



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PROYECTO DE INVERSIÓN DE UNA PANADERÍA- PASTELERÍA

Autores: Di Marco, Leandro
Gabellini Castro, María Emilia

Director: Jándula, Rafael

2013

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

En el trabajo presentado se realiza un profundo análisis utilizando diferentes métodos y herramientas que ayudan a tomar una decisión de inversión para un determinado proyecto. Dicho proyecto estudiado es una panadería y pastelería ubicada en el Barrio Norte de la ciudad de San Miguel de Tucumán. El análisis brinda una visión mas clara con respecto a la viabilidad del negocio.

La idea del proyecto consiste en una panadería y pastelería denominada “La Boutique del Sabor” que buscará diferenciarse en el rubro con una excelente calidad de los productos ofrecidos sin perder de vista la buena atención, satisfaciendo así de la mejor manera el público objetivo.

En lo que respecta a un análisis cualitativo se realizo un estudio del ambiente interno y externo, es decir, se hizo una evaluación del proyecto para poder conocer los puntos fuertes y débiles con lo que cuenta y para saber además en que situación se encuentra el mercado para poder sacar el mejor provecho posible.

En suma a todo lo anterior, se elaboró un estudio cuantitativo para evaluar ciertos indicadores financieros que determinan la factibilidad económica del proyecto de inversión. Con lo cual pudimos llegar a la conclusión que es un negocio con una alta rentabilidad y con amplias posibilidades de crecimiento y expansión.

PRÓLOGO

En el presente trabajo se plantea la inversión en un micro-emprendimiento vinculado a la instalación y puesta en marcha de una panadería–pastelería. Se trata de un negocio llevado a cabo por una sociedad de hecho integrada por dos socios.

Este negocio se presenta como viable dado que el rubro elegido se caracteriza por elaborar productos de consumo masivo como lo es el pan y de creciente demanda, en el caso de la pastelería.

Se trata de un estudio detallado del rubro en cual se define el origen de la panadería-pastelería y algunos conceptos básicos. Además, todo lo atinente a las cuestiones legales referidas a la puesta en marcha de una sociedad de hecho, así como los aspectos impositivos en los que se encuadra esta sociedad. Asimismo, se analizan las fortalezas y debilidades que pudieran presentarse en el negocio propuesto. También se estudian las cuestiones relacionadas con su implementación como la inversión inicial, los costos de producción y ventas estimadas. Finalmente, se estima una proyección para determinar los flujos de fondos futuros para prever de alguna manera, si el negocio resulta rentable o no, analizando los valores del valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el período de recupero de la inversión (PRI) y el índice de rentabilidad (IR).

Se agradece al C.P.N Rafael Jándula, profesor de la asignatura Costos de la Universidad Nacional de Tucumán quien con impecable solvencia profesional guió con generosidad, el presente proceso de investigación.

CAPITULO I

PANADERÍA Y PASTELERÍA

Sumario 1.- Definición de panadería. 2.- Definición de pastelería.
3.- Origen del pan. 4.- Origen de la pastelería. 5.- Las primeras pastelerías.

1. Definición de panadería

Panadería es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también, de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa. Una panadería puede vender



entonces, además de pan, facturas, galletas y galletitas, masas finas, tortas, muffins, masa para pizzas, tartas y en algunos casos también, comidas saladas.

Los elementos que se utilizan en una panadería suelen estar relacionados con la masa, es decir, harinas; azúcares; agentes leudantes; líquidos grasos o no grasos; manteca o margarina; saborizantes; especias; conservantes y todo tipo de productos de repostería que sirven principalmente, para decoración.

“Una de las características más importantes de una panadería es la frescura de los productos ya que los mismos son elaborados y vendidos en el mismo día (de modo contrario, muchos de ellos se endurecen y pierden sabor con el tiempo).”¹

La panadería es uno de los locales más tradicionales y populares ya que los productos que allí se encuentran son de gran variedad y pueden estar entre los más baratos del mercado (especialmente cuando se habla del pan). Sin embargo, una panadería puede vender además, productos de alta calidad y exquisitos como son las tortas o las masas finas.

El estilo de la panadería como local ha ido variando con el tiempo. En este sentido, hoy podemos encontrar muchos establecimientos panaderos que elaboran su propia producción (lo cual se da en la mayoría de los casos), mientras otros, sólo se encargan de poner en venta productos que son elaborados en una planta mayor o en otra panadería. En el primer caso, el local de venta al público está acompañado por una fábrica (cuadra) que se ubica inmediatamente a continuación del mismo y donde se preparan la totalidad de los productos a vender.

Asimismo, las panaderías en la actualidad han sabido atraer nuevos y más numerosos clientes al integrar un sistema de autoservicio en el cual los consumidores eligen por sí mismos los productos. También, muchas de ellas, incluyen hoy en día mesas y sillas que hacen las veces de cafetería y, desde las cuales, se pueden disfrutar sus productos.

2. Definición de pastelería

El término repostería es el que se utiliza para denominar al tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción y decoración de platos y piezas dulces tales como tortas, pasteles, galletas, budines y

¹ Consulta en Internet: www.definicionabc.com, (septiembre 2013).

muchas más. La repostería también puede ser conocida como pastelería y dentro de ella, se encuentran un sinnúmero de áreas específicas de acuerdo con el tipo de producto.

La repostería como actividad gastronómica existe entre los hombres desde tiempos inmemoriales. Muchos de los postres que conocemos hoy en día son evoluciones modernas de recetas antiguas y muy comunes, en diferentes regiones del planeta. Sin embargo, la historia de la repostería o de la pastelería no habría sido lo que es hoy, si no fuera por los franceses. Ellos a lo largo del tiempo fueron perfeccionando y modernizando todo tipo de preparaciones para paladares refinados y cada vez más exigentes. Sin duda alguna, los franceses son considerados los reyes de la pastelería debido a la delicadeza y a la perfección de sus elaboraciones.²

Asimismo, la repostería se basa en la preparación de platos dulces. En este sentido, se puede encontrar postres cuya base procede de diferentes

tipos de masas (como los budines, los bizcochuelos, panqueques o las masas de pastel), así como también, otros a base de crema (las natillas), o a base de frutas (helados y



otras preparaciones frías). En la repostería el uso de materiales tales como la harina (usualmente de trigo), el azúcar, huevos y materia grasa como la manteca es esencial. Luego, se deben sumar aromatizantes y saborizantes específicos para cada situación, como esencias, frutas, especias, colorantes y muchos más.

²Consulta en Internet: www.definiconabc.com, (septiembre 2013).

Además de la preparación en sí, la repostería se interesa mucho en la decoración y presentación de los platos. Esto no sucede de manera tan notoria con otras áreas gastronómicas, por lo cual la repostería siempre deslumbra por sus colores, texturas y formas complejas. En ese sentido, la repostería es quizás el área gastronómica más visualmente interesante.

3. Origen del pan

“El pan fue el alimento básico de la humanidad desde la prehistoria. Algunos autores imaginan cómo podrían haber sido los inicios del pan: una masa de grano semi-molido y ligeramente humedecido, que podría haberse cocido al sol sobre una piedra caliente, o simplemente haberse dejado abandonada junto a un fuego u otra fuente de calor diversa.”³

La evolución histórica del pan se fundamenta en tres vías posibles: por un lado, la mejora y evolución en los elementos mecánicos que pulverizan los granos (los molinos), por otro, la mejora en los microorganismos que pueblan las levaduras y finalmente la evolución de los hornos y elementos que proporcionan focos de calor. Probablemente, los primeros panes estarían hechos con harinas de bellotas⁴ o de hayucos⁵. Los arqueólogos han encontrado fragmentos de pan ácimo (denominado también pan cenceño) en los yacimientos de los poblados cercanos a los lagos suizos. Se sabe que los egipcios elaboraban pan desde hace mucho tiempo, y de ellos datan también, las primeras evidencias arqueológicas de la utilización de la levadura en el pan, así como el empleo del horno. Se cree que aquellos descubrieron la fermentación por casualidad. El pan para los egipcios era tan importante que se consideraba como una moneda para

³Consulta en internet: www.cmbarreal.com, (septiembre de 2013).

⁴ Fruto de la encina, del roble y de otros árboles, de forma ovalada, algo puntiagudo, de 2 o más cm de largo, dentro del cual se encuentra su única semilla. Se emplea como alimento del ganado porcino.

⁵ Fruto del haya, de 2 a 5 cm y de forma triangular, similar a la bellota.

pagar los jornales. Ya en la República Romana había hornos públicos. Para los legionarios romanos el pan era un alimento habitual y era corriente que su dieta consistiera en gran medida de aceitunas y pan. Se les entregaba tres libras de trigo al día, que trituraban en un molinillo de mano compartido por un grupo limitado de soldados. De la harina se hacía el *buccellatum*⁶ y se metía en el horno para hacer pan. En algunas regiones que no formaban parte del Imperio como Alemania o Suecia, algunos habitantes que habían combatido en el ejército romano adoptaron el consumo de pan, y de aquí se extendió a otros sectores de la población.

El nombre de pan proviene del latín *pannus* que significa masa blanca. El consumo masivo de pan en el Imperio Romano explica la gran



importancia que tuvo el cultivo y comercio del trigo. Con la caída del Imperio Romano se produjo un desabastecimiento de trigo en casi toda Europa.

El pan fue sufriendo mejoras en su molienda, su horneado y

poco a poco pasó de ser un producto elaborado artesanalmente a un producto industrial al que se le añaden diversos aditivos.

Hoy se emplean amasadoras, hornos automáticos, transportadoras, enfriadoras, cortadoras y hasta máquinas para envolver que facilitan en gran medida el trabajo, evitando las penosas tareas que implicaban la elaboración del pan.

⁶Pan con forma de anillo muy similar al actual bagel.

4. Origen de la Pastelería

Se sabe que los hombres primitivos, en épocas prehistóricas, ya consumían alimentos azucarados extraídos de la savia del arce o del abedul, de la miel silvestre, las frutas y las semillas, productos que en el Neolítico, ya se mezclaban en papillas de cereales sobre piedras calientes, permitiendo de esta manera las elaboraciones de los primeros pasteles.

El oficio como tal nace con la cultura egipcia, entre ellos, ya se tiene el registro de recetas muy simples donde convergen la mezcla de la harina, la leche o el agua y la miel misma que se colocaba, como en los primeros tiempos más prístinos, sobre una plancha pétreo que se calentaba al sol para obtener una composición que encantaba a la aristocracia faraónica hace unos 7000 años a. C. También comenzaron a adicionarle poco a poco a estos pastelillos huevo, semillas, especias como anís, adormidera, hinojo o cilantro, además de mantequilla y nata.

Antiguamente, cuando no se conocía todavía el azúcar se utilizaba la miel de abeja en preparaciones dulces. Por ejemplo, en tiempos de Jesucristo los panaderos eran a la vez pasteleros y utilizaban la miel de abeja como ingrediente principal de sus recetas combinadas con diversos frutos secos. Así, en la Biblia y el Corán hay numerosas citas de la miel y frutos secos, que combinados y elaborados convenientemente, daban lugar a ricos postres.

Así, entre los griegos nacerán las *obelias* que eran unos pasteles cocidos entre unas planchas de hierro, antepasados de los barquillos, además de otros pastelillos con una base de queso blanco, tal como lo fue el *libum* y el *placenta* cuya receta recogió Catón⁷. Entre los romanos nace el oficio de los *pastillariorum* y se sabe que los *puddings* se remontan también a esta época.

⁷Marco Porcio Catón fue un político romano (95 a.C.- 46 a.C.).

En Grecia se encontró el primer productor que tomo el nombre de *obelias* que significaba “ofrenda”, mientras que en Francia a principios del siglo XI costaba reunir y organizar a los pasteleros y panaderos. Pero cuando se concedió a alguno de ellos el privilegio de fabricar las Obleas (ostias), bajo ciertas exigencias y control de la iglesia, comienzan a organizarse hasta convertirse en verdaderas escuelas de perfeccionamiento.

La etimología de la palabra pastel, que generara a su vez la de pastelería, proviene de una arcaica palabra francesa *watel* que significa “alimento”, aunque algunos especialistas coinciden que ésta, proviene del latín tardío *pasta*. La misma, a su vez, deriva del griego *paste* que es como se les llamaba en la antigüedad clásica, a la mezcla de harina y agua.

