



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PROYECTO DE INVERSIÓN DE APERTURA DE UN MINI SÚPER

Autor: Flores Alzaga, Silvana Andrea; Ledesma,
Máximo José; Molleker, Darío Martín

Director: Quinteros; María Lourdes

2021

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración
de Empresas

RESUMEN

En el siguiente trabajo se analizará la viabilidad de llevar a cabo una propuesta de inversión que consiste en emprender la instalación de un mini súper. Éste se encontrará ubicado en la ciudad de Yerba Buena, Provincia de Tucumán; formará, a su vez, parte de una red de mini supermercados que compartan características similares. El objetivo principal será ofrecer productos y servicios que se ajusten a las necesidades de los consumidores objetivo.

Mediante un estudio exhaustivo se procesará la mayor cantidad de información posible para estar en condiciones de determinar si el proyecto de inversión será rentable o no. Para ello se considerarán las diferentes variables que pueden afectar su resultado.

A su vez, por medio de los datos obtenidos y del cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad, se elaborará un flujo de fondos que resultará de vital importancia a la hora de tomar la decisión de llevar a cabo el proyecto.

PRÓLOGO

En la actualidad, la formulación y evaluación de proyectos de inversión es una herramienta de trascendental importancia a la hora de analizar el uso racional y eficiente de los recursos disponibles frente a los resultados de diversas alternativas de inversión.

Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como objeto evaluar cualitativa y cuantitativamente la factibilidad de asignar o no recursos a la propuesta de inversión que aquí se planteará. Para su preparación, se recopilará, generará y analizará de manera sistemática un conjunto de información útil con el objetivo de formular una propuesta de valor para el inversor.

Con este propósito, el trabajo ha sido organizado de la siguiente manera: en primer lugar, a lo largo del primer capítulo se presentarán conceptos teóricos básicos sobre la formulación y evaluación de proyectos de inversión, con la finalidad de introducir al lector en la temática abordada y facilitar su comprensión. Luego, en los capítulos siguientes se tratarán los ejes principales sobre los cuales va a discurrir la investigación, ellos son los estudios de viabilidad: mercado, técnico, organizacional, legal y financiero, necesarios para efectuar una correcta evaluación del proyecto.

CAPÍTULO I

PROYECTO DE INVERSIÓN

Sumario: 1.La formulación y evaluación de proyectos; 2.Tipologías de los proyectos; 3.Definir la idea de negocio; 4. Alcances del estudio de proyectos; 5. Los proyectos de inversión como un ciclo; 6. Tipos de estudios de un proyecto.

1. La formulación y evaluación de proyectos

Un proyecto de inversión puede definirse como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o servicio que resultará útil a la sociedad¹.

En otras palabras, lo que se busca con la formulación de proyectos es encontrar una solución inteligente al planteo de un problema que tiende a resolver una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretenda implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ello conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes para resolver las necesidades humanas. En definitiva, todos los proyectos nacen a partir de una idea cuya finalidad principal será la de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, solucionar un determinado problema, o bien satisfacer las necesidades o deseos de los clientes objetivo.

Por último, cuando el proyecto trata de la creación de un nuevo negocio o de ampliar las instalaciones de la empresa, éste debe ser analizado en términos de su conveniencia económica, de modo que se asegure la satisfacción de una necesidad en forma eficiente y rentable. Es

¹ BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de proyectos, 7º Edición, Editorial McGraw-Hill, (México 2013), pág. 2.

decir, que si el proyecto a evaluar se muestra rentable es conveniente proceder con su implementación, en cambio, si no resulta rentable deberá abandonarse².

2. Tipología de los proyectos

Se pueden observar diferentes tipos de proyectos, dependiendo tanto del objetivo del estudio como de la finalidad de la inversión.

De esta forma, si consideramos el objetivo o la finalidad del estudio, es posible identificar tres tipos de proyectos que obligan a conocer tres formas de obtener los flujos de caja para lograr el resultado deseado.

- Estudio para medir la rentabilidad de un proyecto.
- Estudio para medir la rentabilidad del inversionista.
- Estudio para medir la capacidad del proyecto.

A partir de lo enunciado, es importante destacar la diferencia entre la rentabilidad del proyecto y la rentabilidad del inversionista. Mientras en el primer caso se busca medir la rentabilidad de un negocio, independientemente de quien lo haga, en el segundo interesa, contrariamente, medir la rentabilidad de los recursos propios del inversionista en la eventualidad de que se lleve a cabo el proyecto.

Según la finalidad o el objeto de la inversión se clasifican en:

- Proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas, en este caso la evaluación se concentrará en determinar todos los costos y beneficios asociados directamente con la inversión.
- Proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización de una empresa existente, aquí sólo se evaluarán aquellos que son relevantes para la decisión que se deberá tomar³.

²SAPAGCHAIN, Nassir, SAPAGCHAIN, Reinaldo y SAPAGPUELMA, José Manuel, Preparación y Evaluación de proyectos, 6^o Edición, Editorial Mc Graw Hill, (México 2014), passim.

³ Ibídem, pág. 4

3. Definir la idea de negocio

Los proyectos de inversión inician con la concepción de una idea que permita a los inversores aprovechar alguna de las oportunidades de negocio que se presentan en el mercado. Dicha idea se materializará en la producción de un bien y/o servicio en particular, cuya finalidad principal será la satisfacción de una necesidad humana.

Para una correcta y precisa definición de la idea—necesaria en tanto aporta claridad respecto a lo que se busca evaluar- es importante tener presente las siguientes preguntas:

3.1. ¿Dónde estamos?

Esta pregunta hace hincapié en el contexto que rodea a la organización como punto de partida para identificar nuevas oportunidades. Aquí resulta de vital importancia poseer la capacidad de entender y contextualizar las diferentes variables que inciden en el entorno mundial y del país, comprender y diagnosticar los diferentes grupos afectados, el comportamiento de los agentes que actúan en el mercado y analizar exhaustivamente las fortalezas y debilidades de la empresa.

En esta etapa son de gran utilidad las siguientes herramientas:

- Análisis de las cinco fuerzas de Porter: esta herramienta posibilita determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado por medio del análisis de la competencia, potenciales competidores, sustitutos, compradores y proveedores.⁴
- Matriz F.O.D.A.: facilita el análisis del entorno externo (detectar oportunidades y amenazas) y el análisis interno de la organización (identificar fortalezas y debilidades).

⁴KOLTER Phillip, KELLER Kevin Lane, Dirección de marketing, 12^o Edición, Editorial Pearson Educación, (México 2006), pág. 342

3.2. ¿Hacia dónde vamos?

Para responder a este interrogante es necesario diseñar en forma precisa la propuesta de valor que vamos a acercar al cliente. El análisis situacional realizado en la pregunta anterior permitirá identificar una serie de necesidades y problemáticas que dan origen a ideas de proyectos. Para ello es importante analizar los recursos disponibles, detectar las ventajas competitivas, *knowhow*, experiencia, etc. que marcarán el camino a seguir para materializar la idea.

3.3. ¿Cómo queremos llegar?

A través del diseño de la estrategia tanto competitiva como comercial y la definición del modelo de negocio, siendo estos factores los que determinarán la viabilidad al proyecto.

4. Alcances del estudio de proyectos

A la hora de evaluar un proyecto de inversión, son varios los estudios que pueden realizarse con el fin de sopesar las ventajas y desventajas asociadas a su implementación; entre ellos se destacan los siguientes:

- Estudio de viabilidad comercial: a partir del cual se buscará determinar el nivel de sensibilidad y aceptabilidad del mercado respecto al bien o servicio que se pretende producir.
- Estudio de viabilidad técnica: busca responder a la pregunta ¿se dispone de la tecnología, los recursos y las condiciones? Para ello se analizarán las posibilidades materiales, físicas, químicas, etc. de producir el bien o servicio.

- Estudio de viabilidad organizacional: su objetivo es analizar si la organización cuenta con el *knowhow* y la capacidad administrativa suficiente para desarrollar el proyecto.
- Estudio de viabilidad legal: consiste en analizar si se cumplen los requisitos legales para su implementación, o bien si existen restricciones jurídicas que la impidan.
- Estudio económico financiero: es el que determina la aprobación o rechazo del proyecto. Su finalidad es medir la rentabilidad de la inversión en términos monetarios.

Por último, cabe aclarar que si bien el estudio de una inversión se centra en la viabilidad económica financiera y toma al resto de las variables como referencia, cada uno de los estudios señalados puede, de una u otra manera, determinar que un proyecto no se concrete en realidad⁵.

5. Los proyectos de inversión como un ciclo

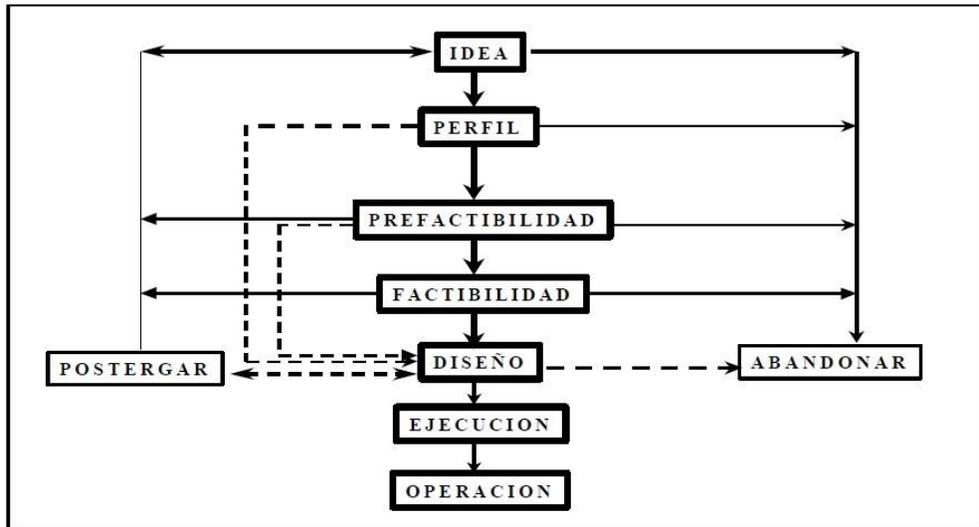
El ciclo de un proyecto de inversión hace referencia a una serie de etapas por las cuales discurrirá el proyecto desde su concepción hasta su materialización. Ellas son: pre inversión, inversión o ejecución y la etapa de funcionamiento o ejecución.

A su vez, la etapa de pre inversión (en la cual tiene lugar el proceso de formulación y evaluación de proyectos) se subdivide en las siguientes fases: 1. identificación de la idea, 2. perfil preliminar, 3. estudio de pre factibilidad, 4. estudio de factibilidad y 5. diseño definitivo. A través de ellas se examinará la viabilidad económica y financiera, técnica, organizacional, comercial, etc. de la propuesta de inversión.

⁵SAPAGCHAIN, Nassir, SAPAGCHAIN, Reinaldo y SAPAGPUELMA, José Manuel, Op. Cit., pág. 25.

Por último, cabe aclarar que estas sub etapas pueden variar según el nivel de profundidad que se persiga en los diferentes aspectos del proyecto⁶.

Tabla Nº 1.- Ciclo del proyecto



Fuente: Gestión de proyectos (MM editores)

5.1 Identificación de la Idea

En esta etapa inicial se buscará identificar problemáticas, necesidades insatisfechas u oportunidades de negocio que posibiliten el desarrollo de un nuevo proyecto de inversión. Para ello es importante analizar y cotejar todo tipo de información que permita proporcionar un panorama general respecto a los diversos factores o variables, como la zona geográfica, situación económica, mercado, etc., que pueden influir en la formulación y ejecución del proyecto.

En definitiva, la "idea" tiene por objeto clarificar una opción que se presenta entre muchas, para atender una necesidad o aprovechar una

⁶ MIRANDA, Juan José, Gestión de proyectos, 5^o Edición, MM editores (Bogotá 2005), pág. 30

oportunidad, teniendo en cuenta aspectos económicos, técnicos, institucionales, ambientales, sociales y financieros⁷.

5.2 Perfil Preliminar

Este estudio preliminar se elaborará a partir de información existente, el juicio común y la opinión que se consigue por medio de la experiencia. En términos monetarios sólo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos⁸.

Podemos, entonces, resumir los aspectos que serían deseables conocer cuando el proyecto se encuentra en esta fase de "perfil":

a. Situación general, que hace referencia:

- Identificación del agente promotor del proyecto y la motivación del mismo (una necesidad no atendida, la oportunidad de aprovechar alguna ventaja comparativa, la inversión en algún renglón floreciente de la economía, etc.).
- En lo posible una reseña geográfica y socioeconómica del ámbito donde se ubicará el proyecto (en algunos casos la localización se constituye en una de las incógnitas por descubrir a través del estudio, por lo tanto dicha reseña se elaborará una vez que se hubiese definido el emplazamiento definitivo).
- Referencia a los objetivos de planes o programas nacionales, sectoriales, regionales, locales o empresariales que sean pertinentes a los objetivos del proyecto.

b. Estudio de los propósitos del proyecto:

- Resultados esperados a corto, mediano y largo plazo.
- Descripción de los diferentes estudios que se adelantarán con la metodología prevista y su cronología aproximada; además de

⁷ MIRANDA, Juan José, Op. Cit., pág. 32

⁸ BACA URBINA, Gabriel, Op. Cit., pág. 4.

la hipótesis planteada en torno a cada uno de los aspectos analizados.

- Identificación de los promotores del proyecto, y los responsables si es posible en cada una de las fases.

c. Consideraciones de orden financiero:

- Inversiones necesarias y sus valores aproximados.
- Presupuesto de costos de funcionamiento.
- Presupuesto de ingresos previstos para cada uno de los períodos del horizonte del proyecto (ventas, tarifas, transferencias, etc.).
- Fuentes posibles de financiación privada o pública, tanto para el período de instalación como para el de la operación.

d. Cronología de la etapa de ejecución del proyecto, teniendo en cuenta principalmente las siguientes actividades:

- Creación del nuevo ente jurídico.
- Negociación y compra de terrenos.
- Solicitud de autorizaciones
- Construcciones y obras civiles complementarias.
- Negociación y compra de equipo, maquinaria, muebles y vehículos.
- Montaje de equipos y maquinaria
- Programas de capacitación.
- Pruebas y puesta en marcha.

Un estudio a nivel de "perfil" debe seguir, en lo posible, las siguientes pautas de presentación:

- Una parte introductoria donde se clarifiquen los objetivos del proyecto, las metas a corto, mediano y largo plazo, los eventuales beneficiarios, la motivación del mismo y, si se cree conveniente la justificación correspondiente.

