



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PROYECTO DE INVERSIÓN Y ORGANIZACIÓN: HELADERÍA Y PANADERÍA

Autores: Pannuto, Gerardo Rubén
Picco, Fabrizio
Venturini, Sebastián

Director: Assaf, Diego

2012

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

Este trabajo surge ante la posibilidad y el deseo de tres amigos de encarar juntos un emprendimiento comercial del cual podamos obtener una fuente de ingresos. Teniendo en cuenta la falta de experiencia y de conocimiento de algunas cuestiones referidas al manejo de un negocio propio, se decide que lo mejor es actuar como franquiciatarios (previo análisis de las ventajas y desventajas de este tipo de formato). Luego de analizar posibles tipos de franquicias se resuelve optar por una de consumo masivo y con gran reconocimiento en la sociedad, como es Grido Helado. Investigando y asesorándonos sobre el tema con una persona allegada que cuenta con varios locales de esta empresa, nos recomienda estudiar la alternativa de agregar un nuevo comercio a nuestro emprendimiento: Panadería del Pilar, una empresa que también impulsa su crecimiento a través de un sistema de franquicias. La misma elabora sus productos en su planta ubicada en Córdoba y los transporta congelados hasta los locales. Debido a que las metodologías empleadas son muy parecidas a las de Grido se decide avanzar en la gestión de que sean dos negocios. De esta forma obtendríamos ciertas ventajas como: beneficios económicos a la hora de comprar los bienes y algunos insumos, rotación y posibles reemplazos entre el personal y mayores posibilidades de almacenamiento de la mercadería, entre otros.

Con respecto a la posible ubicación de los mismos nos encontramos con la opción de Lomas de Tafí, un complejo habitacional formado por alrededor de 5.000 viviendas y una población que se espera que llegue a los 25.000 habitantes. Este mega emprendimiento contempla la habilitación de algunas manzanas como centros comerciales. Encontramos aquí el lugar ideal para establecernos, debido a que el mercado al que

apuntamos es el de consumo masivo de dos productos muy importantes en la sociedad en la que vivimos, como lo son el helado y el pan.

Durante el desarrollo del trabajo debimos investigar e informarnos sobre muchos aspectos, como el equipamiento, los mobiliarios y demás activos necesarios, los precios de los mismos, los costos fijos y variables que debemos afrontar mes a mes, las cuestiones referidas a la estructura y los procedimientos de compra y venta, el análisis del consumo de nuestros productos, etc.

Al momento de estimar y proyectar las ventas, nos basamos en información obtenida de los franquiciantes y de datos reales de facturación de heladerías de la zona. También se hizo un análisis de posibles escenarios, un optimista para reflejar el caso de que las ventas superen las expectativas y un pesimista para el caso contrario. En todas las situaciones se tuvo en cuenta los números obtenidos por ciertos indicadores que reflejan la conveniencia o no de una inversión, como son el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Índice de Rentabilidad y el Plazo Promedio de Recuperación de la inversión.

Luego de un completo examen y estudio del proyecto, arribamos a la conclusión de que el emprendimiento resulta rentable y cumple con los objetivos planteados en un principio.

PRÓLOGO

El objetivo del presente trabajo es el análisis de un proyecto de inversión y organización efectuado en dos reconocidas franquicias a nivel nacional: Grido Helado y Panadería Del Pilar. Dichos negocios serán llevados a cabo por una sociedad de responsabilidad limitada, en la que los tres seremos los socios.

La característica distintiva de este proyecto es su viabilidad dentro del contexto económico de Tucumán, siendo la heladería y la panadería industrias en permanente expansión. Es importante resaltar además que el motor principal de este emprendimiento es la verdadera intención de hacer de este proyecto una realidad.

En los primeros capítulos se esbozan los conceptos de proyecto de inversión y franquicias para luego adentrarnos a la constitución y desarrollo de nuestra Empresa desde el punto de vista legal, estructural y operativo. A continuación de lo desarrollado se observará un análisis de mercado, FODA, costos y resultados de las respectivas actividades para finalmente llegar a la conclusión del mismo.

Aprovechamos este espacio para agradecer la indispensable colaboración recibida para poder lograr nuestro objetivo. En ese sentido, la mayor gratitud a nuestro director, L.A.E. Diego Assaf, profesor de la cátedra Organización de Empresas de la Universidad Nacional de Tucumán, quien siempre estuvo guiándonos en la elaboración del proyecto. También es digno de mención el aporte efectuado por L.A.E. Pablo Galván, gerente de una sociedad que administra heladerías Grido, que en reiteradas entrevistas nos brindó información e incluso nos permitió hacer relevamientos de sus locales.

CAPÍTULO I

PROYECTO DE INVERSIÓN

Sumario: 1.- Proyecto de Inversión. Concepto. 2.- Características. 3.- Ciclo de vida del proyecto.

1.- Proyecto de Inversión. Concepto

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

Hoy en día, la preparación y evaluación de proyectos se ha transformado en un instrumento de uso prioritario entre los agentes económicos que participan en cualquiera de las etapas de la asignación de recursos para implementar iniciativas de inversión.

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

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

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

2.- Características

El Proyecto de Inversión deberá contar con las siguientes características:

A- Efectivo: contener todo lo que los inversionistas necesitan saber para financiar la empresa, ni más ni menos.

B- Estructurado: su organización debe ser clara y sencilla.

C- Comprensible: estar escrito de forma clara, sencilla, directa y utilizar términos precisos y legibles.

D- Breve: no sobrepasarse explicando situaciones o aspectos irrelevantes.

E- De fácil manejo y atractivo: las cifras y cuadros (anexos o gráficos, glosario) deben ser fáciles y sencillos de interpretar y comprender.

3.- Ciclo de vida del proyecto

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

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

La “inversión” es básicamente una etapa de movilización de recursos tanto humanos como financieros y físicos, con el propósito de garantizar los medios idóneos para el cumplimiento posterior del objetivo social de la empresa. Se trata, pues, de un proceso de transformación que utiliza diversos insumos para entregar un producto final, que pueden ser las instalaciones de una fábrica, un embalaje para riego, una campaña de vacunación masiva, etc.

La etapa de la “operación” corresponde a una actividad permanente y rutinaria encaminada a la producción de un bien o a la prestación de un servicio. En esta se desarrolla el ciclo de la acción administrativa, vale decir: plantación, operación, seguimiento, y control, por eso se suele denominar también “la administración de ejecución y operación del proyecto”.

Los proyectos en operación son objeto de análisis con el fin de contrastar si los planeamientos y expectativas resultantes del estudio de preinversión se dieron en la inversión y si se están presentando en la operación, con el fin de verificar la bondad de los instrumentos de captura, procesamiento y análisis de la información y los mecanismos de decisión utilizados; esto corresponde a la llamada “evaluación ex post”.

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

CAPÍTULO II

LAS FRANQUICIAS

Sumario: 1.- Definiciones. 2.- Sujetos: franquiciante y franquiciado. 3.- Ventajas y desventajas. 4.- Grido Helado: Origen. 5.- Panadería del Pilar: Origen.

1.- Definiciones

El término de franquicia con que se denomina al contrato, proviene de una traducción literal, del vocablo inglés *franchise*. Dicha palabra es de origen francés "franchise".

En el diccionario jurídico Inglés-Español, *franchise* se traduce como: privilegio, patente, concesión social, derecho de votar; franquicia del voto, porcentaje mínimo de responsabilidad del asegurado; y, en materia aduanera o fiscal, impuesto de privilegio o patente sobre concesión, derecho de licencia.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, encontraremos que una franquicia es: "La libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercancías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público en particular".

Un ejemplo típico de esta definición serían las franquicias fiscales o las postales. Las primeras hacen posible que ingresen a un país mercancías de origen extranjero sin necesidad de pagar impuestos de importación, mientras que en las segundas se permite el acceso a un servicio público, como el servicio postal, sin que se tenga que pagar por ello.

En términos comerciales: la franquicia es, ante todo, un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios. Lo que distingue a este formato de otros, es que en él, una persona física o moral (el franquiciante) concede a otra (el franquiciatario) el derecho a usar por un tiempo determinado una marca o nombre comercial y se obliga, por una parte, a transmitirle tanto los conocimientos técnicos necesarios para comercializar los bienes y servicios que él ofrece como los métodos comerciales para su buen funcionamiento y por la otra, a verificar que los métodos administrativos que use, sean los empleados por la franquicia.

El concepto de franquicia que aparece en el diccionario, tiene una connotación distinta a la que se utiliza comúnmente en el entorno empresarial, en donde se hace una traducción literal del vocablo inglés *franchising*, el cual proviene a su vez de la palabra francesa *francaise*, que significa "libre de toda atadura". Desde este último punto de vista, el término franquicia denota la posibilidad de que un individuo se libere de cualquier tipo de subordinación y sea el dueño de su negocio, ateniéndose a las normas, directrices y métodos operativos que se han establecido para todos los negocios que integran la red de franquicias, de la cual él mismo forma parte.

2.- Sujetos: franquiciante y franquiciado

Las personas involucradas en una franquicia son el franquiciatario o franquiciado y el franquiciador o franquiciante.

Franquiciado o franquiciatario

Es la persona física o moral que adquiere el derecho de usar la marca, los elementos de propiedad intelectual y la tecnología operativa, a fin de que pueda no sólo operar un establecimiento que pertenezca a una red o cadena comercial, sino también que pueda aspirar a tener el mismo éxito que el franquiciante. Es el motor de una red de franquicia, pues en él descansa el éxito de expansión de la fórmula multiplicadora del negocio.

El franquiciado, en definitiva, es el empresario que crea una actividad basada en la experiencia de un negocio que, mediante la fórmula de franquicia, ya está siendo explotado con éxito por otro empresario en la mismas condiciones que él lo hará.

Éste, deberá aportar suficiente capacidad económica para afrontar la inversión necesaria que le exige la franquicia, igualmente se le solicitará una dedicación al negocio, bien directamente o por persona de confianza, que asimile todos los conocimientos que el franquiciador debe transmitir para el perfecto desarrollo del negocio, del cual el franquiciado es el más fiel embajador, defendiendo y responsabilizándose de mantener la imagen de marca y el buen nombre de la enseña, por el bien del conjunto de miembros que configuran la cadena de franquicia. Para ello debe ser una persona de espíritu emprendedor y dinámico, de ideas modernas en cuanto a la gestión empresarial y con los nuevos criterios comerciales que una franquicia aporta.

Franquiciante o franquiciador

Es la persona física o moral titular de los derechos de explotación de una marca o de un nombre comercial, de otros elementos de propiedad intelectual y de una tecnología de operación comercial. El franquiciante concede a otra persona física o moral el derecho de usar por un período determinado la marca y demás elementos de propiedad intelectual, y

transmite mediante éstos, los conocimientos necesarios para que esta otra persona pueda operar un establecimiento comercial parecido al suyo.

El franquiciador es un empresario que, teniendo un éxito comercial en un determinado negocio, comercializa dicha fórmula mediante la venta de sublicencias, a través de un contrato en el que se obliga al adquiriente a seguir unas normas de imagen de marca, de gestión y de marketing.

Al franquiciador se le debe exigir las respuestas a todas nuestras dudas referentes a la franquicia y su entorno, debe facilitar los manuales de consulta necesarios para el perfecto conocimiento del negocio. Complementariamente el franquiciador debe aportar información suficiente para que el franquiciado, a su vez, pueda responder de la misma forma a los clientes tal y como lo haría el mismo creador de la franquicia.

3.- Ventajas y desventajas

Ventajas:

- Uno de los aspectos positivos principales es que se brinda la posibilidad al franquiciado de ser el dueño de su propio negocio (representa una marca pero el negocio le pertenece) y a su vez eso le proporciona mayores y más rápidas opciones de crecimiento.
- Se recibe apoyo, asesoramiento y entrenamiento antes de iniciar el proceso. Esto incluye aspectos como: la elección de la mejor ubicación y del local adecuado, compra de maquinarias y equipos, selección del personal, búsqueda de proveedores y condiciones de negociación, estrategias de marketing para el lanzamiento e inclusive sobre temas financieros.
- Disminución del riesgo por ser un concepto probado. Una franquicia permite aprovechar la experiencia del franquiciador con el negocio,

y proporciona una cierta "garantía" de que el concepto está funcionando bien en zonas similares y en condiciones similares. El franquiciante ya ha puesto a prueba el modelo y lo ha ido perfeccionando.

➤ Menor inversión inicial. Normalmente empezar un negocio bajo una fórmula de franquicia supone efectuar la inversión de una forma más efectiva, puesto que el franquiciador ya habrá previamente eliminado todos los gastos innecesarios. Incluso teniendo que pagar el canon de entrada, el monto total de la inversión suele ser menor.

➤ Las necesidades de capital de inversión y capital de trabajo están claramente establecidas antes de iniciar el negocio y desde el comienzo se conoce el plazo estimado de recuperación de la inversión.

➤ Soporte en la gestión. El franquiciador proporciona ayuda también durante el transcurso de la relación de franquicia. Esto permitirá al franquiciado disfrutar de la experiencia del franquiciador para solucionar cuantas dudas o problemas puedan surgir.

➤ Se gana un posicionamiento inmediato en la mente del consumidor, porque el iniciar con una "imagen corporativa" reconocida, y aunque los locales sean de propietarios independientes, el cliente percibe que se trata de la misma compañía, por lo que esperan su respaldo, la misma calidad y el mismo servicio que ya han venido recibiendo en otros locales.

➤ Las franquicias son un excelente campo para entrenarse como empresario, debido al fuerte apoyo que brinda la casa matriz y la red completa de otros franquiciatarios.

Desventajas:

➤ Dentro del capital inicial que incluye el acondicionamiento de las instalaciones, la compra del equipo, los gastos pre-operativos y el capital de

trabajo, debes sumar el pago del derecho de franquicia. Hay otros casos en donde el franquiciado remunerará al franquiciador por sus servicios con un pago periódico, normalmente relacionado con la facturación.

➤ Las mejores marcas son empresas muy exigentes y selectivas a la hora de ceder su franquicia a nuevos empresarios. Debes pasar por un proceso de pre-selección antes de tener acceso a la franquicia, en donde se debe demostrar capacidad financiera y solvencia para enfrentar la inversión inicial y los primeros meses de operación, y capacidad gerencial para operar el negocio que estás adquiriendo.

➤ Menor libertad. Una relación de franquicia proporciona el derecho, pero también la obligación de gestionar un negocio de acuerdo con el modelo del franquiciador. Se firma un contrato en donde el franquiciado se compromete a respetar una imagen corporativa, y eso incluye el diseño de las instalaciones, la selección de la maquinaria y el equipo, la decoración del local, los colores que se utilizarán y hasta el uniforme de sus trabajadores. Por lo tanto no se puede modificar libremente el sistema, aunque se piense que puede ser mejor para el negocio.

➤ El mal desempeño, mala imagen o bajo rendimiento de otros establecimientos franquiciados de la red de franquicias puede afectar la imagen o la reputación de la marca.

➤ El franquiciador puede tener derecho a la rescisión del contrato de la franquicia, si las condiciones pactadas no son cumplidas por el franquiciado.

➤ El franquiciante tiene derecho a supervisar y controlar permanentemente las instalaciones cuando desee, la forma en que opera el negocio, el cumplimiento de las metas que ambos se establecieron al inicio.

4.- Grido Helado: Origen

La familia Santiago, radicada en la provincia de Córdoba, empezó a trabajar en este rubro hace más de setenta años. Pero la historia más reciente, relacionada al surgimiento de Grido, se la puede comenzar a narrar desde los comienzos de los años ochenta, cuando Lucas Santiago adquiere la heladería Marvic del Barrio Alto Alberdi, en la ciudad de Córdoba.

Por entonces Marvic era una heladería no muy grande, ubicada frente a la Plaza Jerónimo del Barco. Con el paso del tiempo, y gracias a la gran vocación de servicio, a la calidad del helado artesanal y a las mejoras constantes realizadas en el local y sobre todo en la plaza a través de un apadrinamiento, Marvic se convirtió en una de las heladerías más reconocidas de la ciudad.

A fines de la década de los noventa, al desaparecer del mercado cordobés marcas importantes como Dolce Neve y Soppelsa, los hijos de Lucas, encabezados por Sebastián, visualizaron una oportunidad de crecimiento y decidieron lanzar otra línea de cremas heladas para ser comercializadas a través de la marca Grido, desde distintos locales ubicados, en una primera etapa, en zonas cercanas al Barrio Alto Alberdi. Desde el inicio el objetivo fue llevar a los consumidores un helado de alta calidad a un precio accesible. Otra idea importante, que explica el crecimiento que Grido tiene hasta el día de hoy, fue la de acercar la heladería al barrio, revirtiendo el concepto anterior, de grandes heladerías ubicadas a muchas cuadras de distancia.

Así en agosto del año 2000 abrieron la primer sucursal, luego la segunda y para fines de ese mismo año una diez sucursales más. El desarrollo de los locales fue un tema clave porque los primeros fueron instalados por ellos mismos, asignando su gestión por un año a empleados

de Marvic, parientes y amigos, con la idea que luego fuera de ellos. Así, cada administrador contó con bastante tiempo para analizar si le convenía comprar el negocio. De todas formas, todos los casos fueron exitosos.

A partir de ese momento la marca muestra un excepcional desarrollo territorial y de organización, llegando a las principales localidades de la provincia mediterránea y posicionándose con el paso de los años en veintidós provincias argentinas, en Uruguay y en Chile, con más de 1000 franquicias.

En apenas una década, Grido marcó un antes y un después en la historia de los helados en el país. Detrás de aquel gran sueño que dio origen a la marca, se esconden interminables horas de trabajo y una apuesta permanente por el crecimiento.



5.- Panadería del Pilar: Origen

La historia cuenta que a fines del siglo XX, en una de las esquinas más importantes de la ciudad de Córdoba se vendía un riquísimo pan en la zona ubicada frente a la Iglesia Del Pilar.

La mayoría de las personas que salían de misa se tentaban con ese aroma característico del pan casero recién horneado. Los feligreses no podían resistirse y el puesto callejero se transformaba en una parada obligada para muchos.

La gente se juntaba y en cuestión de segundos la canasta de mimbre que rebalsaba, quedaba completamente vacía. Había una magia especial que se escondía en la receta de la masa que su creador traía del otro lado del continente. La demanda era tal que Salvador, un inmigrante español que hacía poco había arribado a la capital cordobesa con toda esperanza y fe de conquista, decidió inaugurar en el año 1892 su primera panadería a la que denominó Del Pilar, en honor a la Iglesia que lo albergó y fue testigo de sus primeras ventas.

Con el correr de los años, gracias a la excelente aceptación de los productos y al incremento de la demanda de los consumidores, se decidió ampliar la fábrica y abrir nuevas sucursales en “La Docta”. En la actualidad son más de diez los locales establecidos en el Gran Córdoba y debido a las nuevas inversiones en una planta que le permitirá triplicar su producción, se espera una notable expansión comercial a través del sistema de franquicias.

Las ventajas que conceden la tecnología y la fórmula, secreta e inalterable que heredó de sus antecesores, favorecen este feliz presente y un futuro promisorio para el emprendimiento iniciado por Salvador, que en los últimos años amplió los horizontes de Del Pilar.



