



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA COMERCIAL DEL MEDIO

Autores: De Angeli, Patricio Nicolás
Nuñez, José María
Zelaya, Juan Pablo

Director: D'Arpino, Noemí Carolina

2015

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El objetivo principal de nuestro trabajo apunta a desarrollar y analizar un proyecto de inversión orientado a un determinado sector social donde busca adquirir un producto de igual calidad y a un precio más accesible que los ofrecidos en supermercados u otros centros comerciales, debido al continuo avance de la inflación en nuestro país, donde mayormente ataca y deprecia cada vez más los salarios de la clase media baja y baja, en términos reales, donde cada vez las personas buscan mercados alternativos que satisfagan las mismas necesidades de consumo.

En nuestro caso, planteamos la inversión de un local de venta de forraje más conocido como “Semillería”, donde se comercialice distintos tipos de productos como ser, semillas y especias, legumbres y harinas, cereales, frutas, entre otros, donde a través de diferentes planteos de políticas de ventas, de inversión y de costos, analizamos las posibles decisiones y tomamos unas de ellas para optimizar costos e incrementar utilidades.

PRÓLOGO

El presente estudio se realizó como trabajo final de la carrera de Contador Público Nacional, para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Tiene por objetivo utilizar las herramientas de análisis marginal, para adoptar numerosas decisiones en el ámbito económico, abarcando las más variadas cuestiones. Puede usarse para analizar la conveniencia de invertir en un determinado rubro, disponer la tercerización de determinados sectores para aliviar la presión de costos fijos o la inserción de nuevos productos a la comercialización, entre otras.

Las herramientas del análisis marginal también permiten determinar niveles de actividad, ya sea en términos fijos o monetarios, para alcanzar distintos objetivos empresariales.

Por último queremos dar las gracias a todas las personas que colaboraron en este trabajo, proveyendo información muy valiosa durante la recopilación de datos y armado del proyecto, un agradecimiento muy especial a “NUESTRA GRAN PROFESORA”, Carolina D`Arpino, por brindar

sus conocimientos, experiencia y su valioso tiempo para llevar a cabo este trabajo de la mejor manera.

CAPITULO I

ANALISIS ECONOMICO Y SOCIAL

Sumario: 1.-Análisis Económico. 2.-Análisis Social. 3.-
Conclusión.

Decidimos comenzar un negocio, y tras un análisis de lo que podíamos hacer, ya que contamos con un capital y un local con ubicación céntrica, y analizando la situación económica y social que enfrenta nuestro país, la cual desarrollaremos en el presente capítulo pensamos, que la inversión a la cual podríamos apuntar en este momento es al rubro venta de productos al menudeo más conocido como forrajearía, por tal motivo la realización de este trabajo tiene como objetivo determinar la conveniencia o no de poner el negocio, analizando a lo largo del mismo, el porqué de la decisión de llevar a cabo el proyecto.

1.- Análisis Económico

El 2014 fue el peor año para la economía desde el 2001 y 2002. Se registró una recesión tan fuerte como la de 2009 (2,7% de caída del PBI) combinada con una tasa de inflación casi tan alta como la de 2002 (38% versus

41%). Se retrajo el consumo. El gobierno tuvo que devaluar. Se entró en cesación de pagos (parcial) de la deuda pública. La brecha cambiaria cayó de 80% a 50% pero ahí quedó.

La economía descendió por una escalera de siete escalones que se fueron bajando al ritmo del retroceso económico. ¿Cuáles fueron?:

1. La devaluación que no devaluó.

Tras varios meses de caída de las reservas, en enero del año pasado el BCRA devaluó más de 20% la moneda. Después el salto nominal se fue perdiendo con la inflación: el tipo de cambio nominal subió 31% y los precios 38%. Esto ocurrió al tiempo que las condiciones macroeconómicas actuales apuntaban a un tipo de cambio mayor y que todas las monedas de la región se están depreciando en términos reales. Aun así el gobierno optó por anclar el tipo de cambio como instrumento moderador de la inflación.

	Tipo de cambio nominal \$/ US\$	Devaluación acumulada en 2014 %	Inflación acumulada en 2014 %	Tipo de cambio real dic-13 = 100
dic-13	6,53			100,0
ene-14	8,00	23%	4%	118,0
sep-14	8,44	29%	30%	101,0
nov-14	8,54	31%	35%	98,1
dic-14	8,57	31%	38%	96,4
Simulación para volver al mismo tipo de cambio real de enero:				
dic-14	10,60	62%	40%	118,0

Fuente: MyS Consultores (05/01/2015)

**LAS MONEDAS REGIONALES SE DEPRECIAN EN TÉRMINOS REALES.
EL PESO NO, A PESAR DE HABERSE DEVALUADO.**

Unidades de cada moneda por dólar

	Tipo de cambio nominal (unidades de moneda por dólar)				Var. % Hoy vs 2013	Tipo de Cambio Real - var. % Hoy vs. 2013	Reservas internacionales (US\$ M)	
	2011	2012	2013	2014			2014	Suba contra 2007 (veces)
Uruguay	19,90	19,40	21,39	24,04	12,4%	4,3%	18.100	4,39
Brasil	1,87	2,05	2,36	2,71	14,6%	8,7%	370.800	2,06
Chile	520	479	525	607	15,5%	11,9%	39.700	2,35
Colombia	1.944	1.769	1.928	2.159	12,0%	18,4%	44.600	2,13
Perú	2,69	2,55	2,80	2,99	6,8%	4,9%	63.700	2,30
Argentina	4,3	4,9	6,5	8,6	31,3%	-3,5%	31.159	0,70

Fuente: MyS Consultores (05/01/2015)

2. La cesación de pagos con bajo nivel de reservas.

La Argentina entró en cesación de pagos parcial de la deuda pública por no arreglar el pleito con algunos acreedores (“holdouts”). Alcanzar un arreglo es un evento con baja probabilidad de ocurrencia en los próximos meses. Con este tema abierto, será más acotada la chance de conseguir financiamiento externo confiable. Pagar en tiempo y forma la deuda en dólares significará dejarle al próximo gobierno menos divisas en el BCRA. El año pasado, las reservas del BCRA lograron incrementarse en casi US\$ 600 millones finalizando en US\$ 31.159 millones , luego de casi 10 meses consecutivos de caída hasta alcanzar un mínimo de US\$ 27.282 millones. Las reservas se recuperaron porque se las maquilló con “swaps”¹ de otros Bancos Centrales, se adelantaron ventas de exportadores, se sumaron dólares de las telefónicas, se recolectaron dólares de las petroleras, se reprimió a fondo la

¹Swaps: Es un contrato por el cual dos partes se comprometen a intercambiar una serie de cantidades de dinero en fechas futuras.

importación y todavía se cuentan en las reservas los “pagos” de deuda que trabajó Griesa. Todo esto “amontonó” alrededor de US\$ 12.000 Millones que sirvieron apenas para que las reservas quedasen levemente por encima del nivel de diciembre de 2013. Es que el resultado de las operaciones corrientes del mercado cambiario fue negativo en US\$ 7.300 millones y a su vez se pagó deuda con reservas por US\$ 4.700 millones.

3. El “financiamiento sin financiamiento” al Tesoro

El año pasado, el gasto público creció 44,5%, otra vez por encima de la recaudación tributaria (36%) y de la tasa de inflación (38%). El déficit primario volvió a saltar: \$ 170 mil Millones versus \$ 78 mil millones en 2013 y apenas \$ 28 mil millones en 2012. Tanto las necesidades en pesos como los pagos en dólares fueron financiados en forma casi excluyente por el BCRA. Pero el propio BCRA empieza a enfrentar límites. Para usar reservas, el límite es el bajo nivel de las mismas. Para emitir pesos, está el límite legal de la Carta Orgánica y el límite macro de su endeudamiento. Para sortear el límite legal el Tesoro usó algunos “atajos”, como la colocación de deuda en pesos en el mercado local, la utilización de fondos de la ANSES y del Banco Nación y la venta en el mercado cambiario de los dólares ingresados por la adjudicación de la señal de telefonía 4G. Adicionalmente la poco transparente contabilidad del Banco Central de la Republica Argentina acerca del uso del “fondo de desendeudamiento” previsto por el presupuesto 2014 hace inferir que podría haber sido utilizado en parte para financiar gastos en pesos en contra de lo que prevé la ley de presupuesto (la utilización de estos fondos para fines distintos al pago de deuda en dólares debe tener impacto monetario neutro).

DESCONTROL FISCAL FINANCIADO CON "MAQUINITA" Y RESERVAS DEL BCRA					
\$ miles de M	2010	2011	2012	2013	2014 e
Ingresos	321 (+35%)	414 (+28%)	526 (+27%)	663 (+26%)	900 (+35%)
Gastos	325 (+34%)	430 (+32%)	555 (+29%)	740 (+34%)	1.070 (+44%)
Déficit primario (a)	4	16	28	78	170
Pagos netos de deuda en pesos (b)	21	20	18	21	30
Necesidades financieras en pesos (a + b)	25	35	47	99	200
Emisión de pesos del BCRA para el Tesoro	19	33	47	94	160
⇒ En % del PBI	1,3	1,7	2,1	3,2	4,1
Pago de deuda en dólares con reservas (US\$ MM)	6,4	9,5	9,3	6,0	4,7

(*) No incluye renovación BONAR 14 en enero de 2014 por \$10.000 M

Fuente: MyS Consultores (05/01/2015)

4. La contracción abrupta del crédito.

Entre enero y septiembre del año pasado la política monetaria fue contractiva. El Banco Central de la Republica Argentina emitió pero absorbió tres cuartas partes de los pesos. El crecimiento de la base monetaria se desaceleró al 20% anual (del 40% que llegó a tocar a principios de 2013).

5. La caída del consumo

El año pasado, el consumo se retrajo por primera vez en la década: alrededor de 2,5%. No había sucedido en la recesión de 2009 ni en el estancamiento de 2012.

PRIMER AÑO DE CAÍDA DEL CONSUMO							
Consumo - Var. %							
Promedio anual 2003 - 2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (e)
8,0	5,0	0,0	6,5	5,0	1,0	2,0	-2,5

Fuente: MyS Consultores (05/01/2015)

Retrocedió fuerte el consumo de bienes durables (autos, electrodomésticos, etc.): con bajas del orden del 25% anual. El consumo de bienes no durables “de lujo” cayó en torno al 10% anual. Por su parte, el consumo de bienes masivos se retrotrajo en promedio entre 2 y 3% anual y los servicios en general (públicos y privados) alrededor de 5%.

En estos años, el gasto público fue una palanca adicional al gasto privado. Pero en 2014 el apalancamiento no fue efectivo: con récord de gasto público y subsidios, el consumo privado cayó igual. Los planes y el crédito en cuotas apenas sirvieron para moderar la caída.

La causa del retroceso fue un combo triple: una caída marcada del salario real y las jubilaciones reales, una contracción abrupta de la demanda de crédito y una mayor incertidumbre respecto a la estabilidad laboral.

6. El retroceso de la exportación y la importación.

El 2014 fue el segundo peor año para la exportación: cayó 11%. Solamente en 2009 se registró una caída más profunda (20%), en medio de la crisis mundial y el colapso del comercio internacional. Fue una caída bastante general aunque se focalizó en los cereales (-53%), la industria manufacturera (-15%) y los combustibles (-8%). Zafaron el complejo soja, el resto de los granos y los alimentos.

No fue una caída casual: la exportación no sube desde 2011. Serían dos años seguidos de -10% por año (el equivalente a un 2009). Este año no se salvará ni el complejo soja.

CAÍDA ESTRUCTURAL DE EXPORTACIONES					
US\$ M	2011	2012	2013	2014 (e)	2015 (e)
EXPORTACIONES TOTALES	83.951	81.000	81.660 *	73.000	65.000
Agro	34.000	32.700	33.000	29.500	24.500
Complejo soja	22.400	19.700	21.400	21.000	17.500
Trigo y maíz	6.900	7.600	6.400	3.000	2.500
Resto granos	4.700	5.400	5.200	5.500	4.500
Resto de alimentos	14.654	13.485	14.422	14.000	13.000
Industria	24.077	23.240	24.963	21.000	20.000
Autos	9.987	9.568	10.855	8.500	
Resto	14.090	13.672	14.108	12.500	
Combustibles y minerales[†]	11.220	11.575	9.275	8.500	7.500

(*) Dato no definitivo
(**): Cobre y oro

Fuente: MyS Consultores (05/01/2015)

La crisis exportadora arrastra a una crisis importadora. La escasez de dólares y el control de cambios pueden hacer que en 2015 la Argentina importe como en 2010 (las importaciones que no son combustibles se ubicarían incluso por debajo de ese año). La contracción es tremenda: por la recesión y la falta de divisas. La restricción del comercio exterior (menos exportaciones y menos importaciones) preanuncia la continuidad de la recesión y las tensiones en el mercado cambiario.

CAÍDA DE EXPORTACIONES: VIENE MÁS AJUSTE IMPORTADOR						
US\$ M	2010	2011	2012	2013	2014 (e)	2015 (e)
Exportaciones	68.134	83.951	80.927	81.660	73.000	65.000
Importaciones	56.502	73.936	68.519	73.657	66.000	¿58.000?
<i>Energía</i>	<i>4.474</i>	<i>9.413</i>	<i>9.267</i>	<i>11.343</i>	<i>10.500</i>	<i>8.000</i>
<i>Resto</i>	52.028	<i>64.523</i>	<i>59.252</i>	<i>62.314</i>	55.500	50.000
→ <i>Autos y autopartes</i>	<i>10.125</i>	<i>12.880</i>	<i>12.056</i>	<i>14.359</i>	<i>10.000</i>	<i>8.000</i>
Saldo Comercial	11.632	10.015	12.408	8.003	7.000	¿ 7.000 ?

Fuente: MyS Consultores (05/01/2015)

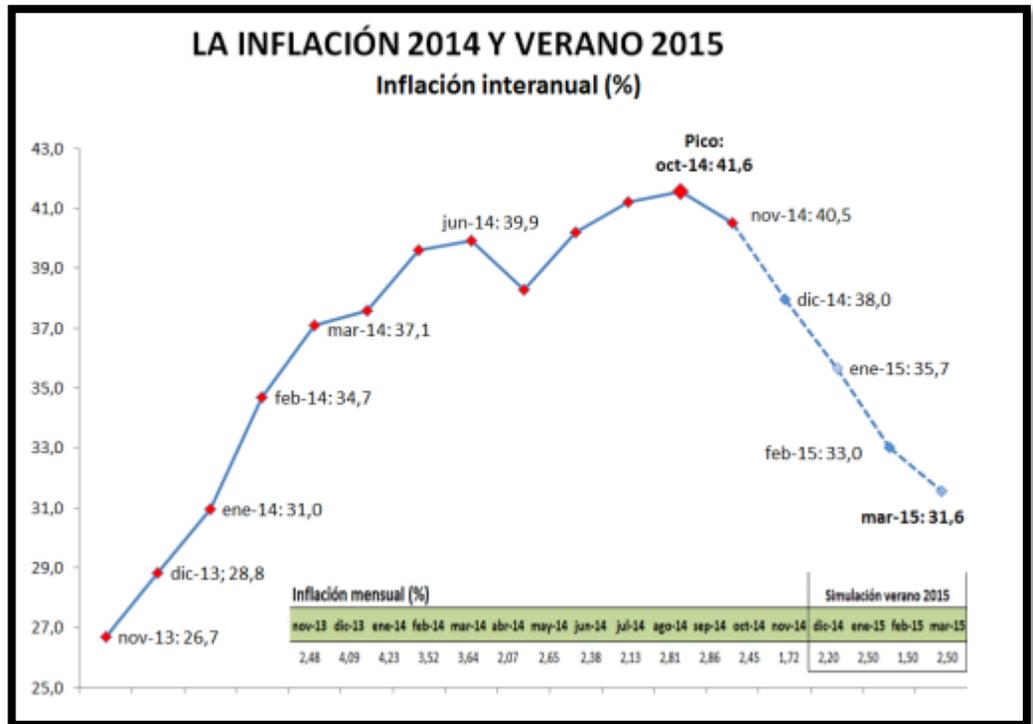
7. La profundización de la estanflación ² (I), reflejada en el aumento de la inflación y la profundización de la estanflación (II), reflejada en la recesión.

