



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ORGANIZACIÓN DE UNA PYME Y SU PROYECTO DE INVERSION

Autores: Buffa, Nadia
Calduch, Laura
Lujan, Cecilia

Director: Raya Abdelnur, Cecilia

2015

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

Nuestro proyecto de investigación, que propone la instalación de una empresa de repostería artesanal, consiste en la instalación de un local comercial que se ubicará en la zona del parque Avellaneda, en el pasaje Garibaldi y Avenida Mate de Luna. La zona fue elegida debido a la gran circulación que existe tanto desde Yerba Buena hacia el centro, como del centro hacia Yerba Buena. Es un punto estratégico por la gran circulación de vehículos todos los días.

En cinco capítulos se desarrollan los siguientes ítems:

- Capítulo I: Proyecto de inversión.
- Capítulo II: Pymes.
- Capítulo III: Descripción de la empresa.
- Capítulo IV: Análisis FODA del entorno competitivo.
- Capítulo V: Análisis numérico de las inversiones necesarias.

PROLOGO

El presente trabajo ha sido elaborado como un estudio de Proyecto para la instalación de una pequeña empresa dedicada a la elaboración de pastelería fina.

La idea surgió a partir de diversos encuentros y charlas del grupo donde fundamentalmente se busca garantizar de alguna forma un futuro económico que nos permita poder vivir establemente hasta poder afianzarnos en nuestra profesión.

Los resultados obtenidos nos servirán para tener un conocimiento cabal de los diferentes ámbitos en los cuales este inmerso una empresa de este tipo, desde la idea del proyecto, la legalización del negocio, los tributos, los recursos humanos, la logística, la situación del mercado, el posicionamiento del producto y otros.

Para el estudio se tomó en cuenta la característica del producto y a la población objetivo a quienes va dirigido, estos por ser de un segmento económico medio tiene ciertas características en cuanto a su ritmo de vida.

Le agradecemos la atenta colaboración y apoyo a la Profesora C.P.N. Cecilia Raya sin la cual las dificultades para poder presentar este proyecto hubieran sido mayores.

INTRODUCCIÓN

A continuación presentaremos el proyecto para la apertura de una empresa dedicada al rubro de la pastelería, el cual tiene como meta conocer las oportunidades del negocio, teniendo en cuenta la competencia, los clientes, el medio ambiente, el entorno económico, etc.

A partir de la investigación y el asesoramiento correspondiente intentaremos descubrir los pro y contras de las características del mercado para poder analizar lo más conveniente para *Pastelería con Alma*.

Nuestra empresa tiene como fin satisfacer los deseos y necesidades de los clientes sobre gustos, comodidad, empaque, etc. También el de crear fuentes de trabajo que ayuden a las personas del sector a mejorar sus ingresos.

Durante el desarrollo de nuestro trabajo investigaremos sobre numerosos aspectos, que consideramos de suma importancia, como ser el equipamiento para instalar un negocio, mobiliarios y demás activos necesarios; además de los costos fijos y variables que se deberán afrontar mes a mes, la estructura, los procedimientos de compra y venta, los aspectos legales que implican la apertura de un negocio, el análisis del consumos de nuestros clientes y demás.

Diseñaremos, entonces, un plan de negocios de una empresa pastelera, para la introducción de variedad de productos de diferentes sabores y tamaños, en una ubicación estratégica, brindando un servicio óptimo y garantizando calidad e higiene en la elaboración y comercialización de los productos.

La meta será lograr un servicio distintivo para posicionar a la empresa de la mejor forma frente a sus competidores y poder permanecer en el mercado a largo plazo, con vistas a futuro para el crecimiento de *Pastelería con Alma* y lograr el reconocimiento no tan sólo de clientes sino también de la competencia.

CAPÍTULO I

PROYECTO DE INVERSION

Sumario: 1.- Definición de proyecto de inversión. 2.- Características de los proyectos de inversión. 3.- Ciclo de vida.-

1.- Definición de proyecto de inversión:

“Un proyecto de inversión se define como un plan que si se le asigna un determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de diversos tipos, podrá producir un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.”⁽¹⁾

En el lenguaje económico se entiende por Proyecto de Inversión un conjunto ordenado de antecedentes que permiten identificar y medir los costos y beneficios atribuibles a una inversión, con el propósito de emitir un juicio sobre la conveniencia de llevarlo a cabo.

En la evaluación de proyectos el supuesto de partida es que sólo se asignan Recursos a proyectos que, además de aumentar la disponibilidad de bienes y servicios

⁽¹⁾ Dr. RUIZ, Ramón, Proyecto de Inversión, (Atlanta, 2000).

que demanda la población, generen un flujo de beneficios netos mayores que la inversión necesaria para ponerlos en marcha.

2.- Características de los proyectos de inversión:

El Proyecto de Inversión deberá contar con las siguientes características:

1. Efectivo: contener todo lo que los inversionistas necesitan saber para financiar la empresa, ni más ni menos.
2. Estructurado: su organización debe ser clara y sencilla.
3. Comprensible: estar escrito de forma clara, sencilla, directa y utilizar términos precisos y legibles.
4. Breve: no sobrepasarse explicando situaciones o aspectos irrelevantes.
5. De fácil manejo y atractivo: las cifras y cuadros (anexos o gráficos, glosario) deben ser fáciles y sencillos de interpretar y comprender.

3.- Ciclo de vida:

Desde hace algún tiempo se viene utilizando el término “Ciclo del proyecto” para señalar las diferentes etapas que recorre un proyecto desde que se concibe la idea hasta que se materializa en una obra o acción concreta. Estas etapas son: la “preinversión” y la etapa de “operación”, y lo que se suele denominar como la “evaluación- expost”.

La fase de “pre-inversión”, corresponde a todos los estudios que se precisa adelantar antes de tomar la decisión de canalizar recursos hacia algún objetivo particular, esta fase incluye los procesos de identificación, selección, formulación y evaluación del proyecto.

La “inversión” es básicamente una etapa de movilización de recursos tanto humanos como financieros y físicos, con el propósito de garantizar los medios idóneos para el cumplimiento posterior del objetivo social de la empresa. Se trata,

pues, de un proceso de transformación que utiliza diversos insumos para entregar un producto final, que pueden ser las instalaciones de una fábrica, un embalaje para riego, una campaña de vacunación masiva, etc.

La etapa de la “operación” corresponde a una actividad permanente y rutinaria encaminada a la producción de un bien o a la prestación de un servicio. En esta se desarrolla el ciclo de la acción administrativa, vale decir: plantación, operación, seguimiento, y control, por eso se suele denominar también “la administración de ejecución y operación del proyecto”. Los proyectos en operación son objeto de análisis con el fin de contrastar si los planeamientos y expectativas resultantes del estudio de preinversión se dieron en la inversión y si se están presentando en la operación, con el fin de verificar la bondad de los instrumentos de captura, procesamiento y análisis de la información y los mecanismos de decisión utilizados, esto corresponde a la llamada “evaluación ex post”.

La “evaluación ex post” consiste en el análisis de cada fase, desde la identificación y determinación del perfil inicial, la formulación, la evaluación, hasta los resultados que se están obteniendo derivados de la operación, con el fin de plantear las primeras recomendaciones que comprometen principalmente: la metodología y las técnicas de programación, en comparación con los objetivos y los resultados alcanzados y la verificación del impacto logrado.

CAPÍTULO II

PYMES

Sumario: 1.- Introducción. 2.- Origen y evolución de las PYMES. 3.- Evolución de la PYME Argentina. 4.- Ventajas de las PYMES. 5.- Desventajas de las PYMES. 6.- La importancia de las PYMES en la economía. 7.- Características de las PYMES. 8.- Acceso al financiamiento. 9.- Gestión de las empresas. 10.- Capacitación de las PYMES.-

1.- **Introducción:**

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la coexistencia de empresas de distinta envergadura. Asimismo cuando analizamos sectores determinados en los distintos países, encontramos el mismo fenómeno, es decir que de ello podemos inferir que la dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o economías dados que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa. Explorando en la estructura económica

de distintos países, podemos encontrar sectores más dinámicos que otros, actividades que cuentan con ventajas comparativas frente a otros países. Pero en todos encontraremos empresas pequeñas, medianas y grandes. Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación.

