal alcanzaría a \$18,20 promedio mensual. En tanto, la proyección para diciembre de 2018 se redujo hasta \$20,70.

6.4 Crecimiento del PBI

En el pronóstico se espera un crecimiento del 3,5% del PBI, pero dentro de un modelo económico con riesgo de insustentabilidad, según datos brindados por el informe de la Universidad de Avellaneda⁵.

Teniendo en cuenta el proyecto de ley del presupuesto para el 2018, según el mismo informe, se estima un déficit fiscal primario en \$395.001 millones y el comercial alrededor de los US\$5.600 millones, representando el consolidado, cerca del 5,5% del PBI estimado para 2018.

⁵ Informe contenido en la noticia "Presupuesto: 2018 será el año de menor gasto social de la última década"; El país digital; 27 de septiembre de 2017. <https://www.elpaisdigital.com.ar/contenido/2018-ser-el-ao-de-menor-gasto-social-de-la-ultima-dcada/11506>. (recuperado el 15/11/2017).

El gobierno apunta a una reducción de planes sociales y quita de subsidios, se prevé que el año 2018 sea el año con menor gasto en políticas sociales. Se planean eliminar 60.000 pensiones por invalidez y recortar más subsidios a los servicios.

Según el análisis realizado por el observatorio de políticas públicas de la Universidad de Avellaneda, surge que los gastos totales para la administración central, en la comparación entre 2017 y 2018, se incrementan un 16%, lo que representa más de 4 puntos porcentuales por debajo del crecimiento nominal del PIB.

En la siguiente imagen se pueden apreciar gráficamente lo expuesto con anterioridad:



Figura 6: Grafico representativo de la inversión social

Fuente: <http://www.elpaisdigital.com.ar/contenido/presupuesto-el-2018-ser-el-ao-de-menor-gasto-social-de-la-ultima-dcada/11506>

7. Diagnostico

En el presente capítulo se hará una descripción puntual de la empresa que pretende instalarse, considerando los aspectos a evaluar y las técnicas que se mencionaron anteriormente.

Según datos brindados por el actual dueño de la casa central, en los últimos tiempos se transita en una serie de dificultades crecientes por un descontrolado aumento en el precio de la harina que ha pasado de \$270 en el mes de enero 2018 a \$630 en mayo 2018. Sumado a ello, la situación se vuelve preocupante, el incremento de costos también está muy afectado por el incremento de los servicios y tarifas.

Siguiendo a CIPAC (2018), se estima que la marginalidad en la industria panadera ya alcanza el 45% en la provincia de Córdoba y de un 35% aproximadamente en la localidad de Río Cuarto.

Por su parte, el secretario general de panaderos en entrevista con el programa El show de la mañana que se emite por canal 12 de Córdoba, en relación a las panaderías clandestinas, sostuvo que “el sistema los protege porque no hay mecanismos directos para accionar contra ellos”.

Según CIPAC (2018), en la provincia de Córdoba existen alrededor de 300 panaderías que albergan alrededor de 3000 empleados registrados.

7.1 Orígenes de la empresa

7.1.1 Historia de su creación

La reseña histórica que se presenta a continuación, así como los datos respecto a las características de la empresa, han sido obtenidos en entrevista personal con el dueño, señor Robinet Cesar.

Panadería Artesanal “La Familia” es una empresa familiar que comenzó por el año 2005, con una pequeña cuadra de producción, y siendo atendida por su dueño y su familia.

Su propietario aprendió el oficio de panadero y pastelero trabajando en otra panadería, y decidió renunciar allí y emprender solo el camino. Con la ayuda de su esposa y familia comenzó con un local pequeño en el cual la producción era reducida, estaba todo a su cargo.

Para esa época la maquinaria y algunas instalaciones le fueron prestadas por su antiguo jefe, hasta que logró el crecimiento suficiente para ir comprando las propias.

Al principio no contaban con empleados y dedicaban muchas horas a su emprendimiento; con el correr del tiempo la panadería comenzó a dar sus frutos y fue creciendo en capacidad de producción, lo que hizo necesaria la incorporación de empleados de forma gradual.

Hoy en día la misma se ha expandido, cuenta con una cartera de clientes importantes, ese pequeño lugar de producción se vio agigantado y son varias personas las que llevan adelante la labor diaria para que todo funcione.

Esa expansión también se manifestó en requerimientos legales e impositivos que se vieron modificados, mientras que en un principio el contribuyente se encontraba sujeto al

régimen simplificado para pequeños contribuyentes, a partir de mayo del año 2012 adquirió categoría de responsable inscripto frente al impuesto al valor agregado.

Su propietario es quien tiene a su cargo la dirección y el control de la misma, así como la toma de decisiones respecto de todo lo que allí sucede.

Actualmente, pretende seguir expandiéndose con la apertura de una nueva sucursal, pero que solo sea de venta, ya que la producción se pretende seguirla realizando en la cuadra actual de producción, dado que allí se concentra toda la maquinaria y está diagramado el espacio físico para el almacenamiento de materias primas, y productos terminados.

El objetivo que busca este propietario es abarcar otro sector o barrio de la ciudad, y anexar una cafetería para que los clientes puedan degustar de los productos de pastelería que se ofrecen, así como también elegir el lugar para hacer una pausa o encontrarse con amigos.

Frente a este escenario, se plantea la realización del proyecto de inversión para conocer la factibilidad de materializar ese deseo.

7.2 Características de la organización

7.2.1 Actividad

La organización se dedica a la venta al por menor de pan, productos de panadería y productos lácteos.

La descripción de la actividad se ha obtenido de la constancia de inscripción de AFIP.

7.2.2 Misión

La razón de ser de la organización, según comentó en entrevista el señor Robinet, es ofrecer productos frescos de calidad diaria que colaboren con una alimentación balanceada de los consumidores, utilizando materias primas de excelente calidad y prestigio.

7.2.3 Visión

Lo que la organización espera para su futuro es lograr que sus productos se expandan hacia los diferentes puntos de la ciudad, así como también poder llegar a zonas aledañas y ser reconocida por la calidad de los productos que ofrece como una de las principales en la ciudad. Es lo que ha descrito su propietario.

7.2.4 Valores

De la entrevista con el propietario, se ha recabado lo siguiente: los valores que hacen a la labor diaria de la panadería son:

- Honestidad
- Calidad en sus productos
- Calidez y cordialidad en la atención al público
- Rapidez y puntualidad en sus entregas
- Responsabilidad
- Respeto hacia los pares

7.2.5 Compromisos

Hacia afuera: se busca la satisfacción del consumidor a través de los productos de calidad.

Hacia adentro de la organización: el compromiso se ve reflejado en el respeto hacia el personal, y la búsqueda de un ambiente laboral donde todos se sientan cómodos y a gusto para desarrollar sus labores.

7.2.6 Matriz FODA

Para identificar los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos del local que se pretende instalar, se contó con la colaboración del propietario de la firma, el señor Robinet.

Tabla 1

Análisis FODA

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productos son de propia producción. • Se garantiza calidad y disponibilidad de productos. • Se cumplen los requisitos bromatológicos necesarios. • Establecimiento con años de experiencia y reconocido por el público consumidor. 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con mobiliario de cafetería. • No se cuenta con experiencia de cafetería. • Necesidad de buscar nuevos proveedores.
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de grandes cafeterías y panaderías en el centro. • Servicio que presta la estación de servicio vecina. 	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La zona donde se instalará la cafetería está en auge de crecimiento. • Es la zona de mayor circulación de las personas. • Existen otros comercios.

Fuente: elaboración propia

7.3 Análisis comercial del sector

No es erróneo afirmar, apoyado en la entrevista al dueño del local, que la industria panadera se encuentra atravesando una profunda crisis, debido al gran incremento en sus costos de producción. Materias primas como la harina, la grasa o las margarinas han visto un gran incremento en sus costos.

Si se hace un análisis de la harina, se valora el incremento que ha sufrido el trigo en los últimos años. Según el informe de cultivos N° 121 presentado por la Bolsa de Cereales de Córdoba explica que debido a las condiciones climáticas como fueron las heladas

ocurridas durante junio y julio 2017, y a la falta de agua por las sequías, el rendimiento obtenido es inferior en un 6% en comparación con el de la campaña 2016/17.

En la siguiente figura se muestran los rendimientos anuales de la producción de trigo en la provincia de Córdoba.

Producción de trigo en Córdoba

TRIGO CÓRDOBA	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018 (*)	Variación interanual (%)
Hectáreas Sembradas	802.000	1.301.300	968.600	1.485.700	1.323.800	-11
Hectáreas Perdidas	82.900	8.800	14.800	29.100	29.000	0
Hectáreas destino cobertura	s/d	s/d	58.100	0	75.600	
Hectáreas Cosechables	719.100	1.292.500	953.800	1.456.600	1.219.200	-16
Rendimiento (qq/ha)	18	27	28	35	32,9	-6
Producción (Tn)	1.317.300	3.496.200	2.700.400	5.092.800	4.006.300	-21

Figura 7: Producción de trigo en Córdoba

Fuente: http://www.bccba.com.ar/images_db/noticias_archivos/3937-Descargar%20Informe%20N%C2%B0%20121.pd#viewer.action=download

En el siguiente gráfico se puede observar en forma comparativa el rendimiento del cereal trigo durante la campaña 2017/18.

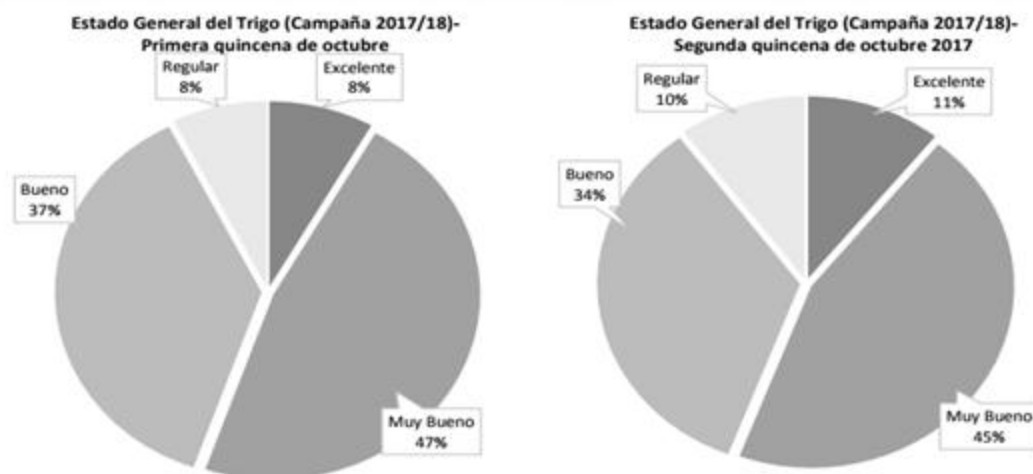


Figura 8: Rendimiento del trigo en comparación año 2017/18.

Fuente: http://www.bccba.com.ar/images_db/noticias_archivos/3937-Descargar%20Informe%20N%C2%B0%20121.pd#viewer.action=download

Es consecuencia lógica el traslado de costos a los precios finales de venta, lo que genera, una caída en las ventas. Según el Análisis de Productos Panificados realizado por la Ingeniera de Alimentos Elizabeth Lezcano (2018), la caída en las ventas en abril fue del 30% interanual a nivel nacional, mientras que en Capital Federal ese número se disparó al 40%.

Entre el incremento de los costos de producción no hay que perder de vista el incremento en los servicios, y también la presión impositiva. No hay que dejar de considerar el impacto que han tenido en toda la economía del país las medidas adoptadas por el nuevo gobierno que rige desde el 10 de diciembre de 2015 con sus proyectos de reforma previsible y tributaria.

Esto ha generado el cierre de muchas panaderías y también ha fomentado el empleo no registrado, lo cual genera que el panadero que trabaja respondiendo a toda la normativa legal e impositiva vigente además de afrontar sus costos deba competir con los precios de una industria no registrada que tiene la posibilidad de producir a menores costos.

La Federación Argentina de la Industria del Pan y Afines (Faipa) se declaró, a principios de abril 2018, en “estado de emergencia económica nacional” y pidió la reunión de una mesa sectorial con el Gobierno, provincias y los sindicatos para evitar una mayor sangría entre sus trabajadores, aunque sus reclamos siguen sin escucharse.

8. Desarrollo

8.1 Estudio de mercado

Una de las herramientas a la hora de analizar el mercado al que se hará frente es la segmentación del mismo para saber si se abarcará el todo o una parte de éste.

Si bien se sabe de antemano que existen diferentes tipos de consumidores que tienen preferencias muy diversificadas, la firma en cuestión se dedicará a ofrecer un mismo tipo de producto para todos los posibles consumidores. Es decir, se tratará al mercado como un todo, es lo que Spidalieri (2010) denomina mercadotecnia indiferenciada.

8.1.1 Determinación de la demanda

La demanda tiene la característica de ser: satisfecha, de bienes sociales y nacionalmente necesarios por tratarse de alimentos; es continua a lo largo del tiempo, y es una demanda de bienes finales por tratarse de productos terminados y mercaderías para la reventa.

Para conocer la demanda se recoge información de fuentes primarias mediante la realización de encuestas (Anexo I).

La fórmula para calcular el número de personas a entrevistar es la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

De donde surge que:

N = población total

Z = distribución normalizada. Se trabajará con 1,96 que es el valor que la tabla de la distribución normal arroja para un nivel de confianza del 95%.

p = proporción de aceptación deseada para el producto, se trabajará con 50% de probabilidad de éxito.

q = proporción de rechazo o lo que es lo mismo $(1-p)$.

E = porcentaje deseado de error, y se trabaará con el 5%.

Para obtener la población total se procedió a delimitar la zona geográfica en donde se ubicará la nueva sucursal. Se delimito como una zona sur-este del gran banda norte.

Según datos del INDEC respecto al último censo del año 2010 el total de la población de la ciudad de Rio Cuarto fue de 246.393 habitantes.

De ese total de habitantes, según datos recogidos del sitio web oficial de la Municipalidad de Rio Cuarto, que establece la cantidad de habitantes por sector de cada barrio, se obtuvo que para la región delimitada existen un total de 8.170 habitantes de acuerdo al censo poblacional del año 2010.

Si se reemplaza en la formula, se obtiene que el valor de la muestra es de 367 encuestas a realizar.

$$n = \frac{8170 \times (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}{(0,05)^2 \times (8170 - 1) + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50} = 367$$

Efectuadas las encuestas a personas de entre 15 y 70 años y procesando los datos, se exponen los siguientes resultados:

1. Suele acudir a panaderías a comprar?

Tabla 2

Cantidad de encuestados que acuden a panaderías

PERSONAS QUE ACUDEN A PANADERIAS		
OPCIONES	CANTIDAD	%
SI	341	93
NO	26	7
TOTAL	367	100

Fuente: elaboración propia

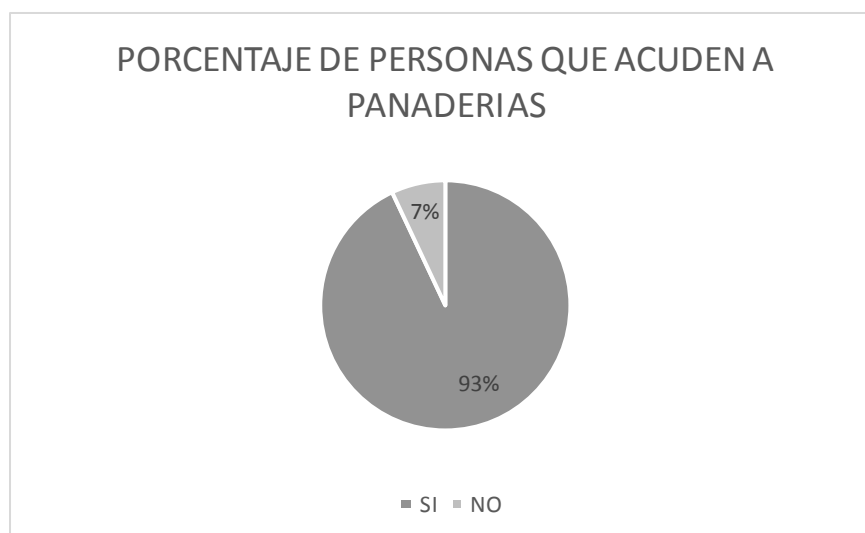


Figura 9: Gráfico que representa el porcentaje de personas que acuden a panaderías

Fuente: elaboración propia

Como se observa de la tabla y el gráfico asociado, el 93% de la población tiene como costumbre acudir a comprar a las panaderías.

De manera indirecta, puede anticiparse respecto del consumismo poblacional para este tipo de producto.

2. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, ¿acude a panaderías de barrio?

Tabla 3

Lugar a donde acude a comprar

¿ SE COMPRA EN PANADERIAS DEL BARRIO?		
OPCIONES	CANTIDAD	%
SI	294	80%
NO	73	20%
TOTAL	367	100

Fuente: elaboración propia

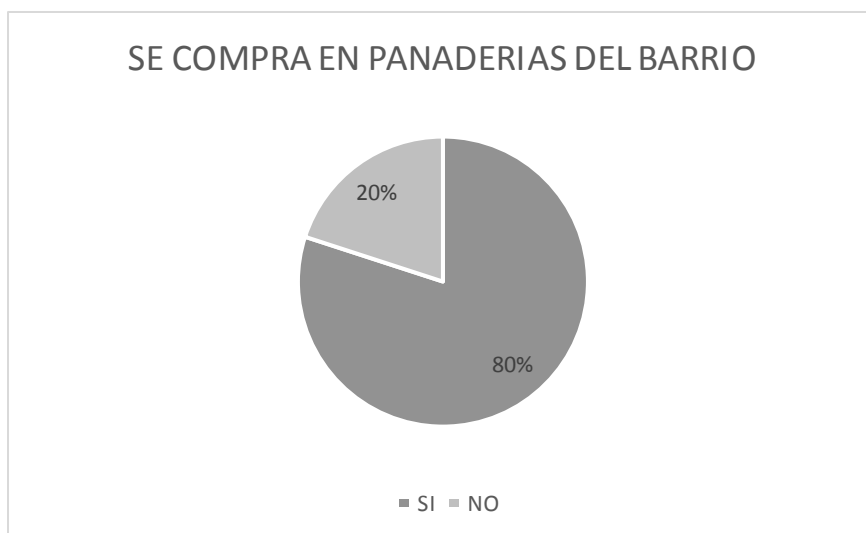


Figura 10: Cantidad de personas que eligen panaderías de barrio

Fuente: elaboración propia

El 80% de la población entrevistada acude a las denominadas panaderías de barrio, es decir, aquellas que no se corresponden a grandes franquicias o panaderías con varias sucursales, tales como: Dos Banderas, La Molinera, El Toboso, entre otras.

Lógicamente esta pregunta muestra un punto fundamental para el nuevo proyecto, puesto que el 80% de la población podría acudir a este tipo de negocios.

3. ¿Cree que son accesibles los precios de alimentos como el pan?

Tabla 4

Accesibilidad de los precios de venta

ACCESIBILIDAD EN LOS PRECIOS DE VENTA		
OPCIONES	CANTIDAD	%
SI	220	60%
NO	147	40%
TOTAL	367	100%

Fuente: elaboración propia

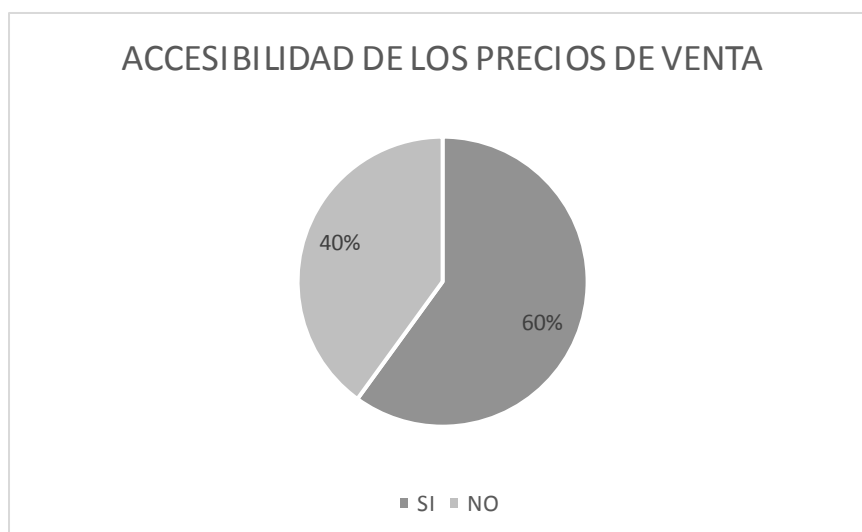


Figura 11: Consulta respecto a la accesibilidad de los precios de venta

Fuente: elaboración propia.