(I) La estanflación y la inflación.

Tras la devaluación, la inflación se ubicó hasta marzo en torno a 3,5 / 4% mensual. A partir de abril amainó y la suba de precios rondó 2 y pico % por mes. Noviembre fue el mes de menor inflación de 2014: 1,7% y diciembre fue bajo para un diciembre: 2,3%, cerrando el año en 38,1%

Por la recesión, el anclaje cambiario y tarifario y un efecto estadístico (la comparación con la explosión de precios del verano pasado), la tasa anual de inflación del verano registrará seguramente una caída. Registró un pico de 41,6% anual en octubre pasado y si la suba de precios se sostiene en torno al 2% mensual, hacia marzo de 2015 la inflación anual rondaría 32%. Buena parte de la calma se debió a que los alimentos subieron muy poco. Jugará a favor la decisión del gobierno de bajar 5% el precio de la nafta por el derrumbe del precio del petróleo.

²Consultas a bases de información, en Internet: es.wikipedia.org. Definición: indica el momento o coyuntura económica en que, dentro de una situación inflacionaria, se produce un estancamiento de la economía y el ritmo de la inflación no cede



Fuente: MyS Consultores (05/01/2015)

Sin embargo, no habrá que extrapolar linealmente el 2% mensual. El descontrol fiscal y monetario imperante hará que la desaceleración a 32% sea transitoria. Con el paso de los meses, los precios posiblemente vuelvan a acelerarse.

Que la inflación siga por un tiempo prolongado al “tolerable” 2% por mes requiere que la recesión se sostenga y/o profundice. Y viceversa, aspirar a moderarla “fogoneando” el consumo implicará que la inflación sea más que 2% mensual.

(II) La estanflación y la recesión

En el 2014 fue tan recesivo como 2009: el PBI se contrajo 2,7%. La actividad se resintió mucho en los meses que siguieron a la devaluación. En el segundo trimestre, la buena cosecha moderó parcialmente la caída. Durante la segunda mitad del año, el Producto Bruto Interno dejó de caer trimestralmente (en forma desestacionalizada) aunque profundizó la caída interanual.

NIVEL DE ACTIVIDAD 2014					
PBI (var %)	2014				Año
	I	II	III	IV (e)	
Trimestral (desest.)	-2,7	-1,0	-0,1	0,0	-2,7
Anual	0,5	-3,1	-3,6	-4,6	

Fuente: MyS Consultores (05/01/2015)

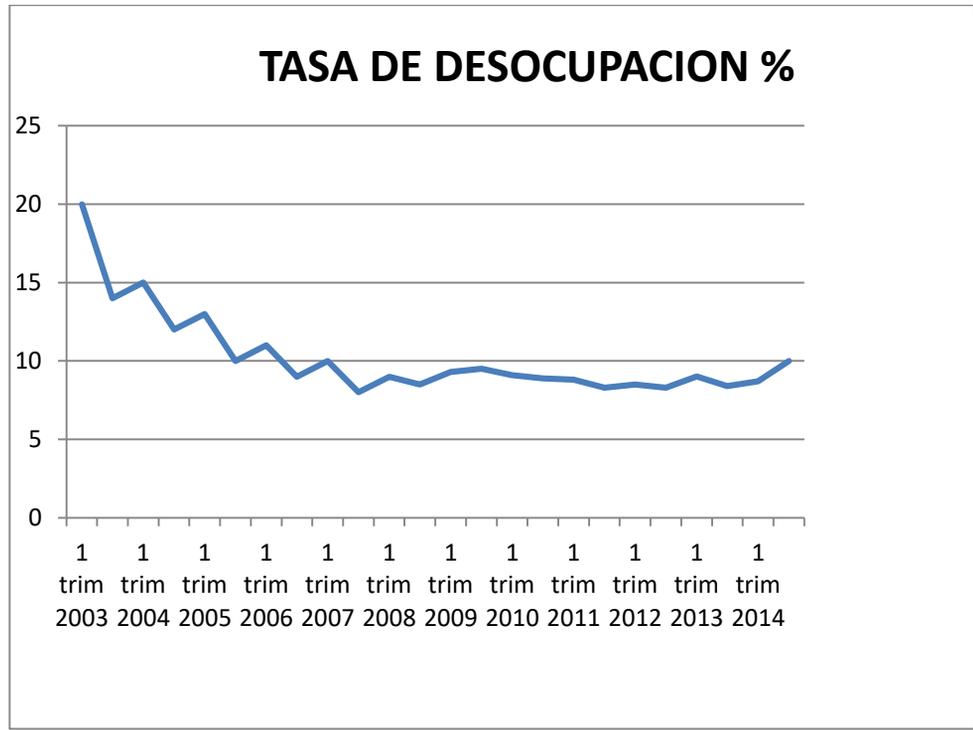
Por último podemos mencionar seis factores que explicaron la caída del nivel de actividad en 2014:

- 1) como es una recesión de origen macroeconómico endógeno, como los desequilibrios se agrandaron la actividad resultó más comprometida;
- 2) fue una recesión “inmune” a los planes expansivos del gobierno;
- 3) afectó al consumo privado de la mano de la caída del salario real, el corte del crédito y la incertidumbre sobre la estabilidad laboral;
- 4) la producción se vio afectada por la falta de insumos importados;
- 5) las exportaciones continuaron su caída estructural
- 6) la inversión como porcentaje del Producto Bruto Interno quedó estancada en el nivel de 2010.

2.- Análisis Social

Sumado al decrecimiento económico de los últimos años mencionados anteriormente, cabe destacar el aumento en el nivel de desocupación (cerca al 10%) ubicándonos en este sentido en el podio de países con peores variables macroeconómicas de Sudamérica, sólo por encima de Venezuela y Colombia. Si bien los niveles de desocupación todavía están lejos de los registrados tras la crisis del 2001/2002 cuando más del 20% de la población económica activa estaba desempleada, el empleo es un factor que incluso los gremialistas han empezado a mirar de reojo para calibrar sus demandas salariales en 2014.

Quedando expuesta mencionada situación en el siguiente grafico:



Fuente: Apuntes de Clases teórica, profesora: María José Catalán, Materia: Economía II (año 2014)

Por otro lado y continuando con nuestro análisis cabe destacar que debido a un aumento en el nivel de Ingresos por debajo del aumento de la Inflación, sumado a los niveles de desempleo y el estancamiento económico, la sociedad se ve volcada a ajustar sus gastos (disminución en el consumo) y salir a buscar otros mercados alternativos que posibiliten comprar la misma canasta de productos básicos, con una calidad similar pero a un precio considerablemente más bajo.

En este sentido y, siguiendo la misma línea de este razonamiento, analizaremos a continuación como, ante cambios en los ingresos monetarios en términos reales se ve afectada la demanda de bienes, de un consumidor:

- 1) Bien normal (o superior) :

- si al aumentar M \rightarrow aumenta la demanda de Y.
- si al disminuir M \rightarrow disminuye la demanda de Y.

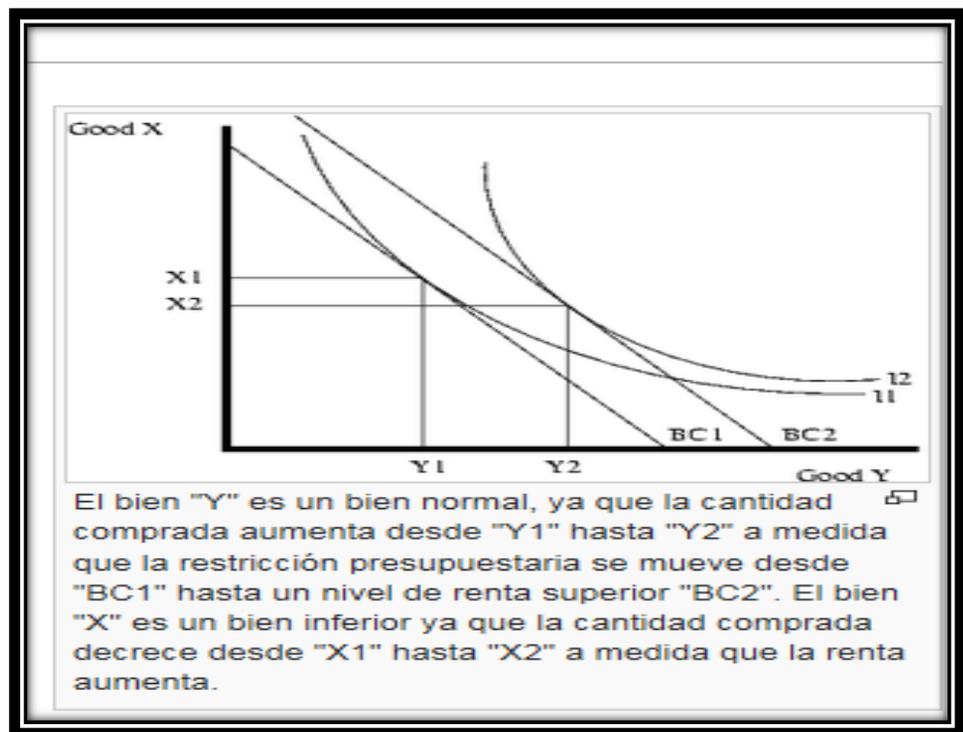
2) Bien inferior:

- si al aumentar M \rightarrow disminuye la demanda de X.
- si al aumentar M \rightarrow aumenta la demanda de X.

Dónde:

- M: ingresos monetarios.
- Y: bien normal.
- X: bien inferior.

Analizando el caso planteado, en un gráfico de restricción presupuestaria:



Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Bien_inferior (10/01/2015)

3.- Conclusión

A lo fines del análisis planteado y ante la situación actual que presenta nuestro país, tanto social como económica, creemos oportuno realizar un proyecto de inversión en un local de ventas al menudeo de bienes alimenticios y artículos de forrajería, donde se comercialicen productos que tenga una demanda creciente ante la disminución de los ingresos monetarios en términos reales, generada por la inflación continua.

CAPITULO II:

EL NEGOCIO

Sumario: 1.- El Negocio 2.- Visión - Misión - Objetivos 3.-
Los Productos 4.- Clientes y Proveedores

1.- El Negocio

El objetivo de este capítulo será dar a conocer en profundidad el Negocio sobre el cual se desarrollará el proyecto.

Como dijimos anteriormente este emprendimiento será el de un local de venta al menudeo de productos alimenticios, especias, semillas, alimentos balanceados, etc., más conocido como Forrajería o Semillería. El mismo estará ubicado en la calle San Martín 314, en la localidad de San Miguel de Tucumán.

El mismo será atendido por uno de sus dueños y un empleado. En los siguientes apartados buscaremos conocer en profundidad cuál es el objetivo del mismo, los productos que comercializa y los proveedores y clientes con los cuales se desenvuelve.

Como se señaló en el capítulo anterior, la idea de este negocio surge de la posibilidad de contar con un local desalquilado, el cual sólo venía generando pérdidas durante varios meses. Al ver una situación económica en declive y un estancamiento en el sector comercial (es común ver hoy en día cada vez más locales comerciales deshabitados), pensamos que el costo de oportunidad era tal, que era el momento preciso, y hasta una obligación, para realizar un emprendimiento en dicho inmueble.

La pregunta era, ¿qué negocio? Luego del análisis económico-social y un estudio de la zona comercial y el mercado, consideramos que la mejor alternativa era la de una forrajería.

Esto es debido a que la sociedad en busca de bajos precios a igual calidad, encuentra en este tipo de negocios la posibilidad de comprar la cantidad que ellos deseen, y no la impuesta por bienes industrializados y empaquetados, al mismo tiempo que obtienen un producto de buena calidad adquirido directamente de los productores o intermediarios y a un bajo precio que es lo más importante.

2.- Visión – Misión – Objetivos

a) Visión:

La visión de la empresa es crear una imagen positiva hacia el consumidor, trabajando de manera perseverante para lograr la satisfacción del cliente en cuanto a precio y calidad en los productos, con el principal fin, de lograr en un futuro cercano, convertirnos en una empresa líder en el ámbito de forrajes y semillas.

b) Misión:

Nuestro objetivo es el de establecernos en el mercado y perdurar con el tiempo, convirtiendo a éste en un negocio viable, capaz de adaptarse a los

cambios de la demanda. Para esto consideramos fundamentales tres cosas que son nuestros pilares a la hora de realizar nuestro trabajo:

Calidad y Precios: Brindar a los clientes productos de alta calidad a un precio considerablemente menor que los de un supermercado.

Atención: Cada persona que interactué en este negocio tiene que entregar lo mejor de sí en lo que respecta la atención al cliente, ya que creemos que un cliente satisfecho es alguien que siempre volverá.

Presencia: Un Negocio bien puesto, que se encuentre siempre limpio, con empleados con uniforme y buena presencia, creemos que será nuestro sello característico, ya que es muy común en este tipo de actividades que se descuide mucho este aspecto. Nunca debemos olvidarnos que se está trabajando con productos alimenticios y, por ello, la asepsia es fundamental.

C) Objetivos:

Como principales objetivos de la empresa, tenemos:

- I. Evaluar las diferentes propuestas de los proveedores en cuanto a costos y tiempos de entregas de los productos.
- II. Aumentar nuestra cartera de clientes.
- III. Implementar un sistema computarizado de fácil manejo para controlar el stock, sus costos y vencimientos.
- IV. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en tanto en lo práctico como en lo ético, brindando excelencia a la hora de la atención a los mismos y en el cuidado de los productos que comercializamos.
- V. Generar una acción responsable hacia los recursos naturales y la sociedad misma, lo que denominamos responsabilidad social empresaria.
- VI. Maximización de las utilidades netas de la empresa.

3.-Los Productos

Los productos a comercializar son muy diversos, lo que nos exige en todo momento encontrar aquellos de mejor calidad y estar atentos a la demanda del mercado, ya que hay alimentos que en determinadas épocas del año, o determinados momentos, son más consumidos que otros. Por ejemplo, en estos últimos años las semillas de chíá han aumentado considerablemente su demanda, o por ejemplo en invierno se consumen mayormente legumbres ya que tienen un mayor valor proteico y en épocas de altas temperaturas la demanda de cereales y frutas desecadas aumenta notablemente.

Consideramos que la mejor forma de organizarnos, fue la de separar dichos productos en diferentes categorías, de esa manera en el futuro se podrán, incluso, hacer análisis de las diferentes secciones, ver sus precios, demandas de los clientes, analizarlos por épocas y demás.