Una PYME es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados. La definición de pyme varía según el país. En Argentina, por ejemplo, las empresas se clasifican de acuerdo a sus ventas anuales y a su rubro (una pyme industrial puede tener un volumen de facturación que, en otro sector económico, la ubicaría entre las de mayor volumen).

En otros países, el concepto de pyme se asocia a la cantidad de empleados. Entre 1 y 10 empleados, se habla de microempresa; entre 11 y 50, de pyme. Dichas cifras, de todas maneras, pueden variar de acuerdo a la región.

La Pyme es una empresa de origen familiar dedicada a la prestación de servicios o fabricación de un producto que orienta su negocio generalmente al mercado interno.

Las empresas pueden tener distintas dimensiones, pero todas deben desarrollar actividades similares (comprar, vender, mantener relaciones con los clientes, llevar la contabilidad, administrar el personal y adaptarse a las modificaciones de las normativas legales y financieras. Por lo tanto, deben adoptar aspectos que le permitan reaccionar en forma rápida y flexible ante los acontecimientos externos, invirtiendo en la organización comercial, en la logística de producción y en la toma de decisiones financieras.

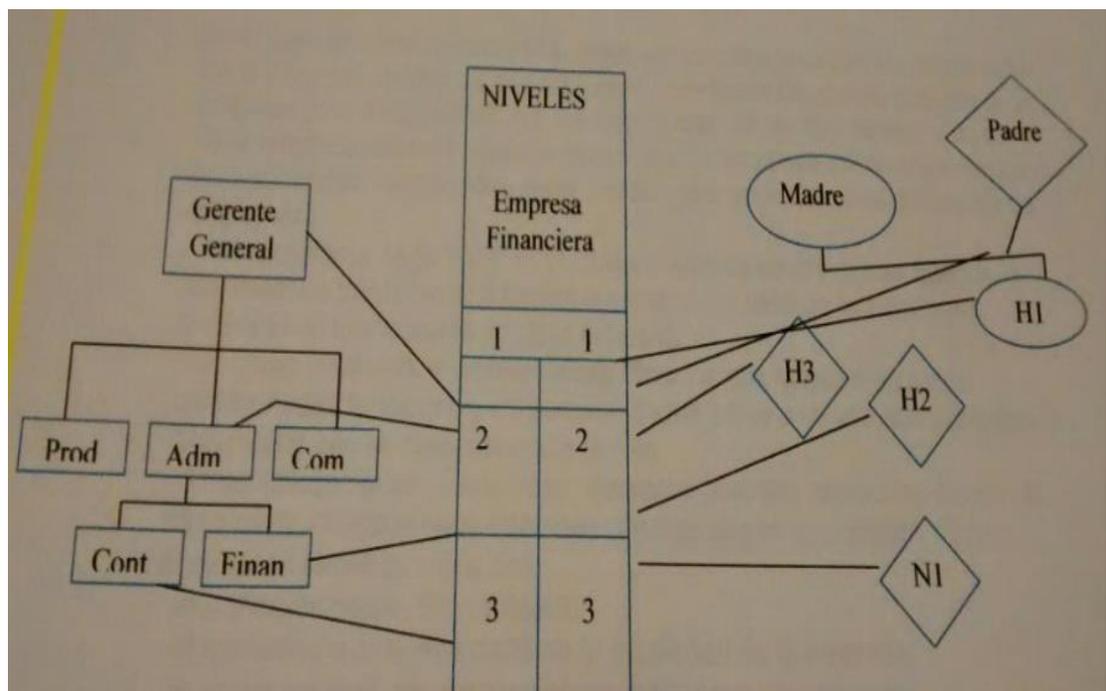
La pequeña empresa hace referencia a aquella que reúne cierto tamaño mínimo que la habilita a disponer de equipo gerencial, esfuerzo de marketing, etc.

2.- Origen y evolución de las PYMES:

Si nos remontamos al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas Pymes, encontramos dos formas, de surgimiento de las mismas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Estas, en su mayoría, son de un capital intensivo y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento. Si analizamos la importancia de la familia en la Pyme, descubrimos que la unidad elemental siempre es un grupo, del cual forma parte y en el cual interacciona mediante su conducta y relación con los demás. Analizando desde el punto de vista de la sociología, el hombre es un ser humano que pertenece a grupos y clases sociales, que cumplen determinados roles, que se vincula con otros individuos a través de canales de comunicación y que desarrolla ciertas conductas específicas. La familia es la cedula básica a partir de la cual se organiza la sociedad. Sin ella el individuo no podría aprender las conductas que necesitara conocer para desarrollarse en la vida adulta. Además la familia otorga a cada uno de sus integrantes seguridad, protección y compañía. Dentro de cualquier empresa, familiar o no, se observan diferentes niveles de autoridad y diferentes niveles de responsabilidad correspondientes a cada puesto de trabajo. Las posiciones dentro de una empresa indican al individuo las posibilidades de promoción dentro de esta, cada promoción satisface diferentes necesidades: mejoras económicas que permitan alcanzar determinados consumos, mayor prestigio, etc. La empresa de familia merece consideraciones especiales. A lo largo de los años, distintos autores han tratado de satisfacer la definición del concepto a la pequeña y mediana empresa (PYME), pero hasta el momento no existe una definición única. Las PYMES en la economía actual Argentina cumplen un rol trascendente. “a pesar de que en su mayoría el promedio de personal ocupado no supera los cincuenta empleados, son tantas las pymes

distribuidas por todo el territorio nacional que por ello se transforman en una importante fuente de trabajo en nuestro país”. Una de las características distintivas de las pymes es que en la mayoría de los casos son empresas familiares dirigidas por los propios dueños. Al ser una empresa familiar, nadie en ella tiene en claro cuáles son los límites entre familia y empresa; tal ausencia de límites es crucial y característico de este grupo de empresas, y altera en cierto punto las relaciones de los individuos que lo integran.

Para los integrantes de la familia, la empresa es no solo una continuación sino una extensión de aquella



3.- Evolución de la PYME Argentina:

Llamando a la pyme empresa con menos de 100 personas y salvando las dificultades que trae aparejado el uso de estadísticas del Registro Industrial que puede decirse que:

- a) Más del 90% de los establecimientos industriales ocupan menos de 100 personas.

- b) La pyme ocupaba el 50,8% de personal en 1974 y el 37,1% de las personas ocupadas por las empresas censadas por el Registro Industrial en 1979.
- c) Más de un 25% de la producción industrial es generado por la pyme.
- d) Sin lugar a dudas, la productividad laboral promedio de las empresas de más de 100 personas es mayor que el de las empresas que ocupan entre 11 y 100 personas, y sustancialmente mayor de las que ocupan hasta 10 personas.
- e) La tendencia parece mostrar un lento crecimiento en el tiempo del promedio general de personas por establecimiento, producción por establecimiento y producción por persona ocupada. De todas formas, son estos valores promedios, los que ponen de manifiesto el escaso tamaño de la industria argentina. Para reafirmar esto puede hacerse alguna comparación internacional.

En Tucumán funcionan unas 356 PyME industriales. Hasta antes del relevamiento estatal, no se sabía cuántas había. El 78% de las empresas son familiares.