5. Las primeras pastelerías

En la Europa del siglo XIX el rubro disfruta de un gran auge con la aparición de pastelerías y confiterías modernas, muy parecidas a las que existen en la actualidad.

Por su parte, los pasteleros se amparan en la iglesia, fabricando Obleas las que serán entregadas a los monjes a cambio de oraciones en favor de ellos. De esta forma se comprende que la pastelería vivía un poco al ritmo de las fiestas religiosas y se festejaban siempre con pasteles. En nuestros días, la pastelería cada vez más forma parte importante del consumo diario y sigue estando íntimamente asociado a la idea de alegría, fiesta y placer.

La pastelería o también conocida como repostería ya contaba con su propia historia en el año 1566, bajo el reinado de Carlos IX⁸. Aquí nace la corporación de pasteleros que reglamenta el aprendizaje y el acceso a la

⁸Carlos IX de Francia, cuyo nombre de pila era Carlos Maximiliano de Francia, fue Rey de Francia de 1560 a 1574.

maestría, la que se evaluaba a través de la confección de obras como verdaderos maestros.

En el siglo XVII llega el descubrimiento de la levadura, lo que enriquece el campo de la bollería con la aparición de brioches y muchas especialidades afines. Es necesario resaltar que el descubrimiento de la levadura biológica es lo que contribuye con mayor fuerza a especializar tanto al sector panadero como al pastelero.

A principios del siglo XIX los pasteleros ya tienen un gran repertorio de especialidades y en esta época, un famoso cocinero-pastelero. Antonin Carême⁹ publica su obra "El Pastelero Real", considerada como la innovación más moderna. En el transcurso de este siglo la profesión ajusta sus recetas, sus procesos, sus técnicas para, de esa manera, mejorar su tecnología, seleccionar utensilios, calificar sus materias primas. Así, también, muchos establecimientos famosos de la actualidad fueron creados en esa época.

En el siglo XX, con el incremento del nivel de vida, continúa ese auge hasta llegar a nuestros días en que se ha alcanzado un alto grado de perfección de la profesión con productos muy variados, de alta calidad, atractiva apariencia y sabor muy agradable.

⁹Marie-Antoine Carême fue un gastrónomo, cocinero y arquitecto francés.

CAPITULO II

LA BOUTIQUE DEL SABOR: ASPECTOS LEGALES, IMPOSITIVOS Y ORGANIZACIÓN GENERAL

Sumario: 1.- Nuestra empresa. 2.- Nuestros clientes. 3.- La Boutique del Sabor, su encuadre legal e impositivo 4.- Nuestro local.

1. Nuestra empresa

“La boutique del sabor” es una empresa dedicada a brindar productos de calidad y buen gusto. Es una panadería que busca insertarse



en el mercado y ser la preferida por los tucumanos, destacándose por su amplia variedad de productos, por su elaboración con la más alta calidad de materia prima y un cuidado proceso de fabricación. Se dedica desde la elaboración de un clásico pero exquisito pan francés, hasta

las más deliciosas cosas dulces para acompañar un desayuno, una merienda o un evento en especial. Sus clientes tendrán la posibilidad de degustar sus ricos productos conjuntamente con un excelente servicio de bar y

confitería. Además se diferencia de sus competidores por tener productos siempre frescos debido a su alta rotación

2. Nuestros clientes

Contamos con una amplia y variada clientela que se diferencia en dos tipos:

a) Cientes que acuden al punto de venta:

Son los clientes que acuden principalmente por motivos de distancia para la compra de productos de consumo más frecuentes(principalmente pan). Se trata de familias residentes en las inmediacionesdel local o que transitan cerca de él.

En este caso, se debe intentar también atraer a clientes que residan a una distancia superior, para lo cual, es necesario realizar una oferta diversificada y de calidad que justifique los desplazamientos.

b) Cientes que adquieren nuestros productos por pedido:

Se trata de bares y restaurantes que compran nuestros productos para ofrecerlos en su carta de postres. También de personas que habitualmente disfrutan de nuestra gran variedad de tartas y “mini delicias”, en un domingo al mediodía o en un clásico té de amigas. Pero también se cuenta con clientes eventuales que realizan pedidos especiales, por ejemplo un catering completo para cumpleaños en donde incluimos tartas, mini delicias, bocaditos dulces y la torta.

3. La Boutique del Sabor: su encuadre legal e impositivo

“La Boutique del Sabor” es una sociedad de hecho integrada por dos socios, Di Marco Leandro y Gabellini Castro María Emilia. Se decidió realizar este tipo de sociedad para comenzar con el negocio por sus ventajas

impositivas y de ahorro de gastos, con la intención de regularizarla en el futuro.

En cuanto a ventajas impositivas y de ahorro de gastos se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Sencillez de inscripción:

No hay obligación de inscripción, por lo que no se generan gastos constitutivos. En este encuadre legal es más fácil iniciar actividades que en los tipos societarios planteados en la Ley 19550, ya que no se necesita un instrumento escrito y es sencillo dar el alta en la AFIP y generar el CUIT. Esto se logra con la simple presentación de los documentos de los socios.

- Menores gastos administrativos:

Los gastos son mínimos en comparación con las demás sociedades tipificadas. Desde un principio resulta más económica, ya que no demanda gastos de inscripción. Además, no se necesita llevar libros rubricados ni presentar el balance ante la AFIP.

- Beneficios impositivos:

La carga impositiva es menor en comparación a una S.R.L o una S.A. Además, las sociedades de hecho son las únicas que cuentan con la opción de monotributo (lo cual está permitido hasta 3 socios) y no tributan impuesto a las ganancias en forma directa sino que lo hacen a través de sus socios. Con esto, la carga tributaria es menor debidoa que se permiten ciertas deducciones especiales no contempladas en las rentas de tercera categoría.

Sin embargo, es una sociedad que resulta bastante riesgosa, tanto por la extensión de la responsabilidad societaria a los socios en forma ilimitada, como por los costos impositivos derivados de la disolución de la misma. Por ello, se decidió comenzar con este tipo de sociedad con la intención de regularizarla en el corto plazo.

La sociedad de hecho es una persona jurídica de existencia ideal con fines de lucro y capacidad restringida. Ésta, se da principalmente por el

hecho de que sus socios tienen responsabilidad ilimitada y solidaria frente a las obligaciones sociales. Además, este tipo societario tiene imposibilidad de registrar bienes inmuebles a su nombre. Las características más importantes de la sociedad de hecho (reguladas por los artículos 21 al 26 de la ley 19550, Ley de Sociedades Comerciales), son las siguientes:

- En general no existe instrumentación por escrito. Los contratos que se formalicen no surten efecto ni entre los socios ni frente a terceros, pero la sociedad puede reclamar por las obligaciones no cumplidas por los socios (art 23 LSC).
- La responsabilidad de los socios es solidaria e ilimitada.
- Cualquiera de los socios puede representar y comprometer a este tipo de sociedades.
- No está sujeta a requisito alguno, salvo en caso de disolución.
- Posee personalidad jurídica restringida.
- Puede ser disuelta a pedido de cualquiera de los socios. Es por eso que también se la denomina “sociedad precaria”.
- Resulta complicado acreditar la existencia de la sociedad si alguno de los socios desconociera el contrato instrumentado de manera escrita.

Aspectos contables:

El solo hecho de ser comerciantes obliga a las personas a llevar registros contables, respaldados por comprobantes de todas las transacciones realizadas. Esto es así debido a la obligación que surge del artículo 43 del código de comercio y también al hecho de que si se omitieran u ocultaran dichos registros, en caso de controversia judicial, se tomarán como válidos los libros de su adversario que fueron llevados de acuerdo con lo que marca la ley. Además del hecho de que se debe contar con la posibilidad de rendir cuentas a los socios y frente a los terceros.

A los fines impositivos, este tipo de sociedades debe presentar una Declaración Jurada anual a la AFIP que contenga un balance anual al cierre del ejercicio, el que deberá confeccionarse sobre la base de los comprobantes por sus operaciones que necesariamente, deben emitirse y archivar. De este balance surgirá el resultado impositivo que será atribuible en función de su participación en la sociedad, a cada integrante de ésta, a efectos de la presentación de sus declaraciones juradas personales. Es por esto que optamos por llevar los libros básicos requeridos por el art 44 del Código de Comercio (libro "Diario" e "Inventario") para facilitar el desarrollo de dicho balance, por más que de acuerdo al tipo de sociedad en la que nos encuadramos, no sea obligatorio llevar los libros anteriormente citados.

Además de los libros que se opta por llevar, debido al hecho de que se tiene empleados en relación de dependencia, es necesario llevar el libro que establece el art 52 de la ley de contrato de trabajo.

"Art. 52.-- Los empleadores deberán llevar un libro especial, registrado y rubricado, en las mismas condiciones que se exigen para los libros principales de comercio, en el que se consignará:

- a) Individualización íntegra y actualizada del empleador;
 - b) Nombre del trabajador;
 - c) Estado civil;
 - d) Fecha de ingreso y egreso;
 - e) Remuneraciones asignadas y percibidas;
 - f) Individualización de personas que generen derecho a la percepción de asignaciones familiares;
 - g) Demás datos que permitan la exacta valuación de las obligaciones a su cargo;
 - h) Los que establezca la reglamentación:
- Se prohíbe:
1. Alterar los registros correspondientes a cada persona empleada.
 2. Dejar blancos o espacios.

3. Hacer interlineaciones, raspaduras o enmiendas, las que deberán ser salvadas en el cuadro o espacio respectivo, con firma del trabajador a que se refiere el asiento y control de la autoridad administrativa.

4. Tachar anotaciones, suprimir fojas o alterar su foliatura o registro. Tratándose de registro de hojas móviles, su habilitación se hará por la autoridad administrativa, debiendo estar precedido cada conjunto de hojas, por una constancia extendida por dicha autoridad, de la que resulte su número y fecha de habilitación”.¹⁰

Inscripción de la Sociedad de Hecho ante la AFIP:

Una vez decidido el tipo societario, vamos a establecer los pasos a seguir para su respectiva inscripción en la AFIP y solicitud de CUIT.

Confeccionar la declaración jurada Formulario 420/J mediante el programa aplicativo denominado “Módulo Inscripción de Personas Jurídicas – F. 420/J Versión 1.0 *Release2*”. Aplicativo disponible en la página del organismo ante el cual solicitamos la inscripción. Este formulario se presenta a través de la clave fiscal del representante legal o persona autorizada y el sistema emitirá un acuse de recibo.

Consultar el resultado de la presentación anterior con clave fiscal en el servicio “Ventanilla electrónica”, el cuál puede ser:

Observado: el sistema detallará las inconsistencias detectadas y, una vez subsanadas, se debe presentar una nueva declaración jurada F. 420/J.

Aceptado: se imprime constancia de “aceptación en trámite”.

En el plazo de 30 días corridos (contados desde la “aceptación de trámite”; caso contrario caduca el trámite y hay que confeccionar nuevamente el F. 420/J), el solicitante deberá presentar en la Agencia AFIP, según el domicilio de la personería jurídica, la siguiente documentación en original y

¹⁰Art. 52, Ley de Contrato de Trabajo (N° 20.744, t.o. 1976).

fotocopia (certificada por escribano público, entidad bancaria, Juez de Paz o autoridad policial):

- “Formulario 420/J con firma del representante legal.
- Acuse de recibo del Formulario 420/J.
- Impresión de la “aceptación del trámite”.
- Fotocopia estatuto o contrato social y, en su caso, del acta del directorio o del instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad, donde se fije el domicilio legal (sociedades no constituidas regularmente y sociedades de hecho si lo tuvieran).
- Fotocopia de la constancia de inscripción ante los respectivos órganos de contralor; de corresponder.
- Dos constancias de domicilio a nombre de la persona jurídica.
- En el caso de que posea sucursales y otros establecimientos, Formulario 561 firmado por el representante legal.
- En el caso de sociedades de formación: fotocopia del documento de identidad de los responsables de la sociedad, hasta un máximo de 5, y constancia del trámite de inscripción ante el registro correspondiente.
- En el caso de sociedades no constituidas regularmente y sociedades de hecho: fotocopia del documento de identidad de los socios con mayor participación societaria, hasta un máximo de 5.”¹¹

La AFIP asignará una CUIT a la persona jurídica y vinculará la clave fiscal del representante legal (se requiere como mínimo un nivel 3 o 4 de clave fiscal) con la CUIT de la persona jurídica. Caso contrario, el representante tramita su clave fiscal como cualquier persona física y luego solicita que se vincule con la CUIT de la personería jurídica presentando en cualquier Agencia AFIP la siguiente documentación (original y fotocopia

¹¹ BELLANZA, Leonardo Ezequiel y otros, ABC Profesional del Contador, 1° Edición, (Buenos Aires, 2013), pág. 106.

certificada por escribano público, entidad bancaria, juez de paz o autoridad policial):

- “Documento de Identidad del Representante Legal (D.N.I., L.E. o L.C.).
- Contrato social, estatuto, modificaciones, etc., de la persona jurídica de corresponder.
- Acta de asamblea, sentencia judicial o otra documentación que acredite su carácter de representante legal.
- En caso de representantes legales conjuntos o indistintos, presentar nota según el Anexo IV de la RG. (AFIP) N° 2239.
- En el caso de un consorcio de la Ley 13.512, inscripción en el registro pertinente.”¹²

Con la clave fiscal del representante legal, o a quien haya designado este último, se realiza el alta de impuestos a través del servicio “Padrón Único de Contribuyentes”, en la opción “Trámites / Alta de Impuestos”. Por cada trámite se debe imprimir el acuse de recibo respectivo.