En este sentido las categorías que definimos son las siguientes:

A) Semillas, Especies y Otros:

SEMILLAS, ESPECIAS Y OTROS		
1 Aceite de Oliva 1 l	27 Cedron	53 Pimienta granos verde
2 Aceite de Oliva 1/2 l	28 Chimichurri	54 Pimienta Jamaica granos
3 Aceituna Verde	29 Clavo de olor molido	55 Pimienta Jamaica Molida
4 Aceitunas negras	30 Comino en grano	56 Pimienta negra molida
5 Adobo p/ pizzas	31 Comino molido	57 Pimienta blanca granos
6 Adobo para pizza	32 Condifran para arroz	58 Pimienta negra granos
7 Aji cayena amarillo	33 Coriando en granos	59 Polen
8 Aji cayena rojo	34 Coriando molido	60 Polenta
9 Aji extra	35 Curcuma	61 Poleo
10 Ajo en escamas	36 Curry	62 Provenzal
11 Ajo en polvo	37 Estragon	63 Romero
12 Albahaca	38 Laurel	64 Salvia
13 Algas	39 Laurel Molido	65 Semilla de Chia
14 Amapolas (Semillas)	40 Manzanilla	66 Semilla de Quinoa
15 Amaranto	41 Mostaza en granos	67 Semola
16 Anis	42 Oregano	68 Sesamo Blanco
17 Azafran capsula	43 Perejil	69 Sesamo Integral
18 Boldo	44 Pesto (albahaca y ajo)	70 Sesamo Negro
19 Burgol Fino	45 Pimenton ahumado	71 Sopa Juliana
20 Burgol Sitari	46 Pimenton esencia	72 Tomillo
21 Burgol Grueso Bedoian	47 Pimenton español	73 Vainillin
22 Burro	48 Pimenton extra	74 Yerba Buena
23 Canela Molida	49 Pimenton seleccionado	75 gluten
24 Cardomomo	50 Pimienta arabe	76 grano de miel
25 Cascarilla	51 Pimienta blanca extra	77 Semilla lino
26 Cebolla Deshidratada	52 Pimienta granos rosa	78 Semilla Amaranto
		79 Mijo pelado

B) Legumbres, Harinas y Azúcares:

LEGUMBRES, HARINAS Y AZÚCARES	
1 Agua de Azahar	20 Harina de Soja
2 Arroz integral	21 Harina integral
3 Arroz yamani	22 Jengibre raiz
4 Avena Instantanea	23 Lenteja
5 Azucar impalpable	24 Lupines
6 Azucar negra	25 Maiz Blanco
7 Azucar rubio	26 Maiz Pisingallo (pochoclo)
8 Bicarbonato de Sodio	27 Miel pura abeja 1/2
9 Cacao Amargo	28 Miel pura abeja 1/4
10 Cacao Azucarado	29 Polvo Chantilly
11 Coco Rallado	30 Polvo de Hornear
12 Estevia	31 Porotos alubia
13 Fecula de maiz	32 Porotos negros
14 Garbanzo	33 Porotos Pallares
15 Gelatina sin sabor	34 Salvado de avena
16 Girasol chico	35 Salvado de trigo grueso
17 Girasol grande	36 Soja
18 Girasol pelado	37 Soja deshidratada
19 Harina de maiz	38 Poroto colorado
	39 Café verde

C) Cereales:

CEREALES
1 Almohaditas Limon
2 Almohaditas Frutilla
3 Almohaditas Chocolate
4 Almohaditas Avena
5 Aritos de avena y miel
6 Aritos frutales
7 Bolitas de chocolate
8 Copos de maiz con azucar
9 Copos de maiz sin azucar
10 Fibras Salvado Best Bran
11 Ositos de avena y miel
12 Mix cereales tropical
13 Mix cereales

D) Frutas desecadas:

FRUTAS DESECADAS	
1 Almendras	18 Nuez
2 Avellanas	19 Nuez con cascara
3 Castañas con sal	20 Nuez confitada
4 Castañas sin sal	21 Nuez mariposa dorada
5 Cerezas al marrasquino	22 Nuez moscada entera
6 Cerezas glaseadas	23 Nuez moscada molida
7 Ciruelas con carozo	24 Nuez partida
8 Ciruelas D'agen sin carozo	25 Nuez pelada
9 Ciruelas president	26 Nuez mariposa blanca
10 Damasco Mediano	27 Pasas de uva s/s chica
11 Dátiles egipcios	28 Pasas de uvas con semilla
12 Durazno Medallon	29 Pasas de uvas s/s Jumbo
13 Durazno Pelon grande	30 Pasas rubias
14 Higos	31 Pelones
15 Hongos secos	32 Peras
16 Mix de frutas	33 Pistacho
17 Mix tropical	34 Tomate deshidratado grande
	35 Granolas

E) Alimentos para animales:

ALIMENTO PARA ANIMALES
1 Alpiste
2 Mezcla canarios
3 Mijo
4 Mijo con vitamina
5 Sabrosito Cachorro (Perro)
6 Sabrosito Adulto (Perro)
7 Gaucho (Perro)
8 Capitan Carne (Perro)
9 Raza (Perro)
10 Dogui Adulto (Perro)
11 Dogui Cachorro (Perro)
12 Pedigree (Perro)
13 Piedras sanitarias
14 Sabrocito Pescado (Gato)
15 Wiskas Carne (Gato)
16 Wiskas Pollo (Gato)
17 Wiskas Pescado (Gato)
18 Alimento Conejo

F) Snacks y golosinas:

SNACKS Y GOLOSINAS	
1	Chizitos
2	Mani con cascara
3	Mani con sal
4	Mani salado artesanal
5	Mani sin sal
6	Mani tostado
7	Palitos salados
8	Papas fritas
9	Pizzitas
10	Praline
11	Puflitos
12	Tutucas chicas
13	Tutucas grandes
14	Rockets
15	Mani pelado dulce
16	Gomitas
17	Merenguitos
18	Nubecitas

G) Celiacos:

CELÍACOS	
1	Fecula de Mandioca
2	Fideos (Morrón)
3	Fideos (al Huevo)
4	Fideos (Espinaca)
5	Galleta de Arroz (con Sal)
6	Galleta de Arroz (sin Sal)
7	Galleta de Arroz (Dulce)
8	Premezcla (para Hornear)
9	Premezcla (para Pastas)

4.- Clientes y Proveedores

Las relaciones comerciales son fundamentales para la subsistencia y el éxito de un negocio. En este sentido el saber escuchar a los clientes, satisfacer sus exigencias y brindarles una buena atención, como tener una

buena relación y trato cordial con los proveedores, pagar en tiempo y forma para obtener descuentos y bonificaciones, son aristas que acarrearán grandes beneficios.

Clientes

Los clientes hacia los que está enfocado el negocio en sus inicios son los consumidores finales. Con el tiempo y en la medida que el emprendimiento crezca se analizará la posibilidad de empezar a vender al por mayor, o realizar convenios con diferentes establecimientos.

Hoy en día la sociedad ha tomado conocimiento de lo poco saludable que resultan muchos productos industrializados, por tal motivo la oferta de productos naturales y saludables como los que comercializa “La Forrajería” es una gran posibilidad para sus necesidades.

Proveedores

Los Proveedores son una pieza fundamental del andamiaje de la empresa. Los mismos son seleccionados principalmente por la calidad de sus productos. La diversificación de los mismos es importante ya que muchos se especializan o brindan mejores servicios en diferentes categorías. En este sentido vamos a comercializar con diferentes proveedores para incorporar, de cada uno, determinados productos. Esto nos permite también estar respaldados ante cualquier contingencia que tengan los mismos y no depender siempre de uno o dos de ellos.

Los proveedores con los que elegimos comercializar son los siguientes:

- **Altos de Singuil:** Los mismos, son productores de los campos de Singuil de Catamarca. Todo lo que respecta a frutos secos, aceite de oliva y mieles son adquiridas de ellos. La calidad de los productos que comercializan supera ampliamente a la de cualquier otro del mercado.



- **Cereales San Cayetano:** Proveedores muy conocidos en el provincia de Tucumán con más de 25 años de trayectoria, los cuales fueron premiados varias veces por la calidad de sus productos. A través de los mismos adquirimos todas las líneas de semillas, legumbres, especias, cereales y snacks.



- **Regionales El Siambón:** Proveedores famosos por sus jaleas, dulces, mieles y polen. Ubicados a 60 kilómetros de la Localidad de San Miguel de Tucumán. La calidad de sus productos ya es conocida en toda la provincia



- **Agrimex:** Dicho proveedor es también una forrajería del medio, con la cual, gracias a la buena relación con los mismos, podemos cubrir de manera rápida y económica el faltante de ciertos productos.

Los mismos se encuentran ubicados en la calle Maipú 467 de la capital tucumana.

- **Avan-C:** Especialista en nutrición animal. Estos proveedores nos abastecen del alimento balanceado para mascotas a un bajo costo. La gran variedad de marcas y productos los convierten en uno de los comercializadores más fuertes en este rubro.

CAPITULO III: **ANALISIS MARGINAL**

Sumario: 1-. Modelos de Costeo 2-. Análisis de Indicadores 3-.
Aplicación de conceptos teóricos

En este capítulo realizaremos una proyección sobre el resultado que podríamos llegar a obtener del negocio. Partiendo de analizar, los diferentes modelos de costeo a aplicar y ver cuál es el más conveniente, siguiendo con un análisis de cada componente que integran dichos modelos. Así mismo se realizarán estimaciones sobre los ingresos promedios diarios, mensuales y anuales, bajo diferentes escenarios y circunstancias, corroborando como influyen dichos escenarios en los costos variables y como afectan el resultado de la actividad. Por último realizaremos estudios de indicadores tales como el punto de equilibrio, punto de cierre y contribución marginal.

1-. Modelos de Costeo

En el ámbito de los costos, la doctrina ha elaborado dos modelos contradictorios o divergentes para representar los hechos económicos. Tales son el modelo de costeo completo y el modelo de costeo variable ³.

³ Yardin, Ramon Amaro, El Analisis Marginal, Segunda Edicion, Editorial: Buyatti, (Buenos Aires 2010)

1.a.- Costeo Completo

Interpreta que los costos fijos se encuentran insertos en los objetos de costos (bienes o servicios) y que por consiguiente, existe como entidad económica real el “Costo Fijo Unitario”.

1.b.- Costeo Variable

Entiende que los costos fijos no son costos de los productos (o de las actividades o servicios). Este modelo interpreta que las causas del devengamiento de los costos son:

- La realización de la actividad (producir, vender, prestar servicios, etc.) → **Variables.**
- El transcurso del tiempo → **Fijos.**

A la hora de la toma de decisiones, cabe destacar que el costeo variable resulta ampliamente útil, mientras que el costeo completo es inconsistente, ya que considera a los costos fijos como parte del costo unitario del producto cuando claramente no lo son.

El modelo del costeo variable es el siguiente:

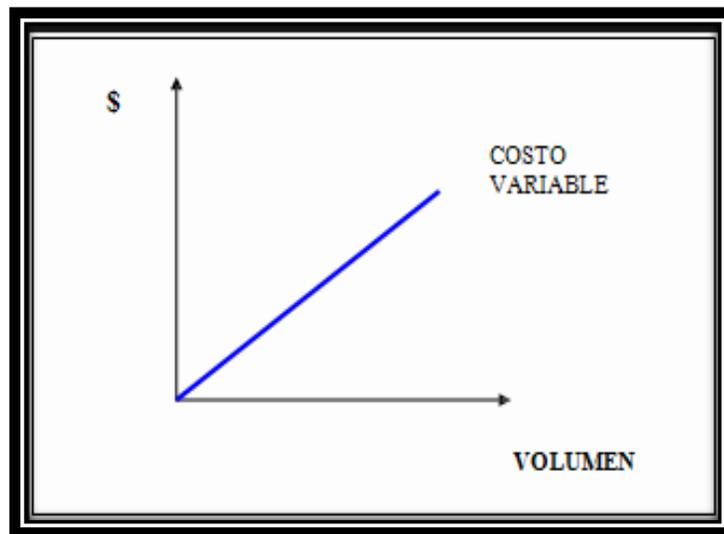
$$\begin{array}{r} \text{INGRESOS POR VENTAS} \\ - \text{ (menos) COSTOS VARIABLES} \\ \hline = \text{CONTRIBUCION MARGINAL} \\ - \text{ (menos) COSTOS FIJOS} \\ \hline \text{RESULTADO} \end{array}$$

A continuación haremos una breve reseña de cada concepto:

Ingresos por Venta: Ganancia obtenida por la venta de cada producto. La misma resulta de aplicar el precio unitario de venta de cada producto por la cantidad vendida.

$$\text{INGRESOS POR VENTA} = \text{Precio Unitario (\$)} \times \text{Cantidad de uds. Vendidas (Q)}$$

Costos Variables: Son aquellos que cambian o se alteran ante cambios en el volumen de producción. Tienen una relación directa con el grado de actividad de la empresa. Se los llama costos de actividad. Como por ejemplo: materia prima, mercadería de reventa, etc.



Fuente:
elaboración propia

Características

- Se generan como consecuencia de una actividad.
- Tienen una relación de causa-efecto. La causa es el volumen de producción y el efecto son los costos.

- Son directos respecto a los centros de costos fabriles y a los productos que se elaboran.
- Son variables en términos totales de acumulación.
- Son fijos o constantes como costos unitarios

Contribución Marginal: La utilidad, entendida como beneficio o ganancia, es la diferencia entre los ingresos obtenidos por un negocio y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos. En otras palabras es la diferencia entre el total de ventas en efectivo de un artículo o de un grupo de artículos en un periodo de tiempo determinado y el costo variable del artículo o artículos.

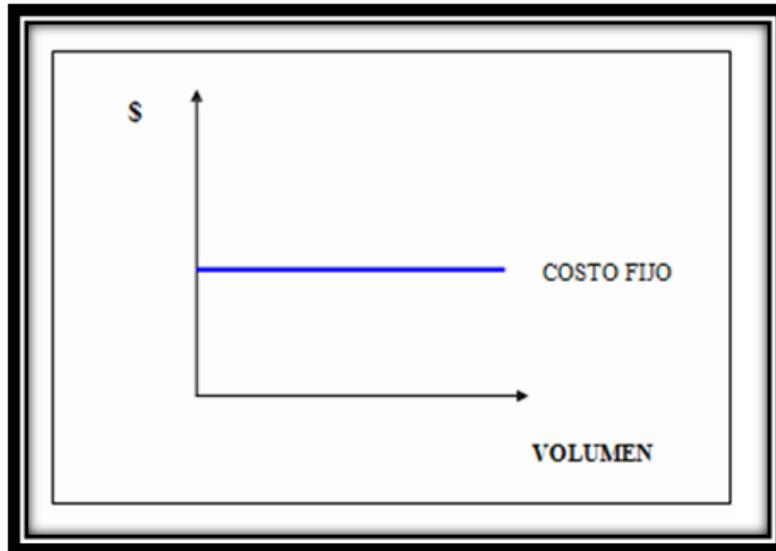
Utilidad Bruta: Ingresos por Ventas - Costos Variables

Costos Fijos: Son aquellos cuyo importe total no son influidos por cambios en el volumen de producción o ventas, siempre que se mantenga el límite de capacidad de la planta ⁴. Como por ejemplo: alquileres, amortizaciones, seguros, sueldos, etc.

Características:

- Son fijos en término total o acumulativo.
- Son variables como costo unitario.
- Son directos respecto a los costos de producción, pero indirectos respecto al producto.

⁴ Gimenez, Carlos M., Costos para Empresarios, (Buenos Aires 2010)



Fuente: elaboración propia

Clases de costos fijos:

- Costos fijos de operación: en su mayoría son controlables por la dirección y adecuables al nivel de producción. La dirección, teniendo en cuenta las perspectivas del mercado pueden decidir disminuirlos o aumentarlos. Este tipo de decisión tiene mayor importancia en el largo plazo. Como por ejemplo: iluminación, mantenimiento, calefacción, etc.
- Costos fijos de capacidad: afectan a la producción fabril, administrativa y comercial. Están ligados con el volumen de inversión y con el valor de los bienes de uno. Como por ejemplo: depreciaciones, impuestos, seguros, alquileres, etc.
- Costos fijos programados: se originan por políticas y decisiones de la empresa. Como por ejemplo: promoción de ventas, reemplazo de maquinarias, etc.
- Costos semifijos: son aquellos que:
 - I. Varían cuando el volumen de producción aumenta o disminuye, como consecuencia de cambios en el tiempo de trabajo.
 - II. Permanecen constantes cuando dicho volumen aumenta o disminuye ante cambios en la velocidad del flujo productivo.

2.- Análisis de los Indicadores

En este punto desarrollaremos un análisis de los diferentes Indicadores que pueden ser de gran utilidad para el proceso de toma de decisiones del proyecto.

2.a.- Punto de Equilibrio: El punto de equilibrio es aquel nivel de producción de bienes en que se igualan los ingresos totales y los costos totales, donde el ingreso de operación es igual a cero. El punto en que los ingresos de las empresas son iguales a sus costos se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida⁵.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación.

En otras palabras, podemos afirmar que el punto de equilibrio es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales y los gastos totales son iguales, es decir no existe ni utilidad ni pérdida.

Formula

$$\text{Punto de Equilibrio en montos} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - (\text{Costo Variable / Ventas})}$$

⁵ Yardin, Ramon Amaro, Análisis Marginal, Segunda Edición, Editorial: Muyatti, (Buenos Aires 2010)

$$\text{Punto de cierre (totales)} = \text{CFV} / (1 - \text{CV/V})$$

En donde: CFV = Costos Fijos Vivos

PV = Precio Venta.