En Tucumán 356 pequeñas y medianas empresas (PyME) son industrias. La cifra pertenece a un estudio que realizaron la Secretaría de Planeamiento, a través de la Dirección de Estadísticas, y el Instituto de Desarrollo Productivo (IDEP), mediante la metodología que emplea la Universidad de Bologna (Italia). El informe, llamado Observatorio PyME Regional, es el resultado de dos años de trabajo en conjunto. "La Dirección de Estadísticas aportó los recursos técnicos; la Universidad de Bologna, el know how; y el IDEP, los fondos. Emplear la misma metodología nos permite comparar la situación de la PyME industriales de nuestra provincia con las de otras latitudes, como Salta, Chaco, Buenos Aires y Santa Fe", comentó a LA GACETA Julio Saguir, secretario de Planeamiento. Por su parte, el director ejecutivo del IDEP, Luis Fernández, apuntó que este diagnóstico le servirá al

organismo para mejorar el diseño de las políticas públicas. "Del informe surgió que muy pocas PyME industriales cuentan con certificaciones de calidad. Y el IDEP, justamente, tiene en vigencia un programa de subsidios para la certificación de normas", aseveró. El coordinador del equipo técnico del trabajo, Javier Romero, precisó que para ser considerada PyME la empresa debe contar con entre seis y 200 empleados, y que se trata de fabricantes de sustancias y productos químicos y de caucho y plástico; de productores de alimentos y bebidas; de vidrio, cerámica y minerales no metálicos; de maquinaria y equipo y automotores y autopartes; y de metales comunes y productos del metal, entre otros rubros, según la nomenclatura del PBI. Un 78% de las PyME industriales de Tucumán son familiares. "La mayoría de los clientes de estas firmas está concentrada en un radio de no más de 10 kilómetros. Es decir que es muy importante la concentración de clientes, lo que da cuenta que es necesario, por ejemplo, apuntalar las obras de infraestructura vial en rutas secundarias", comentó Saguir. En la encuesta se solicitó a los empresarios PyME que opinen sobre la relevancia de 13 problemas recurrentes. De acuerdo con el resultado, lo que más les preocupa -en orden de importancia- es la insuficiente capacidad instalada; la caída de ventas; las dificultades en la obtención de financiamiento y la alta participación de los impuestos en costo final del producto. También, la disminución de la rentabilidad; el retraso en el pago a los clientes; el aumento de los costos directos de producción; la fuerte competencia en el mercado interno; la fuerte competencia en los mercados internacionales; los elevados costos financieros; el alto grado de evasión de los productores locales con los que compite; dificultades en el suministro de energía; elevados costos de logística.

4.- Ventajas de las PYMES:

- ✓ Presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción.
- ✓ Permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes.
- ✓ Los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio

- ✓ Presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que en sus propias raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso.

5.- Desventajas de las PYMES:

- No gozan de un importante respaldo financiero, lo cual les impide embarcarse en negocios de gran envergadura.
- Requieren de una constante revisión de su estructura, dado que su naturaleza adaptable puede convertirse en la razón de su disolución a causa de la pérdida del control organizativo.
- Suele ocurrir que no exista un control estricto de la entrada y la salida del dinero.
- El reducido volumen de producción se refleja en la cuantía de los pedidos realizados a los proveedores, lo cual puede derivar en *sobrecosto*.
- Si no se realiza una campaña publicitaria efectiva y constante, la empresa puede pasar desapercibida ante los consumidores.

6.- La importancia de las PYMES en la economía:

- ❖ Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- ❖ Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- ❖ Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las

conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

- ❖ Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- ❖ Obtienen economía de escala a través de la cooperación inter empresaria, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

7.- Características de las PYMES:

Estas empresas deben reunir las siguientes características concurrentes:

- El número total de trabajadores: En el caso de microempresa abarca de uno a diez trabajadores; la pequeña empresa abarca de 1 hasta cincuenta trabajadores; y la mediana empresa puede abarcar de 1 hasta 100 trabajadores;
- Niveles de ventas anuales: La microempresa dicho nivel será hasta el máximo de 150 UIT; la pequeña empresa de 150 a 850 UIT; y las medianas empresas de 850 hasta 1500 UIT.

8.- Acceso al financiamiento:

El estado promueve el acceso de estas empresas al mercado financiero y al mercado de capitales, fomentando la expansión, solidez y descentralización de dichos mercados. El Estado promueve el fortalecimiento de las instituciones de micro finanzas supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros.

El Estado, a través de la Corporación Financiera de Desarrollo –COFIDE– promueve y articula íntegramente el financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales en beneficios de estas empresas.

9.- Gestión de las empresas:

La gestión efectiva de las pequeñas y medianas empresas se realiza en el marco de la planeación, organización, integración de los recursos, dirección y control de las actividades.

La planeación incluye la selección de objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos. La planeación, es por tanto, toma de decisiones, porque incluye la elección de una entre varias alternativas. La organización incluye el establecimiento de una estructura organizacional y funcional, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de la empresa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un jefe, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización. Algunas veces todos estos factores son incluidos en el término estructura organizacional, otras veces se le denomina relaciones de autoridad administrativa. En cualquier caso, la totalidad de tales actividades y las relaciones de autoridad son lo que constituyen la función de organización. La integración es la provisión de personal a los puestos proporcionados por la estructura organizacional. Por tanto requiere de la definición de la fuerza de trabajo que será necesaria para alcanzar los objetivos, e incluye el inventariar, evaluar y seleccionar a los candidatos adecuados para tales puestos; el compensar y el entrenar o de otra forma el desarrollar tanto a los candidatos como a las personas que ya ocupan sus puestos en la organización para que alcancen los objetivos y tareas de una forma efectiva. En relación con la dirección y el liderazgo, un autor como Terry (2004)[7] dice que aunque esta función parece sencilla, los métodos de dirección y liderazgo pueden ser de una extraordinaria complejidad. Los jefes inculcan en sus trabajos una clara apreciación de las tradiciones, objetivos y políticas de las instituciones. Los trabajadores se familiarizan con la estructura de la organización, con las relaciones interdepartamentales de actividades y personalidades, y con sus deberes y autoridad.

Una vez que los trabajadores han sido orientados, el jefe tiene una continua responsabilidad para aclararles sus asignaciones, para guiarlos hacia el mejoramiento de la ejecución y desempeño de sus tareas y para motivarlos a trabajar con celo y confianza.

10.- Capacitación de las PYMES:

La creación de cualquier empresa sea pequeña, mediana o grande es una labor difícil y compleja ya que en ella convivirán individuos con diferencias variadas en cuanto a sus posibilidades y sus conductas.

Sin embargo, estos individuos constituirán un elemento común dentro de la empresa; el llamado “factor humano” o recurso humano de la empresa.

Del concepto anterior deriva la importancia de la capacitación.

Dentro de una organización el individuo que cuenta con cierta capacitación, por ejemplo con educación media completa cuenta con una serie de conocimientos que han sido internalizados por el, por lo tanto, se espera que interprete de una forma única una serie de instrucciones dadas en el lenguaje apropiado.

A estos conocimientos si le sumamos la especialización y también la necesidad de compartir información específica, hará evidente el hermetismo del lenguaje y códigos a medida que asciende en los niveles de jerarquía dentro de la empresa.

Por otro lado el contexto mundial ha cambiado. Las condiciones y realidades han variado, la tecnología ha evolucionado y estos factores obligan a la adopción de nuevos códigos, conceptos que permiten al individuo ha adaptarse a estos cambios, porque adaptarse es aprender a vivir en situaciones cambiantes y esto requiere de capacitación continua.

Actualmente los recursos humanos constituyen una importante ventaja competitiva. Aspectos como ser la diferenciación, decisión y rendimiento de una empresa estarán constituidos por la calidad y la capacidad de innovación de los

recursos humanos y a medida que la economía de la información evoluciona, mejores son los empleos y mayores las retribuciones por trabajo.

Nuestro país busca formar parte de mercados que se han basado en este fundamento. El hombre argentino se caracteriza por su creatividad e ingenio, condiciones que a veces se pierden cuando es sometido a procesos repetitivos que le impiden proyectarse creativamente. Con la educación y la capacitación permanente los resultados empiezan a verse en poco tiempo.