CAPÍTULO III

NUESTRA EMPRESA

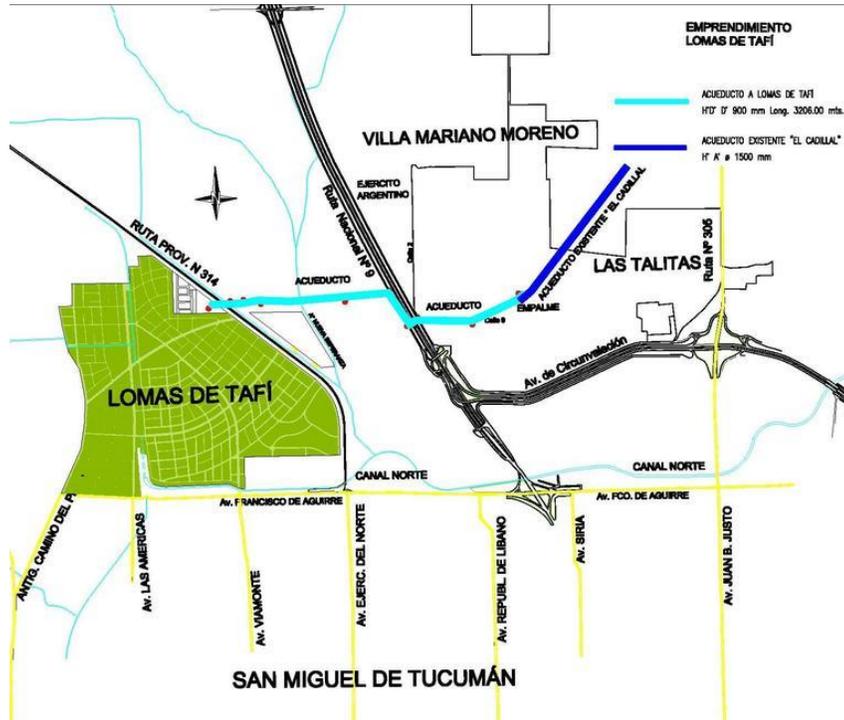
Sumario: 1.- Ubicación geográfica. 2.- Marco Legal. 3.- Estructura: Organigrama. 4.- Proceso de Compra. 5.- Proceso de Venta. 6.- Plan de Cuentas.

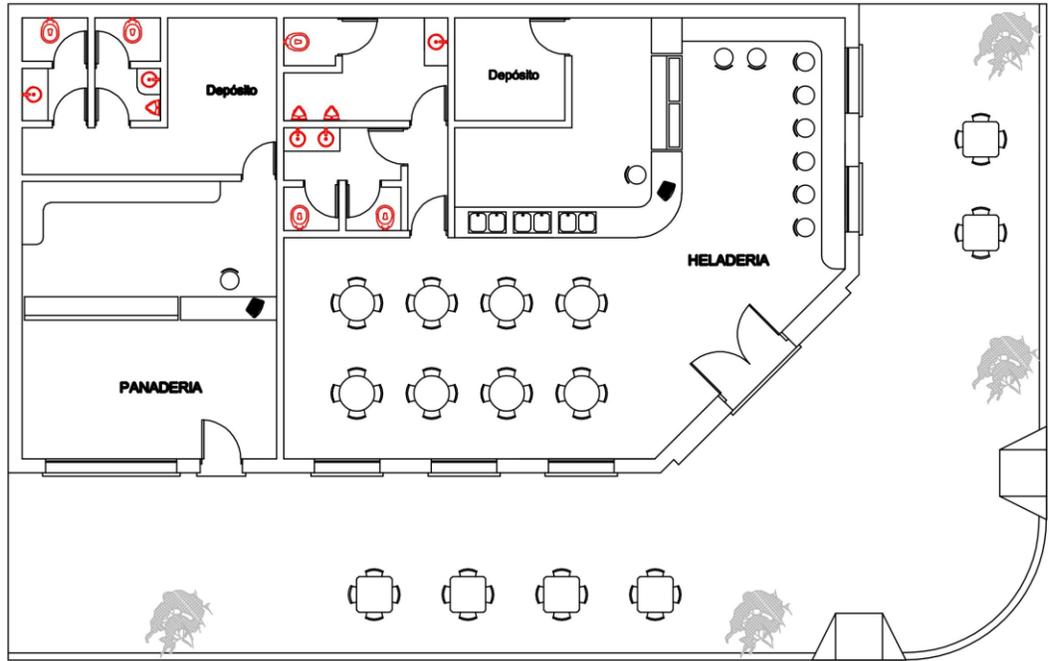
1.- Ubicación geográfica

Los locales serán instalados en los centros comerciales del complejo habitacional Lomas de Tafí. El emprendimiento comprende 5.000 viviendas y una población estimada de 25.000 habitantes.

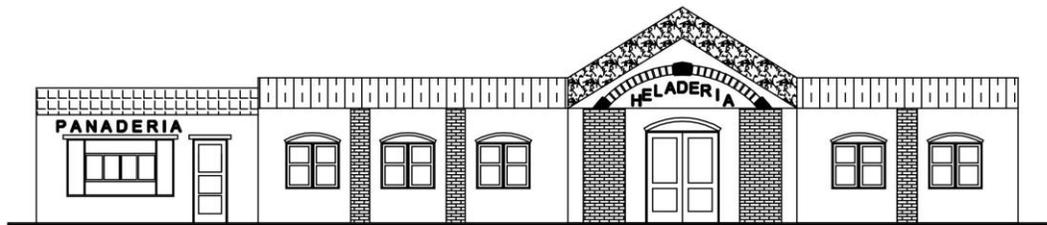
Esta urbanización se encuentra ubicada en el Departamento de Tafí Viejo y en una zona cercana a San Miguel de Tucumán. El sector está adecuadamente conectado a través de la Ruta Provincial N° 314, vía que lo rodea por su borde este y prolongación de arterias en sentido norte-sur, las calles Castro Barros y las Avenidas Viamonte y Las Américas, ejes estructurantes de la planta urbana servida existente, como así también la presencia de la Avda. Francisco de Aguirre que corre en sentido este-oeste y se constituye en límite sur. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Consultas a base de información, en Internet: www.ipvtuc.gov.ar, (Junio de 2012).





PLANTA



FACHADAS

2.- Marco Legal

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

1) Presentar en el Registro Público de Comercio la nota para Reserva de Nombre. La misma deberá contar con una lista de por lo menos tres posibles denominaciones, entre las cuales el director se encargará de determinar una que no sea usada por sociedades existentes.

2) Se debe celebrar el Contrato Social, pagar el sellado del mismo en la Dirección General de Rentas y certificar las firmas ante Escribano Público.

3) Concurrir nuevamente al Registro Público de Comercio para iniciar el expediente. Se debe presentar el Formulario N° 24 de inicio de trámite y el Formulario N° 30 de Solicitud de Veedor para Verificación de domicilio de sede social por la Dirección de Personas Jurídicas.

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

4) Una vez aprobado el Contrato en el Registro, se realiza el depósito en garantía de la integración de los aportes en la cuenta bancaria (25% de lo comprometido en el Estatuto) y se publica en el Boletín Oficial.

5) La boleta de depósito de los aportes y la publicación en el Boletín se deben presentar en el Registro Público y se entrega el contrato protocolizado.

6) Inscripción en AFIP. Por medio del aplicativo Módulo Inscripción de Personas Jurídicas se completa el Formulario 420/J y luego el

representante legal debe dirigirse a la sede de AFIP correspondiente para obtener el N° de CUIT.

Documentación requerida: copia certificada del Contrato Social, primeras dos hojas del DNI de los socios, dos pruebas de domicilio (como por ejemplo boleta de luz, gas, alquiler o extracto bancario).

7) Se procede a dar de alta en los Impuestos (IVA, Ganancias Sociedades y Régimen Seguridad Social Empleador) a través de la clave fiscal.

8) Inscripción en la Dirección General de Rentas. Se presenta el formulario F900 para obtener el alta en los impuestos: Ingresos Brutos y Salud Publica.

Documentación requerida: constancia de inscripción y Reflejo de Datos Registrados del Sistema Registral de la AFIP, copia del Contrato Social y las dos primeras hojas del DNI de los socios.

9) Inscripción en la Municipalidad de Tafí Viejo. Se presenta la solicitud de Empadronamiento y Habilitación de la actividad a desarrollar.

Documentación requerida: copia del Contrato Social, copia del contrato de locación o autorización del titular para ejercer la actividad, nómina de integrantes y cargos ocupados, fotocopia del DNI del representante ante la Municipalidad y designación del mismo, constancia de inscripción en AFIP y Rentas y las dos primeras hojas del DNI de los socios.

El expediente iniciado lleva los controles de la Dirección de Planeamiento Municipal, quien observa la presentación o no de los planos del local, Defensa Civil quien controla las medidas de seguridad, Saneamiento Ambiental, quien observa las condiciones higiénico sanitarias y la producción y disposición de residuos que la actividad pudiera ocasionar, Dirección de Inspección General que controla los informes emitidos y eleva

solicitando la habilitación o no a la Secretaría de Obras y Servicios Públicos la cual emana la Resolución correspondiente.

Normativa vigente: Ley 19550

Suscripción íntegra.

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

Aportes en dinero.

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

Aportes en especie.

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

Integración.

Los socios estarán obligados a integrarlas una vez que la decisión social haya sido publicada e inscripta. ⁽²⁾

Gerencia. Designación.

ARTICULO 157. — La administración y representación de la sociedad corresponde a uno o más gerentes, socios o no, designados por tiempo

⁽²⁾ Art 149, Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550, (t.o. 1984).

determinado o indeterminado en el contrato constitutivo o posteriormente. Podrá elegirse suplentes para casos de vacancia.

Gerencia plural.

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

Derechos y obligaciones.

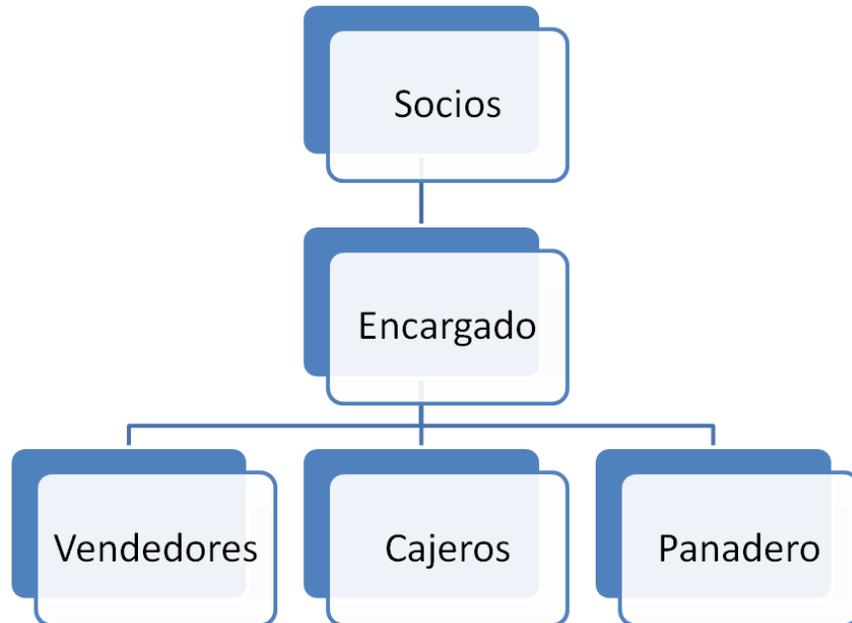
Los gerentes tienen los mismos derechos, obligaciones, prohibiciones e incompatibilidades que los directores de la sociedad anónima. No pueden participar por cuenta propia o ajena, en actos que importen competir con la sociedad, salvo autorización expresa y unánime de los socios.

Responsabilidad.

Los gerentes serán responsables individual o solidariamente, según la organización de la gerencia y la reglamentación de su funcionamiento establecidas en el contrato. Si una pluralidad de gerentes participaron en los mismos hechos generadores de responsabilidad, el Juez puede fijar la parte que a cada uno corresponde en la reparación de los perjuicios, atendiendo a su actuación personal. Son de aplicación las disposiciones relativas a la responsabilidad de los directores cuando la gerencia fuere colegiada. ⁽³⁾

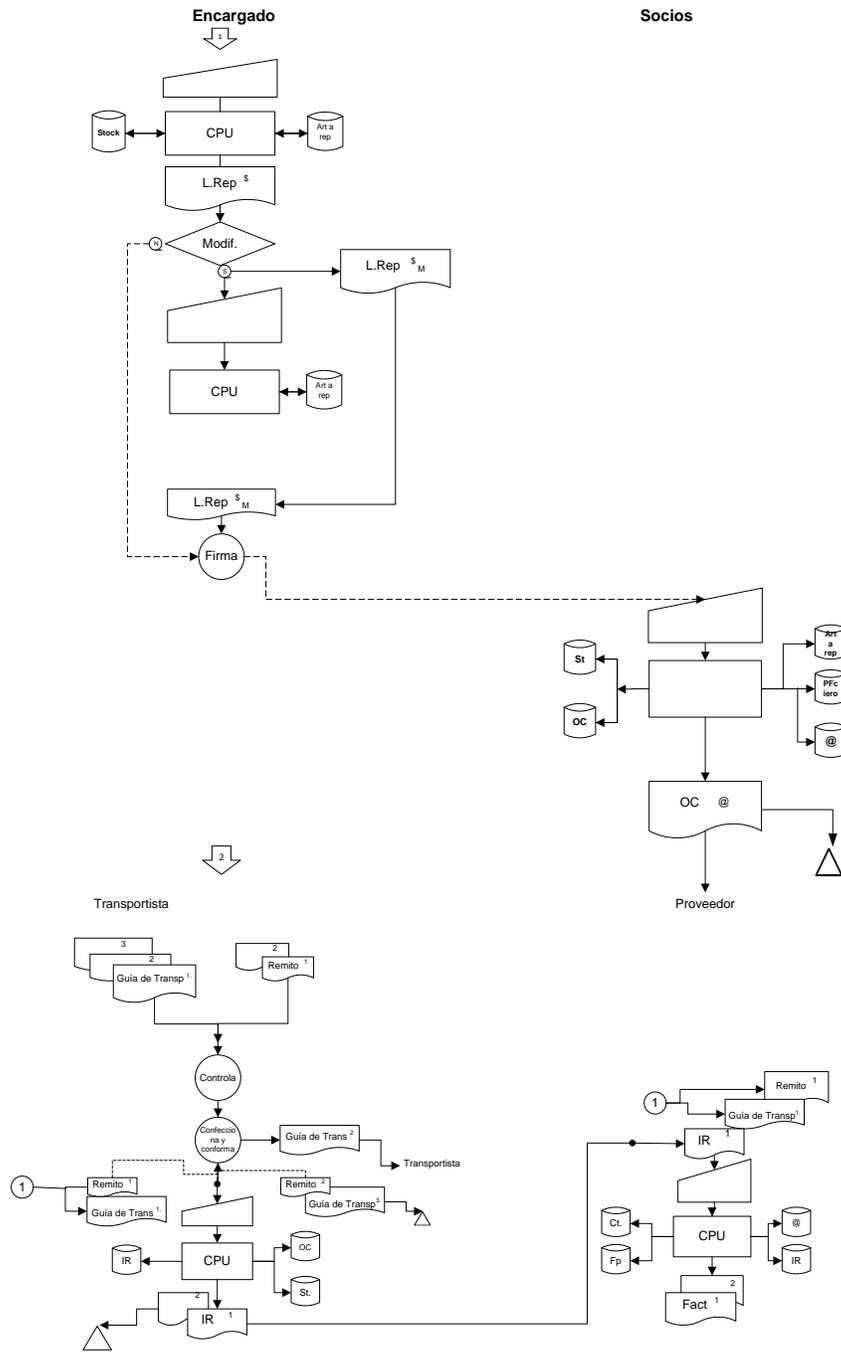
⁽³⁾ Ibidem, Art 157.

3.- Estructura: Organigrama



4.- Proceso de Compra

Cursograma de Compra: Heladería y Panadería



Manual de Procedimientos

Operatoria de Adquisición de Bienes de Cambio

Encargado General

1. El Encargado ingresa al sistema y emite un Listado de Artículos a Reponer (valorizado) en una sola copia, o bien confecciona el mismo en forma manual (para aquellos bienes nuevos que deban incorporarse al Stock) y analiza el mismo, corroborando su contenido.

Este listado deberá contener aquellos artículos de reposición automática que se encuentran en el Punto de Pedido, determinado e ingresado previamente al sistema.

2. Una vez generado el mismo, se procede a evaluar si se realizarán modificaciones o no, ya sea de cantidad, etc.

2.1 En el caso que **SI** se realice una modificación se procede a:

2.1.1 Ingresar las modificaciones al sistema actualizando de esta manera el archivo de Artículos a Reponer.

2.1.2 Se emite nuevamente el Listado de Artículos a Reponer Valorizado Modificado.

2.1.3 Se conforma el Listado de Artículos a Reponer Valorizado Modificado mediante la firma del Encargado General y el mismo será entregado a los socios.

2.2 En el caso que **NO** se realice una modificación se procede a firmar y el mismo será entregado a los socios.

Socios

3. Una vez preparado el listado de artículos a reponer se procederá a ingresar al sistema para generar la orden de Compra, la cual se realizará a partir de los siguientes archivos:

- Artículos a Reponer: se obtiene los datos principales para generar la Orden de Compra (mercadería faltante).
 - Stock: se ingresa la cantidad solicitada a comprar, de manera preventiva, no alterando la ficha de stock de cada uno de los artículos.
 - Presupuesto Financiero: se afecta preventivamente con los datos de la compra.
 - Orden de Compra: se genera el mismo conteniendo todos los datos que respaldan la emisión del comprobante.
 - Internet: La OC es enviada al proveedor vía mail.
4. La OC queda registrada en los archivos del sistema.

Encargado General

5. Se recibe la mercadería del transportista con las Planillas Transporte de Mercaderías por triplicado y los Remitos por duplicado. Se Controla y Conformar las mismas, entregándose el duplicado al transportista "Conformado".

El remito y planilla de transporte original son enviados a los socios. El remito duplicado y la planilla de Transporte triplicado se archiva definitivamente.

6. Se confecciona el Informe de Recepción por duplicado, el cual se realizará a partir de los siguientes archivos:

- Stock: entrada Real de Mercadería, afectación definitiva.
- Informe de Recepción: para generar el respectivo informe.
- Orden de Compra: Verifica lo recibido con la OC emitida por los socios.

7. El Informe de Recepción duplicado es guardado en forma definitiva en esta Sección.

El Informe de Recepción original es enviado a los Socios, el cual se anexa al Legajo de Compras.