El 60% de la población encuestada alega que el precio general del pan es accesible, mientras que el 40% considera que no lo es.

Sin embargo, es importante analizar que por el tipo de producto que se busca comercializar en este proyecto, el cual es considerado como un bien esencial dentro de la canasta básica de alimentación de las personas, el pan no es tan sensible a los precios como sí podrían serlo el resto de los productos que ofrecería la panadería: pastelería, café, facturas, entre otros.

4. ¿Cuáles son los alimentos que más consume?

Tabla 5

Productos de mayor consumo

PRODUCTOS DE MAYOR CONSUMO EN PANADERIA		
OPCIONES	CANTIDAD	%
Pan	147	40%
Facturas y/o rasquetas	73	20%
Criollos	55	15%
Variedades dulces	37	10%
Tortas y otros	55	15%
TOTAL	367	100%

Fuente: elaboración propia

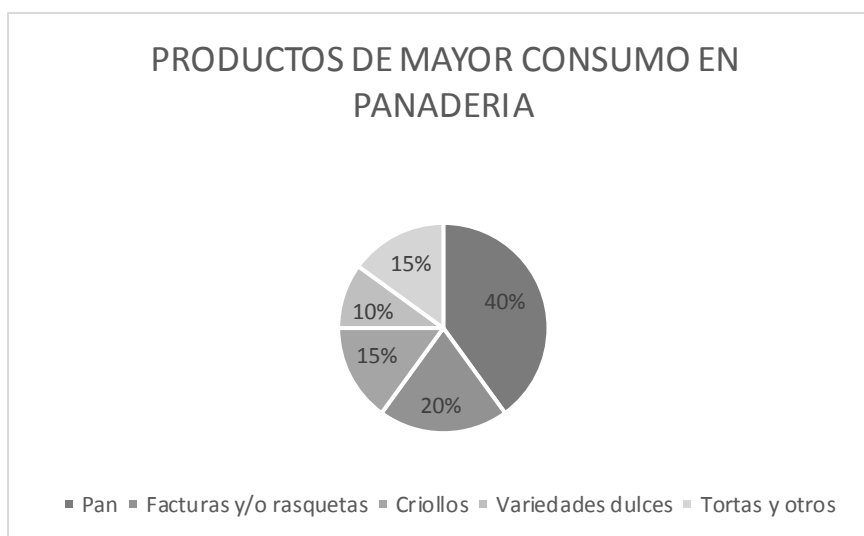


Figura 12: Productos de mayor consumo en la panadería

Fuente: elaboración propia.

Con esta pregunta se intentó conocer las preferencias y aptitudes de compra del público consumidor. El 40% acude a las panaderías para comprar pan, lo que se condice con la pregunta anterior. La gran mayoría de las personas consumen el pan como un alimento

esencial en todas las comidas, no solo apoyado por la cultura social sino por cuestiones económicas.

En menor medida se consumen los restantes productos a ofrecerse, lo que guarda una relación directa y lógica con la situación monetaria y salarial de los consumidores.

5. Actualmente, con la situación económica que atraviesa el país ¿elige calidad o precio?

Tabla 6

Elección precio o calidad

ELECCION PRECIO O CALIDAD		
OPCIONES	CANTIDAD	%
PRECIO	257	70%
CALIDAD	110	30%
TOTAL	367	100%

Fuente: elaboración propia



Figura 13: Relación precio-calidad

Fuente: elaboración propia.

Para el 70% de los encuestados el precio es un punto fundamental a la hora de preferir consumir o no un determinado producto.

Pese a la importancia relativa que se le otorga a este factor, la empresa no debe perder de vistas la necesidad de cubrir las expectativas de una buena calidad de los productos que ofrece.

6. ¿Cree que se han modificado los hábitos de consumo de harinas?

Tabla 7

Modificación en los hábitos de consumo de harinas

MODIFICACION EN LOS HABITOS DE CONSUMO		
OPCIONES	CANTIDAD	%
SI	312	85%
NO	55	15%
TOTAL	367	100%

Fuente: elaboración propia

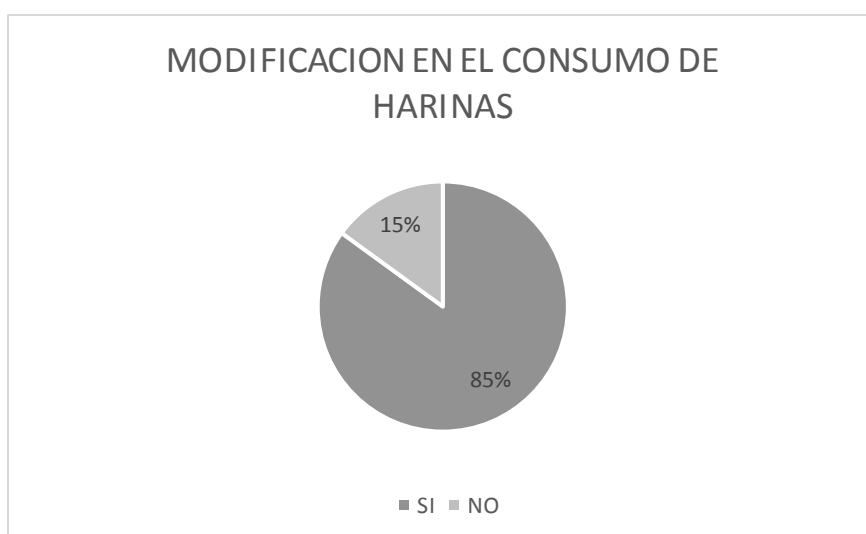


Figura 14: Modificación en el consumo de harinas

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar a nivel general (mediante observación directa el evaluador) y en términos específicos apoyados en esta encuesta, la tendencia de consumo poblacional viene mutando con el paso del tiempo.

Ahora es posible encontrarse con nuevas modas de consumo asociados a estándares de salud o estéticos que proponen la disminución del consumo de las harinas blancas refinadas para darle lugar a otros productos.

Esta situación juega un rol condicionante en la aceptación o rechazo de este nuevo proyecto, ya que la panadería tendrá asociada nuevos competidores y productos sustitutos con servicios o beneficios diferenciales y muy valorados por gran parte de la población.

7. ¿Cree que deberían incorporarse productos aptos para celíacos en todas las panaderías?

Con respecto al consumo de harinas, si bien una pequeña parte de los encuestados consideran que no hay modificaciones en los hábitos de consumo de harinas, el 100% de ellos coincidió en que deben incorporarse en todas las panaderías productos que sean aptos para celíacos.

8. Si va a comprar a una panadería que además incorpora lácteos y bebidas ¿los compra o solo se limita a productos de panadería?

Tabla 8

Adquisición de productos anexos

ADQUISICION DE BEBIDAS Y LACTEOS		
OPCIONES	CANTIDAD	%
COMPRA	183	50%
SE LIMITA	184	50%
TOTAL	367	100%

Fuente: elaboración propia

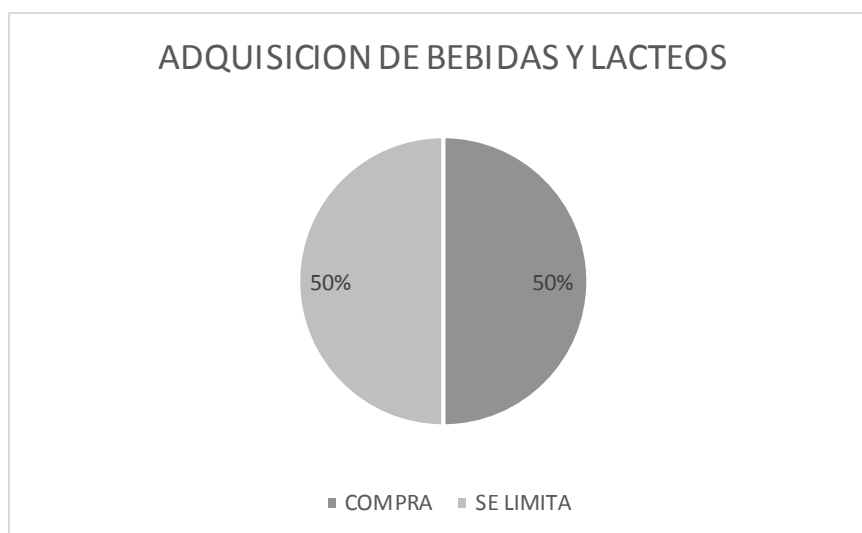


Figura 15: Adquisición de bebidas y lácteos opcional

Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta está dirigida a analizar la posibilidad de ofrecer servicios adicionales a los productos de panificación, tal como un café.

Como se observa en los resultados logrados con las encuestas, existe una situación pasible de ser considerada “abierta a la libre decisión del empresario” basada en otras

herramientas, ya que la mitad de la población respondió de manera afirmativa y el 50% restante de manera negativa.

9. ¿Es habitualista de acceder a cafeterías o bares a tomar café o alguna merienda?

Tabla 9

Habitualidad en el acceso a cafeterías

ACUDE A CAFETERIAS		
OPCIONES	CANTIDAD	%
SI	349	95%
NO	18	5%
TOTAL	367	100%

Fuente: elaboración propia

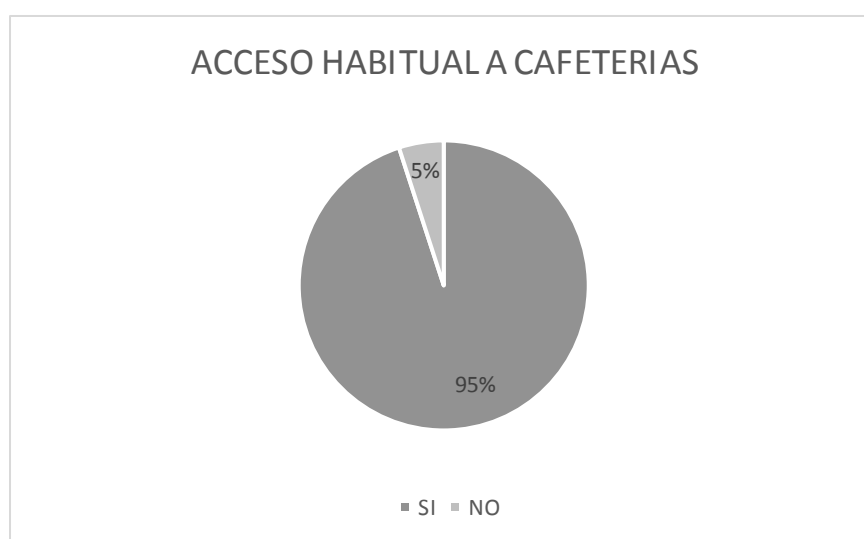


Figura 16: *Habitualidad en el acceso a cafeterías*

Fuente: elaboración propia.

Para apoyar la posibilidad de incorporar una cafetería en la nueva sucursal, esta pregunta está dirigida a analizar la costumbre de los consumidores a acudir a desayunar, merendar, a tomar un café, a reunirse por trabajo o simplemente para un descanso en este tipo de espacios.

Como se observa en los resultados mostrados, el 95% de la población destina tiempo y dinero para regalarse estos gustos.

10. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿elegiría una cafetería del barrio para ir?

Tabla 10

Elección de una cafetería en el barrio

SE ELIGE UNA CAFETERIA DEL BARRIO		
OPCIONES	CANTIDAD	%
SI	257	70%
NO	110	30%
TOTAL	367	100%

Fuente: elaboración propia

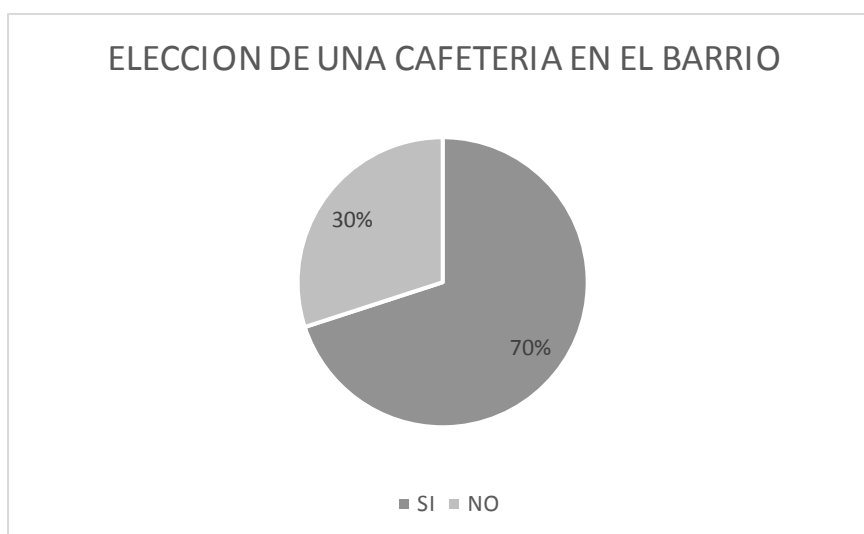


Figura 17: Opción de acudir a una cafetería en el barrio

Fuente: elaboración propia.

El 70% de los encuestados acude y apoyaría las denominadas cafeterías de barrio.

11. ¿Qué tipo de productos elige cuando va a merendar o desayunar?

Tabla 11

Productos que más se consumen en una cafetería

PRODUCTOS CONSUMIDOS		
OPCIONES	CANTIDAD	%
CAFÉ Y VARIOS	220	60%
LICUADOS	55	15%
BEBIDAS FRIAS	92	25%
TOTAL	367	100%

Fuente: elaboración propia

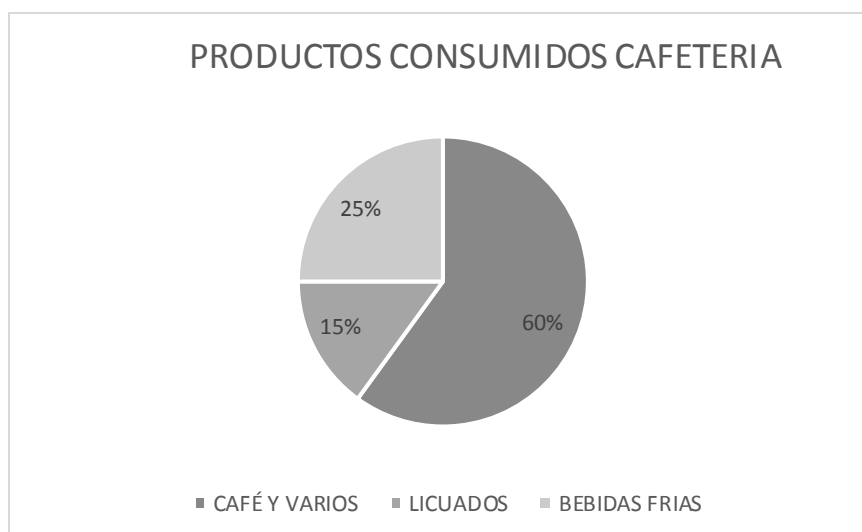


Figura 18: Productos de mayor consumo en cafeterías

Fuente: elaboración propia

El 60% de los encuestados consumen productos relacionados al café antes que los licuados o bebidas frías.

8.1.2 Conclusiones de las encuestas

El 93% de la población de la zona acude a comprar a panaderías, eso en términos de población representa 7.598 personas, de las cuales 6.078 eligen adquirir los productos en su barrio.

Dentro de estos consumidores, hay un total de 2.431 que compran pan, 1.215 que van a comprar rasquetas y facturas, que resultaron ser los productos de mayor consumo en la lista de preferencias de los encuestados.

Si bien hay una parte de los encuestados que considera que los precios no son accesibles, esa situación depende del lugar que se elija para ir a comprar.

El 70% de los encuestados respondió que elige el precio por sobre la calidad de los productos, lo que significa que los consumidores deben adaptar su consumo a los que les permite su poder adquisitivo, más allá de que sus preferencias no coincidan con lo que compran.

En la nueva sucursal además de los productos de panificación, también se venderán bebidas y en un futuro se pretende incorporar la venta de lácteos. Según los resultados obtenidos en las encuestas no parece ser errónea la idea, debido a que al menos la mitad de la población encuestada estaría dispuesta a adquirirlos.

Respecto al rubro cafetería, la gran mayoría de los consumidores suelen acudir a cafeterías a disfrutar de meriendas y desayunos. Y surge que más de la mitad se mostraría simpatizante de acudir a una cafetería en el barrio.

Respecto a los hábitos de consumo en cafeterías, la mayoría optaron por el consumo de café y sus derivados (te, café con leche, capuccino, submarino, ect.). Sin embargo, más allá de que los consumidores puedan tener una tendencia a mantener ciertos hábitos de consumo, se deberá considerar también la circunstancia que lo motiva a tener un encuentro

en una cafetería, de repente no será el mismo consumo si se trata de una reunión de negocios a que si se trata de un encuentro con amigos o una salida en familia.

También se verá influenciado el consumo dependiendo de la época del año de que se trate, seguramente en épocas invernales se elegirán bebidas calientes, y en verano algo más fresco.

8.1.3 El precio de venta

La empresa que se analiza toma como política la de determinar sus precios de venta aplicando sobre sus costos un margen de ganancia que se va modificando según el incremento de los costos, como así también los precios de la competencia.

A este sistema se lo denomina “precio aceptante”, que es característico de los mercados de competencia perfecta. Al existir en ellos gran cantidad de oferentes y demandantes, las empresas fijaran sus precios de venta tomando en cuenta los de la competencia y sus costos.

Se logró recabar información de los precios que ofrecen las panaderías y cafeterías ubicadas a los alrededores de la nueva sucursal. Se relevó el precio de venta de los principales artículos, tanto de competidores directos como indirectos y de los artículos de mayor consumo.

Los datos obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 12

Precios de la competencia

	DEL VALLE PANES Y CAFÉ	YPF SHOP	MERCADITO FATY	MERCADITO EL TREBOL	PANADERIA LA FAMILIA
<i>Artículos panadería</i>					
Pan por kg.	\$ 42,00	-	-	\$ 45,50	\$ 35,00
Pan por tira	-	-	\$ 10,50	\$ 10,50	\$ 10,00
Facturas por unidad	\$ 7,50	\$ 12,00	\$ 5,00	\$ 6,00	\$ 6,00
Rasquetas por unidad	\$ 7,50	\$ 12,00	\$ 5,00	\$ 6,00	\$ 6,00
Criollo por kg.	\$ 105,00	\$12 (la unidad)	-	\$ 56,00	\$ 80,00
Tortas por kg.	\$ 165,00	-	-	-	\$ 175,00
Tortas invertidas por kg.	\$ 140,00	-	-	-	\$ 140,00
Tartas por kg.	\$ 140,00	-	-	-	\$ 140,00
<i>Artículos cafetería</i>					
Café chico	\$ 35,00	\$ 34,00	-	-	\$ 30,00
Jarro mediano	\$ 42,00	\$ 40,00	-	-	\$ 45,00
Café doble	\$ 56,00	\$ 45,00	-	-	\$ 60,00

Fuente: elaboración propia

En el caso de YPF, en su shop ofrece promociones como, por ejemplo: café con leche doble + tostada campestre + porción de frutas + mix energético full + jugo de naranjas a un precio de \$144. Otra de las promociones es: un café con leche + tostada campestre + yogurt firme + mix energético full + jugo de naranjas, todo por \$118.