- Una presentación monográfica característica del sector (o subsector) y la región donde se insertará el proyecto.
- Un resumen de las conclusiones derivadas de cada uno de los aspectos estudiados y las recomendaciones argumentadas de ejecutar, aplazar o pasar a la fase de pre factibilidad.
- La presentación de cada uno de los tipos de estudios que se hacen en un proyecto.

Con estos elementos bien organizados se puede, o abandonar la idea en forma definitiva o aplazar la decisión por un tiempo, o también si las circunstancias lo ameritan tomar mayores elementos de juicio y pasar a la etapa de pre factibilidad; o finalmente si no hay duda sobre sus ventajas (financieras y/o sociales), continuar directamente al diseño definitivo para su ejecución⁹.

5.3 Estudio de Pre factibilidad

En esta etapa se depuran en un mayor grado de detalle los aspectos de consumo, técnico, financiero, institucional y administrativo elaborados en la fase anterior (para cada alternativa o variante) acudiendo, si es preciso, a información primaria para algunas variables consideradas como relevantes, con el fin de contrastar las hipótesis inicialmente planteadas.

Se debe incluir en el estudio, entre otros, los aspectos generales del entorno socioeconómico, análisis de mercado identificando las principales variables que afectan su comportamiento (producto, demanda, oferta, procesos de comercialización, precios, etc.); definiendo en principio alternativas de tamaño y localización con todas las restricciones que puedan incidir; seleccionando un modelo técnico adecuado; diseñando una organización para las etapas de instalación y operación; determinando las

⁹ MIRANDA, Juan José, Op. Cit., pág. 32

inversiones, costos y utilidades; y finalmente aplicando criterios de rentabilidad financiera, económica, social y ambiental según el caso.

Al terminar el estudio de pre factibilidad se espera, entonces, o mejorar el nivel de información para tomar una decisión más ponderada y pasar al estudio de factibilidad, o proceder al diseño definitivo para ejecutarlo, o abandonar el proyecto de manera temporal o definitiva al no presentar ventajas comparativas que ameriten su ejecución.

Cabe anotar que el estudio de pre factibilidad conduce a definir una única alternativa que será estudiada si se considera necesario, con mayor rigor en el nivel de factibilidad¹⁰.

5.4 Estudio de Factibilidad

Esta fase tiene lugar cuando persisten dudas en torno a la viabilidad del proyecto en algunos de sus aspectos fundamentales; por lo tanto, en esos casos se procede a depurar la información que permita otorgar mejores y más confiables soportes a los indicadores de evaluación.

Es oportuno en este momento aclarar que los llamados "estudios de pre inversión" se suelen dividir, por razones metodológicas y prácticas, en dos grandes partes: por un lado, lo correspondiente a la "formulación" (que no es otra cosa que la organización y análisis de la información disponible), y por otro lado la "evaluación" que es la aplicación de ciertas técnicas y criterios para determinar su conveniencia o no. Es decir, la primera tendrá por objetivo definir todas las características que tengan algún grado de efecto el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto y calcular su magnitud. Mientras que la segunda parte busca, con metodologías muy definidas, determinar la rentabilidad de la inversión en el proyecto¹¹.

El estudio de factibilidad debe conducir a:

¹⁰ Ibídem, pág. 35

¹¹SAPAGCHAIN, Nassir, SAPAGCHAIN, Reinaldo y SAPAGPUELMA, José Manuel, Op. Cit., pág. 29.

- Identificación plena del proyecto a través de los estudios de mercado, tamaño, localización, y tecnología apropiada.
- Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.
- Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos.
- Sometimiento del proyecto si es necesario a las respectivas autoridades de planeación.
- Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita alegar argumentos para la decisión de realización del proyecto.

En efecto, del estudio de factibilidad se puede esperar o abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable o conveniente; o bien mejorarlo elaborando un diseño definitivo teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las fuentes de financiación, o de funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles, nacional, sectorial, regional, local o empresarial.

En consecuencia, los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.

- Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

El estudio de factibilidad es un trabajo inteligente en el que concurren talentos diferentes especializados en las más diversas áreas según su magnitud y complejidad, lo que supone altos costos y tiempo suficiente para su realización, por lo tanto solamente la alternativa seleccionada en el nivel anterior se somete a estudio de factibilidad¹².

5.5 Diseño Definitivo

La fase final de la etapa de pre inversión se suele denominar “diseño definitivo”. En ella se recopila toda la información obtenida en los estudios anteriores y se pulen los últimos detalles del proyecto.

Si bien el estudio de pre inversión resulta útil y necesario, no es suficiente para la planeación de la ejecución, puesta en marcha y operación, por lo tanto se precisa abordar el “diseño definitivo” que tiene como tareas fundamentales: la identificación y diseño del ente administrativo y gerencial responsable; la definición, organización y contratación de los servicios de ingeniería; la selección y contratación de servicios auxiliares (interventoría, información, auditoría contable, asesoría jurídica, licitaciones, compras, etc.)¹³.

6. Tipos de estudios de un proyecto

6.1 Estudio de mercado

La investigación formal de un proyecto de inversión comienza con el estudio de mercado, cuyo objeto es identificar los clientes y mercado

¹² MIRANDA, Juan José, Op. Cit., pág. 35

¹³ Ibídem, pág. 38

objetivo, determinar y cuantificar la oferta y demanda esperada, analizar la política de precios y llevar adelante los estudios de comercialización.

Aquí es importante estudiar metodológicamente los siguientes aspectos del mercado (cinco fuerzas de Porter):

1. Los consumidores: este estudio tiene por fin desarrollar el perfil de los consumidores actuales y potenciales. Identificar sus preferencias, hábitos, motivaciones, etc. que ayudarán a definir la estrategia comercial a implementar. También es importante analizar la demanda para cuantificar y proyectar las cantidades de bienes o servicios a producir y/o adquirir.
2. La competencia: son competidores todos aquellos actores que ofrecen los mismos productos y/o servicios en igual segmento del mercado. Conocerlos en forma precisa permitirá detectar sus debilidades y minimizar sus fortalezas. Además su estudio provee información sobre el comportamiento histórico del mercado.
3. Los proveedores: Apunta a determinar la disponibilidad de insumos, materias primas, mercaderías, etc. y sus respectivos precios.
4. Competidores potenciales: En este caso se tendrá en cuenta el atractivo del mercado en función de sus barreras de entrada y salida.
5. Sustitutos: Identificar los bienes y/o servicios sustitutos actuales y potenciales que pueden limitar los precios y las ganancias de la empresa.

Si bien este estudio puede llevarse a cabo por medio de información secundaria, es recomendable acudir a fuentes primarias (entrevistas, encuestas, *focusgroup*, etc.) que proporcionan datos confiables, actualizados y precisos.

6.2 Estudio técnico

En este estudio se recabará la información necesaria para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación.

En primer lugar, se debe determinar el tamaño óptimo y localización del negocio. Aquí se tendrán en cuenta factores tales como el costo de transporte, el clima, la comunidad del lugar, la tecnología empleada, entre otros.

Luego es preciso seleccionar los procesos productivos en función de las disponibilidades de capital de la empresa y sus especificaciones técnicas. En esta parte también tiene lugar el análisis y selección de los equipos y tecnología necesaria, su distribución física dentro del local y la propuesta de ubicación física y cálculo de las distintas áreas de la organización.

6.3 Estudio organizacional y administrativo

El estudio organizacional y administrativo atiende los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto: organización, procedimientos administrativos y normativas asociadas.

Para cada proyecto y estrategia particular es posible definir la estructura organizativa que mejor se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión.

También deben definirse, con el detalle que sea necesario, los procedimientos administrativos que podrían implementarse junto con el proyecto. Los sistemas y procedimientos contable-financieros, de información, de planificación y presupuesto, de personal, adquisiciones, crédito, cobranzas y muchos más van asociados con los costos específicos de operación. Los costos de personal son una de las grandes definiciones que deben efectuarse en esta etapa del estudio, en la que no solo deberá

dimensionarse el requerimiento de personal interno, que dependerá en gran medida del nivel de integración y externalización, sino que además deberá determinarse el nivel de remuneraciones, los mecanismos de incentivos y los beneficios por otorgar al personal¹⁴.

6.4 Estudio legal

Es de vital importancia llevar adelante un estudio del marco legal asociado al proyecto, puesto que las relaciones que entable la empresa, ya sea con sus socios internos (inversores, directivos, trabajadores, etc.) como externos (clientes, proveedores, organismos fiscalizadores, etc.), así como el marco en el que su actividad se desarrolle, estarán respectivamente comprendidos en diferentes figuras o regímenes legales. Esto puede hacer variar los costos del proyecto e influir en la cuantificación de los desembolsos.

Los aspectos legales pueden restringir la localización y obligar a mayores costos de transporte, o bien, pueden otorgar franquicias para incentivar el desarrollo de determinadas zonas geográficas donde el beneficio que obtendría el proyecto superaría los mayores costos de transporte.

Un factor que requiere especial atención es el tributario. Existen disposiciones que afectan de manera diferente a los proyectos, dependiendo del bien o servicio que produzcan. Lo cual se manifiesta en el otorgamiento de permisos y patentes, en las tasas arancelarias diferenciadas para tipos distintos de materias primas o productos terminados, o incluso en la constitución de la empresa que llevará a cabo el proyecto, la cual tiene

¹⁴SAPAGCHAIN, Nassir, SAPAGCHAIN, Reinaldo y SAPAGPUELMA, José Manuel, Op. Cit., pág. 33.

exigencias impositivas distintas según el tipo de organización que se seleccione¹⁵.

6.5. Estudio económico financiero

El objetivo de este estudio es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario proporcionada por los estudios anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica financiera.

Primero deben determinarse los costos totales y la inversión inicial en activos fijos a partir de los estudios técnicos, ya que dependen de la tecnología seleccionada. Luego se calcula la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.

Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo, que aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación ni amortización, dada su naturaleza líquida.

A fin de realizar la evaluación económica financiera, se establece la tasa de rendimiento mínimo aceptable y se calculan los flujos netos de efectivo. Estos últimos provienen del estado de resultados proyectados para el horizonte de tiempo seleccionado.

Es fundamental mostrar el financiamiento del proyecto y cómo será aplicado en el estado de resultados, puesto que modifica los flujos de efectivo. De esta forma se selecciona un plan de financiamiento, y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en el pago del capital¹⁶.

Con los flujos de efectivo determinados se procederá a llevar adelante la evaluación económica financiera por medio del cálculo de indicadores, entre los cuales se pueden destacar:

¹⁵ *Ibíd*em, pág. 34

¹⁶ BACA URBINA, Gabriel, Op. Cit., pág. 7.

- Valor actual neto (V.A.N.): se define como el valor de los flujos de caja actualizados al momento cero. Indica cuánto valor se creará al ejecutar el proyecto. Se seleccionarán los proyectos con V.A.N. mayor que cero y, en caso de que existan diferentes alternativas, prevalecerá aquella con V.A.N. más alto.
- Tasa interna de retorno (T.I.R.): es la tasa que aplicada a la inversión produce los beneficios del proyecto, es decir, mide el rendimiento de los activos empleados. Se expresa en forma porcentual y para que se apruebe el proyecto debe ser positiva y mayor a la tasa de descuento seleccionada.
- Período de recuperación de la inversión simple (P.R.I.): muestra el tiempo que se requiere para recuperar los desembolsos iniciales realizados en la inversión. Para que el proyecto pueda ser efectuado, este indicador debe ser inferior al máximo establecido por los inversionistas.
- Período de recuperación de la inversión descontado (P.R.I.D.): es similar al anterior, se busca calcular cuánto tiempo se demorará el proyecto en recuperar la inversión inicial, pero en este caso se considera el valor del dinero en el tiempo, o sea los flujos de efectivo descontados.
- Índice de rentabilidad (I.R.): es una variante del V.A.N., con la diferencia que en este caso los flujos de fondo futuros se dividen en la inversión inicial. El criterio de aceptación será el de aquellos proyectos que posean I.R. mayor que uno¹⁷.

¹⁷Proyecto de inversión, consulta en internet: www.quinterosnet.com.ar,
(Noviembre de 2020)

CAPÍTULO II

IDEA

Sumario: 1. Idea principal; 2. Análisis F.O.D.A.; 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1. Idea principal

El Mercadito es una cadena de mini súper ubicada en la ciudad de Yerba Buena con 14 años de trayectoria. Su actividad principal es la comercialización de productos regionales, nacionales e importados con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus usuarios, buscando ofrecer a lo largo del proceso de venta un servicio de calidad y una atención especializada y cercana al cliente.

El presente proyecto de inversión analiza la posibilidad y viabilidad de abrir una nueva sucursal con venta online y entrega a domicilio. Con ello se buscará potenciar y posicionar la imagen de la empresa en un mercado complejo y de alta competitividad, dado que, en el último tiempo, ha sufrido un estancamiento de las ventas como consecuencia de diversos factores que se expondrán en las secciones siguientes. Por otra parte, también tendrá la finalidad de brindar alternativas que le permitan minimizar los efectos de la situación epidemiológica actual.

De este modo, se realizará una exhaustiva investigación de todos aquellos elementos que conforman el plan de negocio de la empresa a fin de

recopilar información precisa, actualizada y de interés sobre la problemática planteada.

2. Análisis F.O.D.A.

Afectos de analizar el estado de situación de la empresa, se elaboró un análisis F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Esta herramienta de administración estratégica permite reconocer y comprender aquellos factores internos y externos que inciden positiva o negativamente en la organización. Su objetivo comprende identificar las fortalezas y debilidades para poder aprovechar oportunidades y/o neutralizar las amenazas. Para su confección se analizaron datos secundarios y se entrevistó a los dueños de la red El Mercadito.

