



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PROYECTO DE INVERSIÓN DE SERVICIO VENDING

Autores: Medina, Ana Belén
Páez, César Javier

Director: Medina, Orlando

2018

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

El presente trabajo es el análisis de un proyecto de inversión.

La propuesta será la introducción del servicio vending saludable en grandes organizaciones del microcentro de San Miguel de Tucumán.

El objetivo será obtener la mayor y mejor información para la toma de decisiones, en este caso, la de ejecutar o no el proyecto.

Esta información será obtenida a través de los distintos estudios que nos permitirán posteriormente elaborar los flujos de fondo, analizar la rentabilidad mediante los indicadores y evaluar el nivel de riesgo según los distintos escenarios en los que podría situarse el proyecto.

Nuestro trabajo consta de 5(cinco) capítulos:

Capítulo I: Introducción.

Capítulo II: Estudio de mercado

Capítulo III: Estudio técnico.

Capítulo IV: Estudio organizacional y estudio legal

Capitulo V: Estudio económico-financiero.

PRÓLOGO

El objeto de este trabajo es exponer, valiéndonos de diferentes herramientas y técnicas aprendidas en la carrera, la forma de llevar a cabo un proyecto de inversión, intentado con ello cubrir una oportunidad de negocio y satisfaciendo una necesidad latente en el mercado objetivo.

El proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la forma de aprovechar una oportunidad de negocio, que en este caso corresponde a la solución de un problema de terceros como es la demanda insatisfecha de un producto, y su distribución. Puntualmente, planteamos la necesidad actual que existe en aquel grupo de personas que comparten como característica, el pasar muchas horas de su día trabajando fuera de casa, en grandes instituciones, donde permanecen casi toda la jornada laboral sentados, sin poder contar con acceso a poder consumir alguna pequeña colación y que a la vez sea de calidad nutricional, beneficiando así, la calidad de vida de la persona que los consume. Consideramos esto una necesidad, debido a que como ya está comprobado, el estilo de vida sedentario trae como consecuencia un sin número de perjuicios para la salud que pueden notarse, en algunos casos, incluso en el corto plazo.

En el trabajo que presentamos a continuación, llevado a cabo con la colaboración del C.P.N. Orlando Medina, el lector podrá ir sumergiéndose

en la investigación y posterior análisis realizado de las distintas aristas y consideraciones a tener en cuenta, con el fin de poder llegar a una conclusión respecto a la viabilidad del proyecto de inversión.

CAPITULO I

INTRODUCCION

Sumario: 1. Definición de proyecto de inversión; 2. Tipos de proyecto; 3. Componentes; 3.1 Idea; 4. Vending; 4.1 ¿cómo funciona?; 4.2 Historia; 5. Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual.

1-Definición de proyecto de inversión

En forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

Puede haber distintas ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodología con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como puede ser: educación, alimentos, salud, ambiental, cultural.etc.

El proyecto de inversión se puede describir como el plan que se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, podrá producir un bien o servicio útil al ser humano o a la sociedad en general.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegura resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los recursos económicos a la mejor alternativa¹.

Otra definición de proyecto nos dice que se lo puede definir como una formulación de inversiones para producir bienes y servicios con un desarrollo técnico, económico y financiero, determinando la mejor rentabilidad. De la definición surge que:

Inversión: es la erogación que efectúa la empresa previendo su retorno a mediano o largo plazo.

La inversión puede ser en Activo Fijo o en Activo de Trabajo. El primero es estático y el segundo es dinámico.

Son Activo Fijo por ejemplo los bienes de uso (tangibles), cargos diferidos (investigaciones y estudios, ingeniería, gastos de puesta en marcha).

Son Activo de Trabajo por ejemplo los bienes de cambio (stock de materias primas, de producción en proceso, productos terminados), créditos por ventas y disponibilidades mínimas en caja y bancos.

Gasto: es la erogación que retorna a corto plazo, rápidamente, con el producido de la venta del producto.

Según **los bienes y servicios** que produzca tenemos:

-bienes de capital: se adquieren para la producción de otros bienes y servicios, la compra es por razonamiento (se analizan las nuevas tecnologías, el crecimiento del sector, rentabilidad, entre otras) ej.: maquinaria.

-bienes de consumo intermedio: se utilizan como insumos en la producción de otros bienes. Se diferencian en precio y servicio

¹ BACA URBINA, Gabriel-Evaluación de proyectos; 5ta Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México, 2006), pág.2.

-bienes de consumo final: son los que llegan desde la empresa productora hasta el consumidor final sin sufrir transformaciones.

-servicios: puede tratarse de que se brinde servicio a otras empresas o a consumidores finales. El foco está siempre puesto en el agregado de valor. Un mismo servicio puede presentarse de diferentes formas según el consumidor.

2.- Tipos de proyecto

Existen diversas clasificaciones de proyectos. Vamos a mencionar dos:

1°clasificación:

Proyectos institucionales u organizacionales: apuntan por un lado al análisis y diseño de organizaciones nuevas y por otro lado a la reforma de las existentes.

Proyectos sociales: atienden los problemas o necesidades de personas que no pueden resolverlos con sus propios medios. Mejoran el nivel de vida y educativo de la población.

Proyectos económicos o productivos: están orientados a la producción de bienes o servicios, se busca un objetivo económico: la obtención de un beneficio. Pueden tener un beneficio tipo social adicionales.

Pueden ser encarados por el sector público o privado.²

2° clasificación se basa en el objeto de la inversión:

-proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas.

- proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización en una empresa existente. Ej.: ampliación, reemplazo, etc.³

² Proyectos de Inversión, en Internet: www.quinterosnet.com.ar, (enero 2018)

³ SAPAG CHAIN, Nassir- Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación, 2da Edición, Editorial Pearson, (Chile, 2011), pág.21.

Nuestro proyecto de inversión se trata de la creación de un nuevo negocio y está orientado a brindar un servicio del cual obtendríamos beneficios, cumpliendo además con un beneficio social: el cuidado de la salud.

3.- Componentes

Un proyecto de inversión se compone de:

-la idea de lo que se va a hacer, es la respuesta a un problema o necesidad.

-los participantes, beneficiarios o población objetivo:

Los participantes son aquellos asociados al proyecto, eventualmente a su gestión.

Los beneficiarios son aquellos que por la realización del proyecto obtienen una utilidad. Pueden ser directos o indirectos.

-el momento en el tiempo: el proyecto se realiza en un periodo acotado en el futuro. Puede haber riesgo o incertidumbre.

- el lugar: debe reunir todas las condiciones necesarias.

-los recursos indispensables: recursos físicos o materiales, recursos humanos, recursos financieros.

-el resultado: para que un proyecto salga bien es necesario pensar todo antes de comenzar a ejecutarlo.⁴

3.1-Idea

La idea de nuestro proyecto surge de la necesidad principal de “comer, alimentarse “que tienen las personas que se encuentran en su jornada laboral, la cual puede ser de 5, seis o hasta de 12 hs corridas. Esa necesidad relacionada al deseo actual de alimentarse cada vez mejor y con

⁴ Proyectos de Inversión, en Internet: www.quinterosnet.com.ar diapositivas (enero 2018).

el objetivo de lograr una salud óptima tanto física como mental, nos plantea atender esta demanda ya que consideramos que las personas muchas veces no se ven satisfechas a la hora de elegir qué comer durante las horas que pasan en el trabajo ya sea que las opciones son pocas o en algunos casos nulas. En este sentido consideramos que las personas con patologías alimenticias particulares o aquellas que solo desean llevar una dieta saludable, cuidando la calidad de los alimentos que consumen, tendrían una opción práctica y económica a través de nuestro servicio vending, el cual detallaremos en el siguiente apartado.

Dado este contexto, proponemos el vending como canal de acceso a una alimentación saludable que brinda: comodidad, disponibilidad, y productos de calidad exclusivamente pensados para el cuidado de la salud.

El vending nos permite desarrollar un negocio con un mínimo de inversión, el tiempo que se requiere para su ejecución y mantenimiento es menor comparado a otros tipos de negocio. Es de fácil uso para el público en general y su disponibilidad es total, es decir, durante toda la jornada laboral.

4.-Vending

El vending es la venta de productos a través de máquinas automáticas. Simplemente introduciendo monedas, billetes, fichas o tarjetas y pulsando un botón o girando una perilla obtenemos la mercancía seleccionada. Nació para satisfacer la necesidad del hombre de adquirir todo tipo de artículos en las mejores condiciones de higiene y calidad, en cualquier horario y lo más pronto posible. El tener una o más máquinas vending, implica el tener un vendedor las 24 horas del día los 365 días del año.⁵

⁵ Consultas a base de información, en Internet: www.marketingvending.com (10/01/2018).

4.1 -¿Cómo funciona?

Como mencionamos anteriormente el servicio de vending se caracteriza por la practicidad y disponibilidad 100% de los productos gracias a la tecnología aplicada actualmente a las maquinas expendedoras.

Las máquinas expendedoras pueden ser:

Mecánicas: aquellas en que todo su funcionamiento es mecánico, sin intervención de ningún mecanismo eléctrico o electrónico. Son máquinas sencillas, prácticamente en desuso por las limitaciones que presentan.

Electrónicas: cuentan con componentes electrónicos para su funcionamiento y necesitan de energía eléctrica.

A su vez pueden clasificarse en máquinas productoras: donde, para lograr el producto requerido por el cliente, la máquina debe realizar un proceso de producción, como por ejemplo las máquinas expendedoras de café; por otro lado, se encuentran las máquinas expendedoras propiamente dichas donde el producto se expende tal cual como se ingresó a la máquina, sin modificaciones del mismo.

En nuestro proyecto utilizaremos maquinas electrónicas expendedoras únicamente. El cliente para poder obtener el producto ingresa fichas y a través de un código (cada producto se identifica con un código específico y claramente visible) selecciona lo que desea consumir.

Imagen 1.1: Máquinas vending electrónicas



Fuente: Imagen extraída de Internet, (enero 2018).

4.2-Historia del Vending

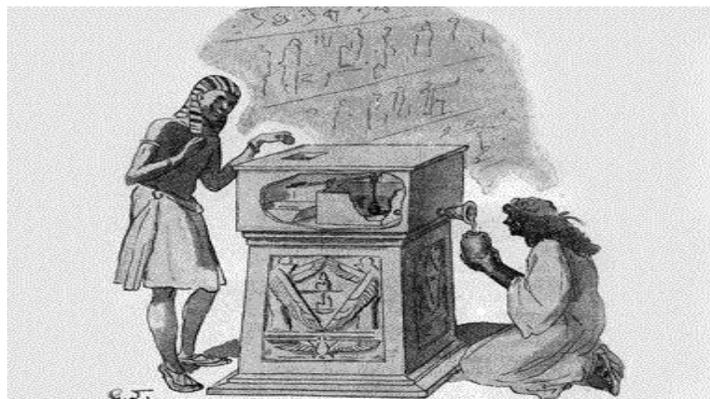
El vending se originó en Egipto, en año 215 Antes de Cristo, para dispensar agua bendita en los templos sagrados de Tebas y al alto Egipto.

Cronología:

- ❖ **AC 215-** Despachadora de agua bendita en los templos de Egipto.
- ❖ **DC 1076-** Despachadora de lápices, fabricado por los chinos.
- ❖ **1700-** Despachadora de cajas de tabaco en las tabernas inglesas.
- ❖ **1886-** Aparición de las primeras fábricas de Máquinas Vending en EE.UU.
- ❖ **1887-** Adam´s instala las primeras Máquinas Vending de chicles, en los trenes de Nueva York.
- ❖ **1902-** Se abre en Philadelphia el primer restaurante con máquinas vending.
- ❖ **1905-** El correo de EE.UU. inicia la venta de estampillas a través de Máquinas Vending.
- ❖ **1920-** Aparece la primera Máquina de Venta de Cigarrillos.
- ❖ **1930-** Se inicia la venta de bebidas gaseosas embotelladas, enfriadas con hielo.
- ❖ **1950-** Hace su aparición la primera máquina refrigerada de venta de sándwiches.
- ❖ **1960-** Se instalan en los bancos del mundo las primeras máquinas que cambian billetes por monedas.

- ❖ **1980-** Los componentes electrónicos empiezan a ser instalados en las máquinas.
- ❖ **1985-** Las máquinas aceptan como medio de pago tarjetas de Crédito y Débito.
- ❖ **1986** Celebración de los 100 años del vending en los EE.UU.
- ❖ **1992** Se concreta la primera transferencia de datos electrónica entre una Máquina Vending y las oficinas, solicitando ésta reposición de stock.

Imagen 1.2: Despachadora de agua bendita en los templos de Egipto.



Fuente: Imagen extraída de Internet, (enero 2018)

Imagen 1.3: Primeras máquinas expendedoras de frutas



Fuente: Imagen extraída de Internet, (enero 2018)

Imagen 1.4: Máquinas expendedoras de frutas actuales



Fuente: Imágenes extraídas de Internet, (enero 2018).

5.- Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual

Después de que en la segunda mitad del siglo pasado se disparó la demanda de productos procesados cuya prestaciones apuntaban a comer sabroso y sin perder tiempo, sostenida por el surgimiento de cada vez más empresas dedicadas a la industria de snacks y comidas rápidas, y de las consecuencias que ese estilo de vida provocó en la salud de las personas que consumían esos productos (obesidad, diabetes, depresión, problemas cardiovasculares, de metabolismo, trastornos de comportamiento, etc.) en el corto plazo, comenzó a surgir una especie de filosofía de la alimentación saludable, que no sólo se concentra en la comida en sí misma, sino que se complementa con una actividad física regular y el afecto al propio cuerpo.

Esta filosofía de alimentación saludable apareció a principios de la década del 2000, tomó mayor relevancia a partir de 2013, con el boom de las redes sociales y actualmente se encuentra en auge, donde constantemente

aparecen nuevas dietas y maneras de adoptar en estilo de vida saludable donde la alimentación es la base de todo.

La alimentación saludable, podría decirse que es la evolución natural de los hábitos alimenticios, que se sostiene y se expande debido al cambio cultural de la sociedad, producto esto, de los grandes volúmenes de información y contenido que existe en internet y las redes sociales. Ahora los consumidores buscan leer las etiquetas de los alimentos que consumen, poniendo atención a las calorías, proporción de macronutrientes (grasas, hidratos de carbono y proteínas) y micronutrientes (vitaminas y minerales) que ingieren en cada comida, priorizando aquellos con mayor nivel nutricional y mayor calidad, buscan alimentos frescos, libres de conservantes y colorantes, por encima de aquellos productos muy procesados en su elaboración. Consumen mayor cantidad y variedad de frutas, verduras y hortalizas, al igual que huevos y carnes magras, cereales y semillas en todas sus comidas, desde el desayuno, hasta la cena, incluidos los snacks y tentempiés entre comidas, en desmedro de productos panificados, embutidos, entre otros, que poseen altos índices de e azúcares, grasas y sodio.

El éxito de esta tendencia de alimentación que invade tanto a hombres como a mujeres sin discriminar por rangos de edad, se explica porque sus resultados se pueden apreciar en el corto plazo, apenas unas después de comenzar a ejecutarlos, y los resultados se ven tanto por dentro ya que a nivel psicológico mejora el estado de ánimo, la autoestima, y la confianza en uno mismo; como por fuera, a nivel físico aumenta la energía vital, disminuyen las jaquecas, se logra una pérdida de peso, disminuye el colesterol malo y se restablece la presión arterial. Todo esto, sin consecuencias ni efectos secundarios, por lo que promete que la alimentación saludable llegó a la sociedad para quedarse.

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

Sumario. 1. Concepto; 2. Mercado proveedor; 3. Mercado consumidor. 3.1. Estimación de demanda y encuesta; 4. Mercado competidor; 4.1. Análisis FODA; 4.2. Análisis PESTEL; 4.3. Análisis de la rivalidad ampliada de Porter; 4.4. Ventaja competitiva; 4.5 Estrategia de posicionamiento; 5. Marketing mix

1.-Concepto: El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca del mercado. Sus usos incluyen ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse.

El estudio de mercado constituye una fuente de información de suma importancia tanto para estimar la demanda como para proyectar los costos y definir precios. Para una correcta formulación y preparación del proyecto deben considerarse 4 estudios de mercado: el del proveedor, competidor, distribuidor y consumidor. Cada uno de ellos proporciona una gran cantidad de información útil para evaluar proyecto.

2.-Mercado proveedor. Es el conjunto de empresas que en el futuro proveerán insumos, es compartido con la competencia. Para estudiar el mercado proveedor se deben tener en cuenta 3 aspectos generales:

Precio: el precio de los insumos determinara una parte de los costos del proyecto e influirá en el monto de las inversiones tanto en el activo fijo como en el capital operativo.

Disponibilidad: la disponibilidad de los insumos se deduce del estudio de la existencia de capacidad productiva en toda la cadena de abastecimiento y determinara el costo al cual podrá adquirirlo el proyecto.

Calidad: la determinación de la calidad de los insumos es un factor fundamental para calcular el costo. Generalmente se considera el concepto de calidad como sinónimo de bueno. En el estudio de proyecto la calidad se asocia con estándares de requerimientos basados en las especificaciones técnicas de los insumos. No se deberá optar por una calidad superior a la requerida ni por una inferior.

En la selección de un proveedor se podrán considerar otras variables como por ejemplo la perecibilidad de la materia prima, la accesibilidad al crédito, etc.

Para nuestro proyecto el mercado proveedor estará constituido por:

- Proveedor de máquinas expendedoras de snack: cabe mencionar que actualmente no existe en mercado local proveedor de maquinas expendedoras de snack, razón por la cual optamos por adquirirlas en Buenos Aires, a la empresa TRANSMAQ S.R.L., la cual las fabrica, distribuye y brinda los servicios de instalación y post venta (técnico, y de mantenimiento);
- Proveedores de frutas frescas: entre la gran oferta de proveedores locales, hacemos nuestra elección en función a la calidad de la

materia prima, la proximidad del proveedor a nuestras instalaciones y además a un precio diferencial (El Edén - Mercado del Norte).

- Proveedores de frutos secos, semillas e insumos alimenticios: para el abastecimiento de estos insumos, se utilizarán distintas opciones en función a las conveniencias tanto en tiempos de entrega, disponibilidad y de costos (productores locales– mercadolibre.com – negocios especializados del rubro (Semillería AGRIMPEX S.R.L., Semillería MAIPU).

- Proveedores de packaging: definidos los criterios de NUTRIVENDING en cuanto a calidad del producto, funcionalidad, costos y disponibilidad de los mismos, se realizó la búsqueda y se escogió a la firma PACKING ENVASES S.R.L. porque es la que mejor cumple con los requisitos establecidos para llevar a cabo el proyecto.

- Proveedores de equipamientos de cocina y mobiliario de oficina: optamos por la empresa “OSCAR BARBIERI S.A.” porque cubre la mayoría de las necesidades de insumos que necesita la empresa, tanto para el área de fábrica como para el área administrativa, además allí es donde encontramos el mejor equilibrio entre precio y financiamiento, además de ser un negocios que cuenta con un marcado reconocimiento en el mercado local. Algunos accesorios de cocinase van a adquirir a través de Mercado libre.

Todos los servicios básicos y necesarios para poder llevar a cabo el proceso productivo, es decir, energía eléctrica, agua, gas, y telecomunicaciones, serán provistos mediante el alquiler de un departamento que tendrá una ubicación próxima a la zona de distribución.