CV = Costo Variable.

V = Ventas.

2.c.- Contribución Marginal: El análisis de la contribución marginal es muy importante a la hora de tomar decisiones sobre mantener, retirar, incorporar nuevos productos de la empresa, por la incidencia que pueden tener los mismos en la absorción de los costos fijos y la capacidad de generar utilidades. La fórmula de la misma es la siguiente:

$$\% \text{Contribución Marginal: } \frac{\text{Ingresos por Ventas} - \text{Costos Variables Totales}}{\text{Ingresos por Ventas}} \times 100$$

3.- Aplicación de conceptos teóricos

En el siguiente punto pondremos en práctica todos los conceptos teóricos analizados hasta el momento.

3.a.- Ingresos por Ventas:

En el caso particular del negocio sobre el cual se basa el proyecto, analizaremos las ventas sobre tres escenarios diferentes (pesimista, normal y optimista). Los Ingresos por ventas promedios diarias son los siguientes:

PRODUCTOS	Cant. Vendita Promedio	Venta Diaria Promedio
Semillas y Especias	2 kg	\$ 300,00
Legumbres y Harinas	1,3 kg	\$ 200,00
Cereales	2,5 kg	\$ 270,00
Frutas Desecadas	1 kg	\$ 420,00
Alimento para Animales	5 kg	\$ 730,00
Snacks y Golosinas	4 kg	\$ 430,00
Celíacos	0,5 kg	\$ 50,00
Venta Total Diaria		\$ 2.400,00

Obtenidos los ingresos promedios diarios para un escenario normal, estimamos que un escenario pesimista sería obtener un 20% menos de los ingresos normales, los cuales se pueden deber a varios factores como la calidad del producto, el mantenimiento inadecuado del stock, la atención a los clientes, el precio de venta, etc., mientras que consideramos que, si se optimizan los recursos y se brinda un buen servicio, atendiendo y promocionando el negocio, los Ingresos podrían incrementarse en un 25% al estimado normal.

Escenarios	Ventas Promedio (Mensual)	
PESIMISTA	50.000,00	Considerando una disminución el 20% del Escenario Normal. \$2400 diarios aproximadamente (25 días al mes).
NORMAL	60.000,00	
OPTIMISTA	75.000,00	

En base a esto, estimamos los ingresos anuales para cada escenario en función a las variaciones de las ventas en cada mes, teniendo en cuenta para esto, el rendimiento de las mismas (incrementos o disminuciones) según los acontecimientos y características del mercado en cada periodo.

		lg Mensuales Estimados s/Escenarios		
Períodos	Estimaciones de Ventas Mensuales	Pesimista	Normal	Optimista
Enero	Mes de Bajo Rendimiento por Vacaciones, se estima una disminución del 25% de los Ingresos por Ventas.	40.000,00	48.000,00	60.000,00
Febrero	Mes de Moderado Rendimiento por Vacaciones, se estima una disminución del 10% de los Ingresos por Ventas.	45.454,55	54.545,45	68.181,82
Marzo	Mes de Alto rendimiento con Inicio de Clases y Regreso de Vacaciones, se estima un aumento del 15% de los lg por Ventas.	57.500,00	69.000,00	86.250,00
Abril	Mes de Rendimiento Mayor por Fiestas de Pascua, se estima un Incremento del 10% en las Ventas.	55.000,00	66.000,00	82.500,00
Mayo	Mes de Rendimiento Normal, no se estiman variaciones en las Ventas.	50.000,00	60.000,00	75.000,00
Junio	Mes de Rendimiento Normal, no se estiman variaciones en las Ventas.	50.000,00	60.000,00	75.000,00
Julio	Mes de Alto Rendimiento por Vac de Invierno y Cobro de Aguinaldos Junio, se estima un aumento del 15% en lg por Ventas.	57.500,00	69.000,00	86.250,00
Agosto	Mes de Rendimiento Normal, no se estiman variaciones en las Ventas.	50.000,00	60.000,00	75.000,00
Septiembre	Mes de Mayor Rendimiento por Días del Estudiante y Maestro, se estiman un Aumento del 10% en los lg por Ventas.	55.000,00	66.000,00	82.500,00
Octubre	Mes de Rendimiento Normal, no se estiman variaciones en las Ventas.	50.000,00	60.000,00	75.000,00
Noviembre	Mes de Rendimiento Normal, no se estiman variaciones en las Ventas.	50.000,00	60.000,00	75.000,00
Diciembre	Mes de Elevado Rendimiento con festejos de Navidad y Año Nuevo, se estima un aumento del 30% en los lg por Ventas.	65.000,00	78.000,00	97.500,00
Total de Ingresos Anuales Estimados s/Escenarios		625.454,55	750.545,45	938.181,82

3.b.- Costos Variables:

Los costos variables, por kilogramos, al estar en función de las ventas, en el siguiente cuadro exponemos y en base a nuestro proyecto planteado cuales serían los costos variables en los cuales incurrimos y la clasificación de los mismos

Clasificación de Costos Variables	
Concepto	Mensual
<u>Costo Mercadería Vendida</u>	
Semillas y Especies	2.875,00
Legumbres y Harinas	1.600,00
Cereales	1.775,00
Frutas Desecadas	7.650,00
Alimento para Animales	6.525,00
Snacks y Golosinas	3.525,00
Celíacos	680,00
<u>Costo Variable Comercialización</u>	
Bolsas y Envases	2.420,00
Impuestos (Nac, Prov, Munic)	2.100,00
Total Costos Variables	29.150,00

3.c.- Costos Fijos:

Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes independientemente del nivel de ventas. En el siguiente cuadro analizamos en detalle cuales es la clasificación de los mismos:

Clasificación de Costos Fijos	
Concepto	Mensual
Costos Fijos de Comercialización	
Alquiler	8.000,00
Luz, Agua y Gas	608,00
Gastos de Limpieza y Fumig	800,00
Sueldos y Cargas Sociales	10.668,02
Costos de Administracion	
Gastos de Administración	331,00
Gasto Mantenimiento Bs Uso	435,71
Telefonía e Internet	380,00
Impuesto Inmobiliario	114,80
Consortio - Expensas	1.800,00
Amortizaciones	148,33
Costos de Financiamiento	
Otros	45,83
Total Costos Fijos	23.331,69

Cálculo de Amortizaciones					
Bs Uso	Valor Origen	Vida útil	Amortización		
			Anual	Mensual	
Balanza	\$ 3.900,00	5	\$ 780,00	\$ 65,00	
Muebles y Ut.	\$ 10.000,00	10	\$ 1.000,00	\$ 83,33	
Total	\$ 13.900,00		\$ 1.780,00	\$ 148,33	

Determinados los costos fijos y variables promedios mensuales, podemos proyectarlos anualmente en función a los deferentes escenarios y a las estimaciones mensuales realizadas para los ingresos por ventas. En este sentido los mismos serían los siguientes:

		Costos Mensuales Estimados s/Escenarios					
Períodos	Estimaciones de Costos Mensuales	Pesimista		Normal		Optimista	
		Cto Variable	Cto Fijo	Cto Variable	Cto Fijo	Cto Variable	Cto Fijo
Enero	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	19.433,33	23.331,69	23.320,00	23.331,69	29.150,00	23.331,69
Febrero	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	22.083,33	23.331,69	26.500,00	23.331,69	33.125,00	23.331,69
Marzo	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	27.935,42	23.331,69	33.522,50	23.331,69	41.903,13	23.331,69
Abril	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	26.720,83	23.331,69	32.065,00	23.331,69	40.081,25	23.331,69
Mayo	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	24.291,67	23.331,69	29.150,00	23.331,69	36.437,50	23.331,69
Junio	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	24.291,67	23.331,69	29.150,00	23.331,69	36.437,50	23.331,69
Julio	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	27.935,42	23.331,69	33.522,50	23.331,69	41.903,13	23.331,69
Agosto	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	24.291,67	23.331,69	29.150,00	23.331,69	36.437,50	23.331,69
Septiembre	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	26.720,83	23.331,69	32.065,00	23.331,69	40.081,25	23.331,69
Octubre	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	24.291,67	23.331,69	29.150,00	23.331,69	36.437,50	23.331,69
Noviembre	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	24.291,67	23.331,69	29.150,00	23.331,69	36.437,50	23.331,69
Diciembre	CF se mantienen.CV fluctuan s/ los Escenarios.	31.579,17	23.331,69	37.895,00	23.331,69	47.368,75	23.331,69
Total de Costos Anuales Estimados s/Escenarios		303.866,67	279.980,28	364.640,00	279.980,28	455.800,00	279.980,28
			583.846,94		644.620,28		735.780,28

3.d.- Contribución Marginal:

Obtenidos los ingresos promedios mensuales y anuales, y los costos variables, podemos calcular finalmente la contribución marginal de los productos. Consideramos que los costos variables fluctúan en los escenarios en función a las ventas, entonces:

$$\% \text{ Contribución Marginal: } \frac{750.545,45 - 364.640,00}{750.545,45} \times 100 = 51\%$$

Como vemos aquí, el porcentaje de contribución marginal es del 51%, es decir que a cada peso de producto que se vende se le está ganando \$0,51. Este es un buen margen para poder absorber los costos fijos.

3.e.- Estados de Resultado:

En este apartado planteamos un estado de resultados basado en el modelo de costeo variable, donde lo exponemos un cuadro resumen con tres escenarios diferentes y de manera mensual, teniendo en cuenta los diferentes factores que influyen en las ventas, para de este modo abordar a un resultado neto anualizado, que nos servirá de base para las posteriores toma de decisiones.

PESIMISTA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ventas	40.000,00	45.454,55	57.500,00	55.000,00	50.000,00	50.000,00	57.500,00	50.000,00	55.000,00	50.000,00	50.000,00	65.000,00	625.454,55
Costo Variable	-19.433,33	-22.083,33	-27.935,42	-26.720,83	-24.291,67	-24.291,67	-27.935,42	-24.291,67	-26.720,83	-24.291,67	-24.291,67	-31.579,17	-303.866,67
Contribucion Marginal	20.566,67	23.371,21	29.564,58	28.279,17	25.708,33	25.708,33	29.564,58	25.708,33	28.279,17	25.708,33	25.708,33	33.420,83	321.587,88
Costos Fijos	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-279.980,28
Resultado	-2.765,02	39,52	6.232,89	4.947,48	2.376,64	2.376,64	6.232,89	2.376,64	4.947,48	2.376,64	2.376,64	10.089,14	41.607,60
NORMAL													
NORMAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ventas	48.000,00	54.545,45	69.000,00	66.000,00	60.000,00	60.000,00	69.000,00	60.000,00	66.000,00	60.000,00	60.000,00	78.000,00	750.545,45
Costo Variable	-23.320,00	-26.500,00	-33.522,50	-32.065,00	-29.150,00	-29.150,00	-33.522,50	-29.150,00	-32.065,00	-29.150,00	-29.150,00	-37.895,00	-364.640,00
Contribucion Marginal	24.680,00	28.045,45	35.477,50	33.935,00	30.850,00	30.850,00	35.477,50	30.850,00	33.935,00	30.850,00	30.850,00	40.105,00	385.905,45
Costos Fijos	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-279.980,28
Resultado	1.348,31	4.713,76	12.145,81	10.603,31	7.518,31	7.518,31	12.145,81	7.518,31	10.603,31	7.518,31	7.518,31	16.773,31	105.925,18
OPTIMISTA													
OPTIMISTA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ventas	60.000,00	68.181,82	86.250,00	82.500,00	75.000,00	75.000,00	86.250,00	75.000,00	82.500,00	75.000,00	75.000,00	97.500,00	938.181,82
Costo Variable	-29.150,00	-33.125,00	-41.903,13	-40.081,25	-36.437,50	-36.437,50	-41.903,13	-36.437,50	-40.081,25	-36.437,50	-36.437,50	-47.368,75	-455.800,00
Contribucion Marginal	30.850,00	35.056,82	44.346,88	42.418,75	38.562,50	38.562,50	44.346,88	38.562,50	42.418,75	38.562,50	38.562,50	50.131,25	482.381,82
Costos Fijos	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-23.331,69	-279.980,28
Resultado	7.518,31	11.725,13	21.015,19	19.087,06	15.230,81	15.230,81	21.015,19	15.230,81	19.087,06	15.230,81	15.230,81	26.799,56	202.401,54

Analizando el estado de resultado podemos ver que en el escenario pesimista se obtiene una ganancia anual de \$41.607,60, es decir unos \$3.467,30 mensuales. Lo cual resulta un Ingreso muy bajo ya que no se tuvo en cuenta ciertas contingencias que podrían acontecerse y complicar aún más la situación de la empresa. Para un escenario normal el resultado anual es de \$105.925,18, es decir una ganancia mensual de \$8.827,10, los mismos son Ingresos suficientes como para la subsistencia de la empresa, pero creemos que con el transcurso de los años y hasta una mejor organización, estos pueden verse incrementados. Para el escenario optimista el resultado anual es de \$202.401,54, estamos hablando de unos \$16.866,80 mensuales, esta sería una situación ideal para la

empresa sobre todo para el primer año de vida, aunque reconocemos que se deberían aprovechar al máximo los recursos para lograr este objetivo.

También podemos ver de este análisis que, aunque la utilidad marginal es de un 51%, lo cual resulta un porcentaje bastante alto, el resultado del ejercicio, salvo para el escenario optimista, es bastante bajo. Esto se debe a que los costos fijos son muy elevados y la absorción de los mismos resulta muy dificultosa cuando los ingresos por ventas no son elevados. Los principales costos fijos son los de alquileres, consorcios y sueldos, los mismos representan aproximadamente un 88% de los costos fijos totales, por lo cual se tendría que analizar los mismos para ver la manera de optimizar la absorción de estos, o de qué manera se puede aumentar las ventas, ya que en este tipo de negocios los costos fijos son altos y generalmente no son evitables.

3.f.- Punto de Equilibrio:

Para cada escenario y, siguiendo las fórmulas teóricas planteadas en el punto anterior, analizaremos cuál es el nivel en el cual los ingresos por ventas alcanzan a cubrir los costos totales del negocio:

Escenario Normal:

$$\text{Punto de Equilibrio en Montos} = \frac{279.980,28}{1 - (364.640,00 / 750.545,45)} = 544.532,14$$

De este análisis vemos que para un escenario pesimista el punto de equilibrio se encuentra en un punto muy alto de las ventas, y este nivel se va reduciendo a medida que aumentan las mismas, ya que se torna más fácil la absorción de los costos fijos.

3.g.- Punto de Cierre:

Para el cálculo de dicho indicador es imperioso calcular los denominados costos fijos vivos (erogables). Como dijimos anteriormente son aquellos que representan desembolso de sumas de dinero, en este sentido tanto las amortizaciones como los alquileres no representan un costo erogable. Las primeras porque son disminuciones del valor de los bienes de uso, ya sean por el desgaste, transcurso del tiempo, etc. Los segundos porque como aclaramos al Inicio del proyecto, este se trata de un local propio, aún así es considerado como un costo de oportunidad, ya que si el negocio no da el suficiente dinero como para cubrir los alquileres, sería mejor dejarlo optar por esa segunda opción.

Dicho esto los costos fijos Vivos serían:

$$\begin{array}{r r r r r r r} \text{Costos Fijos Vivos (Anuales)} & = & \text{Costos Fijos Totales} & - & \text{Amortizaciones} & - & \text{Alquileres} \\ 182.200,28 & = & 279.980,28 & - & 1.780 & - & 96.000 \end{array}$$

En este sentido el punto de cierre para un escenario normal sería el siguiente:

$$\text{Punto de Cierre} = \frac{182.200,28}{1 - (364.640,00 / 750.545,45)} = \$354.360,34$$

CAPITULO IV

TOMA DE DECISIONES

Sumario: 1.- Análisis de rendimientos anuales 2.- Análisis del mercado 3.- Análisis del personal de la organización 4.- Análisis de nueva línea de productos 5.- Análisis de expansión del negocio.

1.-Análisis de Rendimientos Anuales

En este punto se realizará un análisis de las distintas épocas del año (rendimiento de los meses, vacaciones, festividades, temporadas, etc.), las cuales afectan positiva o negativamente a las ventas, tratando, de esta manera, de optimizar los recursos de la empresa.