La mano de obra constituye un recurso humano valiosísimo en una pyme, ya que puede incrementar su valor para la empresa.

Cuando se toma a un empleado, la empresa avalúa su costo es decir salario más cargas sociales frente al beneficio esperado, medido en términos de lo que ese empleado puede producir. A medida que el personal se familiariza en su puesto de trabajo los rendimientos van creciendo, por lo que el margen entre costo beneficio tiende a ser más alto. Pero pasado cierto tiempo el cansancio, fatiga, falta de incentivos hacen que la productividad disminuya (faltas injustificadas, enfermedades frecuentes, etc.)

En los últimos años se han adoptado medidas en el ámbito nacional para fomentar la capacitación en estas pequeñas y medianas empresas.

Hay programas de capacitación gratuita que forman parte DEL PLAN FEDERAL DE CAPACITACION que tratan temas específicos de reconversión financiera, exportación, calidad e integración de acuerdo a la producción de cada provincia.

A pesar de esto, actualmente las pymes brindan escasa capacitación al personal fundamentalmente por cuestiones de costo, y cuando lo realizan lo hacen a través de empresas que se dedican al tema pero en muchos casos no es evaluar si la capacitación que se eligió es adecuada al empleo que se desea capacitar.

La problemática se presenta cuando se manifiestan los pobres conocimientos del empleado y se debe salir en la búsqueda de un nuevo programa de capacitación o de nuevos empleados que poseen los conocimientos necesarios.

CAPÍTULO III

NUESTRA EMPRESA

Sumario: 1.- Nuestra empresa. 2.- Público. 3.- Localización. 4.- Organigrama. 5.- Marco legal. 6.- Normativa vigente: Ley 19.550.-

1.- Nuestra empresa:

PASTELERIA CON ALMA es un pequeño emprendimiento dedicado a la comercialización de productos dulces, como ser tartas, tortas, alfajores de maicena, cupcakes, entre otros. Fue creado por Cintya Buffa con una idea y un sueño de tener su propia empresa de repostería artesanal.

Nuestros productos tienen la característica de ser artesanales y de alta calidad. Contamos con una clientela ya establecida y con el prestigio que nos caracteriza por usar materia prima de alta calidad para la producción de nuestras exquisitas tartas/tortas, como así también una correcta higiene y manipulación de nuestros alimentos.



Nos destacamos en la producción de tortas y tartas de distintas clases; tartas de cremas, en épocas de verano, tartas frutales (elaboradas con frutas de

estación), las clásicas tartas de coco, lemon pie y cabsha, y nuestra especial tarta de ricota.



En la época comprendida entre los meses de abril y agosto, realizamos la producción de budines, panes dulces, roscas de Pascua. Así como también para la época navideña nos destacamos en la elaboración de panes de navidad y budines.



Brindamos una excelente atención personalizada a nuestros clientes, asesorándolos en la compra de nuestros productos.

Nuestro servicio además incluye la elaboración de mesas dulces para eventos especiales (casamientos, fiestas de 15 años, aniversarios, cumpleaños, *sweet tee*). Un servicio que cuenta con el armado y ornamentación de la mesa, inclusión de vajilla, etc.



2.- Público:

Este emprendimiento comenzó vendiendo a familiares, amigos y conocidos. Gracias al boca en boca y a las redes sociales, el público se amplió. Con el tiempo la producción fue creciendo gradualmente hasta llegar a realizar contratos a largo plazo con bares y restaurantes.

Nuestra idea es la apertura de un local comercial para ampliar la gama de clientes. Queremos empezar a tomar contacto con empresas para brindarles un servicio de catering para eventos empresariales.

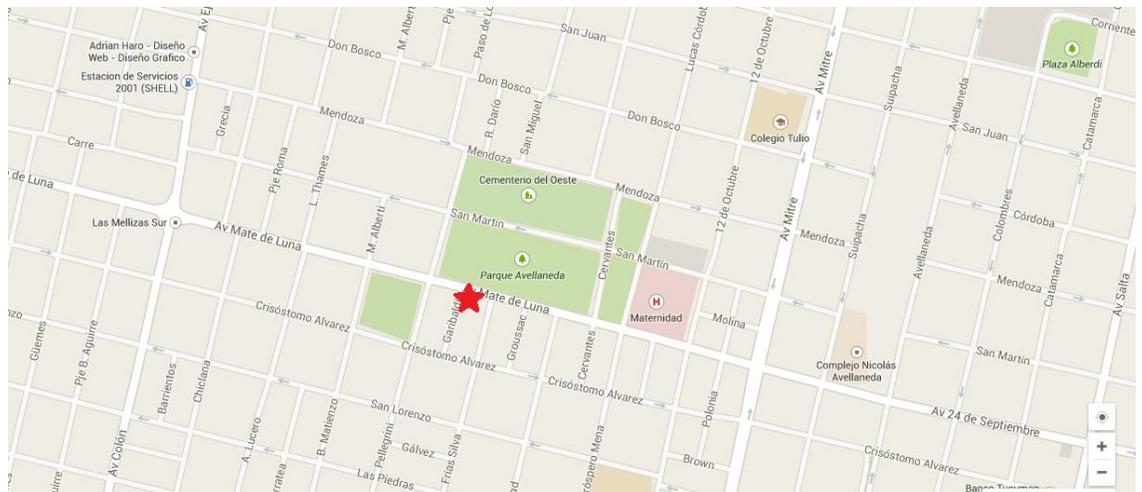
Trabajamos actualmente con pedidos de nuestros clientes por encargos para diversas ocasiones eventuales, como ser fiestas de cumpleaños, eventos solidarios, fechas importantes como ser día del Maestro, Día del Amigo, etc.

3.- Localización:

El local comercial se ubicará en la zona del parque Avellaneda, en el pasaje Garibaldi y Avenida Mate de Luna. El local cuenta con 165 mt², planta baja y subsuelo. La zona fue elegida debido a la gran circulación que existe tanto desde Yerba Buena hacia el centro, como del centro hacia Yerba Buena. Es un punto estratégico por la gran circulación de vehículos todos los días.

En un futuro próximo la zona tendrá un amplio crecimiento habitacional, debido a la creciente construcción de viviendas en la zona.

Ubicación geográfica



Vista del local



El local estará dividido en dos sectores:

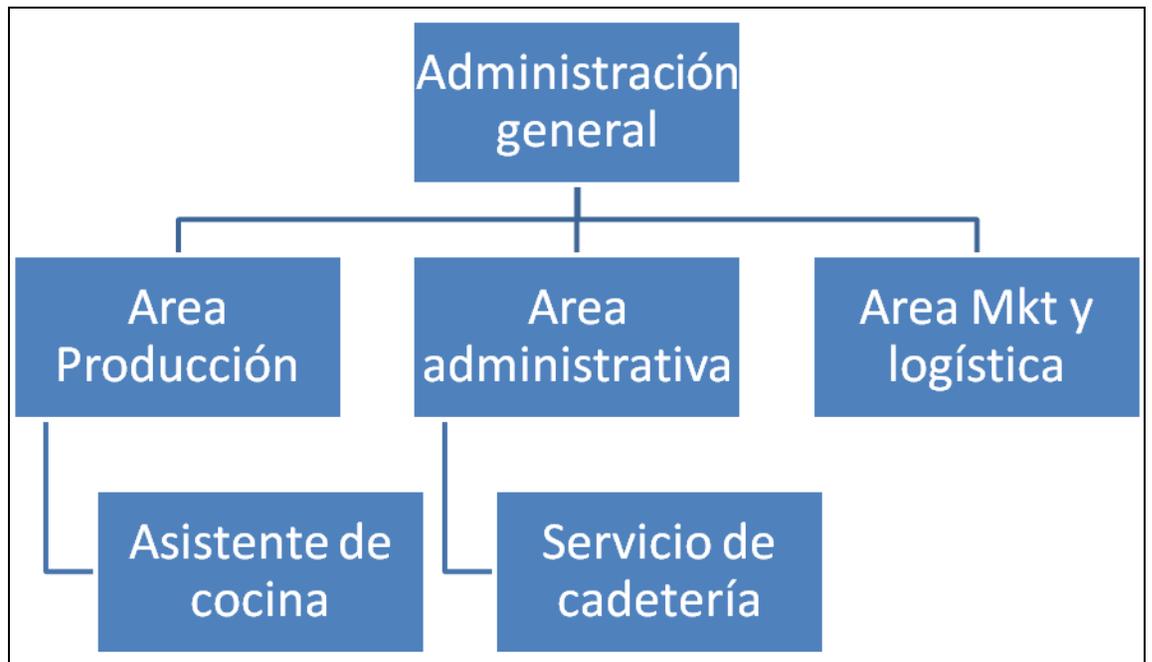
- 1) Producción
- 2) Salón de venta al público