3.- Mercado consumidor

El perfil de los clientes potenciales se caracteriza por trabajar en instituciones de medio y de gran tamaño (siempre mayor a 80 trabajadores por punto de venta), los cuales tienen una jornada laboral de entre 5 y 8 horas diarias, en promedio, y no pueden salir de las instalaciones laborales para poder efectuar alguna pequeña compra de refrigerio.

Identificación del área de mercado: El mercado al cual va dirigida la oferta de NUTRIVENDING S.R.L., lo constituyen trabajadores de instituciones de servicios, quienes priorizan la calidad de los alimentos que consumen, antes que su precio, además se caracterizan por pasar la mayor parte de la jornada laboral sentados, poseen un nivel educativo medio-alto, y en su mayoría poseen ingresos algo superior a la media del mercado laboral.

3.1.-Estimación de demanda y encuesta

Teniendo en cuenta que el servicio de vending de snacks saludables es algo totalmente nuevo en la provincia de Tucumán, que no existe competencia directa actualmente de donde poder hacer un estudio para estimar la demanda, y con el objetivo de poder realizar un pronóstico lo más acertado posible respecto a la demanda de productos que ofrecerá la firma NUTRIVENDING S.R.L., se efectuaron encuestas. Las investigaciones por encuestas son las más eficientes para obtener un primer contacto con la realidad.

Para dirigirse al mercado objetivo, se formuló un cuestionario de 8 preguntas de opción múltiple. Se realizaron un total de 30 encuestas en el mercado objetivo, el cual está formado por personas de entre 25 y 55 años de edad aproximadamente, que trabajan jornada completa en instituciones ubicadas en el microcentro de San Miguel de Tucumán(Gasnor S.A,

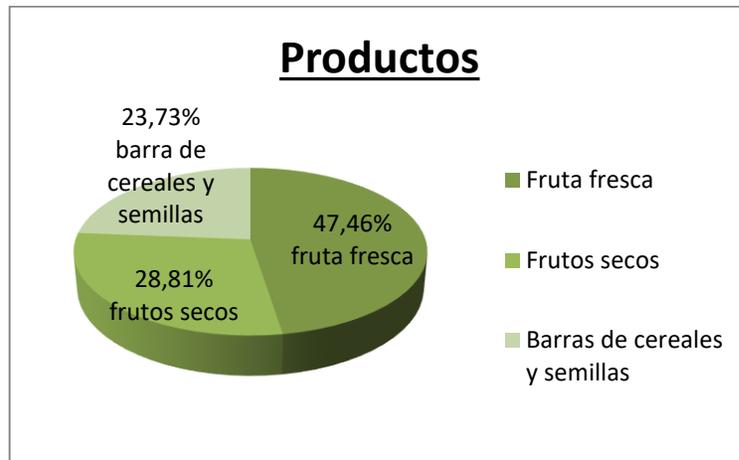
Dirección General de Rentas y Call center ubicado en calle Junín, con planteles de empleados de aproximadamente 150,450y 350 trabajadores respectivamente) y cuya política es que el personal no puede abandonar las instalaciones laborales hasta haber cumplido su jornada diaria, por lo que el trabajador está imposibilitado de salir para comprar algún refrigerio. Dicha encuesta se realizó durante el mes de noviembre de 2017 (*Ver Apéndice N°1: Modelo de encuesta*).

De los resultados obtenidos de las encuestas podemos concluir que:

➤ Del total de encuestados, surge que el 60% consume snack en horarios de trabajo, no obstante, cabe mencionar que el 100% de los encuestados desearía consumir snacks saludables durante la jornada laboral.

➤ Entre las opciones de snack que propusimos (fruta fresca, mix de frutos secos y barras de semillas y golosinas saludables), sorprende que los encuestados destaquen como “muy preferido” a la fruta fresca, con el 47,46% del total, en comparación con los frutos secos (28,81%) y con las golosinas saludables (23,73% del total).

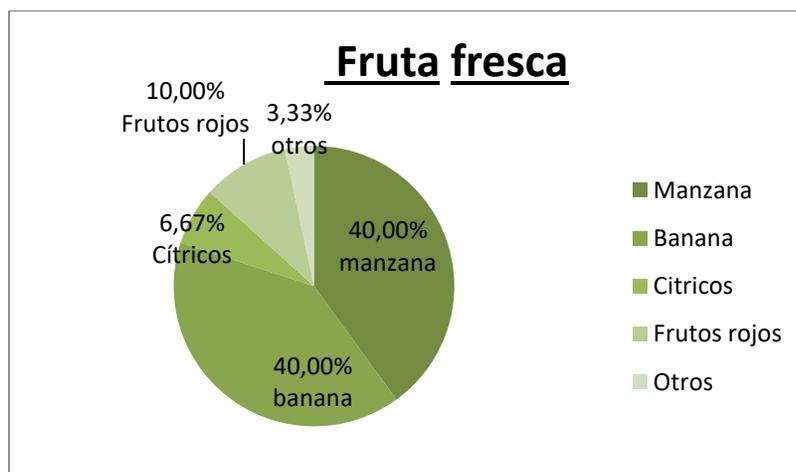
Gráfico 2.1: Resultado de encuesta, snack preferido.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

➤ Dentro de la categoría de fruta fresca, la manzana y la banana se posicionan entre los favoritos de los encuestados, en igual proporción (40% cada uno, del total de la categoría frutas frescas). Un poco más atrás quedan los frutos rojos y los cítricos, con el 10% y el 6,7% del total, respectivamente. A los encuestados se les pidió que manifiesten que otra fruta les gustaría poder consumir en el horario laboral, a lo que respondieron peras, uvas y duraznos, los cuales representan el otro 3,3% del total.

Grafico 2.2: Resultado de encuestas, fruta preferida



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

➤ Respecto a los frutos secos, realizamos un análisis de los frutos secos que más se consumen en Argentina y en función a ellos, elaboramos nuestra oferta de la siguiente manera:

-Mix tropical: almendras, kiwi deshidratado, coco en escamas y ananá deshidratado;

-Mix clásico: maní tostado y pelado, pasas de uva negra, copos de maíz tostados sin azúcar y semillas de girasol.

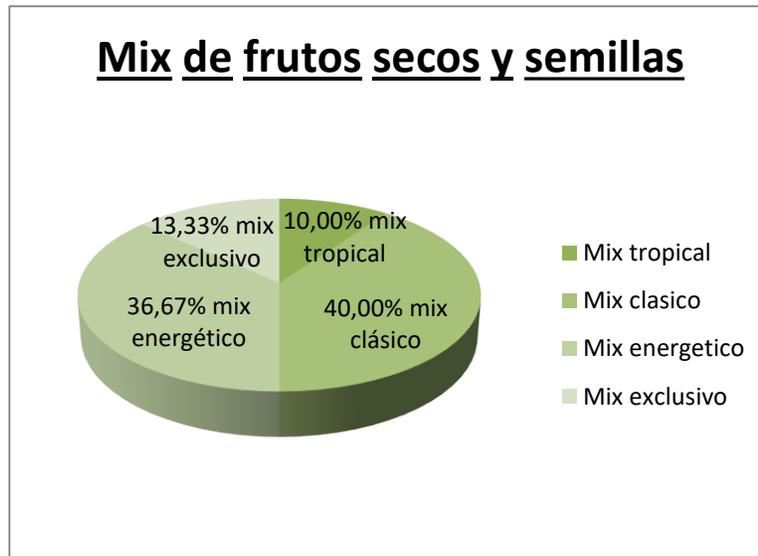
-Mix energético: nueces peladas, pasas de uva, dips de banana deshidratada y castañas tostadas sin sal.

-Mix exclusivo: pistachos, dips de kiwi deshidratado, castañas tostadas sin sal y jengibre en láminas.

A continuación se les solicitó a los encuestados que elijan entre los propuestos, los que más se ajusten a sus gustos y el resultado que se obtuvo fue que el más elegido es el mix clásico, seguido de cerca por el mix energético, con el 40% y el 36.67% del total respectivamente. Bastante más

atrás quedan el mix exclusivo y el mix tropical, con el 13.33% y 10% del total, respectivamente.

Gráfico 2.3: Resultado de encuestas, mix preferido

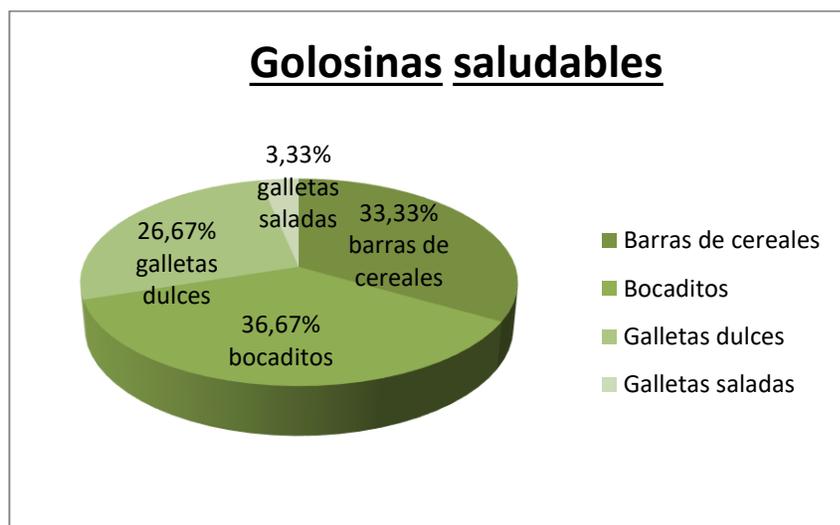


Fuente: Elaboración propia en base a encuesta.

Por último, dentro de la línea de golosinas saludables, analizando la oferta de productos actuales en el mercado y consultando con familiares y amigos, que llevan algún tipo de dieta específica, por razones de salud, vimos la oportunidad de elaborar productos que actualmente no existen, son difíciles de conseguir en el mercado o que no cumplen, en su totalidad, con las expectativas del cliente. Para conocer más al respecto, en la encuesta consultamos respecto a qué tipo de golosinas/snack saludables consumen o les gustaría consumir a nuestros potenciales clientes. De la misma, se puede observar que la golosina preferida por los clientes potenciales son los bocaditos y bombones de frutos secos y semillas, con el 36,67% del total de la respectiva categoría, al que le siguen de cerca las barras de cereales y semillas, con un 33,33% del total. Un poco más atrás, quedan las galletas dulces con el 26,67% de las preferencias. Cabe mencionar que en la citada

encuesta también se incluyó la opción “galletas saladas”, la cual no es nada popular, solo la eligió el 3,33% de los consumidores potenciales, razón por la cual, de momento, descartamos la inclusión de este tipo de producto en nuestra oferta de alimentos.

Gráfico 2.4: Resultado encuestas, golosina preferida.



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Luego de analizar las encuestas, se procedió a estimar la demanda que tendrá la firma con las siguientes observaciones:

- El volumen de la demanda total mensual es de aproximadamente 6786 unidades teniendo en cuenta que la frecuencia de consumo por persona, se estima en 3 consumos por semana. Este total surge de multiplicar la cantidad total de empleados por el porcentaje de empleados que efectivamente consumiría snacks saludables durante la jornada laboral(60% del total) y por la frecuencia(3 veces por semana), es decir:

$(150+450+350)*0.60*3*4=6840$; a éste último importe le deducimos **54** unidades que corresponden a personas que prefieren galletas saladas

como snacks ya que no vamos a comercializarlas, obteniendo así: $6786-54=6786$.

Cabe aclarar que las 54 unidades surgen del siguiente cálculo: $6840*0.2373*0.033=54$; dónde el 23.73% representa el porcentaje que prefiere golosinas saludables y el 3.33% corresponde al porcentaje que dentro del rubro golosinas saludables, prefiere las galletas saladas.

- El número de unidades que se estiman vender en el primer año de actividad de Nutrivending S.R.L es de 81432 anual, de las cuales 38964 unidades son de fruta fresca, 23640 unidades corresponden a mix de frutos secos y 18828 unidades vendidas serian de golosinas saludables.

- La proyección para los años subsiguientes se estima en un crecimiento de 20% anual.

- La reposición es diaria, lo que implica reposición de mercadería faltante y reemplazo de mercadería deteriorada por nueva.

- Los factores que inciden en el crecimiento de la demanda son el mayor acceso a la información que tienen los consumidores, respecto a los beneficios para la salud física y psíquica que implica llevar una dieta equilibrada, previniendo múltiples riesgos de enfermedades. Otro factor que influye en el crecimiento del mercado es la tendencia mundial del fitness que está en alza, el cual se puede describir como una filosofía de vida que se sostiene en dos pilares fundamentales, el hacer ejercicio en forma periódica, y en el alimentarse de manera natural y consciente evitando la ingesta de productos procesados, para evitar el daño al metabolismo, el aumento de peso y de grasa corporal en el cuerpo.

4.-Mercado competidor

El estudio del mercado competidor tiene la doble finalidad de permitir al evaluador conocer el funcionamiento de empresas similares a las

que se instalarían con el proyecto y de ayudarlo a definir una estrategia comercial competitiva con ellos.

A continuación aplicaremos el análisis de distintas herramientas para analizar la competitividad de nuestro proyecto:

- Análisis FODA.
- Análisis PESTEL.
- Análisis de la rivalidad ampliada de Porter.
- Ventaja competitiva.
- Estrategia de posicionamiento.

4.1.-Análisis FODA

.El análisis FODA es el análisis de las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y debilidades en el mercado y, su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el entorno en donde se desenvuelve.

Al analizar las variables internas:

- FORTALEZAS:

1. Flexibilidad respecto a la oferta de productos.
2. Calidad de servicio de los proveedores.
3. Practicidad en cuanto al servicio.

- DEBILIDADES

1. Al dirigirnos a un nicho de mercado, nuestra demanda no es de rápido crecimiento en el corto plazo.
2. Se trabaja con productos perecederos.
3. Costos de aprendizaje/experiencia.

Al analizar el ambiente externo al proyecto destacamos:

- OPORTUNIDADES

1. Cubrir una demanda existente e insatisfecha.
2. No existen, actualmente, competidores directos.
3. Aprovechar la tecnología de las máquinas expendedoras para facilitar la compra de los productos que comercializamos.

- AMENAZAS

1. Problemas climáticos que afecten a las materias primas que utilizamos en los productos que comercializamos produciendo escasez de los mismos y aumento de precios.
2. Barreras de entrada bajas, lo que puede tentar a nuevos competidores a entrar en el mercado.
3. Dificultad para conseguir repuestos con rapidez dado que no hay disponibilidad en el mercado local.

4.2.-Análisis PESTEL

Análisis PESTEL O PESTLE es un instrumento de planificación estratégica para definir el macro entorno de la empresa. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la organización. A continuación aplicamos esta herramienta para analizar el entorno de nuestra empresa:

 POLITICO: actualmente tanto a nivel nacional como provincial, las políticas impartidas están enfocadas al plano social y a la reactivación económica, la cual muestra apenas, leves indicios de mejoría. No obstante es importante mencionar que comenzaron a trazarse las bases para una reforma tributaria integral a nivel nacional, que prometen, será más amigable con las empresas, con el objetivo de volverlas más competitivas y estimular las inversiones de capitales extranjeros. Teniendo en cuenta que

no estamos muy lejos de entrar en año electoral tanto a nivel provincial como nacional, se espera que en el corto plazo se anuncie un paquete de medidas que favorezcan a la actividad productiva.

 **ECONOMICO:** si bien el país viene de varios años de elevada inflación, en los últimos tiempos se pudo observar un descenso de la misma, por lo que se están tomando medidas con la intención de seguir en esa tendencia. Asimismo, el dólar se mantiene estable, en términos generales, lo que permite a las empresas proyectar en el mediano plazo, sus estrategias, teniendo en cuenta los costos, los cuales en su mayoría están atados a la evolución de la divisa norteamericana. Estos dos indicadores, junto con los índices de producción, que comienzan a subir, permiten presumir que la economía seguirá con la tendencia de mejorar lentamente o en el peor de los casos, seguirá estable, por lo que es posible proyectar la actividad en el mediano plazo.

 **SOCIAL:** en la era de la información, la sociedad actual mundial, está mucho más informada que hace apenas 5 años atrás, de la cual no está exenta nuestro país, y eso provoca un cambio de hábitos en los consumidores, con el fin único de mejorar el bienestar y calidad de vida a través de los hábitos, entre ellos, el alimenticio, el cual está comprobado, es el responsable, del 70% de los resultados que se obtienen en el cuidado de la salud. Nuestra firma apunta a ese público objetivo, el que se ocupa de su bienestar, ofreciéndoles productos de calidad e información de lo que consumen. La tendencia mundial apunta a un mayor compromiso de con la calidad de vida, donde la alimentación es el pilar fundamental, pues “somos lo que comemos”.

 **TECNOLOGICO:** actualmente se está presenciando un aumento en el uso de la tecnología, en todos los campos, también en el relacionado a los alimentos, por lo que se puede apreciar que las personas están familiarizadas con el uso de aparatos electrónicos, lo que sugiere que

el uso de máquinas vending en nuestro caso, no será un mayor problema para el consumidor. Cabe mencionar que en el futuro, nuestra empresa tiene proyectado implementar tecnología en las máquinas, a fin de poder estudiar los gustos y preferencias de nuestro público objetivo.

LEGAL: en el corto plazo, se espera que haya gran cambio en el marco legal del país, debido a las reformas tanto tributario como laboral que se están gestando y que prometen ver la luz en el corto plazo, a fin de incentivar la producción y la reactivación económica en el país. Otro aspecto a mencionar es que actualmente no existe una ley que regule la actividad vending en el país, por lo que nuestra empresa apelará a las buenas prácticas empresarias, los controles pertinentes que existan, siempre enfocados a cuidar al cliente brindándole seguridad y calidad en los productos que produce nuestra empresa.

4.3.- Análisis de la rivalidad ampliada de Porter

La noción de rivalidad ampliada se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí se encuentre sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores.

- **Amenazas de nuevos competidores.**

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. La importancia de esta amenaza depende de la altura de las barreras de entradas y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial.

En nuestro proyecto las barreras de entradas están dadas por:

El acceso a los canales de distribución: al ocupar un espacio dentro de un establecimiento aseguramos la exclusividad por el tiempo que dure el contrato, lo que hace difícil que la competencia pueda acceder a ese mismo punto de venta.

Necesidades de capital: si bien las necesidades de capital no son elevadas, se requiere de una inversión mayor a la de nuestro proyecto para alcanzar notoriedad.

Costo de transferencia: respecto a que el producto está a disposición del cliente en el momento que éste lo desee sin tener que salir del establecimiento ya que en caso de que decida comprar a la competencia, debe interrumpir su labor y salir del área de trabajo.

- **Amenaza de productos sustitutos:**

Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Los precios de los productos sustitutos imponen un techo al precio que las empresas pueden cobrar. La identificación de los productos sustitutos no es siempre evidente.

En referencia a nuestro proyecto, existen diversos productos sustitutos que se consiguen en kioscos, verdulerías y supermercados, pero la ventaja comparativa es que nosotros contamos con la máquina ubicada dentro del establecimiento laboral, logrando una cercanía y disponibilidad que los sustitutos no poseen.

En cuanto al precio, los sustitutos no brindan una ventaja significativa que justifique adquirir el producto por otros canales.

- **Poder de negociación de los clientes**

En nuestro proyecto el poder de negociación de los clientes es escaso ya que:

A pesar de que los clientes están concentrados en un área determinada, cada uno realiza pequeñas compras diarias.

Los productos comprados por el cliente no representan un elevado gasto dentro de su presupuesto.

Los clientes no representan una amenaza de integración hacia el origen ni son potenciales competidores.

El cliente no dispone de información sobre la demanda, precios reales de mercado y costos del proveedor.