Gravámenes de una Sociedad de Hecho:

Las Sociedades de Hecho se encuentran sujetas a gravámenes que pueden ser de orden Nacional, Provincial o Municipal por vía de cada organismo recaudador: AFIP, Dirección General de Rentas y Dirección de Ingresos Municipales respectivamente.

Los impuestos obligatorios de orden Nacional para cada uno de los tipos de contribuyentes suelen ser:

- Impuestos a las Ganancias.
- Ganancias Mínima Presunta.
- Bienes Personales.
- IVA.
- Autónomos

Las sociedades de Hecho se encuentran obligadas a tributar:

¹²Ibíd., pág. 107.

- Ganancias Mínima Presunta.
- IVA o Monotributo.
- Autónomo, los socios.

Impuesto a las Ganancias

Este impuesto de orden nacional grava las ganancias obtenidas por personas de existencia visible o ideal, entendiéndose como ganancia “a todos los rendimientos, rentas o enriquecimientos susceptibles de una periodicidad que implique la permanencia de la fuente que los produce y su habilitación”, sin perjuicio de lo dispuesto expresamente por la ley del tributo en cada categoría. Asimismo, los sujetos obligados en dicho impuesto son los residentes en el país que tributarán sobre la totalidad de las ganancias obtenidas en el país o en el extranjero, pudiendo computar como pago a cuenta las sumas efectivamente pagadas por gravámenes análogos, sobre sus actividades en el extranjero, hasta el límite del incremento de la obligación fiscal originado por la incorporación de ganancia obtenida en el exterior según lo establece el artículo primero de la ley 20628. La ganancia sujeta a impuesto surge de la diferencia entre los ingresos menos los gastos y deducciones permitidas por ley.

Al considerar las sociedades de hecho, las mismas no son un sujeto del impuesto a las ganancias, ya que una vez determinado el resultado de la sociedad, el mismo se distribuye entre los socios en función de su porcentaje de participación, debiendo incluirlo en su declaración jurada personal como una renta de tercera categoría.

Impuesto a la ganancia mínima presunta

Este impuesto se determina sobre la existencia de activos situados en el país y en el exterior al cierre de cada período fiscal en cabeza de los sujetos definidos en la ley. Es considerado como el impuesto mínimo que un contribuyente debe ingresar en concepto de impuesto a las ganancias en un determinado período fiscal. Bajo estas circunstancias, se presume que el mínimo es el 1% de los activos al cierre del período fiscal bajo análisis

valuados conforme a la ley 25063 (B.O. 30/12/98) y modificaciones de leyes 25123 (B.O. 28/07/99), 25300 (B.O. 07/09/00) y 25360 (B.O. 12/12/00), con independencia del pasivo. Aquí hay un mínimo de carácter general que es de \$200.000,00 en todos los casos. Es decir que, quienes no alcancen ese monto de activo quedan fuera del impuesto, pero quienes lo excedan pagan sobre el total.

Impuesto a los Bienes Personales

Es un impuesto que se aplica sobre los bienes personales existentes al 31 de diciembre de cada año, siendo sujetos pasivos del tributo las personas físicas y las sucesiones indivisas. Los sujetos radicados en el país tributarán sobre los bienes situados en el mismo y en el exterior; los radicados en el extranjero, tributarán sobre los bienes situados en el país, generalmente, a través de un responsable sustituto. Los bienes deben valuarse conforme a la normativa, existiendo un rubro residual que se trata de una presunción relativa a bienes personales y del hogar, que es el 5% de la totalidad de los bienes con algunas exclusiones. De acuerdo al artículo primero de la normativa (ley 26317), las personas físicas domiciliadas en el país y las sucesiones indivisas radicadas en el mismo, cuyos bienes al 31 de diciembre de cada año tengan un valor igual o inferior a \$305000, no están alcanzados por el impuesto. En el caso de que el valor de los bienes supere esa suma, quedará sujeta al gravamen la totalidad de los bienes gravados del sujeto pasivo del tributo.

Impuesto al Valor Agregado (IVA):

El IVA grava en forma indirecta los consumos, aplicándose en forma general a las transacciones del proceso productivo y circulación de bienes y servicios. En cada etapa se considera como crédito de impuesto lo abonado hasta ese momento, lo que significa que solo se encuentra sujeto a imposición, el valor añadido por cada sujeto que compone el ciclo de fabricación y/o comercialización del bien o servicio. Este impuesto se calcula por la diferencia entre el débito y el crédito; el débito fiscal se compone por el

precio neto de venta multiplicado por la alícuota impositiva (27%, 21%, 0 10,5% dependiendo el caso de que se trate) y el crédito fiscal se compone de igual manera pero sobre las compras. También se eroga dicho impuesto mediante retenciones, percepciones o pagos a cuenta que la ley puede exigir según la actividad que se desarrolle. Es un impuesto que se termina trasladando al consumidor final, es éste quien lo soporta.

Régimen Simplificado para pequeños contribuyentes (Monotributo):

Se consideran Pequeños Contribuyentes las personas físicas que realicen:

1. Venta de cosas muebles.
2. Obras.
3. Locaciones y/o prestaciones de servicios.
4. Actividad primaria.

Y las siguientes sociedades únicamente:

1. Sociedades de hecho.
2. Sociedades irregulares.

Con el requisito que tengan un máximo de 3 (tres) socios y que los mismos, considerados individualmente, puedan ingresar al Régimen Simplificado. En el caso de condóminos se asimilan a las sociedades de hecho y se les asigna idéntico tratamiento.

Uno de los parámetros que debe tener en cuenta el contribuyente es de los Ingresos Brutos, para lo cual la ley establece dos límites en función de la actividad desarrollada:

- a) Locaciones y prestaciones de servicios.
- b) Resto de actividades, incluida la actividad primaria.

Cuadro n°1: Monotributo.

Categoría	Ingresos Brutos	Superficie afectada	Energía eléctrica consumida	Alquileres devengados	Impuesto Integrado	
					Locaciones y/o prestaciones de servicios	Resto de Actividades
B	\$48.000	30 m ²	3000 KW	\$18.000	\$39	\$39
C	\$72.000	45 m ²	5000 KW	\$18.000	\$75	\$75
D	\$96.000	60 m ²	6700 KW	\$36.000	\$128	\$118
E	\$144.000	85 m ²	10000 KW	\$36.000	\$210	\$194
F	\$192.000	110 m ²	13000 KW	\$45.000	\$400	\$310
G	\$240.000	150 m ²	16500 KW	\$45.000	\$550	\$405
H	\$288.000	200 m ²	20000 KW	\$54.000	\$700	\$505
I	\$400.000	200 m ²	20000 KW	\$72.000	\$1600	\$1240
J	\$470.000	200 m ²	20000 KW	\$72.000	-	\$2000
K	\$540.000	200 m ²	20000 KW	\$72.000	-	\$2350
L	\$600.000	200 m ²	20000 KW	\$72.000	-	\$2700

Fuente: www.afip.gov.ar

Los contribuyentes solo podrán encuadrarse en la categoría J, K o L en el caso que realicen venta de cosas muebles y siempre que posean una cantidad mínima de 1, 2 o 3 empleados respectivamente.

Autónomo

Se ingresan cotizaciones, no fraccionables, de acuerdo con la categorización efectuada por el sujeto en el Monotributo.

El aporte a la Seguridad Social está compuesto por:

1. \$146 con destino al Sistema Nacional de Seguro de Salud, que cubre sólo la prestación de una Obra Social para el sujeto adherido

2. \$157 con destino al Sistema Integrado Previsional Argentino

Para poder categorizarse, el sujeto debe identificar si es:

1. Aportante jubilado ley 24.241.

2. Aportante activo al Monotributo

Impuesto a los Ingresos Brutos

Este impuesto deberá ser ingresado por el ejercicio habitual y a título oneroso que se realiza dentro de la jurisdicción de Tucumán sin importar la naturaleza del sujeto. El mismo grava todas etapas de circulación de los bienes y servicios pero se diferencia del IVA ya que no permite que se descuenta del importe a ingresar el gravamen que se abona en la/s etapas anteriores. La base imponible para dicho impuesto dependerá si los responsables están obligados o no a llevar libros y formular balances en forma comercial, en el caso de que estén obligados, la base imponible se determinara sobre la base de ingresos brutos devengados durante el ejercicio fiscal, pero si no están obligados, la base imponible será el total de ingresos percibidos durante el año. El periodo fiscal será el año calendario. El pago se hará por el sistema de anticipos sobre ingresos, calculados sobre base cierta, los que tendrán el carácter de declaración jurada, en los plazos y condiciones que determine la Dirección General de Rentas.

Tributo Económico Municipal

Es un impuesto por el cual el contribuyente no recibe ningún servicio individualizado a cambio de su ingreso. La ordenanza lo denomina "tributo". Se grabara con este impuesto el ejercicio de las actividades comerciales, industriales, de servicios, y de cualquier otra a título oneroso, siempre que quienes lo desarrolle/n posea/n local/es establecido/s o fuente de renta en la jurisdicción del municipio. Son obligados a ingresar el impuesto, las personas físicas y jurídicas de conformidad al derecho privado en cuanto se verifique sobre ellos, el hecho imponible. Para calcular este impuesto se aplicará la alícuota correspondiente sobre la base imponible que estará constituida por el monto total de los ingresos brutos devengados por las actividades gravadas en el periodo fiscal. Éste será el año calendario y se liquida e ingresa mediante el pago de cuotas mensuales sobre la base de ingresos brutos informados en carácter de declaración jurada mensual.

“La Boutique del Sabor” su encuadre impositivo:

Al ser una sociedad de hecho integrada por dos socios, “La Boutique del Sabor” podría ser en principio inscripta como Monotributista, pero al ser los ingresos anuales superiores \$600.000 y pagar alquileres superiores a \$72.000 anuales, necesariamente deberá inscribirse como Responsable Inscripto. De este modo, estará obligada a emitir diferentes tipos de facturas dependiendo de la contraparte:

- Comprobantes emitidos a Monotributistas, Consumidores Finales, o Exentos:
 1. Comprobantes tipo "B".
- Operaciones entre Responsables Inscriptos, existen tres tipos de comprobantes:
 1. Comprobantes tipo "A".
 2. Comprobantes tipo "A" con leyenda "Pago en CBU informada" .
 3. Comprobantes tipo "M".

En cuanto a la documentación que deberemos exhibir en el local de venta es la siguiente:

- Formulario 960.
- Acuse de recibo generado mediante el servicio "Gestión de Controladores Fiscales" para el alta del controlador fiscal.

Por lo tanto se realizara una liquidación mensual de IVA para determinar el correspondiente saldo a favor o saldo a pagar.