Es por esto que deberemos separar el análisis de la siguiente manera:

1.a.- Meses de Bajo Rendimiento (Enero y Febrero):

Es sabido que los primeros meses del año son aquellos en los cuales las personas suelen salir de vacaciones, motivo por el cual el porcentaje de personas que continúa con su rutina diaria disminuye considerablemente en la

provincia. Este hecho, trae consigo un efecto lógico, que es la disminución de las ventas. Esto queda evidenciado en las proyecciones, donde en los meses de enero, para un escenario pesimista, los resultados son negativos y para un escenario normal los ingresos son muy bajos. Por tal motivo tendremos que analizar qué es lo más conveniente en períodos de bajo rendimiento, analizando diferentes posibilidades:

I. Analizar la Posibilidad de Cerrar el Negocio durante ese tiempo

Si bien es cierto que al cerrar nos ahorraremos gastos durante ese período como ser: determinados gastos de administración (papelería y útiles, fotocopias, etc.) disminución al mínimo de gastos como luz, gas, teléfono, impuestos como el Tributo de Económico Municipal e Ingresos Brutos. Por otro lado tenemos que tener en cuenta que otros gastos fijos permanecerán constantes como gasto por las expensas, los sueldos, amortizaciones, etc y que aparecerán otros gastos nuevos como por ejemplo pérdidas de productos por cumplir las fechas de vencimiento o el deterioro de los mismos por permanecer tanto tiempo conservado.

Clasificación de Costos Fijos			
Concepto	CF Mensual	Disminución	Nuevos CF
Costos Fijos de Comercialización			
Alquiler	8.000,00	0%	8.000,00
Luz, Agua y Gas	608,00	-67%	200,00
Gastos de Limpieza y Fumig	800,00	-75%	200,00
Sueldos y Cargas Sociales	10.668,02	0%	10.668,02
Costos de Administracion			
Gastos de Administración	331,00	-52%	160,00
Gasto Mantenimiento Bs Uso	435,71	-100%	-
Telefonía e Internet	380,00	-68%	120,00
Impuesto Inmobiliario	114,80	0%	114,80
Consortio - Expensas	1.800,00	0%	1.800,00
Amortizaciones	148,33	0%	148,33
Costos de Financiamiento			
Otros	45,83	0%	45,83
Total Costos Fijos	23.331,69		21.456,98

En este sentido también tenemos que analizar que la contribución marginal por la venta de cada producto es constante en un 51%, lo cual nos indica que por cada peso vendido estamos ganando 51 centavos, que nos permite absorber costos fijos.

Sin más preámbulos el hecho de tener una contribución marginal positiva siempre es un indicador claro de que mientras más vendamos, más absorberemos los costos fijos. Por tal motivo creemos, que por más bajas que sean las ventas, estas siempre ayudarán a obtener un mejor resultado, y en tal sentido el local no debe dejar de funcionar, sino el resultado negativo se incrementará.

Por ejemplo, si incluso nos situáramos en el mejor de los escenarios, el optimista, en el cual el local hubiera estado cerrado, obtendríamos los siguientes resultados:

OPTIMISTA	Enero	Enero (Cerrado)	Diferencia
Ventas	60.000,00	-	-60.000,00
Costo Variable	-29.150,00	-300,00	28.850,00
Contribucion Marginal	30.850,00	-300,00	-31.150,00
Costos Fijos	-23.331,69	-21.456,98	1.874,71
Resultado	7.518,31	-21.756,98	-29.275,29

OPTIMISTA	Febrero	Febrero (Cerrado)	Diferencia
Ventas	68.181,82	-	-68.181,82
Costo Variable	-33.125,00	-300,00	32.825,00
Contribucion Marginal	35.056,82	-300,00	-35.356,82
Costos Fijos	-23.331,69	-21.456,98	1.874,71
Resultado	11.725,13	-21.756,98	-33.482,11

Queda en evidencia como, hasta para el mejor de los escenarios, la posibilidad de cerrar el negocio nunca debería ser una opción, ya que eliminaríamos la posibilidad de absorber los costos fijos.

II. Fomentar las Ventas.

Tomada la decisión de que la mejor opción es continuar normalmente con la actividad del negocio para los meses de enero y febrero, lo que tenemos que pensar ahora es cuál es la mejor manera para lograr que en esos meses la disminución en las ventas no sea tan notoria, y tratar de en lo posible mantener un nivel del ventas aproximado al normal.

En épocas de altas temperaturas, los productos como cereales y frutas desecadas tienen un alza importante en su demanda. Es por eso que habrá que enfocar todas las fuerzas en fomentar la venta de esos “productos de verano”:

1- Stock: En primer lugar stockearse de la mayor cantidad de variedades de productos, todos los tipos de frutas desecadas y diferentes opciones de mix de frutas y de cereales.

2- Promociones: Realizar ofertas en las compras de esos productos, por ejemplo ante la compra de cierto importe en “productos de verano” se obsequia 100grs de cualquier legumbre (productos de bajo nivel de ventas en estas épocas).

3- Publicidad: Es importante que nuestros clientes tengan conocimiento de las promociones y ofertas que se lanzarán por eso la entrega de folletos que enumeren las diferentes ofertas y a su vez hablen sobre la importancia de alimentarse bien en épocas de altas temperaturas para que los mismos tomen consciencia del tema, es una de las mejores opciones. Así también nunca hay que dejar de lado las redes sociales, ya que resultan una fuente de publicidad gratuita a través de la cual podemos informar a nuestros clientes.

Estimamos que los ingresos por ventas si se diseña un buen programa de fomento, respetando éstos puntos, pueden incrementarse en un 10% sobre el nivel de ventas de esos meses. Asimismo los costos fijos por publicidad y fomento representarían un 2,5 % de los ya establecidos. De esta

manera el estado de resultado para enero y febrero en un escenario normal, versus el estimado inicialmente sería:

		<u>Esc. Normal</u>	<u>Aumento</u>	<u>Ventas</u>
Ingresos	Enero	48.000,00	1,100	52.800,00
Ventas	Febrero	54.545,45	1,100	60.000,00
Costos	Enero	23.320,00	1,100	25.652,00
Variables	Febrero	26.500,00	1,100	29.150,00
Costos	Enero	23.331,69	1,025	23.914,98
Fijos	Febrero	23.331,69	1,025	23.914,98

NORMAL	Enero	Enero (Óptimo)	Diferencia
Ventas	48.000,00	52.800,00	4.800,00
Costo Variable	-23.320,00	-25.652,00	-2.332,00
Contribucion Marginal	24.680,00	27.148,00	2.468,00
Costos Fijos	-23.331,69	-23.914,98	-583,29
Resultado	1.348,31	3.233,02	1.884,71

NORMAL	Febrero	Febrero (Óptimo)	Diferencia
Ventas	54.545,45	60.000,00	5.454,54
Costo Variable	-26.500,00	-29.150,00	-2.650,00
Contribucion Marginal	28.045,45	30.850,00	2.804,54
Costos Fijos	-23.331,69	-23.914,98	-583,29
Resultado	4.713,76	6.935,01	2.221,25

Con la aplicación de esta política vemos como incrementarían los ingresos para los meses de enero y febrero, y por consecuencia a pesar de incrementarse los costos, el resultado de dicha proyección es positivo.

1.b.- Meses de Rendimiento Normal (Mayo, Junio, Agosto, Octubre y Noviembre)

En estos meses, no hay motivos por los cuales las ventas puedan disminuir, ni aumentar en gran medida. A pesar de esto siempre hay

festividades, eventos, climas de los cuales se puede sacar provecho para fomentar la venta de ciertos productos. En este sentido, analizaremos los mencionados meses para fomentar las ventas.

I. Temporada Invernal (Mayo y Junio).

Para este período las ventas se tienen que enfocar en los denominados “productos de invierno”. Para esto se realizarán las que llamaremos “canastas de invierno”. Todos los clientes que ingresen al local podrán comprar una de estas canastas, las cuales contarán con diversos alimentos para elaborar las típicas comidas de invierno y que, comprados en conjunto, se adquirirán a un precio inferior que si lo hubieran hecho individualmente. Las mismas se dividirán en los siguientes rubros:

1- Canasta para loco: Las cuales contendrán todos los ingredientes necesarios para las elaboraciones de locros, como ser poroto, maíz blanco, ajo, laurel, ají molido, pimentón dulce, comino y tomillo.

2- Canasta para guiso de lentejas: Los ingredientes incluidos en la misma serán lenteja, arroz, ajo, morrón, sal, pimienta negra, perejil, ají molido y comino.

3- Canasta para mazamorra: Este combo incluye maíz blanco, leche en polvo, azúcar, canela.

4- Canasta para polenta: Esta canasta contará con los siguientes productos polenta, hongos, pimienta negra, aceitunas negras, perejil.

5- Canasta para sopas: La misma contendrá los ingredientes típicos para condimentar sopas como ser albahaca, orégano, perejil, romero, pimienta, tomillo, perejil y laurel y mix de verduras para sopa juliana.

Con esta metodología somos optimistas de aumentar las ventas un porcentaje sobre el nivel normal de las mismas, al tiempo que deberemos disminuir el precio unitario de los productos incluidos en dichas canastas.

Estimamos que el efecto de esto será un aumento del 10% de los Ingresos por venta sobre el nivel normal.

II. Día del Niño (Agosto).

En este mes de ventas normales, el día del niño es un evento al cual resulta factible sacarle provecho. Para fomentar las ventas, y siguiendo con la temática anterior, se hará una Canasta especial para dicha festividad.

1- Canasta día del niño: La misma contendrá todas las golosinas típicas consumidas por los más pequeños, como ser tutucas, papas fritas, chizitos, pufritos, rocklets, nubecitas, pizzitas, chispas de chocolate, merenguitos y gomitas.

Creemos que con estas canastas, los Ingresos por ventas se pueden incrementar en un 5% sobre el nivel normal.

III. Inicio de Temporada de Verano (Octubre y Noviembre).

Esta fecha es especial para vender aquellos productos adelgazantes y ligths que hoy en día tanto se demandan. Cuando empiezan a asomar las vacaciones, las personas buscan comer sano, cuidar su figura y, en busca de esto, consumen todos aquellos alimentos que les ayuden a medir su peso. Por este motivo es que para esos meses sacaremos a la venta una canasta a la medida de las demandas de nuestros clientes.

1- Canasta Temporada de Verano: Los productos incluidos en este combo serán té verde, stevia, semillas de chía, polen, miel de abeja, semillas de lino, semillas de sésamo, semillas de quínoa y avena.

Con la comercialización de estos productos estimamos aumentar los Ingresos por Ventas un 5% en cada mes sobre el nivel normal de las mismas.

Teniendo en cuenta que los costos por las preparaciones de las canastas (bolsas y envases especiales), el fomento y publicidad de las mismas (stand y folletos), consideramos que los costos fijos se verán incrementados en un 1,5% en cada mes y los costos variables un 0,5% por cada producto vendido. En este sentido realizamos el siguiente análisis:

		<u>Escenario</u>	<u>Aumento</u>	<u>Aumento</u>	<u>Ventas</u>
		<u>Normal</u>	<u>por Ventas</u>	<u>de Costos</u>	<u>Óptimas</u>
Ingresos	Mayo	60.000,00	1,100	-	66.000,00
	Junio	60.000,00	1,100	-	66.000,00
Ventas	Agosto	60.000,00	1,050	-	63.000,00
	Octubre	60.000,00	1,050	-	63.000,00
	Noviembre	60.000,00	1,050	-	63.000,00
Costos	Mayo	29.150,00	1,100	1,005	32.225,33
	Junio	29.150,00	1,100	1,005	32.225,33
Variables	Agosto	29.150,00	1,050	1,005	30.760,54
	Octubre	29.150,00	1,050	1,005	30.760,54
	Noviembre	29.150,00	1,050	1,005	30.760,54
Costos	Mayo	23.331,69	-	1,015	23.681,66
	Junio	23.331,69	-	1,015	23.681,66
Fijos	Agosto	23.331,69	-	1,015	23.681,66
	Octubre	23.331,69	-	1,015	23.681,66
	Noviembre	23.331,69	-	1,015	23.681,66

En este cuadro vemos como, en Mayo y Junio, las ventas mensuales aumentan un 10% y como, los costos variables crecen en igual proporción por la cantidad productos vendidos y además, estos últimos, crecen en un 0,5% más por el aumento de precio del mismo. Así también observamos el incremento de los costos fijos de un 1,5%. No obstante podemos ver que para los meses de Agosto, Octubre y Noviembre, se produce el mismo efecto sólo que el volumen de ventas aumenta un 5% al igual, que los costos variables.

A continuación analizaremos, si estos incrementos en los volúmenes de venta y en los costos variables y fijos, producen o no, un resultado positivo para el negocio.

NORMAL	Mayo y Junio	May - Jun (Óptimo)	Diferencia
Ventas	120.000,00	132.000,00	12.000,00
Costo Variable	-58.300,00	-64.450,65	-6.150,65
Contribucion Marginal	61.700,00	67.549,35	5.849,35
Costos Fijos	-46.663,38	-47.363,33	-699,95
Resultado	15.036,62	20.186,02	5.149,40

NORMAL	Ago - Oct- Nov	Ago-Oct-Nov (Óptimo)	Diferencia
Ventas	180.000,00	189.000,00	9.000,00
Costo Variable	-87.450,00	-92.281,61	-4.831,61
Contribucion Marginal	92.550,00	96.718,39	4.168,39
Costos Fijos	-69.995,07	-71.044,99	-1.049,93
Resultado	22.554,93	25.673,39	3.118,46

De esta manera queda claro, que esta política de negocio para fomentar las ventas, traerá consigo resultados positivos. En la temporada Invernal los resultados son mayores porque el incremento del volumen de ventas es superior en esos meses, y como la contribución marginal es positiva, como vimos en el capítulo anterior, por ende a mayor nivel de ventas, mayores ingresos.

1.c.- Meses de Alto Rendimiento (Marzo, Abril, Julio, Septiembre y Diciembre)

Estos meses ya fueron estimados de un principio como temporadas de alto rendimiento en las ventas. Analizaremos a continuación las estimaciones realizadas en cada mes y el motivo que originaron las mismas. También entrará dentro de los estudios cuáles son los puntos a tener en cuenta para que estas predicciones lleguen a buen puerto.

I. Inicio de Temporada Escolar (Marzo):

El mes de marzo es un mes clave para las ventas, ya que incrementa mucho el movimiento en las calles con el inicio de clases. El ir y venir de las personas por un local bien puesto y que invite a entrar es importante para el movimiento de los clientes y el negocio. Además muchas familias están recién regresando de sus vacaciones y se encuentran con una alacena desierta y tienen la necesidad de comprar los alimentos básicos para continuar con su rutina.

Es por eso que habrá que tener un stock variado de productos ya que las personas suelen necesitar de todo un poco en estos meses, desde las golosinas y cereales para que los chicos lleven a la escuela, como las especias para la cocina de la casa y el alimento para los animales para aquellos que vuelven de sus vacaciones.

II. Temporada de Pascua (Abril):

Este mes en particular puede resultar muy provechoso si se le saca el jugo a la festividad de las Pascuas. Habrá por este motivo de stockearse de productos poco habituales en este tipo de negocios, pero muy efectivos en esta época. En este sentido tendremos que abastecernos de todos los tipos de chocolates en barra (dulce, con leche, amargo, semi amargo, blanco) y de los moldes para hacer los diferentes tipos huevos de pascua (tamaños y formas).

Siguiendo con la misma temática, también nos podemos enfocar en vender los huevos y chocolates de pascua ya elaborados, comprados a terceros al por mayor. Como dijimos será fundamental tener stock de este tipo de producto los cuales una vez acaba la festividad difícilmente se vuelvan a adquirir.

III. Vacaciones de Invierno (Julio):

En el período de vacaciones, sumado al reciente cobro de aguinaldos por parte de la mayor parte de la población, resulta una tentación para adquirir todos los productos típicos invernales. La gente dispone más tiempo en esos días para hacer reuniones, agasajos, asados. Por este motivo, si se sigue implementando el sistema de las “canasta invernales” para esa fecha, la lógica nos indicaría que las ventas se verían incrementadas sin inconvenientes.