El costo de cambio de proveedor sería alto para el cliente ya que implicaría salir del establecimiento laboral.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Respecto de los proveedores de la maquina consideramos que su poder de negociación es elevado dado que:

- el producto es un medio importante para nuestro proyecto.

- La empresa no es un cliente importante para el proveedor

- No existe una gran oferta de proveedores

- Respecto a los proveedores de frutas frescas y frutos secos, su poder de negociación es escaso ya que:

- Existen muchos proveedores en el mercado local.

- Los costos de transferencia son bajos.

- **Actuales competidores**

Al momento de realizar el proyecto, no existen competidores directos en el sector, ya que las únicas máquinas expendedoras con presencia en el mercado local, actualmente, son las expendedoras de café.

4.4.-Ventaja competitiva

El concepto de ventaja competitiva se refiere a las características o atributos que posee un producto o marca que le da una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Esta característica o atributo puede ser de naturaleza variada y referirse a:

- Al mismo producto (producto base)
- A los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, ó
- A las modalidades de producción, de distribución o de venta propios del producto o de la empresa.

Esta superioridad es relativa y establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto mercado o segmento.

En nuestro proyecto, la ventaja competitiva es externa ya que se apoya en las cualidades del servicio, que brinda un mayor valor para el cliente, ofreciendo un servicio nuevo (máquina de snack nutritivos en el trabajo), con productos de calidad y exclusivos. Esta ventaja competitiva externa, nos aporta un “poder de mercado” aumentado con el cual la firma puede establecer un precio algo superior al de mercado.

Cualidades del servicio:

- Novedad: cubriendo una demanda actualmente insatisfecha tanto en lo referido a la distribución (como llega el producto al cliente) como en el producto ofrecido.
- Comodidad: tanto para el empleador, ya que el servicio evita el tiempo ocioso que implica salir a buscar alimentos fuera del establecimiento laboral, como para el cliente que puede obtener el producto sin interrumpir su trabajo.

- Exclusividad de producto: dentro de los snacks saludables, destacamos los de elaboración propia (barras, bocaditos y galletas) que se comercializan solamente mediante este canal.
- Disponibilidad: la maquina está disponible todo el día, independientemente de cuanto dure la jornada laboral.
- Múltiples opciones de pago: la maquina ofrece la posibilidad de pagar con fichas, tarjetas de débito/crédito.
- Autoservicio: el cliente no necesita ser atendido por una persona, ya que el uso de la maquina es muy sencillo.

4.5.- Estrategia de posicionamiento

Una vez definida la ventaja competitiva de nuestro proyecto, estamos en condiciones de establecer la estrategia de posicionamiento que adoptará la firma para ubicarse en el mercado. Dicha estrategia será la concentración o del especialista, ya que nos enfocamos en la necesidades del segmento particular de compradores (que son los trabajadores de instituciones medianas y grandes que no pueden abandonar las instalaciones laborales durante la jornada de trabajo), sin pretender dirigirnos a todo el mercado. Nuestro objetivo será adjudicarnos ese mercado-objetivo restringido y satisfacer las necesidades propias de ese segmento, mejor que los competidores. Con esta estrategia apuntamos a obtener cuota de mercado alta dentro del segmento elegido.

5.- Marketing mix

Es el conjunto de herramientas de *marketing* que son controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para obtener la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de *marketing* consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Forma parte del denominado “*marketing operativo*”:

A) Producto/ servicio: es aquel elemento, a través del cual se concreta una oportunidad de satisfacer una necesidad de los consumidores; se busca responder a lo que los consumidores han comunicado que desean.

En el caso de NUTRIVENDING S.R.L., el servicio que brinda es algo nuevo, que no existe en el mercado local y que satisface la necesidad de refrigerio durante la jornada laboral a la vez que satisface la necesidad del consumo de alimentos de calidad, desde el punto de vista nutricional, que influye, en el largo plazo, en la calidad de vida del consumidor. Es fundamental el seguimiento de las características del servicio valoradas y no valoradas por los clientes, así como también debe haber coherencia entre los atributos del producto/servicio con los restantes elementos del marketing mix.

B) Precio: es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto o servicio. El precio es determinante del nivel de demanda y la rentabilidad de la organización. Los determinantes del precio son las influencias del mercado, como la capacidad de compra del cliente y el precio de la competencia. Otra cuestión a tener en cuenta es que las decisiones en materia de precio deben ser coherentes con las decisiones de posicionamiento y los restantes elementos del marketing mix.

El precio de venta de los productos que ofrece nuestra firma, se obtuvieron en base a un estudio de mercado de los productos sustitutos o similares a los que ofrecerá la empresa (donde se analizó precio, cantidad de producto por envase y calidad nutricional de los mismos), y posteriormente se procedió a formular encuestas, las cuales se realizaron en organizaciones con consumidores potenciales, ya que la firma partió de la premisa de cuánto es lo que está dispuesto a pagar el cliente por determinado producto, es decir, desde la óptica de ofrecerlo que el mercado necesita a precios competitivos y no al revés, es decir, no en función a los costos de la empresa y fijación de precios netamente en base a los costos.

Desde el punto de vista de la demanda, es importante el análisis de la sensibilidad al precio del servicio prestado por la empresa. Cuando los clientes son menos sensibles al precio, el mismo puede ser mayor (lo que se denomina “mayor poder de mercado”). En este sentido, ya que la firma tiene exclusividad comercial dentro de cada institución en la que está presente, adquiere cierto poder de mercado con respecto a los clientes.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el apartado anterior, el resultado que arrojaron las encuestas y el análisis de costos, establecemos los siguientes precios para cada producto:

Tabla 2.1: Precios por unidad de fruta

Frutas	Precio
Bananas	\$10,00
Manzanas	\$10,00
Frutos rojos	\$20,00
Cítricos	\$10,00
Peras	\$15,00
Duraznos	\$15,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.2: Precio por cada mix

Mix	Precio
Tropical	\$30,00
Clásico	\$25,00
Enérgico	\$25,00
Exclusivo	\$30,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.3: Precio por cada golosina saludable

Golosinas saludables	Precio
Barras de semillas	\$15,00
Bocaditos de frutos secos	\$20,00
Galletas choco-nuez	\$25,00

Fuente: Elaboración propia

C) Promoción: son las actividades que comunican las ventajas del producto/servicio y persuaden a los clientes meta que lo compren/consuman.

En cuanto a la publicidad, si bien es un servicio nuevo, éste está enfocado a un nicho de mercado, por lo que la firma no tiene contemplado, en principio, realizar erogaciones significativas en cuanto a publicidad. Además, la empresa no apunta a atender a todo el mercado, sino que se enfocará en atender a unas pocas empresas seleccionadas particularmente, a las que se dedicará en forma exclusiva.

D) Plaza o distribución: incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto/servicio esté a disposición de los consumidores meta. Respecto a la distribución, ésta constituye el *core business*⁶, el corazón del negocio de la firma, por lo tanto, es ella la única que realiza la distribución, no utiliza intermediarios de ningún tipo. La misma será mediante el aprovisionamiento diario (de lunes a viernes) a través de la reposición de los snacks saludables, en las máquinas expendedoras, ubicadas en los puntos de venta que tiene la firma.

La cobertura geográfica del mercado consumidor será en el centro de la ciudad de San Miguel de Tucumán, con énfasis en el microcentro.

⁶ Es el conjunto de actividades generadoras de riqueza y entorno a las cuales se estructura la empresa. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN, Cuadernillo de casos 1° parcial, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2014)

CAPITULO III

ESTUDIO TECNICO

Sumario: 1. Estudio técnico; 2. Necesidades de materia prima; 3. Proceso de producción; 4. Maquinarias y equipos; 5. Edificios e instalaciones; 6. Rodados.

1.-Estudio Técnico

Su propósito es determinar las condiciones técnicas de realización del proyecto (materias primas, energía, mano de obra, etc.), con el objeto de proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación del emprendimiento. Tiene por finalidad determinar la viabilidad técnica del proyecto a un precio razonable. En este estudio se incluyen, entre las cuestiones más importantes, los aspectos de ingeniería del proyecto (ya sea la producción física de un bien o la prestación de un servicio), el tamaño del negocio, la localización más apropiada para el proyecto y la distribución de los equipos y las personas dentro del negocio.

2.-Necesidades de materia prima:

Las materias primas necesarias para la elaboración de los productos que ofrecerá la firma NUTRIVENDING S.R.L. son:

➤ para las frutas frescas: manzanas, bananas, naranjas, arándanos, moras, frutillas, frambuesas, peras, y duraznos y envases plásticos;

➤ para la elaboración de los mix de frutos secos y semillas se necesitarán: pistachos, castañas de cajú, jengibre en láminas, kiwi deshidratado, nueces, pasas de uva rubias, pasas de uva morochas sin semillas, chips de banana deshidratada, copos de maíz, maní tostado y pelado, semillas de girasol sin sal, coco en escamas, almendras y ananá deshidratado y bolsas zipper;

➤ los ingredientes necesarios para la elaboración de nuestras golosinas saludables artesanales son: sésamo, lino, semillas de girasol, canela, sal, miel, nueces, almendras, pasas, cáscara de naranjas, manteca de maní, manteca de almendras, huevos, stevia en polvo, cacao en polvo, harina de almendras, bolsas plásticos.

Cabe mencionar que los insumos de materias primas detallados arriba pueden sufrir modificaciones en el futuro, debido a que la política de la firma es ir incorporando nuevos productos en función a las respuestas y gustos del mercado objetivo.

Como ya se mencionó antes, los estándares de peso para cada tipo de producto son de 150 gramos para la línea de frutas frescas, 60 gramos para la línea de mix de frutos secos y semillas, y dentro de la categoría de golosinas saludables, las barras se presentarán en porciones de 28 gramos, y las galletas dulces en porciones de 60 gramos aproximadamente (*Ver Apéndice N°2: Tabla de información nutricional*).

Se realizarán dos compras por semana, los días lunes y miércoles. En caso de aumentar la demanda dispondremos de los días jueves para abastecerla. La fruta fresca será adquirida en el mercado del norte ubicado en calle Maipú y Mendoza de San Miguel de Tucumán.

Los frutos secos y la materia prima para la elaboración de golosinas saludables serán adquiridos en mercado libre, semillería AGRIMPEX SRL y semillería Maipú.

3.- Proceso de producción:

Respecto a este apartado, al contar con 3 líneas de producto, todas diferentes y con procesos de producción distinto, procedemos a separar y desarrollar cada proceso productivo:

Fruta fresca

➤ Respecto a la manzana, la banana y los cítricos, el procedimiento es el mismo y consiste en seleccionar la fruta, lavarla, secarla y luego se la envasa, y se la etiqueta, detallando fecha de envasado y fecha tentativa de vencimiento.

➤ Respecto a los frutos rojos (frutillas y arándanos), estos se lavan con agua potable, se secan, y se procede a fraccionar en porciones de 150 g. de fruta, se las envasa, y por último se las etiqueta detallando fecha de envasado y fecha tentativa de vencimiento.

Frutos secos

➤ Mix tropical: para esta mezcla se utilizan las siguientes proporciones:

- almendras previamente tostadas (45% de total)
- dips de kiwi deshidratado (35% del total)
- dips de ananá deshidratado (15% del total)
- coco en escamas (5% del total).

➤ Mix clásico: las proporciones para armar esta mezcla son:

- Maní tostado y pelado (40% del total)
- Pasas de uva negra (25% del total)
- Copos de maíz tostados sin azúcar (20 % del total)
- Semillas de girasol (15% del total)

➤ Mix energético: se logra mezclando las siguientes proporciones de ingredientes:

- Nueces peladas (30% del total)
- Pasas de uva (30% del total)
- Dips de banana deshidratada (20% del total)
- Castañas tostadas sin sal (20% del total)

➤ Mix exclusivo: se elabora con los siguientes ingredientes y cantidades:

- Pistachos (25% del total)
- Dips de kiwi deshidratado (20% del total)
- Castañas tostadas sin sal (25% del total)
- Arándano deshidratado (20% del total)
- Jengibre en láminas (5% del total)

- Canela en escamas (5% del total)

Golosinas saludables

Esta línea de productos será la más flexible ofreciendo novedades de producto con cada estación del año, y a su vez, la más original, con la cual procederemos a investigar los gustos del público objeto ya que nos planteamos la idea de que, si el mercado meta responde a nuestra oferta, podemos lanzar una marca propia en el futuro abriendo nuevos canales de distribución.

Junto al lanzamiento del servicio de snack saludables, vamos a introducir los primeros productos de elaboración propia que serán barras de semillas, bocaditos de semillas y cereales y galletas dulces libres de gluten para atender a aquellas partes del sector con requisitos alimenticios particulares. Cabe mencionar que las golosinas saludables seleccionadas fueron elegidos en función a la investigación de mercado que realizamos mediante las encuestas que se pueden consultar en el apéndice.

➤ **Barra de semillas**

Para elaborar la barra de semillas, se procede a colocar en una sartén semillas de sésamo (de cualquier variedad, eso es a elección), semillas de lino o linaza, semillas de girasol sin sal en proporciones de 75%, 15% y 10% respectivamente, y se lleva esta mezcla a fuego bajo, por 5 minutos aproximadamente o hasta que comiencen a tostarse. Acto seguido, se retira del fuego y se pasan las semillas a un recipiente limpio o bowl. A continuación se vuelca 75 grs. de miel en la sartén, y se le agrega una pizca de sal y canela molida. Se revuelve la preparación hasta que la miel esté

liquida y comiencen a hacerse burbujas en la superficie. En ese momento se incorporan las semillas previamente tostadas y se mezclan todos los ingredientes hasta conseguir una preparación homogénea. Una vez que se integraron todos los ingredientes se vuelca la preparación en una placa o superficie limpia y se procede a pasar cubrir toda la placa, logrando una gran lamina de nomas de un 1cm. de alto, y espolvorear coco rallado (a elección).Aun estando tibia, se procede a fraccionar en barras. Luego se deja enfriar y se procede a envolver/empaquetar

Alternativa 1: para darles un sabor a anís, se debe reemplazar un 10% del total de las semillas de sésamo por igual cantidad de semillas de anís.

Alternativa 2: barras de semillas y frutos secos. Se puede incorporar almendras, maní y/o nueces, las cuales deben estar trituradas pero sin llegar a convertirse en harina, sino que deben quedar en pedazos lo suficientemente grandes como para que puedan detectarse en la boca. Al utilizar esta opción, las proporciones quedan en 30% de semillas de sésamo, 10% de semillas de lino, 50% de frutos secos triturados y 10% de semillas de girasol sin sal.

➤ Galletas de choco nuez

Se comienza por prender el horno a temperatura media y a continuación se mezcla manteca de maní natural, manteca de almendras, un huevo y stevia o edulcorante en polvo. Una vez mezclada la preparación anterior se agrega cacao en polvo sin azúcar, harina de almendras y leche de almendras, se mezcla nuevamente y una vez homogénea la preparación, se forman bolitas con las manos y se coloca una mitad de nuez arriba de cada 2galleta. Por último, se colocan en una bandeja o placa y se lleva al horno por 15 o 20 minutos aproximadamente.

Todas las golosinas que elaboramos de manera artesanal, se fraccionan, se empaquetan y se etiquetan, y posteriormente son inventariados y almacenados en heladera hasta el momento de ser distribuidos. En ese momento, se registra su salida, se los coloca en los cajones de transporte de mercadería y se los transporta hasta el punto de venta correspondiente por un empleado de la firma, quien se encarga de la limpieza de la máquina, la reposición de los productos y la venta de las fichas a los consumidores.

Los turnos de producción son de lunes a viernes de 8 a 14 hs.

4.-Máquinas y equipos:

En este apartado se procederá a detallar todas las necesidades en cuanto a elementos físicos que tiene la firma NUTRIVENDIGN S.R.L. para poner en marcha su proyecto, las cuales, para una mejor comprensión procederemos a agruparlas en 4 categorías principales, que se especifican a continuación:

1.-Máquinas expendedoras/vending

Después de haberse llevado a cabo una investigación y posterior análisis de la oferta existente actualmente respecto al tipo de máquinas vending que nuestra firma necesita, tomamos la decisión de adquirirlas a la empresa de origen argentino TRANSMAQ S.R.L., con sede en la provincia de Buenos Aires, la cual las fabrica, comercializa y proporciona el servicio técnico, de instalación y de asesoría.

Características y funciones Principales:

- Las máquinas expendedoras de frutas a adquirir se componen de un gabinete de alta resistencia, refrigerado internamente para maximizar el tiempo de conservación de las frutas que así lo requieran. Cuentan con capacidad de carga de 120 frutas/unidades y compartimiento

para aceptar fichas, las cuales se stockean en forma ergonómica(es decir, en cada compra las fichas van cayendo en el tubo diseñado para almacenarlas, de manera tal que, al sacarlas al final del día no se extravíe ninguna).

- El sistema está preparado para incorporar validadores de billetes y lectoras de tarjetas de tipo RFID (Tipo SUBE) a futuro. Cuentan con un botón luminoso para cada opción de fruta a elegir. Un vidrio semiopaco para poder visualizar el producto a comprar, pero a la vez que resulte eficientemente térmico. Iluminación interna a LED para poder apreciar mejor los productos. Cuentan con un módulo expendedor para cada opción de expendio, los cuales poseen bandas transportadoras de frutas aptas para uso alimenticio, aprobadas por la FDA (Food and drug Administration: Administración de medicamentos y alimentos o administración de alimentos y medicamentos, es la agencia del gobierno de Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos, medicamentos, cosméticos, aparatos médicos y productos biológicos y derivados).

- La máquina posee un CPU con capacidad de almacenamiento de la información para que el sistema sea escalable a futuro(es decir, con la posibilidad de proyección para operar con otros medios de pago: tarjetas de crédito, débito, móviles) y cuando sea necesario, poder enviar la información a un servidor y llevar el control correspondiente. Alimentación 220V/50Hz, consumo promedio menor a 300W. Las dimensiones de la máquina son 1.80 m de altura, por 86cm de ancho y 42cm de profundidad. Las máquinas son diseñadas por la empresa Transmaq S.R.L. y de fabricación 100% argentina.

- Precios y condiciones de pago. El precio de cada maquinas es de 148800 (final, con descuento incluido), se comprarán 3 unidades y la forma de pago es 50% al hacer el pedido y el otro 50% contra entrega.