Factores internos:

Fortalezas:

- Cuenta con la experiencia de la red de mini súper El Mercadito, que ha desarrollado una larga trayectoria en el mercado
- Reconocimiento por parte de los consumidores
- Selección de personal capacitado y con las competencias necesarias para brindar una atención personalizada y hacer lo más sencillo posible las compras de los clientes objetivo
- Ofrece productos de gran calidad
- Comercializa una importante variedad de artículos de origen nacional e importado, como así también productos regionales y artesanales.
- Poder de compra
- Atención al público los siete días de la semana
- Ofrecerá la posibilidad a los clientes de realizar sus compras de forma cómoda y segura a través de la plataforma de e-

commerce con entrega a domicilio dentro de las veinticuatro horas de realizado el pedido

- Acepta diferentes medios de pago y ofrece alternativas de financiación a los clientes
- Amplios conocimientos del rubro
- Buena ubicación
- Sistema de Gestión

Debilidades:

- Falta de fidelización con los clientes
- No cuenta con estacionamiento exclusivo para clientes
- Disponibilidad de mercadería en ocasiones debido a la inestabilidad económica del país

Factores externos

Oportunidades:

- Importante aumento demográfico de la zona y de la ciudad de Yerba Buena y sus alrededores
- Poca explotación de la zona
- Posibilidad de ampliar el segmento geográfico a través de los nuevos canales de distribución
- Crecimiento de las compras y transacciones por medios virtuales debido a las restricciones y recomendaciones sanitarias para prevenir los efectos de la pandemia de la Covid-19

Amenazas:

- Gran crecimiento de la competencia

- La inestabilidad ocasionada por la situación epidemiológica actual
- Alta presión impositiva
- Crisis económica
- Control de precios en artículos
- Restricciones a las importaciones de ciertos productos

Si bien el contexto económico del país y la incertidumbre provocada por la pandemia del coronavirus parecen ser amenazas difíciles de contrarrestar, son a la vez una importante oportunidad para explotar nuevos mecanismos y medios de compra, como así también, responder a los nuevos hábitos y necesidades de los consumidores.

Además, la importante expansión demográfica que experimentó la zona y alrededores donde estará ubicado el minisúper, como así también su poca explotación por parte de la competencia, representan una considerable oportunidad para posicionar la marca.

3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Con la intención de conocer aún más el micro entorno de la organización, se utilizó el modelo teórico de las cinco fuerzas de Porter puesto que proporciona las herramientas necesarias para realizar un examen exhaustivo del mercado en el cual opera el negocio, y de la acción de la competencia. Lo cual ayudará a determinar mejor el posicionamiento estratégico que debe adoptar la empresa.

Porter identifica cinco fuerzas que compiten entre sí por quedarse la mayor parte del valor que se produce en una industria: el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos.

Poder de negociación de los clientes

El segmento de clientes de ElMercadito estará conformado, principalmente, por familias que viven en *countries*, barrios privados y casas de la zona, como así también alumnos, padres y personal del Colegio Boisdron. Los mismos poseen un alto poder de negociación debido a las diferentes alternativas a las cuales pueden acceder, como por ejemplo: grandes cadenas de supermercados o hipermercados, tiendas virtuales de comestibles y bebidas, servicios de *delivery*, etc.

Por medio del desarrollo de la tienda virtual, se buscará atraer nuevos clientes y explorar nuevas áreas geográficas con escasa o nula presencia de competidores.

Rivalidad entre los competidores

Los competidores directos en la zona son almacén Carrascosa, Drugstore El Boisdron (a metros del local), almacén Delia, Distribuidora Tatito. En casi todos los locales mencionados se ofrecen gran parte de los productos que comercializa El Mercadito.

Las diferencias principales que se encuentran se dan en los precios ofrecidos, fijando los mismos en base a sus costos y demanda; en el servicio al cliente, donde se destaca la entrega de pedidos a domicilio; y en las modalidades de pago y financiación.

A su vez, la empresa compete con las importantes promociones de las grandes cadenas de supermercados e hipermercados (muchas de ellas se encuentran en Yerba Buena) y otras redes de mini súper ubicadas en otras zonas de la ciudad.

Amenaza de los nuevos entrantes

Este rubro tiene un gran potencial de explotación, lo que genera una posibilidad cierta de que aparezcan nuevos entrantes en el mercado. Sobre todo si consideramos la expansión habitacional que ha tenido la ciudad de Yerba Buena y sus alrededores en los últimos años, donde muchas áreas se encuentran sub explotadas o directamente sin explotar.

Tampoco puede descartarse la expansión de otras redes de mini súper a la ubicación geográfica seleccionada.

Por otra parte, debido a las restricciones que sufrieron muchas actividades como consecuencia de la propagación del coronavirus, muchos negocios cuyas actividades principales operaban en mercados muy distintos, ingresaron al sector con el fin de paliar las consecuencias económicas de las medidas adoptadas. En este sentido, puede citarse el caso de un reconocido boliche que reconvirtió su negocio y el camino elegido fue la venta de productos alimenticios.

Poder de negociación de los proveedores

La competencia entre proveedores es alta. En el caso de El Mercadito al realizar grandes compras de mercadería en conjunto con las otras sucursales y las relaciones generadas a través del tiempo, limita el poder de negociación de los proveedores.

Además, la empresa cuenta con años de trayectoria con los mismos proveedores, lo cual le ha permitido construir buenas relaciones comerciales para el logro de sus objetivos, en especial los referidos a descuentos y plazos de entrega.

Amenaza de productos sustitutos

Entendemos por productos sustitutos todos aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad. Con respecto a ello podemos observar que, a

raíz de las limitaciones derivadas de la pandemia, surgieron en el rubro alimenticio nuevos medios de distribución como Rappi, PedidosYa y otros servicios de entrega a domicilio, que representan una verdadera amenaza a superar.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

Sumario: 1. Investigación de mercado; 2. Productos y servicios; 3. Mercado proveedor; 4. Mercado consumidor; 5. Mercado competidor; 6. Mercado distribuidor.

1. Investigación de Mercado

El estudio se llevó a cabo mediante encuestas a consumidores que residen en la ciudad de Yerba Buena. Sus principales objetivos fueron:

- Conocer los clientes y potenciales clientes de El Mercadito.
- Investigar las preferencias de los clientes y potenciales clientes respecto a formas de pago; frecuencia de compra; valor de la marca, calidad, variedad, etc.; e importancia de la atención al cliente.
- Conocer cómo realizan sus compras: en el local o por medio de páginas web, teléfono, redes sociales y/o aplicaciones para teléfonos móviles.
- Investigar la alternativa de entrega a domicilio de acuerdo a sus preferencias.
- Analizar la competencia actual.

El cuestionario de las encuestas se administró a través de la plataforma *Google Forms*, siendo la herramienta más práctica y adecuada

para poder llegar a más personas y obtener la información necesaria de manera más rápida (ver apéndice).

Considerando como una muestra representativa para llevar adelante el estudio el número de ochenta consumidores de la ciudad de Yerba Buena, identificada como la población objetivo para el estudio, se realizaron ochenta y tres encuestas.

Una vez obtenidos los resultados, se utilizó el software Excel para su procesamiento y análisis. Para ello se utilizaron tablas y gráficos dinámicos que combinaban la información obtenida, a modo de facilitar su lectura.

Con las encuestas realizadas, se logró cubrir de forma uniforme todas las zonas geográficas de la ciudad de Yerba Buena, descubriendo que el 52% de los encuestados conocía la red de mini súper El Mercadito.

El 60% de los encuestados se encuentra en el rango de edad mayor a treinta años, lo que da mayor veracidad a los resultados obtenidos, ya que podemos inferir que dichas personas son las que suelen realizar las compras en el hogar.

El 79,5% de los que conocen la red de mini súper, compraron alguna vez o suelen realizar allí sus compras habituales. Se destacaron las sucursales ubicadas en Avenida Aconquija al 2054 y Avenida Solano Vera 761. Los clientes valoraron la cercanía, los precios y la atención recibida por encima de las demás variables de estudio.

Respecto a la competencia, la mayoría seleccionó a los supermercados Gómez Pardo y Carrefour, destacando a la calidad de los productos como una variable determinante en su elección. A su vez, la competencia directa de la zona seleccionada para instalar la nueva unidad de negocio quedó demasiado relegada en la consideración de los encuestados.

Por último, la mayor parte de los encuestados realiza sus compras en forma quincenal y resaltaron el servicio de entrega a domicilio entre sus preferencias.

A partir de lo enunciado, se propusieron las siguientes recomendaciones:

Desarrollo de marca: implementar una estrategia conjunta para el desarrollo de la marca enfocada en las preferencias manifestadas por los consumidores. Para su ejecución es importante hacer especial énfasis en la utilización y administración de redes sociales.

Fidelización de los clientes: aprovechar los sistemas de gestión actual para mantener un mayor contacto con el cliente. Desarrollar un programa de fidelización consistente en la entrega de tarjetas virtuales que permitan al cliente acceder a descuentos, bonificaciones y ofertas especiales.

Nuevos productos: lanzar combos de productos similares a los de las grandes cadenas de supermercados. Se sugiere contar con tres o más opciones de productos en las categorías almacén y bebidas.

Nuevos servicios: desarrollar una tienda virtual promocionada a través de las redes sociales. Implementar un servicio de entrega a domicilio que cuente con la logística necesaria para efectuar las entregas en el día. Para lo cual, se deberá contar con personal preparado y específico. Además ofrecer la alternativa de retiro en el local.

Expansión: considerando el lugar en el mercado alcanzado por la marca y dada la valoración que sobre ella tienen los clientes, es recomendable la apertura de nuevas sucursales en la ciudad de Yerba Buena.

2. Productos y servicios

El mini súper ofrecerá bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran:

- productos de almacén que se integra con las siguientes categorías de productos: pastas secas y arroces, desayuno y merienda, snack, conservas, condimentos y aderezos, aceites, golosinas, harinas y panificados
- bebidas: alcohólicas y no alcohólicas
- congelados
- lácteos: quesos (blandos, semis duros y duros), mantecas y margarinas, cremas y postres, leches y yogurts
- fiambres: envasados y por peso
- limpieza: jabones, desodorantes, artículos de cuidado personal, bebes, lavandinas, limpieza de baño, limpieza de cocina, limpieza de pisos, desodorantes de ambiente, accesorios de limpieza e insecticidas

Se ofrecerán las primeras, segundas y terceras marcas por cada línea de productos. También se comercializarán mercaderías importadas, especialmente en el rubro bebidas alcohólicas, y diferentes producciones artesanales de pequeños emprendimientos locales.

Además nuestros clientes podrán acceder a un servicio de compra virtual y entrega en sus domicilios dentro de las veinticuatro horas de realizado el pedido.

También contarán con un sistema de tarjetas virtuales que les permitirá acceder a descuentos, bonificaciones y ofertas especiales.

Se buscará consolidar una posición en el mercado a través de un servicio personalizado que permita satisfacer las necesidades de los clientes objetivo.

3. Mercado proveedor

En el caso de El Mercadito, al realizar grandes compras de mercadería a los mismos proveedores en conjunto con las otras sucursales, se logrará un mayor poder de negociación, lo que se traduce en descuentos, bonificaciones, condiciones de financiación, etc.

La empresa tratará con distribuidores directos, mayoristas y productores para la adquisición de sus productos. Con la mayoría de ellos cuenta con años de experiencia comercial.

4. Mercado consumidor

Se identifica como área geográfica para ofrecer los productos y servicios a la ciudad de Yerba Buena, con visión de expandir el negocio en un futuro hacia la capital de la provincia. El precio a pagar se establecerá según los costos y el margen de ganancia que se espera en este tipo de rubro teniendo en cuenta los precios de los competidores del mercado actual.

En cuanto a las formas de pago, se aceptará: efectivo, pagos QR, tarjetas de débito y crédito (en principio Visa, Mastercard y Naranja) y transferencias bancarias.

Por último, los productos se comercializarán en el local de venta y por medio de la tienda virtual a desarrollar.

5. Mercado competidor

Los competidores directos en la zona son almacén Carrascosa, Drugstore El Boisdron (a metros del local), almacén Delia, Distribuidora Tatito. En el rubro existe gran competencia; en casi todos los locales mencionados se ofrece gran parte de los productos comercializados. Las diferencias que se encuentran radican sobre todo en los precios que se

ofertan, fijándose éstos en base a sus costos y demanda. Otros diferenciales se dan en el servicio al cliente y en las modalidades de pago.

Se realizaron entrevistas telefónicas al personal del Miniservice Angelita ubicado en calle Federico Rossi 210, Yerba Buena, Miniservice El Boisdrón ubicado en Lamadrid al 1200, y a los dueños de dos sucursales de mini súper El Mercadito; las preguntas formuladas giraron en torno a los productos comercializados, la competencia, los clientes, los diferenciales, la entrega a domicilio, modalidades de pago, efecto del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio.

Los entrevistados destacaron: la baja de ventas y el desafío de buscar nuevos medios que les permitan llegar a los clientes; en cuanto a los productos comercializados, que cuentan con comestibles en general, bebidas y otros; sobre la modalidad de pago, se remarcó como una ventaja hoy en día el brindar otras opciones además del efectivo; con respecto a la competencia, se consideraría los almacenes y drugstore de la zona así como otros negocios relacionados a productos que forman parte de su oferta actual (panaderías, kioscos, etc.); en cuanto a los diferenciales Miniservice El Boisdrón, destaca su atención y la variedad y calidad de la oferta; en el caso de Miniservice Angelita, se resalta la atención y la venta de embutidos que los identifica y les da un importante valor agregado; ambos coinciden en que sus clientes en general superan los 25 años de edad.

De la información relevada por fuentes secundarias concluimos que existe una tendencia de los consumidores a realizar sus compras en las cercanías de sus hogares o bien en lugares de paso, valorando principalmente el tiempo, la experiencia y variedad en productos. Existe una tendencia en la búsqueda de la conveniencia, como menciona el informe publicado por la consultora Nielsen¹⁸, que resalta como propuesta de valor el realizar las compras en tiendas más pequeñas y cercanas, o bien mediante

¹⁸Insights, consulta en internet: www.nielsen.com/ar/es, (Julio de 2020)

entrega a domicilio y al uso de la tecnología que facilita el proceso de compra.

Debido a la situación actual atravesada como consecuencia de la pandemia se generó una baja sustancial en las ventas, como lo observamos en los informes del CAME¹⁹; a pesar de ello, se generó un marco para el desarrollo de este tipo de negocios de cercanía y con la modalidad de entrega a domicilio en auge. Los mismos deberán adaptarse a este nuevo entorno que se genera y que tiene un futuro prometedor.

6. Mercado distribuidor

Uno de los canales de ventas que se decide adoptar es el de venta directa al consumidor, mediante un local abierto al público, debido a que esto permite un mejor contacto entre cliente y empresa. El espacio para el local será alquilado y estará ubicado en Lamadrid 1202, Yerba Buena, Tucumán. Las condiciones de pago serán de contado y con tarjeta de débito y crédito en una, tres y seis cuotas.

Otro canal de ventas será a través de la plataforma de *e-commerce* que permitirá al cliente mayor comodidad a la hora de realizar sus compras. De esta forma podremos obtener mayor conocimiento de nuestros clientes objetivos a través de programas de CRM con los que cuenta la red de supermercados El Mercadito.