Socios

8. Se recibe la Guía del Transportista original, el Remito original y el Informe de Recepción original, se ingresa al sistema para generar la Factura Electrónica, la que se realizará a partir de los siguientes archivos:

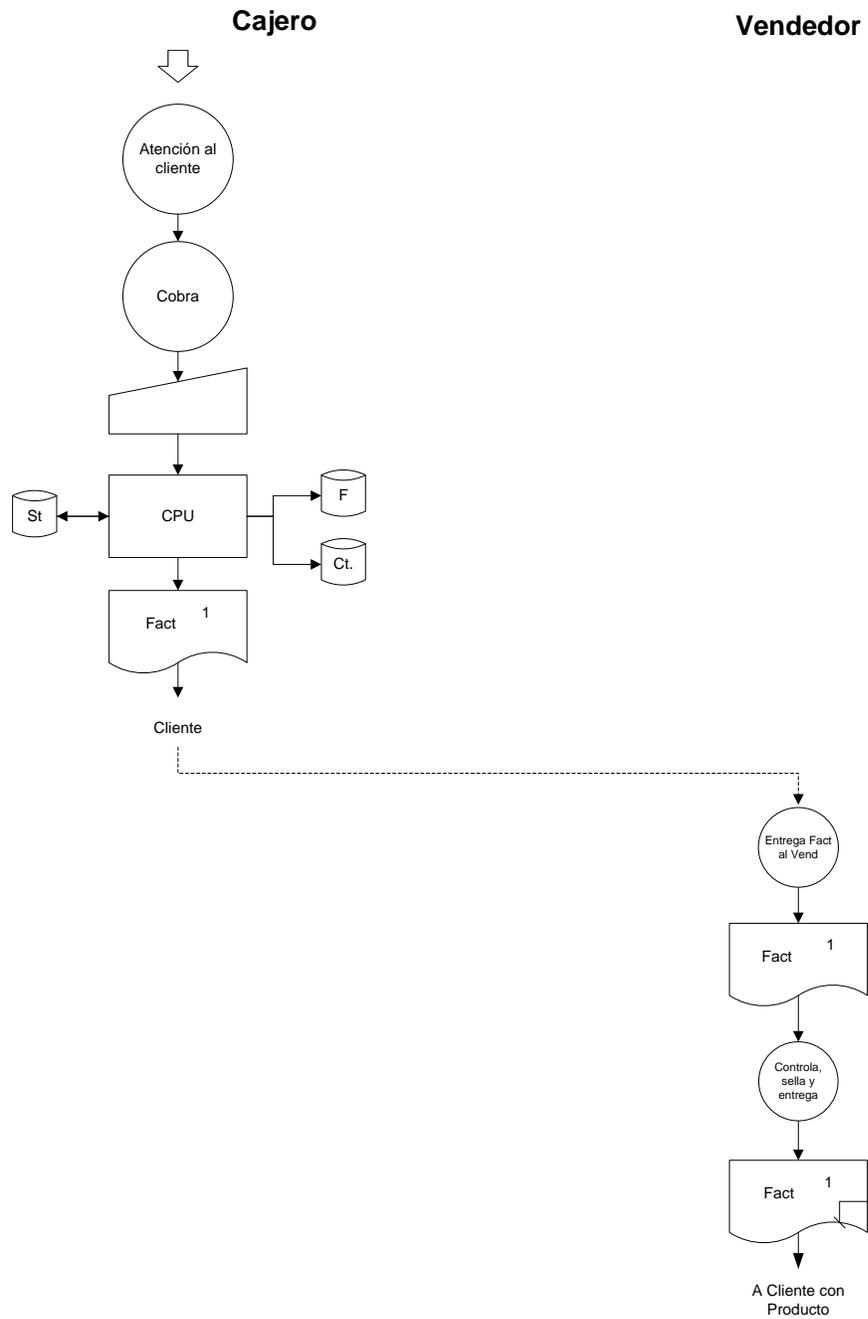
- Contabilidad: se registra contablemente la compra según el siguiente asiento:

_____	_____
Compras	
IVA Crédito Fiscal	
	a Proveedores
	Por la Factura Original
_____	_____

- IR: Observa si se encuentran diferencias o no con lo pautado en la compra.
- Internet: se descarga la factura electrónica.
- Factura: se genera el respectivo comprobante por original y duplicado.

5.- Proceso de Venta

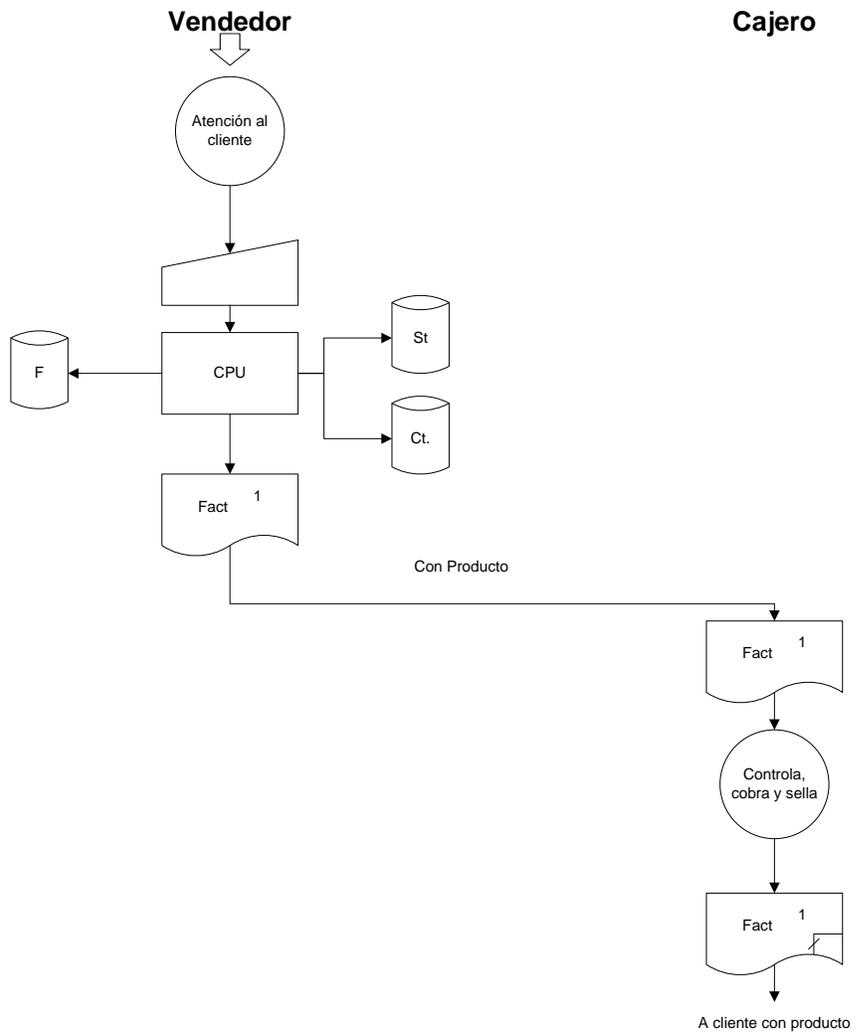
Cursograma de Venta: Heladería



Vendedor

3. Se presenta el cliente con la Factura con el sello de PAGADO, se controla, se sella con ENTREGADO y se produce la Entrega del producto junto con la factura al cliente.

Cursograma de Venta: Panadería



Manual de Procedimientos

Operatoria de Venta al Contado

Circuito de Ventas en Salón

Vendedor

1. Se presenta el cliente en el salón de ventas, el cual es atendido por el vendedor. Se produce la selección de los artículos a comprar.

2. Se ingresa al sistema y se genera la facturación de la venta, para lo cual se utilizan los siguientes archivos:

- Factura: es el comprobante que se está generando. La factura se emite directamente en la caja del salón de ventas.

- Stock: Se da de baja en el stock la mercadería que se vendió.

- Contabilidad e IVA: Se registra contablemente de manera automática la venta según el siguiente asiento:

_____	_____
Ventas al Contado	
a Ventas	Por la Factura
a IVA Débito Fiscal	

En el caso que la empresa lleve un Sistema de Costeo Permanente, se registra además:

_____	_____
CMV	
a Mercaderías	

Cajero

3. Se presenta el cliente con la Factura, se controla tal situación, se cobra de contado, se sella con ENTREGADO y se produce la Entrega del producto junto con la factura al cliente.

6.- Plan de Cuentas

Código	Cuenta
---------------	---------------

ACTIVO

Disponibilidades

1.1.1.01	CAJA
1.1.1.02	FONDO FIJO HELADERIA
1.1.1.03	FONDO FIJO PANADERIA
1.1.1.04	VALORES A DEPOSITAR
1.1.1.05	BANCO DE GALICIA CTA.CTE.

Créditos

Comerciales

1.2.1.01	DEUDORES POR VENTAS
1.2.1.02	ANTICIPO A PROVEEDORES
1.2.1.03	GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO

Fiscales

1.2.2.01	DGI - ANTIC. IMPUESTO A LAS GANANCIAS
1.2.2.02	DGI - RETENCION GANANCIAS
1.2.2.03	DGI - SDO A FAVOR IMP A LAS GANANCIAS
1.2.2.04	IMP. S/CRED. BCRIOS. PAGO A CTA. GCIAS

1.2.2.05	I.G.M.P.
1.2.2.06	IVA - CRÉDITO FISCAL
1.2.2.07	IVA - RETENCIONES Y PERCEPCIONES
1.2.2.08	IVA - SDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE
1.2.2.09	IVA - CRÉDITO FISCAL PENDIENTE
1.2.2.10	DGR - RETENCION Y PERCEPCION I.B.
1.2.2.11	DGR - RET Y PERC IB PENDIENTE
1.2.2.12	DGI - ANT. IMP. GCIA. MIN. PRESUNTA
1.2.2.13	DGI - SALDO A FAVOR GMP
1.2.2.14	DGR - SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE
1.2.2.15	IVA CRÉD FISCAL P/CONT. PATRONALES
1.2.2.16	CREDITO POR IMP DEB.Y CRED. BRIOS.
1.2.2.17	RETENCION TIM
1.2.2.18	DGR - RETENC. Y PERCEPC. I.B. PENDTE

Otros

1.2.3.01	SOCIO A CTA. PARTICULAR
1.2.3.02	SOCIO B CTA. PARTICULAR
1.2.3.03	SOCIO C CTA. PARTICULAR
1.2.3.04	ANTICIPO AL PERSONAL

Bienes de cambio

1.3.1.01	PRODUCTOS DE HELADERIA
1.3.1.02	PRODUCTOS DE PANADERIA
1.3.1.03	INSUMOS GENERALES

Bienes de Uso

1.4.1.01	MUEBLES Y UTILES
1.4.1.02	DEPRECIACIÓN ACUM. MUEBLES Y UTILES
1.4.1.03	INSTALACIONES
1.4.1.04	DEPRECIACIÓN ACUM. INSTALACIONES
1.4.1.05	EQUIPOS DE COMPUTACION

1.4.1.06 DEPRECIACION ACUM EQUIPOS DE COMPUTAC.

PASIVO

Comerciales

2.1.1.01 PROVEEDORES
2.1.1.02 VALORES DIFERIDOS
2.1.1.03 ACREEDORES VARIOS
2.1.1.04 GASTOS A PAGAR

Financieros

2.2.1.01 ADELANTOS EN CUENTA CORRIENTE
2.2.1.02 BCO GALICIA PRÉSTAMOS A PAGAR

Laborales

2.3.1.01 SUELDOS A PAGAR
2.3.1.02 S.A.C. A PAGAR
2.3.1.03 VACACIONES
2.3.1.04 S.E.O.C.
2.3.1.05 R.N.S.S. A PAGAR
2.3.1.06 R.N.O.S. A PAGAR
2.3.1.07 ART A PAGAR
2.3.1.08 SEGURO DE VIDA A PAGAR
2.3.1.09 FAECYS
2.3.1.10 INACAP
2.3.1.11 INTERESES NO DEVENGADOS
2.3.1.12 PREVISION

Fiscales

2.4.1.01 IVA - DÉBITO FISCAL

2.4.1.02	IVA A PAGAR
2.4.1.03	IMPUESTO A LAS GANANCIAS A PAGAR
2.4.1.04	I.G.M.P. A PAGAR
2.4.1.05	IMP. A LOS INGRESOS BRUTOS A PAGAR
2.4.1.06	IMP. A LA SALUD PÚBLICA A PAGAR
2.4.1.07	OTROS IMPUESTOS A PAGAR
2.4.1.08	TIM A PAGAR

PATRIMONIO NETO

3.1.1.01	CAPITAL SOCIAL
3.1.1.02	APORTES IRREVOCABLES
3.1.1.03	AJUSTES AL CAPITAL
3.1.1.04	RESULTADOS DIFERIDOS
3.1.1.05	RESERVA LEGAL
3.1.1.06	OTRAS RESERVAS
3.1.1.07	RESULTADO NO ASIGNADOS
3.1.1.08	RESULTADO DEL EJERCICIO
3.1.1.09	AREA

RESULTADOS

INGRESOS

4.1.1.01	VENTAS HELADERIA
4.1.1.02	VENTAS PANADERIA
4.1.1.03	DEVOLUCIONES DE VENTAS
4.1.1.04	DESCUENTOS OBTENIDOS
4.1.1.05	INGRESOS VARIOS
4.1.1.06	INTERESES

EGRESOS

5.1.1.01	C.M.V. HELADERIA
5.1.1.02	C.M.V. PANADERIA
5.1.1.03	COMPRAS HELADERIA
5.1.1.04	COMPRAS PANADERIA
5.1.1.05	FLETES Y ACARREOS
5.1.1.06	DESCUENTOS EFECTUADOS
5.1.1.07	IMP. A LOS INGRESOS BRUTOS
5.1.1.08	IMPUESTO A LA SALUD PÚBLICA
5.1.1.09	CONT. Y TASAS MUNICIPALES
5.1.1.10	IMP. A LOS DEB. Y CRED. BANCARIOS
5.1.1.11	SELLADOS
5.1.1.12	OTROS IMPUESTOS
5.1.1.13	SEGUROS
5.1.1.14	SUELDOS Y JORNALES
5.1.1.15	CARGAS SOCIALES
5.1.1.16	ALQUILERES Y EXPENSAS
5.1.1.17	SERVICIOS DE SEGURIDAD
5.1.1.18	PUBLICIDAD
5.1.1.19	SERVICIOS - LUZ, GAS, TELEFONO
5.1.1.20	ENVASES - EMBALAJES
5.1.1.21	UNIFORMES DE TRABAJO
5.1.1.22	HONORARIOS Y RETRIB. POR SERVICIOS
5.1.1.23	IMPRESOS Y UTILES DE ESCRITORIOS
5.1.1.24	MANTENIMIENTO DE BIENES DE USO
5.1.1.25	GASTOS DE LIMPIEZA
5.1.1.26	COMISIONES BANCARIOS
5.1.1.27	GASTOS GENERALES
5.1.1.28	INTERESES COMERCIALES
5.1.1.29	INTERESES BANCARIOS
5.1.1.30	INTERESES FISCALES
5.1.1.31	AMORTIZACION MUEBLES Y UTILES
5.1.1.32	AMORTIZACION INSTALACIONES
5.1.1.33	AMORTIZACION EQUIPOS DE COMPUTACION

5.1.1.34	RTDO. TENENCIA
5.1.1.35	R.E.C.P.A.M.
5.1.1.36	DIFERENCIA DE REDONDEO
5.1.1.37	IMPUESTO A LAS GANANCIAS

CAPÍTULO IV

NUESTRA ACTIVIDAD Y EL ENTORNO

Sumario: 1.- Consumo de los productos en Argentina y el mundo. 2.- Análisis FODA: Concepto y características. 3.- Análisis FODA aplicado a nuestra empresa. 4.- Análisis Porter: Concepto y características. 5.- Análisis Porter en nuestra empresa.

1.- Consumo de los productos en Argentina y el mundo

El consumo de helado



En los últimos años la actividad está creciendo entre 5 y 10% anual. Esto se debe a las campañas que se hacen para instalar el helado como un producto para todo el año y no sólo para verano. “El boom de los helados argentinos se espera que continúe en el corto y mediano plazo, con un crecimiento sostenido, con ventas aproximadas de US\$ 1.000 millones para el 2014”.⁽⁴⁾

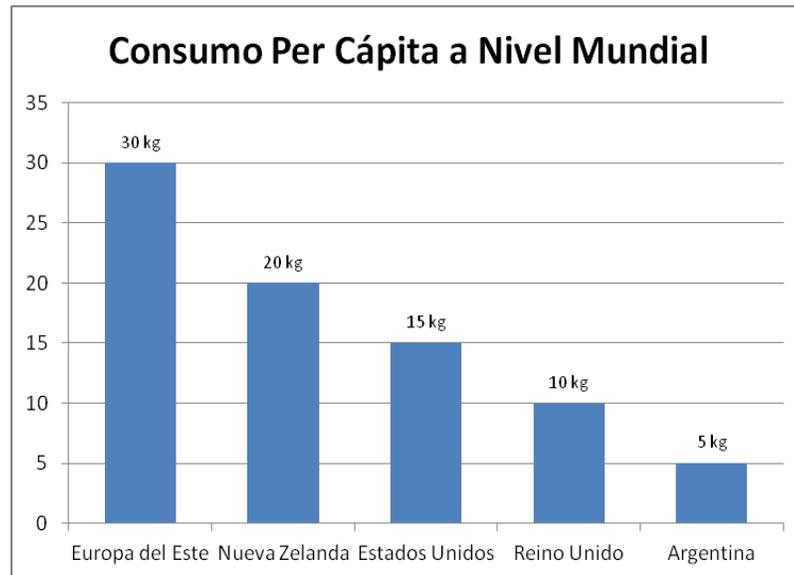
La búsqueda por “desestacionalizar” el producto, acompaña los cambios en los gustos de los consumidores, volcados más a productos *gourmet*, sabores no tradicionales y combinación de helados con café, chocolates y pastelería.

Si bien aún durante el invierno la venta es claramente inferior que en verano, el consumo *per cápita* de helados en el país viene creciendo temporada tras temporada. Pasó de 2 kg anuales hace diez años a 5 kg por año en la actualidad.

El fuerte aumento de costos en estos últimos tiempos, no sólo de lácteos sino también cacao, coberturas y frutas secas repercutió directamente en los precios de venta del helado, los cuales aumentaron un poco este año pero no se pueden subir más los precios sin resentir las ventas. Así, se está afectando la rentabilidad.

La heladería argentina tiene un gran potencial de crecimiento. Si bien en nuestro país el consumo *per cápita* está en los 5 kg por año, en países como Reino Unido duplican esa cifra, en Nueva Zelanda trepa a los 20 kg/año y en el Este europeo llega hasta los 30 kg/año por persona.

⁽⁴⁾ Consultas a base de información, en Internet: www.americaeconomia.com, (Abril de 2012).



El consumo de pan

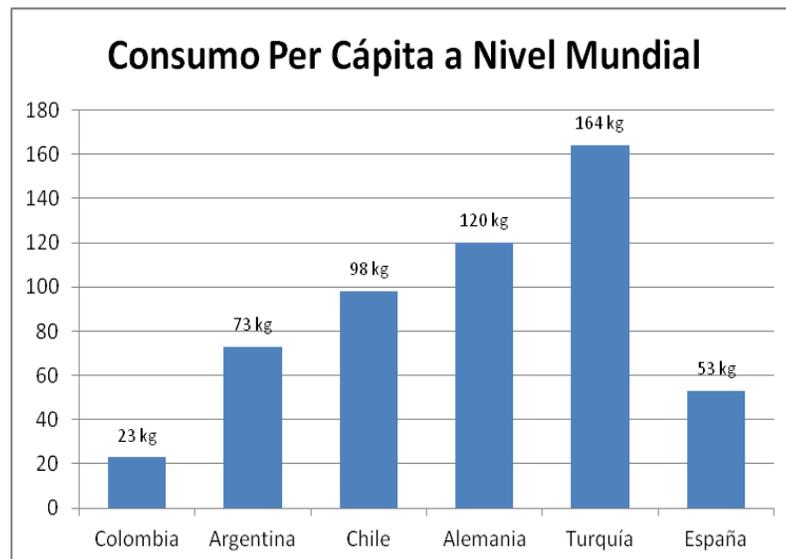


El consumo de pan ha ido creciendo durante los siglos acompañado con el ritmo de crecimiento de la población mundial. El pan es un alimento barato que es accesible a gran parte de la población mundial aunque, como es de suponer, el precio del pan es muy sensible al precio del

trigo y de los cereales. Este aumento del precio en el siglo XXI se debe en parte a la crisis alimentaria mundial.

El consumo *per cápita* de pan artesanal en Argentina es de 73 kg. En cambio, el pan industrial se consume en mucho menor medida y su consumo *per cápita* estimado, si bien se viene incrementando, habría superado los 4 kg. En general, el consumidor de pan industrializado posee un nivel socioeconómico medio a alto. Sin embargo, el pan artesanal es un producto de mayor popularidad, consumido por todos los niveles socioeconómicos. ⁽⁵⁾

En países como Chile el consumo llega a los 98 kg, mientras que en Colombia el consumo de pan por persona es de 23 kg al año. A nivel mundial, países como Turquía y Alemania tienen un consumo de 164 y 120 respectivamente. En tanto que España solamente tiene un consumo de 53 kg.



⁽⁵⁾ Ibidem.

2.- Análisis FODA: Concepto y características

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

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

➤ **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta una empresa y por las que tiene una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

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

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

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

El análisis FODA es una forma muy efectiva de identificar las fortalezas y debilidades, y de examinar las oportunidades y amenazas que deberá enfrentar una empresa. Hacer un análisis por el método de FODA

ayuda a centralizar la atención en áreas donde la empresa es más fuerte y donde residen las mayores oportunidades.