2. Equipamientos de cocina

En esta categoría ubicaremos a todos los artefactos de cocina de mediano porte que necesitaremos para el desarrollo del proceso productivo de nuestra empresa, los cuales detallamos a continuación:

Tabla 3.1: Características de equipamientos de cocina

Elementos	Cantidad	Costo	Vida útil	Características
Heladera	1	\$7.215,00	10 años	Heladera BAMBI 145 cm, ancho 55,5 cm, profund: 62 cm, capac: 262 L.
Balanza	1	\$502,00	10 años	Balanza digital de cocina ASPEN, capacidad 2 kg
Licuadaora	1	\$720,00	10 años	Licuadaora con molinillo LILIANA, cap 1,5 L
Procesadora	1	\$850,00	10 años	3 velocidades más pulsador, de acero inoxidable, capac. 1 L
Termoselladora	1	\$2.300,00	10 años	54 cm(ancho),61 cm(produndidad), 12 cm (alto),acero inoxidable
Matafuegos	1	\$1.650	10 años	Polvo ABC 5 KG más chapa baliza, sello IRAM 3523

Fuente: Elaboración propia

3. Accesorios y herramientas de cocina

En esta categoría agrupamos todos los utensilios y herramientas de tamaño reducido, que se manipulan diariamente en el proceso de producción de los snacks saludables:

Tabla 3.2: Características de accesorios y herramientas de cocina

Elementos	Cantidad	costo unitario	Vida util	caracteristicaas
Sartén	2	\$400,00	5 años	24 y 26 cm de diametro c/u de cerámica antiadherente
Placas	3	\$150,00	5 años	30x40x2 aluminio
Set de frascos de vidrio	10	\$50,00	5 años	3000 cm3 c/u
Organizador	1	\$700,00	5 años	64 cm x 45 cm x 41 cm
Bowl	3	\$50,00	5 años	26, 24 y 22 cm, con tapa
Juego de cubiertos (24 unid)	1	\$280,00	5 años	6 cuchillos, 6 tenedores,6 cucharas de mesa,6 cucharas de te
Espatulas	3	\$33,33	5 años	silicona, mango acrilico, 23 cm
Palo de amasar	1	\$100,00	5 años	silicona y acero 25cm
Taza medidora	4	\$23,75	5 años	30 ml, 60 ml y 80 ml de acero
Mesa	1	\$2.079,00	5 años	mdf y laqueada de 140 cm x 80 cm, altura 77 cm
Sillas	2	\$400,00	5 años	Pvc plastico alto impacto,altura, respaldo y asiento de 48 cm

Fuente: Elaboración propia

4. Mobiliario de oficina

Comprende todos los elementos indispensables para poder llevar a cabo las tareas de administración y gestión de la firma NUTRIVENDING S.R.L.

Tabla 3.3: Características mobiliario de oficina

Elementos	Cantidad	costo unitario	Vida útil	características
Calculadora	1	\$300,00	5 años	CASIO modelo mx-12b de escritorio
Notebook	2	\$5.139,00	5 años	Modelo:CX 9114w(marca AIR COMPUTERS),Procesador Intel Atom, 2G Memoria RAM
Impresora	1	\$985,00	5 años	HP DESKJET 2135 multifuncion
Escritorio	2	\$1.600,00	5 años	Melamina: 75 cm alto, 60 cm ancho, 2 cajones, largo: 1,20 mts
Silla	2	\$700,00	5 años	Con ruedas PVC, altura regulable, respaldo mesh,marca ASEN

Fuente: Elaboración propia

5.-Edificios e instalaciones

Respecto al espacio físico e instalaciones requeridas por el proyecto, después de analizar diversas opciones y sus respectivos costos, se optó por alquilar un departamento de un dormitorio, con cocina separada, equipado con cocina propiamente dicha, baño y todos los servicios básicos de un inmueble destinado para vivienda, el cual estará ubicado estratégicamente en el corazón financiero de San Miguel de Tucumán, para optimizar costos y tiempos de traslado, tanto de los productos elaborados por la firma, como de los insumos y materias primas que demanda los procesos productivos. En el departamento elegido se ubicarán tanto la oficina comercial y administrativa de la empresa como así también funcionará la fábrica donde se lleva el proceso de producción. De este modo la firma cubre todas sus necesidades de funcionamiento.

6.-Rodados

Después de analizar distintas alternativas, se optó por alquilar una camioneta para poder llevar a cabo la distribución de la mercadería a los

distintos puntos de ventas. Las erogaciones pertinentes a cubrir esta necesidad se cotizaron y se proyectaron en un importe de \$5000 mensuales por 6 hs diarias de lunes a viernes.

CAPITULO IV

ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

Sumario. 1. Estudio organizacional; 2. Estructura organizativa; 3. Recursos humanos (RRHH); 4. Sistema de gestión; 5. Organización jurídica; 5.1. Ley N° 7551, Régimen normativo del control bromatológico. Normativa complementaria del Código Alimentario Argentino; 5.2. Contrato de locación; 6. Impuestos; 6.1. Ámbito nacional; 6.2. Ámbito provincial.

1. -Estudio organizacional

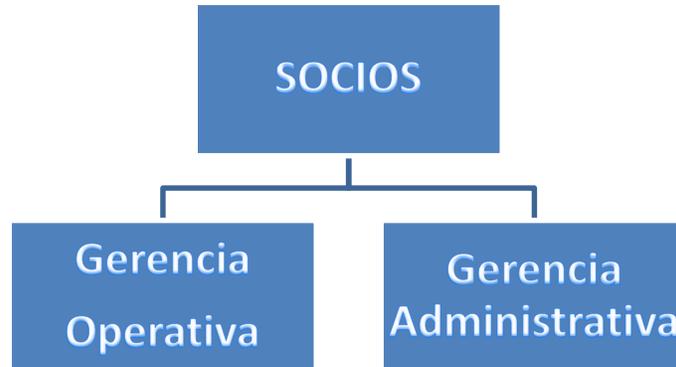
Durante la preparación del proyecto, el estudio de las variables organizacionales manifiesta su importancia en el hecho de que la estructura que se adopte para su implementación y operación está asociada con egresos de inversión y costos de operación tales que pueden determinar la rentabilidad o no rentabilidad de la inversión.

2.-Estructura Organizativa

Atento a que la firma NUTRIVENDING S.R.L., encarará este proyecto, el cual es nuevo en la plaza local, optó por adoptar una estructura

simple, al menos en una primera etapa del emprendimiento del proyecto, sin descartar la flexibilidad.

Figura 4.1: Organigrama NUTRIVENDING S.R.L



Fuente: Elaboración propia.

3.- Recursos humanos (RRHH)

La firma NUTRIVENDING S.R.L. en un principio contará con la atención de dos socios y tres empleados que se organizarán de la siguiente manera:

Socio 1: Tendrá a su cargo la gerencia administrativa/comercial: se encargará del ámbito económico y financiero. También será el responsable de ejecutar las negociaciones con los proveedores.

Socio 2: será el encargado de la gerencia operativa, de la cual dependen los cocineros y el repositor, también será responsable de la producción, tendrá a su cargo la planificación, control y seguridad en la elaboración de los productos, y además ejercerá la función de recursos humanos (organización, definición y distribución de cargos y tareas).

Cabe mencionar que todas las decisiones estratégicas que requieran un análisis profundo serán tomadas por ambos socios en conjunto, como por ejemplo: la compra de una nueva máquina expendedora, la incorporación de una nueva línea de producto o la expansión a nuevos mercados.

Cocineros: Se encargarán de elaborar los productos, desde preparar los ingredientes hasta la etapa de envasado y conservación, como así también de la limpieza del área de producción.

Repositor: su función será la de distribución de los productos llevando a cada punto de venta la mercadería necesaria para reponer, como así también será el responsable de la limpieza diaria de las máquinas vending y la venta de fichas.

El salario de los cocineros será establecido en base al Convenio Colectivo de trabajo que vincula a los trabajadores hoteleros y gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A), por otra parte, el salario del repartidor será establecido en base al Convenio Colectivo de Trabajo que vincula a los camioneros y empleados de transporte automotor de cargas generales y servicios, con escala salarial actualizada en abril de 2018 (*Ver Anexo n°1: Escalas salariales*).

Tabla 4.2: Resumen de costo de mano de obra

Puesto	Cantidad	Básico	No remunerativo	Cargas sociales	Total
Ayudante de cocina	2	\$9.345,75	981,30	\$2.990,64	\$26.635,38
Repartidor	1	\$11.062,90	\$1.161,60	\$3.540,13	\$15.764,63
Total Sueldo mensual					\$42.400,01
Total Sueldo Anual		551.200,13			

Fuente: Tabla elaborada en base a datos obtenidos del Convenio Colectivo de trabajo que vincula a los trabajadores hoteleros y gastronómicos de la República Argentina(U.T.H.G.R.A) y del Convenio Colectivo de trabajo que vincula a los camioneros y empleados de transporte automotor de cargas generales y servicios, con escala actualizada a abril/2018.

4.- Sistema de Gestión

Respecto de los sistemas administrativos de gestión, se utiliza el software libre Open Office, fundamentalmente las herramientas de bases de datos y planilla de cálculo para las tareas administrativas y de control.

5.-Organización jurídica.

De acuerdo a la Ley General de Sociedades, modificada por el Código Civil y Comercial de la Nación, N° 19550, se optó por elegir la forma jurídica de una sociedad de responsabilidad limitada, dado que es recomendable cuando se trata de pocos socios aun cuando el aporte de capital no sea muy elevado pero se desea salvaguardar el patrimonio personal de cada socio.

La denominación a cumplir será” NUTRIVENDIG S.R.L”.

5.1.-Ley N°7551, Régimen normativo del control bromatológico. Normativa complementaria del Código Alimentario Argentino.

La actividad en la que se enmarca el proyecto está reglamentada por la Ley N° 7551 publicada en el boletín oficial 26038 el 20/05/05.

Esta ley constituye una normativa complementaria del Código Alimentario Argentino (Ley 18284) y sus disposiciones reglamentarias que prevé instancias de control a cargo de las autoridades nacionales y provinciales, para facilitar el comercio de los productos alimenticios en todo el territorio nacional.

El sistema provincial de salud (SIPROSA), a través de la Dirección de Bromatología de la provincia, será el organismo de aplicación y control. Según la mencionada Ley, la habilitación para expender y elaborar alimentos debe ser aprobada por ésta Dirección. *(Ver Anexo N°2: Ley N°7551, Sancionada por la Legislatura de Tucumán)*

5.2.- Contrato de locación.

Se realizará un contrato de locación con cada una de las Organizaciones en dónde se instalen nuestras máquinas.

En el mismo se detallarán las responsabilidades de cada parte, el precio por el alquiler del espacio y todo aquello vinculado a la comercialización de nuestros productos (*Ver Anexo N° 3: Modelo de contrato de alquiler para máquinas vending*).

Los puntos que no se detallan en el contrato se regirán en principio por la voluntad de las partes, a falta de acuerdo o en caso de omisión, se regirán supletoriamente por las normas establecidas en el Libro III, Título IV, Capítulo IV del Código Civil y Comercial de la Nación.

6. Impuestos.

6.1 Ámbito nacional (AFIP)

Impuesto a las ganancias: se calcula de forma anual sobre la ganancia imponible, se aplica una alícuota del 35%.

6.2 Ámbito provincial (Dirección General de Rentas de Tucumán)

Impuesto a los Ingresos Brutos: alícuota de 3.5%

CAPITULO V

ESTUDIO ECONOMICO FINANCIERO

Sumario: 1 .Concepto de estudio económico; 2.Inversión en activo fijo; 3 Inversión en activo de trabajo; 4.Ingresos; 5.Egresos; 6. Flujos de fondo del proyecto; 7.Flujo de Fondo del Inversionista; 8. Análisis de sensibilidad; 9. Conclusión.

1.-Estudio económico financiero

El estudio económico financiero nos muestra de manera sistemática y ordenada la información de carácter monetario, de los ingresos, egresos, inversiones requeridas y otras variables, resultado de la investigación y análisis efectuado en los estudios anteriores. Este estudio será de gran utilidad en la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto y la posterior toma de decisiones.

2.-Inversión en activo fijo

La inversión inicial está dada por la compra de las máquinas expendedoras, por los equipamientos y accesorios de cocina y por los equipamientos de oficina.

Las tres máquinas serán adquiridas al proveedor Transmaq SRL, a un precio de \$155000 cada una, obteniéndose un descuento total del 4%.

El resto del activo fijo será adquirido a través de Oscar Barbieri S.A, www.mercadolibre.com y para el envasado elegimos a Packing envases S.R.L

A continuación detallamos la composición del activo fijo:

➤ Máquinas:

Como se mencionó al comienzo de este apartado el precio de cada máquina es de \$15500, por las tres máquinas se obtuvo un descuento total del 4% quedando así el precio total de la inversión a \$446400.

➤ Accesorios y herramientas de cocina:

Tabla 5.2.1: Accesorios y herramientas de cocina.

Elementos	Cantidad	Precio unitario	Total
Sartén	2	\$400,00	\$800,00
Placas	3	\$150,00	\$450,00
Set de frascos de vidrio	10	\$50,00	\$500,00
Organizador	1	\$700,00	\$700,00
Bowl	3	\$50,00	\$150,00
Juego de cubiertos (24 unid)	1	\$280,00	\$280,00
Espatulas	3	\$33,33	\$100,00
Palo de amasar	1	\$100,00	\$100,00
Taza medidora	4	\$23,75	\$95,00
Mesa	1	\$2.079,00	\$2.079,00
Sillas	2	\$400,00	\$800,00
Total			\$6.054,00

Fuente: elaboración propia.

➤ Equipamientos de cocina:

Tabla 5.2.2: Equipamientos de cocina

Elementos	Cantidad	Precio unitario	Total
Heladera	1	\$7.215,00	\$7.215,00
Balanza	1	\$502,00	\$502,00
Licuada	1	\$720,00	\$720,00
Procesadora	1	\$850,00	\$850,00
Termoselladora	1	\$2.300,00	\$2.300,00
Matafuegos	1	\$1.650	\$1.650,00
Total			\$13.237,00

Fuente: elaboración propia

➤ Equipamientos de oficina:

Tabla 5.2.3: Equipamientos de oficina

Elementos	Cantidad	Precio unitario	Total
Calculadora	1	\$300,00	\$300,00
Notebook	2	\$5.139,00	\$10.278,00
Impresora	1	\$985,00	\$985,00
Escritorio	2	\$1.600,00	\$3.200,00
Silla	2	\$700,00	\$1.400,00
Total		\$8.724,00	\$16.163,00

Fuente: elaboración propia

De ésta forma la inversión en activo fijo total será de \$ 481854

Tabla 5.2.4: Resumen de inversión inicial en activo fijo

Inversión inicial en activo fijo	Importes
Máquinas	\$446.400,00
Accesorios de cocina	\$6.054,00
Equipamientos de cocina	\$13.237,00
Equipamientos de oficina	\$16.163,00
Total Activo fijo	\$481.854,00

Fuente: elaboración propia

Los activos fijos se adquieren en el año 0, no hay reinversiones durante el período de evaluación del proyecto. Los precios son netos de IVA.

➤ Amortizaciones

El método de amortización utilizado es el método de amortización lineal.

Luego de transcurrido los 5 años del proyecto evaluado, el activo fijo será recuperado por su valor residual, es decir \$229818.5.

Tabla 5.2.5: Cuadro de amortizaciones

Elementos	VO	VU	Amortizacion anual
Máquinas	446400	10 años	44640
<u>Equipamientos de oficina</u>			
Calculadora	300	5 años	60
Notebook	10278	5 años	2055,6
Impresora	985	5 años	197
Escritorio	3200	5 años	640
Silla	1400	5 años	280
<u>Accesorios de cocina</u>			
Sartén	800	5 años	160
Placas	450	5 años	90
Set frascos	500	5 años	100
Organizador	700	5 años	140
Bowl	150	5 años	30
Juego de cubiertos	280	5 años	56
Espátula	100	5 años	20
Palo de amasar	100	5 años	20
Taza medidora	95	5 años	19
Mesa	2079	5 años	415,8
Silla	800	5 años	160
<u>Equipamientos de cocina</u>			
Heladera	7215	10 años	721,5
Balanza	502	10 años	50,2
Licuadaora	720	10 años	72
Matafuegos	1650	10 años	165
Procesadora	850	10 años	85
Termoselladora	2300	10 años	230
Total amortizacion anual			\$50.407,10

Fuente: elaboración propia

3.-Inversión en activo de trabajo:

Las inversiones en capital de trabajo corresponden a aquellos recursos con los cuales debe contar siempre el proyecto para financiar la brecha que se produce entre el momento de los egresos y su posterior recuperación, es el activo corriente (disponibilidades, créditos por ventas e inventarios) menos el pasivo corriente (deudas comerciales, fiscales, etc.).

Es el monto de los recursos líquidos que se precisa para dar inicio al ciclo productivo del proyecto en su fase de funcionamiento.

Se recupera íntegramente al final del periodo de evaluación del proyecto.

En nuestro proyecto, las ventas son netamente de contado, y en su comienzo el pago a proveedores también será de contado, por lo que el activo corriente del proyecto estará constituido por efectivo, que será destinado a la adquisición de materias primas y la creación del inventario de inicio, el pago de sueldos y para cubrir todos los demás gastos que se incurren para poder comenzar a operar.

Para calcular la inversión en activo de trabajo se utilizó el método de desfase por lo cual primero se determinó el ciclo de desfasaje: como las ventas son de contado y a los fines prácticos, se estima que los cobros y pagos se realizarán en un ciclo de 30 días.

A continuación, se procedió a calcular el costo anual de los rubros “materias primas”, “ sueldos”, y “ otros costos”, se los sumó y se los repartió en 12 meses, obteniendo así el costo de operación equivalente a un mes, el cual coincide con nuestro ciclo de trabajo. De este modo, determinamos que el capital de trabajo ascenderá a \$115294.44.

4.- Ingresos

La cantidad demandada de cada producto surge del análisis y estudio de mercado detallado en el capítulo II.

Los precios se fijan de acuerdo a los costos, la competencia y al estudio de mercado.

A continuación se detallan los ingresos mensuales por tipo de producto: fruta fresca, mix de frutos secos y golosinas saludables.

Tabla 5.4.1: Ingresos mensuales por tipo de producto

Producto	Cantidad	Precio	Ingresos
<u>Frutas</u>			
Bananas	1299	\$10,00	\$12.990,00
Manzanas	1299	\$10,00	\$12.990,00
Frutos rojos	325	\$20,00	\$6.500,00
Cítricos	217	\$10,00	\$2.170,00
Peras	53	\$15,00	\$795,00
Duraznos	54	\$15,00	\$810,00
Total frutas			\$36.255,00
<u>Mix</u>			
Tropical	197	\$30,00	\$5.910,00
Clásico	788	\$25,00	\$19.700,00
Enérgico	722	\$25,00	\$18.050,00
Exclusivo	263	\$30,00	\$7.890,00
Total mix			\$51.550,00
<u>Golosinas saludables</u>			
Barras de semillas	541	\$15,00	\$8.115,00
Bocaditos de frutos secos	595	\$20,00	\$11.900,00
Galletas choco-nuez	433	\$25,00	\$10.825,00
Total golosinas			\$30.840,00

Fuente: elaboración propia

*Total ingreso mensual: **\$118645**

*Total ingreso anual año 1: **\$1423740**

Ingresos anuales:

Proyección de la demanda: incremento 20% anual.