¹⁹Informes, consulta en internet: www.redcame.org.ar, (Julio - Noviembre de 2020)

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

Sumario: 1. Localización; 2. Proceso de producción; 3. Equipos; 4. Tienda Virtual; 5. Edificio e instalaciones; 6. Diseño del local

1. Localización

Resulta fundamental considerar diversos factores económicos y estratégicos a la hora de tomar decisiones vinculadas a la elección de la localización del negocio. A través de ellos se buscará determinar aquella ubicación que permita maximizar la rentabilidad del proyecto y explotar los objetivos planteados.

Si bien estos factores pueden variar de un proyecto a otro, se pueden destacar los siguientes:

- Cercanía con el mercado: como se mencionó anteriormente, el mini súper estará localizado en la calle Lamadrid 1202 de la ciudad de Yerba Buena. Consideramos que es la ubicación óptima dados los objetivos del proyecto, puesto que se trata de una zona puramente residencial (público meta), donde se destacan los *countries* Marcos Paz y el Nuevo Country del Golf. Además, la calle Lamadrid es una de las más utilizadas para evitar la Avenida Aconquija, por lo que la afluencia de tránsito vehicular es bastante alta, a pesar que la misma haya cambiado su sentido por disposiciones gubernamentales. Si bien, en un principio, parecía ser una debilidad, los resultados de la

investigación de mercado muestran que la medida no tuvo un impacto negativo sino que sucedió lo contrario; la afluencia es todavía mayor desde su vigencia.

- Costos de transporte: la localización seleccionada resulta estratégica ya que, debido a que se encuentra en un área central de la ciudad, nos permite reducir costos de envío y transporte de las ventas realizadas por medio de plataformas digitales.
- Costos y disponibilidades de la localización: se ha decidido efectuar un contrato de alquiler para el local destinado a la instalación de la nueva sucursal. Desde nuestro punto de vista, el costo es adecuado al encontrarse por debajo de los valores observados en el mercado. Por otra parte, el local cuenta con los servicios de agua corriente, gas y luz.

2. Proceso de producción

La actividad principal de la empresa es la comercialización de productos alimenticios y bebidas al público. El Mercadito busca ofrecer durante todo el proceso de compra un servicio de calidad, que permita al cliente (ya sea que acceda al local o a la plataforma digital) realizar sus compras de la forma más cómoda y rápida posible, asistiéndolo y evacuando cualquier consulta que pueda llegar a tener.

A su vez, los datos provenientes del programa de fidelización de clientes, que consiste en la entrega de una tarjeta virtual de puntos, y la información obtenida del sitio web y redes sociales de la empresa permitirán conocer mejor las necesidades y preferencias de nuestros usuarios, a fin de poder ofrecer el servicio y productos que mejor se adecuen a ellos.

Por último, para el caso de ventas realizadas a través del sitio web, el cliente podrá optar por retirar el pedido en la sucursal o la entrega en su domicilio.

3. Equipos

Los equipos, muebles y útiles necesarios para garantizar el correcto funcionamiento del negocio, se adquirirán por medio de vendedores locales y de la ciudad de Buenos Aires, conforme el cuadro que se expone a continuación:

Tabla Nº 2. - Activo de trabajo

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total
Mostradores	2	\$ 38.406	\$ 76.812
Cajas registradoras	1	\$ 54.152	\$ 54.152
Posnet	2	\$ 2.099	\$ 4.198
Lectores de códigos de barra	2	\$ 2.549	\$ 5.098
Góndolas	22	\$ 14.000	\$ 308.000
Exhibidores	7	\$ 6.500	\$ 45.500
Carritos	5	\$ 9.900	\$ 49.500
Canastos	10	\$ 1.995	\$ 19.950
Cortadora de fiambre	1	\$ 41.598	\$ 41.598
Heladeras (bebidas)	7	\$ 42.998	\$ 300.986
Heladeras (comestibles)	2	\$ 51.000	\$ 102.000
Computadoras	3	\$ 25.669	\$ 77.007
Aires acondicionado (central)	1	\$ 130.900	\$ 130.900
Aires acondicionados (split)	2	\$ 33.999	\$ 67.998
Escritorios	3	\$ 3.700	\$ 11.100
Sillas (para personal)	4	\$ 3.215	\$ 12.860
Sillas (para socios externos)	6	\$ 3.269	\$ 19.614
Sillones	3	\$ 5.999	\$ 17.997
Impresoras	2	\$ 10.890	\$ 21.780
Caja fuerte	1	\$ 14.000	\$ 14.000
Etiquetadoras	2	\$ 1.500	\$ 3.000
Útiles varios			\$ 13.500
Total			\$ 1.397.550

Fuente: Elaboración propia

También se comprará una camioneta usada para realizar las entregas a domicilio. Posee muy pocos kilómetros recorridos y cuenta con sistema de gas natural comprimido.

Tabla N° 3. - Rodado

Marca	Modelo	Presentaciones	Capacidad de carga	Precio
FIAT	Fiorino Evo Top 1.4 8v (modelo 2.016)	Aire Acondicionado Levanta cristales eléctrico Airbag ABS Sensor de Estacionamiento Cierre centralizado G.N.C.	650 Kg.	\$693.000

Fuente: Elaboración propia

4. Tienda Virtual

Como se ha mencionado anteriormente, la sucursal contará con una plataforma de *e-commerce*, además de las cuentas en distintas redes sociales. Para el diseño, desarrollo y posterior mantenimiento del sitio se contratará a una empresa especializada en este tipo de servicios. La página contará entre sus principales características con: *back end* (administrador); *frontend*(clientes); certificados de seguridad; integración con el servicio de Mercado Pago; integraciones analíticas, de marketing y opiniones; etc.

El proyecto demandará un plazo de tres meses y su costo asciende en promedio a \$119.000. A su vez, los gastos de mantenimiento serán aproximadamente de \$40.800 anuales.

5. Edificio e instalaciones

Para la instalación del mini súper se alquilará un local comercial situado en la calle Lamadrid 1202 de la ciudad de Yerba Buena. Éste cuenta con 237 metros cuadrados de superficie y su costo de alquiler asciende a \$40.000 con una tasa de actualización del 15% practicada de forma semestral.

El establecimiento posee todas las instalaciones y habilitaciones municipales (higiene y seguridad) necesarias para llevar adelante el proyecto, dispone de baños, agua corriente, energía eléctrica y gas.

6. Diseño del local

El local se dividirá en dos secciones:

- Por un lado, el minisúper contará con una superficie de 132 metros cuadrados. En cuanto a su diseño, tendrá góndolas dispuestas a lo largo del local; una sección de fiambres y lácteos; heladeras para bebidas frescas; una bodega de vinos; exhibidores con productos promocionados, estratégicamente colocados; y dos cajas de pago. Se buscará que el ambiente sea agradable y cómodo con el cliente, con una organización (por medio de familias de productos) que le permita realizar sus compras de la forma más rápida e intuitiva posible.
- El sector de oficina dispondrá de 27 metros cuadrados. Allí se llevarán a cabo las tareas administrativas y comerciales. Estará conformado por dos oficinas destinadas al Departamento Comercial y al Departamento Administrativo – Financiero. Estarán divididas entre sí y con el minisúper mediante placas de durlock.
- El sector depósito de mercaderías contará con una dimensión de 78 metros cuadrados.

Los gastos vinculados al diseño y decoración del local ascienden a \$126.000.

CAPÍTULO V

ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Sumario: 1. Organigrama; 2. Nivel de calidad; 3 Función de Recursos Humanos;

1. Organigrama

La estructura formal de El Mercadito partirá de los dos socios fundadores como cabecera de jerarquía. A su vez, la nueva unidad de negocio estará en manos de los dos nuevos socios que se incorporarán a la sociedad. Uno de ellos ejercerá las funciones de la Gerencia General y el Departamento Comercial puesto que posee una amplia experiencia en el rubro y un gran conocimiento sobre la empresa. El otro cuenta con la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas – U.N.T. y, a pesar de su juventud, ha desempeñado tareas administrativas y contables en importantes organizaciones locales. Por lo cual se ha decidido que encabece el Departamento Administrativo – Financiero.

El Departamento Comercial tendrá a su cargo los sectores de ventas (mayoristas y minoristas, cajeros, encargado de ventas web), almacén (repositor y encargado de recepción de mercadería), compras y marketing (publicidad -promoción y logística -distribución). Mientras que el Departamento Administrativo - Financiero llevará a cabo las funciones de contaduría, recursos humanos y finanzas.

Tabla Nº 4. - Organigrama



Fuente: Elaboración propia

2. Nivel de calidad

El nivel de calidad que se buscará conseguir para esta unidad de negocio es el óptimo para cubrir las necesidades de nuestros consumidores objetivos. Se ofrecerán productos que se distingan en cuanto a la calidad, atención personalizada al cliente, ya sea que se presente en el minisúper como también desde la página web. Lo más importante es sobrepasar las expectativas de los clientes, de manera tal que se logre su fidelización.

La calidad del servicio al cliente es muy importante por eso este proyecto se enfocará en ello, ofreciendo servicios post venta que incluirán: entrega de pedidos a domicilio o retiro en sucursal, seguimiento de la experiencia de los clientes, promociones y bonificaciones, canales de atención y consultas, etc.

3. Función de Recursos Humanos

La unidad de negocio estará dada por un socio gerente que integrará el nivel superior de nuestra estructura organizacional. A partir de allí

la estructura se subdivide en dos departamentos principales, el Departamento Comercial estará a cargo del socio gerente que tiene experiencia en el área, mientras que el Departamento Administrativo - Financiero estará a cargo del otro socio.

Departamento Comercial

Encontramos en él los siguientes sectores:

- ventas: las funciones principales serán las ventas minoristas y mayoristas en el local. Se realizarán también ventas de forma online a través de la página web de El Mercadito con entrega a domicilio o retiro en la sucursal.
- almacén: se llevará a cabo la administración del almacén, la recepción y reposición de mercadería en las góndolas del local.
- marketing: se llevarán a cabo las funciones referidas a la publicidad y promoción de los productos y servicios, tanto en redes sociales como a través de la página web.
- compras: la función principal será abastecer el local sobre la base de las ventas que se realizan en él más las efectuadas en la página web, teniendo en cuenta el presupuesto con el que cuenta el negocio.

Departamento Administrativo - Financiero

Estará a cargo del otro socio puesto que posee experiencia en todo lo referido a contaduría, impuestos, costos, presupuestos y recursos humanos.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO LEGAL

Sumario: 1. Denominación social y tipo Societario; 2. Obligaciones tributarias; 3. Permisos; 4. Obligaciones patronales.

1. Denominación social y tipo Societario

El proyecto formará parte de la razón social El Mercadito S.R.L., constituida bajo la figura jurídica de una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Al momento de su creación en el año 2006, se optó por dicho tipo de sociedad debido a que estaba conformada por dos socios y su responsabilidad se limitaba al monto de capital que se obligaron a aportar.

Con la incorporación de los dos nuevos socios, se modificará el contrato social por medio de instrumento privado con certificación de firma, de acuerdo a lo estipulado en el art. 4 de la Ley N° 19550 (Ley General de Sociedades). Dicha modificación deberá ser inscripta en el Registro Público del domicilio social y en el Registro que corresponda al asiento de cada sucursal (art. 5 de la Ley N° 19550). Finalmente, se publicará por el plazo de un día en el diario de publicaciones legales correspondiente.

2. Obligaciones tributarias

2.1 Régimen nacional

Se debe aplicar todo lo referido al Impuestos a las Ganancias. Esta contribución es recaudada por la Administración Federal de Ingresos

Públicos (A.F.I.P.) y su cálculo se realiza de forma anual. Por el momento, la tasa aplicable es del 30% sobre las ganancias imponibles. Al tratarse de una persona jurídica se procederá de la siguiente manera:

- primero a través de 10 anticipos mensuales, debiendo realizar el primero a partir del mes inmediato siguiente al vencimiento de la declaración jurada
- el saldo resultante del período fiscal se ingresará hasta el día fijado del quinto mes siguiente al de cierre del ejercicio comercial.

2.2 Régimen provincial

De acuerdo a lo establecido en el art. 214 del Código Tributario, la empresa debe contribuir con el Impuesto a los Ingresos Brutos cuya recaudación es llevada a cabo por la Dirección General de Rentas de la Provincia de Tucumán (D.G.R.). Para los supermercados y minimercados con venta al por menor y predominio en alimentos y bebidas, la alícuota del impuesto asciende a un 5% sobre las ventas. Además se le debe aplicar el 3,5% en las condiciones establecidas por el segundo párrafo del artículo 7° de la Ley N° 8467 y sus modificatorias.

2.3 Régimen municipal

En cuanto al Tributo de Higiene y Salubridad (T.H.Y.S.), la alícuota aplicable asciende al 1%.

3. Permisos

3.1 Habilitación municipal

Debe cumplir los siguientes requisitos:

- Formulario F-1 de inscripción en original y copia debidamente suscripto y sellado por el representante o apoderado.
- Copia de poder a favor del firmante.
- Fotocopia y original de D.N.I del apoderado.
- Fotocopia del estatuto o contrato social según corresponda.
- Libre deuda Honorable Tribunal de Faltas – Avda. Aconquija y Belgrano.
- Constancia de inscripción de A.F.I.P.
- Inscripción en la Dirección de Rentas Municipales (Shopping Viejo - Planta Alta).
- Reflejo de datos o Sistema Registral A.F.I.P.
- Pago de tasa administrativa.
- Pago de tasa de empadronamiento conforme Ordenanza Fiscal Anual.

3.2 Habilitación del I.P.L.A.

Trámite que tiene por finalidad obtener el permiso para el expendio de bebidas alcohólicas en el local. Sus requisitos se enuncian a continuación:

- Acreditar identidad del titular: en el caso de las personas jurídicas será por medio del Contrato Social y Representación Legal.
- Presentar boleta de servicio de luz del local comercial y del particular.
- Acreditar si se es propietario, inquilino, comodatario, etc. del local comercial (fotocopias de escrituras, contratos, etc.).
- Presentar habilitación municipal o comunal.
- Pagar el permiso anual: para los supermercados, distribuidoras y similares su monto asciende a \$68.052. A su vez, también puede

ser cancelado en 5 cuotas de: 1º de \$36.070, 2º de \$24.730, 3º de 19.050, 4º de 15.650 y 5º de \$13.380.

4. Obligaciones patronales

Puesto que para el nuevo minisúper se contratará personal en relación de dependencia, la empresa deberá cumplir con las obligaciones inherentes a los aportes y contribuciones para la seguridad social. Para ello se deberán presentar las declaraciones juradas (formulario N° 931) y realizar los depósitos correspondientes.

