

Universidad Católica de Cuyo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Sede San Luis
Licenciatura en Administración de Empresas



Trabajo Final de Carrera

***“Estudio de factibilidad para la implementación
de un nuevo punto de venta de Casa Centenario”***

Autora: Navarro, Lucia

Director: C.P.N Berón, Nicolás

San Luis, Noviembre 2020



PÁGINA DE EVALUACIÓN

Universidad: Universidad Católica de Cuyo

Facultad: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Sede: San Luis

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo final de carrera: “Estudio de factibilidad para la implementación de un nuevo punto de venta de Casa Centenario”

Autora: Lucia Navarro

Matrícula: 9384

Fecha: San Luis, Noviembre 2020

Resultado de la evaluación:



RESUMEN

El presente trabajo final de grado surge con el objeto de desarrollar un análisis económico y financiero de un nuevo punto de venta en el sur de la capital de la provincia de San Luis de la pequeña y mediana empresa “*Casa Centenario*”, negocio destinado a la comercialización de repuestos de electricidad del automotor, con la intención de aumentar la cantidad de ventas y la rentabilidad de la firma.

Para ello, se realizará el estudio de una serie de viabilidades con el fin de obtener información que nos permitirá conocer si es factible llevarlo a cabo. Entre éstas encontraremos: la *viabilidad comercial* que intentará dar a conocer cuán aceptable es el producto para el mercado, se utilizarán fuentes internas y externas; la *viabilidad organizacional*, que se referirá a la capacidad de la empresa para ejecutar el proyecto; la *viabilidad técnica*, que buscará asegurar las aptitudes para llevar a cabo el mismo, se detallará la inversión inicial, los ingresos y costos anuales; y, la *viabilidad legal*, que buscará demostrar que no existen impedimentos legales.

Finalmente, se analizarán los resultados monetarios del emprendimiento con un *estudio financiero*, confirmando así la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

The present project arises in order to develop an economic and financial analysis of a new point of sale in the south of the capital of the province of San Luis of the small and medium-sized company “*Casa Centenario*”, a business destined for commercialization of automotive electrical parts, with the intention of increasing the amount of sales and profitability of the firm.

To do this, a series of feasibility studies will be carried out in order to obtain information that will allow us to know if it is feasible to carry it out. Among these we will find: the commercial viability that will try to make known how acceptable the product is to the market, internal and external sources will be used; organizational viability, which will refer to the company's ability to execute the project; the technical feasibility, which will seek to ensure the skills to carry it out, will detail the initial investment, income and annual costs; and, legal viability, which will seek to demonstrate that there are no legal impediments.

Finally, the monetary results of the venture will be analyzed with a financial study, thus confirming the viability of the project.



ÍNDICE

1) AGRADECIMIENTOS.....	6
2) INTRODUCCIÓN.....	7
3) TÍTULO.....	8
3.1) Información general.....	8
3.2) Justificación.....	8
3.3) Objetivos.....	9
3.4) Descripción del servicio.....	9
4) ESTUDIO DE MERCADO.....	10
4.1) Análisis FODA.....	10
4.2) Fuerzas del mercado de Michael Porter: (Oferta).....	11
4.3) Análisis de la demanda.....	17
4.4) Entorno de la industria.....	23
5) ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	25
5.1) Misión, visión, valores.....	25
5.2) Objetivos.....	25
5.3) Estrategias para el logro de los objetivos.....	26
5.4) Estructura organizacional y descripción de puestos.....	28
5.5) Evaluaciones de desempeño:.....	32
6) ESTUDIO LEGAL.....	33
6.1) Forma Jurídica.....	33
6.2) Habilitaciones de la sucursal.....	33
6.3) Legislación laboral.....	35
6.4) Régimen Tributario.....	37
7) ESTUDIO TÉCNICO.....	38
7.1) Descripción del servicio.....	38



7.2) Layout.....	41
7.3) Inversión inicial	45
7.4) Mano de obra.....	47
7.5) Tamaño de la capacidad de “producción”	48
7.6) Determinación de los ingresos por ventas	49
7.7) Estructura de costos	52
7.8) Punto de equilibrio	53
8) ESTUDIO FINANCIERO.....	55
8.1) Ingresos sujetos a impuestos	55
8.2) Egresos sujetos a impuestos	55
8.3) Gastos no desembolsables	57
8.4) Impuestos.....	58
8.5) Egresos no sujetos a impuestos	60
8.6) Flujo de Fondos	60
8.7) Análisis de sensibilidad	61
9) CONCLUSIÓN	65
10) BIBLIOGRAFÍA.....	67
11) ANEXOS.....	71
11.1) Anexo 1: “Encuesta cliente”	71
11.2) Anexo 2: “Detalle Activos Fijos”.....	71
11.3) Anexo 3: “Amortización del capital”	74
11.4) Anexo 4: “Costo mano de obra – Organigrama II”	76
11.5) Anexo 5: “Cálculo indicadores financieros”	77
11.6) Anexo 6: “Cálculo IVA supuesto 1”	78



1) AGRADECIMIENTOS

- ...A Dios y la Virgen por haberme mostrado el camino a seguir.*
- ...A mis padres por ser los pilares de mi vida y nunca dejar de confiar en mí.*
- ...A mis hermanos por ser mi apoyo incondicional.*
- ...A mi novio por ser el mejor compañero que puedo tener.*
- ...A mi hija por ser el motor de mi vida.*
- ...A mi director de Trabajo Final por guiarme en la última etapa de mi carrera.*
- ...A mis dos compañeras de estudio con quienes transite la etapa más importante.*



2) INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de grado surge con el objeto de desarrollar un análisis económico y financiero de un nuevo punto de venta en el sur de la capital de la provincia de San Luis de la pequeña y mediana empresa “*Casa Centenario*”, negocio destinado a la comercialización de repuestos de electricidad del automotor, con la intención de aumentar la cantidad de ventas y la rentabilidad de la firma.