Tabla 5.4.2: Ingresos anuales

Ingresos anuales	Total anual
Ingreso año 1	\$1.423.740,00
Ingreso año 2	\$1.708.488,00
Ingreso año 3	\$2.050.185,60
Ingreso año 4	\$2.460.222,72
Ingreso año 5	\$2.952.267,26

Fuente: elaboración propia

5.-Egresos

Los egresos del proyecto están dados por el costo de materia prima, los sueldos de los empleados y otros costos (gastos de luz, agua, gas, internet, limpieza, alquiler, seguro maquina, librería, combustible, alquiler, impuestos) que se detallan a continuación:

➤ **Costo de la materia prima:**

Tabla 5.5.1: Costo de la materia prima-fruta fresca

Fruta	Peso por unidad	Precio x kg	Precio unitario	*Envasado	Costo total
Banana	150 g	\$25,000	\$3,75	\$0,486	\$4,240
Manzana	150 g	\$37,33	\$5,60	\$0,486	\$6,086
Frutos rojos	125g	\$70,00	\$8,75	\$0,486	\$9,240
Naranja	200g	\$20,00	\$4,00	\$0,486	\$4,490
Peras	200 g	\$30,00	\$6,00	\$0,486	\$6,490
Durazno	160 g	\$30,00	\$4,80	\$0,486	\$5,290

* Envasado	Precio	Precio unitario
bandejas	\$166 por 400 bandejas	\$0,415
papel film (por cada bandeja requerimos 0,25 mts de papel film)	\$85 por 300mts	\$0,071
Total		\$0,486

Fuente: elaboración propia

Costo de ingredientes para mix de frutos secos:

Tabla 5.5.2: Costo ingredientes para mix

Ingredientes para mix	Precio por kilo
kiwi	\$360,00
Ananá	\$170,00
Almendras	\$280,00
Coco	\$95,00
Copos de maíz	\$50,00
Maní	\$20,00
Pasas de uva	\$40,00
Semillas de girasol	\$62,00
Bananas	\$130,00
Nueces	\$220,00
Castañas	\$320,00
Pistachos	\$310,00
Jenjibre	\$250,00

Fuente: elaboración propia

Cada mix de frutos secos contiene 60 g. A continuación detallamos el costo por cada tipo de mix con sus respectivos ingredientes:

Tabla 5.5.3: Costo por mix de frutos secos

Tipos de mix	Ingredientes por mix	Precio
Mix tropical	kiwi(10 g)	\$3,60
	Ananá (20 g)	\$3,40
	Almendras (20 g)	\$5,60
	Coco (10 g)	\$0,95
*Envasado(bolsas cierre zipper)		\$0,65
Para el envasado de los mix utilizaremos bolsas con cierre zipper el costo de las 100 unidades es de \$65		
Total mix tropical		\$14,20
Mix Clásico	copos de maiz(10 g)	\$0,50
	maní(20 g)	\$0,80
	pasas(20 g)	\$0,80
	semillas de girasol(10 g)	\$0,62
Envasado		\$0,65
Total mix clásico		\$3,37
Mix energético	Banana(15 g)	\$1,95
	Nueces(15 g)	\$3,30
	Castañas(10)	\$3,20
	Pasas de uva(20)	\$0,80
Envasado		\$0,65
Total mix energético		\$9,90
Mix exclusivo	pistachos(10 g)	\$3,10
	castañas(10 g)	\$3,20
	jengibre(20 g)	\$5,00
	kiwi(20 g)	\$7,20
Envasado		\$0,65
Total mix exclusivo		\$19,15

Fuente: elaboración propia.

Costo barras de semillas:

Tabla 5.5.4: Costo barras de semillas

Ingredientes	Precio por kg	Cantidad	Precio por cantidad necesaria
Sésamo	\$75	90 g	\$6,75
Lino	\$22,00	20 g	\$0,44
Girasol	\$62	10 g	\$0,62
Canela	\$175	3 g	\$0,525
Miel	\$90	130 g	\$11,70
Total			\$20,035

Fuente: elaboración propia

Con éstas cantidades de ingredientes obtenemos 8 barras de cereales.

El costo por barra es de $\$2.035/8=\2.504375 .

Al mismo le adicionamos el envasado de \$0.49 por barra (requerimos bolsas zipper de 7cm por 10 cm, el precio por 100 unidades es de \$49).

Finalmente, el costo unitario de cada barra de semillas es \$3.

Costo barras de frutos secos:

Tabla 5.5.5: costo de las barras de frutos secos

Ingredientes	Precio x kg	cantidad	Precio por cantidad necesaria
Nueces	\$220,00	28 g	6,16
Almendras	\$280,00	28 g	7,84
Pasas	\$40,00	28 g	1,12
Sésamo	\$75,00	12g	0,9
Girasol	\$62,00	12 g	0,744
Canela	\$175,00	3 g	0,525
Miel	\$90,00	130 g	11,7
Crema de maní	\$120,00	40g	4,8
Total			34,053

Fuente: elaboración propia

Con éstas cantidades obtenemos 8 barras de frutos secos. El costo por barra es de $\$34.053/8=\4.256625 .

Al mismo le adicionamos el envasado de \$0.49 por barra, por lo tanto el costo unitario por barra de frutos secos es de \$4.75.

Costo de las galletas choco-nuez

Tabla 5.5.6: Costo de galletas choco-nuez

Ingredientes	Precio x kg	Cantidad	Precio por cantidad necesaria
Manteca de maní	120	250 g	30
Edulcorante(stevia)	611,11	4,8 g	2,93
Cacao en polvo	120	125 g	15
Harina de almendras	280	125 g	35
1 huevo			1,67
Total		630 g	189,6

Fuente: elaboración propia

Cada galleta pesa 14 g, por lo tanto con los siguientes ingredientes empleados obtenemos 45 galletas.

A cada galleta le adicionamos 1g de nuez (el precio por kg de nuez es \$220, entonces por galleta requerimos \$0.22 de nuez) y el costo del envoltorio (\$0.65 por pack).

Además debemos contemplar que serán vendidas por pack de 4 galletas.

Así obtenemos el costo unitario del pack de galletas choco-nuez:
 $(\$4.21*4)+ (\$0.22*4)+0.65= \$18.37$.

El resumen de costos de materia prima queda determinado de la siguiente manera:

Tabla: 5.5.7: Resumen de los costos de materia prima

Productos	Costo unitario	Cantidad	Costo total mensual
Banana	\$4,24	1299	\$5.507,76
Manzana	\$6,09	1299	\$7.905,71
Frutos Rojos	\$9,24	325	\$3.003,00
Citricos	\$4,49	217	\$974,33
Peras	\$6,49	53	\$343,97
Duraznos	\$5,29	54	\$285,66
Mix tropical	\$14,20	197	\$2.797,40
Mix clásico	\$3,37	788	\$2.655,56
Mix energético	\$9,90	722	\$7.147,80
Mix exclusivo	\$19,15	263	\$5.036,45
Barras semillas	\$3,00	541	\$1.623,00
Barras frutos secos	\$4,75	595	\$2.826,25
Galletas saludables	\$18,37	433	\$7.954,21
Total			\$48.061,10

Fuente: elaboración propia

Costo total mensual MP	\$48.061,10
Costo total año 1	\$576.733,20

Proyección anual costo materia prima:

AÑO	CT MP
Año 1	\$576.733,20
Año 2	\$692.079,84
Año 3	\$830.495,81
Año 4	\$996.594,97
Año 5	\$1.195.913,96

➤ **Costo de mano de obra:**

Los costos de mano de obra están dados por los salarios, conceptos no remunerativos y cargas sociales de nuestros empleados.

El salario de los cocineros será establecido en base al Convenio Colectivo de trabajo que vincula a los trabajadores hoteleros y gastronómicos de la República Argentina (U.T.H.G.R.A.), por otra parte, el salario del repartidor será establecido en base al Convenio Colectivo de Trabajo que vincula a los camioneros y empleados de transporte automotor de cargas generales y servicios, con escala salarial actualizada en abril de 2018 (*ver Anexo n° 1: Escalas salariales*).

Tabla: 5.5.8: Costos de mano de obra

Puesto	Cantidad	Básico	No remunerativo	Cargas sociales	Total
Ayudante de cocina	2	\$9.345,75	981,30	\$2.990,64	\$26.635,38
Repartidor	1	\$11.062,90	\$1.161,60	\$3.540,13	\$15.764,63
Total Sueldos mensual					\$42.400,01

Fuente: elaboración propia

➤ **Otros costos:**

Tabla 5.5.9: Resumen de otros costos

Otros costos	Importe mensual	Importe anual
Luz	\$1.000,00	\$12.000,00
Agua	\$400,00	\$4.800,00
Gas	\$300,00	\$3.600,00
Internet	\$300,00	\$3.600,00
Limpieza	\$500,00	\$6.000,00
Alquiler	\$6.500,00	\$78.000,00
Seguro	\$2.000,00	\$24.000,00
Alquiler camioneta	\$5.000,00	\$60.000,00
Gastos librería	\$300,00	\$3.600,00
Combustible	\$1.500,00	\$18.000,00
Alquiler espacio	\$3.000,00	\$36.000,00
Mantenimiento	\$500,00	\$6.000,00
Total		\$255.600,00

Fuente: elaboración propia

Total egresos anuales:

Tabla 5.5.10: Egresos anuales

Proyección Egresos	Total egresos por año
Año 1	\$1.383.533,33
Año 2	\$1.498.879,97
Año 3	\$1.637.295,94
Año 4	\$1.803.395,10
Año 5	\$2.002.714,09

Fuente: elaboración propia

6.- Flujos de fondo

El flujo de fondo consiste en un esquema que presenta sistemáticamente los costos e ingresos registrados año a año, es por eso que puede considerarse como una síntesis de todos los estudios realizados: estudio de mercado, técnico, organizacional, legal, económico.

A continuación se detallan los flujos de fondo junto a los indicadores que nos permiten medir la rentabilidad del proyecto (VAN, TIR, IR, PR, PRID).

La tasa de descuento fue calculada a través del modelo

CAPM (Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model) es una de las herramientas más utilizadas en el área financiera para determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo, es decir, éste modelo establece la relación entre los retornos esperados y el riesgo de mercado.

El argumento central del CAPM es que en un mercado eficiente, los inversores deberán ser recompensados por asumir riesgos. Todo inversor tiene la opción de invertir en activos libre de riesgo, lo cual lo reduce a exigir mayores retornos a medida que aumenta la tasa de riesgo en relación a la de un activo libre de riesgo.

Para la construcción del Modelo **CAPM** se asumen los siguientes supuestos:

* Todos los inversionistas son aversos al riesgo o sea que buscan estar expuestos al menor riesgo posible. Este supuesto es aceptable ya que si bien es cierto que en algunas situaciones a la gente le gusta tomar riesgo es razonable suponer que cuando se trata de invertir su dinero, los inversionistas generalmente sean **aversos al riesgo**.

* No sólo los inversores buscan estar expuestos al menor riesgo posible, sino que también buscan obtener la mayor ganancia posible o **maximizar su utilidad** lo cual nos lleva al segundo supuesto del CAPM.

*El tercero de sus supuestos es que todos los inversionistas consideran los mismos activos y tienen la misma apreciación de cada uno de éstos para la conformación de sus carteras de inversión, es decir, tengan expectativas homogéneas. Este supuesto se fundamenta en la necesidad de utilizar modelo común a todos los participantes en el mercado, con el fin

evaluar las inversiones a nivel de la empresa haciendo abstracción de las preferencias individuales. No solamente debe cumplirse la condición anterior, sino que además todos los inversionistas deben tener el mismo horizonte de inversión.

*Otro de los supuestos del CAPM es que existe un instrumento financiero cuyo rendimiento es totalmente predecible y no influenciado por factores externos, es decir, libre de riesgo. Estadísticamente tendría desviación estándar y covarianza igual a cero. Un ejemplo de este tipo de activo sería una letra del tesoro del gobierno norteamericano. La elección del activo libre de riesgo apropiado deberá ser realizada de acuerdo al horizonte de tiempo del inversor.

*Además, deberán ser ignorados los costos de transacción, esto implicaría que los brokers⁷ trabajarían sin cobrar comisiones y que cada inversor puede prestar o endeudarse a una tasa libre de riesgo. Es más, se considera que los impuestos no tienen un efecto notorio en las políticas de inversión y se asume inclusive, que cada inversor tiene la misma información y la analiza y procesa de la misma manera.

*las oportunidades de inversión obedecen a distribuciones normales.

El modelo CAPM ofrece de manera amena e intuitiva una forma sencilla para predecir el riesgo de un activo separándolos en **riesgo sistemático y riesgo no sistemático**.

-El riesgo sistemático, no diversificable o de mercado:

El CAPM predice que el único riesgo sistemático que existe es el "riesgo de mercado" y es el límite hasta el cual el precio del activo está

⁷ El bróker es aquel individuo que se desempeña como intermediario en las operaciones de tipo financiero. También conocido como corredor y agente, el bróker, que puede ser un individuo o una corporación, actuará como nexo entre el comprador y el vendedor en cuestión y por ese trabajo cobrará una comisión determinada.

correlacionado con el mercado. No puede reducirse a través de la diversificación. La única forma de reducirlo es invirtiendo en un activo libre de riesgo. Este riesgo está referido a la incertidumbre económica en general, al entorno, a lo exógeno, es decir a aquello que no podemos controlar.

-El riesgo no sistemático, diversificable, específico o propio:

Es aquel que puede ser reducido o anulado, puede neutralizarse. Está vinculado a cambios en los factores específicos de la propia empresa como por ejemplo, cambio en los mercados, precio de venta, costo de materia prima, etc. Estos factores no influyen sobre el mercado, solo afecta a la empresa en particular.⁸

La ecuación que plantea CAPM es entonces la siguiente:

Figura 5.6.1: CAPM (Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model)

$$CAPM = R_f + \beta_i (R_m - R_f)$$

Dónde;

R_f : es el rendimiento del activo libre de riesgo

R_m : es el rendimiento esperado del mercado

β_i : medida de riesgo del activo; $\beta_i = \frac{Cov(R_i, R_m)}{Var(R_m)}$

Prima por riesgo de mercado: $R_m - R_f$

Prima por riesgo de activo: $\beta_i (R_m - R_f)$

⁸ Consultas a bases de información, en Internet: bibliotecadigital.econ.uba.ar

En base a dicho modelo, en nuestro proyecto hemos estimado una tasa de descuento del 25%, la cual se obtuvo en virtud de una tasa libre de riesgo del 19% y $\beta^*(r_m-r_f)$ igual al 6%.

Una vez que obtuvimos la tasa, procedemos a elaborar los flujos de fondos del proyecto detallados a continuación:

Tabla 5.6.2: Flujos de fondo del proyecto de inversión (en \$)

Períodos	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1423740	1708488	2050185,6	2460222,7	2952267,26
Egresos		1383533	1498880	1637295,94	1803395,1	2002714,09
Utilidad bruta		40206,67	209608,03	412889,66	656827,62	949553,17
IIBB(3,5%)		1407,23	7336,28	14451,14	22988,97	33234,36
Amortización		50407,1	50407,1	50407,1	50407,1	50407,1
Utilidades antes de IG		-11607,66	151864,65	348031,42	583431,55	865911,71
IG(35%)		0,00	53152,63	121811,00	204201,04	303069,10
Utilidad neta		-11607,66	98712,02	226220,42	379230,51	562842,61
Amortizaciones		50407,1	50407,1	50407,1	50407,1	50407,1
Inversion Activo fijo	481854					
Inversion Activo de trabajo	115294,44					
VR Activo fijo						229818,5
VR Activo de trabajo						115294,44
Total	-597148,44	38799,44	149119,12	276627,52	429637,61	958362,65

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.6.3: Indicadores del flujo de fondos del proyecto

Indicadores	Resultados	Conclusiones
VAN(25%)	\$160.976,48	como el VAN es >0, conviene realizar el proyecto
TIR	33%	TIR(33%)> Tasa de descuento (25%), conviene realizar el proyecto
IR	1,27	IR >1, es recomendable realizar el proyecto
PRI	4	La inversión se recupera dentro del periodo proyectado
PRID	5	

Fuente: elaboración propia

7.-Flujo de fondo del inversionista.

Para financiar el proyecto se tomará préstamo en el Banco Nación Argentina por un importe de \$200000 a una tasa nominal anual de 35% amortizable en 5 años por sistema francés. (Ver Apéndice N°3: Cuadro de amortización del préstamo).

Se presenta a continuación un resumen del cuadro de amortización del préstamo:

Tabla 5.7.1: Cuadro resumen del préstamo

Período	Intereses	Fondo amortizante
Año 1	67320,07	17862,55
Año 2	59960,13	25222,49
Año 3	49567,64	35614,98
Año 4	34893,09	50289,52
Año 5	14172,18	71010,45

Fuente: elaboración propia

Para calcular la tasa de descuento con la financiación se utilizó el modelo WACC (Weighted Average Cost of Capital), se traduce al español como "Costo Promedio Ponderado de Capital, es una medida financiera, la cual tiene el propósito de englobar en una sola cifra expresada en términos porcentuales, el costo de las diferentes fuentes de financiamiento que usará una empresa para fundear algún proyecto en específico.

Ecuación del WACC:

$$WACC = W_d K_d + W_p K_p$$

Donde;

W_d : Participación % de la deuda financiera.

K_p : Costo de la deuda financiera.

W_p : Participación % del patrimonio.

K_p : Rentabilidad esperada por los accionistas. Generalmente se utiliza para obtenerla el método CAPM mencionado anteriormente.

En nuestro proyecto el modelo se aplica de la siguiente manera:

Tabla: 5.7.2: Modelo WACC aplicado al proyecto

Conceptos	Importes	Participación	
Pasivo	\$200.000	33,49%	35% costo de la deuda
Patrimonio	\$397.148,44	66,51%	25% rentabilidad esperada por los accionistas
Activo	\$597.148,44	100%	

Fuente: elaboración propia

$$\begin{aligned}
 WACC &= 0.3349 \cdot 0.35 + 0.6651 \cdot 0.25 \\
 &= 0.28 \\
 &= 28\%
 \end{aligned}$$

A partir del flujo de fondo del proyecto y detallada la financiación, presentamos el flujo de fondo del inversionista:

Tabla 5.7.3: Flujos de fondo del inversionista (en \$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		1423740,00	1708488,00	2050185,60	2460222,72	2952267,26
Egresos		1383533,33	1498879,97	1637295,94	1803395,10	2002714,09
Utilidad bruta		40206,67	209608,03	412889,66	656827,62	949553,17
IIBB(3,5%)		1407,23	7336,28	14451,14	22988,97	33234,36
Amortizaciones		50407,10	50407,10	50407,10	50407,10	50407,10
Intereses del prestamo		67320,07	59960,13	49567,64	34893,09	14172,18
Utilidad antes de IG		-78927,73	91904,52	298463,78	548538,46	851739,53
IG(Impuesto a las ganancias)			32166,58	104462,32	191988,46	298108,84
Utilidad neta		-78927,73	59737,94	194001,46	356550,00	553630,69
Amortizaciones		50407,10	50407,10	50407,10	50407,10	50407,10
Inversion en activo fijo	-481854,00					
Inversion en activo de trabajo	-115294,44					
VR cap. De trabajo						115294,44
VR Activo fijo						229818,50
Flujo fondo proyecto	-597148,44	-28520,63	110145,04	244408,56	406957,10	949150,73
Préstamo	200000,00	17862,55	25222,49	35614,98	50289,52	71010,45
Flujo de fondo del inversionista	-397148,44	-46383,18	84922,55	208793,58	356667,58	878140,28

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.7.4: Indicadores del flujo de fondo del inversionista

Indicadores	Resultado	Conclusiones
VAN(28 %)	106449,33	VAN >0 entonces conviene realizar el proyecto
TIR	35,25%	TIR(35,25%)> Tasa de descuento(28%)
IR	1,27	IR>1 Entonces conviene el proyecto
PRI	4	La inversión se recupera dentro del período proyectado
PRID	5	

Fuente: elaboración propia

8.- Análisis de la sensibilidad

Tomando en cuenta que los valores proyectados pueden no ser exactamente ciertos, un informe de evaluación usualmente se complementa con un análisis de sensibilidad y escenarios. El análisis de sensibilidad identifica las variables más importantes y altamente sensibles en el proyecto. El análisis de escenarios permite el cambio simultáneo de los valores de un número de variables claves.

Con una visión practica, podemos decir que las variables más significativas se resumen en: ingresos, egresos, inversión y valor de recupero. Dado que las variables más sensibles son los ingresos y egresos, nuestro análisis de sensibilidad tendrá el foco en ellas.

❖ Escenario optimista

En este supuesto, los ingresos aumentarán en un 10%, mientras que los egresos se mantendrán en el mismo nivel.

Considerando éstos cambios en las variables realizamos los nuevos flujos de fondo junto a los indicadores.