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

Fortalezas:

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

Debilidades:

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

Oportunidades:

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

Amenazas:

- ¿Qué obstáculos debo afrontar?
- ¿Qué está haciendo mi competencia?
- ¿Están cambiando las especificaciones requeridas para desarrollar mi trabajo, producto o servicio?
- ¿Está cambiando la tecnología amenazando mi posición?

- ¿Tengo deudas o problemas con el flujo de fondos?

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse;
- Las oportunidades deben aprovecharse;
- Las debilidades deben eliminarse;
- Las amenazas deben sortearse.

3.- Análisis FODA aplicado a nuestra empresa

Respondiendo a los interrogantes anteriormente vistos, realizamos el análisis FODA de nuestro negocio, obteniendo respuestas interesantes, que nos ayudarán a utilizar inteligentemente nuestras fortalezas, aprovechar y maximizar nuestras oportunidades, tratar de eliminar o minimizar nuestras debilidades y sortear las amenazas.

Análisis FODA: Heladería

Fortalezas:

- Se requiere una inversión inicial medianamente baja.
- El mercado al que nos dirigimos es muy amplio.
- No se requiere demasiado personal para llevar a cabo la actividad ni se necesita una importante capacitación.
- Buena ubicación.
- El precio de nuestros productos, sin resignar calidad, es considerablemente menor al de nuestra competencia.
- Al ser una franquicia, contamos con una publicidad extra para hacer conocida la marca.

Debilidades:

- ❑ Los productos ofrecidos son alimentos perecederos por lo que se necesita una alta rotación de los mismos.
- ❑ Estacionalidad de nuestros productos.
- ❑ Dificultades de reposición del stock.

Oportunidades:

- ❑ Mercado en expansión.
- ❑ Gran número de potenciales clientes.
- ❑ Posibilidad de crecimiento futuro y de aumentar los servicios de nuestra empresa:
 - ✓ Implementar Grido Café para contrarrestar la estacionalidad de la heladería.
 - ✓ Distribución a comerciantes minoristas interesados en vender la mercadería que ofrecemos.

Amenazas:

- ❑ Creciente competencia en el sector.
- ❑ El alto contenido calórico de nuestros productos ante la tendencia de una “sociedad light”.
- ❑ Inflación en los precios.

Análisis FODA: Panadería

Fortalezas:

- ❑ Se requiere una inversión inicial baja.
- ❑ El mercado al que nos dirigimos es muy amplio.
- ❑ Se necesita poco personal para llevar a cabo la actividad sin necesidad de demasiada capacitación como requisito.

- ❑ Ofrecemos productos de muy buena calidad y a precios accesibles.
- ❑ Bajos costos de alquiler del local comercial y su excelente ubicación.

Debilidades:

- ❑ Los productos ofrecidos son alimentos perecederos por lo que se necesita una alta rotación de los mismos.
- ❑ Imagen de empresa nueva en la provincia.
- ❑ Es una empresa pequeña y vulnerable frente a grandes competidores como panaderías y reposterías de gran trayectoria en el mercado.

Oportunidades:

- ❑ Mercado en crecimiento.
- ❑ Gran número de potenciales clientes.
- ❑ Al ser un barrio con casas muy cercanas y de tanto contacto entre los vecinos, debemos aprovechar el “boca en boca”.
- ❑ Posibilidad de crecimiento futuro y de aumentar los servicios de nuestra empresa:
 - ✓ Ampliar la oferta de productos frescos y/o lácteos a nuestros clientes (por ejemplo con pastas, ventas de bebidas, etc.).

Amenazas:

- ❑ El alto contenido calórico de nuestros productos ante la tendencia de una “sociedad light”.
- ❑ La experiencia, antigüedad y trayectoria en el mercado de nuestros principales competidores.
- ❑ Posible entrada de nuevos competidores.

4.- Análisis Porter: Concepto y características

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

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

1- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

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

2- Rivalidad entre los competidores:

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

3- Poder de negociación de los proveedores:

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

situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4- Poder de negociación de los clientes:

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

5- 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. ⁽⁶⁾

5.- Análisis Porter en nuestra empresa

Analizando nuestro negocio mediante las cinco fuerzas del modelo de Porter, obtuvimos los siguientes resultados:

1- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Nuestros futuros competidores (en adelante “los nuevos”) deberán saltar las siguientes barreras de entrada para insertarse en el mercado:

⁽⁶⁾ PORTER Michael, Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la sectores industriales y de la competencia, Editorial Continental S.A. (1991), pág. 26.

- ❑ Economías de escala: al inicio no tendrán una gran demanda, y al tratarse de productos perecederos, los nuevos no podrán producir en el mismo nivel y volumen de aquellos que ya estemos instalados, por lo tanto tendrán que afrontar costos superiores.
- ❑ Diferenciación del producto: los nuevos deberán elaborar productos de iguales o superiores características que los ya instalados.
- ❑ Identificación de la marca: ésta representa una barrera alta para los nuevos competidores en la venta de helados ya que nuestra marca es muy reconocida en el mercado.
- ❑ Requerimiento de capital: esta es una barrera de entrada baja para los nuevos ya que para ingresar a la actividad no se necesita una gran inversión.
- ❑ Acceso a la última tecnología: esta también es una barrera baja ya que dicha tecnología se encuentra disponible en el mercado para cualquiera y a un bajo costo.

2- La rivalidad entre los competidores:

Podemos mencionar los siguientes factores experimentados:

- ❑ El mercado es muy amplio y está en pleno crecimiento, motivo por el cual no se presenta una competencia feroz por ganar una porción del mercado más grande. Igualmente existen marcas que tienen mayor reconocimiento y prestigio que otras.
- ❑ En cuanto a la lucha entre rivales, tenemos grandes ventajas competitivas relacionadas con la diferenciación del producto, basada en la excelente calidad y costo del mismo.

3- Poder de negociación de los proveedores:

Esta situación determina factores importantes a tener en cuenta como ser: capacidad de los proveedores para aumentar los precios, disminuir las cantidades vendidas o aumentar las exigencias en los plazos y formas de pago.

En nuestro caso particular, la empresa que nos otorga la franquicia se encarga de proveernos los productos que vamos a comercializar, bajo condiciones pactadas de antemano. Ellos determinan los precios a los que vamos a adquirirlos y también a venderlos. Las posibilidades de negociación son escasas, por lo tanto debemos tratar de aprovechar promociones o descuentos que ofrezcan por compras mayoritarias o de determinados productos.

4- Poder de negociación de los clientes:

Situados en esta cuarta fuerza, podemos decir que la situación es favorable debido a que los aspectos positivos superan en cantidad a los negativos:

- Algunos puntos a favor de nuestros rubros (panadería y heladería) son el importante número de compradores/clientes, la baja disponibilidad de productos sustitutos y el hábito y la costumbre de la población de consumir nuestra mercadería.
- Una variable en contra está relacionada con la gran cantidad de oferta, lo que le otorga a los clientes la posibilidad de elegir entre nuestros productos y los que fabrican nuestros competidores.

5- Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

En relación a esta fuerza, se plantea una situación contrapuesta. Por un lado tenemos la gran ventaja de que existe una baja disponibilidad de productos sustitutos de características similares a los nuestros. Pero

tampoco debemos dejar de lado la creciente comercialización de los productos light (o de bajas calorías), que si bien no reemplazan a los nuestros, están ganando terreno en las mentes de nuestros compradores.

CAPÍTULO V

INVERSIÓN NECESARIA

Sumario: 1.- Resumen de Inversión. 2.- Detalle de Equipamientos. 3.- Detalle de Mobiliarios. 4.- Financiamiento.

1.- Resumen de Inversión

A continuación, en un cuadro se detallan los activos necesarios para el funcionamiento de nuestra empresa con sus respectivos precios y condiciones de pago.

RESUMEN DE INVERSION Franquicias: GRIDO HELADO Y PANADERIA DEL PILAR Tiempo Estimado de Provision: 30 días de efectuado reserva de zona
--

RUBROS	Condicion de pago	Inversion	Anticipo	0	30	60	90	120	
			15-nov	15-dic	15-ene	15-feb	15-mar	15-abr	
Carteleria	0-30-60	\$ 22.000,00		\$ 7.333,33	\$ 7.333,33	\$ 7.333,33			H-P
Instalaciones - Fletes - Montaje	Ctdo	\$ 15.000,00		\$ 15.000,00					H-P
Registradoras Fiscales	0-30	\$ 6.206,00		\$ 3.103,00	\$ 3.103,00				H-P
Aires Acondicionados	Ctdo	\$ 15.828,00		\$ 15.828,00					H-P
Freezers Heladería	Ant-0-30-60-90-120	\$ 16.100,00	\$ 6.440,00	\$ 1.932,00	\$ 1.932,00	\$ 1.932,00	\$ 1.932,00	\$ 1.932,00	H
Kit de Apertura Heladería	0-30-60	\$ 24.000,00		\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00			H
Mobiliarios Heladería	Ant-0-30-60	\$ 21.320,48	\$ 8.528,19	\$ 4.264,10	\$ 4.264,10	\$ 4.264,10			H
Equipamiento Heladería	Ant-0-30-60-90-120	\$ 16.408,24	\$ 6.563,30	\$ 1.968,99	\$ 1.968,99	\$ 1.968,99	\$ 1.968,99	\$ 1.968,99	H
Freezers Panadería	Ant-0-30-60-90-120	\$ 14.500,00	\$ 5.800,00	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00	P
Kit de Apertura Panadería - Marca GEO	0-30-60	\$ 28.000,00		\$ 9.333,33	\$ 9.333,33	\$ 9.333,33			P
Fe de Ingreso	0-30-60	\$ 30.000,00		\$ 12.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00			P
Equipamiento Panadería	Ant-0-30-60-90-120	\$ 47.386,01	\$ 18.954,40	\$ 5.686,32	\$ 5.686,32	\$ 5.686,32	\$ 5.686,32	\$ 5.686,32	P
Horno	0-30-60	\$ 12.100,00		\$ 4.033,33	\$ 4.033,33	\$ 4.033,33			P
INVERSION TOTAL		\$ 268.848,73	\$ 46.285,89	\$ 90.222,41	\$ 56.394,41	\$ 53.291,41	\$ 11.327,31	\$ 11.327,31	

Kit de Apertura Heladería:

- *Computadora
- *Balanza digital
- *Microondas
- *Licuadora
- *Termómetro digital
- *Bocheras
- *Recipientes de plástico
- *Dispensers
- *Software (Sistema de Gestión)

Kit de Apertura Panadería:

- *Computadora
- *Balanza digital
- *Microondas
- *Termómetro digital
- *Recipientes
- *Software (Sistema de Gestión)

2.- Detalle de Equipamientos

EQUIPAMIENTO

Equipamiento Heladería				FORMA DE PAGO						
				Anticipo 40%	Cuota 1 12%	Cuota 2 12%	Cuota 3 12%	Cuota 4 12%	Cuota 5 12%	TOTAL
LINEA PARA PANADERIAS VITRAUX	Precio Neto	Cantidad	Total							
Modulo Contrapared " BAJO MESADA C/PILETA "	\$ 4.508,24	1	\$ 4.508,24	\$ 1.803,30	\$ 540,99	\$ 540,99	\$ 540,99	\$ 540,99	\$ 540,99	\$ 4.508,24
Mueble de caja 1000 x 1150	\$ 4.150,00	1	\$ 4.150,00	\$ 1.660,00	\$ 498,00	\$ 498,00	\$ 498,00	\$ 498,00	\$ 498,00	\$ 4.150,00
Mesada de granito más mueble	\$ 7.750,00	1	\$ 7.750,00	\$ 3.100,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 7.750,00
Total			\$ 16.408,24	\$ 6.563,30	\$ 1.968,99	\$ 16.408,24				

Entrega 40% de Adelanto	\$ 6.563,30	En 5 Pagos
Saldo Contra Entrega : 0-30-60-90-120	\$ 9.844,94	
Total a Pagar	\$ 16.408,24	

Equipamiento Panadería				FORMA DE PAGO						
				Anticipo 40%	Cuota 1 12%	Cuota 2 12%	Cuota 3 12%	Cuota 4 12%	Cuota 5 12%	TOTAL
LINEA PARA PANADERIAS VITRAUX	Precio Neto	Cantidad	Total							
Vitral 2000 Equipada	\$ 10.397,50	2	\$ 20.795,00	\$ 8.318,00	\$ 2.495,40	\$ 2.495,40	\$ 2.495,40	\$ 2.495,40	\$ 2.495,40	\$ 20.795,00
Modulo Contrapared " PAN "	\$ 3.677,70	1	\$ 3.677,70	\$ 1.471,08	\$ 441,32	\$ 441,32	\$ 441,32	\$ 441,32	\$ 441,32	\$ 3.677,70
Modulo Contrapared " EMPAQUE "	\$ 3.219,63	1	\$ 3.219,63	\$ 1.287,85	\$ 386,36	\$ 386,36	\$ 386,36	\$ 386,36	\$ 386,36	\$ 3.219,63
Modulo Contrapared " BAJO MESADA C/PILETA "	\$ 4.508,24	1	\$ 4.508,24	\$ 1.803,30	\$ 540,99	\$ 540,99	\$ 540,99	\$ 540,99	\$ 540,99	\$ 4.508,24
Modulo Contrapared " FACTURERO "	\$ 3.900,46	1	\$ 3.900,46	\$ 1.560,18	\$ 468,06	\$ 468,06	\$ 468,06	\$ 468,06	\$ 468,06	\$ 3.900,46
Mostrador ciego refrigerado 1410 con equipo	\$ 7.134,98	1	\$ 7.134,98	\$ 2.853,99	\$ 856,20	\$ 856,20	\$ 856,20	\$ 856,20	\$ 856,20	\$ 7.134,98
Mueble de caja 1000 x 1150	\$ 4.150,00	1	\$ 4.150,00	\$ 1.660,00	\$ 498,00	\$ 498,00	\$ 498,00	\$ 498,00	\$ 498,00	\$ 4.150,00
Total			\$ 47.386,01	\$ 18.954,40	\$ 5.686,32	\$ 47.386,01				

Entrega 40% de Adelanto	\$ 18.954,40	En 5 Pagos
Saldo Contra Entrega : 0-30-60-90-120	\$ 28.431,61	
Total a Pagar	\$ 47.386,01	

3.- Detalle de Mobiliarios

MOBILIARIOS HELADERIA

Mesas y Sillas (Interior-Exterior)

	Precio Neto	Cantidad	Importe	FORMA DE PAGO				TOTAL
				Anticipo 40%	Cuota 1 20%	Cuota 2 20%	Cuota 3 20%	
Interior								
Sillas Interior Azul Grido	\$ 269,52	32	\$ 8.624,64	\$ 3.449,86	\$ 1.724,93	\$ 1.724,93	\$ 1.724,93	\$ 8.624,64
Mesas Cuadrada Interior Grido	\$ 379,60	8	\$ 3.036,80	\$ 1.214,72	\$ 607,36	\$ 607,36	\$ 607,36	\$ 3.036,80
Banquetas Alta con respaldo chapa	\$ 196,80	8	\$ 1.574,40	\$ 629,76	\$ 314,88	\$ 314,88	\$ 314,88	\$ 1.574,40
Exterior								
Mesa Plegable Exterior cuadrada Del P	\$ 244,08	6	\$ 1.464,48	\$ 585,79	\$ 292,90	\$ 292,90	\$ 292,90	\$ 1.464,48
Sillon Apilable Azul Exterior	\$ 190,20	24	\$ 4.564,80	\$ 1.825,92	\$ 912,96	\$ 912,96	\$ 912,96	\$ 4.564,80
Sombrillas Cuadrada Reforzada Azul	\$ 293,04	6	\$ 1.758,24	\$ 703,30	\$ 351,65	\$ 351,65	\$ 351,65	\$ 1.758,24
Base Sombrilla - Del Pilar	\$ 49,52	6	\$ 297,12	\$ 118,85	\$ 59,42	\$ 59,42	\$ 59,42	\$ 297,12
Total			\$ 21.320,48	\$ 8.528,19	\$ 4.264,10	\$ 4.264,10	\$ 4.264,10	\$ 21.320,48

Entrega 40% de Adelanto	\$ 8.528,19	En 3 Pagos
Saldo Contra Entrega : 0-30-60	\$ 12.792,29	
Total a Pagar	\$ 21.320,48	

REGISTRADORA FISCAL

Compra Directa en NEYRA

	Precio	Cantidad	Importe
Descripción			
HT358-145 NORTID REGISTRADORA FISCAL	\$ 3.103,00	2	\$ 6.206,00
			\$ 6.206,00

Forma de Pago: 0 y 30 dias

AIRE ACONDICIONADO

	Precio	Cantidad	Importe
Descripción			
ALASKA SPLIT 6.000 Frigorías	\$ 7.914,00	2	\$ 15.828,00
			\$ 15.828,00

Forma de Pago: Contado

4.- Financiamiento

Para la realización de dicho proyecto es imprescindible recurrir a un financiamiento externo. El capital a solicitar es de \$150.000, el cual será reintegrado en 60 cuotas mensuales a una tasa de interés del 28% anual, bajo sistema de amortización francés.

PRESTAMO

	Inicio	1	2	3	4	5
Préstamo Recibido	\$ 150,000.00					
Pagos del Préstamo		\$ 56,044.48				
Capital		\$ 15,994.68	\$ 21,095.07	\$ 27,821.88	\$ 36,693.73	\$ 48,394.65
Interés		\$ 40,049.80	\$ 34,949.41	\$ 28,222.60	\$ 19,350.75	\$ 7,649.83

Importe del Préstamo	\$ 150,000.00
Cantidad de Cuotas	60
Tasa de Interés	28.00%
Sistema de Amortización	FRANCES

Cuota Nº	Tasa de Interés	Saldo Anterior	Capital	Capital Anual	Interés	Interés Anual	Total	Saldo Posterior	Pagos anuales
1	2.33%	\$ 150,000.00	\$ 1,170.37		\$ 3,500.000		\$ 4,670.373	\$ 148,829.63	
2	2.33%	\$ 148,829.63	\$ 1,197.68		\$ 3,472.691		\$ 4,670.373	\$ 147,631.95	
3	2.33%	\$ 147,631.95	\$ 1,225.63		\$ 3,444.745		\$ 4,670.373	\$ 146,406.32	
4	2.33%	\$ 146,406.32	\$ 1,254.23		\$ 3,416.147		\$ 4,670.373	\$ 145,152.09	
5	2.33%	\$ 145,152.09	\$ 1,283.49		\$ 3,386.882		\$ 4,670.373	\$ 143,868.60	
6	2.33%	\$ 143,868.60	\$ 1,313.44		\$ 3,356.934		\$ 4,670.373	\$ 142,555.16	
7	2.33%	\$ 142,555.16	\$ 1,344.09		\$ 3,326.287		\$ 4,670.373	\$ 141,211.08	
8	2.33%	\$ 141,211.08	\$ 1,375.45		\$ 3,294.925		\$ 4,670.373	\$ 139,835.63	
9	2.33%	\$ 139,835.63	\$ 1,407.54		\$ 3,262.831		\$ 4,670.373	\$ 138,428.09	
10	2.33%	\$ 138,428.09	\$ 1,440.38		\$ 3,229.989		\$ 4,670.373	\$ 136,987.70	
11	2.33%	\$ 136,987.70	\$ 1,473.99		\$ 3,196.380		\$ 4,670.373	\$ 135,513.71	
12	2.33%	\$ 135,513.71	\$ 1,508.39	\$ 15,994.68	\$ 3,161.987	\$ 40,049.799	\$ 4,670.373	\$ 134,005.32	\$ 56,044.48
13	2.33%	\$ 134,005.32	\$ 1,543.58		\$ 3,126.791		\$ 4,670.373	\$ 132,461.74	
14	2.33%	\$ 132,461.74	\$ 1,579.60		\$ 3,090.774		\$ 4,670.373	\$ 130,882.14	
15	2.33%	\$ 130,882.14	\$ 1,616.46		\$ 3,053.917		\$ 4,670.373	\$ 129,265.68	
16	2.33%	\$ 129,265.68	\$ 1,654.17		\$ 3,016.199		\$ 4,670.373	\$ 127,611.51	
17	2.33%	\$ 127,611.51	\$ 1,692.77		\$ 2,977.602		\$ 4,670.373	\$ 125,918.74	
18	2.33%	\$ 125,918.74	\$ 1,732.27		\$ 2,938.104		\$ 4,670.373	\$ 124,186.47	
19	2.33%	\$ 124,186.47	\$ 1,772.69		\$ 2,897.684		\$ 4,670.373	\$ 122,413.78	
20	2.33%	\$ 122,413.78	\$ 1,814.05		\$ 2,856.322		\$ 4,670.373	\$ 120,599.73	
21	2.33%	\$ 120,599.73	\$ 1,856.38		\$ 2,813.994		\$ 4,670.373	\$ 118,743.35	
22	2.33%	\$ 118,743.35	\$ 1,899.69		\$ 2,770.678		\$ 4,670.373	\$ 116,843.65	
23	2.33%	\$ 116,843.65	\$ 1,944.02		\$ 2,726.352		\$ 4,670.373	\$ 114,899.63	
24	2.33%	\$ 114,899.63	\$ 1,989.38	\$ 21,095.07	\$ 2,680.991	\$ 34,949.407	\$ 4,670.373	\$ 112,910.25	\$ 56,044.48
25	2.33%	\$ 112,910.25	\$ 2,035.80		\$ 2,634.573		\$ 4,670.373	\$ 110,874.45	
26	2.33%	\$ 110,874.45	\$ 2,083.30		\$ 2,587.071		\$ 4,670.373	\$ 108,791.15	
27	2.33%	\$ 108,791.15	\$ 2,131.91		\$ 2,538.460		\$ 4,670.373	\$ 106,659.24	
28	2.33%	\$ 106,659.24	\$ 2,181.66		\$ 2,488.715		\$ 4,670.373	\$ 104,477.58	
29	2.33%	\$ 104,477.58	\$ 2,232.56		\$ 2,437.810		\$ 4,670.373	\$ 102,245.02	
30	2.33%	\$ 102,245.02	\$ 2,284.66		\$ 2,385.717		\$ 4,670.373	\$ 99,960.36	