En cuanto a lo que se refiere al Impuesto a las Ganancias, como “La Boutique del Sabor” es una sociedad de hecho, implica que no es un sujeto pasivo de la obligación tributaria. Por ende, las rentas obtenidas por ésta deberán ser declaradas por sus componentes en función de su participación en la misma, lo que correspondería el 50% a cada socio. Asimismo, el resultado impositivo de la sociedad de hecho, será exteriorizado por el socio con participación social mayoritaria o en caso de participaciones iguales, por el que posea la CUIT menor. Nuestra sociedad actuará como

responsable sustituto ante el Impuesto a los Bienes Personales de los socios. En cuanto al Impuesto a las Ganancias Mínima Presunta, le corresponderá el pago del mismo debido a que el activo social supera el mínimo establecido por la ley de \$200.000, que será valuado conforme a lo previsto en esta ley. Dentro del orden provincial le corresponderá el pago de Impuesto a los Ingresos Brutos debido a que se desarrolla actividad onerosa dentro de la jurisdicción de Tucumán. También deberá ingresar el Impuesto a la Salud Pública, tributando a una tasa del 2,5%. Como posee local dentro del municipio de San Miguel, deberá ingresar el Tributo Económico Municipal.

Para poder pedir la habilitación del local deberá contar con los siguientes requisitos:

- “Solicitud de Empadronamiento y Habilitación por cuadruplicado.
- Original y Fotocopia D.N.I.
- Original y Fotocopia de Contrato de Alquiler con firma certificada por Escribano Público.
- Título de Propiedad con firma certificada por Escribano Público.
- Nota de Sesión con firma certificada por Banco o Escribano.
- Libre Deuda de CISI.
- Formulario 520/J D.G.I. (Inscripción) o Monotributo.
- Autorización o Poder para tramitar (Certificación de firma por Escribano, Banco o Juez de Paz).
- En caso de ser una Sociedad, original de Estatuto Social.
- Certificado de Uso Conforme e Inspección de Instalaciones Eléctricas, de la Dirección de Catastro.”¹³

¹³Consulta en internet: www.sanmigueldetucuman.gov.ar, (octubre de 2013).

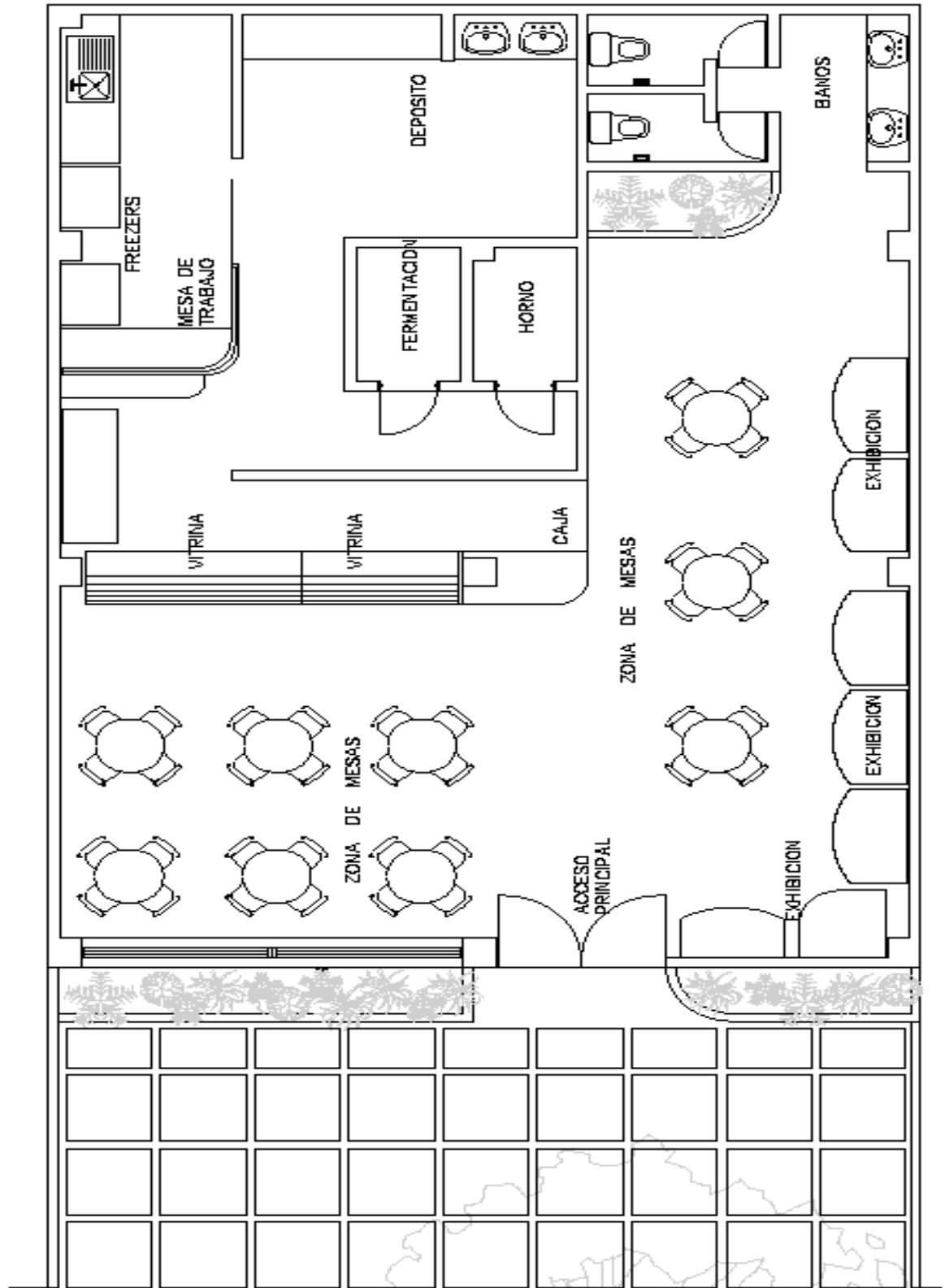
4. Nuestro Local

“La boutique del sabor” cuenta con un solo local donde se realiza tanto la elaboración como la venta de los productos. El mismo se encuentra ubicado en el corazón de Barrio Norte.

Nuestro local cumple con las condiciones para poder preparar alimentos:

- **Diseño e higiene de las instalaciones:** Contamos con una correcta distribución y separación de la zona que corresponde a producción y a la relacionada a la atención al cliente, esto es una consideración muy importante relacionada con la higiene de los alimentos.
- **Materiales de construcción:** Todo material utilizado en pisos, paredes y techos donde se preparen alimentos son lisos, impermeables y accesibles para facilitar su limpieza y desinfección. Sin grietas, roturas o diseños que permitan acumulación de suciedad o de bacterias.
- **Iluminación y ventilación:** El Local posee una iluminación que facilita los procesos llevados a cabo. Las lámparas contienen protección para evitar que caigan pedazos de vidrio sobre los alimentos en caso de rotura. Además cuenta con una ventilación que ayuda a controlar la temperatura interna, así como el polvo, humo y vapor excesivos, pero su diseño evita que haya corrientes de aire desde áreas sucias hacia áreas limpias. Posee también extractores de humo o vapor en la cocina.
- **Áreas de servicios del personal:** Los sanitarios están localizados sin comunicación directa con el área de producción y su ventilación es hacia la calle. Estarán dotados de papel higiénico y recipientes para desechos. Las condiciones de

limpieza, por su importancia, serán óptimas en ésta área. Este sector incluye lavamanos o estaciones de lavado de manos debidamente equipados, los que tendrán servicio permanente de agua caliente y fría.



CAPITULO III

LA ADMINISTRACIÓN APLICADA A NUESTRO NEGOCIO

Sumario: 1.- Análisis FODA. 2.- La Boutique del Sabor: análisis FODA. 3.- Análisis Porter 4.- La Boutique del Sabor: análisis Porter

1- Análisis FODA

“La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).”¹⁴

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico

¹⁴Consulta en internet: www.matrizfoda.com, (octubre de 2013).

preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Cuadro n°2: Clasificación de los componentes

	<i>Positivo (+)</i>	<i>Negativo (-)</i>
<i>Externo</i>	Oportunidades	<i>Amenazas</i>
<i>Interno</i>	Fortalezas	<i>Debilidades</i>

Fuente:JEAN LAMBIN, Marketing Estratégico.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener inferencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

“Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.”¹⁵

¹⁵Consulta en internet: www.matrizfoda.com, (octubre de 2013).

2- La boutique del sabor: Análisis FODA

Fortalezas:

- La atención que será brindada a nuestros clientes será la más óptima sin distinción, ofreciéndoles nuestros deliciosos productos.
- Nuestra ubicación: nuestro local está ubicado en una zona preferencial y distinguida del Barrio Norte de la ciudad de San Miguel de Tucumán.
- Contamos con profesionales capacitados para la elaboración de los productos y reconocidos en el medio, que permitirá llevar adelante este proyecto de manera exitosa.

Debilidades:

- Falta de experiencia en la operatoria de gestión, al ser la primera inversión a realizar en este rubro.
- Altos costos de materia prima en comparación con la competencia debido a la búsqueda de mayor calidad.

Oportunidades:

- Gran cantidad de puntos de venta por captar, debido a que clientes fuertes, como por ejemplo los restaurantes, buscan productos de panadería y repostería de alta calidad.
- Creciente demanda en los productos de pastelería puesto que la gente prefiere adquirir productos elaborados para ahorrar tiempo.

Amenazas:

- Con motivo de la falta de harina en el país, los proveedores tienen un mayor poder de negociación.
- Fácil entrada en el mercado de competidores.
- Aumento reciente en la producción y ventas de productos de panadería y repostería dentro de los supermercados.
- Experiencia de los competidores.

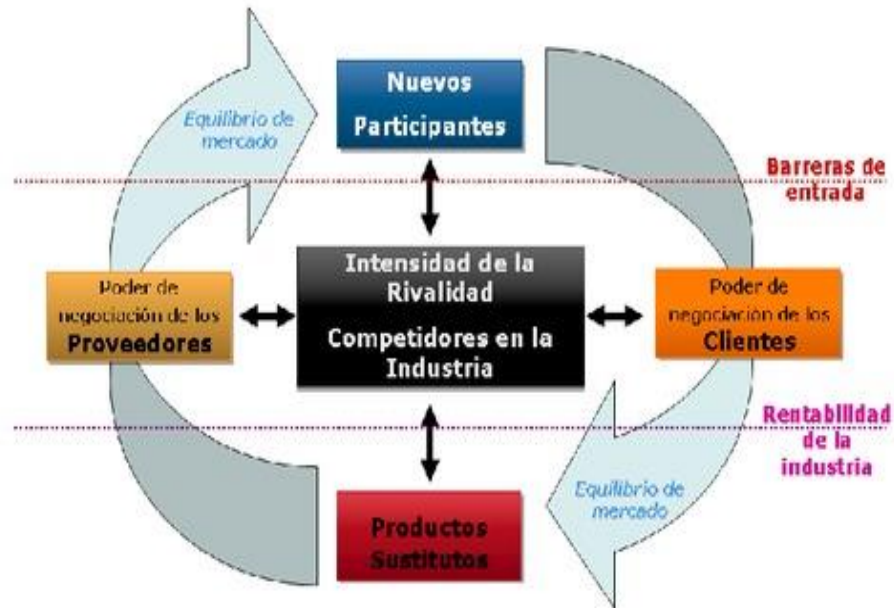
3- Análisis Porter:

El análisis Porter de las fuerzas de mercado es un marco para el análisis de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio desarrollado por Michael Porter (Porter Michael E. en 1979). Utiliza conceptos desarrollados en organización industrial (Organización Industrial-IO) y en economía identificando cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por lo tanto, el atractivo de un mercado. Porter se refiere a estas fuerzas como el “microentorno”, para contrastarlo con el término más general de exploración del entorno macroeconómico. Se refieren a las fuerzas cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Un cambio en cualquiera de las fuerzas, normalmente lleva aparejado el que la empresa tenga que reevaluar su posición estratégica frente al mercado.

A menudo los consultores en estrategia utilizan el marco de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la posición estratégica de la empresa.

Las cinco fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, y la amenaza de productos sustitutos, en combinación con otras variables que influyen en una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria. Cada una de estas fuerzas tiene asociados varios factores determinantes:

Las 5 Fuerzas de Porter



Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado será atractivo o no dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles de superar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para adueñarse de una porción del mercado.

Rivalidad entre los competidores existentes

Porter considera que esta es una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas ya que la estrategia que un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes

de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que estas compitan.