Escenario optimista sin financiación:

Tabla 5.8.1: Escenario optimista sin financiación

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1566114,00	1879336,80	2255204,16	2706244,99	3247493,99
Egresos		1383533,33	1498879,97	1637295,94	1803395,10	2002714,09
Utilidad Bruta		182580,67	380456,83	617908,22	902849,89	1244779,90
Ingresos brutos(3,5%)		6390,32	13315,99	21626,79	31599,75	43567,30
Amortizacion		50407,10	50407,10	50407,10	50407,10	50407,10
Utilidad antes de Impuesto a las ganancias		125783,25	316733,74	545874,33	820843,04	1150805,50
IG 35%		44024,14	110856,81	191056,02	287295,07	402781,93
Utilidad neta		81759,11	205876,93	354818,32	533547,98	748023,58
Amortizacion		50407,10	50407,10	50407,10	50407,10	50407,10
Inversion activo fijo	481854,00					
inversion activo de trabajo	115294,44					
VR activo fijo						229818,50
VR activo de trabajo						115294,44
Total	-597148,44	132166,21	256284,03	405225,42	583955,08	1143543,62

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.8.2: Indicadores escenario optimista

Indicadores	Resultado	Conclusiones
VAN(25%)	493986,09	Como el VAN es mayor a cero, conviene realizar el proyecto
TIR	49,28%	La TIR(49,28%) > Tasa de descuento(25%) entonces conviene realizar el proyecto
IR	1,83	IR >1, Conviene realizar el proyecto
PRI	3	La inversión se recupera dentro del período proyectado
PRID	4	

Fuente: elaboración propia

Escenario optimista con financiación:

Tabla 5.8.3: Escenario optimista con financiación

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1566114,00	1879336,80	2255204,16	2706244,99	3247493,99
Egresos		1383533,33	1498879,97	1637295,94	1803395,10	2002714,09
Utilidad bruta		182580,67	380456,83	617908,22	902849,89	1244779,90
IIBB 35%		6390,32345	13315,9891	21626,7877	31599,7462	43567,2965
Amortizacion		50407,10	50407,10	50407,10	50407,10	50407,10
Intereses del préstamo		67320,07	59960,13	49567,64	34893,09	14172,18
Utilidad antes de Impuesto a las ganancias		58463,18	256773,61	496306,69	785949,95	1136633,32
IG 35%		20462,11	89870,76	173707,34	275082,48	397821,66
Utilidad neta		38001,06	166902,85	322599,35	510867,47	738811,66
Amortizacion		50407,10	50407,10	50407,10	50407,10	50407,10
Inversion activo fijo	-481854					
inversion activo de trabajo	-115294,44					
VR activo fijo						229818,5
VR activo de trabajo						115294,44
Flujo de fondo proyecto		88408,16	217309,95	373006,45	561274,57	1134331,70
Préstamo	200000,00	17862,55	25222,49	35614,98	50289,52	71010,45
Flujo de fondo del inversionista	-397148,44	70545,61	192087,46	337391,47	510985,05	1063321,25

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.8.4: Indicadores escenario optimista con financiación

Indicadores	Resultados	Conclusiones
VAN	\$435.910,97	VAN>0, conviene efectuar el proyecto
TIR	58%	TIR(58%)> Tasa de descuento(28%)
IR	2,098	IR >1, Es recomendable realizar el proyecto
PRI	3	La inversion se recupera dentro del periodo proyectado
PRID	4	

Analizando este escenario en ambos casos tenemos que al sufrir una variación en los ingresos, los indicadores experimentan un cambio positivo, lo que hace a la inversión más atractiva aun, tanto en el escenario con financiación y sin los efectos de la misma.

❖ **Escenario pesimista:**

En este supuesto los egresos aumentarán un 10% mientras que los ingresos no sufrirán variaciones.

Tabla 5.8.5: Escenario pesimista sin financiación

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1.423.740,00	1.708.488,00	2.050.185,60	2.460.222,72	2.952.267,26
Egresos		1.521.886,66	1.648.767,97	1.801.025,53	1.983.734,61	2.202.985,50
Utilidad bruta		-98.146,66	59.720,03	249.160,07	476.488,11	749.281,76
IIBB(3,5 %)			2.090,20	8.720,60	16.677,08	26.224,86
Amortizacion		50.407,10	50.407,10	50.407,10	50.407,10	50.407,10
Utilidad antes de IG		-148.553,76	7.222,73	190.032,36	409.403,93	672.649,80
IG 35%			2.527,96	66.511,33	143.291,37	235.427,43
Utilidad neta		-148.553,76	4.694,77	123.521,04	266.112,55	437.222,37
Amortizacion		50.407,10	50.407,10	50.407,10	50.407,10	50.407,10
Inversion activo fijo	481.854,00					
inversion activo de trabajo	115.294,44					
VR activo fijo						229.818,50
VR activo de trabajo						115.294,44
Total	-597.148,44	-98.146,66	55.101,87	173.928,14	316.519,65	832.742,41

Fuente: elaboración propia

Tabla: 5.8.6: Indicadores escenario pesimista sin financiación

Indicadores	Resultado
VAN(25%)	-148.829,88
TIR	17,68%
IR	0,750765689
Pri	5
PRID	6

Fuente: elaboración propia

Escenario pesimista con financiación:

Tabla 5.8.7: Escenario pesimista con financiación

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1.423.740,00	1.708.488,00	2.050.185,60	2.460.222,72	2.952.267,26
Egresos		1.521.886,66	1.648.767,97	1.801.025,53	1.983.734,61	2.202.985,50
Utilidad bruta		-98.146,66	59.720,03	249.160,07	476.488,11	749.281,76
IIBB 3,5%			2090,20105	8720,60231	16677,08385	26224,86164
Amortizacion		50.407,10	50.407,10	50.407,10	50.407,10	50.407,10
Intereses		67320,07	59960,13	49567,64	34893,09	14172,18
Utilidad antes de IG		-215.873,83	-52.737,40	140.464,72	374.510,84	658.477,62
Impuesto a las ganancias				49162,65	131078,79	230467,17
Utilidad neta		-215.873,83	-52.737,40	91302,07	243432,04	428010,45
Amortizacion		50.407,10	50.407,10	50.407,10	50.407,10	50.407,10
Inversion activo fijo						
inversion activo de trabajo						
VR activo fijo	-481854					229818,5
VR activo de trabajo	-115294,44					115294,44
Flujo del proyecto	-597148,44	-165.466,73	-2.330,30	141.709,17	293.839,14	823530,49
Préstamo	200000	17862,55	25222,49	35614,98	50289,52	71010,45
Flujo de fondo del inversionista	-397148,44	-183.329,28	-27.552,79	106.094,19	243.549,62	752520,04

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.8.7: Indicadores escenario pesimista con financiación

VAN (28%)	-196860
TIR	15%
IR	0,689
PRI PRID	La inversión no se recupera en el plazo proyectado

Fuente: elaboración propia

En cuanto al análisis del escenario pesimista, observamos que, una variación en los egresos (en ambas situaciones: con financiación y sin financiación) hace que el VAN arroje un resultado negativo, afectando también a los otros indicadores, dado este escenario concluimos que el proyecto tiene un elevado riesgo y provoca un resultado no rentable en éste contexto.

9.- Conclusión

Para analizar la rentabilidad del proyecto analizamos el resultado que arrojan los indicadores:

- El VAN, que es el valor actual neto, nos indica que, en caso de ser positivo su valor, el emprendedor al realizar el proyecto, aumentará el valor de su empresa.

En nuestro proyecto es de \$160976.48, por lo tanto, según éste indicador, se acepta el proyecto.

- La TIR (Tasa interna de retorno), es la tasa de rentabilidad en la que el VAN del proyecto es igual a cero. El criterio de la tasa de rentabilidad nos indica que se sugiere aceptar proyectos cuando la tasa de rentabilidad supere al costo de oportunidad del capital(es decir, a la tasa de descuento), en el proyecto presentado el valor de la TIR es de 33%, mayor que la tasa de descuento utilizada con un valor del 25%, es decir que según éste indicador es recomendable efectuar el proyecto.

- El criterio del IR (Índice de rentabilidad) nos indica que deben aceptarse proyectos cuando el índice de rentabilidad supere a 1; nuestro IR arroja un valor de 1.27, entonces se recomienda realizar el proyecto.

- PRI y PRID, el plazo de recuperación de la inversión es de 4 años y el plazo de recuperación de la inversión descontada es de 5 años, es decir que la inversión se recupera dentro del plazo esperado por los inversionistas, en éste caso dentro del período proyectado.

Además analizamos el resultado de los indicadores del flujo de fondo del inversionista dónde:

- Van: es de \$106449.33; dado que continúa arrojando valor positivo, es conveniente realizar el proyecto.

- TIR: es de 35.25% mayor a la tasa de descuento del 28%; entonces es recomendable efectuar el proyecto.

- IR: 1.27 es mayor a uno, por lo tanto conviene realizar el proyecto.
- PRI: 4; PRID: 5; La inversión se recupera dentro del período proyectado, se acepta el proyecto.

Si bien el resultado de los indicadores es muy importante a la hora de tomar la decisión de emprender o no el proyecto, debemos tener en cuenta que otros factores de riesgo pueden alterar el resultado como por ejemplo, el cambio en el gusto de los consumidores, políticas económicas, normas en los establecimientos que puedan afectar la comercialización del vending, entre otros.

Aun considerando éstas cuestiones y observando la tendencia actual de la alimentación saludable en Argentina con los datos recolectados a lo largo de nuestra investigación, concluimos que el vending es un negocio rentable y recomendamos su implementación.

Apéndice

Apéndice n° 1

Encuesta realizada a consumidores potenciales

¡Bienvenido! Sus respuestas serán anónimas y todos los datos recopilados serán utilizados a fines estadísticos, el objetivo es llevar a cabo un estudio de mercado para un proyecto de inversión referido a la venta de snacks saludables en el ámbito laboral, a través de máquinas expendedoras.

Esta encuesta requiere unos minutos de su tiempo y posee gran valor para nuestra investigación, así que desde ya, agradecemos su colaboración.

1. Marque con una cruz la opción correcta.

¿Usted consume algún tipo de snacks en el horario de trabajo?

Sí

No

2. ¿Le gustaría tener la opción de consumir snacks saludables (fruta fresca, frutos secos, barras de cereal y semillas) dentro del ámbito laboral?

Si la respuesta es no, ¿por qué?

Sí

No

3. ¿Indique con qué frecuencia semanal usted consumiría snacks saludables?

4. ¿Qué tipo de snacks preferiría consumir durante la jornada laboral?

Marque con un círculo la opción que más se acerque a su preferencia.

*Fruta fresca:

Muy preferido	Preferido	Indiferente	No preferido	Despreciable
---------------	-----------	-------------	--------------	--------------

*Frutos secos:

Muy preferido	Preferido	Indiferente	No preferido	Despreciable
---------------	-----------	-------------	--------------	--------------

*Barras de cereales y bocaditos:

Muy preferido	Preferido	Indiferente	No preferido	Despreciable
---------------	-----------	-------------	--------------	--------------

5. De las siguientes frutas indique el orden de preferencia, donde "1" será el de mayor preferencia y "5" el de menor preferencia.

Manzana

Banana

Cítricos

Frutos rojos

Otra, indique:.....

6. De los siguientes mix de frutos secos indique el orden de preferencia de 1 a 4, donde "1" es el de mayor preferencia y "4" de menor preferencia.

Mix tropical: kiwi, papaya, almendras, coco.

Mix clásico: copos de maíz, maní, pasas de uva, girasol.

Mix energético: banana, nueces, castañas, pasas de uva.

Mix exclusivo: canela, pistachos, castañas, jengibre, kiwi, Papaya.

7. De las siguientes golosinas saludables, indique el orden de preferencia del 1 al 4, donde "1" es el de mayor preferencia y "4" de menor preferencia.

Barras de cereales y semillas

Bocaditos de frutos secos y semillas

Galletas dulces sin T.A.C.C

Galletas saladas saborizadas sin T.A.C.C

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar en snack?

Hasta \$10

Más de \$10 hasta \$30

Más de \$30 hasta \$50

Más de \$50

¡Muchas gracias por su colaboración!

Apéndice n° 2: Cuadro de amortización del préstamo

Cuota	Saldo	Capital	Interés	Cuota sin I.V.A.	I.V.A. 21,00%	Cuota	Costo total mensual
1	200.000,00	1.264,58	5.833,97	7.098,55	1.225,13	8.323,69	8.323,69
2	198.735,42	1.301,47	5.797,08	7.098,55	1.217,39	8.315,94	8.315,94
3	197.433,95	1.339,43	5.759,12	7.098,55	1.209,42	8.307,97	8.307,97
4	196.094,52	1.378,50	5.720,05	7.098,55	1.201,21	8.299,76	8.299,76
5	194.716,02	1.418,71	5.679,84	7.098,55	1.192,77	8.291,32	8.291,32
6	193.297,31	1.460,10	5.638,46	7.098,55	1.184,08	8.282,63	8.282,63
7	191.837,21	1.502,69	5.595,87	7.098,55	1.175,13	8.273,68	8.273,68
8	190.334,53	1.546,52	5.552,03	7.098,55	1.165,93	8.264,48	8.264,48
9	188.788,00	1.591,63	5.506,92	7.098,55	1.156,45	8.255,01	8.255,01
10	187.196,37	1.638,06	5.460,49	7.098,55	1.146,70	8.245,26	8.245,26
11	185.558,31	1.685,84	5.412,71	7.098,55	1.136,67	8.235,22	8.235,22
12	183.872,47	1.735,02	5.363,53	7.098,55	1.126,34	8.224,89	8.224,89
13	182.137,45	1.785,63	5.312,92	7.098,55	1.115,71	8.214,27	8.214,27
14	180.351,83	1.837,71	5.260,84	7.098,55	1.104,78	8.203,33	8.203,33
15	178.514,11	1.891,32	5.207,23	7.098,55	1.093,52	8.192,07	8.192,07
16	176.622,79	1.946,49	5.152,06	7.098,55	1.081,93	8.180,49	8.180,49
17	174.676,30	2.003,27	5.095,28	7.098,55	1.070,01	8.168,56	8.168,56
18	172.673,04	2.061,70	5.036,85	7.098,55	1.057,74	8.156,29	8.156,29
19	170.611,33	2.121,84	4.976,71	7.098,55	1.045,11	8.143,66	8.143,66
20	168.489,49	2.183,74	4.914,82	7.098,55	1.032,11	8.130,66	8.130,66
21	166.305,75	2.247,44	4.851,12	7.098,55	1.018,73	8.117,29	8.117,29
22	164.058,32	2.312,99	4.785,56	7.098,55	1.004,97	8.103,52	8.103,52
23	161.745,32	2.380,46	4.718,09	7.098,55	990,8	8.089,35	8.089,35
24	159.364,86	2.449,90	4.648,65	7.098,55	976,22	8.074,77	8.074,77
25	156.914,96	2.521,36	4.577,19	7.098,55	961,21	8.059,76	8.059,76
26	154.393,59	2.594,91	4.503,64	7.098,55	945,76	8.044,32	8.044,32
27	151.798,68	2.670,61	4.427,95	7.098,55	929,87	8.028,42	8.028,42
28	149.128,08	2.748,51	4.350,05	7.098,55	913,51	8.012,06	8.012,06
29	146.379,57	2.828,68	4.269,87	7.098,55	896,67	7.995,23	7.995,23
30	143.550,89	2.911,19	4.187,36	7.098,55	879,35	7.977,90	7.977,90
31	140.639,70	2.996,11	4.102,44	7.098,55	861,51	7.960,06	7.960,06
32	137.643,59	3.083,51	4.015,04	7.098,55	843,16	7.941,71	7.941,71
33	134.560,08	3.173,45	3.925,10	7.098,55	824,27	7.922,82	7.922,82
34	131.386,62	3.266,02	3.832,53	7.098,55	804,83	7.903,38	7.903,38
35	128.120,60	3.361,29	3.737,26	7.098,55	784,82	7.883,38	7.883,38
36	124.759,31	3.459,34	3.639,21	7.098,55	764,23	7.862,79	7.862,79
37	121.299,97	3.560,25	3.538,30	7.098,55	743,04	7.841,60	7.841,60
38	117.739,72	3.664,10	3.434,45	7.098,55	721,23	7.819,79	7.819,79
39	114.075,62	3.770,98	3.327,57	7.098,55	698,79	7.797,34	7.797,34
40	110.304,64	3.880,98	3.217,57	7.098,55	675,69	7.774,24	7.774,24
41	106.423,66	3.994,19	3.104,36	7.098,55	651,92	7.750,47	7.750,47
42	102.429,47	4.110,70	2.987,85	7.098,55	627,45	7.726,00	7.726,00
43	98.318,77	4.230,61	2.867,95	7.098,55	602,27	7.700,82	7.700,82
44	94.088,16	4.354,01	2.744,54	7.098,55	576,35	7.674,91	7.674,91
45	89.734,15	4.481,02	2.617,53	7.098,55	549,68	7.648,23	7.648,23
46	85.253,13	4.611,73	2.486,82	7.098,55	522,23	7.620,78	7.620,78
47	80.641,40	4.746,25	2.352,30	7.098,55	493,98	7.592,53	7.592,53
48	75.895,15	4.884,70	2.213,85	7.098,55	464,91	7.563,46	7.563,46
49	71.010,45	5.027,19	2.071,37	7.098,55	434,99	7.533,54	7.533,54
50	65.983,26	5.173,83	1.924,72	7.098,55	404,19	7.502,74	7.502,74
51	60.809,43	5.324,75	1.773,80	7.098,55	372,5	7.471,05	7.471,05
52	55.484,68	5.480,07	1.618,48	7.098,55	339,88	7.438,43	7.438,43
53	50.004,61	5.639,92	1.458,63	7.098,55	306,31	7.404,86	7.404,86
54	44.364,68	5.804,44	1.294,11	7.098,55	271,76	7.370,32	7.370,32
55	38.560,24	5.973,76	1.124,80	7.098,55	236,21	7.334,76	7.334,76
56	32.586,49	6.148,01	950,54	7.098,55	199,61	7.298,17	7.298,17
57	26.438,48	6.327,35	771,21	7.098,55	161,95	7.260,51	7.260,51
58	20.111,14	6.511,91	586,64	7.098,55	123,19	7.221,75	7.221,75
59	13.599,22	6.701,86	396,69	7.098,55	83,3	7.181,86	7.181,86
60	6.897,36	6.897,36	201,19	7.098,55	42,25	7.140,80	7.140,80

Apéndice n° 3: Tabla de información nutricional

Tabla de información nutricional				
PRODUCTO (por c/100 grs)	CALORIAS	CARBOHIDRATOS	GRASAS	PROTEINAS
Fruta fresca				
Banana*	89	22	0	1
Manzana*	57	13	0	0
Naranja*	47	11	0	0
Frutos rojos**	45	11	0	0
Duraznos*	39	9	0	0
Pera*	57	15	0	0
Kiwi*	60	14	0	1
Frutos secos				
Almendras	607	17	55	21
Nueces	654	13	65	15
Maní	590	15	52	28
Castañas de cajú	564	2	44	20
Pistachos	245	52	2	3
Pasas de uva	300	79	0	3
Copos de maíz	400	88	0	7
Avena	389	66	6	16
Cereales de arroz	388	86	3	7
Quinoa seca	368	64	6	14
Barras de Cereales				
De almendras	458	64	20	7
De maní	522	47	33	15
De granola	471	64	19	10
De granola c/coco	531	55	32	5
De granola c/chocolate	438	72	16	7
Semillas y otros				
Sésamo	565	25	48	16
Chia	486	42	30	16
Lino	534	28	42	18
Girasol	582	24	49	19
Miel	304	82	0	0
Coco rayado	660	23	64	6