Cuota Nº	Tasa de Interés	Saldo Anterior	Capital	Capital Anual	Interés	Interés Anual	Total	Saldo Posterior	Pagos anuales
31	2.33%	\$ 99,960.36	\$ 2,337.96		\$ 2,332.408		\$ 4,670.373	\$ 97,622.39	
32	2.33%	\$ 97,622.39	\$ 2,392.52		\$ 2,277.856		\$ 4,670.373	\$ 95,229.88	
33	2.33%	\$ 95,229.88	\$ 2,448.34		\$ 2,222.030		\$ 4,670.373	\$ 92,781.53	
34	2.33%	\$ 92,781.53	\$ 2,505.47		\$ 2,164.902		\$ 4,670.373	\$ 90,276.06	
35	2.33%	\$ 90,276.06	\$ 2,563.93		\$ 2,106.441		\$ 4,670.373	\$ 87,712.13	
36	2.33%	\$ 87,712.13	\$ 2,623.76	\$ 27,821.88	\$ 2,046.616	\$ 28,222.601	\$ 4,670.373	\$ 85,088.38	\$ 56,044.48
37	2.33%	\$ 85,088.38	\$ 2,684.98		\$ 1,985.395		\$ 4,670.373	\$ 82,403.40	
38	2.33%	\$ 82,403.40	\$ 2,747.63		\$ 1,922.746		\$ 4,670.373	\$ 79,655.77	
39	2.33%	\$ 79,655.77	\$ 2,811.74		\$ 1,858.635		\$ 4,670.373	\$ 76,844.03	
40	2.33%	\$ 76,844.03	\$ 2,877.35		\$ 1,793.027		\$ 4,670.373	\$ 73,966.69	
41	2.33%	\$ 73,966.69	\$ 2,944.48		\$ 1,725.889		\$ 4,670.373	\$ 71,022.20	
42	2.33%	\$ 71,022.20	\$ 3,013.19		\$ 1,657.185		\$ 4,670.373	\$ 68,009.01	
43	2.33%	\$ 68,009.01	\$ 3,083.50		\$ 1,586.877		\$ 4,670.373	\$ 64,925.52	
44	2.33%	\$ 64,925.52	\$ 3,155.44		\$ 1,514.929		\$ 4,670.373	\$ 61,770.07	
45	2.33%	\$ 61,770.07	\$ 3,229.07		\$ 1,441.302		\$ 4,670.373	\$ 58,541.00	
46	2.33%	\$ 58,541.00	\$ 3,304.42		\$ 1,365.957		\$ 4,670.373	\$ 55,236.59	
47	2.33%	\$ 55,236.59	\$ 3,381.52		\$ 1,288.854		\$ 4,670.373	\$ 51,855.07	
48	2.33%	\$ 51,855.07	\$ 3,460.42	\$ 36,693.73	\$ 1,209.952	\$ 19,350.747	\$ 4,670.373	\$ 48,394.65	\$ 56,044.48
49	2.33%	\$ 48,394.65	\$ 3,541.16		\$ 1,129.208		\$ 4,670.373	\$ 44,853.48	
50	2.33%	\$ 44,853.48	\$ 3,623.79		\$ 1,046.581		\$ 4,670.373	\$ 41,229.69	
51	2.33%	\$ 41,229.69	\$ 3,708.35		\$ 962.026		\$ 4,670.373	\$ 37,521.34	
52	2.33%	\$ 37,521.34	\$ 3,794.88		\$ 875.498		\$ 4,670.373	\$ 33,726.47	
53	2.33%	\$ 33,726.47	\$ 3,883.42		\$ 786.951		\$ 4,670.373	\$ 29,843.04	
54	2.33%	\$ 29,843.04	\$ 3,974.04		\$ 696.338		\$ 4,670.373	\$ 25,869.01	
55	2.33%	\$ 25,869.01	\$ 4,066.76		\$ 603.610		\$ 4,670.373	\$ 21,802.25	
56	2.33%	\$ 21,802.25	\$ 4,161.65		\$ 508.719		\$ 4,670.373	\$ 17,640.59	
57	2.33%	\$ 17,640.59	\$ 4,258.76		\$ 411.614		\$ 4,670.373	\$ 13,381.83	
58	2.33%	\$ 13,381.83	\$ 4,358.13		\$ 312.243		\$ 4,670.373	\$ 9,023.70	
59	2.33%	\$ 9,023.70	\$ 4,459.82		\$ 210.553		\$ 4,670.373	\$ 4,563.88	
60	2.33%	\$ 4,563.88	\$ 4,563.88	\$ 48,394.65	\$ 106.491	\$ 7,649.832	\$ 4,670.373	\$ (0.00)	\$ 56,044.48

CAPÍTULO VI

PROYECCIÓN

Sumario: 1.- Análisis de Costos. 2.- Proyección de Resultados. 3.- Análisis de Escenarios. 4.- Flujo de Fondos y análisis de indicadores.

1.- Análisis de Costos

En la página posterior se muestran los costos mensuales que debemos afrontar, tanto los fijos (ej: alquileres, electricidad, etc.), como los sueldos de los empleados y la carga impositiva.

COSTOS

INV										
	-INVERSIÓN INICIAL (SIN STOCK)	\$ 270,000.00								
	-STOCK INICIAL	\$ 50,000.00								
CMV										
	COSTO DE MERCADERÍA HELADERIA	40.0%								
	COSTO DE MERCADERÍA PANADERIA	33.0%								
OTROS COSTOS FIJOS										
	-Alquiler / expensas	\$ 8,000.00								
	-Agua	\$ 200.00								
	-Consumo eléctrico	\$ 6,000.00								
	-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 800.00								
	-Elementos de Limpieza	\$ 500.00								
	-Papelería y útiles	\$ 200.00								
	-Seguridad (monitoreo)	\$ 300.00								
	-Reposición Bandejas / Tappers / Uniformes	\$ 400.00								
	-Seguro Integral de Comercio	\$ 400.00								
	-Previsión reparaciones en general	\$ 1,000.00								
	-Fumigaciones / desinfección	\$ 300.00								
	-Otro	\$ 1,000.00								
SUELDOS	SUELDOS	CANTIDAD	Sueldo Bruto	No Remunerativo	Deducciones	Contribuciones	SAC	Total	Conv. de Ccio.	
	-Encargado General	1	\$ 4,738.39	\$ 1,020.46	\$ 923.99	\$ 1,212.75	\$ 556.68	\$ 7,528.28	Administrativo F	
	-Cajeros Heladería	2	\$ 4,480.16	\$ 964.85	\$ 873.63	\$ 1,151.36	\$ 526.34	\$ 14,245.43	Cajeros A	
	-Cajero Panadería	1	\$ 4,480.16	\$ 964.85	\$ 873.63	\$ 1,146.90	\$ 526.34	\$ 7,118.25	Cajero A	
	-Vendedores Heladería	2	\$ 4,480.16	\$ 964.85	\$ 873.63	\$ 1,151.36	\$ 526.34	\$ 14,245.43	Vendedores A	
	-Vendedores Panadería	1	\$ 4,480.16	\$ 964.85	\$ 873.63	\$ 1,146.90	\$ 526.34	\$ 7,118.25	Vendedores A	
	-Panadero / Vendedor	1	\$ 4,480.16	\$ 946.85	\$ 873.63	\$ 1,146.90	\$ 524.84	\$ 7,098.75	Vendedor A	
	-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	1	\$ 3,360.12	\$ 723.64	\$ 688.82	\$ 861.29	\$ 397.56	\$ 5,342.60	Vendedor A	
Total	9					Total	\$ 57,354.40			
COSTOS VARIABLES	IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS	3.50%	Ventas Netas							
	IMPUESTO A LA SALUD PUBLICA	2.50%	Remuneración Bruta							
	TASA DE INSPECCION MUNICIPAL	1.21%	Ventas Netas							
	ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD	2.0%								
	REGALÍA FIJA (MINIMO A PAGAR)	\$ -								
	REGALÍA VARIABLE	0%								
	CANON DE PUBLICIDAD	0%								

2.- Proyección de Resultados

En la actualidad los helados son un claro ejemplo de la estacionalidad del consumo, puesto que la demanda se concentra en períodos muy concretos de tiempo. A este gran problema se le suma la incapacidad de generar nuevas ofertas. Es por ello que durante los meses de Mayo, Junio y Julio se ofrezcan distintos tipos de descuentos o promociones de manera de combatir no solo la estacionalidad sino también incrementar la venta semanal en días de menor movimiento.

El mercado argentino del helado aún está retrasado en cuanto al consumo *per cápita* respecto al de otros países; eso nos ofrece la oportunidad de que la empresa trabaje enérgicamente con el fin de hacer del helado un producto más accesible para la población.

ESTACIONALIDAD HELADERIA

Proyección en base a la participación de cada uno de los meses en el total de la facturación anual

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
12.80%	11.30%	11.30%	5.80%	4.20%	2.60%	5.60%	5.80%	6.40%	9.80%	10.60%	13.80%

PROYECCION - ESCENARIO NORMAL							
INDICADORES	PERIODO MES PROMEDIO	AÑO 1					
		ENERO 1	FEBRERO 2	MARZO 3	ABRIL 4	MAYO 5	JUNIO 6
(1)- VENTA BRUTA	\$ 165,000.00	\$ 210,560.00	\$ 195,260.00	\$ 195,260.00	\$ 139,160.00	\$ 122,840.00	\$ 106,520.00
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 85,000.00	\$ 130,560.00	\$ 115,260.00	\$ 115,260.00	\$ 59,160.00	\$ 42,840.00	\$ 26,520.00
CMV HELADERIA	\$ 34,000.00	\$ 52,224.00	\$ 46,104.00	\$ 46,104.00	\$ 23,664.00	\$ 17,136.00	\$ 10,608.00
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00
CMV PANADERIA	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 104,600.00	\$ 131,936.00	\$ 122,756.00	\$ 122,756.00	\$ 89,096.00	\$ 79,304.00	\$ 69,512.00
(2)- EGRESOS							
GASTOS MENSUALES	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00
-Alquiler / expensas	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
-Agua	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Consumo eléctrico	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
-Elementos de Limpieza	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
-Papelería y útiles	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Otro	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 59,135.26	\$ 62,697.00	\$ 62,697.00	\$ 62,697.00	\$ 57,354.40	\$ 57,354.40	\$ 57,354.40
-Encargado General	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28
-Cajeros Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Cajeros Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Vendedores Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Vendedores Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Panadero / Vendedor	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ 1,780.87	\$ 5,342.60	\$ 5,342.60	\$ 5,342.60	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ 8,477.98	\$ 10,679.86	\$ 9,959.23	\$ 9,959.23	\$ 7,232.92	\$ 6,464.24	\$ 5,695.57
-Ingresos Brutos	\$ 5,775.00	\$ 7,369.60	\$ 6,834.10	\$ 6,834.10	\$ 4,870.60	\$ 4,299.40	\$ 3,728.20
-Salud Pública	\$ 706.48	\$ 762.48	\$ 762.48	\$ 762.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 1,996.50	\$ 2,547.78	\$ 2,362.65	\$ 2,362.65	\$ 1,683.84	\$ 1,486.36	\$ 1,288.89
COMERCIALIZACION	\$ 3,300.00	\$ 4,211.20	\$ 3,905.20	\$ 3,905.20	\$ 2,783.20	\$ 2,456.80	\$ 2,130.40
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 3,300.00	\$ 4,211.20	\$ 3,905.20	\$ 3,905.20	\$ 2,783.20	\$ 2,456.80	\$ 2,130.40
TOTAL EGRESOS	\$ 90,013.24	\$ 96,688.06	\$ 95,661.43	\$ 95,661.43	\$ 86,470.51	\$ 85,375.44	\$ 84,280.37
FLUJO DE FONDOS	\$ 14,586.76	\$ 35,247.94	\$ 27,094.57	\$ 27,094.57	\$ 2,625.49	-\$ 6,071.44	-\$ 14,768.37
		1	2	3	4	5	6

PROYECCION - ESCENARIO NORMAL						
INDICADORES	AÑO 1					
	JULIO 7	AGOSTO 8	SEPTIEMBRE 9	OCTUBRE 10	NOVIEMBRE 11	DICIEMBRE 12
(1)- VENTA BRUTA	\$ 137,120.00	\$ 139,160.00	\$ 145,280.00	\$ 179,960.00	\$ 188,120.00	\$ 220,760.00
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 57,120.00	\$ 59,160.00	\$ 65,280.00	\$ 99,960.00	\$ 108,120.00	\$ 140,760.00
CMV HELADERIA	\$ 22,848.00	\$ 23,664.00	\$ 26,112.00	\$ 39,984.00	\$ 43,248.00	\$ 56,304.00
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00	\$ 80,000.00
CMV PANADERIA	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00	\$ 26,400.00
UTILIDAD BRUTA	\$87,872.00	\$89,096.00	\$92,768.00	\$113,576.00	\$118,472.00	\$138,056.00
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$19,100.00	\$19,100.00	\$19,100.00	\$19,100.00	\$19,100.00	\$19,100.00
-Alquiler / expensas	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
-Agua	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Consumo eléctrico	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
-Elementos de Limpieza	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
-Papelaría y útiles	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Otro	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$57,354.40	\$57,354.40	\$57,354.40	\$57,354.40	\$57,354.40	\$62,697.00
-Encargado General	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28
-Cajeros Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Cajeros Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Vendedores Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Vendedores Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Panadero / Vendedor	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,342.60
IMPUESTOS	\$ 7,136.83	\$ 7,232.92	\$ 7,521.17	\$ 9,154.60	\$ 9,538.93	\$ 11,160.28
-Ingresos Brutos	\$ 4,799.20	\$ 4,870.60	\$ 5,084.80	\$ 6,298.60	\$ 6,584.20	\$ 7,726.60
-Salud Pública	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 762.48
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 1,659.15	\$ 1,683.84	\$ 1,757.89	\$ 2,177.52	\$ 2,276.25	\$ 2,671.20
COMERCIALIZACION	\$ 2,742.40	\$ 2,783.20	\$ 2,905.60	\$ 3,599.20	\$ 3,762.40	\$ 4,415.20
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 2,742.40	\$ 2,783.20	\$ 2,905.60	\$ 3,599.20	\$ 3,762.40	\$ 4,415.20
TOTAL EGRESOS	\$86,333.63	\$86,470.51	\$86,881.16	\$ 89,208.19	\$ 89,755.73	\$ 97,372.48
FLUJO DE FONDOS	\$ 1,538.37	\$ 2,625.49	\$ 5,886.84	\$ 24,367.81	\$ 28,716.27	\$ 40,683.52
	7	8	9	10	11	12

PROYECCION - ESCENARIO NORMAL						
INDICADORES	AÑO 2					
	ENERO 1	FEBRERO 2	MARZO 3	ABRIL 4	MAYO 5	JUNIO 6
(1)- VENTA BRUTA	\$ 252,672.00	\$ 234,312.00	\$ 234,312.00	\$ 166,992.00	\$ 147,408.00	\$ 127,824.00
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 156,672.00	\$ 138,312.00	\$ 138,312.00	\$ 70,992.00	\$ 51,408.00	\$ 31,824.00
CMV HELADERIA	\$ 62,668.80	\$ 55,324.80	\$ 55,324.80	\$ 28,396.80	\$ 20,563.20	\$ 12,729.60
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00
CMV PANADERIA	\$ 31,680.00	\$ 31,680.00	\$ 31,680.00	\$ 31,680.00	\$ 31,680.00	\$ 31,680.00
UTILIDAD BRUTA	\$158,323.20	\$147,307.20	\$147,307.20	\$106,915.20	\$ 95,164.80	\$ 83,414.40
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 22,920.00					
-Alquiler / expensas	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
-Agua	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Consumo eléctrico	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
-Elementos de Limpieza	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
-Papelería y útiles	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Otro	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 75,236.40	\$ 75,236.40	\$ 75,236.40	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27
-Encargado General	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94
-Cajeros Heladería	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Cajeros Panadería	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Vendedores Heladería	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Vendedores Panadería	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Panadero / Vendedor	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ 6,411.13	\$ 6,411.13	\$ 6,411.13	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ 12,815.83	\$ 11,951.07	\$ 11,951.07	\$ 8,679.50	\$ 7,757.09	\$ 6,834.69
-Ingresos Brutos	\$ 8,843.52	\$ 8,200.92	\$ 8,200.92	\$ 5,844.72	\$ 5,159.28	\$ 4,473.84
-Salud Pública	\$ 914.98	\$ 914.98	\$ 914.98	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 3,057.33	\$ 2,835.18	\$ 2,835.18	\$ 2,020.60	\$ 1,783.64	\$ 1,546.67
COMERCIALIZACION	\$ 5,053.44	\$ 4,686.24	\$ 4,686.24	\$ 3,339.84	\$ 2,948.16	\$ 2,556.48
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 5,053.44	\$ 4,686.24	\$ 4,686.24	\$ 3,339.84	\$ 2,948.16	\$ 2,556.48
TOTAL EGRESOS	\$116,025.67	\$114,793.71	\$114,793.71	\$103,764.61	\$102,450.53	\$101,136.44
FLUJO DE FONDOS	\$ 42,297.53	\$ 32,513.49	\$ 32,513.49	\$ 3,150.59	-\$ 7,285.73	-\$ 17,722.04
	13	14	15	16	17	18