Poder de negociación de los proveedores

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

Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes es elevado cuando: los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

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

4- **“La boutique del sabor”: Análisis Porter**

Teniendo en cuenta las cinco fuerzas desarrolladas anteriormente, realizamos un análisis a una empresa y obtuvimos los siguientes resultados:

1- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

- Economías de escala: forzara a los nuevos competidores a producir a gran escala para poder reducir los costos o estarán obligados a subir el precio de venta si producen a pequeña escala
- Identificación de la marca: Existen marcas de reconocida trayectoria que tienen atrapado una gran parte del mercado
- Requerimientos de capital: no representa una barrera importante para los nuevos competidores ya que no se quieren grandes sumas de capital para poder desarrollar el rubro
- Diferenciación del producto: aquellos competidores que deseen entrar al mercado deberán elaborar productos superiores o al menos de la misma calidad para permanecer en el mismo.

2- Rivalidad en los competidores existentes:

En el tipo de rubro en que desarrolla “La boutique del sabor” el mercado es amplio por lo que no existe demasiada competencia en el sector para apoderarse de los clientes. Si bien hay marcas que tienen captado un grupo de clientes fieles a ellas por su trayectoria, queda un gran porcentaje de consumidores a los cuales acercarles nuestros productos. En consecuencia la rivalidad en los competidores de este sector no es gran magnitud.

3- Poder de negociación de los proveedores:

Existe un gran abanico de proveedores para los materiales que se necesitan para poder llevar a cabo la elaboración de los productos, lo cual le quita capacidad de negociación ante la amenaza de cambios en la elección de los mismos. Por lo tanto esto resulta beneficioso para nosotros. Además dichos proveedores poseen productos con características de escasa diferenciación.

Sin embargo habrá que tener en cuenta que las panaderías y reposterías de la envergadura de "La boutique del sabor" no representan amenazas para proveedores importantes y con peso en el mercado. A todo esto se suma la dificultad que tiene la empresa para poder realizar una integración hacia atrás, lo que significa que cuenta con una escasa posibilidad de generar nuestra propia materia prima para que nuestros proveedores pasen a ser prescindibles.

4- Poder de negociación de los clientes:

Una de las variables a tener en cuenta al momento de analizar el poder de negociación que poseen los clientes es el volumen, por lo tanto, los consumidores de este sector al no adquirir grandes cantidades del producto no tienen una influencia significativa en la negociación. Además contamos con productos que son diferenciados del resto al tener una alta calidad, por lo que a los clientes se les dificultara encontrar productos de igual o superior características en otros proveedores.

5- Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

El tipo y características de los productos que comercializamos no presentan debilidades frente a la entrada de productos sustitutos, son bienes que están insertados en el mercado de una manera muy estable en el tiempo.

CAPITULO IV

LA BOUTIQUE DEL SABOR: ANÁLISIS DE COSTOS

Sumario: 1.-Inversión Inicial. 2.- Costos de producción. 3. Proyección de costos de producción.-4.- Ventas estimadas.- 5.-Métodos de evaluación del proyecto.

1. Inversión inicial:

Para poder llevar a cabo nuestro emprendimiento realizaremos un aporte de fondos propios de \$335.005,25 en partes iguales, lo que llevaría a tener una participación de un 50% a cada socio aportando respectivamente \$167.502,63.

A continuación se muestra el detalle de los activos necesarios para “La Boutique del sabor”:

Cuadro n°3: Inversión inicial

Productos	cantidad	precio con IVA	precio sin IVA
Horno convector	1	\$ 133.570,00	\$ 110.388,43
Cámara fermentadora	1	\$ 15.700,00	\$ 12.975,21
Freezer	2	\$ 13.780,00	\$ 11.388,43
Sobadora	1	\$ 25.800,00	\$ 21.322,31
Batidora	2	\$ 11.962,00	\$ 9.885,95
Heladera	2	\$ 24.300,00	\$ 20.082,64
Heladera exhibidora	2	\$ 19.561,98	\$ 16.166,93
Mostrador	4	\$ 14.280,00	\$ 11.801,65
Computadora	1	\$ 5.600,00	\$ 4.628,10
Cafetera express	1	\$ 21.310,00	\$ 17.611,57
Carros p/bandejas	2	\$ 3.200,00	\$ 2.644,63
Bandejas	56	\$ 3.192,00	\$ 2.638,02
Mesa de acero	2	\$ 3.900,00	\$ 3.223,14
Amasadora	1	\$ 2.590,00	\$ 2.140,50
Aire Acondicionado	2	\$ 13.398,00	\$ 11.072,73
Balanza digital	1	\$ 899,99	\$ 743,79
Molde para tartas	25	\$ 1.175,00	\$ 971,07
Molde para tortas	15	\$ 1.080,00	\$ 892,56
Molde Budín inglés	6	\$ 329,94	\$ 272,68
Moldes de galletas	4	\$ 359,92	\$ 297,45
Moldes de madalenas	4	\$ 280,00	\$ 231,40
Palo de amasar	3	\$ 105,00	\$ 86,78
Bowl	3	\$ 264,00	\$ 218,18
Espátula	4	\$ 207,52	\$ 171,50
Licuadaora	1	\$ 899,99	\$ 743,79
Caja registradora	1	\$ 5.585,00	\$ 4.615,70
Mesas	9	\$ 5.714,91	\$ 4.723,07
Sillas	36	\$ 5.256,00	\$ 4.343,80
Batidor de alambre	2	\$ 64,00	\$ 52,89
Anafes	1	\$ 640,00	\$ 528,93
Total		\$ 335.005,25	\$ 276.863,84

Fuente: Elaboración propia.

2. Costos de producción:

Costo representa una valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la obtención de un bien. Incluye el costo de los materiales, mano de obra y los gastos indirectos de fabricación cargados a los trabajos

en su proceso. Se define como el valor de los insumos que requieren las unidades económicas para realizar su producción de bienes y servicios.¹⁶

- Costos de los materiales o Materia Prima:

Se define a la materia prima como “el objeto que debido al trabajo de máquinas y equipos, esfuerzo humano, organización e insumos financieros, es transformado en un producto o servicio, destinado a constituir un bien económico, que va a satisfacer necesidades de distinta índole.”¹⁷

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de materia prima necesaria para una producción semanal estimativa calculada en base a encuestas realizadas a empresas del mismo rubro.

¹⁶Consulta en Internet:www.definicion.org, (octubre de 2013).

¹⁷GIMENEZ, Carlos Manuel y Otros, Sistemas de costos, 1º edición, Editorial La Ley (Buenos Aires, 2007), pág. 540.

Cuadro n°4: Costos de materia prima semanales

Producto	Total	Unidad	Costo unitario	Costo total
			\$	\$
Tarta de coco	11	1 unidad	\$ 22,99	\$ 252,86
Tarta cabsha	11	1 unidad	\$ 21,42	\$ 235,64
Torta de mousse	11	1 unidad	\$ 21,44	\$ 235,86
Tarta de frutillas	10	1 unidad	\$ 24,64	\$ 246,37
Tarta Brownie	9	1 unidad	\$ 23,15	\$ 208,32
Lemon pie LC	11	1 unidad	\$ 21,68	\$ 238,45
Torta selva negra	9	1 Kg.	\$ 12,12	\$ 109,07
Torta de hojaldre	15	1 Kg.	\$ 13,03	\$ 195,41
Alfajor santiagueño	8	1 unidad	\$ 23,67	\$ 189,34
Cookies	11	1 Kg.	\$ 57,15	\$ 628,62
Pepas	25	1 Kg.	\$ 49,91	\$ 1.247,63
Pan	425	1 Kg.	\$ 6,49	\$ 2.756,55
Medialunas	149	1 docena	\$ 7,43	\$ 1.107,31
Facturas	132	1 docena	\$ 11,38	\$ 1.501,62
Tortillas	1000	1 unidad	\$ 0,53	\$ 533,60
Palmeritas	10	1 Kg.	\$ 63,99	\$ 639,95
Bizcochos	108	1 Kg.	\$ 12,42	\$ 1.341,32
Tarta de frutas	7	1 unidad	\$ 22,07	\$ 154,48
Madalenas	30	1 unidad	\$ 4,56	\$ 136,70
Budín de limón	7	1 unidad	\$ 6,84	\$ 47,89
Budín de chocolate	7	1 unidad	\$ 7,36	\$ 51,54
Budín de naranja	7	1 unidad	\$ 6,85	\$ 47,92
Tarta de ricota	8	1 unidad	\$ 18,64	\$ 149,08
Tiramisu	9	1 unidad	\$ 25,17	\$ 226,52
Total de costos panadería y pastelería				\$ 12.482,07
Licuado de banana	47	1 vaso	\$ 3,73	\$ 175,43
Licuado de frutilla	47	1 vaso	\$ 3,33	\$ 156,63
Gaseosas vs.	85	1 botella	\$ 5,60	\$ 476,00
Café con Leche	71	1 tasa	\$ 1,51	\$ 107,36
Café/Cortado	87	1tasa	\$ 0,65	\$ 56,59
Mate cocido	45	1 tasa	\$ 0,36	\$ 16,27
Te	45	1 tasa	\$ 0,29	\$ 12,92
Total de Costos semanalesBar				\$ 1.001,20

Fuente: Elaboración propia.

- Costos Mano de Obra:

“El costo de la mano de obra es el esfuerzo o sacrificio realizado por el factor trabajo que recibe como contraprestación la remuneración correspondiente más sus cargas sociales”.¹⁸

El costo de la mano de obra lo calculamos teniendo en cuenta la escala salarial del convenio de colectivo de trabajo celebrado entre la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.).

¹⁸GIMENEZ, Carlos Manuel y Otros, Sistemas de costos, 1º Edición, Editorial La Ley (Buenos Aires, 2007), pág. 546.

Cuadro n°5: Costos de mano de obra mensual

Mano de obra	%	Ayudante panadero	Oficial panadero	Cafetero	Mozo
Sueldo básico		\$4.282,57	\$4.561,85	\$4.424,50	\$4.826,00
SAC	8,33%	\$ 356,74	\$ 380,00	\$ 368,56	\$ 402,01
Cargas sociales ciertas:					
Jubilación	5,09%	\$ 217,77	\$ 231,97	\$ 224,99	\$ 245,40
Ley 19032	0,75%	\$ 32,12	\$ 34,21	\$ 33,18	\$ 36,20
Fondo Nacional de Empleo	0,45%	\$ 19,06	\$ 20,30	\$ 19,69	\$ 21,48
Salario familiar	2,22%	\$ 95,07	\$ 101,27	\$ 98,22	\$ 107,14
Obra Social	5,10%	\$ 218,41	\$ 232,65	\$ 225,65	\$ 246,13
ANSAL	0,90%	\$ 38,54	\$ 41,06	\$ 39,82	\$ 43,43
Salud Pública	2,50%	\$ 107,06	\$ 114,05	\$ 110,61	\$ 120,65
Total cargas sociales ciertas	17,00%	\$ 728,04	\$ 775,51	\$ 752,17	\$ 820,42
Cargas sociales inciertas*:					
IAP	10,86%	\$ 465,20	\$ 495,54	\$ 480,62	\$ 524,23
Presentismo	10,00%	\$ 428,26	\$ 456,19	\$ 442,45	\$ 482,60
Ropa de trabajo		\$ 43,20	\$ 43,20	\$ 43,20	\$ 43,20
Seguro de vida obligatorio		\$ 2,46	\$ 2,46	\$ 2,46	\$ 2,46
ART (variable)	3,72%	\$ 159,31	\$ 169,70	\$ 164,59	\$ 179,53
ART (fijo)		\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60
Total cargas sociales inciertas	24,58%	\$1.099,03	\$1.167,68	\$1.133,92	\$1.232,62
Cargas sociales derivadas:					
CSC s/ SAC (20,72% x 8,33%)	1,73%	\$ 73,92	\$ 78,74	\$ 76,37	\$ 83,30
CSC s/ IAP (20,72% x 24,58%)	5,09%	\$ 218,11	\$ 232,33	\$ 225,34	\$ 245,79
SAC s/ IAP (8,33% x 24,58%)	2,05%	\$ 87,70	\$ 93,41	\$ 90,60	\$ 98,82
CSC de SAC s/ IAP (20,72% x 2,05%)	0,42%	\$ 18,19	\$ 19,38	\$ 18,79	\$ 20,50
CSC s/ presentismo (20,72% x 10%)	2,07%	\$ 88,73	\$ 94,52	\$ 91,68	\$ 99,99
SAC s/ presentismo (8,33% x 10%)	0,83%	\$ 35,67	\$ 38,00	\$ 36,86	\$ 40,20
CSC de SAC s/pres. (20,72%x 0,83%)	0,17%	\$ 7,36	\$ 7,85	\$ 7,61	\$ 8,30
Total cargas sociales derivadas	12,37%	\$ 529,69	\$ 564,23	\$ 547,24	\$ 596,90
Total de Cargas Sociales	62,28%	\$2.713,49	\$2.887,43	\$2.801,88	\$3.051,94
Total costos MO		\$6.996,06	\$7.449,28	\$7.226,38	\$7.877,94
Retenciones (base sueldo básico):					
Jubilación	11%	\$ 471,08	\$ 501,80	\$ 486,70	\$ 530,86
Ley 19032	3%	\$ 128,48	\$ 136,86	\$ 132,74	\$ 144,78
Obra social	3%	\$ 128,48	\$ 136,86	\$ 132,74	\$ 144,78
Cuota sindical	2,5%	\$ 107,06	\$ 114,05	\$ 110,61	\$ 120,65
Seguro de sepelio	2,0%	\$ 85,65	\$ 91,24	\$ 88,49	\$ 96,52
Total retenciones	22%	\$ 920,75	\$ 980,80	\$ 951,27	\$ 1.037,59
Sueldo Neto		\$6.075,31	\$6.468,48	\$6.275,12	\$6.840,35