Sin embargo, el café que ofrece el shop de la estación de servicio no viene acompañado con criollos ni facturas, se debe adicionar el costo de cada una en caso de agregarlo.

Para el caso de un kiosco que se ubica en calle Quirico Porreca al 670, ofrece el café con criollos y medialuna a un precio de \$30.

En el caso de la panadería “Del valle panes y café”, los cafés salen acompañados de criollos. Esta panadería ofrece productos de “La Molinera”.

Para el caso de la empresa que pretende instalarse, los cafés se ofrecerían con criollitos; y también se armarían combos y promociones para atraer la atención de los consumidores.

Por su parte, el CIPAC (Centro de Industriales de Panaderos y afines de Córdoba), considerando el incremento en el costo de la bolsa de harina, propuso para mayo del 2018 una lista de precios sugeridos:

Tabla 13

Lista de precios sugerida por CIPAC

PAN FRANCÉS	\$ 60,00 Kg.
PAN MIGNON	\$ 65,00 kg.
CRIOLLO COMÚN	\$ 100,00 kg.
CRIOLLO DE HOJALDRE	\$ 112,00 kg.
FACTURA COMÚN	\$ 12,00 c/u
FACTURA DE MANTECA-ESPECIAL	\$ 15,00 c/u
ESPECIALIDADES	\$ 330,00 kg.
PIZZA	\$ 25,00 c/u
PAN DE MIGA REBANADO	\$ 295,00 unidad

Fuente: <http://www.cipac.org.ar/2018/05/23/el-cipac-definio-una-nueva-lista-de-precios-sugeridos-para-productos-panificados/>

8.1.4 Análisis de la competencia

La industria panadera en Río Cuarto posee una gran variedad de competidores tanto directos como indirectos; algunos que han logrado expandirse a lo largo y ancho de la ciudad implantando varias sucursales propias o a través de franquicias o de terceras personas que revenden sus marcas, como es el caso de panadería La Molinera o Panadería Dos Banderas, otros que se concentran en una sola sucursal de venta con una ubicación estratégica en el

centro de la ciudad. Y también existen una gran cantidad de panaderías de barrio en los diversos puntos de la ciudad que buscan hacer y mantener su lugar compitiendo con los precios de venta.

Relacionado a la competencia hay dos grupos bien marcados:

- Competencia directa: que se compone de todas las panaderías de la localidad y zona. Se mencionan las siguientes:

Tabla 14

Competencia directa

Nombre	Dirección
Panadería Dos Banderas	Gobernador Guzmán 1680, Río Cuarto
El Toboso	San Martín 176, Río Cuarto
La Molinera	Sadi Carnot 154, Río Cuarto
Panadería Artesanal Stoll	Sarmiento 551, Río Cuarto
El Imperio de la Medialuna	Hipólito Yrigoyen 900, Río Cuarto
Panadería Arte Bianca	Maipú 330, Río Cuarto
Panificadora Otermin	Presidente Perón Oeste 1165, Río Cuarto
Panadería Nueva Central	Gobernador Guzmán 1001, Río Cuarto
La Aldea	General Paz 9147, Río Cuarto
Panadería Suipacha	Cabrera 1234, Río Cuarto
Espigas	Cabrera 1234, Río Cuarto
La Nueva Buenos Aires	San Juan 134, Río Cuarto
Riko Pan	Rodríguez 1270, Río Cuarto

Fuente: elaboración propia

Para destacar respecto de estas panaderías es que la totalidad de ellas son comercios que solo ofrecen los productos tradicionales, es decir, no incorporan ningún servicio diferencial.

Por otro lado, todas están ubicada en el macrocentro de la localidad de Río Cuarto y ninguna de ellas está presente en la zona de Banda Norte.

La oferta de productos de panificación o sustitutos de ellos es muy amplia dentro de la localidad, tal como puede observarse.

Entre las ventajas más marcadas de la nueva sucursal se pueden enumerar las siguientes:

- Ninguna de las más reconocidas panaderías de la localidad está ubicada en la zona de Banda Norte (casa central de las mismas).
- No todas las panaderías ofrecen productos para celíacos o de otro tipo de harinas.
- Solo la Panadería Dos Banderas y La Molinera ofrecen el servicio de café.

Como un potencial competidor de gran importancia para la nueva sucursal, se menciona el shop de la estación de servicio que se ubica en frente del local, que ofrece cafés y facturas, y bebidas (que significan competencia para el rubro); además de todos los productos propios del shop.

Además, se pueden mencionar a supermercados de la zona que ofrecen productos congelados o de panificadoras:

- Supermercado chino, a una cuadra del lugar, ubicado en calle Porreca al 500.
- Mercadito Faty, ubicado en Muñiz y Brasil, a una cuadra del local.

- Mercadito el Trébol, ubicado en calle Porreca al 785, a media cuadra del local.

8.1.5 Plan de Marketing

8.1.5.1 Plaza

Los productos llegarán a los clientes de forma directa, es decir, serán los propios consumidores quienes acudirán a local de ventas a adquirir los productos que deseen.

Como servicio accesorio, la empresa propone atender mediante un sistema de reparto los pedidos por encargo de los consumidores, para acercar los productos sus domicilios.

8.1.5.2 Promoción

Los productos que ofrece la empresa si bien ya existen desde hace algunos años en el mercado, será necesario hacerlos conocidos en la nueva zona de la ciudad.

Para cumplir con ello, se hará publicidad radial, publicidad a través de redes sociales como Facebook, también pueden repartirse folletos para dar a conocer la nueva sucursal. Aquellos clientes que accedan a comprar se les obsequiara un imán con el logo de la panadería como forma de promocionarla.

Quienes pasen por el frente del lugar podrán apreciar la cartelera que se pretende colocar a fin de atraer e invitar nuevos clientes.

8.1.5.3 Personas

En el caso que se analiza, por tratarse de un bien que es un alimento y por lo tanto se agota con su consumo no se necesario un seguimiento del producto una vez que sale de la

empresa. Pero eso no quita que se acepten las críticas y reclamos de los consumidores respecto a la atención o a la calidad de los bienes.

Es importante tener una comunicación fluida con los clientes para poder conocer sus preferencias y/o sugerencias, pues ello permitirá transformar alguna debilidad en fortaleza.

8.1.5.4 Producto

Los productos que se ofrecen son productos de panificación de elaboración propia, con lo cual conservan las cualidades características de la firma.

Es así que aquellos que necesitan envoltorio, están contenidos por empaquetados impresos con el logo que representa a la empresa.

8.1.6 Proyección de demanda

Por el tipo de actividad de la que se trata, la estimación de la demanda de este nuevo proyecto es bastante compleja de pronosticar.

Para su proyección, se considerarán dos partes fundamentales: las ventas de los productos de panificación y las ventas de café y sus derivados.

Con relación a los bienes de panificación, se hará una proyección en base a los datos históricos de los últimos 3 años de ventas de la casa central, en base a considerarse que como los principales clientes de esta panadería provienen de la zona de Banda Norte de Río Cuarto, se espera con seguridad que la sucursal venda en la misma magnitud.

Los datos de ventas históricos se recogieron de las DDJJ de IVA correspondientes a los periodos 2016, 2017 y 2018:

Tabla 15

Datos de venta históricos

	2016	2017	2018
ENERO	100.210,76	130.749,05	143.166,43
FEBRERO	104.025,00	129.326,00	125.170,86
MARZO	114.610,95	131.219,38	152.019,33
ABRIL	119.810,32	330.363,67	148.549,52
MAYO	129.762,57	142.231,52	168.252,33
JUNIO	129.944,52	159.602,76	167.095,90
JULIO	150.191,29	158.861,95	160.957,76
AGOSTO	303.929,90	160.974,81	160.475,29
SEPTIEMBRE	151.432,48	160.546,95	163.514,38
OCTUBRE	141.586,33	161.272,10	167.216,33
NOVIEMBRE	139.863,52	151.092,05	167.232,81
DICIEMBRE	118.622,29	145.356,05	161.172,95
TOTAL	1.699.299,95	1.961.596,29	1.884.823,90

Fuente: elaboración propia

Mediante un gráfico se analiza la tendencia de las ventas de casa central:

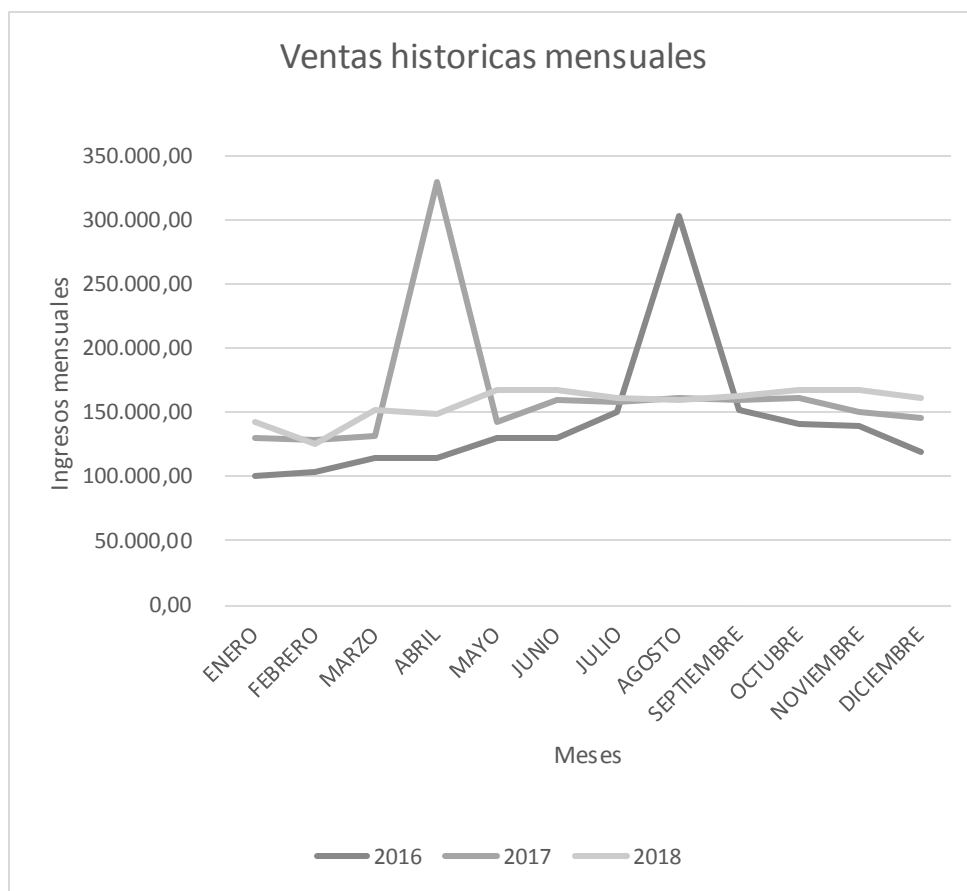


Figura 19: Grafico representativo de las ventas históricas
Fuente: elaboración propia.

Si bien no existe una línea de tendencia en el comportamiento de las ventas, esta situación es fácilmente explicable por el proceso inflacionario en el que se desenvuelve el país en los últimos años.

El decrecimiento de las ventas del 2018 se debe principalmente a un aumento de los precios y un menor poder adquisitivo de los consumidores, limitándose a consumir solo aquellos productos básicos de su canasta.

Otra observación a realizarse es la estacionalidad asociada al rubro. Las mayores ventas se concentran en los meses de otoño e invierno.

Para estimar de la manera más objetiva posible la demanda total de la nueva empresa (expresada en pesos y no en cantidad de productos, como una forma de simplificar el análisis), se aplicará la fórmula “pronóstico” de Microsoft Excel.

Si bien esta herramienta es aconsejable aplicarla cuando existe una línea de tendencia en los datos histórico, a criterio del evaluador se considera que esta situación queda totalmente explicada por la crítica situación en la que desarrolla el país.

Así quedan determinados los siguientes ingresos mensuales sin considerar el efecto de la inflación y sin incluir el componente IVA:

Tabla 16

Ventas proyectadas 2019

Mes	Ventas proyectadas
ene-19	168.046,60
feb-19	168.771,69
mar-19	163.850,57
abr-19	169.572,73
may-19	170.252,65
jun-19	170.955,22
jul-19	171.635,13
ago-19	172.337,71
sep-19	173.040,29
oct-19	173.720,20
nov-19	174.422,77
dic-19	175.102,69
TOTAL	2.051.708,25

Fuente: elaboración propia

Tabla 17

Ventas proyectadas 2020

Mes	Ventas proyectadas
ene-20	175.805,26
feb-20	176.507,84
mar-20	177.165,09
abr-20	177.867,66
may-20	178.547,58
jun-20	179.250,15
jul-20	179.930,06
ago-20	180.632,64
sep-20	181.335,22
oct-20	182.015,13
nov-20	182.717,70
dic-20	183.397,62
TOTAL	2.155.171,95

Fuente: elaboración propia

Tabla 18

Ventas proyectadas 2021

Mes	Ventas proyectadas
ene-21	184.100,19
feb-21	184.802,77
mar-21	185.437,35
abr-21	186.139,93
may-21	186.819,84
jun-21	187.522,42
jul-21	188.202,33
ago-21	188.904,91
sep-21	189.607,48
oct-21	190.287,40
nov-21	190.989,97
dic-21	191.669,88
TOTAL	2.254.484,48

Fuente: elaboración propia

Tabla 19

Ventas proyectadas 2022

Mes	Ventas proyectadas
ene-22	192.372,46
feb-22	193.075,04
mar-22	193.709,62
abr-22	194.412,20
may-22	195.092,11
jun-22	195.794,68
jul-22	196.474,60
ago-22	197.177,17
sep-22	197.879,75
oct-22	198.559,66
nov-22	199.262,24
dic-22	199.942,15
TOTAL	2.353.751,67

Fuente: elaboración propia

Tabla 20

Ventas proyectadas 2023

Mes	Ventas proyectadas
ene-23	200.644,73
feb-23	201.347,30
mar-23	201.981,89
abr-23	202.684,46
may-23	203.364,38
jun-23	204.066,95
jul-23	204.746,86
ago-23	205.449,44
sep-23	206.152,02
oct-23	206.831,93
nov-23	207.534,50
dic-23	208.214,42
TOTAL	2.453.018,87

Fuente: elaboración propia

Con relación a las ventas de café y sus derivados, como el dueño de la panadería no cuenta con información al respecto, se ha optado por entrevistar (por contactos que el

evaluados tiene con dos dueños de cafeterías de Río Cuarto) a dos empresarios del rubro y así intentar proyectar una demanda adecuada.

Dado que las cafeterías seleccionadas ofrecen varios de otros productos más, los dueños diagramaron en base a la información de su sistema de gestión, los ingresos mensuales del último año provenientes de café y sus derivados, obteniéndose los siguientes resultados promedios entre ambas cafeterías:

Tabla 21

Ventas reales de las cafeterías entrevistadas

Mes	Ventas reales
ene-18	198.125,30
feb-18	150.610,23
mar-18	380.026,32
abr-18	310.818,96
may-18	326.359,91
jun-18	329.623,51
jul-18	341.900,86
ago-18	339.512,21
sep-18	230.722,71
oct-18	248.818,60
nov-18	226.198,73
dic-18	205.635,21

Fuente: elaboración propia

Con base a esta información real y considerando que:

- El servicio del café es algo accesorio que el dueño quiere ofrecer, pero no es el eje central del negocio.
- Que sería una cafetería que recién se incorporaría al mercado y debiera competir con lugares de gran trayectoria.

Se determina factible que los ingresos del primer año de la nueva sucursal se correspondan con el 40% de los ingresos mensuales reales de las dos cafeterías entrevistadas, lo que serían \$1.315.341,02.

Para el segundo año, y como consecuencia de que el negocio ya estaría más implantado en el mercado, se esperaría una mejora del 20% anual hasta su último año de vida útil.

8.2 Estudio técnico

8.2.1 Localización

Respecto a la localización del proyecto, se debe distinguir entre:

8.2.1.1 Macro-localización

El nuevo local que se pretende instalar está ubicado en el barrio banda norte de la ciudad de Río Cuarto, específicamente en la zona sud este del gran banda norte.

Está situado a la bajada de uno de los puentes de la ciudad, denominado Juan Filloy.

Respecto al barrio elegido, en la entrevista personal con el propietario, éste alegó que en esa zona no existen panaderías de gran envergadura, mucho menos lugares de café como se propone implementar. Además, aquella zona alberga a muchas familias y niños, que son los que más consumen sus productos según su experiencia.

Además de eso es una zona donde se cuenta con todos los servicios:

- Agua corriente
- Luz
- Red de gas natural
- Alumbrado público
- Red de cloacas
- Pavimento
- Servicio de recolección de residuos

En la imagen a continuación se observa desde una imagen satelital la ubicación geográfica del lugar.



Figura 20: Imagen satelital de la ubicación del local comercial

Fuente:

<https://www.google.com.ar/maps/place/Fray+Quirico+Porreca+%26+Dr.+Francisco+Mu%C3%B1iz,+X5800+R%C3%ADo+Cuarto,+C%C3%B3rdoba/@-33.1147679,-64.3323627,331m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x95cdff8ca0a67045:0x500b7592bb82eea7!8m2!3d-33.1147679!4d-64.3312681>

8.2.1.2 Micro-localización

El inmueble que será utilizado para el nuevo local se encuentra situado en la intersección de las calles Muñiz y Fray Quirico Porreca de la ciudad de Río Cuarto, Córdoba. Es uno de los locales del Paseo Urucure recientemente inaugurado.

Además de este local, existen otros más que son contiguos, y que ofrecen variedad de productos, como heladería, farmacia, vinería, entre otros. Ellos son los que conforman el paseo Urucure.

La selección de ese local puntual radica a las siguientes razones:

- La zona de Banda Norte seleccionada es una de las más transitadas por la población de la localidad.
- Al estar en un paseo junto a otros comercios y debajo de dos torres de edificios, el caudal de personas es inminente.
- Hasta hace unos meses, en ese local operaba una cafetería. Oportunamente se efectuó una entrevista a una exempleada quien alegó haber notado el ingreso de buena cantidad de consumidores, sobre todo durante las mañanas y las tardecitas.
- El precio de alquiler es accesible.

8.2.2 Descripción del inmueble

Se contactó al señor Jorge Denia, arquitecto y encargado del área de comercialización, quien, a través de una comunicación telefónica, brindó datos respecto al local. El lugar cuenta con una superficie total de 200 metros cuadrados, dos baños, un ante baño y un depósito amplio situado en el subsuelo.

También cuenta con una cocina pequeña, que está toda azulejada, tiene un extractor, una bacha y una mesada de acero inoxidable. Además del acceso interno, se puede acceder a ella a través de una puerta que se sitúa sobre calle Porreca.

El lugar cuenta con tres puertas de ingreso/egreso por las que se puede acceder al mismo: una está sobre calle Porreca; la otra en la intersección de Muñiz y Porreca, y la tercera mira hacia calle Muñiz.

Esta todo vidriado, de modo que desde su interior se puede observar hacia afuera y viceversa. Además, cuenta con una amplia vereda que también puede aprovecharse para colocar mesas y sillas y cartelería del lugar.

8.2.3. Acceso a tecnologías

En este sector no se plantean dificultades respecto a ello. Según describió el señor Denia, en el lugar se cuenta con acceso a internet, cable y servicio de telefonía, así como también con los servicios de agua corriente, luz eléctrica y red de gas natural.

8.2.4 Descripción del mobiliario y equipamiento

Trabajando conjuntamente con el propietario de la firma, señor Robinet, se ha detectado la necesidad de contar con los siguientes muebles para el desarrollo de las actividades:

- 8 unidades de mesas de bar cuadradas 60x60x78
- 30 unidades de sillas para las mesas de bar
- 1 unidad de panera exhibidora facturero
- 1 unidad de mueble mostrador con compartimientos
- 1 unidad de caja registradora
- 1 unidad de máquina registradora con CF
- 1 unidad de licuadora
- 1 unidad de máquina de café industrial
- 1 unidad de heladera exhibidora para bebidas
- 1 unidad de heladera mostrador exhibidora para tortas, sándwiches, y demás.