Contará con iluminación natural aprovechando los paneles de vidrio del lugar y también con luz artificial. Existirá entradas independientes y separadas entre los sectores de ingreso de materias primas (por calle Garibaldi) y salón de ventas (por Av. Mate de Luna).

4.- Organigrama:

La empresa contará con 4 socias. Una de ellas, se dedicará pura y exclusivamente a la elaboración de los productos artesanales debido al conocimiento teórico y práctico en el mismo. Otra estará a cargo de la parte impositiva y financiera. Otra de las socias se encargara de la parte de logística y atención a clientes y proveedores y la ultima, desempeñará las labores de promoción y publicidad del producto.

Será indispensable la inclusión de un asistente de cocina ya que se prevé que la demanda, una vez instalada la empresa, aumentará notablemente las ventas.



5.- Marco legal:

Se va a constituir una S.R.L, compuesta por cuatro socias. De acuerdo a la Normativa Legal, los pasos a seguir serán:

- 1) Presentar en el Registro Público de Comercio la nota para Reserva de Nombre. La misma deberá contar con una lista de por lo menos tres posibles denominaciones, entre las cuales el director se encargará de determinar una que no sea usada por sociedades existentes.
- 2) Se debe celebrar el Contrato Social, pagar el sellado del mismo en la Dirección General de Rentas y certificar las firmas ante Escribano Público.
- 3) Concurrir nuevamente al Registro Público de Comercio para iniciar el expediente. Se debe presentar el Formulario N° 24 de inicio de trámite y el Formulario N° 30 de Solicitud de Veedor para Verificación de domicilio de sede social por la Dirección de Personas Jurídicas. Documentación requerida: Contrato Social,

Constancia de Reserva de Nombre y contrato de locación que habilite a la sociedad para el uso y goce del inmueble o autorización expresa del titular de dicho derecho para que la sociedad constituya su sede social en ese domicilio, debiendo este último acreditar también tal calidad.

- 4) Una vez aprobado el Contrato en el Registro, se realiza el depósito en garantía de la integración de los aportes en la cuenta bancaria (25% de lo comprometido en el Estatuto) y se publica en el Boletín Oficial.
- 5) La boleta de depósito de los aportes y la publicación en el Boletín se deben presentar en el Registro Público y se entrega el contrato protocolizado.
- 6) Inscripción en AFIP. Por medio del aplicativo Módulo Inscripción de Personas Jurídicas se completa el Formulario 420/J y luego el representante legal debe dirigirse a la sede de AFIP correspondiente para obtener el N° de CUIT.
- 7) Documentación requerida: copia certificada del Contrato Social, primeras dos hojas del DNI de las socias, dos pruebas de domicilio (como por ejemplo boleta de luz, gas, alquiler o extracto bancario).
- 8) Se procede a dar de alta en los Impuestos (IVA, Ganancias Sociedades y Régimen Seguridad Social Empleador) a través de la clave fiscal.
- 9) Inscripción en la Dirección General de Rentas. Se presenta el formulario F900 para obtener el alta en los impuestos: Ingresos Brutos y Salud Pública.
- 10) Documentación requerida: constancia de inscripción y Reflejo de Datos Registrados del Sistema Registral de la AFIP, copia del Contrato Social y las dos primeras hojas del DNI de las socias.
- 11) Habilitación del local en la Dirección de Producción y Saneamiento Ambiental (DIPSA). Una vez llenado y presentado el formulario de

Empadronamiento, un inspector visita el local y si todo está en condiciones otorga la habilitación. Documentación requerida: constancia de inscripción en AFIP, Rentas y Municipalidad y copia del Contrato Social.

6.- Normativa vigente: Ley 19.550:

“Suscripción íntegra.

ARTICULO 149. — El capital debe suscribirse íntegramente en el acto de constitución de la sociedad.

Aportes en dinero.

Los aportes en dinero deben integrarse en un veinticinco por ciento (25 %), como mínimo y completarse en un plazo de dos (2) años. Su cumplimiento se acreditará al tiempo de ordenarse la inscripción en el Registro Público de Comercio, con el comprobante de su depósito en un banco oficial.

Aportes en especie.

Los aportes en especie deben integrarse totalmente y su valor se justificará conforme al artículo 51 (Los aportes en especie se valuarán en la forma prevenida en el contrato o, en su defecto, según los precios de plaza o por uno o más peritos que designará el juez de la inscripción). Si los socios optan por realizar valuación por pericia judicial, cesa la responsabilidad por la valuación que les impone el artículo 150.

Integración.

Los socios estarán obligados a integrarlas una vez que la decisión social haya sido publicada e inscripta.

Gerencia. Designación.

ARTICULO 157. — La administración y representación de la sociedad corresponde a uno o más gerentes, socios o no, designados por tiempo determinado o indeterminado en el contrato constitutivo o posteriormente. Podrá elegirse suplentes para casos de vacancia.

Gerencia plural.

Si la gerencia es plural, el contrato podrá establecer las funciones que a cada gerente compete en la administración o imponer la administración conjunta o colegiada. En caso de silencio se entiende que puede realizar indistintamente cualquier acto de administración.

Derechos y obligaciones.

Los gerentes tienen los mismos derechos, obligaciones, prohibiciones e incompatibilidades que los directores de la sociedad anónima. No pueden participar por cuenta propia o ajena, en actos que importen competir con la sociedad, salvo autorización expresa y unánime de los socios.

Responsabilidad.

Los gerentes serán responsables individual o solidariamente, según la organización de la gerencia y la reglamentación de su funcionamiento establecidas en el contrato. Si una pluralidad de gerentes participaron en los mismos hechos generadores de responsabilidad, el Juez puede fijar la parte que a cada uno corresponde en la reparación de los perjuicios, atendiendo a su actuación personal. Son de aplicación las disposiciones relativas a la responsabilidad de los directores cuando la gerencia fuere colegiada.”⁽²⁾



⁽²⁾ Ley N° 199.550, Ley de Sociedades Comerciales.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Sumario: 1.- Análisis de Porter. 2.- Análisis de Porter en la empresa. 3.- Análisis FODA. 4.- Análisis FODA aplicado en la empresa. 5.- Planeamiento estratégico.-

1.- Análisis de Porter:

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en donde se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

A continuación, presentamos las cinco fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos o de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Poder de negociación de los clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.- Análisis de Porter en la empresa:

Identificaremos las cinco fuerzas de Porter con respecto a nuestro negocio, las cuales nos darán una referencia de lo que debemos combatir para lograr llevar a cabo de manera exitosa nuestro proyecto.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Siendo un mercado tan competitivo el ingreso de nuevos competidores es inevitable, ya que las barreras de entrada son bajas. La ventaja sobre ellos es que ya se tendría clientes fieles a los productos y servicios brindados por nuestra pastelería, debido a que estaría instalado el renombre de la empresa, la cual sería una barrera de entrada alta. Tendríamos también como punto fuerte el conocimiento de cómo se desenvuelve la empresa en el mercado.