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n°6: Proyección Mano de Obra

Empleado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ayudante panadero	\$72.903,68	\$ 83.839,23	\$ 96.415,12	\$ 110.877,38	\$ 127.508,99
Medio oficial panadero	\$ 77.621,76	\$ 89.265,02	\$ 102.654,78	\$ 118.052,99	\$ 135.760,94
Mozo	\$ 75.301,41	\$ 86.596,62	\$ 99.586,11	\$ 114.524,02	\$ 131.702,63
Mozo	\$ 82.084,24	\$ 94.396,87	\$ 108.556,40	\$ 124.839,86	\$ 143.565,84
Total a pagar	\$ 307.911,08	\$ 354.097,74	\$ 407.212,40	\$ 468.294,26	\$ 538.538,40

Fuente: Elaboración propia.

- Costos Indirectos de Fabricación:

Se encuentran comprendidos dentro de este costo a todas las erogaciones que se necesitan en el proceso productivo, sin estar directamente relacionados con el producto pero sí con su proceso. Podemos encuadrar dentro de éste costo a los materiales indirectos y la mano de obra indirecta que no pueden identificarse plenamente con una unidad de producción.

Cuadro n°7: Costos indirectos de fabricación mensual

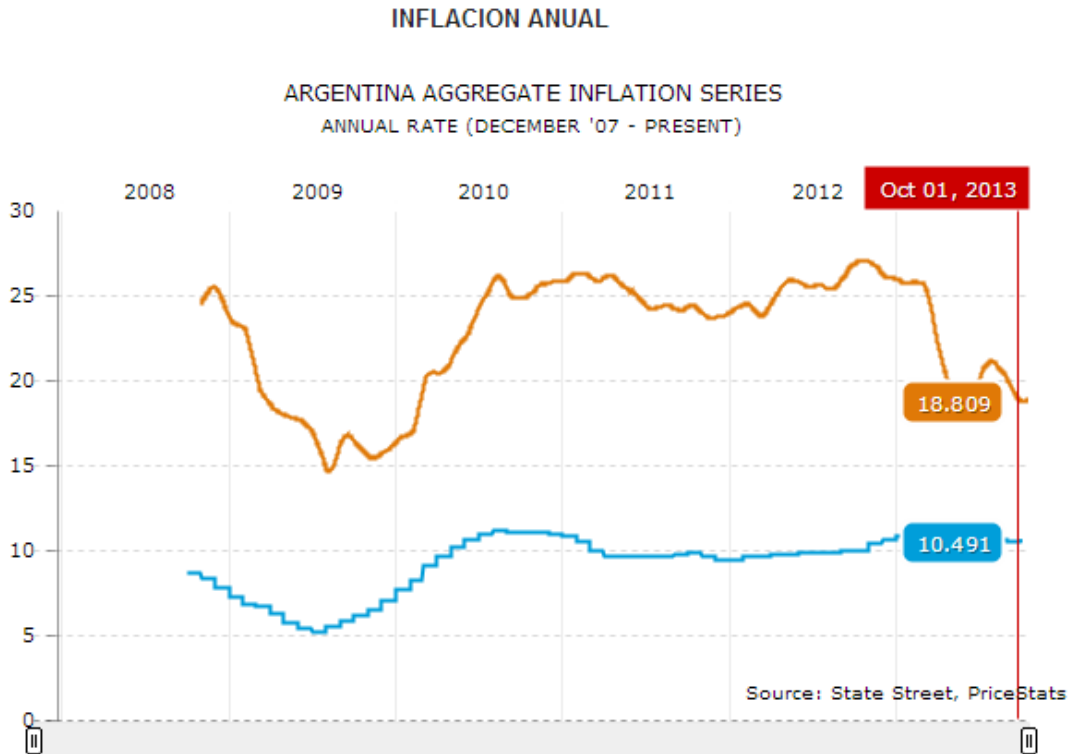
CIF	cantidad	precio con IVA	precio sin IVA
Materiales indirectos:			
Sal	50 kg	\$ 48,00	\$ 39,67
Esencia de vainilla	2 lts	\$ 14,00	\$ 11,57
Bicarbonato	1 kg	\$ 17,00	\$ 14,05
gel de brillo	1 kg	\$ 18,47	\$ 15,26
Margarina	5 kg	\$ 115,00	\$ 95,04
Mano de obra indirecta:			
Limpieza del local	mensual	\$ 2.000,00	
Mantenimiento Maquinarias	mensual	\$ 1.000,00	
Otros costos indirecto de fabricación			
Luz	mensual	\$ 2.150,00	\$ 1.692,91
Agua	mensual	\$ 850,00	\$ 669,29
Gas	mensual	\$ 56,00	\$ 44,09
Amortizaciones	mensual		\$ 2.682,84
Alquiler	mensual	\$ 20.000,00	\$ 16.528,93
Seguro de maquinarias	mensual	\$ 3.000,00	\$ 2.479,34
Insumos de limpieza	mensual	\$ 273,85	\$ 226,32
Total		\$ 29.542,32	\$ 24.499,32

Fuente: Elaboración propia

3. Proyección de costos de producción:

Para realizar la proyección de los costos de producción se ha tenido como parámetro un estudio realizado de la inflación real de Argentina en el año 2013 teniendo en cuenta los índice de precios al consumidor producido por el Price Stats (la primera empresa privada que calcula índices de inflación agregada en el mundo), en forma comparativa con el índice de precios al consumidor general del INDEC.

La conclusión a la que se llegó se puede mostrar en forma simplificada en el siguiente cuadro:



Fuente: Price Stats

Hemos tenido en cuenta ésta inflación informada para la proyección de la materia prima y los costos indirectos de fabricación así como también para la proyección de ventas que se encuentran detalladas más abajo. En

cuanto a la mano de obra, consideramos que el salario mínimo vital y móvil no se ajusta a la inflación real por lo que tomamos un estimativo de un incremento anual del 15%. Por un criterio de prudencia se han realizado los cálculos de proyección del trabajo de seminario teniendo en cuenta un año de 48 semanas.

Cuadro n°8: Proyección de costos de producción

Costo de producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	\$647.196,97	\$768.928,25	\$913.555,96	\$1.085.386,7	\$1.289.537,09
Mano de Obra	\$305.742,04	\$336.316,24	\$369.947,87	\$406.942,65	\$ 447.636,92
CIF	\$293.991,88	\$349.288,82	\$414.986,55	\$493.041,37	\$585.777,52
Total	\$1.246.930,9	\$1.454.533,3	\$1.698.490,4	\$1.985.370,7	\$2.322.951,5

Fuente: Elaboración propia.

4. Ventas estimadas:

Para poder realizar un presupuesto de las ventas se realizo un análisis de la mezcla comercial en lo que se refiere a las 4P (Precio, Producto, Plaza, Promoción):

- **Producto:**La elección de los tipos de productos y calidad de los mismos a comercializar se realizo en base a la demanda que se desea satisfacer y del mercado al cual se va a dirigir. Hay que tener en cuenta que las razones por las cuales los clientes van a elegir nuestros productos y no el de la competencia son variadas y se debe reflexionar sobre cual o cuales aspectos los diferencian. Teniendo en cuenta esto buscamos garantizar la calidad del producto mediante las materias primas utilizadas, aplicando buenas practicas de elaboración, conservación y presentación.
- **Precio:** Para determinar el precio de venta de nuestros productos a comercializar se tuvo en cuenta el precio de los mismos el en la zona

donde piensa vender. Esto resulta de gran utilidad ya que el precio de venta está sujeto a:

- el precio de referencia determinado por el mercado
- el costo del producto
- lo que el consumidor está dispuesto a pagar.

En base a estos parámetros se determinaron los precios que se encuentra detallados en el cuadro N°9.

- Plaza: Este punto tiene que ver con llegar con nuestro producto lo más cerca posible de los clientes. La ubicación tiene que ver con el lugar donde vamos a ofrecer el producto y la distribución, con la forma de llegar al cliente. Debemos pensar y definir la forma de entregar el producto, el cual será en un local comercial y mediante la venta a terceros (bares, comercios y mini mercados).
- Promoción: Para lograr que nuestros productos sean conocidos por la mayor cantidad de gente se debe pensar en hacer publicidad, de acuerdo a nuestras posibilidades. Por lo tanto los medios que proponemos para la publicidad son:
 - Página de internet propia-facebook: actualmente son medios esenciales para dar a conocer y promocionar nuestros servicios. Estos medios son gratuitos, algo muy importante, y de gran difusión.
 - Páginas amarillas de la guía telefónica: es un medio por el cual se llega a todos los hogares y nos brinda un medio amplio para promocionarnos.
 - Agenda de servicios: se trata de una revista de barrio muy útil para el usuario dado que le permite encontrar información acerca de diferentes servicios.

Considerando lo expuesto llegamos a una estimación semanal de ventas resumida en el siguiente cuadro:

Cuadro n°9: Ventas semanales

Producto	Total	Unidad	Precio	Ventas con IVA	Ventas sin IVA
			\$	\$	\$
Tarta de coco	11	1 unidad	\$ 65,00	\$ 715,00	\$ 590,91
Tarta cabsha	11	1 unidad	\$ 65,00	\$ 715,00	\$ 590,91
Torta de mousse	11	1 unidad	\$ 65,00	\$ 715,00	\$ 590,91
Tarta de frutillas	10	1 unidad	\$ 70,00	\$ 700,00	\$ 578,51
Tarta Brownie	9	1 unidad	\$ 70,00	\$ 630,00	\$ 520,66
Lemon pie LC	11	1 unidad	\$ 68,00	\$ 748,00	\$ 618,18
Torta selva negra	9	1 Kg.	\$ 68,00	\$ 612,00	\$ 505,79
Torta de hojaldre	15	1 Kg.	\$ 72,00	\$ 1.080,00	\$ 892,56
Alfajor santiagueño	8	1 unidad	\$ 80,00	\$ 640,00	\$ 528,93
Cookies	11	1 Kg.	\$ 70,00	\$ 770,00	\$ 696,83
Pepas	25	1 Kg.	\$ 75,00	\$ 1.875,00	\$ 1.696,83
Pan	425	1 Kg.	\$ 17,00	\$ 7.225,00	\$ 6.538,46
Medialunas	149	1 docena	\$ 22,00	\$ 3.278,00	\$ 2.966,52
Facturas	132	1 docena	\$ 24,00	\$ 3.168,00	\$ 2.866,97
Tortillas	1000	1 unidad	\$ 1,65	\$ 1.650,00	\$ 1.493,21
Palmeritas	10	1 Kg.	\$ 75,00	\$ 750,00	\$ 678,73
Bizcochos	108	1 Kg.	\$ 40,00	\$ 4.320,00	\$ 3.909,50
Tarta de frutas	7	1 unidad	\$ 70,00	\$ 490,00	\$ 404,96
Madalenas	30	1 unidad	\$ 5,75	\$ 172,50	\$ 142,56
Budín de limón	7	1 unidad	\$ 11,00	\$ 77,00	\$ 63,64
Budín de chocolate	7	1 unidad	\$ 11,00	\$ 77,00	\$ 63,64
Budín de naranja	7	1 unidad	\$ 11,00	\$ 77,00	\$ 63,64
Tarta de ricota	8	1 unidad	\$ 70,00	\$ 560,00	\$ 462,81
Tiramisu	9	1 unidad	\$100,00	\$ 900,00	\$ 743,80
Total de Ventas Semanales panadería y pastelería				\$ 31.944,50	\$ 26.400,41
Licuada de banana	47	1 vaso	\$ 17,00	\$ 799,00	\$ 660,33
Licuada de frutilla	47	1 vaso	\$ 17,00	\$ 799,00	\$ 660,33
Gaseosas vs.	85	1 botella	\$ 10,00	\$ 850,00	\$ 702,48
Café con Leche	71	1 tasa	\$ 13,00	\$ 923,00	\$ 762,81
Café/Cortado	87	1tasa	\$ 12,00	\$ 1.044,00	\$ 862,81
Mate cocido	45	1 tasa	\$ 8,00	\$ 360,00	\$ 297,52
Te	45	1 tasa	\$ 8,00	\$ 360,00	\$ 297,52
Total de Ventas Semanales productos de bar				\$ 5.135,00	\$ 4.243,80

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta estas ventas semanales se realiza a continuación la proyección de venta futura:

Cuadro n°10: Ventas semanales

Ventas proyectadas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas anuales	\$1.470.922,31	\$1.747.588,09	\$2.076.291,94	\$2.466.821,69	\$2.930.806,18

Fuente: Elaboración propia.