CAPÍTULO VII

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Sumario: 1. Función financiera; 2. Inversión inicial; 3. Ingresos; 4. Costos; 5. Flujo de fondos; 6. Análisis de sensibilidad.

1. Función financiera

La inversión inicial que demandará el presente proyecto inversión asciende a \$4.217.412. Dentro de ella, se incluyen las inversiones en activos fijos y en activos de trabajo, cuyos análisis serán materia de la siguiente sección.

El proyecto se financiará:

- Por un lado, con el aporte que realizarán los dos nuevos socios en partes iguales por un total de \$ 2.952.188. Es decir, un 70% de la inversión total.
- El saldo restante (30% del proyecto, lo que equivale a \$ 1.265.224) será aportado en partes iguales por los dos socios originarios.

2. Inversión inicial

A continuación se detallan las inversiones en activos fijos y activos de trabajo necesarios para llevar adelante el proyecto:

2.1 Inversión en activos fijos

Las inversiones en activos fijos son aquellas realizadas para la adquisición de bienes tangibles, fundamentales para garantizar la operación del proyecto, destinados para ser utilizados durante su vida útil, es decir, que no son objeto de comercialización por parte de la empresa²⁰.

La inversión en estos bienes demandará a la empresa \$ 2.090.550 conforme el cuadro que se expone a continuación:

Tabla Nº 5.- Activos fijos

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total
Mostradores	2	\$ 38.406	\$ 76.812
Cajas registradoras	1	\$ 54.152	\$ 54.152
Posnet	2	\$ 2.099	\$ 4.198
Lectores de códigos de barra	2	\$ 2.549	\$ 5.098
Góndolas	22	\$ 14.000	\$ 308.000
Exhibidores	7	\$ 6.500	\$ 45.500
Carritos	5	\$ 9.900	\$ 49.500
Canastos	10	\$ 1.995	\$ 19.950
Cortadora de fiambre	1	\$ 41.598	\$ 41.598
Heladeras (bebidas)	7	\$ 42.998	\$ 300.986
Heladeras (comestibles)	2	\$ 51.000	\$ 102.000
Computadoras	3	\$ 25.669	\$ 77.007
Aires acondicionado (central)	1	\$ 130.900	\$ 130.900
Aires acondicionados (split)	2	\$ 33.999	\$ 67.998
Escritorios	3	\$ 3.700	\$ 11.100
Sillas (para personal)	4	\$ 3.215	\$ 12.860
Sillas (para socios externos)	6	\$ 3.269	\$ 19.614
Sillones	3	\$ 5.999	\$ 17.997
Impresoras	2	\$ 10.890	\$ 21.780
Caja fuerte	1	\$ 14.000	\$ 14.000
Etiquetadoras	2	\$ 1.500	\$ 3.000
Útiles varios			\$ 13.500
Vehículo	1		\$ 693.000
Total			\$ 2.090.550

Fuente: Elaboración propia

²⁰ MIRANDA, Juan José, Op Cit., pág. 177

2.2 Activos de Trabajo

Se refiere a todos aquellos recursos necesarios, en forma de activos corrientes, para financiar los desfases entre el momento en que se producen los egresos y el momento en que se consiguen ingresos por la venta de bienes y servicios objeto del proyecto²¹.

Principalmente, existen tres métodos para su cálculo: método del déficit acumulado máximo, método del período de desfase y el método contable.

Para el presente proyecto, el método elegido será el del período de desfase, para el cual se considerará el primer mes que se estima demandará la puesta en marcha del proyecto. Los desembolsos que efectuara la empresa durante este período se enuncian a continuación:

Tabla N°6.- Activo de trabajo

Concepto	Total
Efectivo	\$ 65.000
Inventario mercadería	\$ 1.750.000
Diseño página web	\$ 119.000
Diseño y decoración	\$ 126.000
Alquiler	\$ 40.000
Luz	\$ 15.000
Agua	\$ 2.000
Teléfono e internet	\$ 1.896
Publicidad	\$ 5.000
Gastos Varios	\$ 2.500
Impuesto a los Ingresos Brutos	\$ 466
Total	\$ 2.126.862

Fuente: Elaboración propia

²¹ Ibídem

3. Ingresos

El flujo de ingresos del proyecto estará representado por la venta de mercaderías ofrecidas. Para su estimación se considerará la investigación de mercado realizada y la información obtenida de las otras sucursales de El Mercadito. A su vez, con la puesta en funcionamiento de la plataforma de *e-commerce*, se espera un incremento considerable de las ventas con respecto a las demás sucursales.

Por todo lo mencionado, estimamos un crecimiento promedio en las ventas del 15% entre el segundo y cuarto año, y del 10% para el último.

En los cuadros siguientes se muestran las ventas esperadas para cada uno de los períodos que comprenden este análisis clasificadas por rubros de productos. Además se detallan las ventas promedio mensuales de cada uno de ellos y sus correspondientes márgenes sobre las ventas.

Resulta importante destacar que las ventas obtenidas a través de los distintos meses no se ven afectadas por factores estacionales significativos.

TablaNº 7.- Ventas calculadas para Año 1.

Rubros	Margen sobre ventas	Ventas mensuales promedio	Venta anual
Almacén	35%	\$ 511.291	\$ 6.135.498
Bebidas	39%	\$ 766.937	\$ 9.203.247
Congelados	29%	\$ 340.199	\$ 4.082.383
Lácteos	21%	\$ 196.651	\$ 2.359.807
Fiambres	38%	\$ 294.976	\$ 3.539.710
Limpieza	42%	\$ 231.283	\$ 2.775.397
Total			\$ 28.096.041

Fuente: Elaboración propia.

TablaN° 8.- Ventas calculadas para Año 2

Rubros	Margen sobre ventas	Ventas mensuales promedio	Venta anual
Almacén	35%	\$ 587.985	\$ 7.055.822
Bebidas	39%	\$ 881.978	\$ 10.583.734
Congelados	29%	\$ 391.228	\$ 4.694.740
Lácteos	21%	\$ 226.148	\$ 2.713.778
Fiambres	38%	\$ 339.222	\$ 4.070.667
Limpieza	42%	\$ 265.976	\$ 3.191.706
Total			\$ 32.310.447

Fuente: Elaboración propia.

TablaN° 9.- Ventas calculadas para Año 3

Rubros	Margen sobre ventas	Ventas mensuales promedio	Venta anual
Almacén	35%	\$ 676.183	\$ 8.114.196
Bebidas	39%	\$ 1.014.274	\$ 12.171.294
Congelados	29%	\$ 449.913	\$ 5.398.951
Lácteos	21%	\$ 260.070	\$ 3.120.845
Fiambres	38%	\$ 390.106	\$ 4.681.267
Limpieza	42%	\$ 305.872	\$ 3.670.462
Total			\$ 37.157.014

Fuente: Elaboración propia.

TablaN° 10.- Ventas calculadas para Año 4

Rubros	Margen sobre ventas	Ventas mensuales promedio	Venta anual
Almacén	35%	\$ 777.610	\$ 9.331.325
Bebidas	39%	\$ 1.166.416	\$ 13.996.988
Congelados	29%	\$ 517.399	\$ 6.208.794
Lácteos	21%	\$ 299.081	\$ 3.588.971
Fiambres	38%	\$ 448.621	\$ 5.383.457
Limpieza	42%	\$ 351.753	\$ 4.221.031
Total			\$ 42.730.566

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 11.- Ventas calculadas para Año 5

Rubros	Margen sobre ventas	Ventas mensuales promedio	Venta anual
Almacén	35%	\$ 855.371	\$ 10.264.458
Bebidas	39%	\$ 1.283.057	\$ 15.396.686
Congelados	29%	\$ 569.139	\$ 6.829.673
Lácteos	21%	\$ 328.989	\$ 3.947.868
Fiambres	38%	\$ 493.484	\$ 5.921.803
Limpieza	42%	\$ 386.928	\$ 4.643.134
Total			\$ 47.003.623

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 12.- Ingresos calculados para cada año

Año	Crecimiento estimado	Venta anual
Año 1	0%	\$ 28.096.040,79
Año 2	15%	\$ 32.310.446,91
Año 3	15%	\$ 37.157.013,94
Año 4	15%	\$ 42.730.566,03
Año 5	10%	\$ 47.003.622,64
Total		\$ 187.297.690,31

Fuente: Elaboración propia

4. Costos

4.1 Costo de la mercadería vendida

Para facilitar su lectura y exposición, se presentarán los costos de las mercaderías vendidas por rubro de productos a lo largo del horizonte temporal del proyecto.

Tabla N° 13.- Costo de mercadería vendida para Año 1.

Rubros	Porcentaje sobre ventas	C.M.V. mensual	C.M.V. anual
Almacén	65%	\$ 332.339	\$ 3.988.074
Bebidas	61%	\$ 467.832	\$ 5.613.980
Congelados	71%	\$ 241.541	\$ 2.898.492
Lácteos	79%	\$ 155.354	\$ 1.864.247
Fiambres	62%	\$ 182.885	\$ 2.194.620
Limpieza	58%	\$ 134.144	\$ 1.609.730
Total			\$ 18.169.144

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 14.- Costo de mercadería vendida para Año 2.

Rubros	Porcentaje sobre ventas	C.M.V. mensual	C.M.V. anual
Almacén	65%	\$ 382.190	\$ 4.586.285
Bebidas	61%	\$ 538.006	\$ 6.456.078
Congelados	71%	\$ 277.772	\$ 3.333.265
Lácteos	79%	\$ 178.657	\$ 2.143.885
Fiambres	62%	\$ 210.318	\$ 2.523.813
Limpieza	58%	\$ 154.266	\$ 1.851.190
Total			\$ 20.894.515

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°15.- Costo de mercadería vendida para Año 3.

Rubros	Porcentaje sobre ventas	C.M.V. mensual	C.M.V. anual
Almacén	65%	\$ 439.519	\$ 5.274.227
Bebidas	61%	\$ 618.707	\$ 7.424.489
Congelados	71%	\$ 319.438	\$ 3.833.255
Lácteos	79%	\$ 205.456	\$ 2.465.467
Fiambres	62%	\$ 241.865	\$ 2.902.385
Limpieza	58%	\$ 177.406	\$ 2.128.868
Total			\$ 24.028.692

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 16.- Costo de mercadería vendida para Año 4.

Rubros	Porcentaje sobre ventas	C.M.V. mensual	C.M.V. anual
Almacén	65%	\$ 505.447	\$ 6.065.361
Bebidas	61%	\$ 711.514	\$ 8.538.163
Congelados	71%	\$ 367.354	\$ 4.408.244
Lácteos	79%	\$ 236.274	\$ 2.835.287
Fiambres	62%	\$ 278.145	\$ 3.337.743
Limpieza	58%	\$ 204.017	\$ 2.448.198
Total			\$ 27.632.996

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 17.- Costo de mercadería vendida para Año 5.

Rubros	Porcentaje sobre ventas	C.M.V. mensual	C.M.V. anual
Almacén	65%	\$ 555.991	\$ 6.671.897
Bebidas	61%	\$ 782.665	\$ 9.391.979
Congelados	71%	\$ 404.089	\$ 4.849.068
Lácteos	79%	\$ 259.901	\$ 3.118.816
Fiambres	62%	\$ 305.960	\$ 3.671.518
Limpieza	58%	\$ 224.418	\$ 2.693.018
Total			\$ 30.396.296

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Costos Variables

A continuación se expresan los diferentes costos variables que deberá afrontar la empresa a lo largo del proyecto.

De acuerdo con lo relevado en la investigación de mercado y la información histórica recabada de las otras sucursales, se estima que en promedio un 20% de las ventas se realizan mediante tarjetas de crédito.

Por último, los costos de distribución incluyen el empaque de pedidos y productos (por ejemplo fiambres), y los gastos en combustible para la entrega de pedidos a domicilio. Aproximadamente representan un 0.5% de las ventas totales.

Tabla Nº 18.- Costos variables

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos 5% (ley 8467)	\$ 1.404.802	\$ 1.615.522	\$ 1.857.851	\$ 2.136.528	\$ 2.350.181
Cargo por tarjeta de crédito 3,49%	\$ 196.110	\$ 225.527	\$ 259.356	\$ 298.259	\$ 328.085
T.H.Y.SMun. de Yerba Buena 1%	\$ 280.960	\$ 323.104	\$ 371.570	\$ 427.306	\$ 470.036
Costo de distribución	\$ 140.480	\$ 161.552	\$ 185.785	\$ 213.653	\$ 235.018
Publicidad y propaganda (10% s/ T.H.Y.S)	\$ 28.096	\$ 32.310	\$ 37.157	\$ 42.731	\$ 47.004
Total	\$ 2.050.449	\$ 2.358.016	\$ 2.711.719	\$ 3.118.477	\$ 3.430.324

Fuente: Elaboración propia

4.3 Costos fijos

Con respecto a los costos fijos, en la tabla siguiente se exponen todos aquellos que la empresa deberá incurrir para asegurar su normal funcionamiento. Se abonarán en forma mensual, con excepción de los servicios de agua y luz que son de cancelación bimestral. Sin embargo, se

expresa el consumo mensual promedio de estos últimos a fin de facilitar su análisis.

Tabla N° 19.- Costos fijos

Detalle	Mensual	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	\$15.000	\$15.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000	\$180.000
Teléfono e internet	\$1.896	\$1.896	\$22.752	\$22.752	\$22.752	\$22.752	\$22.752
Alarma	\$1.000		\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
Sueldos			\$2.760.292	\$2.785.135	\$2.810.201	\$2.835.493	\$2.861.012
Alquiler	\$40.000	\$40.000	\$516.000	\$682.410	\$902.487	\$1.193.539	\$1.578.456
Agua	\$2.000	\$2.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Gastos varios / insumos	\$2.500	\$2.500	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000
Scantech (sistema)	\$1.500		\$21.600	\$21.600	\$21.600	\$21.600	\$21.600
Contador	\$4.000		\$48.000	\$57.600	\$69.120	\$82.944	\$99.533
Seguros	\$1.500		\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000	\$18.000
Permiso IPLA			\$68.052	\$68.052	\$68.052	\$68.052	\$68.052
Mant. tienda virtual	\$3.400		\$40.800	\$40.800	\$40.800	\$40.800	\$40.800
Publicidad	\$5.000	\$5.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000
Cont. por letrero Mun. de Yerba B.	\$120		\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440
Total		\$66.396	\$3.802.936	\$4.003.789	\$4.260.452	\$4.590.620	\$5.017.645

Fuente: Elaboración propia

4.4 Costos del personal

Los costos del personal están conformados por los sueldos brutos, conceptos no remunerativos y aportes y contribuciones patronales que corresponden a la plantilla laboral de la empresa, la cual se integra de la siguiente manera:

- cajeros: la empresa contará con dos cajeros que trabajarán jornada completa y percibirán \$42.468 mensuales de acuerdo a lo establecido por la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS) para la categoría “Cajero A” de los empleados de comercio.
- tres empleadocuya función principal será la preparación y reparto de pedidos a domicilio. Su remuneración básica ascenderá a \$20.895.
- un encargado de la recepción de pedidos y repositor de mercaderías que prestará funciones jornada completa y recibirá\$20.895 de acuerdo a la escala salarial vigente.