PROYECCION - ESCENARIO NORMAL						
INDICADORES	AÑO 2					
	JULIO 7	AGOSTO 8	SEPTIEMBRE 9	OCTUBRE 10	NOVIEMBRE 11	DICIEMBRE 12
(1)- VENTA BRUTA	\$ 164,544.00	\$ 166,992.00	\$ 174,336.00	\$ 215,952.00	\$ 225,744.00	\$ 264,912.00
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 68,544.00	\$ 70,992.00	\$ 78,336.00	\$ 119,952.00	\$ 129,744.00	\$ 168,912.00
CMV HELADERIA	\$ 27,417.60	\$ 28,396.80	\$ 31,334.40	\$ 47,980.80	\$ 51,897.60	\$ 67,564.80
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00
CMV PANADERIA	\$ 31,680.00	\$ 31,680.00	\$ 31,680.00	\$ 31,680.00	\$ 31,680.00	\$ 31,680.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 105,446.40	\$ 106,915.20	\$ 111,321.60	\$ 136,291.20	\$ 142,166.40	\$ 165,667.20
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00
-Alquiler / expensas	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
-Agua	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Consumo eléctrico	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
-Elementos de Limpieza	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
-Papelería y útiles	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Otro	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27	\$ 75,236.40
-Encargado General	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94
-Cajeros Heladería	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Cajeros Panadería	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Vendedores Heladería	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Vendedores Panadería	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Panadero / Vendedor	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,411.13
IMPUESTOS	\$ 8,564.20	\$ 8,679.50	\$ 9,025.40	\$ 10,985.51	\$ 11,446.72	\$ 13,392.33
-Ingresos Brutos	\$ 5,759.04	\$ 5,844.72	\$ 6,101.76	\$ 7,558.32	\$ 7,901.04	\$ 9,271.92
-Salud Pública	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 914.98
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 1,990.98	\$ 2,020.60	\$ 2,109.47	\$ 2,613.02	\$ 2,731.50	\$ 3,205.44
COMERCIALIZACION	\$ 3,290.88	\$ 3,339.84	\$ 3,486.72	\$ 4,319.04	\$ 4,514.88	\$ 5,298.24
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 3,290.88	\$ 3,339.84	\$ 3,486.72	\$ 4,319.04	\$ 4,514.88	\$ 5,298.24
TOTAL EGRESOS	\$ 103,600.35	\$ 103,764.61	\$ 104,257.40	\$ 107,049.83	\$ 107,706.87	\$ 116,846.97
FLUJO DE FONDOS	\$ 1,846.05	\$ 3,150.59	\$ 7,064.20	\$ 29,241.37	\$ 34,459.53	\$ 48,820.23
	19	20	21	22	23	24

PROYECCION - ESCENARIO NORMAL						
INDICADORES	PERIODO	AÑO 3				
	ENERO 1	FEBRERO 2	MARZO 3	ABRIL 4	MAYO 5	JUNIO 6
(1)- VENTA BRUTA	\$ 303,206.40	\$ 281,174.40	\$ 281,174.40	\$ 200,390.40	\$ 176,889.60	\$ 153,388.80
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 188,006.40	\$ 165,974.40	\$ 165,974.40	\$ 85,190.40	\$ 61,689.60	\$ 38,188.80
CMV HELADERIA	\$ 75,202.56	\$ 66,389.76	\$ 66,389.76	\$ 34,076.16	\$ 24,675.84	\$ 15,275.52
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00
CMV PANADERIA	\$ 38,016.00	\$ 38,016.00	\$ 38,016.00	\$ 38,016.00	\$ 38,016.00	\$ 38,016.00
UTILIDAD BRUTA	\$189,987.84	\$176,768.64	\$176,768.64	\$128,298.24	\$114,197.76	\$100,097.28
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00
-Alquiler / expensas	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00
-Agua	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Consumo eléctrico	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00
-Elementos de Limpieza	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
-Papelería y útiles	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Otro	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 90,283.68	\$ 90,283.68	\$ 90,283.68	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33
-Encargado General	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72
-Cajeros Heladería	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Cajeros Panadería	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Vendedores Heladería	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Vendedores Panadería	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Panadero / Vendedor	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ 7,693.35	\$ 7,693.35	\$ 7,693.35	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ 15,379.00	\$ 14,341.29	\$ 14,341.29	\$ 10,415.40	\$ 9,308.51	\$ 8,201.62
-Ingresos Brutos	\$ 10,612.22	\$ 9,841.10	\$ 9,841.10	\$ 7,013.66	\$ 6,191.14	\$ 5,368.61
-Salud Pública	\$ 1,097.98	\$ 1,097.98	\$ 1,097.98	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 3,668.80	\$ 3,402.21	\$ 3,402.21	\$ 2,424.72	\$ 2,140.36	\$ 1,856.00
COMERCIALIZACION	\$ 6,064.13	\$ 5,623.49	\$ 5,623.49	\$ 4,007.81	\$ 3,537.79	\$ 3,067.78
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 6,064.13	\$ 5,623.49	\$ 5,623.49	\$ 4,007.81	\$ 3,537.79	\$ 3,067.78
TOTAL EGRESOS	\$139,230.80	\$137,752.46	\$137,752.46	\$124,517.54	\$122,940.63	\$121,363.73
FLUJO DE FONDOS	\$ 50,757.04	\$ 39,016.18	\$ 39,016.18	\$ 3,780.70	-\$ 8,742.87	-\$ 21,266.45
	25	26	27	28	29	30

PROYECCION - ESCENARIO NORMAL						
PERIODO	AÑO 3					
	JULIO 7	AGOSTO 8	SEPTIEMBRE 9	OCTUBRE 10	NOVIEMBRE 11	DICIEMBRE 12
INDICADORES						
(1)- VENTA BRUTA	\$ 197,452.80	\$ 200,390.40	\$ 209,203.20	\$ 259,142.40	\$ 270,892.80	\$ 317,894.40
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 82,252.80	\$ 85,190.40	\$ 94,003.20	\$ 143,942.40	\$ 155,692.80	\$ 202,694.40
CMV HELADERIA	\$ 32,901.12	\$ 34,076.16	\$ 37,601.28	\$ 57,576.96	\$ 62,277.12	\$ 81,077.76
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00	\$ 115,200.00
CMV PANADERIA	\$ 38,016.00	\$ 38,016.00	\$ 38,016.00	\$ 38,016.00	\$ 38,016.00	\$ 38,016.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 126,535.68	\$ 128,298.24	\$ 133,585.92	\$ 163,549.44	\$ 170,599.68	\$ 198,800.64
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00
-Alquiler / expensas	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00
-Agua	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Consumo eléctrico	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00
-Elementos de Limpieza	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
-Papelería y útiles	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Otro	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33	\$ 90,283.68
-Encargado General	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72
-Cajeros Heladería	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Cajeros Panadería	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Vendedores Heladería	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Vendedores Panadería	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Panadero / Vendedor	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,693.35
IMPUESTOS	\$ 10,277.04	\$ 10,415.40	\$ 10,830.48	\$ 13,182.62	\$ 13,736.06	\$ 16,070.80
-Ingresos Brutos	\$ 6,910.85	\$ 7,013.66	\$ 7,322.11	\$ 9,069.98	\$ 9,481.25	\$ 11,126.30
-Salud Pública	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 1,097.98
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 2,389.18	\$ 2,424.72	\$ 2,531.36	\$ 3,135.62	\$ 3,277.80	\$ 3,846.52
COMERCIALIZACION	\$ 3,949.06	\$ 4,007.81	\$ 4,184.06	\$ 5,182.85	\$ 5,417.86	\$ 6,357.89
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 3,949.06	\$ 4,007.81	\$ 4,184.06	\$ 5,182.85	\$ 5,417.86	\$ 6,357.89
TOTAL EGRESOS	\$ 124,320.42	\$ 124,517.54	\$ 125,108.88	\$ 128,459.80	\$ 129,248.25	\$ 140,216.37
FLUJO DE FONDOS	\$ 2,215.26	\$ 3,780.70	\$ 8,477.04	\$ 35,089.64	\$ 41,351.43	\$ 58,584.27
	31	32	33	34	35	36

3.- Análisis de Escenarios

Además de la proyección de resultados realizada debemos contemplar los casos de un escenario optimista y otro pesimista. En el primer caso se presentan situaciones favorables en la venta de nuestros productos y en el segundo caso analizamos situaciones desfavorables.

PROYECCION - ESCENARIO OPTIMISTA

Aumento de las Ventas: 10% en la Heladería y 5% en la Panadería.
Los Costos Variables también se modifican en la misma proporción.
Los Costos Fijos se mantienen.

PROYECCION - ESCENARIO PESIMISTA

Disminución de las Ventas: 10% en la Heladería y 5% en la Panadería.
Los Costos Variables también se modifican en la misma proporción.
Los Costos Fijos se mantienen.

PROYECCION - ESCENARIO OPTIMISTA							
INDICADORES	PERIODO MES PROMEDIO	AÑO 1					
		ENERO 1	FEBRERO 2	MARZO 3	ABRIL 4	MAYO 5	JUNIO 6
(1)- VENTA BRUTA	\$ 177,500.00	\$ 227,616.00	\$ 210,786.00	\$ 210,786.00	\$ 149,076.00	\$ 131,124.00	\$ 113,172.00
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 93,500.00	\$ 143,616.00	\$ 126,786.00	\$ 126,786.00	\$ 65,076.00	\$ 47,124.00	\$ 29,172.00
CMV HELADERIA	\$ 37,400.00	\$ 57,446.40	\$ 50,714.40	\$ 50,714.40	\$ 26,030.40	\$ 18,849.60	\$ 11,668.80
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00
CMV PANADERIA	\$ 27,720.00	\$ 27,720.00	\$ 27,720.00	\$ 27,720.00	\$ 27,720.00	\$ 27,720.00	\$ 27,720.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 112,380.00	\$ 142,449.60	\$ 132,351.60	\$ 132,351.60	\$ 95,325.60	\$ 84,554.40	\$ 73,783.20
(2)- EGRESOS							
GASTOS MENSUALES	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00
-Alquiler / expensas	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
-Agua	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Consumo eléctrico	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
-Elementos de Limpieza	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
-Papelera y útiles	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Otro	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 59,135.26	\$ 62,697.00	\$ 62,697.00	\$ 62,697.00	\$ 57,354.40	\$ 57,354.40	\$ 57,354.40
-Encargado General	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28
-Cajeros Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Cajeros Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Vendedores Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Vendedores Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Panadero / Vendedor	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ 1,780.87	\$ 5,342.60	\$ 5,342.60	\$ 5,342.60	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ 9,066.73	\$ 11,483.20	\$ 10,690.50	\$ 10,690.50	\$ 7,699.96	\$ 6,854.42	\$ 6,008.88
-Ingresos Brutos	\$ 6,212.50	\$ 7,966.56	\$ 7,377.51	\$ 7,377.51	\$ 5,217.66	\$ 4,589.34	\$ 3,961.02
-Salud Pública	\$ 706.48	\$ 762.48	\$ 762.48	\$ 762.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 2,147.75	\$ 2,754.15	\$ 2,550.51	\$ 2,550.51	\$ 1,803.82	\$ 1,586.60	\$ 1,369.38
COMERCIALIZACION	\$ 3,550.00	\$ 4,552.32	\$ 4,215.72	\$ 4,215.72	\$ 2,981.52	\$ 2,622.48	\$ 2,263.44
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 3,550.00	\$ 4,552.32	\$ 4,215.72	\$ 4,215.72	\$ 2,981.52	\$ 2,622.48	\$ 2,263.44
TOTAL EGRESOS	\$ 90,851.99	\$ 97,832.52	\$ 96,703.22	\$ 96,703.22	\$ 87,135.87	\$ 85,931.30	\$ 84,726.72
FLUJO DE FONDOS	\$ 21,528.01	\$ 44,617.08	\$ 35,648.38	\$ 35,648.38	\$ 8,189.73	-\$ 1,376.90	-\$ 10,943.52
		1	2	3	4	5	6

PROYECCION - ESCENARIO OPTIMISTA						
INDICADORES	AÑO 1					
	JULIO 7	AGOSTO 8	SEPTIEMBRE 9	OCTUBRE 10	NOVIEMBRE 11	DICIEMBRE 12
(1)- VENTA BRUTA	\$ 146,832.00	\$ 149,076.00	\$ 155,808.00	\$ 193,956.00	\$ 202,932.00	\$ 238,836.00
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 62,832.00	\$ 65,076.00	\$ 71,808.00	\$ 109,956.00	\$ 118,932.00	\$ 154,836.00
CMV HELADERIA	\$ 25,132.80	\$ 26,030.40	\$ 28,723.20	\$ 43,982.40	\$ 47,572.80	\$ 61,934.40
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00
CMV PANADERIA	\$ 27,720.00	\$ 27,720.00	\$ 27,720.00	\$ 27,720.00	\$ 27,720.00	\$ 27,720.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 93,979.20	\$ 95,325.60	\$ 99,364.80	\$ 122,253.60	\$ 127,639.20	\$ 149,181.60
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00
-Alquiler / expensas	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
-Agua	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Consumo eléctrico	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
-Elementos de Limpieza	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
-Papelería y útiles	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Otro	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 57,354.40	\$ 57,354.40	\$ 57,354.40	\$ 57,354.40	\$ 57,354.40	\$ 62,697.00
-Encargado General	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28
-Cajeros Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Cajeros Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Vendedores Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Vendedores Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Panadero / Vendedor	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,342.60
IMPUESTOS	\$ 7,594.27	\$ 7,699.96	\$ 8,017.04	\$ 9,813.81	\$ 10,236.58	\$ 12,011.66
-Ingresos Brutos	\$ 5,139.12	\$ 5,217.66	\$ 5,453.28	\$ 6,788.46	\$ 7,102.62	\$ 8,359.26
-Salud Pública	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 762.48
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 1,776.67	\$ 1,803.82	\$ 1,885.28	\$ 2,346.87	\$ 2,455.48	\$ 2,889.92
COMERCIALIZACION	\$ 2,936.64	\$ 2,981.52	\$ 3,116.16	\$ 3,879.12	\$ 4,058.64	\$ 4,776.72
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 2,936.64	\$ 2,981.52	\$ 3,116.16	\$ 3,879.12	\$ 4,058.64	\$ 4,776.72
TOTAL EGRESOS	\$ 86,985.30	\$ 87,135.87	\$ 87,587.59	\$ 90,147.32	\$ 90,749.61	\$ 98,585.38
FLUJO DE FONDOS	\$ 6,993.90	\$ 8,189.73	\$ 11,777.21	\$ 32,106.28	\$ 36,889.59	\$ 50,596.22
	7	8	9	10	11	12

PROYECCION - ESCENARIO OPTIMISTA						
INDICADORES	PERIODO					
	AÑO 2					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
	1	2	3	4	5	6
(1)- VENTA BRUTA	\$ 273,139.20	\$ 252,943.20	\$ 252,943.20	\$ 178,891.20	\$ 157,348.80	\$ 135,806.40
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 172,339.20	\$ 152,143.20	\$ 152,143.20	\$ 78,091.20	\$ 56,548.80	\$ 35,006.40
CMV HELADERIA	\$ 68,935.68	\$ 60,857.28	\$ 60,857.28	\$ 31,236.48	\$ 22,619.52	\$ 14,002.56
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 100,800.00	\$ 100,800.00	\$ 100,800.00	\$ 100,800.00	\$ 100,800.00	\$ 100,800.00
CMV PANADERIA	\$ 33,264.00	\$ 33,264.00	\$ 33,264.00	\$ 33,264.00	\$ 33,264.00	\$ 33,264.00
UTILIDAD BRUTA	\$170,939.52	\$158,821.92	\$158,821.92	\$114,390.72	\$101,465.28	\$ 88,539.84
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00
-Alquiler / expensas	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
-Agua	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Consumo eléctrico	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
-Elementos de Limpieza	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
-Papelería y útiles	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Otro	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 75,236.40	\$ 75,236.40	\$ 75,236.40	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27
-Encargado General	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94
-Cajeros Heladería	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Cajeros Panadería	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Vendedores Heladería	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Vendedores Panadería	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Panadero / Vendedor	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ 6,411.13	\$ 6,411.13	\$ 6,411.13	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ 13,779.84	\$ 12,828.60	\$ 12,828.60	\$ 9,239.95	\$ 8,225.30	\$ 7,210.66
-Ingresos Brutos	\$ 9,559.87	\$ 8,853.01	\$ 8,853.01	\$ 6,261.19	\$ 5,507.21	\$ 4,753.22
-Salud Pública	\$ 914.98	\$ 914.98	\$ 914.98	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 3,304.98	\$ 3,060.61	\$ 3,060.61	\$ 2,164.58	\$ 1,903.92	\$ 1,643.26
COMERCIALIZACION	\$ 5,462.78	\$ 5,058.86	\$ 5,058.86	\$ 3,577.82	\$ 3,146.98	\$ 2,716.13
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 5,462.78	\$ 5,058.86	\$ 5,058.86	\$ 3,577.82	\$ 3,146.98	\$ 2,716.13
TOTAL EGRESOS	\$117,399.02	\$116,043.87	\$116,043.87	\$104,563.05	\$103,117.55	\$101,672.06
FLUJO DE FONDOS	\$ 53,540.50	\$ 42,778.05	\$ 42,778.05	\$ 9,827.67	-\$ 1,652.27	-\$ 13,132.22
	13	14	15	16	17	18

PROYECCION - ESCENARIO OPTIMISTA						
INDICADORES	AÑO 2					
	JULIO 7	AGOSTO 8	SEPTIEMBRE 9	OCTUBRE 10	NOVIEMBRE 11	DICIEMBRE 12
(1)- VENTA BRUTA	\$ 176,198.40	\$ 178,891.20	\$ 186,969.60	\$ 232,747.20	\$ 243,518.40	\$ 286,603.20
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 75,398.40	\$ 78,091.20	\$ 86,169.60	\$ 131,947.20	\$ 142,718.40	\$ 185,803.20
CMV HELADERIA	\$ 30,159.36	\$ 31,236.48	\$ 34,467.84	\$ 52,778.88	\$ 57,087.36	\$ 74,321.28
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 100,800.00	\$ 100,800.00	\$ 100,800.00	\$ 100,800.00	\$ 100,800.00	\$ 100,800.00
CMV PANADERIA	\$ 33,264.00	\$ 33,264.00	\$ 33,264.00	\$ 33,264.00	\$ 33,264.00	\$ 33,264.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 112,775.04	\$ 114,390.72	\$ 119,237.76	\$ 146,704.32	\$ 153,167.04	\$ 179,017.92
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00
-Alquiler / expensas	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
-Agua	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Consumo eléctrico	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
-Elementos de Limpieza	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
-Papelaría y útiles	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Otro	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27	\$ 75,236.40
-Encargado General	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94
-Cajeros Heladeria	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Cajeros Panaderia	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Vendedores Heladeria	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Vendedores Panaderia	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Panadero / Vendedor	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51
-Vendedor Temporario Heladeria (Dic/Mar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,411.13
IMPUESTOS	\$ 9,113.12	\$ 9,239.95	\$ 9,620.44	\$ 11,776.57	\$ 12,283.89	\$ 14,413.99
-Ingresos Brutos	\$ 6,166.94	\$ 6,261.19	\$ 6,543.94	\$ 8,146.15	\$ 8,523.14	\$ 10,031.11
-Salud Pública	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 914.98
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 2,132.00	\$ 2,164.58	\$ 2,262.33	\$ 2,816.24	\$ 2,946.57	\$ 3,467.90
COMERCIALIZACION	\$ 3,523.97	\$ 3,577.82	\$ 3,739.39	\$ 4,654.94	\$ 4,870.37	\$ 5,732.06
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 3,523.97	\$ 3,577.82	\$ 3,739.39	\$ 4,654.94	\$ 4,870.37	\$ 5,732.06
TOTAL EGRESOS	\$ 104,382.36	\$ 104,563.05	\$ 105,105.11	\$ 108,176.79	\$ 108,899.54	\$ 118,302.45
FLUJO DE FONDOS	\$ 8,392.68	\$ 9,827.67	\$ 14,132.65	\$ 38,527.53	\$ 44,267.50	\$ 60,715.47
	19	20	21	22	23	24