(*) Cualidades correspondientes a una unidad de fruta

(**) corresponde a una porcion de 125 gramos de frutos rojos

Anexo

Anexo n°1: Escalas salariales

Escala salarial según convenio colectivo U.T.G. H

CATEGORIA PROFESIONAL	BASICO ACTUAL JUN - 17.	ACUERDO SALARIAL 2017 GRATIF. NO REMUNERATIVA JULIO a SEPTIEMBRE 2017	ACUERDO SALARIAL 2017 SUMA REMUN. NO AL BASICO OCTUBRE a DICIEMBRE 2017	ACUERDO SALARIAL 2017 NUEVO BASICO ENERO 2018.	ACUERDO SALARIAL 2017 GRATIF. NO REMUNERATIVA FEBRERO a ABRIL 2018	NUEVO BASICO MAYO-JUNIO 2018
Ayudante General y/o Playero	\$ 13.094	\$ 1.571	\$ 1.571	\$ 14.665	\$ 1.571	\$ 16.237
Mucama y/o Lavandera	\$ 14.149	\$ 1.698	\$ 1.698	\$ 15.847	\$ 1.698	\$ 17.545
Empleado Administrativo y Marketing y/o vigilador	\$ 15.138	\$ 1.817	\$ 1.817	\$ 15.138	\$ 1.817	\$ 18.771
Oficial de Oficos Varios	\$ 15.539	\$ 1.865	\$ 1.865	\$ 17.404	\$ 1.865	\$ 19.268
Gobernanta	\$ 16.278	\$ 1.953	\$ 1.953	\$ 18.231	\$ 1.953	\$ 20.185
Conserje	\$ 17.586	\$ 2.110	\$ 2.110	\$ 19.696	\$ 2.110	\$ 21.807
Conserje Principal	\$ 22.738	\$ 2.729	\$ 2.729	\$ 22.738	\$ 2.729	\$ 28.195
CATEGORIA PROFESIONAL INICIAL	BASICO ACTUAL JUN - 17.	ACUERDO SALARIAL 2017 GRATIF. NO REMUNERATIVA JULIO a SEPTIEMBRE 2017	ACUERDO SALARIAL 2017 SUMA REMUN. AL BASICO OCTUBRE a DICIEMBRE 2017	ACUERDO SALARIAL 2017 NUEVO BASICO ENERO 2018.	ACUERDO SALARIAL 2017 GRATIF. NO REMUNERATIVA FEBRERO a ABRIL 2018	NUEVO BASICO MAYO-JUNIO 2018
Ayudante General y/o Playero	\$ 9.987	\$ 1.198	\$ 1.198	\$ 11.186	\$ 1.198	\$ 12.384
Mucama y/o Lavandera	\$ 10.475	\$ 1.257	\$ 1.257	\$ 11.732	\$ 1.257	\$ 12.989
Empleado Administrativo y Marketing y/o vigilador	\$ 10.782	\$ 1.294	\$ 1.294	\$ 12.078	\$ 1.294	\$ 13.370
Oficial de Oficos Varios	\$ 11.126	\$ 1.335	\$ 1.335	\$ 12.461	\$ 1.335	\$ 13.796
Gobernanta	\$ 11.445	\$ 1.373	\$ 1.373	\$ 12.818	\$ 1.373	\$ 14.192
Conserje	\$ 12.268	\$ 1.472	\$ 1.472	\$ 13.740	\$ 1.472	\$ 15.212
Conserje Principal	\$ 14.317	\$ 1.718	\$ 1.718	\$ 16.036	\$ 1.718	\$ 17.753
ADICIONALES: DEBEN CONSTAR EN EL RECIBO DE SUELDOS COMO RUBRO SEPARADO DEL SUELDO BASICO LOS EMPLEADORES LO DEBEN ABONAR O SUMINISTRAR A SUS TRABAJADORES ART. 35: VARIA EL % POR AÑO SEGUN ANTIGÜEDAD ART. 36: 15% POR ALIMENTACION // ART. 37: ADICIONAL POR COBRANZA O MANEJO DE DINERO ART. 38: ZONA FRIA 35% A PARTIR DEL 1 DE JULIO 2013 // ART. 39: POR COMPLEMENTO DE SERVICIO ART. 40: 10% POR ASISTENCIA PERFECTA ART. 41: ADICIONAL POR DIVERSIDAD DE TAREAS 6% A PARTIR DEL 1 DE JULIO 2011 2 DE AGOSTO DIA DEL TRABAJADOR HOTELERO - GASTRONOMICO (SE PAGA COMO FERIADO ACUERDO SALARIAL 2017 - 2018 EXPTE. 1.755.797/17						

Salarios básicos a partir del 1° de marzo emergentes del convenio colectivo

De trabajo que vincula a los camioneros

6.1 Salarios mínimos profesionales	Por mes	Por día	Coeficiente 1,20		Coeficiente 1,40	
			Por mes	Por día	Por mes	Por día
Conductor 1° categoría	15635,56	651,48	18762,67	781,78	21889,78	912,07
Conductor 2° categoría	15356,92	639,87	18428,3	767,65	21499,69	895,82
Conductor 3° categoría	15078	628,25	18093,6	753,9	21109,2	879,55
Conductores de grúas hasta 10 Tn y operadores de autoelevadores	15914,3	663,1	19097,16	795,72	22280,02	928,33
Conductores de grúas de más de 10 Tn hasta 20 Tn.	17505,73	729,41	21006,88	875,29	24508,02	1021,17
Conductores de grúas de más de 20 Tn hasta 35 Tn.	18205,96	758,58	21847,15	910,3	25488,34	1062,01
Conductores de grúas de más de 35 Tn hasta 45 Tn.	18934,2	788,93	22721,04	946,71	26507,88	1104,5
Conductores de grúas de mas de 45 Tn hasta 55 Tn.	19691,57	820,48	23629,88	984,58	27568,2	1148,67
Conductores de grúas de mas de 55 Tn hasta 70 Tn.	20676,15	861,51	24811,38	1033,81	28946,61	1206,11

Conductores de grúas de mas de 70 Tn hasta 90 Tn	21709,96	904,58	26051,95	1085,5	30393,94	1266,41
Conductores de grúas de mas de 90 Tn a 110 Tn	22795,46	949,81	27354,55	1139,77	31913,64	1329,74
Conductores de grúas de más de 110 Tn a 140 Tn	23935,23	997,3	28722,28	1196,76	33509,32	1396,22
Conductores de grúas de mas de 140 Tn a 170 Tn	25131,99	1047,17	30158,39	1256,6	35184,79	1466,03
Conductores de grúas de mas de 170 Tn a 300 Tn.	26388,59	1099,52	31666,31	1319,43	36944,03	1539,33
Conductores de grúas de mas de 300 Tn.	28499,68	1187,49	34199,62	1424,98	39899,55	1662,48
Encargado	14695,21	612,3	17634,25	734,76	20573,29	857,22
Recibidor y/o clasificador de guías	14555,04	606,46	17466,05	727,75	20377,06	849,04
operarios especializados	14417,74	600,74	17301,29	720,89	20184,84	841,03
Recolectores de residuos y limpieza	14417,74	600,74	17301,29	720,89	20184,84	841,03
Peones	14280,14	595,01	17136,17	714,01	19992,2	833,01
Peones generales. de barrido y limpieza	14280,14	595,01	17136,17	714,01	19992,2	833,01
operarios de servicios	16636,84	693,2	19964,21	831,84	23291,58	970,48

Distribuidor domiciliario	15142,75	630,95	18171,3	757,14	21199,85	883,33
Ayudante mayor de 18 años	14006,46	583,6	16807,75	700,32	19609,04	883,33
Chofer camión blindado	16810,2	700,43	20172,24	840,51	23534,28	980,6
Chofer con firma	18053,77	752,24	21664,52	902,69	25275,28	1053,14
Custodia de camión de caudales	14574,3	607,26	17489,16	728,72	20404,02	850,17
Auxiliar operativo de 1°	21485,92	892,25	25783,1	1074,3	30080,29	1253,35
Auxiliar operativo de 2°	14966,89	623,62	17960,27	748,34	20953,65	873,07
Oficial de 1°	17413,78	725,57	20896,54	870,69	24379,29	1015,8
Oficial completo de taller	16511,56	687,98	19813,87	825,58	23116,18	963,17
Oficial	15698,23	654,09	18837,88	784,91	21977,52	915,73
1/2 oficial	14829,5	617,6	17795,4	741,48	20761,3	865,05
Lavadores, engrasadores y Ayudantes de taller.	14829,5	617,6	17795,4	741,48	20761,3	865,05
Personal administrativo 1° categoría	15559,45	648,31	18671,34	777,97	21783,23	907,63
Personal administrativo 2° categoría	14966,89	623,62	17960,27	748,34	20953,65	873,07
Personal administrativo 3° categoría	14417,74	600,74	17301,29	720,89	20184,84	841,03
Personal administrativo 4° categoría	14143,43	589,31	16972,12	707,17	19800,8	825,03
Maestranza y/o servicios	14143,43	589,31	16972,12	707,17	19800,8	825,03
Auxiliar operativo 1° de clearing y correo privado	15588,03	649,5	18705,64	779,4	21823,24	909,3
Auxiliar operativo de 2° de clearing y correo privado	14835,82	618,16	17802,98	741,79	20770,15	865,42

Anexo n° 2: Ley n° 7551

CAPÍTULO I Régimen Normativo de Control Bromatológico

Artículo 1º.- Por la presente ley se instituye un régimen normativo que regulará todos los aspectos del control bromatológico, tendiente a garantizar la existencia de alimentos inocuos en salvaguarda de la salud de la población reduciendo los riesgos higiénicos sanitarios, estableciendo las condiciones de elaboración y distribución de productos alimenticios e indicando las buenas prácticas de manufactura de aplicación obligatoria.

Art. 2º.- Esta ley constituye una normativa complementaria del Código Alimentario Argentino y sus disposiciones reglamentarias que prevé instancias de control a cargo de las autoridades nacionales y provinciales, para facilitar el comercio de los productos alimenticios en todo el territorio nacional y del Mercado Común del Sur.

Art. 3º.- El Sistema Provincial de Salud (SIPROSA), a través de la Dirección de Bromatología de la Provincia, será el organismo de aplicación y control de la presente ley.

CAPÍTULO II De los Alimentos

Art. 4º.- A los efectos legales y reglamentarios, sólo se entenderá que un alimento es apto para el consumo de la población, cuando las características organolépticas, físicas, químicas, microbiológicas y microscópicas se correspondan a las establecidas en el Código Alimentario Argentino, y/o con las normas sanitarias y de calidad de alimentos de las convenciones internacionales ratificadas por el Poder Ejecutivo Nacional.

Art. 5º.- Prohíbese en todo el territorio de la Provincia la venta de productos destinados a la alimentación y consumo que no estén previamente inscriptos

y aprobados por la Dirección de Bromatología de la Provincia u organismo bromatológico de otro Estado Provincial o del Estado Nacional. Exceptuase de esta disposición a las materias primas de origen animal y/o vegetal no acondicionadas, las que serán controladas por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

CAPÍTULO III De la Dirección de Bromatología

Art. 6º.- La Dirección de Bromatología de la Provincia tendrá amplias facultades para ejercer el poder de policía, supervisando el cumplimiento de todas las normas sanitarias en el transporte, conservación, elaboración, fraccionamiento, comercialización, expendio al público u otras que se especifiquen en la presente ley, así como otras medidas a tomar en el caso de emergencia o desastre.

Art. 7º.- Serán funciones de la Dirección de Bromatología las siguientes:

1. Fiscalizar la observancia del Código Alimentario Argentino, en la elaboración de todos los productos destinados a la alimentación humana, así como los establecimientos donde se manipulen, manufacturen, depositen, fraccionen o expendan productos alimenticios y del personal y vehículos que intervienen en dichas tareas, conforme a los métodos y técnicas que determine la autoridad sanitaria provincial o nacional.

2. Autorizar previa inspección higiénico-sanitaria, bromatológica y/o veterinaria el funcionamiento de los establecimientos donde se elaboren, fraccionen y/o expendan productos alimenticios de consumo humano y de los medios de transporte afectados a tal fin, de conformidad con las disposiciones del Código Alimentario Argentino y las vigentes en la Provincia.

3. Autorizar el expendio de todo producto alimenticio elaborado en la Provincia previa inscripción y aprobación de los mismos para su libre circulación en todo el territorio provincial y nacional.

4. Otorgar el Registro Nacional de Establecimiento (RNE), y el Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA), facultad otorgada por disposición legal preexistente (Decreto Nacional N° 4582/21 – SESP) de acuerdo a los inc. 2 y 3.

5. Intervenir preventivamente cuando la inspección haga presumir el estado de infracción a las normas establecidas, disponiendo su confirmación o rectificación por medio de las determinaciones analíticas que el caso reclame, secuestrar elementos probatorios y nombrar depositarios de los productos y/o mercaderías.

6. Decomisar directamente los alimentos, bebidas y/o materias primas que a simple vista resultaren, por su estado higiénico sanitario o bromatológico, no aptos para el consumo.

7. Aplicar las sanciones que correspondan y las penas que establezca la presente ley.

8. Disponer la clausura de los establecimientos cuando las condiciones de los mismos constituyan un peligro para la salud pública.

9. Asesorar y colaborar con los Municipios en todo lo inherente a la materia, pudiendo delegar en ellos, a través de convenios, parte de las facultades que le son propias.

10. Crear la Red Informática Provincial de Alimentos, formada por los Municipios y Comunas del interior de la Provincia, para facilitar el acceso a toda la normativa vigente requerida para la elaboración, comercialización, depósito, fraccionamiento de productos alimenticios, denuncias y consultas en general, a fin de evitar gastos y traslados innecesarios.

11. Realizar investigaciones científicas relacionadas con la materia de su competencia por propia iniciativa y/o por convenios con otras

instituciones estatales, privadas, universidades u organizaciones no gubernamentales, para impulsar las actividades de inversión productiva y de capacitación en todo el territorio provincial.

12. Aceptar a través del SIPROSA donaciones de entidades públicas o privadas, benéficas y/o científicas, cualquiera sea su naturaleza jurídica, para acrecentar el patrimonio de la Dirección y sus recursos, para el mejor cumplimiento de sus fines; dichos ingresos serán girados inmediatamente a esa dependencia.

13. Fiscalizar la exportación e importación de los productos de origen animal o vegetal acondicionados destinados al consumo humano.

14. Detectar y denunciar obligatoriamente todo brote de enfermedades transmitidas por los alimentos, coordinando con los organismos competentes, Epidemiología del SIPROSA y el "Sistema Regional de Vigilancia de Enfermedades Transmitidas por Alimentos" (SIRVETA), recomendando e instrumentando las medidas tendientes a superarlos.

15. Controlar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura en los servicios de suministro de comida y bebidas en los medios de transporte (terrestre y aéreo). 16. Controlar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura en los servicios de comida de hospitales y todo otro establecimiento privado del área de salud.

17. Informar a la población en carácter de obligatorio y a todos los organismos bromatológicos del país, a través de la Red Nacional de Alimentos, cuando se detectaren productos alimenticios no aptos para el consumo y/o que no respondan a las exigencias del Código Alimentario Argentino.

18. Mantener actualizada la base de datos de la Dirección de Bromatología de la Provincia, en todo lo concerniente a la actividad

comercial, industrial y de servicios y sanciones aplicadas por infracción a la presente ley y su reglamentación.

19. Asesorar y participar en acciones concurrentes con otros organismos nacionales, provinciales y municipales para facilitar el desarrollo de las actividades del sector privado en especial el referido a las pequeñas y medianas empresas.

20. Expedir la Libreta Sanitaria Nacional Única, con competencia y validez en todo el territorio nacional, facultad otorgada por el Estado Nacional, mediante Decreto Nacional N° 815/99, para el personal de fábricas, de comercios de alimentación, y de todo establecimiento público o privado que expendan alimentos de elaboración propia, cualquiera fuese su índole o categoría, a los efectos de su admisión y permanencia en los mismos.

21. Controlar y/o asesorar la instalación y funcionamiento de ferias y fiestas regionales, controlando la aplicación de buenas prácticas de manufactura, protegiendo el turismo en la Provincia. 22. Adoptar medidas de excepción, debidamente fundadas, con relación a la venta ambulante de sustancias alimenticias incorporadas al Código Alimentario Argentino. 23. Solicitar el auxilio de la fuerza pública para hacer cumplir las disposiciones de la presente ley.

Art. 8º.- El cargo de Director de Bromatología será cubierto por concurso. Los aspirantes deberán poseer título de Bioquímico, Licenciado en Química, Licenciado en Biotecnología u otro título universitario que lo habilite específicamente para dicha función –de carrera académica de cinco (5) años de duración como mínimo-. Además deberán poseer igual tiempo en el ejercicio de la profesión y contar con antecedentes en la materia.

Art. 9º.- El Director tiene su cargo las siguientes atribuciones:

1. Suscribir todos los informes técnicos y administrativos que emanen de la Dirección, disponer la habilitación de establecimientos e

inscripciones de productos, decomisos, multas y sanciones de clausura por infracciones a las leyes vigentes en la materia.

2. Coordinar las acciones de los organismos de su dependencia, supervisando el cumplimiento de las funciones y tareas asignadas a cada uno de ellos en los temas de bromatología y fiscalización alimentaria, pudiendo reasignar funciones del personal dentro de su jurisdicción, siempre que ello no implique desjerarquización.

3. Promover la ejecución de planes de trabajo y/o investigaciones necesarias en el ámbito de su competencia, a los efectos de una constante capacitación y/o actualización en la materia.

4. Planificar las acciones del área de su competencia, determinando las prioridades y evaluando las propuestas de programas de los organismos dependientes.

5. Promover la formación de profesionales, técnicos, auxiliares y administrativos.

6. Entender en la formación de inspectores de la repartición con la facultad de policía bromatológica delegando en ellos las atribuciones establecidas en la ley, en el Código Alimentario Nacional y demás normas vigentes.

7. Representar a la Provincia en los aspectos relacionados con la política bromatológica, coordinando acciones para la formulación de normas que compatibilicen criterios y procedimientos en el país.

8. Elaborar convenios con instituciones nacionales, provinciales y municipales para una mejor finalidad común, sometiendo estos a consideración superior a los efectos de su concreción.

9. Proponer al SIPROSA, los montos arancelarios para prestaciones, propias de esa Dirección, los que serán fijados por éste.

10. Proponer al SIPROSA, los montos de las infracciones, los que serán fijados por éste.

11. Disponer la realización de las comisiones de servicios del personal de la Dirección.

12. Hacer cumplir la reglamentación que el Poder Ejecutivo dictare para ordenamiento de la Dirección.

Art. 10.- La Dirección de Bromatología, percibirá como ingresos de la misma, los siguientes conceptos:

1. Arancel de habilitación y rehabilitación, cada cinco (5) años.
2. Arancel de inscripción de productos alimenticios en forma anual
3. Servicios de análisis químico y/o microbiológico realizado a terceros.
4. Aplicación de multas.
5. Aportes por convenios con otras instituciones.
6. Donaciones y contribuciones varias de entidades de bien público.

CAPÍTULO IV Del Funcionamiento y Habilitación del Establecimiento

Art. 11.- A los efectos de la presente ley y su reglamentación, se entiende por establecimiento de alimentos, cualquiera que fuese su clase o denominación, a aquel que realice la elaboración, transformación, fraccionamiento, manipulación, conservación, tenencia, comercio, distribución y suministro de alimentos al público y demás actos relacionados con el tráfico de los mismos.