Tabla Nº 20.- Costos del personal

Costo salarial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salario bruto	\$ 2.190.708	\$ 2.210.424	\$ 2.230.318	\$ 2.250.391	\$ 2.270.645
Aportes y contribuciones	\$ 569.584	\$ 574.710	\$ 579.883	\$ 585.102	\$ 590.368
Total	\$ 2.760.292	\$ 2.785.135	\$ 2.810.201	\$ 2.835.493	\$ 2.861.012

Fuente: Elaboración propia

4.5 Costo de alquiler

Como antes se mencionó,el local cuenta con todas las habilitaciones correspondientes en materia de higiene y seguridad. Sus dimensiones son óptimas para brindar al cliente un salón de ventas adecuado a sus necesidades. Además posibilita el depósito de stock de mercaderías y desempeñar adecuadamente las funciones comerciales y administrativas.

Su costo de alquiler es de \$40.000 mensuales, los cuales se actualizan semestralmente a una tasa del 15%. A continuación se expone su monto a lo largo de los diferentes semestres que demandará el proyecto.

Tabla Nº 21.- Costos de alquiler

Semestre	Costo Mensual	Costo Anual
Semestre 1	\$ 40.000	\$ 516.000
Semestre 2	\$ 46.000	
Semestre 3	\$ 52.900	\$ 682.410
Semestre 4	\$ 60.835	
Semestre 5	\$ 69.960	\$ 902.487
Semestre 6	\$ 80.454	
Semestre 7	\$ 92.522	\$ 1.193.539
Semestre 8	\$ 106.401	
Semestre 9	\$ 122.361	\$ 1.578.456
Semestre 10	\$ 140.715	

Fuente: Elaboración propia

4.6 Amortizaciones

Con respecto a las amortizaciones, se utilizará el método contable lineal o constante para su cuantificación. Dicho método se caracteriza por una cuota de amortización constante para los distintos períodos de vida útil.

Para bienes de uso que pertenecen a los rubros tecnología e informática y el rodado se estimará una vida útil de cinco años, el resto de los bienes se amortizarán en un plazo de diez años.

Transcurridos los cinco años de análisis del presente proyecto, la inversión en activos fijos tendrá un valor de recuperación equivalente a su valoración residual al cierre del quinto año.

Por último, se espera recuperar la totalidad de la inversión en capital de trabajo.

Tabla N° 22.- Amortizaciones

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Valor total	Vida útil	Amortización	Amort. acumulada	Valor Residual
Mostradores	2	\$ 38.406	\$ 76.812	10	\$ 7.681	\$ 38.406	\$ 38.406
Cajas registradoras	1	\$ 54.152	\$ 54.152	10	\$ 5.415	\$ 27.076	\$ 27.076
Posnet	2	\$ 2.099	\$ 4.198	5	\$ 840	\$ 4.198	\$ 0
Lectores de códigos de barra	2	\$ 2.549	\$ 5.098	5	\$ 1.020	\$ 5.098	\$ 0
Góndolas	22	\$ 14.000	\$ 308.000	10	\$ 30.800	\$ 154.000	\$ 154.000
Exhibidores	7	\$ 6.500	\$ 45.500	10	\$ 4.550	\$ 22.750	\$ 22.750
Carritos	5	\$ 9.900	\$ 49.500	10	\$ 4.950	\$ 24.750	\$ 24.750
Canastos	10	\$ 1.995	\$ 19.950	10	\$ 1.995	\$ 9.975	\$ 9.975
Cortadora de fiambre	1	\$ 41.598	\$ 41.598	10	\$ 4.160	\$ 20.799	\$ 20.799
Heladeras (bebidas)	7	\$ 42.998	\$ 300.986	10	\$ 30.099	\$ 150.493	\$ 150.493
Heladeras (comestibles)	2	\$ 51.000	\$ 102.000	10	\$ 10.200	\$ 51.000	\$ 51.000
Computadoras	3	\$ 25.669	\$ 77.007	5	\$ 15.401	\$ 77.007	\$ 0
Aires Acondicionado (central)	1	\$ 130.900	\$ 130.900	10	\$ 13.090	\$ 65.450	\$ 65.450
Aires acondicionados (split)	2	\$ 33.999	\$ 67.998	10	\$ 6.800	\$ 33.999	\$ 33.999
Escritorios	3	\$ 3.700	\$ 11.100	10	\$ 1.110	\$ 5.550	\$ 5.550
Sillas (para personal)	4	\$ 3.215	\$ 12.860	10	\$ 1.286	\$ 6.430	\$ 6.430
Sillas (para socios externos)	6	\$ 3.269	\$ 19.614	10	\$ 1.961	\$ 9.807	\$ 9.807
Sillones	3	\$ 5.999	\$ 17.997	10	\$ 1.800	\$ 8.999	\$ 8.999
Impresoras	2	\$ 10.890	\$ 21.780	5	\$ 4.356	\$ 21.780	\$ 0
Caja fuerte	1	\$ 14.000	\$ 14.000	10	\$ 1.400	\$ 7.000	\$ 7.000
Etiquetadoras	2	\$ 1.500	\$ 3.000	10	\$ 300	\$ 1.500	\$ 1.500
Útiles varios			\$ 13.500	10	\$ 1.350	\$ 6.750	\$ 6.750
Vehículo	1		\$ 693.000	5	\$ 138.600	\$ 693.000	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

5. Flujo de fondos

Con todo lo expuesto en los apartados anteriores, se procederá a la confección del flujo de fondos del proyecto.

Tabla Nº 23.- Flujo de fondos

Concepto	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 28.096.041	\$ 32.310.447	\$ 37.157.014	\$ 42.730.566	\$ 47.003.623
Costo de merc. vendida		\$ -18.169.143	\$ -20.894.515	\$ -24.028.692	\$ -27.632.996	\$ -30.396.296
Costos variables		\$ -2.050.449	\$ -2.358.016	\$ -2.711.719	\$ -3.118.477	\$ -3.430.324
Costos fijos		\$ -3.802.936	\$ -4.003.789	\$ -4.260.452	\$ -4.590.620	\$ -5.017.645
Amortizaciones		\$ -289.163	\$ -289.163	\$ -289.163	\$ -289.163	\$ -289.163
Utilidad antes de impuesto		\$ 3.784.349	\$ 4.764.963	\$ 5.866.987	\$ 7.099.310	\$ 7.870.194
Impuesto		\$ -1.135.305	\$ -1.429.489	\$ -1.760.096	\$ -2.129.793	\$ -2.361.058
Amortizaciones		\$ 289.163	\$ 289.163	\$ 289.163	\$ 289.163	\$ 289.163
Utilidad neta		\$ 2.938.207	\$ 3.624.638	\$ 4.396.054	\$ 5.258.680	\$ 5.798.299
Inversión en activos fijos	\$ -2.090.550					
Inversión en capital de trabajo	\$ -2.126.862					
V. de recupero de los activos fijos						\$ 644.734
V. de recupero del capital de trabajo						\$ 2.126.862
Flujo de fondos del proyecto	\$ -4.217.412	\$ 2.938.207	\$ 3.624.638	\$ 4.396.054	\$ 5.258.680	\$ 8.569.895

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 24.- Indicadores financieros escenario normal²²

VAN	\$ 6.337.771
TIR	84%
PRI	1,35
PRID	1,91
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	2,50

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los indicadores expuesto podemos notar que:

Como se mencionó anteriormente, es recomendable ejecutar proyectos con VAN mayores a cero. En este caso el VAN asciende a \$ 6.337.771, por lo tanto resulta viable llevar a cabo el proyecto.

La tasa interna de retorno es del 84%, por lo cual la rentabilidad de la inversión es positiva. Además, supera ampliamente la tasa de corte utilizada del 30% y, por ejemplo, a la tasa de plazos fijos regulada por el B.C.R.A. que en la actualidad alcanza un 37%.

El período de recuperación de la inversión demandaría de un año y cuatro meses aproximadamente, mientras que el período de recuperación descontado es apenas inferior a un año y once meses.

El índice de rentabilidad es mayor a uno.

De acuerdo a los indicadores analizados, resulta razonable emprender el presente proyecto de inversión.

6. Análisis de sensibilidad

Los proyectos de inversión, cualquiera sea su magnitud, poseen siempre un riesgo inherente debido a alteraciones en sus variables claves, generando incertidumbre en los inversionistas respecto a su real rendimiento.

²² Para el cálculo del VAN, PRID e IR se ha utilizado una tasa de corte (o descuento) del 30%, la cual está determinada por el costo de oportunidad de seleccionar un proyecto alternativo por parte de los inversores.

Por ello, a continuación se realizará un análisis de sensibilidad del proyecto. El cual nos muestra cuánto puede variar su resultado debido a modificaciones en alguna de sus principales variables. Es decir que, para llevar a cabo el análisis, se deben introducir cambios en una de sus variables significativas y mantener constante las demás. Por lo cual es de vital importancia identificar las variables claves que pueden afectar el rendimiento del proyecto.

Para el presente caso, las ventas representan la variable de mayor importancia puesto que una disminución en su volumen disminuiría la absorción de costos fijos, ocasionando alteraciones significativas en el resultado del proyecto. Lo mismo, pero a la inversa, ocurre ante un aumento en las ventas.

Por lo cual se analizarán dos escenarios, uno optimista en el cual las ventas aumentan en un 20%, y otro pesimista que reflejará una disminución en igual proporción.

En el siguiente apartado se observará cómo los cambios introducidos afectan al flujo de fondos del proyecto y a los indicadores antes obtenidos.

6.1 Escenario optimista

Como se mencionó, en este supuesto las ventas aumentarán en un 20% (y con ello, los costos de mercaderías vendidas y costos variables) debido a una mayor participación en el mercado, manteniéndose constante la variable costos fijos.

Por lo tanto, se confeccionará nuevamente el flujo de fondos y se obtendrán sus principales indicadores.

Tabla N° 25.- Flujo de fondos escenario optimista

Concepto	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 33.715.249	\$ 38.772.536	\$ 44.588.417	\$ 51.276.679	\$ 56.404.347
Costo de merc. vendida		\$ -21.802.972	\$ -25.073.418	\$ -28.834.431	\$ -33.159.595	\$ -36.475.555
Costos variables		\$ -2.460.539	\$ -2.829.620	\$ -3.254.063	\$ -3.742.172	\$ -4.116.389
Costos fijos		\$ -3.802.936	\$ -4.003.789	\$ -4.260.452	\$ -4.590.620	\$ -5.017.645
Amortizaciones		\$ -289.163	\$ -289.163	\$ -289.163	\$ -289.163	\$ -289.163
Utilidad antes de impuesto		\$ 5.359.639	\$ 6.576.547	\$ 7.950.308	\$ 9.495.128	\$ 10.505.595
Impuesto		\$ -1.607.892	\$ -1.972.964	\$ -2.385.092	\$ -2.848.539	\$ -3.151.678
Amortizaciones		\$ 289.163	\$ 289.163	\$ 289.163	\$ 289.163	\$ 289.163
Utilidad neta		\$ 4.040.910	\$ 4.892.746	\$ 5.854.379	\$ 6.935.753	\$ 7.643.080
Inversión en activos fijos	\$ -2.090.550					
Inversión en capital de trabajo	\$ -2.126.862					
V. de recupero de los activos fijos						\$ 644.734
V. de recupero del capital de trabajo						\$ 2.126.862
Flujo de fondos del proyecto	\$ -4.217.412	\$ 4.040.910	\$ 4.892.746	\$ 5.854.379	\$ 6.935.753	\$ 10.414.675

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 26.- Indicadores financieros escenario optimista

VAN	\$ 9.684.186
TIR	111%
PRI	1,04
PRID	1,38
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	3,30

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos apreciar, el incremento en la variable clave ventas provocó la variación positiva de todos los indicadores antes analizados.

En este caso tenemos:

Un VAN de\$ 9.684.186 es decir, que se incrementó en un 52,23% ante un aumento del 20% en las ventas proyectadas

La TIR obtenida alcanza el 111%, un 32,14% superior con respecto a la calculada en el escenario normal.

El período de recuperación de la inversión se redujo a aproximadamente un año y el PRID a un año y cuatro meses.

Por último, el índice de rentabilidad asciende a 3,30, continúa siendo mayor a uno, por lo tanto resulta viable llevar a cabo el proyecto.

A partir de lo expuesto, podemos observar que todos los indicadores se incrementaron en proporciones mayores a la variación experimentada en las ventas, por lo cual la inversión resulta aún más atractiva a la hora de su ejecución.

6.2 Escenario pesimista

En este caso, las ventas sufrirán una disminución del 20% debido a que no se logran alcanzar los niveles de venta trazados en el escenario normal.

A continuación se expone la incidencia de esta modificación en el flujo de fondos y los indicadores.

Tabla Nº 27.- Flujo de fondos escenario pesimista

Concepto	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 22.476.833	\$ 25.848.358	\$ 29.725.611	\$ 34.184.453	\$ 37.602.898
Costo de merc. vendida		\$ -14.535.315	\$ -16.715.612	\$ -19.222.954	\$ -22.106.397	\$ -24.317.037
Costos variables		\$ -1.640.359	\$ -1.886.413	\$ -2.169.375	\$ -2.494.781	\$ -2.744.260
Costos fijos		\$ -3.802.936	\$ -4.003.789	\$ -4.260.452	\$ -4.590.620	\$ -5.017.645
Amortizaciones		\$ -289.163	\$ -289.163	\$ -289.163	\$ -289.163	\$ -289.163
Utilidad antes de impuesto		\$ 2.209.059	\$ 2.953.380	\$ 3.783.667	\$ 4.703.491	\$ 5.234.794
Impuesto		\$ -662.718	\$ -886.014	\$ -1.135.100	\$ -1.411.047	\$ -1.570.438
Amortizaciones		\$ 289.163	\$ 289.163	\$ 289.163	\$ 289.163	\$ 289.163
Utilidad neta		\$ 1.835.505	\$ 2.356.530	\$ 2.937.730	\$ 3.581.607	\$ 3.953.519
Inversión en activos fijos	\$ -2.090.550					
Inversión en capital de trabajo	\$ -2.126.862					
V. de recupero de los activos fijos						\$ 644.734
V. de recupero del capital de trabajo						\$ 2.126.862
Flujo de fondos del proyecto	\$ -4.217.412	\$ 1.835.505	\$ 2.356.530	\$ 2.937.730	\$ 3.581.607	\$ 6.725.115

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 28.- Indicadores financieros escenario pesimista

VAN	\$ 2.991.355
TIR	56%
PRI	2,01
PRID	3,06
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1,71

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se analizará el comportamiento de los indicadores frente a la disminución introducida en las ventas:

El VAN se redujo en un 52,80% con respecto al obtenido en el escenario normal. Sin embargo, alcanza los \$ 2.991.355 y sigue siendo mayor a cero.