También se requieren los siguientes utensilios para el expendio de café y sus variedades:

- 15 unidades de vasos trago largo
- 20 unidades de jarros de café chicos + plato

- 15 unidades de jarros de café medianos + plato
- 12 unidades jarros de café + plato grandes
- 6 unidades de copas para licuados
- 4 unidades de jarros para submarino chico
- 6 unidades de jarros para submarino grande
- 6 unidades de cucharas largas
- 50 unidades de cucharitas chicas
- 10 unidades de platos de copetín
- 8 unidades de azucareras porta sobres (una para cada mesa)
- 8 unidades de servilleteros (uno por mesa)
- 1 unidad de jarro para leche 1
- 15 unidades de canastas paneras chicas
- 2 unidades de bandejas para servir (una por moza)

Para la determinación de las cantidades mencionadas anteriormente se ha tenido en cuenta la capacidad máxima de personas que puede atender el lugar en lo que respecta al sector de la cafetería. Sucede así que en las mesas se ofrece una capacidad máxima de 30 personas, no se disponen de más de 30 sillas.

Bajo el supuesto de que la cafetería operara a su máxima capacidad, si se diera el caso de que todas las personas deseen beber café en el mismo instante, se ha dispuesto una cantidad de tazas y platos que permita cubrir esa cantidad.

8.2.5 Descripción de las actividades

La nueva sucursal a instalarse ofrecerá dos tipos de productos: por un lado, la reventa de productos de panificación y sus derivados y por otro, el expendio de café y sus variedades.

8.3 Estudio organizacional

Al constituirse como una nueva sucursal de un negocio ya existente, empresarial y organizativamente mantendrá las características de su casa central. Lo que incluye su misión, visión y valores.

Jurídicamente, el negocio recae sobre una persona física en carácter de responsable inscripto.

El organigrama que se propone para el desarrollo del negocio es el siguiente:

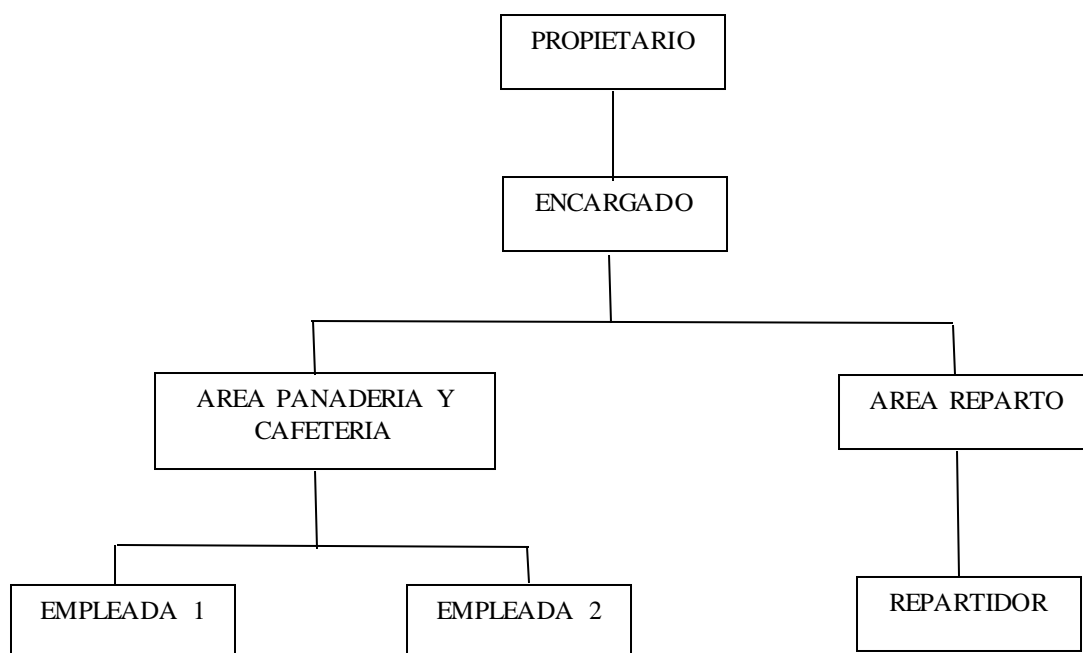


Figura 21: Organigrama de la empresa

Fuente: elaboración propia

8.3.1 Personal requerido

En base al organigrama diseñado, se determina que será necesaria la contratación de dos empleadas bajo la modalidad de trabajo por tiempo indeterminado, que se elegirán

mediante entrevistas y revisión de CV. Serán sometidas a un periodo de prueba y de adaptación, tal como la normativa vigente lo establece.

Las tareas que tendrán a su cargo serán: atención al público, expendio de cafetería, cuidar del orden y la limpieza del lugar y la reposición de mercaderías.

Es requisito esencial que los nuevos empleados posean libreta sanitaria actualizada, ya que estarán en contacto con productos alimenticios.

También se requerirá la incorporación de un repartidor, que tendrá a su cargo el traslado de los productos desde casa central hasta la nueva sucursal y prestará colaboración con las tareas de orden y limpieza del salón.

El vehículo que se va a utilizar para el traslado de alimentos es una tráfico propiedad de la empresa, cuyos gastos de mantenimiento, conservación y reparación corren por cuenta de la casa central, puesto que ya es utilizada para repartos o compras necesarias y no se generaría, por ende, un gasto representativo que esta nueva ampliación debiera soportar.

El horario de atención al público será de lunes a viernes de 7:00 – 13:00 y de 16:00 – 21:00 horas y los días sábado de 7:00 a 13:00.

La encargada de la sucursal será la esposa del dueño de la panadería. Entre sus responsabilidades se incluyen las de fiscalizar y controlar el local, resolver problemas que pudieran acontecer, la atención de los requerimientos de los empleados, el pago mensual de haberes, entre otras tareas relacionadas.

Los controles a implementar por parte del propietario y su esposa respecto a la nueva sucursal serán:

- Verificar que se cumpla con los horarios de trabajo.
- Cuidar que el personal siempre tenga su uniforme de trabajo.
- Cuidar la higiene y el orden del lugar.

- El trato cordial hacia el cliente.
- Que el lugar siempre se encuentre abastecido de mercaderías.
- Realizar controles rutinarios del giro habitual del negocio (arqueo y cierre de caja, ventas, compras, etc.).

8.3.2 Remuneraciones pactadas

Las 3 personas que se contraten para el desarrollo de la actividad de cafetería y de reparto estarán comprendidas dentro del gremio de panaderos, el cual mediante el decreto 13.713 firmado a fines del 2018 se fija una remuneración bruta y mensual de \$20.258 para una categoría de maestro, se selecciona esta categoría para los tres empleados por ser la que mejor remuneración garantiza.

A más del salario básico mencionado, de manera anual se abona el plus vacacional y dos veces al año el aguinaldo que la ley de Convenio Colectivo de Trabajo regula. Considerar que el proyecto será analizado por un plazo de 5 años y que por ese período de tiempo a los empleados les corresponde un plazo de 14 días corridos por vacaciones.

Los aportes y contribuciones patronales quedan delimitados en un 17,50% de la remuneración total y remunerativa del empleado.

En cuanto a la encargada del local, pese a ser la esposa del dueño del negocio y de la rentabilidad que le exigirán al nuevo negocio, pretende cobrar una remuneración mensual mínima de \$20.000

Por último, se debe considerar que al finalizar la vida útil del proyecto que se analiza los empleados debieran ser despedidos y si bien por es una causa justificada de cese de actividad, se les debe pagar la indemnización compensatoria que incluye los siguientes ítems:

- Un equivalente de sueldo de 15 días por preaviso por tener una antigüedad de hasta 5 años.
- Un equivalente de un sueldo por año trabajado en concepto de indemnización a cada uno de los empleados.
- Vacaciones y aguinaldos proporcionales no se consideran puesto que ya se incluyen dentro del salario anual proyectado.
- Las contribuciones patrimoniales que corresponda.

La tabla que sigue muestra el cálculo de indemnización que será incluido como erogación al finalizar el proyecto:

Tabla 22

Remuneraciones y cargas sociales

Categoría	Salario Mensual	Preaviso	Indemnización	Contribuciones patronales
Empleadas	40.516,00	20.258,00	202.580,00	38.996,65
Repartidor	20.258,00	10.129,00	101.290,00	19.498,33
TOTAL POR CONCEPTO		30.387,00	303.870,00	58.494,98
TOTAL GENERAL				392.751,98

Fuente: elaboración propia

8.4 Estudio legal e impositivo

8.4.1 Forma jurídica

Se describe el caso de una empresa en marcha. Se trata de una explotación unipersonal que tiene un único propietario que será el aportante del capital inicial, así como también quien asume los riesgos del negocio y responde solidariamente frente a sus acreedores.

No existe intención de cambiar a otro tipo societario por el momento.

Ante los organismos impositivos y entes recaudadores, la empresa está representada por su propietario, que actúa como persona física y responsable inscripto.

8.4.2 Trámites para el inicio de la actividad

Para la apertura de cualquier local comercial en la ciudad hay que seguir una serie de requisitos los que están contenidos en el decreto 608/93. Estos se detallan desde los arts. 53 a 62.

El trámite se inicia en el área de Planeamiento urbano de la ciudad de Río Cuarto, ubicado en calle San Martín 37, donde se exige la documentación que se detalla:

1. Formulario 349, por triplicado, presentado por los titulares con su documento o firma certificada ante escribano o autoridad competente. El formulario se puede visualizar en los anexos (Anexo 8).
2. Formulario de inspección F-600/A, B y C. El formulario se adjunta como (Anexos 9, 10 y 11).
3. Anexo de F-600-NCA (uso conforme del suelo). Para este caso el formulario se debe completar en el área de planeamiento urbano de la ciudad, ubicado

en el ex correo de la misma. Se adjunta modelo del formulario como (Anexo 12).

4. Fotocopia de las dos primeras páginas del DNI.
5. Fotocopia de un servicio del domicilio particular del titular.
6. Fotocopia del contrato de locación.
7. Fotocopia del cedulón de la contribución a la propiedad del local comercial.
8. Constancia de CUIT y Sistema Registral de AFIP.

Una vez presentada la documentación en el área de comercio e industria el trámite continúa de manera interna, de allí se deriva al departamento bromatológico municipal que es quien verifica las condiciones edilicias del lugar y termina por habilitarlo o no. Los requerimientos de los techos, pisos y paredes deben cumplir con tres condiciones generales, ser lisos, impermeables y lavables.

Por su parte, desde el área de bromatología, la documentación que se solicita es: la libreta sanitaria de todos los empleados del lugar (incluido el propietario), la habilitación municipal y un certificado de desinfección del lugar.

Según la índole de la actividad que se desarrollara en el lugar, el reglamento bromatológico municipal, decreto 608/93, regula para bares, pubs, cafeterías y confiterías lo relativo a:

- Cocinas (art. 328).
- Baños y lavabos (art. 329 a 333- art. 580 a 587).
- Vigilancia y control de plagas.
- Personal (art. 334).
- Libreta de salud (art. 89 a 95).
- Vestimenta sanitaria (art. 96 a 98).

- Lavado y desinfección de vajillas y demás elementos destinados a contener alimentos (art. 564 a 567).
- Transporte de sustancias alimenticias (art. 568 a 563). Para el caso particular, la empresa cuenta con un utilitario cuyo N° de inscripción es 834.

Para el caso de la actividad de locales de venta y reventa de pan, confituras, etc., la misma esta descripta en los artículos 244 a 250 del decreto mencionado.

Todos los artículos citados están contenidos en el RBM, Anexo 6 del presente trabajo.

La habilitación queda finalizada cuando acude el personal de bromatología de la ciudad conjuntamente con defensa civil.

Defensa civil verifica la existencia de un matafuego (con el que ya se contaba de antemano), y su habilitación es fundamental en el caso de comercios para solicitar el alta del servicio de luz.

8.4.3 Análisis impositivo

Al tratarse de una persona física responsable inscrita, será sujeto activo de los siguientes impuestos:

- Impuesto al valor agregado: por tratarse de un responsable inscripto y en base al tipo de productos que comercializa, queda sujeto a la alícuota general del 21% de IVA.

Si bien este impuesto no se será considerado dentro del flujo neto de fondos, solo se incluirá el IVA crédito fiscal que el dueño debe desembolsar con la inversión inicial, el cual se recuperará conforme el funcionamiento de la sucursal arroje IVA débitos fiscal mayores que los créditos. En el apartado de análisis económico y financiero, se muestra la evolución del IVA en los

primeros meses de operación y se determina el período de recupero de aquel importe.

- Impuesto a las ganancias: El contribuyente queda bajo la órbita del tributo, ingresando el mismo como ganancias de personas físicas, en el cual se ubica desde mayo del 2012.

El impuesto se liquidará como rentas de tercera categoría y no se considerarán las deducciones especiales y personales que prevé la ley ya que aquellos importes son totalmente consumidos por la casa central. A los fines de su cálculo, se le aplicara a la ganancia neta la alícuota correspondiente a la tabla con los importes actualizados establecida en el artículo 90 de la ley de impuesto a las ganancias.

La tabla 38 muestra el cálculo de este impuesto. En la misma se observa que se toma como pago a cuenta del impuesto, cuándo resulta saldo a pagar, el 10% de la inversión inicial productiva (solo por los bienes muebles adquiridos), tal cual la nueva normativa lo establece.

- Ingresos brutos: según establece el código tributario provincial, Ley N° 6006 y ley 10509 que contiene las modificaciones para el ejercicio 2018 se establece para la venta de pan y demás productos de panadería (“Actividad 1”) una alícuota del 3,50 %, y para el expendio de confituras y alimentos ligeros, confiterías, servicios de lunch y salones de té y cafeterías (“Actividad 2”), le corresponde la alícuota general del 4% sobre los ingresos.

En el flujo de fondos se puede ver incluido este dato, donde se aplica la alícuota enunciada en el párrafo anterior a cada uno de los ingresos anuales, según corresponda.

- Tasa de industria y comercio: la alícuota que se aplica depende del tipo de actividad que se desarrolle según lo establece la ordenanza N° 724/17. En el caso de la venta de pan y de más productos de panadería (“Actividad 1”) la alícuota es del 6 % mil sobre los ingresos; y para el expendio de confituras y alimentos ligeros, confiterías, servicio de lunch y salones de té y cafeterías (“Actividad 2”), corresponde el 20 % mil.

Dicho cálculo puede observarse en el flujo de fondos determinado en el apartado de estudio económico, cuyos valores resultan de aplicar a cada ingreso anual, la alícuota que por el tipo de actividad le corresponda.

8.5 Estudio ambiental

En la ciudad de Río Cuarto rige el Código Ambiental, Ordenanza 1431/07; en él están contenidas las normas referidas al tratamiento de los residuos en la vía pública, al cual hay que adaptar el comportamiento y tratamiento de los mismos a fin de evitar y controlar el tema de la contaminación ambiental.

La ordenanza a que se hace referencia puede observarse en el anexo N° 5 del presente trabajo.

Por el tipo de actividad que desarrollará la nueva sucursal, su tarea no impactará en mayor medida en el cuidado del medio ambiente.

Solo se procurará aplicar la metodología de “residuos conscientes” que propone el municipio mediante la distribución de la basura en diversas bolsas de residuos según el tipo de material del que se trate.

8.6 Estudio económico-financiero

Los supuestos específicos en los que se apoya el proyecto son:

- La cotización del dólar es de \$20,61 pesos argentinos.
- Las condiciones en las que se basaron las estimaciones de precios, demanda y oferta se mantienen durante toda la vida del proyecto.
- Si bien la inflación anual a nivel país es indiscutible, a los fines del análisis, y previendo que la teoría deja a juicio del evaluador la utilización o no de este concepto, no se aplicará índice alguno para deflactar los flujos, es decir, se trabajará con valores constantes. Esto se debe a que no existirá en el período de análisis considerado cambios en los precios relativos dadas las condiciones económicas del país.
- La tasa de descuento empleada es el rendimiento del mercado de Río Cuarto deflactada para que sea homogénea a los flujos netos de fondos.
- Los costos variables se calculan en base a un margen de utilidad aplicado por el dueño del negocio, quien a su vez se apoya en las condiciones reales del rubro.

8.6.1 Inversión inicial

En base al estudio técnico desarrollado, la diagramación del local, la capacidad del inmueble y del conocimiento previo del propietario de la panadería sobre el tema, fue posible determinar la inversión inicial en mobiliario que debe efectuarse para la puesta en marcha de la nueva sucursal.

Los precios de los bienes muebles fueron enviados mediante un presupuesto formal solicitado al antiguo proveedor de la casa central, los cuáles fueron comparados con proveedores de mercado libre. Se conoce actualmente el gran potencial de esta página web para competir en precio, calidad y entrega asegurada.

Por su parte, el costo de la desinfección con certificado para presentar ante el departamento de bromatología. Se obtuvo el dato consultando a desinfectadora Vaschetto.

De esta forma, la inversión inicial se compone por los siguientes importes que no incluyen IVA:

Tabla 23

Inversión inicial en bienes muebles

INVERSION FIJA INICIAL			
	Cantidad	Costo unitario	Costo total
MUEBLES Y UTILES			
Mesas de bar cuadradas 60x60x78	8	\$ 600,00	\$ 4.800,00
Sillas para las mesas de bar	30	\$ 425,00	\$ 12.750,00
Panera exhibidora facturero	1	\$ 4.990,00	\$ 4.990,00
Mueble mostrador con compartimientos	1	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Caja registradora	1	\$ 510,00	\$ 510,00
Máquina registradora con CF	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Licudora	1	\$ 400,00	\$ 400,00
			INSTALACIONES
Máquina de café industrial	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Heladera exhibidora	1	\$ 5.800,00	\$ 5.800,00
Heladera mostrador exhibidora	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
UTENSILIOS (VAJILLA)			
Vasos trago largo	15	\$ 11,00	\$ 165,00
Jarros de café chicos + plato	20	\$ 56,00	\$ 1.120,00
Jarros de café medianos + plato	15	\$ 69,00	\$ 1.035,00
Jarros de café + plato grandes (pack x 6 unidades)	2	\$ 369,00	\$ 738,00
Copas para licuados	6	\$ 58,00	\$ 348,00
Jarros para submarino chico	4	\$ 22,00	\$ 88,00
Jarros para submarino grande	6	\$ 72,50	\$ 435,00
Cucharas largas -pack x 6 unidades-	1	\$ 219,00	\$ 219,00
Cucharitas chicas	50	\$ 5,00	\$ 250,00
Platos de copetín	10	\$ 30,00	\$ 300,00
Azucareras porta sobres	8	\$ 10,00	\$ 80,00
Servilleteros	8	\$ 15,00	\$ 120,00
Jarros para leche	1	\$ 91,00	\$ 91,00
Canastas paneras chicas	15	\$ 10,00	\$ 150,00
Bandejas para servir -pack x 2 unidades -	1	\$ 270,00	\$ 270,00

Desinfección del local	1	\$ 700,00	\$ 700,00
TOTAL			\$ 78.359,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 24

Inversión inicial por alquiler

Detalle	Importe
Garantía de contrato de alquiler	\$ 14.000
Comisión de inmobiliaria	\$14.000
Gastos de firmas y sellados	\$3.800
TOTAL	\$31.800

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25

Inversión inicial por conceptos varios

Detalle	Importe
Gastos de habilitaciones varias	\$ 6.000
Gastos en formularios varios	\$2.300
Gastos de firmas y sellados	\$4.200
TOTAL	\$12.500

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al capital de trabajo que debe destinarse como inversión inicial, se reconocen varios métodos teóricos para su determinación. Sin embargo, por el tipo de actividad de la que se trata el nuevo negocio y considerando que la totalidad de las ventas que se efectúen serán de contado, se aconseja contar al momento inicial con un importe que permita cubrir los costos fijos de la sucursal de los primeros 6 meses.

Esto queda estimado de la siguiente manera:

Tabla 26

Capital de trabajo

Costos fijos mensuales total	154.643,73
Costo fijo total por 6 meses	927.862,58

Fuente: elaboración propia.