Rivalidad entre competidores

La fuerte rivalidad que existe en el mercado nos lleva a pensar en estrategias para mantener la fidelidad de nuestros clientes y que estén satisfechos con los productos y servicios ofrecidos. Promover la publicidad de *Pastelería con Alma* por distintos medios para que se *extienda* el conocimiento de la empresa y los productos que ofrece, las promociones en vigencia, descuentos otorgados por volumen de compra, entregas de cupones de descuentos a clientes regulares, etc. Ofrecer servicios adicionales a los clientes que pasen por el local para hacer sus pedidos y compras, como ofrecer café o alguna bebida refrescante mientras espera la entrega de sus productos, pedidos por teléfono y entregas a domicilio, etc.

En cuanto a la lucha entre rivales, *Pastelería con Alma* posee grandes ventajas competitivas relacionadas con la diferenciación del producto, basada en la excelente calidad, sabor y terminación del mismo.

Poder de negociación con los proveedores

Al haber una amplia gama para elegir los proveedores, la empresa puede tener el poder de negociación con los mismos al realizar grandes pedidos y de forma regular, negociar la entrega de productos en tiempo y forma, lograr la fidelidad de los proveedores al posicionar el nombre de la empresa en el mercado. Además los productos ofrecidos éstos (los materiales requeridos por nuestra empresa) no poseen características que les otorguen una gran diferenciación.

Poder de negociación de los clientes

Al haber tanta competencia en el mercado, el cliente tiene muchas opciones para elegir entre los productos, servicios y precios que considere más conveniente para él. Por tal motivo, la empresa no solo debe ofrecer productos de excelente calidad sino también un servicio diferenciado de la competencia para poder mantener la fidelidad de los clientes (como servicio de café o refresco gratuito durante la espera en el local, etc. como ya se los nombró anteriormente).

Amenaza de ingresos de productos sustitutos

En relación a esta fuerza, se plantea una situación contrapuesta. Por un lado tenemos la gran ventaja de que existe una baja disponibilidad de productos sustitutos de características similares a los nuestros. Pero tampoco debemos dejar de lado la creciente comercialización de los productos light (o de bajas calorías), que si bien no reemplazan a los nuestros, están ganando terreno en las mentes de nuestros compradores.

3.- Análisis FODA:

El análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de veinte años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico; tomar una mejor posición ante una negociación; estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para poder decidir.

FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cuyo nombre en inglés es SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*):

- ❖ Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta una empresa y por las que tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- ❖ Oportunidades: son factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa una empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.
- ❖ Debilidades: son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- ❖ Amenazas: son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA es una forma muy efectiva de identificar las fortalezas y debilidades, y de examinar las oportunidades y amenazas que deberá enfrentar una empresa. Hacer un análisis por el método de FODA ayuda a centralizar la atención en áreas donde la empresa es más fuerte y donde residen las mayores oportunidades.

Para llevar a cabo un análisis FODA hay que observar a la empresa y encontrar respuestas a las siguientes preguntas ó a interrogantes similares:

Fortalezas:

- ¿Cuáles son mis ventajas con respecto a otros?
- ¿Qué cosas hago bien?
- ¿Qué es lo que otras personas ven como mis fortalezas?

Debilidades:

- ¿Qué debería mejorar?
- ¿Qué considero que hago mal?
- ¿Qué cosas debería evitar?

Oportunidades:

- ¿Dónde están las mejores oportunidades que podría encontrar?
- Las oportunidades más útiles pueden venir de cosas como:
 - Cambios en tecnología y mercados tanto en pequeña como a gran escala.
 - Cambios en políticas de gobierno relativas a su actividad.
 - Cambios en patrones sociales, perfiles de la población, cambios en el estilo de vida, etc.
 - Acontecimientos locales.

Amenazas:

- ¿Qué obstáculos debo afrontar?
- ¿Qué está haciendo mi competencia?
- ¿Están cambiando las especificaciones requeridas para desarrollar mi trabajo, producto o servicio?
- ¿Está cambiando la tecnología amenazando mi posición?
- ¿Tengo deudas o problemas con el flujo de fondos?

En síntesis:

- ✓ Las fortalezas deben utilizarse;
- ✓ Las oportunidades deben aprovecharse;

- ✓ Las debilidades deben eliminarse;
- ✓ Las amenazas deben sortearse.

4.- Análisis FODA aplicado en la empresa:

Fortalezas

- Se requiere una inversión inicial baja.
- El mercado al que nos dirigimos es muy amplio.
- Al existir numerosos proveedores de insumos, el poder de los mismos es bajo. Lo cual permite escoger el proveedor con precio y condiciones de pago más favorables para la empresa.
- Se necesita poco personal para llevar a cabo la actividad sin necesidad de demasiada capacitación como requisito.
- Ofrecemos productos de alta calidad y a precios accesibles.
- Excelente ubicación del local comercial.

Debilidades

- Los productos ofrecidos son alimentos perecederos por lo que se necesita una alta rotación de los mismos.
- Imagen de empresa nueva en la zona.
- Empresa pequeña y vulnerable frente a panaderías de la zona y reposterías. Principales competidores de la zona: La Plaza y Panificación Albertus.

Oportunidades

- Expansión y crecimiento demográfico de la zona al producirse un incremento en la edificación.
- Tendencia a la búsqueda de nuevas sensaciones y sabores de tartas y tortas en base a la demanda del mercado.

- Necesidad por parte de los clientes de productos de calidad, diferentes a los productos en serie.
- Nuevas maquinarias que ayudarán y facilitarán la elaboración de los productos, sin dejar de lado el ser un negocio artesanal.
- Diversificación del negocio adaptado a las necesidades de los clientes, incluyendo servicio de catering para eventos especiales como ser Baby shower, bautismos, comuniones, cumpleaños, etc.

Amenazas

- La experiencia, antigüedad y trayectoria en el mercado de nuestros principales competidores.
- Posible entrada de nuevos competidores.
- Estacionalidad de la demanda en época de verano. El público opta por productos sustitutos como ser helados.

5.- Planeamiento estratégico:

Visión

Ser una empresa de repostería reconocida en la zona por la elaboración de productos de alta calidad y frescos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

Misión

Contar con la infraestructura y el personal capacitado para elaborar repostería de calidad, buscando encantar a nuestros clientes, atendiendo sus demandas y ofreciendo día a día mejores productos.

Valores

Respeto, profesionalismo, compromiso, entusiasmo, humildad, creatividad, honestidad, compañerismo y cooperación.

Objetivos generales

- Lograr la supervivencia.
- Lograr crecimiento.
- Generar rentabilidad.

Objetivos específicos

- Obtener el retorno de la inversión inicial en un plazo de 5 años.
- Elaborar productos que capten los exquisitos paladares de los futuros clientes.
- Innovar en nuevos diseños acordes a las preferencias de los consumidores.
- Ingresar en el mercado empresarial brindando servicio de catering.
- Ingresar en el segmento de productos para celíacos.

Plan de Marketing



Producto

Ofrecemos productos de excelente calidad, frescura y exquisito sabor, elaborados con ingredientes naturales y de primera; con un equipo de trabajo capacitado.

Un producto es “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan: empaque, color, precio, calidad y marca, además del brindar un servicio al cliente”.

Ofrecemos productos con empaques atractivos a los ojos de nuestros clientes. Productos realizados con dedicación, no en masa, que cuentan con un toque de caricia para el alma.

Precio

El Precio es fijado en base a los costos, tanto variables como fijos, de los materiales utilizados. Y apuntando a nuestros clientes meta, precio medio, accesible

para poder competir en el mercado donde se desarrolla la empresa. Estará determinado de acuerdo a las características de nuestros productos.