Art. 12.- Toda persona física o jurídica, pública o privada, para instalar un establecimiento de alimentos o bebidas comprendido en la presente ley, deberá tener la correspondiente habilitación del organismo pertinente, debiendo acreditar que cuenta con las condiciones exigidas por la autoridad competente.

Art. 13.- Los propietarios o administradores de establecimientos de alimentos que hayan obtenido el permiso para su habilitación, serán responsables por el incumplimiento de la presente normativa.

Art. 14.- La industria alimentaria deberá solicitar asistencia técnica a profesionales especializados en todos los casos en que estime necesario. Quedan exceptuados de esta obligación los establecimientos que cuenten con Director Técnico permanente, conforme lo establece el Código Alimentario Argentino.

CAPÍTULO V: De la Inscripción del Producto

Art. 15.- Los fabricantes o fraccionadores de sustancias alimenticias, condimentos, bebidas, materias primas y artículos dirigidos al consumo general, que se elaboren en la Provincia, deberán solicitar a la Dirección de Bromatología la aprobación e inscripción de sus productos.

Art. 16.- Si el producto es elaborado fuera del territorio de la Provincia, para su comercialización se requerirá contar con el Registro Nacional de Producto Alimenticio, otorgado por organismo bromatológico competente nacional o provincial.

Art. 17.- Si se tratara de un producto, subproducto o derivado importado de origen animal o vegetal, deberá contar con la aprobación del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

Art. 18.- Los envases y envolturas de los productos alimenticios deberán ser bromatológicamente aptos, cumplir los requisitos del Código Alimentario Argentino, y no deberán modificar las características composicionales y/o sensoriales de los alimentos y disponer de cierres que eviten su apertura involuntaria.

Art. 19.- El titular de la autorización del producto alimenticio y su Director Técnico, si correspondiere, serán solidariamente responsables de la aptitud e identidad de los productos.

Art. 20.- Queda prohibida, al efectuar la propaganda de un producto alimenticio, la reproducción de certificados de análisis, expedidos por la Dirección de Bromatología, en las facturas, prospectos, folletos, boletines y otros medios de publicidad, pudiendo solamente, hacerse constar en ellos los números, siempre que no se hayan modificado las condiciones acreditadas al expedirse los mismos.

CAPÍTULO VI: De las Inspecciones

Art. 21.- Todo local donde se produzcan, elaboren, manipulen, depositen, exhiban o vendan, sustancias alimenticias, bebidas, productos de consumo, sus materias primas o las que con ellas se relacionen, estará sujeto a la inspección de la Dirección de Bromatología.

Art. 22.- Los locales a que se refiere el artículo anterior, además de ajustarse a los requisitos respectivos vigentes, deberán reunir las condiciones inherentes que garanticen la higiene y conservación de los productos, permitiendo igualmente una fácil inspección.

Art. 23.- Las personas que se encuentren en los locales de fabricación, depósito o venta de productos alimenticios, bebidas u otros productos de consumo, y que estén o no expresamente a cargo de los mismos, están obligadas a atender a los funcionarios de la Dirección de Bromatología, así como a reemplazar a sus propietarios en todas las actuaciones y derivaciones de la inspección.

Art. 24.- Los funcionarios e inspectores sanitarios, debidamente acreditados de la Dirección de Bromatología, podrán practicar en todo el

territorio provincial inspecciones a los establecimientos, habilitados o no, donde se produzcan, elaboren, fraccionen, depositen o expendan alimentos. Para el cumplimiento de su cometido, la autoridad sanitaria podrá requerir el auxilio de la fuerza pública y solicitar órdenes de allanamiento de jueces competentes.

CAPÍTULO VII Sanciones

Art. 25.- El Régimen de sanciones a aplicarse por la presente ley, será el establecido en la Resolución 1259/CPS/98 y la o las que se dictaren en su reemplazo, referidas a la materia.

Art. 26.- Las infracciones por las que se aplicarán las sanciones previstas en el artículo anterior serán:

1. Falta de habilitación del establecimiento.
2. Falta de inscripción de productos.
3. Falta de higiene o mal estado de la fábrica o establecimiento.
4. Agregado de componentes que no responden a la legislación vigente.
5. Mal estado del producto desde el punto de vista fisicoquímico y/o microbiológico.
6. Mal rotulado, aun cuando su contenido sea apto para el consumo.
7. No responder las cantidades o características del producto a lo especificado en el rótulo y la legislación vigente.
8. No declarar la fecha de envase y/o vencimiento, cuando la exija la legislación vigente.
9. Expendio de productos con fecha de aptitud o fecha límite de comercialización vencida.

10. Carecer de envases o envoltorios bromatológicamente aptos.
11. No exponer el certificado de habilitación o rehabilitación a la vista del público.
12. Falta de reinscripción.

CAPÍTULO VIII Decomisos – Intervenciones

Art. 27.- En caso de decomiso de productos en mal estado, la Dirección de Bromatología determinará las condiciones y lugar para su evacuación y posterior inutilización, evitando que queden al alcance de la población y teniendo como prioridad el resguardo de la salud de la misma. La Dirección de Bromatología podrá solicitar la colaboración de los Municipios u otros organismos oficiales y de la fuerza pública en caso de ser necesario.

Art. 28.- La Dirección de Bromatología donará los productos decomisados que no se encuentren en mal estado a instituciones de bien público, para lo cual deberá existir un registro de dichas instituciones y un libro foliado donde se indiquen las cantidades donadas y las firmas de los responsables que los recibieron.

Art. 29.- La Dirección de Bromatología previa consulta y/o autorización de la autoridad jerárquica inmediata superior, si el caso lo amerita, y dictamen previo de la Dirección General de Asuntos Jurídicos del SIPROSA, podrá dar a publicidad, las infracciones e igualmente el nombre del infractor y demás antecedentes pertinentes a los efectos del debido conocimiento público.

Art. 30.- El comerciante que hiciera uso de la mercadería intervenida por la Dirección de Bromatología o procediere a la destrucción de las fajas, precintos o sellos de contralor de la misma se hará pasible de la aplicación de una multa equivalente a cuatro (4) veces el valor declarado del

costo de la mercadería intervenida, sin perjuicio del decomiso o inutilización del resto de la partida que aún hubiere en existencia.

Art. 31.- Queda prohibido a los fabricantes, introductores, representantes, consignatarios o cualquier empresa comercial, almacenar en depósito mercaderías en malas condiciones de conservación, aun cuando fuere en concepto de devolución por parte de los clientes. En cada caso se dará aviso a la Dirección de Bromatología para que la mercadería sea inutilizada en presencia de un funcionario o personal jerárquico de la misma y el labrado del acta correspondiente. Esta infracción será sancionada con multa cuyo monto será fijado por la reglamentación de la presente ley.

Art. 32.- Cuando se sospechare que una partida de sustancias alimenticias, bebidas, productos de consumo o materias primas con que se elaboren estos, contiene elementos nocivos para la salud o estuviera falsificada, adulterada o en mal estado de conservación, la Dirección de Bromatología procederá de la siguiente manera:

1. Intervendrá toda la partida, dejándose depositada aquella en la casa de venta, en calidad de mercadería intervenida a nombre del propietario, representante, depositario o comisionista de la misma.

2. Practicará los análisis correspondientes a la mercadería intervenida dentro de un plazo máximo de setenta y dos (72) horas.

3. Se labrará un acta por duplicado dejando un (1) ejemplar de ella en poder del comerciante que contendrá un inventario de la partida intervenida.

Art. 33.- Cuando se comprobare por medio del análisis respectivo que un producto alimenticio o de consumo, bebida o materia prima, contiene sustancias prohibidas por la legislación vigente en la materia, se dispondrá el decomiso e inutilización.

Art. 34.- El producto cuya composición fuera declarada y aceptada por la Dirección de Bromatología, no podrá ser modificado sin su

conocimiento y autorización expresa. El producto que fuere modificado sin que reuniere el requisito citado en el párrafo precedente, constituirá una infracción grave, pasible de las sanciones correspondientes.

CAPÍTULO IX Remate de Sustancias Alimenticias

Art. 35.- No podrá anunciarse la venta en subasta pública de ningún producto alimenticio, sin previa autorización de la Dirección de Bromatología. A tal efecto, los rematadores solicitarán a dicha repartición el correspondiente permiso, con el sellado de ley, acompañando al pedido con una lista de los productos a rematarse, conteniendo los siguientes detalles: nombre del fabricante o introductor, representante y/o vendedor y lugar donde se encuentra depositada, consignando cualquier observación que creyere necesaria. La solicitud de referencia será presentada a la Dirección de Bromatología con quince (15) días de anticipación por lo menos, a la fecha del remate.

Art. 36.- Los productos alimenticios a rematarse responderán en todos los casos a las disposiciones y normas establecidas en el Código Alimentario Argentino y en la presente ley, en lo que respecta a calidad intrínseca y a su envasado y rotulación.

Art. 37.- No se permitirá la venta en subasta pública de productos alimenticios fácilmente alterables o de pronta descomposición.

Art. 38.- Concedida la autorización, los rematadores están obligados a comunicar a la Dirección de Bromatología con tres (3) días de anticipación, por lo menos, la fecha, lugar y hora en que ha de realizarse la subasta, a cuyo efecto expondrán en lugar visible, durante el tiempo del remate, la lista de los productos autorizados para tal efecto.

Art. 39.- Las firmas responsables de los warrants deberán solicitar habilitación de los depósitos de los productos alimenticios, como también contar con los análisis de aptitud durante la permanencia de los mismos.

Art. 40.- Cualquiera sea el destino de la mercadería aludida en el Artículo 38, se deberá comunicar y adecuar a los requisitos establecidos en la presente ley.

CAPÍTULO X Disposiciones Varias

Art. 41.- Sin perjuicio de los deberes y prohibiciones que establezcan las leyes y reglamentos para los agentes de la Administración Pública Provincial, está vedado a los agentes de la Dirección de Bromatología revelar información que conocieren en virtud de sus funciones, así como intervenir en trámites judiciales o administrativos de personas o entidades que se hubieren presentado por ante esta Dirección con motivo de la aplicación de las leyes y reglamentos que competen al organismo.

Art. 42.- Todo introductor, importador o fabricante de producto alimenticio que resuelva cesar en sus actividades, está obligado a comunicar el cese a la Autoridad de Aplicación, con treinta (30) días de anticipación, acompañado del certificado de habilitación.

Art. 43.- Los fondos recaudados por habilitaciones, multas y cualquier otro concepto por la Dirección de Bromatología se transferirán mensualmente a la Tesorería General del SIPROSA, adjuntando rendición de cuenta y copia de los depósitos respectivos. Art.

44.- Del total recaudado y transferido en concepto de arancel al Fondo Financiero Sanitario Provincial, a la Dirección de Bromatología le corresponderá el cincuenta por ciento (50%) para atender necesidades propias de ese servicio.

Art. 45.- El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley.

Art. 46.- Comuníquese.

- Texto consolidado.

Anexo n°3: Modelo de contrato de alquiler

Contrato de alquiler de servicio

CONTRATO DE ALQUILER DE SERVICIO celebrado en la República Nacional Argentina, Provincia de Tucumán, Código postal 4000.

A los.....días del mes de..... del año 201....., entre.....

.....con CUIT N°.....local ubicado en:.....

.....y teléfono (del local) N°..... mail:

.....representada en este acto por.....

.....con DNI..... y teléfono particular N°.....

denominada en adelante "LA CONTRATANTE" por una parte, y, por la otra, NUTRIVENDING SRL., con CUIT N°....., representada por el socio gerente, el señor con DNI N°....., sito en la ciudad de San Miguel de Tucumán. En adelante "LA CONTRATADA", convienen en celebrar el presente contrato privado que se regirá por las siguientes cláusulas y condiciones:---PRIMERA: el presente instrumento, LA CONTRATADA, es facultada por LA CONTRATANTE a instalar y poner en funcionamiento en el local arriba citado.....máquina/s automática/s expendedora/s de frutas, frutos secos y golosinas saludables, cuyo/s servicio/s será/n comercializado/s por LA CONTRATADA.--- SEGUNDA: LA CONTRATANTE se obliga a respetar la exclusividad de LA CONTRATADA para la instalación y

funcionamiento de máquina/s automática/s expendedora/s dentro del local a su cargo mientras dure la vigencia del presente contrato.----TERCERA: LA CONTRATADA deja constancia que la/s máquina/s que recibe LA CONTRATANTE es propiedad de la CONTRATADA y que en ningún caso quedará/n la/s máquina/s a formar parte del patrimonio de la CONTRATANTE.

La CONTRATADA proveerá de los insumos necesarios para el buen funcionamiento y acorde a la demanda de los mismos. La CONTRATADA hará visita/s periódica/s para la entrega de insumos/recarga del equipo (según el modelo elegido) e higienización, como así también para verificar el normal funcionamiento del mismo. Por el uso de energía eléctrica y alquiler del espacio la CONTRATADA deberá abonar a la CONTRATANTE un importe proporcional mensual al gasto efectuado, pactado en \$....., el cual se actualizará según los precios vigentes. -CUARTA: En caso de acciones judiciales contra LA CONTRATANTE, ya sea contra su firma y/o persona sean de la naturaleza que fueren y que como consecuencia de éstas, emanen órdenes de embargos, secuestros, etc. que pudieran afectar la/s máquina/s entregada/s en carácter de depósito por el presente contrato, LA CONTRATANTE está obligado a presentar la documentación pertinente que acredite a NUTRIVENDING SRL como propietario exclusivo de la/s máquina/s y/o insumos y tomar todos los recaudos necesarios para salvaguardar la/s misma/s, como también dar aviso de tal situación a la CONTRATADA por colacionado, dentro de las 24 hs posteriores a la Notificación.---QUINTA: LA CONTRATADA se compromete a tener su propio seguro para casos de incendio, roturas, robo o cualquier situación externa que afecte/n a la/s máquina/s automática/s depositada/s . En su defecto aceptan la responsabilidad personal sobre dichos daños a la/s misma/s, ---SEXTA: La CONTRATADA. Mantendrá el buen cuidado diario de la/s máquina/s que aseguren el buen servicio de esta/s. El servicio Técnico que

atienda a la/s máquina/s deberá ser únicamente el autorizado por LA CONTRATADA. La CONTRATADA se hará responsable por cualquier daño ocasionado a los equipos en cuestión, por disfunción, avería, daño, mal funcionamiento, producto esto de su mal empleo o instalaciones de agua y/o electricidad inadecuadas.---SEPTIMA: Es facultad exclusiva de LA CONTRATADA efectuar cualquier modificación de carácter técnico, sustitución de máquina/s por otra/s que ofrezca/n servicio/s similar/es, así como desactivarla/s o retirarla/s por razones contractuales. A todos estos efectos, LA CONTRATADA podrá ingresar al local arriba citado dentro de los horarios de atención al público, sin ninguna restricción ni requerimiento de otra naturaleza que la presente. OCTAVA: LA CONTRATANTE se abstendrá de mover la máquina de la ubicación elegida de común acuerdo (nuestro personal lo hará) y en particular no cambiar las conexión/alimentación de electricidad, una vez aprobadas, salvo expresa autorización de la CONTRATADA, como así también restringir el manipuleo de la máquina únicamente a personas designadas y autorizadas por LA CONTRATANTE, las cuales actuarán en representación de LA CONTRATANTE, sobre la cual recae toda responsabilidad. NOVENA: Los días y horarios de pago de los gastos de alquiler del espacio será del 1 al 10 de cada mes, en horario comercial. DECIMA: El incumplimiento de cualquiera de las cláusulas por las partes dará derecho a la otra a la rescisión automática del presente contrato, que será comunicada mediante Telegrama colacionado. Las responsabilidades originadas por la misma, serán reclamables por vía extrajudicial o judicial. Este contrato, las facturas y el telegrama colacionado constituyen suficiente instrumentación para la acción judicial pertinente.--- DECIMOTERCERA: para la cancelación del presente contrato, LA CONTRATANTE deberá hacerlo por nota con 60 días de anticipación .--- DECIMOCUARTA: Los domicilios fijados por las partes se reputan especiales, por lo que cada Notificación judicial o extrajudicial practicada en

los mismos, serán tenidas por válidas hasta tanto se constituyen nuevos domicilios especiales, con conocimiento escrito de las partes. Las partes aceptan la jurisdicción de los tribunales de la capital para dirimir cualquier contienda emergente del presente contrato.-

En prueba de conformidad, previa lectura y ratificación de su contenido, firman las partes en dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en el lugar y fecha señalados --/--/---.

Por Nutrivending S.R.L.

Por la Contratante

Aclaración de la firma

Aclaración de la firma

INDICE BIBLIOGRÁFICO

BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, 5ta edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México, 2006).

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

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Diapositivas y notas de clases teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2017).

LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, Esic Editorial, Año 2003.

SAPAG CHAIN, Nassir, Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación, 2° Edición, Editorial Pearson, (Chile 2011).

SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo, Preparación y Evaluación de proyectos, 5° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (México 2011).

Consultas en Internet:

www.quinterosnet.com.ar

www.marketingvending.com

bibliotecadigital.econ.uba.ar

www.bna.com.ar

https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina_expendedora

www.uthgra.org.ar

www.camioneros.org.ar

msptucuman.gov.ar/direcciones-generales

<http://rig.tucuman.gov.ar:8001/boletin/docs/Ley%20N%207551.pdf>

INDICE

Resumen	1
Prólogo	2

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1. Definición de proyecto de inversión.....	4
2. Tipos de proyecto de inversión.....	6
3. Componentes	7
3.1. Idea	7
4. Vending	8
4.1. ¿Cómo funciona?	9
4.2. Historia	10
5. Alimentación saludable.....	12

CAPITULO II: ESTUDIO DE MERCADO

1. Concepto	14
2. Mercado proveedor.....	15
3. Mercado consumidor	17
3.1. Estimación de demanda y encuestas	17
4. Mercado competidor	23
4.1 Análisis FODA	24
4.2 Análisis PESTEL.....	25
4.3 Análisis de la rivalidad ampliada de Porter	27
4.4 Ventaja competitiva.....	30
4.5 Estrategia de posicionamiento.....	31
5. Marketing mix	31

CAPITULO III: ESTUDIO TÉCNICO

1. Estudio técnico	35
2. Necesidades de materia prima	36
3. Proceso de producción	37
4. Máquinas y equipos	41
5. Edificios e instalaciones	44
6. Rodados	44

CAPITULO IV: ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ESTUDIO LEGAL

1. Estudio Organizacional	46
2. Estructura organigrama	46
3. Recursos humanos	47
4. Sistemas de gestión	49
5. Organización Jurídica	49
5.1 Ley n° 7551, Régimen del Control Bromatológico	49
5.2 Contrato de locación	50
6. Impuestos	50
6.1 Ámbito Nacional	50
6.2 Ámbito Provincial	50

CAPITULO V: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

1. Concepto de estudio económico	51
2. Inversión en activo fijo	52
3. Inversión en activo de trabajo	55
4. Ingresos	56
5. Egresos	58

6. Flujos de fondo del proyecto	68
7. Flujos de fondo del inversionista	70
8. Análisis de la sensibilidad	71
9. Conclusión	77
Apéndice	79
Apéndice n°1	80
Apéndice n° 2	84
Apéndice n°3	85
Anexo.....	86
Anexo n°1	87
Anexo n°2	91
Anexo n°3	105
Índice Bibliográfico.....	109
Índice	111