Finalmente se puede resumir la inversión inicial con la tabla que sigue:

Tabla 27

Resumen de inversión inicial

Concepto	Importe
Bienes muebles	\$ 78.359,00
Alquiler	\$ 31.800
Conceptos varios	\$ 12.500
Capital de trabajo	\$ 927.863
IVA	\$ 16.455
TOTAL	\$ 1.066.976,97

Fuente: elaboración propia.

El IVA que conforma la inversión inicial se corresponde al 21% del valor de origen de los bienes muebles.

Un punto a considerar de la inversión inicial es la amortización que se debe incluir en el cálculo del impuesto a las ganancias y su recupero al finalizar la vida útil del negocio.

Respecto de la amortización, los bienes muebles se amortizan en un plazo 5 años (según normas contables respectivas).

Por su parte, el capital de trabajo será recuperado 100% finalizado el período de análisis de la nueva sucursal y por los bienes muebles podrían recuperarse el 60% de su valor de origen.

8.6.2 ¿Qué sucede con el IVA de la inversión inicial?

En base a la bibliografía enunciada del marco teórico, los proyectos de inversión pueden analizarse considerando o no el componente IVA dentro de los flujos de fondos, con lo que evaluador opta no utilizarlo en la presente evaluación.

Si bien el componente IVA no será considerado para la evaluación del presente proyecto de inversión, solo se tomará el crédito vinculado a la inversión inicial puesto que constituye una erogación necesaria para la puesta en marcha y luego se recuperará conforme se efectúen las ventas.

Se muestra de manera seguida la liquidación del IVA de los seis primeros meses para ver cuando se recupera el crédito fiscal de la inversión inicial:

Tabla 28

Posición de IVA

	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos mensuales	-	277.658,35	278.383,44	273.462,32	279.184,49	279.864,40	280.566,97
Costos variables mensuales	-	- 138.829,18	- 139.191,72	- 136.731,16	- 139.592,24	- 139.932,20	- 140.283,49
Costos fijos mensuales	-	- 130.615,64	- 130.615,64	- 130.615,64	- 130.615,64	- 130.615,64	- 130.615,64
IVA DF	-	58.308,25	58.460,52	57.427,09	58.628,74	58.771,52	58.919,06
IVA CF	-	- 56.583,41	- 56.659,55	- 56.142,83	- 56.743,66	- 56.815,05	- 56.888,82
IVA CF Inversión inicial	- 16.455,39						
Saldo técnico del período	- 16.455,39	1.724,84	1.800,98	1.284,26	1.885,09	1.956,48	2.030,25
Saldo a favor del contribuyente	- 16.455,39	- 14.730,55	- 12.929,57	- 11.645,31	- 9.760,23	- 7.803,75	- 5.773,50
Saldo a favor de AFIP							

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, a partir del cuarto ya se ha recuperado el IVA abonado por la inversión inicial.

8.6.3 ¿Evaluación con o sin inflación?

Pese a la situación económica en la que se desenvuelve el país, el proyecto se analizará sin considerar el proceso inflacionario, basado en la postura de Sapag Chaín (2011) enunciada en el marco teórico.

8.6.4 Financiación de la inversión inicial

En base a la entrevista al propietario de la panadería ha surgido que los aportes necesarios para la puesta en marcha de la nueva sucursal serán provenientes en su totalidad por su cuenta. Es decir, que no se requerirá solicitar financiamiento de fuentes de terceros.

De aquello se desprende que la evaluación del proyecto a efectuarse será netamente económica, es decir, analizará la viabilidad propia del negocio.

8.6.5 Costos fijos y variables

8.6.5.1 Costos fijos mensuales erogables

Se mencionan de manera seguida los costos fijos mensuales que se asocian a la nueva sucursal de la panadería:

- Mano de obra: en base al organigrama mencionado en el estudio organizacional y al detalle allí descrito respecto las remuneraciones pactadas, se muestra la siguiente tabla resumen:

Tabla 29

Costo de mano de obra

Categoría	Salario Mensual	Salario Anual	SAC anual	Plus Vacacional Anual	Contribuciones patronales
Encargada	20.000,00	240.000,00	-	-	-
Empleadas	40.516,00	486.192,00	40.516,00	3.781,49	92.835,66
Repartidor	20.258,00	243.096,00	20.258,00	1.890,75	46.417,83
TOTAL POR CONCEPTO		969.288,00	60.774,00	5.672,24	139.253,49
TOTAL GENERAL					1.174.987,73

Fuente: elaboración propia.

- Indumentaria del personal: se le entregará al personal la ropa de trabajo 2 veces al año. El conjunto consiste en: pantalón, camisa, buzo, gorra y delantal.

Los precios han sido brindados por la fábrica de Draft Bordados:

Tabla 30

Costo de la indumentaria

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Remera	8	350,00	2.800,00
Pantalón	8	300,00	2.400,00
Buzo	8	300,00	2.400,00
Gorra	8	50,00	400,00
Delantal	8	250,00	2.000,00
TOTAL			7.200,00

Fuente: elaboración propia.

- Alquiler del inmueble: el local seleccionado para el desarrollo del comercio cobra un monto mensual de \$14.000 que se incrementará en un 30% a partir del tercer año:

Tabla 31

Costo de alquiler

Descripción	Importe Total
Alquiler año 1 y 2	14.000
Alquiler años 3, 4 y 5	18.200

Fuente: elaboración propia.

- Energía eléctrica: si bien la energía eléctrica a pagarse por mes varía en base al consumo, a los fines del presente proyecto se considerará como un concepto fijo a los fines de simplificar esta cuestión.

El valor de este concepto se estimó trabajando con el cuadro tarifario vigente a partir de enero del 2019 para la categoría que le corresponde al usuario propietario, que es la 2^a categoría general y de servicios, obtenido del sitio web de EPEC.

Considerando una estimación de consumo diario en el local en base a su tamaño, se estima un consumo mensual de 1400 kw aproximadamente, en base a los costos actuales por kilowatt, el gasto mensual promedio sería de \$9.800.

- Otros servicios: se incluyen los servicios de gas, telefonía, cable e internet y productos de limpieza con los siguientes costos mensuales:

Tabla 32

Costos varios

Descripción	Importe Mensual
Gas	3.500,00
Internet y cable	1.900,00
Telefonía	2.100,00
Productos de limpieza	800,00

Fuente: elaboración propia.

8.6.5.2 Costo variable mensual

El costo variable mensual se conforma por el precio de los productos que se vendan dentro del local: productos de panificación, café y sus derivados.

Para este detalle de costos se aprovechó la información proporcionada por el propio dueño del establecimiento y de su experiencia en el rubro. Sumado a que la casa central, comercio que conoce su estructura de costos y el precio al cual debe vender sus productos por ser una empresa en marcha, será la única abastecedora de bienes de panificación.

Para los insumos necesarios para el café y sus derivados, se solicitó presupuesto a Bonafide, para ofrecer un producto reconocido y ampliamente aceptado por el público.

Se muestra de manera seguida el listado de productos que se ofrecerán en el nuevo comercio y su costo unitario relacionado:

Tabla 33

Costos variables de panificación

Producto	Costo unitario
PAN FELIPE (TIRAS)	\$ 7,00
PAN ITALIANO (KG.)	
PAN GALLETA (KG.)	\$ 28,00
PAN MIGNON (KG.)	
RASQUETAS, FACT. (UNIDADES)	\$ 4,20
CRIOLLOS (KG.)	\$ 56,00
SAND. MIGA (DOCENAS)	\$ 56,00
ALF. MAICENA MEDIANO	\$ 5,95
ALF. MAICENA CHICO	\$ 4,20
ALF. GRANDE	\$ 7,00
ALFAJOR MIL HOJAS	\$ 5,60
CUCURUCHOS HOJALDRE	\$ 5,60
CANASTAS HOJALDRE	\$ 5,60
PALMERITAS KG.	\$ 98,00
PASTELES	\$ 7,00
PALMERONES	\$ 7,00
PASTA FROLA PROCION	\$ 6,30
BOLAS DE FRAILE	\$ 7,00
TARTAS PEQUEÑAS	\$ 8,40
TARTAS SATIN	\$ 7,00
MANTECADOS	\$ 3,50
MAGDALENAS	\$ 4,20

SCONS (KG.)	\$ 105,00
PEPAS KG.	\$ 98,00
COQUITOS KG	\$ 105,00
MERENGUE GRANDE	\$ 11,20
MERENGUE CHICO	\$ 4,90
LEMON PIE GRANDE	\$ 105,00
LEMON CHICO	\$ 84,00
TORTAS VARIAS	\$ 122,50
TOSTADAS KG.	\$ 154,00
PRE-PIZZAS	\$ 15,40
PAN NEGRO KG.	\$ 28,00
PAN RALLADO KG.	\$ 17,50
PAN LOMO UNIDAD	\$ 4,90
PAN HAMBURGUESA PAQ.x 20	\$ 49,00
PAN VIENA PAQ. X 6	\$ 12,25

Fuente: elaboración propia.

Tabla 34

Costos variables de café y derivados

Concepto	Costo unitario
Café expreso en granos por Kg	350,00
Leche por litro	15,61
Soda por litro	8,90

Fuente: elaboración propia.

Es importante resaltar la relación que guardan los costos variables con las cantidades vendidas. Como se mencionara en el estudio de mercado, la panadería es precio aceptante ya que basado en los precios de ventas del mercado en general, agrega a sus costos un determinado margen de rentabilidad deseada.

Como las ventas están proyectadas en importe global, se aplicará el margen deseado por el empresario para estimar los costos variables totales. Actualmente, la panadería aplica un margen de rentabilidad del 200% a todos sus productos incluidos los cafés y sus derivados.

La tabla que sigue muestra los costos variables totales asociados al nuevo negocio:

Tabla 35

Costos variables totales

Mes	AÑOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	84.023,30	87.902,63	92.050,10	96.186,23	100.322,36
Febrero	84.385,85	88.253,92	92.401,38	96.537,52	100.673,65
Marzo	81.925,28	88.582,54	92.718,68	96.854,81	100.990,94
Abril	84.786,37	88.933,83	93.069,97	97.206,10	101.342,23
Mayo	85.126,32	89.273,79	93.409,92	97.546,05	101.682,19
Junio	85.477,61	89.625,08	93.761,21	97.897,34	102.033,48
Julio	85.817,57	89.965,03	94.101,17	98.237,30	102.373,43
Agosto	86.168,86	90.316,32	94.452,45	98.588,59	102.724,72
Septiembre	86.520,14	90.667,61	94.803,74	98.939,87	103.076,01
Octubre	86.860,10	91.007,56	95.143,70	99.279,83	103.415,96
Noviembre	87.211,39	91.358,85	95.494,99	99.631,12	103.767,25
Diciembre	87.551,34	91.698,81	95.834,94	99.971,07	104.107,21
Anual de cafetería	657.670,51	789.204,61	947.045,53	1.136.454,64	1.363.745,57
TOTAL	1.683.524,64	1.866.790,59	2.074.287,77	2.313.330,48	2.590.255,00

Fuente: elaboración propia.

8.6.6 Ingresos proyectados

En cuanto a la proyección de los ingresos que se asocian al proyecto, fueron definidos en el estudio de mercado dentro de la proyección de la demanda.

La variación mensual de los ingresos en cada año está relacionado a una cuestión estacional pero no se considera en el análisis a la inflación.

Quedan así definido los siguientes ingresos mensuales que incluyen productos de cafetería y panadería:

Tabla 36

Ingresos proyectados

Mes	AÑOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	168.046,60	175.805,26	184.100,19	192.372,46	200.644,73
Febrero	168.771,69	176.507,84	184.802,77	193.075,04	201.347,30
Marzo	163.850,57	177.165,09	185.437,35	193.709,62	201.981,89
Abril	169.572,73	177.867,66	186.139,93	194.412,20	202.684,46
Mayo	170.252,65	178.547,58	186.819,84	195.092,11	203.364,38
Junio	170.955,22	179.250,15	187.522,42	195.794,68	204.066,95
Julio	171.635,13	179.930,06	188.202,33	196.474,60	204.746,86
Agosto	172.337,71	180.632,64	188.904,91	197.177,17	205.449,44
Septiembre	173.040,29	181.335,22	189.607,48	197.879,75	206.152,02
Octubre	173.720,20	182.015,13	190.287,40	198.559,66	206.831,93
Noviembre	174.422,77	182.717,70	190.989,97	199.262,24	207.534,50
Diciembre	175.102,69	183.397,62	191.669,88	199.942,15	208.214,42
Anual de cafetería	1.315.341,02	1.578.409,22	1.894.091,07	2.272.909,28	2.727.491,13
TOTAL	3.367.049,27	3.733.581,18	4.148.575,54	4.626.660,95	5.180.510,00

Fuente: elaboración propia.

8.6.7 Cálculo de la tasa de costo de capital

Como se mencionó en el marco teórico, la tasa que se utiliza es el CAPM dado que permite determinar la rentabilidad esperada de un activo enfocado a una determinada actividad en un determinado sector.

La fórmula que se aplica es la siguiente:

$$E(k) = R_f + \beta * (R_m - R_f) + R_p$$

Donde

R_f: es la tasa libre de riesgo.

β: es la beta del proyecto o del sector económico similar.

R_m: es el rendimiento del mercado.

R_p: es el riesgo país.

Sin embargo, para el proyecto que se presenta se aplicará como CAPM directamente al rendimiento de mercado reflejado en la tasa promedio de rendimiento de las principales

panaderías de la ciudad de Río Cuarto, en base a una datos brindados Bruno Prizzón, presidente de la Cámara de Panaderos de Río Cuarto, el cuál es del 42,50%.

Hay que considerar que esta tasa es nominal y para que sea homogénea con los flujos de fondos proyectados del negocio, debe transformarse es una tasa real que no incluye el efecto inflacionario. Para ello, se acude a la información brindada por el Banco Central en su informe emitido mensualmente, donde informa la inflación esperada para los meses siguientes. Así, el informe de Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) publicado en agosto 2018 fija una expectativa de inflación promedio anual para los 12 meses siguientes del 33,40%.

A los fines de simplificar el análisis, se supondrá que el nivel de inflación se mantendrá durante todo el período de análisis del proyecto

Con esta información y la fórmula correspondiente se estima la tasa real:

$$\text{Tasa real} = ((1 + \text{tasa nominal}) / (1 + \text{inflación})) - 1$$

$$\text{Tasa real} = ((1 + 0,4250) / (1 + 0,3340)) - 1 = 6,82\%$$

8.6.8 Flujo de fondos proyectado

En base a los costos e ingresos calculados y a toda la información desarrollada anteriormente, se muestra en la tabla siguiente el flujo de fondos económicos que arroja el proyecto y el cálculo del impuesto a las ganancias que corresponde al caso:

Tabla 37

Flujo de fondos normal

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Venta de productos		3.367.049,27	3.733.581,18	4.148.575,54	4.626.660,95	5.180.510,00
TOTAL DE INGRESOS		3.367.049,27	3.733.581,18	4.148.575,54	4.626.660,95	5.180.510,00
EGRESOS						
Costos variables		- 1.683.524,64	- 1.866.790,59	- 2.074.287,77	- 2.313.330,48	- 2.590.255,00
Recursos humanos		- 1.174.987,73	- 1.174.987,73	- 1.174.987,73	- 1.174.987,73	- 1.174.987,73
Indumentaria		- 7.200,00	- 7.200,00	- 7.200,00	- 7.200,00	- 7.200,00
Alquiler		- 168.000,00	- 168.000,00	- 218.400,00	- 218.400,00	- 218.400,00
Energía eléctrica		- 117.600,00	- 117.600,00	- 117.600,00	- 117.600,00	- 117.600,00
Otros servicios		- 99.600,00	- 99.600,00	- 99.600,00	- 99.600,00	- 99.600,00
Ingresos Brutos		- 124.423,43	- 138.567,39	- 154.670,60	- 173.297,68	- 194.955,31
Impuestos municipales		- 38.617,07	- 44.499,22	- 51.408,73	- 59.580,70	- 69.267,94
TOTAL DE EGRESOS		- 3.413.952,87	- 3.617.244,92	- 3.898.154,83	- 4.163.996,58	- 4.472.265,98
FLUJO DE FONDO ANTES DE IMPUESTO		- 46.903,60	116.336,25	250.420,71	462.664,37	708.244,03
Impuesto a las ganancias			- 19.782,18	- 29.948,87	- 89.376,59	- 175.329,47
Inversión inicial total	- 906.352,87					
IVA CF inversión inicial	- 16.455,39					
Recupero de CF inversión inicial		16.455,39				
Indemnización de empleados						- 392.751,98
Recupero de la inversión inicial						\$ 830.709,27
FLUJO DE FONDOS	- 922.808,26	- 30.448,21	136.118,43	220.471,85	373.287,78	970.871,85

Fuente: elaboración propia.

Tabla 38

Impuesto a las ganancias

	1	2	3	4	5
Ingresos	3.367.049	3.733.581	4.148.576	4.626.661	5.180.510
Costos totales	- 3.250.912	- 3.434.178	- 3.692.076	- 3.931.118	- 4.208.043
Impuestos	- 163.040	- 183.067	- 206.079	- 232.878	- 264.223
Amortizaciones bienes de uso	- 15.672	- 15.672	- 15.672	- 15.672	- 15.672
Quebranto anterior	-	- 62.575	- 19.782		
Utilidad Neta antes de impuesto	- 62.575,40	38.089,06	214.966,74	446.992,57	692.572,23
Impuesto determinado	-	- 19.782,18	29.948,87	89.376,59	175.329,47
Pago a cuenta por inversiones	-	-	- 7.835,90	-	
Saldo de impuesto	-	-	22.112,97	89.376,59	175.329,47

Fuente: elaboración propia.

8.5.7 Estimación de indicadores

En base al flujo de fondos obtenido, se presentan los indicadores con los cuáles se analizará el nuevo proyecto:

Tabla 39

Indicadores de análisis

Tasa de corte	6,82%
VAN	\$ 333.635,60
TIR	14,84%
B/C	1,54
PR	4 años y 3 meses

Fuente: elaboración propia.

Tal cual se observa en los resultados mostrados, el VAN resulta ser mayor a cero y positivo, asumiendo el valor de \$333.635,60 luego de actualizar cada flujo anual con el costo de oportunidad del período. En base a este indicador, en principio, puede anticiparse respecto de la posibilidad de llevarse a cabo el proyecto.

El indicador relación B/C estimado, es superior a la unidad y denota que los ingresos que arroja el proyecto son superiores a las erogaciones necesarias.

Por su parte, la TIR es superior costo de oportunidad.

Dada las condiciones normales pronosticadas, a priori, el proyecto resulta rentable y viable de ejecución, por cuanto el VAN positivo anticipa flujos remanentes luego de cancelar la inversión inicial o flujos negativos del negocio. La TIR es superior a la tasa de corte o costo de oportunidad del dueño, mientras que la relación beneficio costo es mayor a la unidad, es decir, que el valor actual de los ingresos o flujos positivos es mayor al valor actual de los egresos o flujos negativos.

Todo lo anterior quiere decir que los flujos netos de fondos generados por el proyecto no solo cubren la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha y ejecución del mismo, sino que además genera ganancia extra para el inversor.

8.6.9 Análisis de sensibilidad

A fin de poder brindar una respuesta más apropiada y objetiva respecto a la viabilidad de la puesta en marcha de la nueva unidad de negocio, es importante analizar el riesgo asociado que tiene esta actividad.

El análisis del riesgo se analiza mediante un análisis de sensibilidad de las variables más relevantes del proyecto: costos variables e ingresos proyectados.

Para efectuar este análisis se han delimitado las siguientes condiciones:

- El inversor desea recuperar su inversión inicial en el plazo máximo de 5 años, que coincide con el plazo en el que se analiza la inversión.
- Se quiere saber hasta qué valor pueden bajar las ventas como máximo sin que el proyecto deje de ser rentable.
- Se desea conocer hasta qué punto se puede disminuir el margen de utilidad aplicado al precio de compra de los productos, sin que el proyecto deje de ser rentable.