Plaza

El canal de distribución será de manera directa, elegimos un canal de distribución minorista, de venta al público, a partir de un único local comercial ubicado en avenida Mate de Luna 1800. Esto nos permitirá asegurarnos de que los productos serán entregados en buenas condiciones, y poder ofrecer un buen servicio y atención a nuestros clientes. Ofreceremos además, un servicio de delivery (entrega a domicilio).

Promoción

- ✚ Jingles. Utilizar distintas radios locales, ofreciendo nuestros productos.
- ✚ Material Publicitario como ser folletos, imanes, etc.
- ✚ Promoción. Fines de semanas donde no hayan acontecimientos destacados e importantes.
- ✚ Redes sociales. Dar a conocer nuestros productos y servicios utilizando las redes sociales de Facebook, Twitter e Instagram.

CAPÍTULO V

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Sumario: 1.- Financiamiento del negocio. 2.- Indicadores de rentabilidad. 3.- Activos fijos. 4.- Análisis del proyecto.-

1.- Financiamiento del negocio:

El proyecto estará financiando por sus 4 socias en partes iguales, cada una contribuirá con \$56.000, total financiando \$224.000.

2.- Indicadores de rentabilidad:

Los indicadores de rentabilidad son:

- ✓ Valor Actual Neto (VAN),
- ✓ Tasa Interno de Retorno (TIR)
- ✓ Índice de Rentabilidad y
- ✓ Plazo de Recuperación (PPR)

VAN: (Valor Actual Neto)

El VAN compara a todos los ingresos y egresos del proyecto en un solo momento del tiempo. Por convención, se acepta que este sea el momento cero, aunque podría ser cualquiera, incluso el último momento de la evaluación. La razón de ello es que es más fácil apreciar la magnitud de las cifras en el momento más cercano al que se deberá tomar la decisión.

Cuando se calcula el valor actual de un flujo neto se obtiene un valor inferior al que se tendría por la simple suma de esos valores. Esta reducción se debe a que se le "quitó" al flujo el costo del capital, o sea, lo que el inversionista le exige al proyecto. Es decir, el valor actual del flujo neto refleja lo que queda después de pagar los costos y "ganar" lo que el inversionista quiere. Sin embargo, hay un egreso todavía no considerado: la inversión. Por ello, el VAN se define como el valor actual de los flujos menos la inversión inicial.

La regla de decisión es:

- Aceptar los proyectos con $VAN > 0$
- Rechazar los proyectos con $VAN < 0$
- Aceptar o rechazar los proyectos con $VAN = 0$, es indiferente.

TIR: Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad de una inversión está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. Esta tasa es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a "a mayor TIR, mayor rentabilidad". Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima, que será el costo de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el costo de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo, esto es, por ejemplo los tipos de interés para un depósito a plazo fijo). Si la tasa de rendimiento del proyecto supera la tasa mínima, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

La regla de decisión es:

- Aceptar los proyectos con **TIR** > **r**, siendo **r** la tasa de corte previamente definida.

IR: Índice de Rentabilidad

Este índice representa un complemento de los indicadores anteriores. El Valor Actual Neto tiene una importante limitación y es que no proporciona medida alguna de rentabilidad. Tampoco proporciona una manera de clasificar por importancia las posibles inversiones diferentes.

El IR se calcula dividiendo los valores actuales de los flujos de efectivo más la inversión, en el costo total de la inversión. Representa el dinero generado por cada peso invertido.

PPR: Plazo de Recuperación

El Plazo de Recuperación de un proyecto es el tiempo necesario para recuperar su inversión inicial, a través de los flujos de caja generados por el proyecto. La inversión se recupera en el año, donde los flujos de caja acumulados superen a la inversión inicial.

3.- Activos Fijos:

Maquinaria	Precio Unitario \$	Cantidad	Total \$	Vida Util	Valor Residual \$	Amort. Anual
Molde para tarta 30 cm	30,00	25	750,00	2	0	375
Molde para tartas 10 cm	10,00	50	500,00	2	0	250
Molde para tortas 30 cm	35,00	10	350,00	2	0	175
Palo de amasar	52,00	3	156,00	2	0	78
Bowl acero inoxidable	75,00	20	1.500,00	2	0	750
Placas de chapa	85,00	30	2.550,00	2	0	1.275
Espátula de goma	49,00	10	490,00	2	0	245

Batidor de alambre	80,00	5	400,00	2	0	200
Rejilla de alambre	55,00	15	825,00	2	0	413
Batidora de pie	869,00	1	869,00	2	0	435
Batidora de mano	519,00	2	1.038,00	2	0	519
Balanza digital	200,00	2	400,00	2	95	153
Amasadora	3.116,00	1	3.116,00	2	580	1.268
Anafes	5.500,00	1	5.500,00	5	916	917
Horno convector	8.699,00	1	8.699,00	10	1285	741
TOTAL Maquinaria						
\$			27.143,00			7.793,01

Muebles y Utiles	Costo Unitario \$	Cantidad	Costo Total \$	Vida Util	Valor Residual \$	Amortiz. Anual \$
Computadora	5.599,00	1	5.599,00	5	0	1.120
Heladera vertical	10.332,00	1	10.332,00	10	1521	881
Heladera mostrador	10.550,00	1	10.550,00	10	1483	907
Sillas	174,00	12	2.088,00	2	0	1.044
Mesas	1.098,00	4	4.392,00	2	0	2.196
Total Muebles y Utiles \$			32.961,00			6.147,58

4.- Análisis del proyecto:

Ingresos

Ventas Semanales \$ 20.817,00

Ventas Mensuales \$ 83268

Producto	Días de la semana							Total	Precio \$	Ventas \$
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo			
Tarta Cabsha	2	1	2	3	5	18	10	41	95,00	3.895,00
Tarta Coco	1	2	2	2	4	12	10	33	95,00	3.135,00
Tarta Ricota	1	1	3	3	5	15	8	36	95,00	3.420,00
Tarta Frutilla	0	0	0	1	3	5	5	14	95,00	1.330,00
Tarta Ananá	0	0	1	0	1	6	5	13	95,00	1.235,00
Lemon Pie	1	1	1	1	3	10	6	23	90,00	2.070,00
Tarta Brownie	0	1	2	1	3	6	8	21	87,00	1.827,00
Torta vainilla	0	0	0	0	2	3	1	6	87,00	522,00
Torta chocolate	0	0	0	0	3	4	2	9	87,00	783,00
Tortas especiales	0	0	0	0	2	4	6	12	105,00	1.260,00
Mini tarta cabsha	0	1	2	2	1	5	4	15	20,00	300,00
Mini tarta coco	0	0	1	1	1	4	3	10	20,00	200,00
Mini tarta ricota	2	1	2	2	2	5	4	18	20,00	360,00
Mini tarta brownie	1	2	2	2	2	3	2	14	20,00	280,00
Mini Lemon Pie	3	1	0	1	0	3	2	10	20,00	200,00
Total ventas semanales \$										20.817,00

Proyectando un crecimiento anual del 5% en las ventas, obtenemos los siguientes ingresos durante los primeros cinco (5) años:

Ventas Anuales \$	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
	999.216,00	1.049.176,80	1.101.635,64	1.156.717,42	1.214.553,29