Para ayudar a la lógica deberemos enfocarnos en aquellos alimentos ricos en proteínas y nutrientes, ideales para enfrentar en frío, y en la preparación de las canastas para satisfacer la demanda de los clientes.

IV. Festividades Escolares (Septiembre):

Septiembre es un mes conocido por tres tipos típicas de fiestas escolares, día del maestro, día del profesor y día del estudiante. En este sentido la empresa analiza la posibilidad de realizar convenios con las diferentes escuelas y colegios de la zona, para abastecerlos de todos los snacks típicos para realizar los eventos, como ser chizitos, papas fritas, tutucas, maníes, pufritos, pizzitas, palitos fritos, etc. Sin ir más lejos, para dichos convenios podríamos preparar bolsitas de regalo para los estudiantes más pequeños en su día.

Si tales acuerdos se concretaran, para lo cual somos muy optimistas, tendremos a disposición un amplio mercado el cual nos llevará incrementar el volumen de venta en gran medida para ese mes. Pero esto sólo se llevará a cabo si tenemos el stock suficiente de dichos snacks y nos movilizamos con tiempo para llegar a dicho acuerdos.

V. Temporada Navideña (Diciembre):

Diciembre es un mes de mucho movimiento para el comercio en general. Las fiestas navideñas, sumado a, en muchos casos, un cobro anticipado de los aguinaldos, las personas salen a la calle a comprar todo lo

necesario para dichas fiestas, y en este sentido los gastos en comida no se quedan atrás.

Para acaparar todo este mercado de clientes, es imperioso que apliquemos políticas de negocio similares a las de Pascua. Por tal motivo el abastecimiento de productos como garrapiñadas, turrone, pan dulces, galletas de jengibre, entre otros, será una de las claves para incrementar las ventas. Al igual que es pascua una vez terminada la época navideña, la demanda de estos productos decrece considerablemente, por lo que lo conveniente es adquirirlos solo por la temporada.

No obstante, no solo estos son los productos demandados, sino también todas aquellas especias y frutas secas que son ideales para acompañar las comidas navideñas. En este sentido abastecerse fuertemente para fin de año será uno de los desafíos a seguir, sumado a la decoración del Local para darle un espíritu navideño e invitar, de esta manera, a los clientes para que realicen sus compras.

2.-Análisis de Mercado

En este punto analizaremos todo lo concerniente al mercado en el cual se va a instalar este emprendimiento, para lo cual repasaremos nuestra idea de negocio, seguido por un estudio del mercado, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se nos presentan.

2.a.- Idea de Negocio

La idea de negocio es el producto o servicio que quiero ofrecer al mercado, el medio para atraer a la clientela y obtener así beneficio económico. Constituye la oportunidad de negocio y lo que a la hora de llevarla a la realidad haga que tengamos éxito o no.

Pero no sólo basta con tener una buena idea, es necesario evaluarla y comprobar su viabilidad. Por ello, la primera parada del camino del

emprendedor es concretar la idea de negocio y describirla de la forma más precisa posible.

Una idea de negocio es la base de donde parte todo proyecto empresarial. La primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea en la que pensó tiene potencial de éxito y decidir, en función de esto, cuánto tiempo y esfuerzo invertir.

Algunos criterios que deberían considerarse para analizar el potencial de una idea:

- Investigación de mercado/Competencia/Proveedores/Sustitutos.
- Tamaño del mercado/Acceso a recursos claves
- Características del producto.
- Demanda potencial.
- Inversión requerida.
- Modelo de negocio, es decir, cómo la empresa genera, distribuye y captura valor del mercado.

Cuando estamos frente a una idea u oportunidad de negocio, además de lo establecido en puntos anteriores es necesario también estimar: tiempo de recupero de la inversión, punto de equilibrio, márgenes esperados y rentabilidad, realizar un buen análisis de los riesgos, aspectos vistos en el capítulo III.

2.b.- Estudio de Mercado

Si tuviéramos que definir qué es un estudio de mercado podríamos hacerlo diciendo que es una herramienta útil para enfocar un negocio y el proceso de examinar la viabilidad de un nuevo proyecto. Este tipo de estudios

nos ayudarán a entender a los clientes, a nuestros competidores y al mercado en sí mismo.

Para llevar este estudio, debemos llevar a cabo un análisis profundo del mercado.

Esto lo podemos hacer mediante un análisis que nos indica las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que puede llegar a tener nuestro negocio, es decir el denominado análisis FODA.

I. Análisis FODA

Este análisis es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia a emplear, que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve⁶.

⁶Thompson – Strickland, “Concepto y técnicas de la dirección y administración estratégicas”, Editorial Mc Graw – Hill, (México 1985)

Variables Internas	
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Cómodas instalaciones acorde a las necesidades del consumidor.2. Facilidad de acceso3. Personal capacitado para el servicio al cliente4. Zona estratégica de Negocio.5. Poca Competencia.6. Promociones y Publicidad.	<ol style="list-style-type: none">1. Costo de llevar a cabo el proyecto.2. Poca experiencia en el negocio
Variables Externas	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Contratos con restaurantes, instituciones educativas, y hoteles de la zona.2. Accesibilidad para gran cantidad de clientes potenciales.3. Incorporación de otros productos secundarios relacionados a la actividad. Por Ejemplo: Productos para mascotas.	<ol style="list-style-type: none">1. Crisis económica actual.2. Inestabilidad Política.3. Nuevos competidores4. Clima.

Fuente: Elaboración Propia.

“La Forrajera” se encuentra ubicada en calle San Martín 314, en pleno centro de la ciudad de San Miguel de Tucumán, una zona de fácil acceso y a la cual se puede llegar sin ningún tipo de problemas, ya sea a pie o en automóvil. Posee un local amplio acondicionado con todas las instalaciones básicas y necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.

El hecho de que las variables internas ya se encuentren analizadas en el capítulo II, nos permite concentrarnos ahora en las variables externas (oportunidades y amenazas).

Amenazas

En un estudio llevado a cabo por nosotros identificamos la existencia de pocos locales dedicados al mismo rubro, dentro del radio de 3 cuadras a la redonda.

1. GranDiet: Ubicado en calle Laprida al 186. Se trata de una franquicia ubicada en la provincia hace varios años. Como punto fuerte suyo, cuenta con gran variedad de granos, especias, y frutos secos. Además de ser una marca reconocida en forma nacional y con sucursales por todo el territorio de nuestra república. Esta franquicia posee productos específicos para hacer más llevadero el tratamiento de ciertas enfermedades como ser hipertensión, obesidad, celiaquía, diabetes, entre otras .Otra gran ventaja de esta marca, es que al vender en grandes cantidades ofrece alternativas de financiamiento, servicio que generalmente no ofrecen semillierías del medio local.

Como debilidades de esta marca podemos enumerar, sus costos más elevados en sueldos y cargas sociales del personal, y precios más altos a las de otras semillierías, por adicionar al precio de sus productos el nombre de su marca.

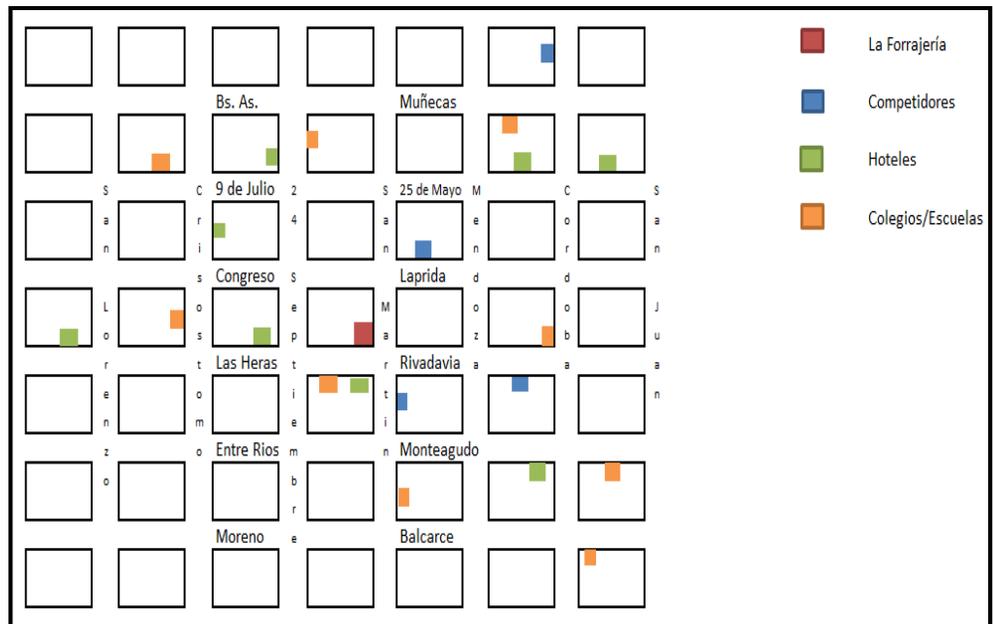
2. Almacén ubicado en calle Rivadavia al 200: Se dedica a la venta de todo tipo de artículos útiles para el hogar, ya que comercializa artículos de limpieza, posee panadería, y todo tipo de productos que puedan ser útiles en la casa de uno. Además como servicio adicional cuenta con productos de semilliería y alimentos balanceados para perros y gatos. Como mayor fortaleza del negocio este, encontramos la posibilidad de poder comprar además de productos similares a los nuestros otros productos que se pueden utilizar en nuestro hogar, lo cual significa una amenaza importante para nuestro emprendimiento.

Su debilidad está en la limpieza general del lugar y la poca variedad de sus productos.

3. Semillería “Los Alisos”: se encuentra ubicada en calle San Martín al 200. Se trata de una semillería nueva, que representa una competencia fuerte para nosotros al estar situada a tan solo una cuadra del local que tratamos en nuestro proyecto. Posee un local pequeño de ventas, el cual es atendido por un solo empleado. Como mayor fortaleza tiene su buena ubicación y precios similares a los nuestros, pero su principal desventaja, es la de poseer un local chico de pocas dimensiones, muchas veces pasa inadvertido, además de contar con una persona para la atención al público y manejo de efectivo.

Otros locales encontrados fuera del radio de 3 cuadras, pero dentro del centro de la ciudad, son semillerías y forrajearías ubicadas en:

- Crisóstomo Álvarez al 700.
- en la esquina de calle Las Piedras y Las Heras.
- En calle Santiago y Maipú.
- En calle Maipú al 400.
- En calle Córdoba al 600 (GrandDiet).



Fuente: Elaboración Propia

El factor climático juega un papel preponderante en el mercado en que nos movemos, debido a que las intensas sequias y/o las abundantes lluvias afectan mucho las cosechas de los productos que comercializamos. Observaciones del desempeño agrícola después de eventos climáticos extremos, han revelado que los efectos de los desastres climáticos están íntimamente relacionados con los niveles de biodiversidad. Por lo tanto el clima juega un papel fundamental en este tipo de mercados ya que ante una escasez de productos, aumenta el costo por la adquisición de los mismos

Oportunidades

1. Convenios: El acuerdo comercial o convenio⁷ es un acto recurrente a instancias del ámbito del comercio y que consiste justamente en el acuerdo que sellan dos o más partes acerca de un tema asociado al comercio. Como sabemos, el comercio se basa en la compra y venta de bienes y servicios que serán comercializados por quien los adquiere, precisamente, para obtener de ellos un rédito económico y por otra parte serán adquiridos por aquellos individuos que necesitan o gustan de los mismos. También es posible que los bienes se adquieran para ser revendidos o bien para utilizar sus materias primas en la confección de otros productos, entra tantas otras alternativas.

Debido a la zona comercial en que se encuentra el negocio, podríamos aprovechar y realizar convenios con distintos establecimientos que puedan requerir de la compra de nuestros productos entre esos establecimientos encontramos:

- Instituciones Educativas
- Restaurantes
- Hoteles
- Bares y Cafés.

⁷Consultas a bases de información, en Internet: <http://www.definicionabc.com>

Al realizar estos convenios nos aseguraríamos un nivel de ventas fijo por mes, con el cual generaríamos ingresos extras a los producidos por ventas en el local. Estos ingresos pueden convertirse en la principal fuente de entrada de dinero, si las ventas que se realizan son en gran magnitud, y mediante contratos a largo plazo. Para llevar adelante esto se necesita de productos de muy buena calidad, además de precios acordes a los volúmenes de compra que realizan nuestros clientes y un stock adecuado a las necesidades de nuestros clientes.

Otro aspecto que estamos considerando como oportunidad, es la futura incorporación al negocio de un servicio adicional, que sería la venta de productos relacionados con las mascotas. La idea sería que el cliente además de llevar el alimento para su mascota, disponga de elementos esenciales para el cuidado de la misma, como ser: collares, pipetas para pulgas y garrapatas, jaulas para aves, cepillos, etc.

Un tema q preocupa mucho a la sociedad en estos días, es la creciente inseguridad que azota a nuestra ciudad y a nuestro país. Esto no es ajeno al rubro elegido para hacer el proyecto, y se ve en la compra de animales de guardia y defensa. Esto benefició a nuestro rubro de manera determinante ya que la gente necesita alimentar a sus mascotas y es mejor comprar alimentos balanceados fraccionados a tener que prepararles algo en casa.

2. Promoción: Es una comunicación social, que busca afectar la conducta de los individuos. Consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.

Nuestro objetivo de promoción será:

- Aumentar las ventas en el corto plazo.
- Ayudar a aumentar la participación del mercado en el largo plazo
- Romper la lealtad de clientes de la competencia.

- Lograr mayores esfuerzos promocionales

Existen numerosas herramientas utilizadas en la promoción de ventas, entre otras: muestras, premios, premios a la fidelidad, descuentos por ventas en cantidades, etc.

2.c.- Conclusión

Después de haber hecho un análisis profundo del mercado y nuestros competidores, analizando las ventajas y desventajas del proyecto, llegamos a la conclusión de que debido a la poca competencia existente en la zona, la excelente ubicación comercial y la gran oportunidad de crecer a través de la implementación de convenios y actividades secundarias relacionadas al negocio, el proyecto analizado es viable y es conveniente llevarlo a cabo.

3.- Análisis del personal de la Organización

Resulta un punto fundamental en todo análisis de costos a la hora de la toma de decisiones, el ver cuánto, de los gastos de la empresa, se incurren en el personal afectado a la actividad. Para esto es necesario analizar el sueldo y las cargas sociales, la cantidad de horas trabajadas, las ventas realizadas por ese empleado, su aspecto personal a la hora de presentarse a trabajar y desenvolverse con los clientes, entre otras cosas.

Partimos de las estimaciones hechas en el capítulo III, teniendo un empleado jornada completa, dedicado solo a la parte de atención al público. La jornada laboral es de 8 horas (de 9:30 a 13:30 y de 17:30 a 21:30). Los gastos en sueldos y cargas sociales ascienden a \$10.668 por mes, lo que significan más de un 40% de los costos fijos mensuales. Por este motivo analizaremos las diferentes posibilidades para optimizar los costos ya sea, prescindiendo, o no de ese empleado, o trabajar media jornada, o qué beneficios puede incurrirle al negocio la presencia de los mismos, y analizar luego la posibilidad

de incorporar otro empleado para la atención al público o uno encargado de la parte de las compras y ventas a domicilio.

3.a.- Políticas para disminuir de los Costos

I.Posibilidad de prescindir del empleado:

En primer lugar analizaremos el beneficio que trae consigo el tener un empleado. En los primeros meses de vida de un emprendimiento, es sabido que el volumen de ventas es bajo, debido a que primero la empresa tiene que instalarse en el mercado, establecer un vínculo con los clientes, conocer el negocio, ampliar su cartera de proveedores para conseguir precios más bajos, etc. Todas estas aristas son las que llevan al crecimiento de una empresa, y en este sentido “La Forrajería” no será la excepción.