Los análisis de sensibilidad estimados se obtuvieron mediante la aplicación de la herramienta Solver de Microsoft Excel.

8.6.9.1 Sensibilidad de las ventas proyectadas

Se analiza a continuación hasta que valor pueden decrecer las ventas estimadas sin que el proyecto deje de ser rentable. La tabla que sigue muestra aquella disminución en los ingresos:

Tabla 40

Variación aceptable en las ventas

Mes	AÑOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	157.860,34	166.557,71	174.178,56	184.531,79	193.304,65
Febrero	158.585,43	167.260,28	174.881,14	185.234,36	194.007,22
Marzo	153.664,31	167.917,53	175.515,72	185.868,95	194.641,81
Abril	159.386,47	168.620,11	176.218,30	186.571,53	195.344,39
Mayo	160.066,39	169.300,02	176.898,21	187.251,44	196.024,30
Junio	160.768,96	170.002,60	177.600,79	187.954,01	196.726,87
Julio	161.448,87	170.682,51	178.280,70	188.633,93	197.406,79
Agosto	162.151,45	171.385,09	178.983,27	189.336,50	198.109,36
Septiembre	162.854,03	172.087,66	179.685,85	190.039,08	198.811,94
Octubre	163.533,94	172.767,57	180.365,76	190.718,99	199.491,85
Noviembre	164.236,51	173.470,15	181.068,34	191.421,57	200.194,43
Diciembre	164.916,43	174.150,06	181.748,25	192.101,48	200.874,34
Annual de cafetería	1.305.154,76	1.569.161,67	1.884.169,43	2.265.068,61	2.720.151,06
TOTAL	3.234.627,89	3.613.362,97	4.019.594,32	4.524.732,23	5.085.089,00

Fuente: elaboración propia.

Si se hace la comparación en términos porcentuales respecto de los valores inicialmente proyectados se tiene:

Tabla 41

Variación porcentual máxima en los ingresos

Ingresos totales iniciales	3.367.049,27	3.733.581,18	4.148.575,54	4.626.660,95	5.180.510,00
Ingresos totales disminuidos	3.234.627,89	3.613.362,97	4.019.594,32	4.524.732,23	5.085.089,00
Variación porcentual	4,09%	3,33%	3,21%	2,25%	1,88%

Fuente: elaboración propia.

8.6.9.2 Sensibilidad en el margen de utilidad

La tabla que sigue muestra la variación porcentual aceptable del margen de utilidad que se ha obtenido:

Tabla 42

Variación porcentual máxima en el margen de utilidad

Margen utilidad Inicial	200,00%
Margen de utilidad disminuido	189,24%
Variación porcentual	5,69%

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados que arrojan los dos análisis efectuados, la variación aceptable en ambas variables es muy baja con lo cual puede anticiparse respecto de un alto riesgo asociado a este negocio.

9. Conclusiones generales

Finalizado el proyecto de inversión, se ha logrado llevar adelante los objetivos propuestos.

Como punto de partida con el estudio de mercado se logró conocer el comportamiento de la demanda del sector, que resultó favorable para la aplicación del mismo. Los futuros consumidores se mostraron simpatizantes de acudir al nuevo lugar a comprar productos y consumir el servicio de cafetería.

Recogiendo datos de la competencia del sector, se puede decir que hay una cierta ventaja en cuanto a los precios de venta que se pretenden ofrecer en el lugar. Si bien existen alrededor varias panaderías y negocios que se dedican a la reventa de pan, hay un mercado consumidor capaz y dispuesto para absorber esa oferta.

En cuanto al análisis de cada una de las viabilidades, resulta que en ninguna de ellas se presentó algún tipo de impedimento o dificultad.

El lugar físico que se pensó cuenta con los requerimientos edilicios, es un lugar espacioso y que además cuenta con todos los servicios. Hay disponibilidad tecnológica, y está en un punto de circulación importante del sector.

La descripción de las actividades es clara y el personal que se requiere para las tareas no requiere de gran experiencia, dado que las mismas son sencillas.

Legalmente la empresa no presenta dificultades para abrir un nuevo local, el trámite de apertura es sencillo y recae en manos del contador externo. Impositivamente tampoco se plantean dificultades, dado que solo requiere solicitar el alta de la nueva sucursal ante AFIP.

Respecto al estudio ambiental, se trata de una industria que no genera gran contaminación, más que la producción de residuos, los cuales no son tóxicos. Por ello se

hizo hincapié en el tratamiento adecuado de los mismos, haciendo revisión de la normativa aplicable.

Financieramente el proyecto demostró ser rentable, en el análisis proyectado en el tiempo arrojó utilidades positivas, permitiendo el recupero de la inversión inicial en antes de finalizar la vida del proyecto. Los ingresos permiten cubrir los costos y arrojar un remanente positivo.

A través del cálculo del VAN y la TIR se demostró que es rentable, ambos valores resultaron positivos.

Sin embargo, es de destacarse como aspecto importante el alto riesgo que trae asociado esta actividad, conclusión a la que se arriba con los estudios de sensibilidad desarrollados.

Ante esta situación y pese a la crisis por la que atraviesa la industria panadera dado el creciente incremento de costos, el proyecto ha demostrado ser satisfactorio en sus diferentes niveles de análisis, con lo cual se recomienda aceptar el mismo, pues ha demostrado en términos cuantitativos dar resultados positivos y cubrir los costos totales.

11. Recomendaciones profesionales

- Analizar la posibilidad en un mediano plazo de incorporar productos para celíacos.
- Analizar continuamente al mercado consumidor, sus gustos y preferencias.
- Controlar permanentemente la calidad del producto que se ofrece.
- Llevar estados de resultados estimados y reales para analizar los desvíos y tomar medidas correctivas.
- Analizar mensualmente a la demanda y sus fluctuaciones en el mercado.

12. Bibliografía

- Arbia, C. (13 de Diciembre de 2017). Las 12 deducciones del impuesto a las ganancias que pueden hacer los trabajadores hasta el 31 de enero de 2018. *INFOBAE*.
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvin, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesion familiar. *Estudios gerenciales*, 252-258.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluacion de proyectos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- BCRA. (2017). *Resultados del Relevamiento de expectativas del mercado*. Buenos Aires: BCRA. Obtenido de <http://www.bcr.gov.ar>
- Bujan Perez, A. (13 de Junio de 2018). *CAPM-Capital Asset Pricing Model*. Obtenido de Enciclopedia Financiera Web site: <https://www.encyclopediainanciera.com>
- CIPAC. (11 de Mayo de 2018). *Centro Industriales Panaderos y afines de Cordoba*. Obtenido de CIPAC web site: <http://www.cipac.org.ar>
- Errepar, E. (2 de febrero de 2018). *Errepar*. Obtenido de Errepar blog: <https://blog.errepar.com>
- Espitia Fuentes, J. (s.f.). Liderazgo y Emprendimiento. *Direccion estrategica*.
- Fernandez Nogales, A. (2004). *Investigacion y tecnicas de mercado*. España: ESIC EDITORIAL.
- Fleitman, J. (2010). *Negocios Exitosos: cómo empezar, adminirtrar y operar eficientemente un negocio*. México: McGraw Hill.

Gonzalez, I. (2003). *Nociones basicas de planificacion empresarial*. Caracas: Universidad Nacional Abierta. Direccion de investigaciones y postgrado.

Hamilton, W. M. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos Tecnológicos Empresariales Aplicados*. Buenos Aires: Edición del Convenio Andrés Bello.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). *Marketing 14° Edición*. México: Pearson.

La Argentina lidera el ranking de mejor expectativa de aumento de salario real en 2018 . (14 de Noviembre de 2017). *Apertura/Negocios*.

Los 16 puntos claves que subraya el gobierno en la reforma tributaria. (13 de Noviembre de 2017). *El Cronista*.

Martinez Echezarraga, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino*. Buenos Aires: Granica.

Presupuesto: 2018 sera el año de menor gasto social de la ultima decada. (27 de Septiembre de 2017). *El pais digital*.

Ramirez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboracion de un analisis FODA como una herramienta de planeacion estrategica en las empresas. *Revista ciencia administrativa*, 55-56.

Retamozzo, L. (2011). *Balanced Scorecard*. Paraguay: American Nwes.

Robinet, C. (20 de febrero de 2018). La crisis del sector panadero. (N. Quinteros, Entrevistador)

Sapag Chain, N. (2007). *Formulacion y Evaluacion de Proyectos*. Mexico: Pearson.

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversion, Formulacion y Evaluacion*. Chile: Pearson.

Sobrero, F. S. (Abril de 2009). *Análisis de viabilidad: la cenicienta en proyectos de inversión*. Obtenido de Asociación de administradores gubernamentales : <http://www.asociacionag.org.ar/>

Sobrero, F. S. (Abril de 2009). *Asociación de Administradores Gubernamentales*. Obtenido de Asociación de Administradores Gubernamentales Web Site: <http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/5/Sobrero,%20Francisco%20-%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf>

Spidalieri, R. (2010). *Planificación y control de gestión, Scorecards en Finanzas*. Córdoba: Brujas.

Sticco, D. (4 de septiembre de 2017). El mercado proyecta para 2018 una tasa de inflación superior al 15 por ciento. *INFOBAE*.

Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 14.

Villagomez Cortes, J. A., Mora Brito, A. H., Barradas Troncoso, D. S., & Vazquez Selem, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de agronegocios*, 1122.

Leyes

- Código tributario provincial N° 6006.
- Errepar 2018.
- Ley de Sociedades Comerciales.

- Ley impositiva anual 2018, N° 10509.
- Ordenanza municipal N° 724/17.
- Reglamento bromatológico municipal.

Sitios web

- <http://www.apertura.com/economia/La-Argentina-lidera-el-ranking-de-mejor-expectativa-de-aumento-de-salario-real-en-2018-20171114-0003.html>(recuperado el 17/11/2017).
- <https://www.infobae.com/economia/2017/09/04/el-mercado-proyecta-para-2018-una-tasa-de-inflacion-superior-al-15-por-ciento/> (recuperado el 5/6/2018).
- <http://www.elpaisdigital.com.ar/contenido/presupuesto-el-2018-ser-el-ao-de-menor-gasto-social-de-la-ultima-dcada/11506> (recuperado el 15/11/2017).
- http://www.bccba.com.ar/images_db/noticias_archivos/3937-Descargar%20Informe%20N%C2%B020121.pdf#viewer.action=download (recuperado el 7/7/2018).
- <https://www.infobae.com/economia/2018/01/02/ganancias-y-bienes-personales-la-afip-extendio-el-plazo-para-las-deducciones-y-eximio-a-mas-trabajadores/> (recuperado el 5/6/2018).

13. Anexos

12.1 ANEXO 1: Encuesta para los futuros clientes

ENCUESTA	
1	¿Suele acudir a panaderías a comprar?
	SI
	NO
2	En caso de ser afirmativa la primera, ¿acude a panaderías del barrio?
	SI
	NO
3	¿Cree que son accesibles los precios de alimentos como el pan?
	SI
	NO
4	¿Cuáles son los alimentos que mas consume?
	Pan
	Facturas y/o rasquetas
	Criollos
	Variedades dulces
	Tortas y otros
5	Actualmente con la situación económica que atraviesa el país, ¿elige calidad o precio?
	Calidad
	Precio
6	¿Cree que se han modificado los hábitos de consumo de harinas?
	SI
	NO
7	¿Cree que deberían incorporarse productos aptos para celíacos en todas las panaderías?
	SI
	NO
8	Si va a comprar a una panadería que además incorpora lácteos y bebidas, ¿los compra o solo se limita a productos de panadería?
	Los compra
	Se limita
9	Es habitualista de acceder a cafeterías o bares a tomar café o alguna merienda?
	SI
	NO
10	En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿elegiría una cafetería del barrio para ir?
	SI
	NO
11	¿Qué tipo de productos elige cuando va a merendar o desayunar?
	Café y variedades calientes
	Licuados
	Bebidas frías

Figura 22: Modelo de encuesta

Fuente: elaboración propia


12.2 ANEXO 2: Entrevista con el propietario

ENTREVISTA AL PROPIETARIO	
1	¿Por qué elige una zona como banda norte?
2	¿Cuáles son las expectativas respecto a la apertura del nuevo local?
3	¿Qué tipo de controles se van a implementar?
4	¿Se van a delegar funciones para el otro local en una tercera persona especializada o el control va a quedar en manos de la familia solamente?
5	La producción se va a incrementar, ¿Cómo se van a manejar con eso?
6	Ya tiene pensado los nuevos empleados para el nuevo local o ¿se van a elegir mediante entrevistas?
7	Respecto al capital para la inversión inicial ¿De qué fuente proviene?
8	¿Tiene alguna recomendación respecto a nuevos proveedores o no conoce a ninguno?
9	¿Se va a tercerizar el servicio de limpieza de los dos locales o lo seguirán realizando los mismos empleados?
10	¿Cuáles son los horarios que se van a manejar en la nueva sucursal?
11	¿Alguna sugerencia para tener en cuenta al evaluar el proyecto?

Figura 23: Modelo de entrevista

Fuente: elaboración propia

10.3. ANEXO 3: Acuerdo y escala salarial 2017


*Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social*

Ref. Expte.: 1-207-405830-2017

En la Ciudad de Córdoba, a los 15 días del mes de Junio del año dos mil diecisiete, ante ésta DELEGACION REGIONAL CORDOBA , del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, comparece por la representación gremial obrera lo hace: la SOCIEDAD DE OBREROS PANADEROS DE CORDOBA CAPITAL Y SU ZONA DE ACTUACIÓN, identificada como S.O.P.C.C. y Z.A. con personería gremial Nº 1497, con domicilio legal en calle Rodríguez Peña nº 363 de la Ciudad de Córdoba, con capacidad representativa establecida en sus Estatutos, en el acto administrativo que otorga la personalidad gremial y en el régimen legal vigente, representado en este acto por los miembros paritarios la Sra. DOLORES SUSANA SIDAUY, DNI 11686568, RAUL FARIAS, DNI 10.446.986, y ALBERTO CHAVEZ, DNI 13822744,, y por la representación empleadora lo hace el CENTRO INDUSTRIALES PANADEROS Y AFINES DE CORDOBA, en adelante también identificado como C.I.P.A.C. , con personería jurídica conforme decreto Nº 13.713 – Serie "A"- y personería gremial Nº 287, con domicilio legal en Avenida Maipú Nº 250, planta baja, local 12 de la Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba y haciéndolo dentro de la normativa legal derivada de las leyes Nº 14.250, 23.546 y sus decretos reglamentarios, comparecen , MARCELO ARIEL BIONDI DNI 16500644; WALTER OMAR MASSIMINO DNI 12.612.938 , MARCELO DOMINGO CAULA, DNI 14.983.746, acompañados en este acto por el DR. CARLOS EDUARDO DOMÍNGUEZ MP 1.27252 en su carácter de apoderado de dicha entidad.


Seguidamente el funcionario actuante, según las normas vigentes, transcribe acuerdo arribado por las partes encabezadas por la comisión negociadora paritaria, reconocida en los comparecientes mencionados , dicho acuerdo arribado por las partes de los incrementos salariales aplicables para el convenio colectivo de trabajo 461/06 que los abarca.-----

Concedida que fue la palabra a las partes, las mismas luego de intensas negociaciones, manifiestan: Que han arribado a un acuerdo con relación a los puntos que se están negociando sobre incrementos de sueldos que benefician a todos los trabajadores panaderos que presten servicios en los distintos establecimientos de la industria del pan en la zona de actuación de la entidad gremial Sociedad de Obreros Panaderos de Córdoba Capital y su Zona de Actuación.

Que dicho acuerdo, se transcribe a continuación:-----

PRIMERO: Se conviene que todos los conceptos salariales y montos que como viáticos que actualmente perciban los trabajadores del sector en virtud de acuerdos salariales previos y

13822744
Alberto Chavez
Raul Farias
RAUL FARIAS
10446986
Carlos Eduardo Domínguez
MP 1.27252
Walter Omar Massimino
12612938
Marcelo Domingo Caula
14983746
D. SUSANA SIDAUY
SECRETARIO GENERAL


*Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social*

según resolución homologatoria de los mismos, son parte integrante del presente acuerdo por lo que dejan de tener vigencia a partir del 1-04-2017.-----

SEGUNDO: Se establecen por el periodo 1º de Mayo del año 2017 y hasta el 31º de mayo de 2018 incrementos sobre los sueldos básicos, adicionales por asistencia y puntualidad vigentes conforme los montos, formas y condiciones que se describen en las escalas salariales que se adjuntan en tres fojas y que son considerados en un todo como integrantes de la presente audiencia.-----

TERCERO: El incremento otorgado lo será en tres etapas, la primera a partir del primero de mayo de 2017, la segunda a partir del primero de setiembre de 2017; y la última a partir del primero de enero de 2018 habiendo confeccionado tres planillas para adjuntar una por cada periodo.-----

CUARTO: Se conviene que a partir del 1º de Mayo de 2017 y en las distintas etapas que según las escalas que se acompañan se establecen, se abonarán a todos los trabajadores del sector un viatico como compensación de mayores gastos en movilidad que se han generado en la Provincia de Córdoba en particular y en el país en general, el cual en virtud de las características de su afectación y la dificultad de acreditación, no requiere rendición del gasto por parte de los trabajadores, y se estipula según las pautas normativas del art. 106 y concordantes de la ley de contrato de trabajo. El mismo no estará sujeto a aportes ni contribuciones de ninguna especie por sus propias características, y no incidirá en aquellos conceptos relacionados con la prestación de trabajo.- Se percibe por día efectivamente trabajado, en su valor proporcional.- Este viatico es de carácter transitorio y sujeto a los reajustes que según los incrementos de los gastos de movilidad para el que es previsto, acuerden las partes. Todos según cada categoría conforme consta en las planillas adjuntas, viáticos que tendrán la vigencia estipulada en el punto segundo.-----

QUINTO: Se convienen que los incrementos bases detallados tanto en concepto remunerativo como los viáticos benefician a todos los trabajadores de la industria del pan comprendidos en el C.C.T. 461/06, y serán de aplicación en cada fecha independientemente de la fecha formal y fina de la homologación por parte de la autoridad laboral competente en la materia.-----

SEXTO: Las partes convienen que en el supuesto de generarse en el país desfasajes económicos o inflacionarios que afecten significativamente el real ingreso de los trabajadores

Handwritten notes: "M. Lozano" and "13:05 AM" are written on the right side of the document.

Signatures and stamps:
- A large signature is written over the text of the sixth point.
- A stamp on the left reads: "CARLOS F. DOMÍNGUEZ / ABOGADO / M.P. 1-23252".
- A stamp at the bottom center reads: "D. SIFUENS CAJUY / SECRETARIO GENERAL".
- A stamp on the bottom right reads: "AB. LOZANO MIRNA / C.S.M.T. 1-104 / M.T.E. Y.S.S.-D.A.". There is also a handwritten signature "M. Lozano" over this stamp.

Apertura de una sucursal de panadería artesanal "La Familia"



Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social

de la industria comprendidos en esta convención colectiva de trabajo, se reanudarán de inmediato las negociaciones salariales para adecuarlas a la nueva realidad.

Solicitan ambas representaciones en forma expresa LA HOMOLOGACIÓN del acuerdo arribado y se dé preferencial trámite al presente a sus fines y efectos legales. Asimismo se comprometen ante ésta autoridad del trabajo a proporcionar los elementos que le sean requeridos para el dictado de la Resolución Homologatoria.

No habiendo más puntos que tratar, se transcribe Escala Salarial negociada de Mayo 2017 a efectos Enero 2017.