Amortizaciones

Amortización Anual	AÑOS				
	1°	2°	3°	4°	5°
Molde para tarta 30 cm	375,00	375,00	0,00	0,00	0,00
Molde para tartas 10 cm	250,00	250,00	0,00	0,00	0,00
Molde para tortas 30 cm	175,00	175,00	0,00	0,00	0,00
Palo de amasar	78,00	78,00	0,00	0,00	0,00
Bowl acero inoxidable	750,00	750,00	0,00	0,00	0,00
Placas de chapa	1.275,00	1.275,00	0,00	0,00	0,00
Espátula de goma	245,00	245,00	0,00	0,00	0,00
Batidor de alambre	200,00	200,00	0,00	0,00	0,00
Rejilla de alambre	413,00	413,00	0,00	0,00	0,00
Batidora de pie	435,00	435,00	0,00	0,00	0,00
Batidora de mano	519,00	519,00	0,00	0,00	0,00
Balanza digital	153,00	153,00	0,00	0,00	0,00
Amasadora	1.268,00	1.268,00	0,00	0,00	0,00
Anafes	917,00	917,00	917,00	917,00	917,00
Horno convector	741,00	741,00	741,00	741,00	741,00
Computadora	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00	1.120,00
Heladera vertical	881,00	881,00	881,00	881,00	881,00
Heladera mostrador	907,00	907,00	907,00	907,00	907,00
Sillas	1.044,00	1.044,00	0,00	0,00	0,00
Mesas	2.196,00	2.196,00	0,00	0,00	0,00
Total	13.942,00	13.942,00	4.566,00	4.566,00	4.566,00

Cálculo de la amortización anual proyectada

Costos Fijos

Costos Fijos	AÑOS				
	1°	2°	3°	4°	5°
Alquiler (*)	126.000,00	132.300,00	138.915,00	145.860,75	153.153,79
Sueldos	58.500,00	67.275,00	77.366,25	88.971,19	102.316,87
Honorarios Administradoras	39.000,00	45.240,00	52.478,40	60.874,94	70.614,94
Amortización Bienes de Uso	13.942,00	13.942,00	4.566,00	4.566,00	4.566,00
Seguro contra incendio	3.500,00	3.600,00	3.700,00	3.800,00	3.900,00
Limpieza y Mantenimiento	1.600,00	1.650,00	1.700,00	1.750,00	1.800,00
Servicios	5.200,00	5.450,00	5.500,00	5.650,00	5.850,00
Impuestos indirectos	650,00	680,00	710,00	725,00	735,00
Publicidad	2.500,00	2.650,00	2.750,00	2.800,00	2.850,00
Total	250.892,00	272.787,00	287.685,65	314.997,88	345.786,59

(*) alquiler local comercial aumentará un 5% por año.

Costos Variables

Costos Variables \$	Cantidad	Medida	Precio Unitario \$	Total \$
Huevos	17	bandejas	17	289
Harina	70	Kg	3,4	238
Manteca	27	Kg	18	486
Azúcar	27	Kg	2,5	67,5
Azúcar impalpable	8	Kg	10	80
Vainillín	1	Lts.	15	15
Chocolate para taza	5	Kg	57,5	287,5
Dulce de leche	55	Kg	16,5	907,5
Durazno	5	Kg	23	115
Frutilla	3	Kg	25	75
Ananá	4	Kg	26	104
Crema de leche	18	Lts.	55	990
Coco rallado	15	Kg	65	975
Limones	2	Lts.	25	50

Bandejas redondas con blondas 33 cm	196	Uds.	13	2548
Bandejas redondas con blondas 15 cm	63	Uds.	8	504
Papel manteca	263	Uds.	1,25	328,75
Tiras de cartón	1	Kg	10	10
TOTAL COSTOS VBLES \$ SEMANALES				8070,25

Costo Variable Semanal	8070,25
-------------------------------	---------

Costo Variable Mensual	32281
-------------------------------	-------

Proyectando un incremento en los precios del 6 % anual, soportamos los siguientes costos variables:

Costos Variables \$	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
	387.372	410.614	435.251	461.366	489.048

Flujo Neto de Fondos

Flujo Neto de Fondos	Inicio	AÑOS				
		1	2	3	4	5
Ingresos		999.216,00	1.049.176,80	1.101.635,64	1.156.717,42	1.214.553,29
Costos Variables		-387.372,00	-410.614,32	-435.251,18	-461.366,25	-489.048,22
Costos Fijos		-250.892,00	-272.787,00	-287.685,65	-314.997,88	-345.786,59
Amortización		-13.942,00	-13.942,00	-4.566,00	-4.566,00	-4.566,00
Utilidad antes de impuesto		347.010,00	351.833,48	374.132,81	375.787,29	375.152,48
Impuesto (35%)		121.453,50	123.141,72	130.946,48	131.525,55	131.303,37
Utilidad Neta		225.556,50	228.691,76	243.186,33	244.261,74	243.849,11
Amortización		13.942,00	13.942,00	4.566,00	4.566,00	4.566,00
Flujo de Fondos	-224.000,00	239.498,50	242.633,76	247.752,33	248.827,74	248.415,11
Flujo de Fondos						
Descontados al 18%	-224.000,00	202.964,83	174.255,79	150.789,72	128.342,58	108.584,53

VAN	540.937,45
TIR	105%
PPR	1

CONCLUSION

El presente trabajo surgió como un desafío al desarrollar una idea, un sueño, tener una empresa propia de repostería artesanal.

Además de la organización de todos los recursos humanos: materiales, financieros y humanos que requiere toda actividad comercial, se realizó el análisis técnico y financiero del proyecto. Teniendo en cuenta los índices calculados, concluimos que nuestro emprendimiento comercial de PASTELERIA CON ALMA es una inversión rentable y conveniente por los siguientes motivos:

- ❖ La TIR calculada es de **105%**, altamente superior a la tasa de interés pasiva del **18%** ofrecida por entidades financieras, por lo tanto, según el criterio de la TIR, el proyecto es muy beneficioso.
- ❖ El VAN es de \$540.937,45, mayor que cero por lo tanto el proyecto es aceptable.
- ❖ El PPR calculado es de **1** año, es decir que, al año de iniciada la actividad, recuperamos los **\$224.000** de nuestra inversión inicial.

Además se adecuarán herramientas de personal, marketing y planificación estratégica para llevar adelante el negocio.

INDICE BIBLIOGRAFICO

KOTLER y ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing, Editorial Prentice Hall, 6ta. Edición.

LAMBIN, Jean Jacques, Marketing estratégico, Editorial McGraw-Hill

Dr. RUIZ, Ramón, Proyecto de Inversión, (Atlanta, 2000).

STEINER, George, Planificación Estratégica, lo que todo Director debe saber, Editorial CECSA, 23° Edición.

INDICE

	<u>Pág.</u>
Prólogo.....	1.-
Introducción.....	2.-

CAPÍTULO I

PROYECTO DE INVERSION

1.- Definición de proyecto de inversión.....	3.-
2.- Características de los proyectos de inversión.....	4.-
3.- Ciclo de vida.....	4.-

CAPÍTULO II

PYMES

1.- Introducción.....	6.-
2.- Origen y evolución de las PYMES.....	8.-
3.- Evolución de la PYME Argentina.....	9.-
4.- Ventajas de las PYMES.....	11.-
5.- Desventajas de las PYMES.....	12.-
6.- La importancia de las PYMES en la economía.....	12.-
7.- Características de las PYMES.....	13.-
8.- Acceso al financiamiento.....	13.-
9.- Gestión de las empresas.....	14.-
10.- Capacitación de las PYMES.....	15.-

CAPÍTULO III
NUESTRA EMPRESA

1.- Nuestra empresa.....	17.-
2.- Público.....	20.-
3.- Localización.....	21.-
4.- Organigrama.....	22.-
5.- Marco legal.....	23.-
6.- Normativa vigente: Ley 19.550.....	25.-

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.- Análisis de Porter.....	27.-
2.- Análisis de Porter en la empresa.....	29.-
3.- Análisis FODA.....	31.-
4.- Análisis FODA aplicado en la empresa.....	33.-
5.- Planeamiento estratégico.....	34.-

CAPÍTULO V
FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

1.- Financiamiento del negocio.....	38.-
2.- Indicadores de rentabilidad.....	38.-
3.- Activos Fijos.....	40.-
4.- Análisis del proyecto.....	41.-

Conclusión.....	47.-
Indice Bibliográfico.....	48.-
Indice.....	49.-