Para el volumen de ventas estimado, creemos que el contar con un empleado (además del dueño del negocio) para la atención al público, será más que suficiente en los primeros meses. Como dijimos el costo promedio mensual es de \$10.668, mientras que las ventas mensuales son \$60.000 para un escenario normal. Si no contáramos con ese empleado las ventas disminuirían considerablemente, ya que los clientes en lugar de hacer largas colas por una atención deficiente, preferirán caminar un poco más hasta encontrarse con alguien que los atiende como corresponde. Por tal motivo creemos que las ventas disminuirían un 45% si esto ocurriese.

	Valores Normales	Disminución 45%	Valores Ajustados
Ventas	60.000,00	-26.400,00	33.600,00
Costos Variables	-29.150,00	12.826,00	-16.324,00
Contribucion Marginal	30.850,00	-	17.276,00
Costos Fijos	-23.331,69	10.668,00	-12.663,69
Resultado	7.518,31		4.612,31

De esta manera vemos que deshacernos del empleado no incurre en un beneficio para el Negocio. La disminución del 45% en las ventas trae consigo una disminución en los costos variables. A su vez los costos fijos disminuyen por el hecho de prescindir de ese empleado, pero dicha disminución no llega a ser suficiente como para neutralizar las bajas en las ventas.

Determinado que la necesidad de contar con una persona como parte del personal de la empresa, no solo es necesario, sino provechoso, ahora analizaremos cuáles son las opciones para disminuir los costos del mismo.

II. Posibilidad de Trabajos por Media Jornada

El hecho de tener un solo empleado jornada completa, puede incurrir en un riesgo ya que, en caso de enfermedades, licencias o vacaciones, no se podrá contratar a alguien para que cubra su puesto y esto producirá un gran perjuicio para el negocio, tanto en lo económico como en lo organizacional. El hecho de contar con dos personas media jornada, hace más sencilla esta cuestión, ya que ante la ausencia de uno puede ser reemplazado por el otro, el cual, a su vez, podrá intercambiar el turno o cobrar la remuneración que le correspondía al faltante.

Ahora bien, analicemos cuáles serían los costos de esta política, si se incrementan o disminuyen los mismos. Según datos sacados de la página del FAECYS⁸ (Federación Argentina de Empleados de Comercios y Servicios), el sueldo neto a cobrar básico en la escala salarial de un empleado de comercio, vendedor y sin antigüedad, ronda entre los \$7.750. Junto con las cargas sociales el mismo asciende a unos \$9.850 mensuales. A estos sueldos si les agregamos la parte del SAC proporcional, nos dan como resultado los \$10.668 estimados.

El costo de un empleado trabajando media Jornada (según página del FAECYS), es exactamente la mitad que de uno jornada completa. Por tal

⁸Consultas a bases de datos de información, en Internet; <http://www.faecys.org.ar/>

motivo, tener un empleado por todo el tiempo necesario o dos por la mitad del tiempo, resulta indiferente desde el punto de vista de los costos en los que se incurren para adquirir sus servicios, pero presentan un gran beneficio desde el punto de vista organizacional, como vimos antes, y esto puede acarrear en una optimización de los costos.

Cuando hablamos de optimización de costos nos referimos a que el nivel de ausentismo de un empleado promedio es del 3%⁹, según cifras oficiales, esto implica que a un empleado se le estaría pagando por aquellas horas no trabajadas, cosa que al tener la posibilidad incorporar otra persona con el régimen de las medias jornadas, este costo improductivo podría suprimirse. Analicemos la siguiente situación:

	<u>Horas de Trabajo</u>
Jornada diaria (hs)	8
Jornada semanal (6 días)	48
Jornada mensual (25 días)	200
Jornada anual (12 meses)	2.400
	<u>Importe</u>
Sueldo y Cs Soc Mensual	\$ 10.668,00
Remuneración por Hora	\$ 53,34
Ausentismo Anual en hs (3%)	72
Pérdida Anual por Ausentismo	\$ 3.840,48

En este análisis queda evidenciado, que la posibilidad de incorporar dos empleados de medio tiempo, trae consigo una optimización de costos. Esto se debe a que al tener un solo empleado incurriremos en costos por el ausentismo del mismo, a razón de \$3.840,48 anuales, ya que los días en los cuales estos entran en licencia por enfermedad u otras contingencias el sueldo debe ser pagado igual, a pesar de que no se presenten en el lugar de trabajo.

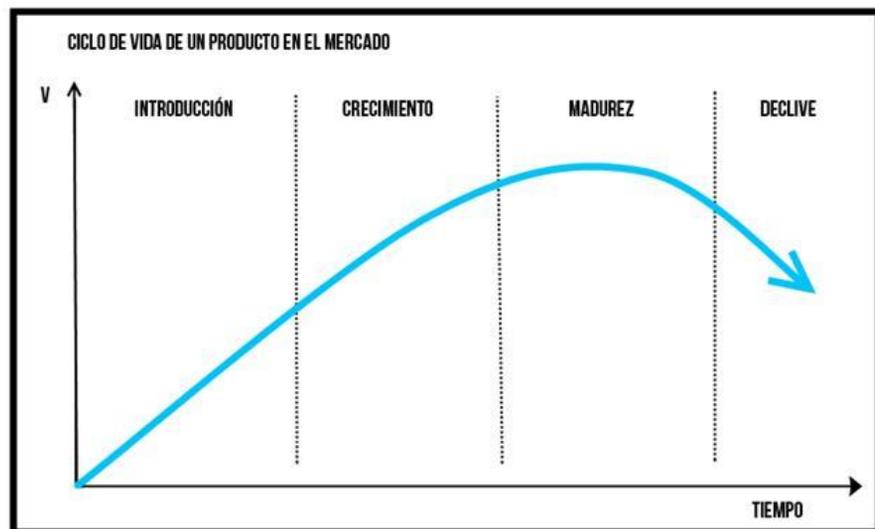
⁹Consulta a bases de datos información, en Internet, <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas>

Este costo queda suprimido cuando tenemos la posibilidad de reemplazar la inasistencia por el turno del otro empleado, de esta manera nos garantizamos que el rendimiento de las horas trabajadas en la empresa sea de un 100%.

Analizado estas dos opciones creemos sin dudas que la segunda incurre mayores beneficios para la empresa, ya que no solo se optimizan los costos, sino que también a nivel administrativo y organizacional la empresa encuentra un equilibrio que no hubiera encontrado con las otras alternativas puestas en bajo análisis.

3.b.- Posibilidad de Incorporar un Cadete

En la medida en la que el negocio se establezca, adapte a la zona comercial y la demanda de los clientes, las ventas irán aumentando paulatinamente, hasta llegar un punto en el cual se estancarán. Ese es el punto máximo de capacidad de ventas para la empresa en ese mercado.



Fuente: elaboración propia

Como no queremos conformarnos con poco, buscaremos acaparar un mercado mayor para poder superar ese estancamiento propuesto en el nivel máximo. Para esto nos avocaremos a las ventas a domicilio. Este mercado resulta muy ventajoso para aquellos clientes que disfrutan de nuestros productos pero por una cuestión de cercanía o comodidad se conforman con adquirir los mismos en otro lado.

Este empleado no estará solo avocado a este tipo de clientes, sino que también se encargará de aquellos establecimientos mediante los cuales se puedan realizar acuerdos, como ser bares, restaurantes, hoteles, colegios, etc.

Las decisiones a tomar se basarán en la posibilidad de incorporar el cadete como empleado dentro de la organización o la de terciarizar el servicio. En este sentido analizaremos las dos variantes:

I. Posibilidad de Incorporar el Empleado:

Ya acabamos de ver el elevado costo que suele ser incorporar un empleado, en este sentido un cadete extra estaría cobrando el mismo sueldo, ya que trabajaría la misma cantidad de horas. Además de los sueldos se tendrán que analizar otros costos adicionales como ser la amortización por compra de una motocicleta para los traslados, el mantenimiento de la misma, patentamiento, combustible, etc.

Ahora bien, pasemos en limpio cuáles serían los costos adicionales por la incorporación del cadete:

CADETE		
Costos Adicionales	Importe Anual	Costo Promedio Mensual
Sueldos	\$ 128.016,00	\$ 10.668,00
Combustibles	\$ 8.400,00	\$ 700,00
Amortización Moto	\$ 2.800,00	\$ 233,33
Patente	\$ 2.300,00	\$ 191,67
Mantenimiento	\$ 1.800,00	\$ 150,00
Total	\$ 143.316,00	\$ 11.943,00

Aquí vemos que el promedio mensual de los costos asciende a \$11.943. Por ende para que la contratación del cadete sea rentable, la utilidad marginal sobre las ventas tiene que cubrir ese importe, de lo contrario el empleado no producirá ganancias para el negocio. Por tal motivo el análisis a realizar, para un escenario normal, es el siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio del Cadete} == \frac{11.943}{1 - (29.150 / 60.000)} = \$23.227,88$$

	Punto Equilibrio	Valores Normales	Nuevo Nivel Vtas
Ventas	23.227,88	60.000,00	83.227,88
Costos Variables	-11.284,88	-29.150,00	-40.434,88
Contribucion Marginal	11.943,00	30.850,00	42.793,00
Costos Fijos Adicionales	-11.943,00	-23.331,69	-35.274,69
Resultado	-	7.518,31	7.518,31

Porcentaje s/Nivel Normal 39%

Como vemos en este cuadro, y en función a los datos extraídos de capítulos anteriores, podemos ver que, si los costos fijos adicionales ascienden a \$11.943, el nivel de equilibrio de las ventas para un escenario normal será de \$23.227,88.

Este es un importe un tanto elevado ya que representan un 39% aproximadamente, del nivel de ventas normal de la empresa por mes (\$60.000). De esta manera el nuevo nivel de ventas mensuales para que sea productivo la incorporación del cadete sería de \$83.227,88. Es decir que este empleado deberá generar más del 28% de las ventas totales del negocio para que valga su contratación.

	<u>Ventas</u>
Nivel Normal	\$ 60.000,00
Adicional	\$ 23.227,88
Nuevo Total	\$ 83.227,88
Ventas Equilib	\$ 23.227,88
Porcentaje s/Total	28%

II. Posibilidad de Terciarizar el Servicio

Es sabido que el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (Monotributo) es un gran beneficio para aquellos que tienen que atender sus obligaciones impositivas. La posibilidad de tener que afrontar gran parte de sus impuestos mediante un pago único mensual, reviste grandes réditos no solo en la simplicidad, sino también en lo económico. Es por eso que como empleadores se nos presenta una gran oportunidad el poder incorporar los servicios de un tercero que se encuentre incluido en el Régimen Simplificado.

De esta manera, al pagar sólo por los servicios prestados, nos estaríamos ahorrando los costos de las cargas previsionales, ya que él se haría cargo las mismas mediante el pago del monotributo, como así también nos ahorraríamos costos relacionados con la compra de la motocicleta (la patente, amortizaciones y las reparaciones), en cambio los gastos del combustible irían por cuenta nuestra. En este sentido el sueldo básico, neto de contribuciones y de SAC proporcional, habíamos dicho que rondaba los \$7.750, más los gastos de combustibles, los gastos fijos serían los siguientes:

CADETE		
Costos Adicionales	Importe Anual	Costo Prom. Mensual
Sueldos	\$ 100.750,00	\$ 8.395,83
Combustibles	\$ 8.400,00	\$ 700,00
Total	\$ 109.150,00	\$ 9.095,83

En este sentido vemos que los costos disminuyen comparación de la alternativa anterior, pero en este caso, además de pagarle un importe fijo por los servicios, también se pagará un plus de un 3% por cada producto vendido, lo que dejará una contribución marginal del 48%. En vistas de estas estimaciones las ventas de equilibrio que debe realizar el cadete serían las siguientes:

Punto de Equilibrio del $\frac{9.095,83}{1 - ((29.150+1.800)/60.000)}$ Cadete=18.786,57

	Punto Equilibrio	Valores Normales	Nuevo Nivel Vtas
Ventas	18.786,57	60.000,00	78.786,57
Costos Variables	-9.690,74	-29.150,00	-38.840,74
Contribucion Marginal	9.095,83	30.850,00	39.945,83
Costos Fijos Adicionales	-9.095,83	-23.331,69	-32.427,52
Resultado	-	7.518,31	7.518,31
Porcentaje s/Nivel Normal	31%		

Queda en evidencia que los costos fijos disminuyen considerablemente, de \$11.943 a \$9.095,83 y, que a pesar de que la contribución marginal disminuye (de 51% a 48%) por las regalías pagadas al tercero, las cuales incurren un costo variable, el nivel de ventas resulta ser menor en esta segunda alternativa. Sin más que objetar queda claro que en

este caso se tienen que vender menos para alcanzar el nivel mínimo de ventas en la cual la contratación de un empleado resulta redituables (24% en vez de 28%).

	<u>Ventas</u>
Nivel Normal	\$ 60.000,00
Adicional	\$ 18.786,57
Nuevo Total	\$ 78.786,57
Ventas Equilib	\$ 18.786,57
Porcentaje s/Total	24%

3.c.- Conclusión

De estos Análisis sobre el Personal podemos concluir, que no siempre tener menos empleados por ahorrar costos implica un aumento en las ganancias, sino que tal vez la reorganización de los mismos sea la clave; como así también el hecho de contratar un empleado más no va a significar más ventas, por el contrario se tiene que analizar cuantas ventas tiene que brindar ese empleado para que resulten en un beneficio para la organización.

4.- Análisis de una Nueva Línea de Producto

Partiendo del análisis de las ventas, los costos variables y los costos fijos, plasmado en el estado de resultado según el modelo de costeo variable, planteado en el capítulo 3, evaluaremos la posibilidad de ofrecer otro u otros productos en nuestras góndolas que nos lleven a incrementar las ventas anuales para obtener una mayor utilidad neta.

Es por esto, que decidimos analizar la venta de un nuevo bien complementario, de fácil comercialización.

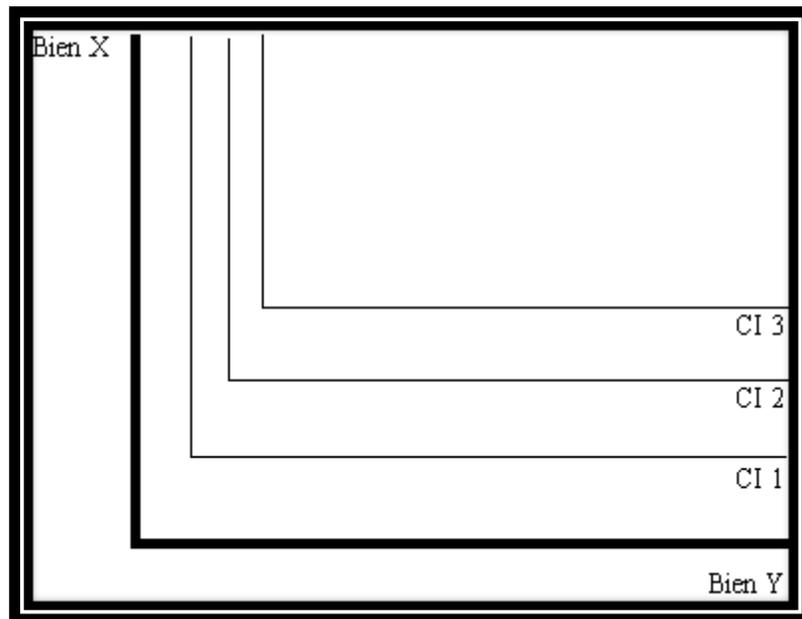
En este sentido, en mercadotecnia y microeconomía, un bien complementario¹⁰ es un bien que depende de otro y estos, a su vez, dependen del primero. Debido a esta relación, cuando sube el precio de uno de los bienes, disminuye la demanda del otro.

Entre los factores que determinan la demanda de un producto se encuentra el precio de los otros productos. Según como sea esta influencia se distinguen bienes complementarios y bienes sustitutivos.

Dos bienes son complementarios perfectos cuando ambos tienen que ser usados o consumidos de manera simultánea, el ejemplo más típico que se suele presentar es el de los zapatos del pie izquierdo y zapatos de pie derecho, de ambos bienes se dice que son complementarios perfectos en tanto en cuanto no se utiliza un zapato derecho sin a la vez usar también un zapato del pie izquierdo. La característica más importante de estos bienes es que el usuario prefiere consumirlos en proporciones fijas.