MAYO DE 2017

Rama	Categoría	Basico	Presentismo	Puntualidad	Total remunerat	Viatico	Total 7 hs
Panadería	Maestro	\$ 11.419	\$ 705	\$ 470	\$ 12.594	\$ 3.250	\$ 15.844
	Oficial	\$ 9.284	\$ 705	\$ 470	\$ 10.459	\$ 2.600	\$ 13.059
	Ayudante	\$ 8.825	\$ 705	\$ 470	\$ 10.000	\$ 2.400	\$ 12.400
	Dependiente 1*	\$ 9.512	\$ 705	\$ 470	\$ 10.687	\$ 2.400	\$ 13.087
	Dependiente 2*	\$ 8.825	\$ 705	\$ 470	\$ 10.000	\$ 2.400	\$ 12.400
	Cajero	\$ 9.836	\$ 705	\$ 470	\$ 11.011	\$ 2.400	\$ 13.411
	Peon Limpieza	\$ 8.325	\$ 705	\$ 470	\$ 9.500	\$ 2.200	\$ 11.700
	Aprendiz	\$ 8.325	\$ 705	\$ 470	\$ 9.500	\$ 2.200	\$ 11.700
Especialidades	Maestro	\$ 11.894	\$ 705	\$ 470	\$ 13.069	\$ 3.250	\$ 16.319
	Oficial	\$ 9.442	\$ 705	\$ 470	\$ 10.617	\$ 2.600	\$ 13.217
	Ayudante	\$ 8.825	\$ 705	\$ 470	\$ 10.000	\$ 2.400	\$ 12.400
	Peon Limpieza	\$ 8.325	\$ 705	\$ 470	\$ 9.500	\$ 2.200	\$ 11.700
	Aprendiz	\$ 8.400	\$ 705	\$ 470	\$ 9.575	\$ 2.200	\$ 11.775
Adm y expedicion	Administrativo 1*	\$ 9.512	\$ 705	\$ 470	\$ 10.687	\$ 2.400	\$ 13.087
	Administrativo 2*	\$ 8.825	\$ 705	\$ 470	\$ 10.000	\$ 2.400	\$ 12.400
	Reparto	\$ 9.420	\$ 705	\$ 470	\$ 10.595	\$ 2.400	\$ 12.995
	Mantenimiento	\$ 8.825	\$ 705	\$ 470	\$ 10.000	\$ 2.400	\$ 12.400

AS. LOZANO MEÑA
C.E. 17.901.89.004
M.T.E. Y.S.S. - D.R. CDR

CARLOS E. DOMINGUEZ
ABOGADO
M.P. 1-27252

14983446
M. weebz

Apertura de una sucursal de panadería artesanal “La Familia”



Apertura de una sucursal de panadería artesanal "La Familia"



Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social

ENERO DE 2018

Rama	Categoría	Basico	Presentismo	Puntualidad	Total remunerat	Viatico	Total 7 hs
Panadería	Maestro	\$ 13.000	\$ 900	\$ 600	\$ 14.500	\$ 3.250	\$ 17.750
	Oficial	\$ 10.500	\$ 900	\$ 600	\$ 12.000	\$ 2.600	\$ 14.600
	Ayudante	\$ 9.600	\$ 900	\$ 600	\$ 11.100	\$ 2.400	\$ 13.500
	Dependiente 1*	\$ 10.700	\$ 900	\$ 600	\$ 12.200	\$ 2.400	\$ 14.600
	Dependiente 2*	\$ 9.800	\$ 900	\$ 600	\$ 11.300	\$ 2.400	\$ 13.700
	Cajero	\$ 11.000	\$ 900	\$ 600	\$ 12.500	\$ 2.400	\$ 14.900
	Peon Limpieza	\$ 9.410	\$ 900	\$ 600	\$ 10.910	\$ 2.200	\$ 13.110
	Aprendiz	\$ 9.410	\$ 900	\$ 600	\$ 10.910	\$ 2.200	\$ 13.110
Especialidades	Maestro	\$ 13.500	\$ 900	\$ 600	\$ 15.000	\$ 3.250	\$ 18.250
	Oficial	\$ 10.600	\$ 900	\$ 600	\$ 12.100	\$ 2.600	\$ 14.700
	Ayudante	\$ 9.800	\$ 900	\$ 600	\$ 11.300	\$ 2.400	\$ 13.700
	Peon Limpieza	\$ 9.410	\$ 900	\$ 600	\$ 10.910	\$ 2.200	\$ 13.110
	Aprendiz	\$ 9.410	\$ 900	\$ 600	\$ 10.910	\$ 2.200	\$ 13.110
Adm y expedición	Administrativo 1*	\$ 10.700	\$ 900	\$ 600	\$ 12.200	\$ 2.400	\$ 14.600
	Administrativo 2*	\$ 9.800	\$ 900	\$ 600	\$ 11.300	\$ 2.400	\$ 13.700
	Reparto	\$ 10.600	\$ 900	\$ 600	\$ 12.100	\$ 2.400	\$ 14.500
	Mantenimiento	\$ 9.800	\$ 900	\$ 600	\$ 11.300	\$ 2.400	\$ 13.700

Terminado el acto que previa su lectura y ratificación suscriben los comparecientes de plena conformidad, todo por ante mí funcionario actuante, en cuatro copias de la que certifico y doy fe.-


 Carlos E. Domínguez
 ABOGADO
 M.P. 1-27252


 D. SHIRLEY SIDALY
 SECRETARIO GENERAL
 M.P. 1-146986


 M. Lozano
 14983746


 M. Lozano
 14983746

10.4. ANEXO 4: Trámites para el inicio de una actividad en Río Cuarto

La inscripción de negocios es un trámite que se debe realizar antes de iniciar cualquier actividad comercial, industrial o de servicios. Depende de la Subdirección de Comercio, Industrias y Empresas de Servicios, y puede ser realizado por el titular o persona autorizada por este, en cuyo caso la firma de los formularios debe ser certificada por un empleado de la ventanilla de Comercio o por escribano público. También podrá realizar el trámite un apoderado, para lo cual deberá presentar el poder original y copia del mismo realizada por escribano público.

Los documentos que se deben presentar son los siguientes:

- Formulario 349, el cual incluye los aspectos impositivos, por triplicado presentado por los titulares con su DNI o firma certificada.
- Formulario de inspección F.600 / A, B y C (Obras Privadas, Bromatología y Medio Ambiente, y Defensa Civil).
- Fotocopia del contrato de locación, cuando el local sea alquilado.
- Fotocopia del recibo de pago de la contribución a la propiedad. Cuando se trata de traslado deberá presentar también el del domicilio anterior.
- Fotocopia del Contrato Social y constancia de su Inscripción en el Registro Público de Comercio, si el contribuyente es una Persona Jurídica.
- Constancia de CUIT (Monotributo F-183 y credencial, situación de revista y consulta histórica); otra inscripción en la AFIP; y fotocopia del DNI. En caso de sociedades, CUIT del Gerente, Presidente o Apoderado con copia del poder.
- Fotocopia de título Universitario, si es profesional.

- Nota conforme Anexo II ó III, Resolución General N° 167 A.F.I.P. Informar último pago (lugar, fecha, importe) por triplicado y fotocopia del mismo.

Debe estar visible el número de puerta y/o local y se solicita exhibir el número de propiedad.

Las fotocopias deberán estar autenticadas o acompañar originales para su autenticación.

10.5. ANEXO 5: Código Ambiental de la ciudad de Rio Cuarto, Ordenanza
1431/07

**SECCIÓN 1.- RESIDUOS SÓLIDOS, EFLUENTES LÍQUIDOS Y
EMANACIONES GASEOSAS**

- ARTICULO 7°.-** PROHIBICIONES. Queda prohibida:
- a) La emisión o descarga al medio ambiente de sustancias líquidas, sólidas y/o gaseosas contaminantes cuando tales emisiones superen los valores máximos permitidos por la normativa específica sea esta de índole Nacional, provincial y/o local, tomándose siempre aquella de mayor exigencia ambiental.
 - b) La emisión de todas aquellas sustancias sólidas, líquidas y/o gaseosas contaminantes que sin superar los valores máximos permitidos, afecten negativamente a los recursos naturales y la salud del hombre.

ARTICULO 8°.- ALCANCE. Todo persona física y/o jurídica que descargue o pueda descargar sustancias gaseosas, líquidas y/o sólidas contaminantes en cualquiera de sus formas, provenientes de su actividad, deberá contar con las instalaciones de depuración adecuadas y que a juicio de los organismos competentes de índole Nacional, Provincial y/o Municipal sean aptas para adecuar los vuelcos y emisiones a los valores permitidos.

CAPÍTULO I.- RESIDUOS SÓLIDOS URBANOS

ARTICULO 9°.- POLÍTICAS PARTICULARES. Son políticas particulares en materia de Residuos Sólidos Urbanos: a) Prevenir la producción innecesaria de residuos atendiendo a la reducción en origen, reutilización, reciclado u otras formas de recuperar su posible valor residual en la gestión de los mismos; b) Inducir la elaboración de subproductos derivados de los residuos; c) Propiciar la educación, información y divulgación ciudadana sobre la necesidad de participación de la comunidad en su conjunto, para la higiene urbana y el cuidado del medio ambiente; d) Alentar la formación de sistemas cooperativos o asociativos con la finalidad de intervenir en el proceso de recolección, clasificación, reutilización, transporte y destino transitorio o final de los residuos; e) Propiciar en todo el ámbito del ejido municipal las actividades públicas o privadas tendientes a minimizar la

generación de Residuos Sólidos Urbanos, como así también, aquellas relacionadas con procesos de reciclado y rehúso de los mismos.

ARTÍCULO 10°.- PROPIEDAD DE LOS RESIDUOS. Los residuos sólidos urbanos son de propiedad municipal una vez colocados en los lugares públicos a la espera de su recolección.

ARTÍCULO 11°.- PROHIBICIONES. Queda prohibido: a) Depositar residuos u otro tipo de desperdicios, del origen que ellos fueren, en cualquier lugar público dentro del ejido municipal: márgenes del río o del arroyo, caminos nacionales, provinciales o vecinales, principales o secundarios, calles urbanas o suburbanas, etc., salvo en los lugares que el Departamento Ejecutivo expresamente determine, a los fines del relleno sanitario. b) La actividad conocida como “cirujeo” entendiéndose por esta a la apertura de bolsas o recipientes que contengan los residuos domiciliarios, su revisión y/o selección en los lugares en que sean colocados para su retiro. c) El funcionamiento y/o la instalación y puesta en marcha de incineradores domiciliarios, comerciales, institucionales, etc., de Residuos Sólidos Urbanos. d) Las combustiones o quemas a cielo abierto de los Residuos Sólidos Urbanos, quedando incluidas en esta prohibición las ramas, hojas y/o frutos de árboles o arbustos que hayan caído sobre la superficie del suelo.

ARTICULO 12°.- RESIDUOS EN LA VÍA PÚBLICA. Los residuos en espera del servicio de recolección, sólo se permitirán colocar en frente de edificios o casas los días que correspondan y envasados en bolsas de polietileno opacas perfectamente atadas dentro de los límites del frente de la propiedad del generador de dichos residuos, no debiendo depositarse en veredas o frente a propiedades vecinas.

ARTÍCULO 13°.- SISTEMA DE DISPOSICIÓN DOMICILIARIA. La Municipalidad de Río Cuarto, a solicitud de un interesado podrá autorizar en el futuro

cualquier sistema de disposición domiciliaria particular de los RSU, que sea apto higiénico y ambientalmente adecuado, a excepción de la incineración. Para obtener esta autorización el Profesional responsable de la instalación del sistema deberá presentar planos, memoria descriptiva y técnica del mismo, y los correspondientes ensayos de funcionamiento, todo ello a satisfacción de la autoridad municipal y cumplimentar los requisitos que se fijen al efecto en el Código de Edificación, como así también el correspondiente Estudio de Impacto Ambiental.

10.6. ANEXO 6: Reglamento Bromatológico Municipal

2.6.1.2.

D E C R E T O 608/93

Sancionado el 19/02/1993

Texto Ordenado

Modificado por Decreto N° 1554/94 del 20/10/1994

Ordenanza N° 155/96 del 03/09/1996

Decreto N° 899/97 del 04/04/1997

Decreto N° 1539/01 del 16/10/2001

Decreto N° 1563/01 del 29/10/2001

Decreto N° 995/05 del 19/05/2005

Ordenanza N° 1082/11 del 20/05/2011

Decreto N° 303/12 del 06/11/2012

Decreto N° 826/13 del 10/05/2013

Solicitud de habilitación de comercios

Artículo 53°.- Las habilitaciones para la instalación y funcionamiento de establecimientos comerciales, industriales y de toda otra actividad permanente o transitoria, que deba someterse al contralor municipal, se registrarán por las disposiciones del presente Reglamento, sin perjuicio del cumplimiento de otras disposiciones que en cada caso corresponda.

Artículo 54°.- En las solicitudes del permiso de instalación y funcionamiento se consignará:

- El nombre del propietario.
- El domicilio del negocio.

- El ramo del negocio a instalarse.
- Si se trata de un comercio ambulante, se indicará el número y características de los vehículos a emplear.
- Cuando se trate de un negocio con características especiales, los mismos deberán consignarse con toda precisión.
- Cuando el lugar fuere de jurisdicción nacional o provincial se requerirá del ente de administración correspondiente su autorización.

Artículo 55°.- Establécese como requisito previo imprescindible que todo comercio que se libre a desarrollar actividades cuente, como primer trámite, con la correspondiente autorización en su habilitación, a saber:

- División Desarrollo Urbano Municipal: es quien hará cumplir las normas jurídicas que regularán urbanísticamente los usos, subdivisión y ocupación del suelo en los radios del ejido municipal de la Ciudad de Río Cuarto.
- Dirección de Bromatología Municipal: es quien hará cumplir las normas de carácter técnico-sanitario, higiénico y bromatológico.
- Dirección General de Rentas: es quien efectuará el empadronamiento y hará cumplir las obligaciones fiscales de acuerdo con las Ordenanzas vigentes.

7 Redacción del artículo conforme lo dispuesto por Decreto N° 303/12 en su Artículo 1°.

Artículo 56°.- Hállanse comprendidos además en los artículos anteriores, toda solicitud de:

- Traslados (cambio de domicilio).
- Transferencias (cambio de titular o propietario).
- Anexos (agregado de uno o más rubros).

- Cambio de rubros. y en general toda modificación y/o ampliación que signifique un cambio de las condiciones que motivaren su habilitación requerirán una nueva solicitud de habilitación la que debe venir acompañada del certificado de libre deuda, expedido por la Dirección General de Rentas, sin cuyo requisito no se iniciará ningún trámite con este fin.

Artículo 57º.- Si por la índole de la actividad que se propone desarrollar, es necesario la intervención previa de alguna autoridad nacional, provincial o municipal, deberá obtenerse el informe o aprobación pertinente antes del otorgamiento de la habilitación. Incumbe al interesado activar ante la dependencia o dependencias aludidas para dicho trámite.

Artículo 58º.- La habilitación se acordará por tiempo determinado cuando la índole de la actividad lo requiera y en tal caso caducará al vencimiento del plazo fijado.

Artículo 59º.- Si existen deficiencias o recaudos que puedan ser subsanados y siempre que se reúnan las exigencias mínimas para el funcionamiento transitorio, puede acordarse una habilitación EN PRINCIPIO, haciéndole saber al propio tiempo al solicitante, los trabajos o reformas que debe realizar y el término que se acuerda para ello bajo apercibimiento de clausura. En el supuesto que se trate de trabajos que requieren la intervención de otras reparticiones municipales, el interesado deberá realizar ante ella los trámites correspondientes.

Artículo 60º.- Si las causales que motivaron la habilitación EN PRINCIPIO son subsanadas en tiempo y forma establecido, se otorgará la habilitación FAVORABLE y se extenderá el certificado correspondiente.

Artículo 61º.- Si del informe resulta que la actividad no puede seguir funcionando en el local habilitado en principio, sea por razones sanitarias, de salubridad, seguridad u otros

debidamente fundadas, se declarara la caducidad de la habilitación e intimará el cese de la actividad en el plazo que al efecto se determine bajo apercibimiento de clausura.

Artículo 62º.- Cuando se comprobare que una actividad habilitada se encuentra en condiciones antirreglamentarias y/o variare en las condiciones que autorizaron su habilitación, sin perjuicio de las sanciones que por Ordenanza corresponda, se procederá del siguiente modo:

- Si las deficiencias observadas son subsanables, se intimará por acta al titular, para que en término y forma que al efecto se acuerde, realice los trabajos y cumpla los recaudos necesarios que se indicarán con precisión bajo apercibimiento de clausura, la que, en su caso, la determinará el Tribunal Administrativo Municipal con competencia en el juzgamiento de faltas y contravenciones simultáneamente con la caducidad de la habilitación.
- Si las deficiencias no son subsanables o son de tal naturaleza que resulte inconveniente para el interés público, el ejercicio de la actividad, el Tribunal Administrativo Municipal con competencia en el juzgamiento de faltas y contravenciones decretará la caducidad de la habilitación.
- La rehabilitación sólo se concederá cuando hayan desaparecido las causas que originaron su clausura o cese del permiso de habilitación y siempre que esta no se haya decretado por vía de sanción impuesta por Ordenanza, en cuyo supuesto se ajustará a lo que disponga la misma.

Libreta de Salud

Artículo 89º.- Todo empleador, empleado, obrero y en general cualquier persona que intervenga en la producción, fabricación, manufactura, almacenaje, transporte, venta, etc.,

de productos alimenticios, está obligado a munirse de la correspondiente Libreta de Salud, para el desempeño de sus actividades, así como personas que trabajan en lugares donde se manejen sustancias alimenticias, personal que alterne con el público, etc.

Artículo 90°.- Los propietarios, empleadores, gerentes o encargados de negocios comprendidos en la presente disposición, están obligados a exigir al personal que tomen para cumplir funciones en los establecimientos de su responsabilidad, la provisión de su correspondiente Libreta de Salud; siendo responsabilidad de los propietarios o empleadores la tenencia y observancia de la presente reglamentación sobre la renovación o actualización de la misma y que el empleado cumplimente en forma adecuada el trámite para la obtención de la libreta sanitaria.

Artículo 91°.- El responsable del establecimiento, está obligado a mantener las Libretas de Salud del personal o en su defecto copia autenticada de las mismas, en su poder y presentarlas cada vez que le sean requeridas por la autoridad municipal.

Artículo 92°.- Todo aspirante a obtener la Libreta de Salud, cuya actividad comprende la manipulación de alimentos deberá, además de realizar los exámenes médicos exigidos, aprobar los exámenes correspondientes al Curso Obligatorio de Entrenamiento para Manipuladores de Alimentos que será dictado por la D.B.M. o por capacitadores de entidades oficiales, privadas o de las empresa reconocidas por la D.B.M.

Artículo 93°.- La pérdida o extravío de la Libreta de Salud respectiva, no liberará de la imposición de sanciones que pudieran corresponder por cuanto el interesado está obligado a solicitar un duplicado.

Artículo 94°.- La frecuencia de renovación de la Libreta de Salud será anual.

Libreta de Profilaxis

Artículo 95°.- El personal que presente heridas infectadas, llagas, úlceras o cualquier dolencia o enfermedad transmisible por los alimentos (en especial diarrea), no deberá trabajar en ningún departamento de una fábrica o comercio de alimentos cuando exista posibilidad de que pueda contaminar los alimentos y/o los materiales que hayan de estar en contacto con los mismos, con organismos patógenos o toxicogénicos. Será el empleador el responsable de que el empleado no retorne a su ocupación habitual hasta tanto no desaparezcan las causas que motivaron tal separación.

Vestimenta Sanitaria

Artículo 96°.- Entiéndase por vestimenta sanitaria, la indumentaria que están obligados a utilizar todas las personas que intervengan en la producción, fabricación, manufactura, procesamiento, almacenaje, transporte, venta y en general todo aquel que, por la índole de su trabajo, esté o permanezca en contacto con sustancias o productos alimenticios.

Artículo 97°.- La vestimenta a que se refiere el artículo anterior estará integrada como mínimo por: gorro, blusa, chaqueta o delantal, pantalón y calzado blanco o de colores claros.

Artículo 98°.- Las condiciones de aseo e higiene de la vestimenta sanitaria deberá encontrarse en todo momento en perfecto estado.