5. Métodos de evaluación del proyecto:

Para poder realizar una evaluación acertada de la inversión se necesitará realizar una estimación del flujo de caja de los costos e ingresos generados por el proyecto durante su vida útil. Nosotros por un criterio de prudencia, realizamos la proyección de la inversión teniendo en cuenta una vida útil de 5 años que se refleja en el siguiente cuadro.

Cuadro n°11: Flujo neto de fondos

Flujo Neto de Fondos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$1.470.922,31	\$1.747.588,09	\$2.076.291,94	\$2.466.821,69	\$2.930.806,18
Egresos (incluidas amort.)		\$1.390.665,91	\$1.640.507,93	\$1.935.583,49	\$2.284.136,66	\$2.695.922,60
Utilidad antes de Impuesto		\$ 80.256,40	\$ 107.080,16	\$ 140.708,45	\$ 182.685,02	\$ 234.883,58
Impuesto a las Ganancias		\$ 1.526,78	\$ 4.920,60	\$ 12.655,10	\$ 22.309,72	\$ 34.315,38
Utilidad después de Impuesto		\$ 78.729,62	\$ 102.159,56	\$ 128.053,35	\$ 160.375,31	\$ 200.568,20
Amortizaciones		\$ 32.194,11	\$ 32.194,11	\$ 32.194,11	\$ 32.194,11	\$ 32.194,11
IVA anual saldo a favor		\$ 47.388,74	\$ 34.613,61	\$ 19.435,60	\$ 1.402,77	-
IVA anual saldo a pagar		-	-	-	-	-\$20.021,87
Inversión	-\$335.005,25					
Valor de recupero						\$ 18.768,25
Flujo Neto de Fondos	-\$335.005,25	\$ 158.312,48	\$ 168.967,29	\$ 179.683,06	\$ 193.972,18	\$ 212.740,44
FNF Acumulados	-\$335.005,25	-\$ 176.692,77	-\$ 7.725,48	\$ 171.957,58	\$ 365.929,76	\$ 578.670,20

Fuente: Elaboración propia.

En base a los cálculos precedentemente determinados, procedemos a calcular el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el período de recupero de la inversión (PRI) y el índice de rentabilidad (IR), teniendo en cuenta que la tasa de interés pasiva ofrecida por las entidades financieras es del 18%.

- Valor actual neto: “el VAN es uno de los métodos fundamentales para evaluar proyectos. Está basado en el descuento de los flujos de fondos del mismo, teniendo en cuenta la magnitud (monto) y la oportunidad (tiempo) de dichos

flujos. Respeta el criterio del valor cronológico del dinero.”¹⁹Si el VAN obtenido es mayor que cero se define al proyecto como rentable, no sería rentable cuando dicho valor sea un número menor que cero. En el caso en que sea igual a cero se lo considera un proyecto financieramente indistinto según la tasa que se ha tomado como referencia.

Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNF_1}{(1+tc)} + \frac{FNF_2}{(1+tc)^2} + \frac{FNF_3}{(1+tc)^3} + \frac{FNF_4}{(1+tc)^4} + \frac{FNF_5}{(1+tc)^5} - Inversión$$

FNF= Flujo neto de fondos

Tc= tasa de corte o descuento (como ser el costo de oportunidad del dinero o el costo de la deuda si el proyecto si financia en su totalidad con capital ajeno, etc.).

Aplicado a “La Boutique del Sabor”:

$$VAN = \frac{\$158.312,48}{(1+0,18)} + \frac{\$168.967,29}{(1+0,18)^2} + \frac{\$179.683,06}{(1+0,18)^3} + \frac{\$193.972,18}{(1+0,18)^4} + \frac{\$212.740,44}{(1+0,18)^5} - \$335.005,25$$

$$VAN = \$222.907,70.$$

- Tasa interna de rentabilidad: “la TIR es uno de los métodos fundamentales para evaluar proyectos. Está basado en el descuento de los flujos de fondos del mismo, teniendo en cuenta la magnitud (monto) y la oportunidad (tiempo) de dichos

¹⁹GOMEZ GIORDANO, Rubén J., Proyectos de inversión para no economistas: manual de evaluación y formación de proyectos, 1^o Edición, Editorial Errepar (Buenos Aires, 2004), pág. 123.

flujos. Respeta el criterio del valor cronológico del dinero. La TIR determina el rendimiento del capital invertido e indica la máxima tasa de interés que ese proyecto podría pagar sin caer en dificultades. Esto es, la TIR nos indica el rendimiento máximo del proyecto en las condiciones planeadas, y pretender lograr una rentabilidad mayor significa entrar en una zona de pérdidas.”²⁰

Para el cálculo de la TIR se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Inversión} = \frac{\text{FNF}_1 + \text{FNF}_2 + \text{FNF}_3 + \text{FNF}_4 + \text{FNF}_5}{(1 + \text{TIR})(1 + \text{TIR})^2(1 + \text{TIR})^3(1 + \text{TIR})^4(1 + \text{TIR})^5}$$

FNF = Flujo neto de fondos

TIR = Tasa interna de rentabilidad

Aplicado a “La Boutique del Sabor”:

$$\underline{\$335.005,25} = \frac{\underline{\$158.312,48} + \underline{\$168.967,29} + \underline{\$179.683,06} + \underline{\$193.972,18} + \underline{\$212.740,44}}{(1 + \text{TIR})(1 + \text{TIR})^2(1 + \text{TIR})^3(1 + \text{TIR})^4(1 + \text{TIR})^5}$$

TIR = 43%

²⁰Ibidem, pág. 124.

Cuadro n°12: Interpretación de resultados del VAN y la TIR

INTERPRETACIÓN DEL RESULTADO DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN			
MÉTODO VAN	ACEPTO	VAN POSITIVO	Actualizados a la tasa deseada por el inversionista, los ingresos son mayores que los egresos, asegurando una ganancia a la conclusión del proyecto.
	RECHAZO	VAN NEGATIVO	Los ingresos no alcanzan para cubrir los egresos, provocando una pérdida.
MÉTODO TIR	ACEPTO	$TIR \geq TC$	El rendimiento máximo posible del proyecto supera o iguala la tasa pretendida por sus inversionistas.
	RECHAZO	$TIR \leq TC$	El rendimiento máximo del proyecto no alcanza a satisfacer las pretensiones de sus inversionistas.

Fuente:Elaboración propia.

- Período de recupero de la inversión:“Establece el tiempo que debe transcurrir para que la corriente de flujos de fondos netos del proyecto iguale a la salida representada por su inversión inicial”.²¹Este método ofrece una visión limitada del riesgo y liquidez del proyecto, pudiendo ser engañoso para la toma de decisiones principalmente debido a que no considera la magnitud relativa de los flujos de fondos anuales dentro del período de recupero de la inversión. Haciendo una suma algebraica de los flujos de fondos netos del proyecto hasta obtener un valor positivo obtendríamos una referencia más realista del plazo de recupero del mismo.

²¹ibidem, pág. 121.

$$\text{PRI} = \frac{\text{INVERSIÓN}}{n \sum_{J=1}^n \text{FNF}_J}$$

PRI = Período de recupero de la inversión.
FNF = Flujo neto de fondos.

PRI=\$335.005,25

$$\frac{\$ 158.312,48 + \$168.967,29 + \$179.683,06 + \$193.972,18 + \$212.740,44}{5}$$

PRI=1.83 Años

Índice de Rentabilidad del Proyecto:“La rentabilidad es un índice que mide la relación entre utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos.”²² Según el índice son rentables aquellas inversiones cuyo cociente sea superior a la unidad.

$$\text{IR} = \frac{\text{INVERSION} + \text{VAN}}{\text{INVERSION}}$$

IR = Índice de rentabilidad.
VAN = Valor actual neto.

$$\text{IR} = \frac{\$335.005,25 + \$222.907,70}{\$335.005,25}$$

IR= 1,67

²²Consulta en internet: www.prcticascontables.blogspot.com.ar, (octubre de 2013).

Conclusión

A lo largo de este trabajo se ha realizado una investigación sobre la actividad referida a la panadería y pastelería en cuanto a la elaboración de los productos, sus propiedades y variedades como también su comercialización. Se realizaron análisis cualitativos y cuantitativos con el ánimo de obtener una visión sobre la viabilidad legal, impositiva y económica de nuestro proyecto de inversión.

Podemos concluir que “La boutique del Sabor” no enfrentara adversidades para poder colocar sus productos en el mercado, teniendo en cuenta a los clientes a los que apunta y las propiedades de los productos a comercializar. Según el análisis técnico y cuantitativo practicado y teniendo en cuenta los índices calculados, se puede concluir que nuestro negocio, “La Boutique del Sabor”, es una inversión sumamente rentable y conveniente por los siguientes motivos:

- La TIR calculada es del 43%, la cual es muy superior a la tasa pasiva del 18% ofrecida por las entidades financieras, lo cual lo convierte al negocio en una oportunidad muy rentable.
- El VAN calculado es de \$222.907,70. Para poder calcular el mismo se tomó como punto de análisis los flujos proyectados durante 5 años y como según el criterio del VAN la suma a la cual pudimos llegar es superior a cero (0), el proyecto es rentable.
- La inversión necesaria para poder llevar el proyecto se podrá recuperar en un lapso no mayora dos años (19 meses aprox.).

Por lo expuesto anteriormente y a lo largo de todo este trabajo se puede concluir que “La Boutique del Sabor” es un proyecto muy rentable y confiable al momento de invertir.