La TIR, si bien sufrió una disminución del 33,33%, se mantiene ampliamente por encima de la tasa de descuento.

El período de recuperación de la inversión en el escenario pesimista es ahora apenas superior a dos años, mientras que el PRID supera los tres años.

El índice de rentabilidad obtenido sigue siendo mayor que uno.

Como podemos advertir, los indicadores disminuyeron en una proporción mayor al cambio introducido en las ventas debido a una menor absorción de los costos fijos. Sin embargo, el proyecto sigue siendo rentable para el inversor.

Si bien todos los indicadores se mantuvieron positivos en ambos escenarios, no se puede soslayar que el presente proyecto presenta una gran sensibilidad, puesto que al aumentar o disminuir la variable clave, los indicadores presentaron variaciones superiores en proporción a los cambios planteados.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo abordó como propuesta de inversión la apertura de un mini súper en la ciudad de Yerba Buena, el cual integrará una unidad de negocio de la red El Mercadito.

Con el objetivo de evaluar la viabilidad del proyecto, se recabó y cotejó una importante cantidad de información útil, cuyo análisis se expuso en los diferentes estudios desarrollados a lo largo de la investigación. Entre ellos, se destacan los estudios de mercado y el económico financiero que arrojó los siguientes indicadores:

- El VAN del proyecto asciende a \$ 6.337.771. Se recomienda llevar adelante proyectos con VAN mayor a \$ 0, por lo cual resulta razonable ejecutar el emprendimiento.
- La tasa interna de retorno es positiva y alcanza el 84% y supera ampliamente la tasa de descuento del 30%.
- El período de recuperación de la inversión requiere poco más de un año. En términos exactos, el proyecto demandaría a los socios de un año y 4,2 meses para recuperar la inversión.
- A su vez el período de recuperación descontado no alcanza los dos años. En este caso, los socios recuperarían la inversión en un año y 10,92 meses.

- El índice de rentabilidad obtenido es mayor a uno, demostrando que el proyecto es viable.

En base a estos datos y al análisis de sensibilidad de variables clave que se expuso en el estudio económico financiero, resulta apropiado concluir que el proyecto representa una oportunidad rentable de inversión y, por lo tanto, se recomienda su ejecución.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

Índice general

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1º Edición, Facultad de Ciencias Económicas de laUNT, (San Miguel de Tucumán, 2008).

BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de proyectos, 7º Edición, Editorial McGraw-Hill, (México 2013).

MIRANDA, Juan José, Gestión de proyectos, 5º Edición, MM editores (Bogotá 2005).

KOLTER Phillip, KELLER Kevin Lane, Dirección de marketing, 12º Edición, Editorial Pearson Educación, (México 2006).

Índice especial

SAPAGCHAIN, Nassir, SAPAGCHAIN, Reinaldo y SAPAGPUELMA, José Manuel, Preparación y Evaluación de proyectos, 6º Edición, Editorial McGraw Hill, (México 2014).

Otras publicaciones

Consultas en internet:

- www.quinterosnet.com.ar
- www.infoleg.gob.ar
- www.afip.gob.ar
- www.bcra.gov.ar
- www.rentastucuman.gob.ar
- www.yerbabuena.gob.ar
- www.boletin.tucuman.gov.ar
- www.indec.gob.ar
- www.redcame.org.ar
- www.nielsen.com/ar/es/
- www.america-retail.com/argentina/
- www.foodretail.es

APÉNDICE

ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Objetivo del cuestionario

En base al objetivo de la investigación, se extrapolaron en la encuesta los mismos a fin de conocer preferencias de compra de los consumidores, posicionamiento de marca y preferencias relacionadas a servicios adicionales y nuevos productos.

Como método de recolección de datos se realizó un cuestionario auto administrado mediante el uso de la herramienta *Google Forms*.

Flujo y disposición del cuestionario

El cuestionario fue dividido en dos partes objetivo. Por un lado los clientes de mini súper El Mercadito y por otro los potenciales clientes. A su vez, se subdividió en preguntas relacionadas al posicionamiento, a preferencias, servicios adicionales y otros productos. Además se empleó una división por secciones de preguntas que partió del formato *Google Forms*. Se introdujo el cuestionario con una invitación cordial y la presencia del logo de la marca y simples instrucciones para el encuestado. Se realizaron preguntas de selección para detectar a clientes y no clientes, como también la cercanía de los mismos a las sucursales. Se integraron preguntas de interés como la sucursal que frecuenta, cómo conoció a la red de mini súper El Mercadito. Luego preguntas más generales sobre frecuencia de compra, otros lugares donde realiza compras, etc., para avanzar luego a preguntas que requieren

una mayor participación, y están relacionadas a valoraciones en las preferencias, servicios y productos.

Encuesta

Si resides en la ciudad de Yerba Buena, te invitamos a responder esta breve encuesta referida a la red de mini súper El Mercadito y al rubro en general. Agradecemos su tiempo y le pedimos seriedad al responder. La misma es anónima. Desde luego muchas gracias.

SECCION 1

- Edad:
 - Menos de 20 años
 - Entre 21 y 30 años
 - Entre 31 y 40 años
 - Entre 41 y 50 años
 - Entre 51 y 60 años
 - Más de 60 años
- Sexo:
 - Femenino
 - Masculino
- Ocupación (Puede seleccionar más de una opción):
 - Estudiante
 - Trabajador independiente
 - Empleado en relación de dependencia
 - Ama de casa
 - Jubilado
 - Desempleado
- Zona donde reside:
 - Noreste de Yerba Buena

Noroeste de Yerba Buena

Sureste Yerba Buena

Suroeste Yerba Buena

SECCION 2

- ¿Conoce alguno de los mini súper de la red El Mercadito?

Si

No (Pasar a pregunta nº 8)

SECCION 3

- ¿Cómo conoció a mini súper El Mercadito? (puede seleccionar más de una respuesta):

Recomendación de Familiares/ Amigos

Medios de comunicación

Vivo cerca del local

Estuve de paso por el local

Otra:

- ¿Compró en alguna tienda de El Mercadito?

Si

No (Pasar a pregunta nº 8)

SECCION 4

- ¿En cuál de las sucursales? (Puede seleccionar más de una opción)

Av. Aconquija 2054

Camino de Sirga 1452 Galería QUARA

Av. Solano Vera 761

- ¿Con qué frecuencia realiza sus compras?

Una o dos veces por semana

Más de dos veces por semana

Semanal

Quincenal

Mensual

Ocasional

- ¿Por qué elige hacer sus compras en El Mercadito?

Precio

Variedad de marcas

Atención

Formas de pago

Ubicación

Otro:

- Le solicitamos que nos indique en la escala del 1 al 5 el nivel de atención en nuestro local, siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto.

SECCION 5

- ¿En qué otros lugares realiza sus compras? (puede seleccionar más de una opción)

Gómez Pardo

Vea

Jumbo

Walmart

Carrefour

Gómez Pardo

Comodín

HipermercadoLibertad

Otro:

- ¿Qué valor da a los siguientes ítems a la hora de realizar una compra?
 - Alto
 - Medio
 - Bajo
 - Indistinto
 - Disponibilidad de productos
 - Descuentos/Ofertas
 - Precio Variedad de productos y marcas
 - Calidad
 - Atención
 - Marca
 - Otro:
- ¿Cómo realiza sus compras?
 - Presencial
 - Por teléfono
 - Por Whatsapp
 - Otros:
- ¿Cuáles son las formas de pago que más utiliza?
 - Efectivo
 - Tarjeta de Débito
 - Tarjeta de Crédito
 - Mercado Pago
 - Otro:

SECCION 6

- ¿Conoce algún programa de cupones de descuento en Mini súper, Miniservies o almacenes?
 - Sí

No (Pasa a la pregunta N° 16)

- ¿Alguna vez utilizó alguno de estos programas de descuento?

Sí

No

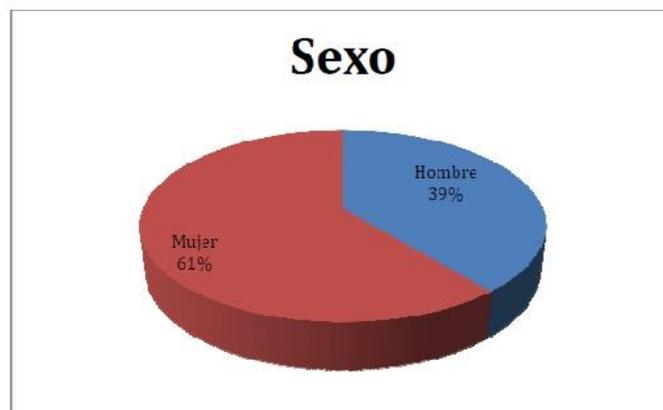
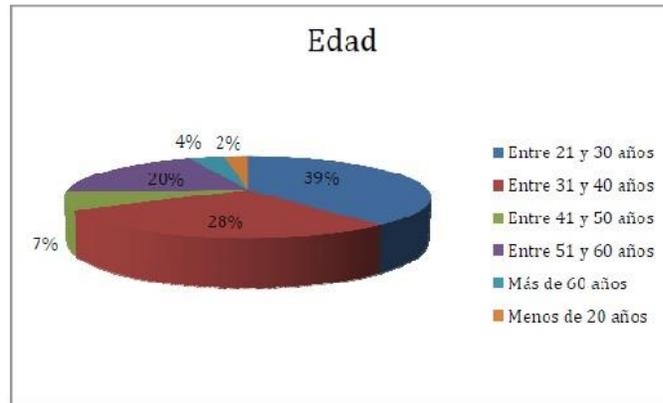
- De los siguientes ítems referidos al servicio de “Entrega a domicilio”, ¿Qué grado de importancia tienen para usted?

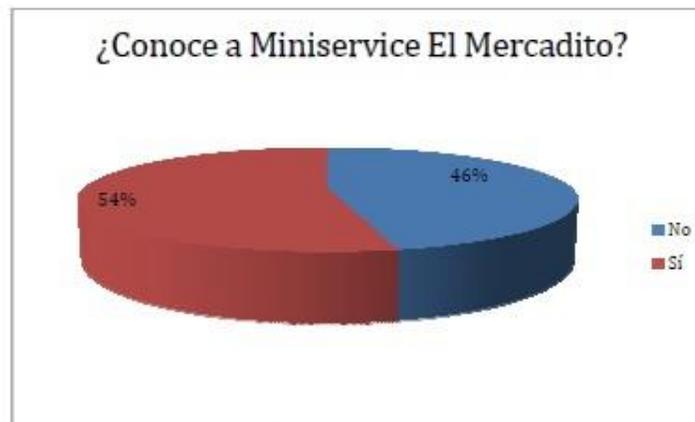
Envío bonificado

Rapidez

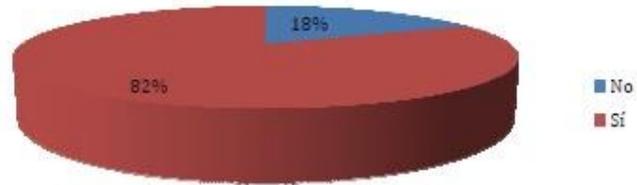
Cordialidad

Otro:

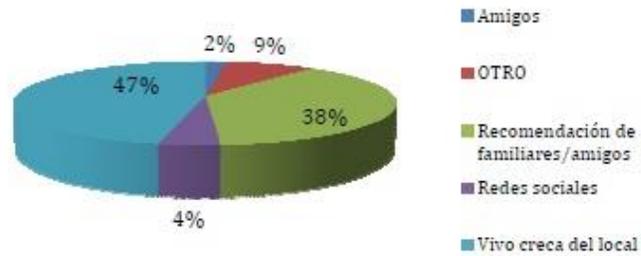




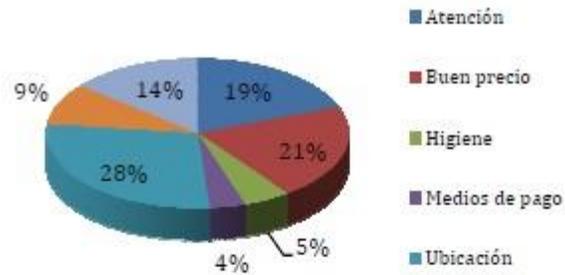
¿Compró en Miniservice El Mercadito?



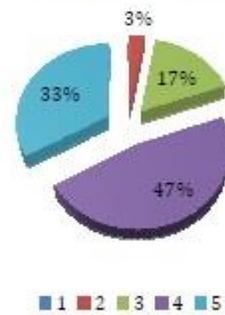
¿Cómo conoció a El Mecadito?



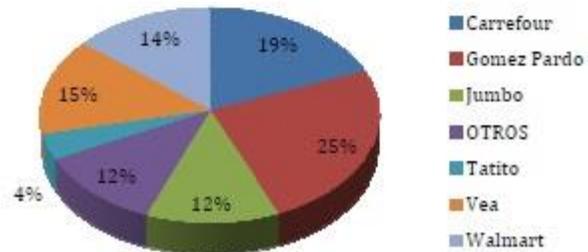
¿Por qué elige hacer sus compras en El Mercadito?