Artículo 129°.- Los locales ocupados por comercios y depósitos serán construídos con materiales autorizados por Ordenanza

de Construcciones (Ord. N°776/1188/90). Deberán reunir condiciones de higiene, aislación hidrófuga, térmica y acústica necesarias y con la ventilación e iluminación necesaria. Los interiores deberán estar convenientemente pintados con colores claros y/o

revestidos con materiales lavables. Deberán contar con dispositivos de cierre y terminaciones que eviten la invasión de insectos y roedores.

Locales de venta y reventa de pan, facturas, confituras, etc.

Artículo 244°.- Estos locales deberán responder a las condiciones constructivas de los comercios de alimentos (Artículo 129°).

17 Redacción del artículo conforme lo dispuesto por Decreto N° 826/13 en su Artículo 1°.

18 Redacción del artículo conforme lo dispuesto por Decreto N° 826/13 en su Artículo 1°.

Artículo 245°.- El local de venta debe ser independiente y no comunicar con dormitorios y comedores, baños u otra actividad ajena al negocio.

Artículo 246°.- Los locales poseerán los mostradores, paneras y vitrina exhibidora necesarias que protejan al producto del medio ambiente en todo momento. Las puertas, ventanas u otras aberturas al exterior poseerán bastidores con tela metálica anti-insectos.

Artículo 247°.- Cuando el local de venta forme parte de la fábrica, el producto deberá ser transportado en transportadores especiales en ruedas, quedando terminantemente prohibido transportarlo en canastos que se arrastren. Cuando el pan se lleve a locales de reventa, los transportes deberán ser cerrados, aprobados e inscriptos en la D.B.M.

Artículo 248°.- Las masas, facturas y postres, se tomarán para su empaquetado con pinzas quedando prohibido tomar estos productos con las manos. El papel de envoltura o bolsas utilizadas será de primer uso, prohibiéndose el papel de diario para el empaquetado.

Artículo 249°.- En estos locales se permite la venta en pequeña escala de harina, chocolates, confituras, golosinas, dulces envasados, vinos, licores y espumantes, fideos envasados, y otros productos afines.

Artículo 250°.- El pan rallado se podrá expender solamente cuando provenga envasado de origen, debiendo estar identificado de acuerdo a las normas exigidas.

Cocinas

Artículo 328°.- Los muros de las cocinas deberán ser construidos en idénticas condiciones que las establecidas para comedores, tendrán la amplitud requerida en relación directa a la importancia de los establecimientos y deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Estarán bien revocadas, revestidas de azulejos u otro material impermeable e inalterable autorizado hasta una altura mínima de 2,20 mts., el resto perfectamente pintado.
- Los pisos serán de material impermeable y de fácil higienización. Cuando poseyeren cielorrasos estos serán de material autorizado sanitariamente
- Las puertas y otras aberturas deberán estar provistas de tela metálica, o cortinas de aire que impidan la entrada de insectos.
- Cuando existan fogones u hornallas de material, éstos serán revestidos totalmente de cerámicos u otro material impermeable e inalterable autorizado, a excepción de la parte superior (llamada plancha) que será de acero o baldoza colorada de las conocidas con el nombre de "Marsella".
- El local será bien ventilado e iluminado. Cuando sea necesario se colocarán extractores de aire y ventiladores.

- Deberán contar con pileta de agua en número necesario para el lavado de los materiales de trabajo y vajilla usada en la preparación de comidas, los desagües serán conectados a la red cloacal o cámara séptica. Deberán contar con servicios de agua corriente fría y caliente.
- En las cocinas no podrán guardarse otros elementos que los utensilios, enseres de trabajo y los artículos necesarios para la preparación de las comidas diarias.
- En las cocinas no permanecerán personas ajenas a la misma. La entrega de platos o fuentes se hará por ventanilla que dará a la antecocina o salón comedor.
- Estos locales se mantendrán en perfecto estado de higiene, convenientemente pintados, tarea que puede ser ordenada cada vez que a juicio de la D.B.M. lo estimare conveniente.
- Todos los utensilios usados como cacerolas, sartenes, ollas, etc., estarán en perfectas condiciones de conservación, sin deterioros, abolladuras o que tengan el enlozado saltado. En estos casos se procederá al decomiso de los mismos.
- Estos establecimientos dispondrán de equipos matafuegos, con manómetro de control visual, tipo triclase A.B.C., aprobado bajo normas IRAM o ente autorizado. El matafuegos deberá contener polvo químico.
- Las materias primas deberán ser depositadas en estantes adecuados y los productos que lo requieran conservados en heladeras, cámaras frigoríficas o sistemas de frío autorizados. Todos estos productos procederán de establecimientos fiscalizados por autoridad sanitaria y el titular del

establecimiento deberá contar con la documentación que asegura la procedencia.

- Los postres, helados, sorbetes, flanes, etc., deberán depositarse en conservadoras exclusivas para estos alimentos.
- Las comidas una vez preparadas, no podrán guardarse más de 24 horas ni utilizarse para confeccionar otros platos.

Baños

Artículo 329°.- Estos establecimientos contarán con baños independientes por sexo y en número suficiente a la capacidad e importancia del establecimiento.

Artículo 330°.- Serán construídos según las condiciones establecidas en el Título específico de este Reglamento (Artículo 604°).

Artículo 331°.- Los lavabos dispondrán de jabón, toallas de papel descartable o secadores automáticos de aire caliente.

Artículo 332°.- Deberán disponer de un sistema eficaz de ventilación mecánica por medio de aberturas y/o extractores que arrojen el aire viciado al exterior.

Artículo 333°.- La autoridad sanitaria podrá exigir una mayor cantidad de lavabos, mingitorios etc., cuando por diferentes razones se estime conveniente.

Personal

Artículo 334°.- El personal de servicios deberá disponer del uniforme sanitario en perfecto estado de aseo y munidos de la correspondiente libreta de salud actualizada, la que deberá exhibir en todos los casos que le fuere exigido por el inspector actuante.

Lavado y desinfección de vajillas y demás elementos destinados a contener alimentos

Artículo 564°.- La vajilla (cubiertos, platos, vasos, tazas, copas, pocillos) y demás utensilios utilizados en la venta de alimentos o bebidas en los establecimientos que los expendan para consumo directo (bares, hoteles, restaurantes, cafés,

etc.), además del correspondiente lavado con soluciones detergentes, deben ser sometidos a desinfección mediante inmersión en soluciones cuya concentración y naturaleza lo establezca la autoridad sanitaria competente. Esta desinfección podrá ser sustituida mediante esterilización u otros procedimientos que en el futuro se recomienden y que autorice la D.B.M.

Artículo 565°.- A los efectos del cumplimiento del artículo anterior los propietarios podrán utilizar para ese fin agua hirviendo y/o vapor de agua durante dos minutos, o una solución que contenga 60 partes por millón de cloro libre, en la cual los utensilios quedaran sumergidos durante 20 segundos como mínimo.

Artículo 566°.- Cuando no se esterilicen o desinfecten los vasos, copas, tazas, etc. será obligatorio el empleo de vajilla descartable de papel parafinado o similares los que deberán ser conservados en tubos sanitarios y destruidos luego de su utilización. Se prohíbe el uso o tenencia de vajilla que se encuentre deteriorada o cascada, lo que dará lugar al decomiso inmediato.

Artículo 567°.- El secado de la vajilla se realizará por escurrimiento o por la acción del calor, no pudiendo efectuarse mediante el empleo de lienzo o similar, los que tampoco podrán ser utilizados para el repasado de aquellos. La mantelería y servilletas deberán ser convenientemente higienizados después de cada uso y presentarán buen estado de conservación.

Transportes de productos alimenticios

Disposiciones Generales

Artículo 568°.- Todo vehículo destinado al transporte de productos alimenticios deberá estar inscripto en la D.B.M. Los vehículos que transporten productos alimenticios y que cuenten con habilitación nacional o provincial quedan eximidos de esta exigencia, sin perjuicio de cumplir con los requerimientos técnico sanitarios previstos en el presente reglamento. A tal fin se habilitará un registro de introductores y/o repartidores en el que se consignarán los siguientes datos:

- Nombre y apellido del propietario.
- Domicilio real y domicilio constituido en la ciudad.
- En caso de personas jurídicas, nombres, apellidos y documentación de su representante o apoderado y documentos que lo acrediten como tal.
- Número de habilitación.
Fecha de iniciación del trámite.
- Clase de sustancia alimenticia que transporta.
- Datos completos del vehículo.
- Descripción de la caja.

Artículo 569°.- El certificado habilitante tendrá validez por un año y deberá presentarse trimestralmente ante la D.B.M. a fin de someterse a la reinspección obligatoria, con la documentación del transporte, libreta de salud del personal y los últimos tres (3) certificados o constancias de desinfección del vehículo (caja y cabina).³¹

El transporte permanecerá inscripto en la base de datos de la D.B.M. hasta que el titular presente la baja del registro por nota en carácter de declaración jurada explicando la causa de dicha baja. Caso contrario, seguirá inscripto como transporte activo, siendo el titular

responsable del mismo y deberá abonar la deuda que se genere en concepto de habilitación de transporte de sustancias alimenticias hasta el día de la baja o de rehabilitación.

El titular del mismo será el responsable directo de las condiciones del vehículo y del personal (uniforme, libreta de salud, etc.) queda facultada la D.B.M. para suspender la habilitación en caso de incumplimiento de las condiciones para la que fue otorgada la misma.

Artículo 570°.- Los transportes habilitados deberán consignar en su exterior la leyenda “Transporte de Sustancias Alimenticias” y su correspondiente número de habilitación. Queda prohibido el transporte de sustancias, elementos o mercaderías ajenas al destino para el que fueron habilitados, así como el transporte de sustancias alimenticias con productos no alimenticios.

Artículo 571°.- Se permitirá el transporte simultáneo de diferentes sustancias alimenticias siempre que se independicen adecuadamente, se aseguren las condiciones de higiene y se cumplan los requisitos establecidos para cada uno de los rubros. La disposición de las estanterías o estibas en el interior de la caja, deberán realizarse de manera tal que permita su inspección de manera adecuada.

Artículo 572°.- En caso de que las sustancias a transportar lo requieran, los vehículos deberán contar con equipos de refrigeración adecuados, el cual funcionará con la marcha del motor y/o por motorización autónoma.

Artículo 573°.- Cuando la caja presente divisiones, las cuales deberán estar adecuadamente aisladas y con ingresos independientes, deberá expresarse en la constancia de habilitación cual receptáculo es el que se habilita. No se aceptará este compartimento, cuando los productos transportados en el otro sector sean de alta volatilidad y/o peligrosidad.

Baños, lavabos, vestuarios

Artículo 580°.- Según la actividad de los comercios, fábricas e industrias, estos deberán contar con servicios sanitarios y acorde a las necesidades de cada uno de ellos o de su importancia. Deberán estar contruídos con paredes de mampostería o revocados, revestidos hasta una altura de 2,20 mts. con material impermeable autorizado, el resto de los muros perfectamente pintados, el piso de baldosas, cerámicos o cemento alisado con su correspondiente declive a rejillas colectoras, deberán poseer una buena ventilación e iluminación y provistos de agua fría y caliente.

Artículo 581°.- Los artefactos sanitarios, cañerías, descargas de agua, canillas y resumideros, se presentarán en perfectas condiciones de conservación y funcionamiento. Se instalarán mingitorios u orinales en número necesario según la actividad del comercio y número de personas estimado que concurren al mismo. Los mismos tendrán descarga de agua en forma continua.

Artículo 582°.- Los comercios que por su naturaleza, recepcionen y tenga permanencia de público, tales como restaurantes, bares, confiterías, cafeterías, discotecas, etc. deberán contar para su habilitación con baños separados y para ambos sexos.

Artículo 583°.- Todos estos locales contarán con un ante baño provisto de lavamanos, jabón líquido o en polvo, dispositivos para proveer toallas descartables y secamanos automático.

Artículo 584°.- Todos los muebles, enseres y utensilios, deberán hallarse en funcionamiento y en buenas condiciones de higiene, desinfectados y desodorizados convenientemente.

Artículo 585°.- Estas construcciones no podrán instalarse en comunicación directa con cocinas, local de elaboración de alimentos, comedores y en general todo local donde se guarde, deposite o expendan, aunque sea transitoriamente, productos alimenticios.

Artículo 586°.- Estarán eximidos de poseer baños propios los comercios situados en las denominadas galerías, pasajes o paseos comerciales. Los baños generales de estos establecimientos deberán instalarse de acuerdo a la presente disposición.

Artículo 587°.- Los vestuarios serán de mampostería, revocados y pintados, piso impermeable, con buena aireación e iluminación, dispondrán de perchas o roperos y se mantendrán en buen estado de aseo y conservación.

10.7. ANEXO 7: Formulario N° 349

MUNICIPALIDAD DE RIO CUARTO SECRETARIA DE ECONOMIA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS									
CONTRIBUCION QUE INCIDE SOBRE EL COMERCIO, LA INDUSTRIA Y LAS EMPRESAS DE SERVICIOS									
SOLICITUD DE TRÁMITE								N°	
			DIA		MES		AÑO		
TRAMITE				LETRA	NUMERO	SUBNUMERO	SUCURSAL		
APELLIDO Y NOMBRE O RAZON SOCIAL				CUIT					
CODIGO de CALLE	DOMICILIO TRIBUTARIO (PARTICULAR) -			N°	C. POSTAL	PISO	Of. Dep.	TELEFONO	
CODIGO de CALLE	DOMICILIO DE LA ACTIVIDAD - DESCRIPCION			N°	C. POSTAL	PISO	Of. Dep.	TELEFONO	
DENOMINACION COMERCIAL					MAIL PARA CONTACTARSE				
ACTIVIDADES A HABILITAR									
DESCRIPCION de la ACTIVIDAD CONFORME AL CODIGO									
								CODIGO	
FECHA de INICIO			FECHA de ANEXO, TRASLADO o CAMBIO DE RUBRO			FECHA de BAJA			
CONVENIO MULTILATERAL		SI	NO						
NOMENCLATURA	ZONA	COD. de ASESOR		COD. de EMISION		SUPERFICIE M2.			
CANTIDAD de EMPLEADOS	BROMATO LOGIA	RESP. INSC.	SI	MONOTR IBUTO	CATEG.	D.U. N°			
DATOS Deción. INFORMATICA		1	2	3	4				
CANTIDAD de MAQUINAS	CANTIDAD de HABITACIONES	CANTIDAD de TAXIS/REMISES		CANTIDAD de AUTOS		METROS CUAD. AFECTADOS A PLAYA			

Form. N° 349



10.8 ANEXO N° 9: Formulario N° 600/A

Apertura de una sucursal de panadería artesanal "La Familia"



F. 600/A
FORMULARIO DE
INSPECCION DE
DIRECCION DE
OBRAS
PRIVADAS

MUNICIPALIDAD DE RIO CUARTO
SECRETARIA DE ECONOMIA
DIRECCION GENERAL DE RECURSOS

CONTRIBUCION QUE INCIDE SOBRE EL COMERCIO,
LA INDUSTRIA Y LAS EMPRESAS DE SERVICIOS



DIRECCION DE OBRAS PRIVADAS
SE DEBERA DEJAR CONSTANCIA DE LA APTITUD O NO, PARA FUNCIONAR DEL COMERCIO, LA INDUSTRIA O LA EMPRESA DE
SERVICIO QUE SOLICITA LA INSPECCION PARA SU POSTERIOR INSCRIPCION EN EL PADRON DE CONTRIBUYENTES DE LA
CONTRIBUCION QUE INCIDE SOBRE EL COMERCIO, LA INDUSTRIA Y LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

1) DATOS DEL CONTRIBUYENTE:

a) N° EXPEDIENTE:								
b) APELLIDO Y NOMBRE O RAZON SOCIAL:								
c) DOMICILIO TRIBUTARIO (PARTICULAR):								
d) DOMICILIO ACTIVIDAD:				C	S	M	P	PH
e) ACTIVIDADES INSCRIPTAS:								
f) ACTIVIDADES A HABILITAR O ANEXAR:								

2) INFORME DIRECCION GENERAL DE PLANEAMIENTO URBANO SOBRE LAS ACTIVIDADES A HABILITAR
ORDENANZA 1082/11

N		COMERCIAL		CLASIFICACION		GRADO DE MOLESTIA	
O		E	INDUSTRIAL	NO. CUB. AFECTADA	NO. TUBER. AFECTADO	PROYECTOS AFECTADOS	NO. TUBER. AFECTADO
			INSTITUCIONAL	CLASIFICACION	CLASIFICACION	CLASIFICACION	CLASIFICACION
S		CLASIFICACION		CLASIFICACION		CLASIFICACION	
ZONA		CLASIFICACION		CLASIFICACION		CLASIFICACION	
OBSERVACIONES						FIRMA Y SELLO	

Firma del Contribuyente

3) INFORME

Visto el informe del/los inspector/es actuante/s según ACTA N°:

de fecha se considera que el local es

APTO NO APTO

para los fines solicitados.-
Superficie afectada a la actividad funcionando

SI NO

OBSERVACIONES:

Firma del Contribuyente

Firma y Sello

Apertura de una sucursal de panadería artesanal "La Familia"

10.11 ANEXO N° 12: NCA

NIVEL DE COMPLEJIDAD DE ACTIVIDAD (NCA) Solicitud N°

USO CONFORME DE SUELO (Ordenanza N° 1082/11 + Decreto N° 102/12)

Los datos consignados en la presente Planilla tienen carácter de **DECLARACIÓN JURADA**.

A) DOMICILIO Y CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Calle: N°

Nomenclatura Catastral: C: / S: / M: / P: / PH:

Zona (Según Plan Urbano):

B) RUBRO DE LA ACTIVIDAD (Marcar con una cruz lo que corresponda)

<input checked="" type="checkbox"/> Comercio	<input type="checkbox"/> Servicio	<input type="checkbox"/> Industria	<input type="checkbox"/> Institución
--	-----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------

Descripción de la/s Actividad/es a desarrollarse:

En el caso de actividades gastronómicas, consumo en el lugar: SI No

C) CANTIDAD DE PERSONAL:

(Número de personas que trabajarán, incluye propietario, empleados, administradores, etc.)

D) SUPERFICIE TOTAL DEL TERRENO: m²

(Superficie total de la/s parcela/s en que se desarrollará la actividad)

E) SUPERFICIE TOTAL EDIFICADA: m²

(Superficie total edificada en la/s parcela/s en que se desarrollará la actividad)

F) SUPERFICIE DESTINADA A LA ACTIVIDAD: m²

(Toda la superficie necesaria para que la actividad se desarrolle, incluye oficinas, sanitarios, estacionamiento, playa de maniobras, salón de exposición, depósito, etc.)

Apertura de una sucursal de panadería artesanal "La Familia"



G) SUPERFICIE DESTINADA A DEPOSITO: m²

(Del total obtenido en el punto F, discriminar sólo superficie de depósito)

H) ESTACIONAMIENTO PROPIO: Sí No

Superficie destinada a Estacionamiento y/o Playa de Maniobras: m²

(Del total obtenido en el punto F, discriminar sólo superficie de estacionamiento y/o playa de maniobras)

I) EQUIPAMIENTO Y POTENCIA INSTALADA

a. Equipos de Conservación (Cámaras, heladeras, freezer, etc.)

Cantidad	Tipo	Descripción	Potencia (hp, kw, etc.)

b. Equipos de Cocción (Cocinas, hornos, anafes, microondas, etc.)

Cantidad	Tipo	Descripción	Potencia (hp, kw, etc.)

c. Equipos de Producción (Herramientas mecánicas/eléctricas, excepto manuales y otros equipos)

Cantidad	Tipo	Descripción	Potencia (hp, kw, etc.)

J) LISTADO Y DESCRIPCION DE MERCADERIAS, INSUMOS, MATERIAS PRIMAS, ETC.
(Utilizados para elaborar el producto y/o desarrollar la actividad)

Tipo	Descripción	Tipo de Envase	Cantidades

K) DATOS DEL PROPIETARIO

Nombre o Razón Social:

Domicilio:

Teléfono:

FECHA:/...../.....

Firma del Propietario