PROYECCION - ESCENARIO OPTIMISTA						
INDICADORES	AÑO 3					
	ENERO 1	FEBRERO 2	MARZO 3	ABRIL 4	MAYO 5	JUNIO 6
(1)- VENTA BRUTA	\$ 327,767.04	\$ 303,531.84	\$ 303,531.84	\$ 214,669.44	\$ 188,818.56	\$ 162,967.68
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 206,807.04	\$ 182,571.84	\$ 182,571.84	\$ 93,709.44	\$ 67,858.56	\$ 42,007.68
CMV HELADERIA	\$ 82,722.82	\$ 73,028.74	\$ 73,028.74	\$ 37,483.78	\$ 27,143.42	\$ 16,803.07
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00
CMV PANADERIA	\$ 39,916.80	\$ 39,916.80	\$ 39,916.80	\$ 39,916.80	\$ 39,916.80	\$ 39,916.80
UTILIDAD BRUTA	\$205,127.42	\$190,586.30	\$190,586.30	\$137,268.86	\$121,758.34	\$106,247.81
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00
-Alquiler / expensas	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00
-Agua	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Consumo eléctrico	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00
-Elementos de Limpieza	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
-Papelaría y útiles	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Otro	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 90,283.68	\$ 90,283.68	\$ 90,283.68	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33
-Encargado General	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72
-Cajeros Heladería	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Cajeros Panadería	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Vendedores Heladería	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Vendedores Panadería	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Panadero / Vendedor	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ 7,693.35	\$ 7,693.35	\$ 7,693.35	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ 16,535.80	\$ 15,394.32	\$ 15,394.32	\$ 11,087.94	\$ 9,870.37	\$ 8,652.79
-Ingresos Brutos	\$ 11,471.85	\$ 10,623.61	\$ 10,623.61	\$ 7,513.43	\$ 6,608.65	\$ 5,703.87
-Salud Pública	\$ 1,097.98	\$ 1,097.98	\$ 1,097.98	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 3,965.98	\$ 3,672.74	\$ 3,672.74	\$ 2,597.50	\$ 2,284.70	\$ 1,971.91
COMERCIALIZACION	\$ 6,555.34	\$ 6,070.64	\$ 6,070.64	\$ 4,293.39	\$ 3,776.37	\$ 3,259.35
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 6,555.34	\$ 6,070.64	\$ 6,070.64	\$ 4,293.39	\$ 3,776.37	\$ 3,259.35
TOTAL EGRESOS	\$140,878.82	\$139,252.64	\$139,252.64	\$125,475.66	\$123,741.07	\$122,006.47
FLUJO DE FONDOS	\$ 64,248.60	\$ 51,333.66	\$ 51,333.66	\$ 11,793.20	-\$ 1,982.73	-\$ 15,758.66
	25	26	27	28	29	30

PROYECCION - ESCENARIO OPTIMISTA						
INDICADORES	AÑO 3					
	JULIO 7	AGOSTO 8	SEPTIEMBRE 9	OCTUBRE 10	NOVIEMBRE 11	DICIEMBRE 12
(1)- VENTA BRUTA	\$ 211,438.08	\$ 214,669.44	\$ 224,363.52	\$ 279,296.64	\$ 292,222.08	\$ 343,923.84
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 90,478.08	\$ 93,709.44	\$ 103,403.52	\$ 158,336.64	\$ 171,262.08	\$ 222,963.84
CMV HELADERIA	\$ 36,191.23	\$ 37,483.78	\$ 41,361.41	\$ 63,334.66	\$ 68,504.83	\$ 89,185.54
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00	\$ 120,960.00
CMV PANADERIA	\$ 39,916.80	\$ 39,916.80	\$ 39,916.80	\$ 39,916.80	\$ 39,916.80	\$ 39,916.80
UTILIDAD BRUTA	\$135,330.05	\$137,268.86	\$143,085.31	\$176,045.18	\$183,800.45	\$214,821.50
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00
-Alquiler / expensas	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00
-Agua	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Consumo eléctrico	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00
-Elementos de Limpieza	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
-Papelera y útiles	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Otro	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33	\$ 90,283.68
-Encargado General	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72
-Cajeros Heladeria	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Cajeros Panaderia	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Vendedores Heladeria	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Vendedores Panaderia	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Panadero / Vendedor	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21
-Vendedor Temporario Heladeria (Dic/Mar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,693.35
IMPUESTOS	\$ 10,935.74	\$ 11,087.94	\$ 11,544.53	\$ 14,131.88	\$ 14,740.67	\$ 17,296.79
-Ingresos Brutos	\$ 7,400.33	\$ 7,513.43	\$ 7,852.72	\$ 9,775.38	\$ 10,227.77	\$ 12,037.33
-Salud Pública	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 1,097.98
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 2,558.40	\$ 2,597.50	\$ 2,714.80	\$ 3,379.49	\$ 3,535.89	\$ 4,161.48
COMERCIALIZACION	\$ 4,228.76	\$ 4,293.39	\$ 4,487.27	\$ 5,585.93	\$ 5,844.44	\$ 6,878.48
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 4,228.76	\$ 4,293.39	\$ 4,487.27	\$ 5,585.93	\$ 5,844.44	\$ 6,878.48
TOTAL EGRESOS	\$125,258.84	\$125,475.66	\$126,126.13	\$129,812.15	\$130,679.44	\$141,962.94
FLUJO DE FONDOS	\$ 10,071.21	\$ 11,793.20	\$ 16,959.18	\$ 46,233.04	\$ 53,121.01	\$ 72,858.56
	31	32	33	34	35	36

PROYECCION - ESCENARIO PESIMISTA							
INDICADORES	PERIODO MES PROMEDIO	AÑO 1					
		ENERO 1	FEBRERO 2	MARZO 3	ABRIL 4	MAYO 5	JUNIO 6
(1)- VENTA BRUTA	\$ 152,500.00	\$ 193,504.00	\$ 179,734.00	\$ 179,734.00	\$ 129,244.00	\$ 114,556.00	\$ 99,868.00
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 76,500.00	\$ 117,504.00	\$ 103,734.00	\$ 103,734.00	\$ 53,244.00	\$ 38,556.00	\$ 23,868.00
CMV HELADERIA	\$ 30,600.00	\$ 47,001.60	\$ 41,493.60	\$ 41,493.60	\$ 21,297.60	\$ 15,422.40	\$ 9,547.20
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00
CMV PANADERIA	\$ 25,080.00	\$ 25,080.00	\$ 25,080.00	\$ 25,080.00	\$ 25,080.00	\$ 25,080.00	\$ 25,080.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 96,820.00	\$ 121,422.40	\$ 113,160.40	\$ 113,160.40	\$ 82,866.40	\$ 74,053.60	\$ 65,240.80
(2)- EGRESOS							
GASTOS MENSUALES	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00	\$ 19,100.00
-Alquiler / expensas	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
-Agua	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Consumo eléctrico	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
-Elementos de Limpieza	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
-Papelería y útiles	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Otro	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 59,135.26	\$ 62,697.00	\$ 62,697.00	\$ 62,697.00	\$ 57,354.40	\$ 57,354.40	\$ 57,354.40
-Encargado General	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28
-Cajeros Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Cajeros Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Vendedores Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Vendedores Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Panadero / Vendedor	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ 1,780.87	\$ 5,342.60	\$ 5,342.60	\$ 5,342.60	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ 7,889.23	\$ 9,876.52	\$ 9,227.95	\$ 9,227.95	\$ 6,765.87	\$ 6,074.07	\$ 5,382.26
-Ingresos Brutos	\$ 5,337.50	\$ 6,772.64	\$ 6,290.69	\$ 6,290.69	\$ 4,523.54	\$ 4,009.46	\$ 3,495.38
-Salud Pública	\$ 706.48	\$ 762.48	\$ 762.48	\$ 762.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 1,845.25	\$ 2,341.40	\$ 2,174.78	\$ 2,174.78	\$ 1,563.85	\$ 1,386.13	\$ 1,208.40
COMERCIALIZACION	\$ 3,050.00	\$ 3,870.08	\$ 3,594.68	\$ 3,594.68	\$ 2,584.88	\$ 2,291.12	\$ 1,997.36
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 3,050.00	\$ 3,870.08	\$ 3,594.68	\$ 3,594.68	\$ 2,584.88	\$ 2,291.12	\$ 1,997.36
TOTAL EGRESOS	\$ 89,174.49	\$ 95,543.60	\$ 94,619.63	\$ 94,619.63	\$ 85,805.15	\$ 84,819.58	\$ 83,834.02
FLUJO DE FONDOS	\$ 7,645.51	\$ 25,878.80	\$ 18,540.77	\$ 18,540.77	-\$ 2,938.75	-\$ 10,765.98	-\$ 18,593.22
		1	2	3	4	5	6

PROYECCION - ESCENARIO PESIMISTA						
INDICADORES	AÑO 1					
	JULIO 7	AGOSTO 8	SEPTIEMBRE 9	OCTUBRE 10	NOVIEMBRE 11	DICIEMBRE 12
(1)- VENTA BRUTA	\$ 127,408.00	\$ 129,244.00	\$ 134,752.00	\$ 165,964.00	\$ 173,308.00	\$ 202,684.00
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 51,408.00	\$ 53,244.00	\$ 58,752.00	\$ 89,964.00	\$ 97,308.00	\$ 126,684.00
CMV HELADERIA	\$ 20,563.20	\$ 21,297.60	\$ 23,500.80	\$ 35,985.60	\$ 38,923.20	\$ 50,673.60
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00	\$ 76,000.00
CMV PANADERIA	\$ 25,080.00	\$ 25,080.00	\$ 25,080.00	\$ 25,080.00	\$ 25,080.00	\$ 25,080.00
UTILIDAD BRUTA	\$81,764.80	\$82,866.40	\$86,171.20	\$104,898.40	\$109,304.80	\$126,930.40
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 19,100.00					
-Alquiler / expensas	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
-Agua	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Consumo eléctrico	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
-Elementos de Limpieza	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
-Papelaría y útiles	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
-Otro	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 57,354.40	\$ 62,697.00				
-Encargado General	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28	\$ 7,528.28
-Cajeros Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Cajeros Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Vendedores Heladería	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43	\$ 14,245.43
-Vendedores Panadería	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25	\$ 7,118.25
-Panadero / Vendedor	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75	\$ 7,098.75
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,342.60
IMPUESTOS	\$ 6,679.40	\$ 6,765.87	\$ 7,025.30	\$ 8,495.38	\$ 8,841.29	\$ 10,308.90
-Ingresos Brutos	\$ 4,459.28	\$ 4,523.54	\$ 4,716.32	\$ 5,808.74	\$ 6,065.78	\$ 7,093.94
-Salud Pública	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 678.48	\$ 762.48
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 1,541.64	\$ 1,563.85	\$ 1,630.50	\$ 2,008.16	\$ 2,097.03	\$ 2,452.48
COMERCIALIZACION	\$ 2,548.16	\$ 2,584.88	\$ 2,695.04	\$ 3,319.28	\$ 3,466.16	\$ 4,053.68
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 2,548.16	\$ 2,584.88	\$ 2,695.04	\$ 3,319.28	\$ 3,466.16	\$ 4,053.68
TOTAL EGRESOS	\$85,681.95	\$85,805.15	\$86,174.73	\$ 88,269.06	\$ 88,761.84	\$ 96,159.58
FLUJO DE FONDOS	-\$ 3,917.15	-\$ 2,938.75	-\$ 3.53	\$ 16,629.34	\$ 20,542.96	\$ 30,770.82
	7	8	9	10	11	12

PROYECCION - ESCENARIO PESIMISTA						
INDICADORES	AÑO 2					
	ENERO 1	FEBRERO 2	MARZO 3	ABRIL 4	MAYO 5	JUNIO 6
(1)- VENTA BRUTA	\$ 232,204.80	\$ 215,680.80	\$ 215,680.80	\$ 155,092.80	\$ 137,467.20	\$ 119,841.60
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 141,004.80	\$ 124,480.80	\$ 124,480.80	\$ 63,892.80	\$ 46,267.20	\$ 28,641.60
CMV HELADERIA	\$ 56,401.92	\$ 49,792.32	\$ 49,792.32	\$ 25,557.12	\$ 18,506.88	\$ 11,456.64
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 91,200.00	\$ 91,200.00	\$ 91,200.00	\$ 91,200.00	\$ 91,200.00	\$ 91,200.00
CMV PANADERIA	\$ 30,096.00	\$ 30,096.00	\$ 30,096.00	\$ 30,096.00	\$ 30,096.00	\$ 30,096.00
UTILIDAD BRUTA	\$145,706.88	\$135,792.48	\$135,792.48	\$ 99,439.68	\$ 88,864.32	\$ 78,288.96
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00	\$ 22,920.00
-Alquiler / expensas	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
-Agua	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Consumo eléctrico	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
-Elementos de Limpieza	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
-Papelería y útiles	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Otro	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 75,236.40	\$ 75,236.40	\$ 75,236.40	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27	\$ 68,825.27
-Encargado General	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94
-Cajeros Heladería	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Cajeros Panadería	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Vendedores Heladería	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Vendedores Panadería	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Panadero / Vendedor	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ 6,411.13	\$ 6,411.13	\$ 6,411.13	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ 11,851.83	\$ 11,073.54	\$ 11,073.54	\$ 8,119.05	\$ 7,288.88	\$ 6,458.72
-Ingresos Brutos	\$ 8,127.17	\$ 7,548.83	\$ 7,548.83	\$ 5,428.25	\$ 4,811.35	\$ 4,194.46
-Salud Pública	\$ 914.98	\$ 914.98	\$ 914.98	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 2,809.68	\$ 2,609.74	\$ 2,609.74	\$ 1,876.62	\$ 1,663.35	\$ 1,450.08
COMERCIALIZACION	\$ 4,644.10	\$ 4,313.62	\$ 4,313.62	\$ 3,101.86	\$ 2,749.34	\$ 2,396.83
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 4,644.10	\$ 4,313.62	\$ 4,313.62	\$ 3,101.86	\$ 2,749.34	\$ 2,396.83
TOTAL EGRESOS	\$114,652.32	\$113,543.56	\$113,543.56	\$102,966.18	\$101,783.50	\$100,600.82
FLUJO DE FONDOS	\$ 31,054.56	\$ 22,248.92	\$ 22,248.92	-\$ 3,526.50	-\$ 12,919.18	-\$ 22,311.86
	13	14	15	16	17	18

PROYECCION - ESCENARIO PESIMISTA						
INDICADORES	AÑO 2					
	JULIO 7	AGOSTO 8	SEPTIEMBRE 9	OCTUBRE 10	NOVIEMBRE 11	DICIEMBRE 12
(1)- VENTA BRUTA	\$ 152,889.60	\$ 155,092.80	\$ 161,702.40	\$ 199,156.80	\$ 207,969.60	\$ 243,220.80
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 61,689.60	\$ 63,892.80	\$ 70,502.40	\$ 107,956.80	\$ 116,769.60	\$ 152,020.80
CMV HELADERIA	\$ 24,675.84	\$ 25,557.12	\$ 28,200.96	\$ 43,182.72	\$ 46,707.84	\$ 60,808.32
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 91,200.00	\$ 91,200.00	\$ 91,200.00	\$ 91,200.00	\$ 91,200.00	\$ 91,200.00
CMV PANADERIA	\$ 30,096.00	\$ 30,096.00	\$ 30,096.00	\$ 30,096.00	\$ 30,096.00	\$ 30,096.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 98,117.76	\$ 99,439.68	\$ 103,405.44	\$ 125,878.08	\$ 131,165.76	\$ 152,316.48
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 22,920.00					
-Alquiler / expensas	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
-Agua	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Consumo eléctrico	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00	\$ 960.00
-Elementos de Limpieza	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
-Papelería y útiles	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 360.00
-Otro	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 68,825.27	\$ 75,236.40				
-Encargado General	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94	\$ 9,033.94
-Cajeros Heladería	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Cajeros Panadería	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Vendedores Heladería	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51	\$ 17,094.51
-Vendedores Panadería	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90	\$ 8,541.90
-Panadero / Vendedor	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51	\$ 8,518.51
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,411.13
IMPUESTOS	\$ 8,015.28	\$ 8,119.05	\$ 8,430.36	\$ 10,194.46	\$ 10,609.54	\$ 12,370.68
-Ingresos Brutos	\$ 5,351.14	\$ 5,428.25	\$ 5,659.58	\$ 6,970.49	\$ 7,278.94	\$ 8,512.73
-Salud Pública	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 814.18	\$ 914.98
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 1,849.96	\$ 1,876.62	\$ 1,956.60	\$ 2,409.80	\$ 2,516.43	\$ 2,942.97
COMERCIALIZACION	\$ 3,057.79	\$ 3,101.86	\$ 3,234.05	\$ 3,983.14	\$ 4,159.39	\$ 4,864.42
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 3,057.79	\$ 3,101.86	\$ 3,234.05	\$ 3,983.14	\$ 4,159.39	\$ 4,864.42
TOTAL EGRESOS	\$ 102,818.34	\$ 102,966.18	\$ 103,409.68	\$ 105,922.87	\$ 106,514.21	\$ 115,391.49
FLUJO DE FONDOS	-\$ 4,700.58	-\$ 3,526.50	-\$ 4.24	\$ 19,955.21	\$ 24,651.55	\$ 36,924.99
	19	20	21	22	23	24

PROYECCION - ESCENARIO PESIMISTA						
INDICADORES	AÑO 3					
	ENERO 1	FEBRERO 2	MARZO 3	ABRIL 4	MAYO 5	JUNIO 6
(1)- VENTA BRUTA	\$ 278,645.76	\$ 258,816.96	\$ 258,816.96	\$ 186,111.36	\$ 164,960.64	\$ 143,809.92
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 169,205.76	\$ 149,376.96	\$ 149,376.96	\$ 76,671.36	\$ 55,520.64	\$ 34,369.92
CMV HELADERIA	\$ 67,682.30	\$ 59,750.78	\$ 59,750.78	\$ 30,668.54	\$ 22,208.26	\$ 13,747.97
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 109,440.00	\$ 109,440.00	\$ 109,440.00	\$ 109,440.00	\$ 109,440.00	\$ 109,440.00
CMV PANADERIA	\$ 36,115.20	\$ 36,115.20	\$ 36,115.20	\$ 36,115.20	\$ 36,115.20	\$ 36,115.20
UTILIDAD BRUTA	\$174,848.26	\$162,950.98	\$162,950.98	\$119,327.62	\$106,637.18	\$ 93,946.75
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00	\$ 27,504.00
-Alquiler / expensas	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00
-Agua	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Consumo eléctrico	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00
-Elementos de Limpieza	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
-Papelera y útiles	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Otro	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 90,283.68	\$ 90,283.68	\$ 90,283.68	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33	\$ 82,590.33
-Encargado General	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72
-Cajeros Heladería	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Cajeros Panadería	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Vendedores Heladería	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Vendedores Panadería	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Panadero / Vendedor	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ 7,693.35	\$ 7,693.35	\$ 7,693.35	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS	\$ 14,222.19	\$ 13,288.25	\$ 13,288.25	\$ 9,742.86	\$ 8,746.66	\$ 7,750.46
-Ingresos Brutos	\$ 9,752.60	\$ 9,058.59	\$ 9,058.59	\$ 6,513.90	\$ 5,773.62	\$ 5,033.35
-Salud Pública	\$ 1,097.98	\$ 1,097.98	\$ 1,097.98	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 3,371.61	\$ 3,131.69	\$ 3,131.69	\$ 2,251.95	\$ 1,996.02	\$ 1,740.10
COMERCIALIZACION	\$ 5,572.92	\$ 5,176.34	\$ 5,176.34	\$ 3,722.23	\$ 3,299.21	\$ 2,876.20
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 5,572.92	\$ 5,176.34	\$ 5,176.34	\$ 3,722.23	\$ 3,299.21	\$ 2,876.20
TOTAL EGRESOS	\$137,582.79	\$136,252.27	\$136,252.27	\$123,559.41	\$122,140.20	\$120,720.99
FLUJO DE FONDOS	\$ 37,265.47	\$ 26,698.70	\$ 26,698.70	-\$ 4,231.80	-\$ 15,503.02	-\$ 26,774.23
	25	26	27	28	29	30