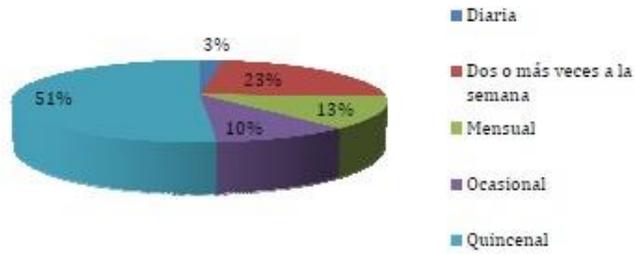
Calificación de la atención en El Mercadito



Otros lugares donde realizan sus compras



Frecuencia de compra

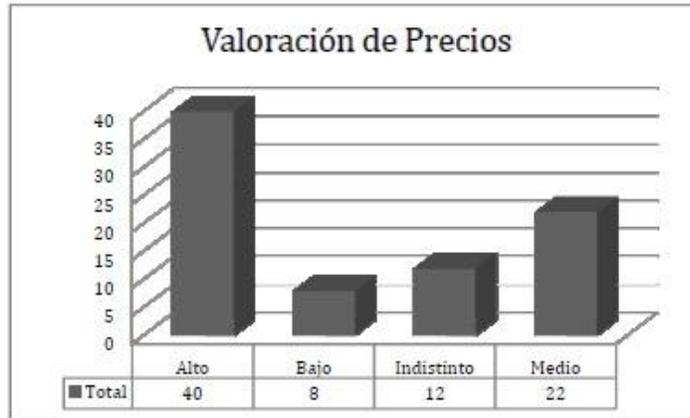


Valoración de Disponibilidad de Productos

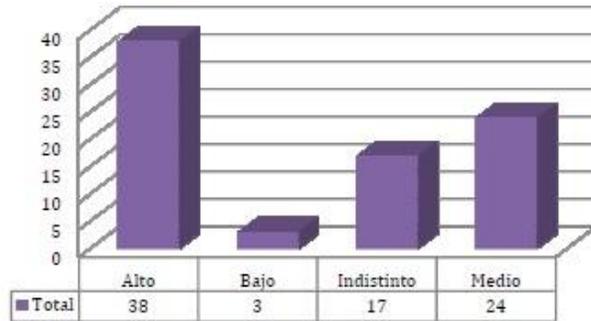


Valoración de Descuentos y Ofertas

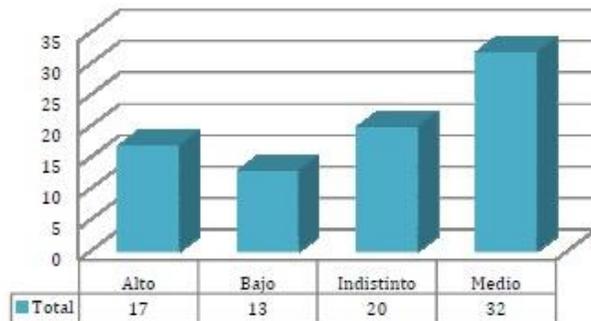




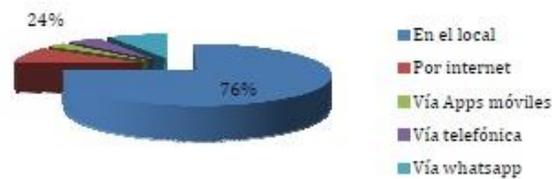
Valoración de Atención al Cliente



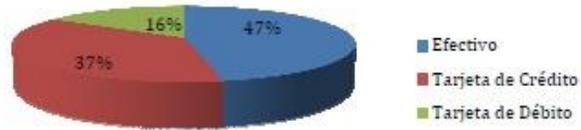
Valoración de la Marca



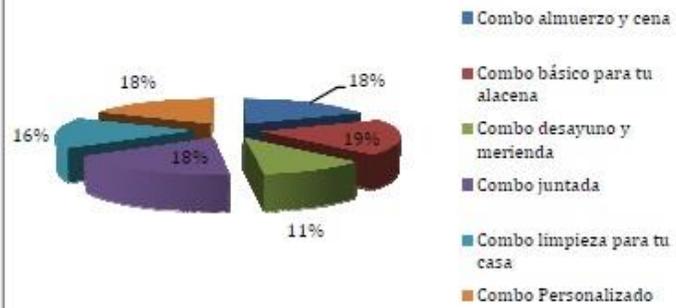
¿Cómo realiza sus compras?



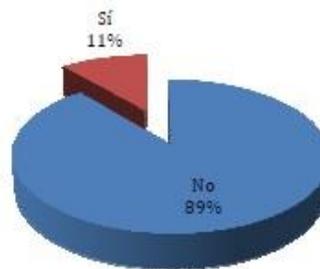
Medios de pago más utilizados



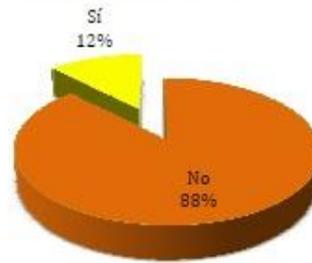
Preferencias en combo de productos



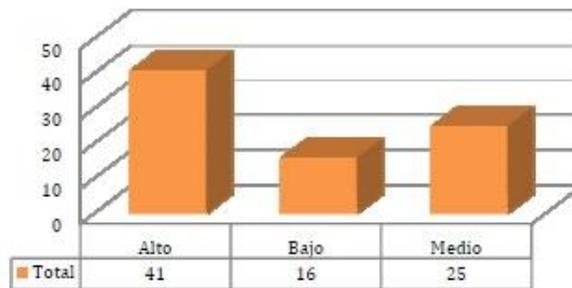
Conocimiento de programas de cupones de descuentos en Miniservices o Almacenes



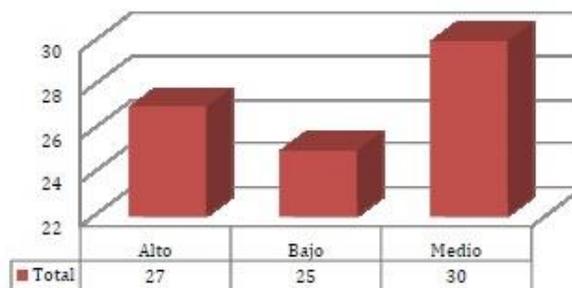
¿Utilizó alguna vez estos programas de descuentos?



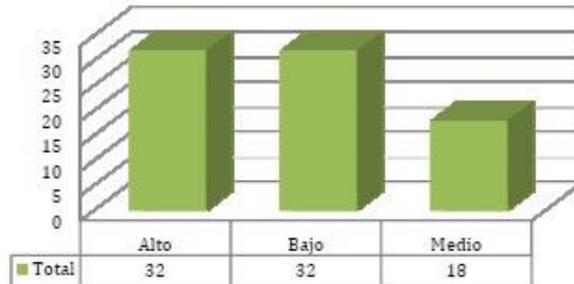
Servicio Adicional: Entrega a Domicilio



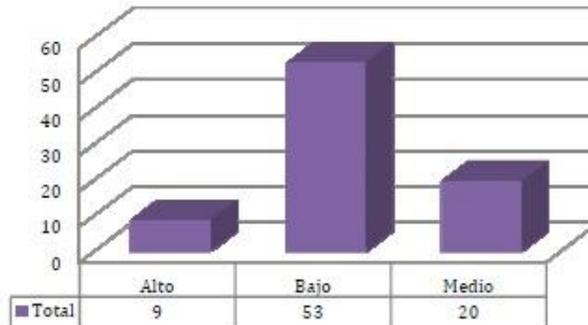
Servicio Adicional: Pago de Servicios e Impuestos



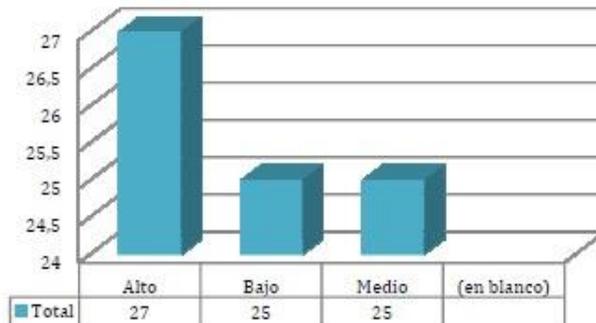
Servicio Adicional: Recarga de Tarjeta para Colectivos

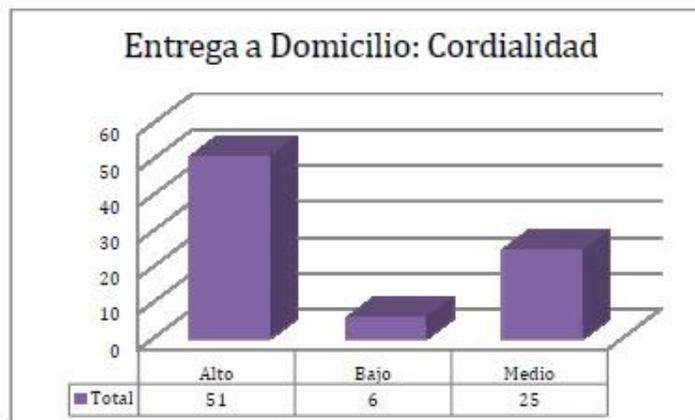
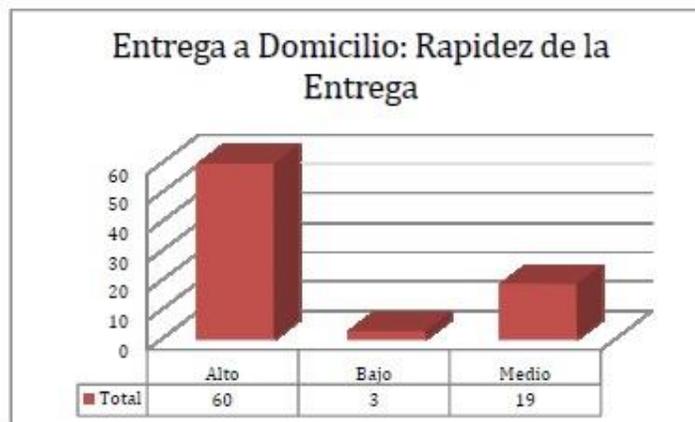
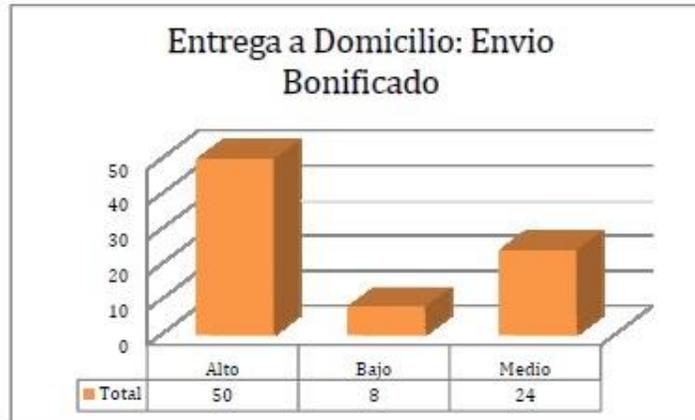


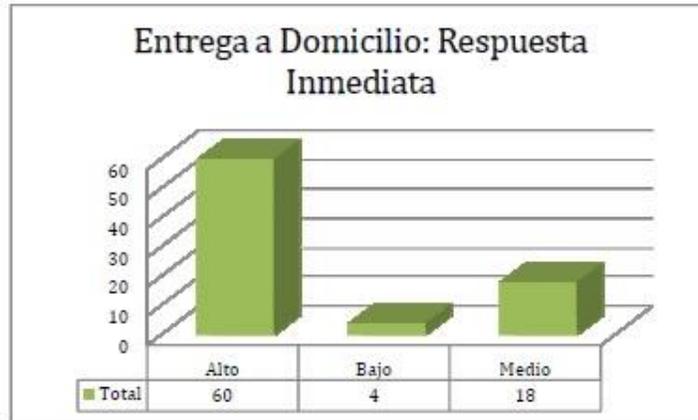
Servicio Adicional: Recarga Virtual



Servicio Adicional: Retiro de Efectivo







ÍNDICE

RESUMEN	- 2 -
PRÓLOGO	- 3 -

CAPÍTULO I PROYECTO DE INVERSIÓN

1. La formulación y evaluación de proyectos	- 4 -
2. Tipología de los proyectos.....	- 5 -
3. Definir la idea de negocio.....	- 6 -
3.1. ¿Dónde estamos?	- 6 -
3.2. ¿Hacia dónde vamos?	- 7 -
3.3. ¿Cómo queremos llegar?	- 7 -
4. Alcances del estudio de proyectos.....	- 7 -
5. Los proyectos de inversión como un ciclo	- 8 -
5.1 Identificación de la Idea	- 9 -
5.2 Perfil Preliminar	- 10 -
5.3 Estudio de Pre factibilidad.....	- 12 -
5.4 Estudio de Factibilidad.....	- 13 -
5.5 Diseño Definitivo.....	Error! Bookmark not defined.
6. Tipos de estudios de un proyecto	- 15 -
6.1 Estudio de mercado.....	- 15 -
6.2 Estudio técnico	- 17 -
6.3 Estudio organizacional y administrativo.....	- 17 -
6.4 Estudio legal.....	Error! Bookmark not defined.

6.5. Estudio económico financiero	- 19 -
---	--------

CAPÍTULO II

IDEA

1. Idea principal	21
2. Análisis FODA.....	22
3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	24

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

1. Investigación de Mercado	28
2. Productos y servicios.....	31
3. Mercado proveedor	32
4. Mercado consumidor.....	32
5. Mercado competidor	32
6. Mercado distribuidor	34

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

1. Localización.....	35
2. Proceso de producción	36
3. Equipos.....	37
4. Tienda Virtual.....	38
5. Edificio e instalaciones	39
6. Diseño del local	39

CAPÍTULO V ESTUDIO ORGANIZACIONAL

1.	Organigrama	- 40 -
2.	Nivel de calidad	- 41 -
3.	Función de Recursos Humanos	- 41 -

CAPÍTULO VI ESTUDIO LEGAL

1.	Denominación social y tipo Societario	43
2.	Obligaciones tributarias	43
	2.1 Régimen nacional.....	43
	2.2 Régimen provincial.....	44
	2.3 Régimen municipal.....	44
3.	Permisos	44
	3.1 Habilitación municipal.....	44
	3.2 Habilitación del I.P.L.A.....	45
4.	Obligaciones patronales	46

CAPÍTULO VII ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

1.	Función financiera	47
2.	Inversión inicial	47
	2.1 Inversión en activos fijos.....	48
	2.2 Activos de Trabajo.....	49
3.	Ingresos	50
4.	Costos	53
	4.1 Costo de la mercadería vendida	53
	4.2 Costos Variables	55
	4.3 Costos fijos.....	56

4.4 Costos del personal	57
4.5 Costo de alquiler.....	58
4.6 Amortizaciones	59
5. Flujo de fondos.....	62
6. Análisis de sensibilidad	63
6.1 Escenario optimista	64
6.2 Escenario pesimista.....	66
CONCLUSIÓN	69
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....	71
APÉNDICE	73
ÍNDICE	90