APÉNDICE

Recetas valorizadas:

MP/PRODUCTO	Tarta de coco	Tarta cabsha	Torta de mousse	Tarta de frutilla	Tarta brownie
Harina	\$ 2,00	\$ 1,68		\$ 1,00	\$ 1,40
Huevo	\$ 1,79	\$ 1,19	\$ 4,23	\$ 0,60	\$ 4,18
Manteca	\$ 3,97	\$ 3,27		\$ 3,31	\$ 2,25
Azúcar	\$ 0,60	\$ 0,52	\$ 0,28	\$ 1,10	\$ 0,70
Chocolate		\$ 4,58			\$ 5,91
Dulce de leche	\$ 4,63	\$ 6,05	\$ 4,94		\$ 5,79
Frutas				\$ 10,00	
Coco	\$ 4,37				
Crema de leche	\$ 2,05		\$ 6,76	\$ 8,20	
Maicena	\$ 0,60	\$ 0,70			
Cacao		\$ 3,43			
Gelatina sin sabor			\$ 3,26	\$ 0,45	
Cognac			\$ 1,97		
Azúcar negra	\$ 0,99				\$ 1,50
Aditivo	\$ 2,00				\$ 1,43
TOTAL	\$ 22,99	\$ 21,42	\$ 21,44	\$ 24,64	\$ 23,15

MP/PRODUCTO	Lemon Pie LC	Torta Selva Negra	Torta de Hojaldre	Alfajor Santiagueño	Cookies (100gr)	Tortillas
Harina	\$ 1,59	\$ 0,65	\$ 1,99	\$ 1,99	\$ 0,68	\$ 3,98
Huevo	\$ 4,23			\$ 4,17	\$ 0,60	
Manteca	\$ 5,29	\$ 3,68	\$ 13,22		\$ 2,64	
Azúcar	\$ 1,13	\$ 0,94		\$ 1,36	\$ 0,35	
Leche	\$ 4,12					
Chocolate		\$ 5,81			\$ 1,45	
Dulce de leche			\$ 17,36	\$ 11,57		
Frutas	\$ 4,47	\$ 4,07				
Kirsch		\$ 2,05				
Crema de leche		\$ 11,97				
Maicena	\$ 0,85	\$ 0,19				
Cacao		\$ 0,93				
Polvo de malta						\$ 0,82
Grasa				\$ 2,36		\$ 3,56
Levadura				\$ 2,22		\$ 2,31
TOTAL	\$ 21,68	\$ 30,30	\$ 32,57	\$ 23,67	\$ 5,71	\$ 10,67

MP/PRODUCTO	Pepas	Pan	Medialunas (3doc)	Facturas (2doc)	Palmeritas
Harina	\$ 0,60	\$ 4,21	\$ 4,62	\$ 2,39	\$ 0,80
Huevo	\$ 0,60			\$ 1,20	
Manteca	\$ 2,64		\$ 7,29	\$ 6,61	\$ 5,29
Azúcar	\$ 0,16		\$ 2,52	\$ 0,57	\$ 0,31
Leche			\$ 1,24	\$ 1,04	
Membrillo	\$ 0,99				
Levadura		\$ 2,28	\$ 0,30	\$ 2,11	
Miel			\$ 3,06		
Crema pastelera				\$ 5,35	
Grasa			\$ 3,26	\$ 3,48	
TOTAL	\$ 4,99	\$ 6,49	\$ 22,29	\$ 22,75	\$ 6,40

MP/PRODUCTO	Bizcochos	Tarta de frutas	Magdalenas	Tiramisú
Harina	\$ 2,13	\$ 1,00	\$ 0,40	
Huevo	\$ 1,20	\$ 3,00	\$ 1,20	\$ 1,20
Manteca		\$ 3,31	\$ 2,64	
Azúcar	\$ 0,45	\$ 0,33	\$ 0,31	\$ 0,79
Leche		\$ 1,24		
Frutas		\$ 7,98		
Crema de leche		\$ 5,12		\$ 5,12
Maicena		\$ 0,09		
Gelatina sin sabor				\$ 0,45
Levadura	\$ 2,36			
Aditivo	\$ 0,80			
Polvo de malta	\$ 0,60			
Grasa	\$ 1,31			
Margarina	\$ 3,57			
Mascarpone				\$ 16,69
Licor de café				\$ 0,92
TOTAL	\$ 12,42	\$ 22,07	\$ 4,56	\$ 25,17

MP/PRODUCTO	Budín de limón	Budín de chocolate	Budín de naranja	Tarta de ricota
Harina	\$ 1,19	\$ 1,19	\$ 1,19	\$ 1,59
Huevo	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 3,00
Manteca	\$ 6,61	\$ 6,61	\$ 6,61	\$ 5,29
Azúcar				\$ 0,38
Leche	\$ 0,62	\$ 0,62	\$ 0,62	
Chocolate		\$ 2,03		
Frutas	\$ 0,99		\$ 1,00	
Maicena	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	
Azúcar impalpable	\$ 1,61	\$ 1,61	\$ 1,61	\$ 0,77
Polvo de hornear	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,17
Glucosa	\$ 0,33	\$ 0,33	\$ 0,33	
Ricota				\$ 7,44
TOTAL	\$ 13,68	\$ 14,73	\$ 13,69	\$ 18,64

Proyección del Impuesto al Valor Agregado

DDJJ IVA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Base 21%	\$ 470.263,49	\$ 98.755,33	\$ 117.330,22	\$ 139.398,87	\$ 165.618,40	\$ 196.769,56
Base 10,5%	\$ 1.000.658,82	\$ 105.069,18	\$ 124.831,64	\$ 148.311,22	\$ 176.207,08	\$ 209.349,87
IVA DF		\$ 203.824,51	\$ 242.161,86	\$ 287.710,09	\$ 341.825,48	\$ 406.119,43
IVA CF	MP	\$ 135.924,11	\$ 161.490,08	\$ 191.864,75	\$ 227.952,59	\$ 270.828,19
	CIF 27%	\$ 8.689,32	\$ 10.323,70	\$ 12.265,48	\$ 14.572,50	\$ 17.313,44
	CIF 21%	\$ 48.471,16	\$ 57.588,10	\$ 68.419,84	\$ 81.288,93	\$ 96.578,57
	Inversión I.	\$ 58.141,41	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
	Saldo a favor	\$ 0,00	\$ 47.401,49	\$ 34.641,51	\$ 19.481,50	\$ 1.470,05
IVA a pagar		-\$ 47.401,49	-\$ 34.641,51	-\$ 19.481,50	-\$ 1.470,05	\$ 19.929,18

Proyección de Ingresos Brutos

DDJJ IIBB	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 1.470.922,31	\$ 1.747.588,09	\$ 2.076.291,94	\$ 2.466.821,69	\$ 2.930.806,18
alícuota	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
IIBB a pagar	\$ 51.482,28	\$ 61.165,58	\$ 72.670,22	\$ 86.338,76	\$ 102.578,22

Proyección Tributo Económico Municipal

DDJJ TEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 1.470.922,31	\$ 1.747.588,09	\$ 2.076.291,94	\$ 2.466.821,69	\$ 2.930.806,18
alícuota	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
TEM a pagar	\$ 18.386,53	\$ 21.844,85	\$ 25.953,65	\$ 30.835,27	\$ 36.635,08

Proyección de los impuestos totales anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Impuestos Totales anuales	\$ 69.868,81	\$ 83.010,43	\$ 98.623,87	\$ 117.174,03	\$ 139.213,29

Amortizaciones

Detalle	Valor de origen	Vida útil (años)	Amortización mensual	Amortización anual
Horno convector	\$ 110.388,43	10	\$ 919,90	\$ 11.038,84
Cámara fermentadora	\$ 12.975,21	10	\$ 108,13	\$ 1.297,52
Freezer	\$ 11.388,43	10	\$ 94,90	\$ 1.138,84
Sobadora	\$ 21.322,31	10	\$ 177,69	\$ 2.132,23
Batidora	\$ 9.885,95	5	\$ 164,77	\$ 1.977,19
Heladera	\$ 20.082,64	10	\$ 167,36	\$ 2.008,26
Heladera exhibidora	\$ 16.166,93	10	\$ 134,72	\$ 1.616,69
Mostrador	\$ 11.801,65	10	\$ 98,35	\$ 1.180,17
Computadora	\$ 4.628,10	5	\$ 77,13	\$ 925,62
Cafetera express	\$ 17.611,57	5	\$ 293,53	\$ 3.522,31
Carros p/bandejas	\$ 2.644,63	10	\$ 22,04	\$ 264,46
Bandejas	\$ 2.638,02	2	\$ 109,92	\$ 1.319,01
Mesa de acero	\$ 3.223,14	10	\$ 26,86	\$ 322,31
Amasadora	\$ 2.140,50	10	\$ 17,84	\$ 214,05
Balanza digital	\$ 743,79	5	\$ 12,40	\$ 148,76
Molde para tartas (28 cm)	\$ 971,07	2	\$ 40,46	\$ 485,54
Molde para tortas (28 cm)	\$ 892,56	2	\$ 37,19	\$ 446,28
Molde Budín inglés	\$ 272,68	2	\$ 11,36	\$ 136,34
Palo de amasar	\$ 297,45	2	\$ 12,39	\$ 148,73
Bowl de acero inoxidable	\$ 231,40	2	\$ 9,64	\$ 115,70
Batidor de alambre	\$ 86,78	2	\$ 3,62	\$ 43,39
Espátula	\$ 218,18	2	\$ 9,09	\$ 109,09
Licuada	\$ 171,50	2	\$ 7,15	\$ 85,75
Caja registradora	\$ 743,79	5	\$ 12,40	\$ 148,76
Mesas	\$ 4.615,70	10	\$ 38,46	\$ 461,57
Sillas	\$ 4.723,07	10	\$ 39,36	\$ 472,31
Anafes	\$ 4.343,80	10	\$ 36,20	\$ 434,38
TOTAL	\$ 265.209,30		\$ 2.682,84	\$ 32.194,11

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

BELLANZA, Leonardo Ezequiel y otros, ABC Profesional del Contador, 1º Edición, (Buenos Aires, 2013).

DOMINGUEZ, Luis Martin, Costos Especiales, Editorial Osmar Buyatti (s.d.).

GIMENEZ, Carlos Manuel y Otros, Sistemas de Costos, 1º Edición, Editorial La Ley (Buenos Aires, 2007).

GUZMAN, Laura y Otros, Sumario de Jurisprudencia Judicial y Administrativa, 2º Edición, Ediciones Errepar (Buenos Aires, 2003).

MUGUILLO, Alfredo Roberto, Sociedades Irregulares o de Hecho, 2º Edición, Ediciones Gowa (Buenos Aires, 2002).

VAZQUEZ, Juan Carlos, Tratado de Costos, 4º Edición, Editorial Aguilar (Buenos Aires, 1984).

b) Especial:

GROSS, Osvaldo José, El ABC de la Pastelería, 3º Edición, Editorial Planeta (Buenos Aires, 2013).

HUMANES CARRASCO, Juan Pablo, Panadería y Pastelería, 2º Edición, Ediciones Norma-Capitel (s.u.).

MATVEJEVIC, Pedrag, Nuestro pan de cada día, Editorial Acantilado (Barcelona, 2013).

c) Otras publicaciones:

COSTOS, Cuaderno de clases prácticas para el cursado de la materia Costos 1, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2008).

COSTOS, Cuaderno de clases teóricas para el cursado de la materia Costos 1, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2008).

Consultas en internet:

www.dspace.ucuenca.edu.ec (24/09/2013).

www.wikipedia.org (25/09/2013).

www.wordreference.com (25/09/2013).

www.definicionabc.com (26/09/2013).

www.afip.gov.ar (28/09/2013).

www.cmbarreal.com (30/09/2013).

www.cmbarreal.com (04/10/2013).

www.sanmigueldetucuman.gov.ar (06/10/2013).

www.definicion.org (15/10/2013).

www.pricestats.com (16/10/2013).

www.indec.gov.ar (16/10/2013).

www.matrizfoda.com (16/10/2013).

ÍNDICE

Prólogo.....	1
--------------	---

CAPÍTULO I

PANADERIA Y PASTELERIA

1. Definición de panadería.....	2
2. Definición de pastelería.....	3
3. Origen del pan.....	5
4. Origen de las pastelerías.....	7
5. Las primeras pastelerías.....	8

CAPÍTULO II

LA BOUTIQUE DEL SABOR: ASPECTOS LEGALES, IMPOSITIVOS Y ORGANIZACIÓN GENERAL

1. Nuestra empresa.....	10
2. Nuestros clientes.....	11
3. La Boutique del Sabor, su encuadre legal e impositivo.....	11
4. Nuestro local.....	25

CAPÍTULO III

LA ADMINISTRACION APLICADA A NUESTRO NEGOCIO

1. Análisis FODA.....	28
2. La Boutique del Sabor: análisis FODA.....	31
3. Análisis Porter.....	32
4. La Boutique del Sabor: análisis Porter.....	35

CAPÍTULO IV

LA BOUTIQUE DEL SABOR: ANALISIS DE COSTOS

1. Inversión inicial.....	37
2. Costos de producción.....	38
3. Proyección de costos de producción.....	44
4. Ventas estimadas	45
5. Métodos de evaluación del proyecto.....	54
Conclusión.....	54
Apéndice.....	55
ÍndiceBibliográfico.....	64
Índice.....	66