PROYECCION - ESCENARIO PESIMISTA						
INDICADORES	AÑO 3					
	JULIO 7	AGOSTO 8	SEPTIEMBRE 9	OCTUBRE 10	NOVIEMBRE 11	DICIEMBRE 12
(1)- VENTA BRUTA	\$ 183,467.52	\$ 186,111.36	\$ 194,042.88	\$ 238,988.16	\$ 249,563.52	\$ 291,864.96
VENTA HELADERIA (SIN IVA)	\$ 74,027.52	\$ 76,671.36	\$ 84,602.88	\$ 129,548.16	\$ 140,123.52	\$ 182,424.96
CMV HELADERIA	\$ 29,611.01	\$ 30,668.54	\$ 33,841.15	\$ 51,819.26	\$ 56,049.41	\$ 72,969.98
VENTA PANADERIA (SIN IVA)	\$ 109,440.00	\$ 109,440.00	\$ 109,440.00	\$ 109,440.00	\$ 109,440.00	\$ 109,440.00
CMV PANADERIA	\$ 36,115.20	\$ 36,115.20	\$ 36,115.20	\$ 36,115.20	\$ 36,115.20	\$ 36,115.20
UTILIDAD BRUTA	\$ 117,741.31	\$ 119,327.62	\$ 124,086.53	\$ 151,053.70	\$ 157,398.91	\$ 182,779.78
(2)- EGRESOS						
GASTOS MENSUALES	\$ 27,504.00					
-Alquiler / expensas	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00	\$ 11,520.00
-Agua	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Consumo eléctrico	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00	\$ 8,640.00
-Descartables: Bolsas / Cajas / Packaging	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00	\$ 1,152.00
-Elementos de Limpieza	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
-Papelera y útiles	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00	\$ 288.00
-Seguridad (monitoreo)	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Reposición Vajilla / Tappers / Uniformes	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Seguro integral de Comercio	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00	\$ 576.00
-Previsión reparaciones en general	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
-Fumigaciones / desinfección	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00	\$ 432.00
-Otro	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 82,590.33	\$ 90,283.68				
-Encargado General	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72	\$ 10,840.72
-Cajeros Heladería	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Cajeros Panadería	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Vendedores Heladería	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42	\$ 20,513.42
-Vendedores Panadería	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29	\$ 10,250.29
-Panadero / Vendedor	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21	\$ 10,222.21
-Vendedor Temporario Heladería (Dic/Mar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,693.35
IMPUESTOS	\$ 9,618.33	\$ 9,742.86	\$ 10,116.43	\$ 12,233.35	\$ 12,731.45	\$ 14,844.81
-Ingresos Brutos	\$ 6,421.36	\$ 6,513.90	\$ 6,791.50	\$ 8,364.59	\$ 8,734.72	\$ 10,215.27
-Salud Pública	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 977.01	\$ 1,097.98
-Tasa de Inspección Municipal	\$ 2,219.96	\$ 2,251.95	\$ 2,347.92	\$ 2,891.76	\$ 3,019.72	\$ 3,531.57
COMERCIALIZACION	\$ 3,669.35	\$ 3,722.23	\$ 3,880.86	\$ 4,779.76	\$ 4,991.27	\$ 5,837.30
-Acciones de Marketing y Publicidad	\$ 3,669.35	\$ 3,722.23	\$ 3,880.86	\$ 4,779.76	\$ 4,991.27	\$ 5,837.30
TOTAL EGRESOS	\$ 123,382.01	\$ 123,559.41	\$ 124,091.62	\$ 127,107.45	\$ 127,817.05	\$ 138,469.79
FLUJO DE FONDOS	-\$ 5,640.70	-\$ 4,231.80	-\$ 5.09	\$ 23,946.25	\$ 29,581.86	\$ 44,309.98
	31	32	33	34	35	36

4.- Flujo de Fondos y análisis de indicadores

Para analizar la conveniencia o no de la inversión realizamos un Análisis de Flujo de Fondos y de ciertos indicadores que nos permitirán sacar algunas conclusiones.

VAN: Valor Actual Neto

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

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

TIR: Tasa Interna de Retorno

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

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

IR: Índice de Rentabilidad

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

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

PPR: Plazo Promedio de Recuperación

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

FLUJO DE FONDOS

Datos Auxiliares

Tasa de Descuento 14%

Impuesto a las Ganancias 35%

Flujo de Fondos - Escenario NORMAL

		AÑOS				
	Inicio	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 1,980,000.00	\$ 2,376,000.00	\$ 2,851,200.00	\$ 3,421,440.00	\$ 4,105,728.00
CMV		-\$ 724,800.00	-\$ 869,760.00	-\$ 1,043,712.00	-\$ 1,252,454.40	-\$ 1,502,945.28
Otros Costos		-\$ 1,080,158.93	-\$ 1,296,190.72	-\$ 1,555,428.86	-\$ 1,866,514.64	-\$ 2,239,817.56
Amortización		-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38
Utilidad Antes de Impuesto	0	\$ 147,060.69	\$ 182,068.90	\$ 224,078.76	\$ 274,490.59	\$ 334,984.78
Impuesto (35%)	0	\$ 51,471.24	\$ 63,724.12	\$ 78,427.57	\$ 96,071.71	\$ 117,244.67
Utilidad Neta	0	\$ 95,589.45	\$ 118,344.79	\$ 145,651.19	\$ 178,418.88	\$ 217,740.11
Amortización		\$ 27,980.38	\$ 27,980.38	\$ 27,980.38	\$ 27,980.38	\$ 27,980.38
Flujo de Fondos	-\$ 270,000.00	\$ 123,569.83	\$ 146,325.16	\$ 173,631.57	\$ 206,399.26	\$ 245,720.48
Flujo de Fondos Descontados al 14%	-\$ 270,000.00	\$ 108,394.58	\$ 112,592.46	\$ 117,196.37	\$ 122,204.93	\$ 127,619.52
VAN al 14%	\$318,007.86					
TIR	50.43%					
IR	2.18					
PPR	1.51					

Flujo de Fondos - Escenario OPTIMISTA

Aumento de las Ventas: 10% en la Heladería y 5% en la Panadería.

Los Costos Variables también se modifican en la misma proporción.

Los Costos Fijos se mantienen.

	Inicio	AÑOS						
		1	2	3	4	5		
Ingresos		\$ 2,130,000.00	\$ 2,556,000.00	\$ 3,067,200.00	\$ 3,680,640.00	\$ 4,416,768.00		
CMV		-\$ 781,440.00	-\$ 937,728.00	-\$ 1,125,273.60	-\$ 1,350,328.32	-\$ 1,620,393.98		
Otros Costos		-\$ 1,090,223.93	-\$ 1,308,268.72	-\$ 1,569,922.46	-\$ 1,883,906.96	-\$ 2,260,688.35		
Amortización		-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38		
Utilidad Antes de Impuesto	0	\$ 230,355.69	\$ 282,022.90	\$ 344,023.56	\$ 418,424.35	\$ 507,705.29		
Impuesto (35%)	0	\$ 80,624.49	\$ 98,708.02	\$ 120,408.25	\$ 146,448.52	\$ 177,696.85		
Utilidad Neta	0	\$ 149,731.20	\$ 183,314.89	\$ 223,615.31	\$ 271,975.82	\$ 330,008.44	VAN al 14%	\$581,818.44
Amortización		\$ 27,980.38	\$ 27,980.38	\$ 27,980.38	\$ 27,980.38	\$ 27,980.38	TIR	75.36%
Flujo de Fondos	-\$ 270,000.00	\$ 177,711.58	\$ 211,295.26	\$ 251,595.69	\$ 299,956.20	\$ 357,988.82	IR	3.15
Flujo de Fondos Descontados al 14%	-\$ 270,000.00	\$ 155,887.35	\$ 162,584.85	\$ 169,819.93	\$ 177,598.15	\$ 185,928.17	PPR	1.04

Flujo de Fondos - Escenario PESIMISTA

Disminución de las Ventas: 10% en la Heladería y 5% en la Panadería.

Los Costos Variables también se modifican en la misma proporción.

Los Costos Fijos se mantienen.

	Inicio	AÑOS						
		1	2	3	4	5		
Ingresos		\$ 1,830,000.00	\$ 2,196,000.00	\$ 2,635,200.00	\$ 3,162,240.00	\$ 3,794,688.00		
CMV		-\$ 668,160.00	-\$ 801,792.00	-\$ 962,150.40	-\$ 1,154,580.48	-\$ 1,385,496.58		
Otros Costos		-\$ 1,070,093.93	-\$ 1,284,112.72	-\$ 1,540,935.26	-\$ 1,849,122.32	-\$ 2,218,946.78		
Amortización		-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38	-\$ 27,980.38		
Utilidad Antes de Impuesto	0	\$ 63,765.69	\$ 82,114.90	\$ 104,133.96	\$ 130,556.83	\$ 162,264.27		
Impuesto (35%)	0	\$ 22,317.99	\$ 28,740.22	\$ 36,446.89	\$ 45,694.89	\$ 56,792.49		
Utilidad Neta	0	\$ 41,447.70	\$ 53,374.69	\$ 67,687.07	\$ 84,861.94	\$ 105,471.77	VAN al 14%	\$54,197.28
Amortización		\$ 27,980.38	\$ 27,980.38	\$ 27,980.38	\$ 27,980.38	\$ 27,980.38	TIR	21.16%
Flujo de Fondos	-\$ 270,000.00	\$ 69,428.08	\$ 81,355.06	\$ 95,667.45	\$ 112,842.32	\$ 133,452.15	IR	1.20
Flujo de Fondos Descontados al 14%	-\$ 270,000.00	\$ 60,901.82	\$ 62,600.08	\$ 64,572.80	\$ 66,811.71	\$ 69,310.87	PPR	2.74

CONCLUSIÓN

Según el análisis técnico y financiero realizado teniendo en cuenta los índices calculados, concluimos que nuestro emprendimiento comercial de una heladería (Grido Helado) y una panadería (Panadería Del Pilar) es una inversión sumamente rentable y conveniente por los siguientes motivos:

➤ El VAN calculado, tomando como punto de análisis los flujos proyectados durante 5 años, es de \$318.007,86; esta suma es mayor que cero (0), por lo tanto según el criterio VAN, el proyecto es rentable;

➤ La TIR calculada es de 50,43%, altamente superior a la tasa de interés pasiva del 14% ofrecida por entidades financieras, por lo tanto, según el criterio de la TIR, el proyecto es muy beneficioso;

➤ En cuanto al IR, una utilidad de \$2,18 por cada peso invertido en nuestros emprendimientos es sumamente rentable. Es decir que nuestra inversión inicial de \$270.000,00 se multiplicara 2,18 veces;

➤ El PPR calculado es de 1,51 años (1 año y 6 meses aproximadamente), es decir que a los 1,51 años de iniciada la actividad, recuperamos los \$270.000,00 de nuestra inversión inicial.

APÉNDICE

CALCULO DE AMORTIZACIONES

Activos	Inversión	Vida Util	Valor Residual
Cartelería	22,000.00	10	4,400.00
Registradora Fiscales (2)	6,206.00	5	1,241.20
Freezers de Pozo Heladería (3)	13,000.00	10	2,600.00
Freezer Exhibidor Heladería	3,100.00	10	620.00
Freezer Panadería	14,500.00	10	2,900.00
Aires Acondicionados	15,828.00	10	3,165.60
Mobiliarios Heladería	21,320.48	10	4,264.10
Equipamiento Panadería	44,736.01	10	8,947.20
Equipamiento Heladería	11,758.24	10	2,351.65
Horno	12,100.00	10	2,420.00
Otros (Kits de apertura)	52,000.00	5	10,400.00
Intangible (Fe de Ingreso)	30,000.00	5	0.00
Totales	246,548.73		43,309.75

Cuota de amortización del Activo Fijo	Año 1	Año2	Año 3
Cartelería	1,760.00	1,760.00	1,760.00
Registradora Fiscales (2)	992.96	992.96	992.96
Freezers de Pozo Heladería (3)	1,040.00	1,040.00	1,040.00
Freezer Exhibidor Heladería	248.00	248.00	248.00
Freezer Panadería	1,160.00	1,160.00	1,160.00
Aires Acondicionados	1,266.24	1,266.24	1,266.24
Mobiliarios Heladería	1,705.64	1,705.64	1,705.64
Equipamiento Panadería	3,578.88	3,578.88	3,578.88
Equipamiento Heladería	940.66	940.66	940.66
Horno	968.00	968.00	968.00
Otros (Kits de apertura)	8,320.00	8,320.00	8,320.00
Intangible (Fe de Ingreso)	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Totales	27,980.38	27,980.38	27,980.38

ANEXO

LA GACETA

AÑOS

[Política](#)

Domingo, 24 de Junio de 2012

POLÍTICA DE VIVIENDAS | LOMAS DE TAFÍ

Los espacios para comercios se habilitarían a fin de año

Grandes y pequeñas empresas ya se presentaron en el Ipvdu para obtener un terreno. En el barrio planificado hay 4,4 hectáreas reservadas para albergar negocios y servicios. Una necesidad para los vecinos



RESERVADOS. Los espacios se destinarán para comercios y servicios. LA GACETA / FOTO DE ANALIA JARAMILLO

Desde supermercados, casas de electrodomésticos y estaciones de servicio hasta sangucherías, veterinarias y drugstores. Algunos de esos servicios y comercios podrían estar habilitados en Lomas de Tafí antes de fin de año. Los vecinos del megaemprendimiento planificado de viviendas más grande de Sudamérica esperan con ansias no tener que seguir recorriendo kilómetros para llegar hasta una farmacia o tener que tomar un ómnibus para abastecerse en un supermercado.

A casi dos meses de que la Legislatura otorgara la gestión de las 4,4 hectáreas destinadas a los espacios comerciales al Instituto Provincial de Vivienda y Desarrollo Urbano (Ipdvdu), ese organismo ya recibió a docenas de interesados en invertir en el predio de 5.000 casas ubicado en el municipio de Tafí Viejo.

Según estimó su titular, **Gustavo Durán**, la apertura de los primeros locales coincidirá con la entrega de las últimas viviendas que restan terminar (está previsto que se ocupen por etapas hasta diciembre).

"Hay muchísimos ofrecimientos de empresas tucumanas para que les demos un espacio para trabajar. En 30 días podríamos tener las primeras definiciones", adelantó optimista.

Según explicó, los interesados deben presentar una nota expresando su interés en el Ipdvdu. Luego, pueden acceder a los requisitos formales. Todo el procedimiento y el proyecto de inversión es revisado por la Unidad Ejecutora de Control de la Concesión de Obras y Servicios Públicos para la Construcción de Equipamientos Comerciales, de servicios y esparcimiento y para el mantenimiento de los espacios públicos en Lomas de Tafí (Uecelt). Será la encargada de evaluar la viabilidad de las propuestas y luego, de controlar el cumplimiento de las contrataciones.

Durán reconoció que es fundamental avanzar en el proceso, dado que es uno de los pedidos de los vecinos del barrio emplazado en Los Pocitos.

La premura en otorgar los puestos también se justifica en la necesidad de evitar el avance de los negocios ilegales en la zona. La Municipalidad taficeña continúa enviando intimaciones a los habitantes que iniciaron emprendimientos y modificaron las casas para ello o que, directamente, reemplazaron el uso habitacional por el comercial. "Seguimos con las intimaciones y las multas. Damos intervención al Ipdvdu para que resuelva algunas cuestiones. En algunos casos, los menos, se implementaría el retiro de la adjudicación", detalló el intendente **Javier Pucharras**. Preciso que hasta el momento se trata de tres casos. "Continuamos trabajando para intentar que los vecinos infractores vuelvan a usar sus casas como corresponde", detalló el jefe municipal.

El "plan B"

El proyecto original que tenía el Estado falló. La ley N° 8.433, promulgada en julio del año pasado, autorizaba al Ipvdu a convocar a una licitación pública con un presupuesto oficial de \$ 20 millones para la gestión de obras y servicios públicos; la construcción de equipamientos comerciales, de servicios y esparcimiento y para el mantenimiento de los espacios públicos del barrio. A cambio, la firma que se hiciera cargo de este sector debía garantizar también el mantenimiento de las 70 hectáreas de espacios verdes. Pero, no hubo oferentes. Entonces, el Instituto avanzó con un plan alternativo. La norma fue reformada integralmente por la Legislatura en mayo. Se facultó al órgano a contratar en forma directa las concesiones, permisos de explotación y alquileres de los equipamientos comerciales y de servicios.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

DE PABLOS, Susana, Franquicias: Como Montar Un Negocio De Éxito, Editorial Temas de Hoy/Emprendedores (1998).

FERNÁNDEZ, Pablo, NOUSSAN, Gabriel, Finanzas para directivos de Empresa, Editorial Temas 1º Edición (Mayo, 2005).

GASSET, Jaume Rigol, La Franquicia. Una Estrategia De Expansión, Editorial Einia (1992).

KOTTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Mercadotecnia. Logística de Comercialización, Editorial Perarson Prentice Hall, 13ª Edición, (Nueva York, s.f.).

ONITACANSCHI, Guillermo, Valuación de Empresas, Editorial Errepar (Buenos Aires, 2000)

PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Editorial Continental (Buenos Aires, 1991)

b) Especial:

BREALEY, Richard, MYERS, Stewart, MARCUS, Alan, Principios de dirección financiera, trad. por García Marco, Teresa, Peña José Ignacio, Rodríguez López, Rosa, (Madrid, s.f.).

CHAIN, Nassir Sapag, Criterios de Evaluación de Proyectos: Cómo medir la rentabilidad de las inversiones, Editorial McGraw-Hill De Management (Bogotá, 2001)

LAUDON, Kenneth, LAUDON, Jane, Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital, Editorial Pearson Educación Octava Edición (México, 2004)

c) Otras Publicaciones:

Diccionario de la Real Academia Española, 22ª Edición (2001).

Ley de Sociedades Comerciales, N° 19.550 (t.o. 1984).

d) Consultas a bases de información, en Internet:

www.finanzas.com, (Junio de 2012).

www.gridohelado.com.ar, (Marzo de 2012).

www.panaderiadelpilar.com.ar, (Marzo de 2012).

www.afip.gov.ar, (Julio de 2012).

www.tafiviejo.gov.ar, (Junio de 2012).

www.americaeconomia.com, (Abril de 2012).

www.ipvtuc.gov.ar, (Mayo de 2012).

www.lagaceta.com.ar, (Mayo de 2012).

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
Prólogo.....	1

CAPÍTULO I

PROYECTO DE INVERSIÓN

1.- Proyecto de Inversión. Concepto.....	2
2.- Características.....	3
3.- Ciclo de vida del proyecto.....	3

CAPÍTULO II

LAS FRANQUICIAS

1.- Definiciones.....	5
2.- Sujetos: franquiciante y franquiciado.....	6
3.- Ventajas y desventajas.....	8
4.- Grido Helado: Origen.....	11
5.- Panadería del Pilar: Origen.....	13

CAPÍTULO III

NUESTRA EMPRESA

1.- Ubicación geográfica.....	15
2.- Marco Legal.....	18
3.- Estructura: Organigrama.....	22
4.- Proceso de Compra.....	23
5.- Proceso de Venta.....	27
6.- Plan de Cuentas.....	31

CAPÍTULO IV
NUESTRA ACTIVIDAD Y EL ENTORNO

1.- Consumo de los productos en Argentina y el mundo.....	37
2.- Análisis FODA: Concepto y características.....	41
3.- Análisis FODA aplicado a nuestra empresa.....	43
4.- Análisis Porter: Concepto.....	46
5.- Análisis Porter en nuestra empresa.....	47

CAPÍTULO V
INVERSIÓN NECESARIA

1.- Resumen de Inversión.....	51
2.- Detalle de Equipamientos.....	54
3.- Detalle de Mobiliarios	55
4.- Financiamiento.....	57

CAPÍTULO VI
PROYECCIÓN

1.- Análisis de Costos.....	60
2.- Proyección de Resultados.....	62
3.- Análisis de Escenarios.....	69
4.- Flujo de Fondos y análisis de indicadores.....	82
Conclusión.....	86
Apéndice.....	87

Anexos.....	89
Índice Bibliográfico.....	93
Índice.....	95