Técnicamente los bienes complementarios perfectos se reconocen por sus curvas de indiferencia tiene forma de "L" o lo que es lo mismo forman un ángulo recto. En el mundo real casi ningún bien es complementario perfecto de otro. Lo más normal es que las curvas de indiferencia están combadas hacia dentro, pero no tanto como para ser ángulos rectos.

¹⁰Foguet Santiago, Materia: Economía I, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T (Tucumán,, 2014)



Fuente: propia elaboración.

Por otro lado cabe destacar que, la elasticidad cruzada de la demanda de bienes complementarios es negativa. La elasticidad cruzada de la demanda mide la relación existente entre la cantidad demandada de un bien "A" y el precio de otro bien "B", y muestra la variación porcentual del cambio en cantidad demandada dividida entre la variación porcentual del precio, si ambas variaciones, como es el caso de los bienes complementarios tiene distinto signo, la elasticidad cruzada tendrá signo negativo.

Para nuestro proyecto elegimos que la venta de yogurt y/o leche podría sumarse a la lista de los productos ofrecidos, ya que sería un bien complementario de los cereales.

En el próximo cuadro mostraremos los diferentes tipos de productos, detalles de los mismos, precios de costo y precios de venta:

Producto	Marca	Detalle	Precio de Costo	Precio de Venta
yogurt	Sancor	Pote - 190 grs	\$ 3,75	\$ 6,49
yogurt	Sancor	Sache - 1 lts	\$ 9,50	\$ 15,50
leche	La Serenisima	Sachet - 1lts - descremada	\$ 5,45	\$ 9,75
leche	La Serenisima	Sachet - 1lts - entera	\$ 11,38	\$ 17,15

Realizando una proyección de ventas diarias de los nuevos productos:

PRODUCTOS	Cant. Promedio	Precio de Venta	Venta Diaria
Yogurt - pote 190 grs	5	\$ 6,49	\$ 32,45
Yogurt - sachet 1 lts	8	\$ 15,50	\$ 124,00
Leche - sachet 1 lts desc.	5	\$ 9,75	\$ 48,75
Leche - sachet 1 lts entera	4	\$ 17,15	\$ 68,60
Venta Total Diaria			\$ 273,80

Incrementando de esta manera las ventas mensuales:

Ventas Promedio (Mensual)	Nuevas Ventas Promedio (Mensual)	Incremento	
		\$	%
\$ 60.000,00	\$ 66.845,00	\$ 6.845,00	11%

Por otra parte los costos variables mensuales estarían compuestos de la siguiente manera:

Concepto	Descripción	Importes Originales	Importes Nuevos
Mercadería	Semillas y Especies	2.875,00	2.875,00
	Legumbres y Harinas	1.600,00	1.600,00
	Cereales	1.775,00	1.775,00
	Frutas Desecadas	7.650,00	7.650,00
	Alimento para Animales	6.525,00	6.525,00
	Snacks y Golosinas	3.525,00	3.525,00
	Celíacos	680,00	680,00
	Lacteos	0	4.188,00
Bolsas y Envases	Bolsas y Envases	2.420,00	2.420,00
Impuestos	Impuestos promedios	2.100,00	2.100,00
Total Costos Variables		29.150,00	33.338,00

Por último el estado de resultado por costeo variable se expresaría en forma comparativa a la situación original, de la siguiente forma:

EERR	BASE	NUEVO	VARIACION	
			\$	%
Ventas	750.545,45	836.170,18	85.624,73	11%
Costo Variable	-364.640,00	-417.028,07	-52.388,07	14%
Contribucion Marginal	385.905,45	419.142,11	33.236,66	9%
Costos Fijos	-279.980,28	-279.980,28	-	0%
Resultado	105.925,18	139.161,84	33.236,66	31%

4.a.- Conclusión

La incorporación a las góndolas de nuevos bienes complementarios a los cereales, como ser en yogurt y leche, incrementarían las ventas en un 11% anual, y los costos variables en 14%, manteniéndose sin variación los costos fijos y generando una variación positiva anual en un 31% con respecto a la situación inicial.

5.- Análisis de la Expansión de Negocio

Siendo optimista luego de todos los análisis desarrollados y las conclusiones a las que fuimos llegando, podemos ilusionarnos con un buen porvenir. A medida que pase el tiempo y el negocio se expanda a través de mayores líneas de productos, de publicidad, empleados y demás, llegará el tiempo de plantearse la posibilidad de abrir una nueva sucursal en otro punto de venta.

Una de las primeras cuestiones que debemos plantearnos a la hora de montar un nuevo negocio será si debemos alquilar o comprar el local comercial.

En la decisión final de comprar o alquilar el local comercial influye considerablemente el capital que deberíamos invertir, lo que conlleva un gran riesgo al que debemos saber si estamos en condiciones de afrontar.

No obstante, a la hora de tomar una decisión debemos conocer bien las ventajas y desventajas que tiene una y otra opción.

5.a.- Alquilar el local comercial

I. Ventajas

- Flexibilidad: no nos comprometemos a fijar la localización en un lugar determinado y podremos movernos relativamente fácil cuando se desee.
- Menos responsabilidades en mantenimiento y seguridad del local: normalmente será el propietario quien es responsable de estas cuestiones.
- No estaremos vinculados a un crédito hipotecario: Para la compra del local necesitaremos de un capital de grandes magnitudes, por lo cual deberemos pedir un préstamo en un banco, quien después de cumplir una serie de requisitos lo otorgara a una cierta tasa de interés activa.

- Reduce la inversión inicial y los riesgos: Cuando compras un local debes hacer un pago inicial bastante grande aparte de los años de hipoteca que se hayan fijado.

II.Desventajas

- A no ser que consigamos un alquiler cuya salida esté a nuestro favor, estaremos obligados a completar el pago de un mínimo de meses, como garantía, aún abandonando antes el local.
- No incrementamos los activos del negocio, ya que, a diferencia de la compra, tendremos que pagar permanentemente un monto como renta por un activo que nunca será nuestro. En el caso nuestro el alquiler está fijado en \$8000.
- Seguimos manteniendo ciertas responsabilidades con el equipamiento. Esta responsabilidad dependerá de lo acordado en el contrato de alquiler.
- En caso de reformas o mejoras en el local perderemos la inversión en el momento que dejemos el local, siempre que el locador no se haga cargo de ella.

5.b.- Comprar un local

I.Ventajas

- Supone un activo tangible que se puede tomar como una inversión a largo plazo.
- Los costos son fijos, sin que se añada el incremento que al inicio de cada año se le suma a los alquileres.
- Dependiendo del tamaño del local que se compra se podría subalquilar parte del local y obtener así ingresos extra.
- Tendremos más libertad si decidimos vender el local o alquilarlo. Podremos disponer del local, en caso de querer de cambiar el rubro del negocio, o en caso de querer venderlo.

II. Desventajas

- Te responsabilizas de todas las reparaciones y el mantenimiento del local.
- No hay flexibilidad de espacio: puede que con el tiempo necesitemos ampliar el negocio y el local que compramos se quede pequeño o puede que con la experiencia nos demos cuenta que hay zonas mejores para el tipo de local.
- Necesitamos un mayor flujo de efectivo al inicio.

5.c.- Contrato de Leasing

Otra alternativa a analizar es la de realizar un contrato de alquiler con opción de compra, también llamado “contrato de leasing”.

El Leasing es un contrato mediante el cual el Dador, quien es el titular del bien, conviene transferir al Tomador, que es quien utilizará el bien y tendrá el derecho a compra, la tenencia de un bien cierto y determinado para su uso y goce, contra el pago de un canon y le confiere una opción de compra por un determinado precio. Es una alternativa que nos puede beneficiar debido a que es un instrumento de largo plazo que permite financiar el uso de un bien sin tener que desembolsar importantes sumas de dinero al inicio del contrato. Además permite financiar los servicios y accesorios necesarios para el diseño, instalación y puesta en marcha hasta la puesta a disposición del bien. A esto se le suman sus beneficios impositivos, operativos y financieros frente a otras opciones de financiamiento. El contrato de Leasing posee una opción de compra que el contrato de alquiler no posee. El precio de dicha opción debe estar fijado en el contrato o bien ser determinado según procedimientos o pautas previamente acordadas¹¹.

Las ventajas de un contrato de leasing son similares a la de los alquileres ya que los cánones que se abonan funcionan de la misma manera

¹¹Consultas a bases de información, en Internet: <http://cgmleasing.com.ar>

que un alquiler. La gran ventaja que tiene sobre éstos es que al momento de finalización del contrato se puede optar por la compra del mismo o no. Su gran desventaja versa sobre el hecho que finalizado el contrato del mismo este no puede ser renovado, lo que implica un límite importante en cuanto al tiempo de vida del negocio en esa ubicación.

5.d.- Análisis de Posibilidades

Teniendo en cuenta que tengamos la posibilidad de alquilar un local de las mismas características a las nuestras a \$8.000 o de comprar un inmueble en una zona céntrica valuado a unos \$500.000, analizaremos en que caso conviene cada alternativa.

La gran desventaja de realizar la inversión de comprar es que difícilmente dispongamos de ese monto de capital en algún momento de nuestro emprendimiento, por lo que deberemos recurrir a fuentes de financiación externa para poder alcanzar ese monto. Hoy en día los diferentes establecimientos financieros, prestan dinero a una tasa aproximada al 3,25% mensual. En este caso la cuota debería ser de aproximadamente unos \$7.750 para que sumando al interés lleguemos al monto mensual de \$8.000 igual que los alquileres.

En este sentido deberían pasar casi 20 años para poder hacer frente al financiamiento de la inversión. Además, hay que tener en cuenta que no es sencillo encontrar una fuente de financiamiento, que nos facilite ese elevado capital, sabiendo que somos un negocio comercial pequeño.

5.e.- Conclusión

Si uno piensa a largo plazo, y con objetivos de instalarse definitivamente en un sector, la mejor opción resulta la de comprar el inmueble. Esto traería beneficios desde el punto de vista contable, ya que incorporaríamos un activo y eliminaríamos un egreso como son los alquileres; y desde el punto de vista de los costos ya que disminuiríamos algunos costos

fijos, es decir, de tener gastos elevados por los alquileres, pasaríamos a tener gastos significativamente menores como los intereses por la financiación. Lo complicado de esta alternativa es conseguir la fuente de financiamiento para afrontar la inversión.

Si uno piensa al corto plazo, la posibilidad de alquilar sería la más conveniente, ya que nos daría la flexibilidad como para cerrar el negocio ante cualquier inconveniente, o cambiar la ubicación del mismo. El gran inconveniente es que el gasto por los alquileres será un costo fijo todos los meses, y se dependerá de la buena voluntad del locador a la hora de renovar el contrato de alquiler.

CONCLUSIÓN FINAL

Ante la posibilidad de contar con un Local comercial propio, el cual, por la situación económica del país y el comercio en general, se encontraba desalquilado, decidimos que era la hora de invertir en un negocio. Antes de tomar dicha decisión realizamos un análisis de la situación económica del país y del contexto social en el cual nos encontramos, decidimos que la mejor opción era invertir en un local que comercialice bienes inferiores, como ser una “Forrajería”.

Establecimos nuestros objetivos, incorporamos una amplia línea de productos, establecimos relaciones con nuestros proveedores, y definimos las necesidades de nuestros clientes. Todos estos pasos previos fueron fundamentales para la organización del negocio y tener un panorama claro con los pasos a seguir a futuro.

Más allá de todo, necesitábamos saber si este emprendimiento era viable. Para ello estimamos las ventas en función a los datos que recogimos, y los costos de los productos en función a los listados de precios de los proveedores, a su vez establecimos los costos fijos incurridos y en función a esto sacamos los promedios mensuales. Con

todos los datos a disposición armamos un estado de resultado y vimos con buenos ojos la viabilidad del negocio.

Calculadas las ganancias para diferentes escenarios, nos planteamos diferentes posibilidades para fomentar las ventas, obtener mayores ingresos y optimizar los costos. Gracias a esto hemos encontrado diferentes formas para obtener mayores resultados.

Por último, y una vez de realizados todos los análisis, concluimos que invertir en un negocio como “La Forrajería”, resulta altamente rentable por la utilidad marginal los productos que se comercializan. La parte inicial es la más complicada hasta que el negocio pueda establecerse en el mercado. Para esto la captación de los clientes al inicio será fundamental, mediante la buena atención y la calidad del producto.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

A) General:

- YARDIN, Ramón Amaro, El Análisis Marginal, 2ª Edición, Editorial Buyatti, (Buenos Aires, 2010)

B) Especial:

- GIMENEZ, Carlos M., Costos para Empresarios, (Buenos Aires, 2010).
- THOMPSON, STRICKLAND, “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas”, Editorial Mc Graw-Hill, (México, 1985).

C) Otras publicaciones:

- DEL CARRIL, Juan Carlos; DE MARCO, Myriam Y OTROS, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, (San Miguel de Tucumán, 2008).
- ECONOMÍA II, Cuadernillo de Lecturas “Modelos de Consumo”, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T.,(Tucumán, 2014).
- FOGUET, Santiago, Materia: Economía I, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., (Tucumán, 2014).
- Consultas en Internet: www.mysconsultores.com(enero 2015)
- Consultas a Base de Información, en Internet: www.wikipedia.org, (enero del2015).

INDICE

PRÓLOGO	- 3 -
---------------	-------

CAPITULO I

ANALISIS ECONOMICO Y SOCIAL

1.-Análisis Económico	- 5 -
2.- Análisis Social.....	- 12 -
3.- Conclusión	- 15 -

CAPITULO II

EL NEGOCIO

1.- El Negocio	- 18 -
2.- Visión – Misión – Objetivos	- 17 -
3.- Los Productos	- 19 -
4.- Clientes y Proveedores	- 22 -

CAPITULO III

ANALISIS MARGINAL

1.- Modelos de Costeo.....	- 26 -
1.a.- Costeo Completo	- 28 -
1.b.- Costeo Variable	- 28 -
2.- Análisis de los Indicadores.....	- 32 -
2.a.- Punto de Equilibrio	- 32 -
2.b.- Punto de Cierre.....	- 33 -
2.c.- Contribucion Marginal	- 34 -
3.- Aplicación de conceptos teóricos.....	- 34 -
3.a.- Ingresos por Ventas:	- 34 -
3.b.- Costos Variables:	- 37 -
3.c.- Costos Fijos:	- 37 -
3.d.- Contribucion Marginal:.....	- 40 -
3.e.- Estados de Resultado:	- 40 -
3.f.- Punto de Equilibrio:.....	- 42 -

3.g.- Punto de Cierre:..... - 43 -

CAPITULO IV

TOMA DE DECISIONES

1.- Análisis de Rendimientos Anuales..... - 44 -
 1.a.- Meses de Bajo Rendimiento (Enero y Febrero):..... - 44 -
 1.b.- Meses de Rendimiento Normal (Mayo, Junio, Agosto, Octubre y Noviembre):..... - 48 -
 1.c.- Meses de Alto Rendimiento (Marzo, Abril, Julio, Septiembre y Diciembre): - 52 -
2.- Análisis de Mercado - 55 -
 2.a.- Idea de Negocio - 55 -
 2.b.- Estudio de Mercado - 56 -
 2.c.- Conclusión..... - 63 -
3.- Análisis del personal de la Organización - 63 -
 3.a.- Políticas para disminuir de los Costos - 64 -
 3.b.- Posibilidad de Incorporar un Cadete - 67 -
 3.c.- Conclusión..... - 72 -
4.- Análisis de una Nueva Línea de Producto - 72 -
 4.a.- Conclusión - 76 -
5.- Análisis de la Expansión de Negocio..... - 77 -
 5.a.- Alquilar el local comercial..... - 77 -
 5.b.- Comprar un local - 78 -
 5.c.- Contrato de Leasing - 79 -
 5.d.- Análisis de las Posibilidades - 80 -
 5.e.- Conclusión - 80 -

CONCLUSIÓN FINAL - 82 -
INDICE BIBLIOGRAFICO..... - 84 -
INDICE - 85 -