Para ello, se caracterizará a la organización a través de una pequeña reseña histórica que brindará una descripción de la misma, lo que permitirá conocer el surgimiento, el desarrollo y el trabajo realizado hasta el momento.

Posteriormente, se realizará el estudio de una serie de viabilidades con el fin de obtener información que nos permitirá conocer si es factible llevarlo a cabo. Entre éstas encontraremos: la *viabilidad comercial* que intentará dar a conocer cuán aceptable es el producto para el mercado; la *viabilidad organizacional*, que se referirá a la capacidad de la empresa para ejecutar el proyecto; la *viabilidad técnica*, que buscará asegurar las aptitudes para llevar a cabo el mismo; y, la *viabilidad legal*, que buscará demostrar que no existen impedimentos legales.

Finalmente, se analizarán los resultados monetarios del emprendimiento con un *estudio financiero*, confirmando así la viabilidad del proyecto.



3) TÍTULO



3.1) Información general

“Casa Centenario” es una empresa unipersonal, creada y dirigida por Felipe Osvaldo Navarro en el año 2014, dedicada a la venta de repuestos de electricidad del automotor.

La idea surge luego de investigar y analizar varias oportunidades de inversión, entre ellas una empresa de procesamiento de chapa y diversos fondos de comercio como restaurantes, fábrica de pastas, ferreterías, por nombrar algunos.

La elección de Casa Centenario es motivada por los conocimientos tácitos y explícitos con los que cuenta el propietario referidos a este rubro y su administración. En este sentido, con el correr del tiempo y a pesar de la difícil situación económica del país, contar con un stock adecuado a la demanda, precios competitivos, ampliación horaria para la atención al público, como también el asesoramiento técnico brindado por el servicio de venta y pos venta de la pyme, llevaron a que Casa Centenario se posicione en el mercado y genere nuevas oportunidades de inversión.

3.2) Justificación

La idea de analizar la viabilidad de abrir un nuevo punto de venta de Casa Centenario nace a partir de una encuesta realizada por el dueño, la cual tiene como objetivo conocer las opiniones sobre el servicio brindado por la empresa y su competencia en diversas zonas de la ciudad capital. El resultado de la misma le permite conocer que la Zona Sur presenta:

- ausencia de competencia en este rubro,
- notable incremento del parque automotor,
- extenso trayecto que deben recorrer los clientes para llegar al comercio central,
- falta de un medio de transporte directo, generando incomodidad,



- tiempo que les demanda trasladarse,
- aumento de talleres de electricidad del automotor.

De esta manera “Casa Centenario” considera oportuno analizar la rentabilidad de una sucursal en el sector sur de la ciudad de San Luis para favorecer un rápido abastecimiento de los productos, brindando comodidad al cliente al momento de buscar algún tipo de repuesto, ahorrándoles tiempo y dinero, a costos competitivos y razonables, con productos que ofrezcan confianza para el bienestar y durabilidad del vehículo.

Desde otra perspectiva, se evalúa la posibilidad de una nueva oportunidad de inversión que permita el crecimiento de la empresa al incrementar las ventas y, en consecuencia, las ganancias.

3.3) Objetivos

a. Objetivo general

Evaluar la viabilidad de implementar un nuevo punto de venta de Casa Centenario en el sur de la capital de la provincia de San Luis.

b. Objetivos específicos:

- Analizar y determinar las características y la demanda del mercado en el que se va desarrollar el proyecto.
- Evaluar y definir la nueva estructura organizacional y procesos claves.
- Confirmar la viabilidad legal y financiera.

3.4) Descripción del servicio

Casa Centenario es proveedora de repuestos originales y alternativos del mercado automotriz ayudando a satisfacer con excelencia las necesidades de esta actividad, respetando siempre el criterio de sus clientes, pero orientándolos y asesorándolos de forma profesional e idónea con el fin de que puedan tomar decisiones acertadas con respecto a su vehículo.

Se dirige a empresarios, usuarios, talleres u otras entidades que precisan la manutención de su vehículo (independientemente de la marca o modelo), para quienes la prioridad lo constituye la calidad, eficacia y rendimiento del producto.

También se destaca por la calidez humana del personal y la cordial atención y comunicación para con los clientes, elementos diferenciadores de la organización.



4) ESTUDIO DE MERCADO

Haciendo referencia a los autores Sapag y Chain¹ se puede decir que para definir el mercado objetivo de este proyecto de inversión se debe tener cuenta el sector del mercado en el que competirá, el perfil del cliente actual y futuro, los rivales directos y potenciales, los productos sustitutos, los proveedores, el análisis de la demanda y la oferta posible.

Este estudio se realiza partiendo de diferentes análisis que contribuyen a determinar la viabilidad del mismo, su éxito o fracaso, entre ellos:

4.1) Análisis FODA

Antes de definir el mercado meta es útil realizar un análisis FODA. “El mismo se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia de negocios deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía (como lo refleja el equilibrio entre las fortalezas y las debilidades de sus recursos) y su situación externa (que se manifiesta por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado)”².

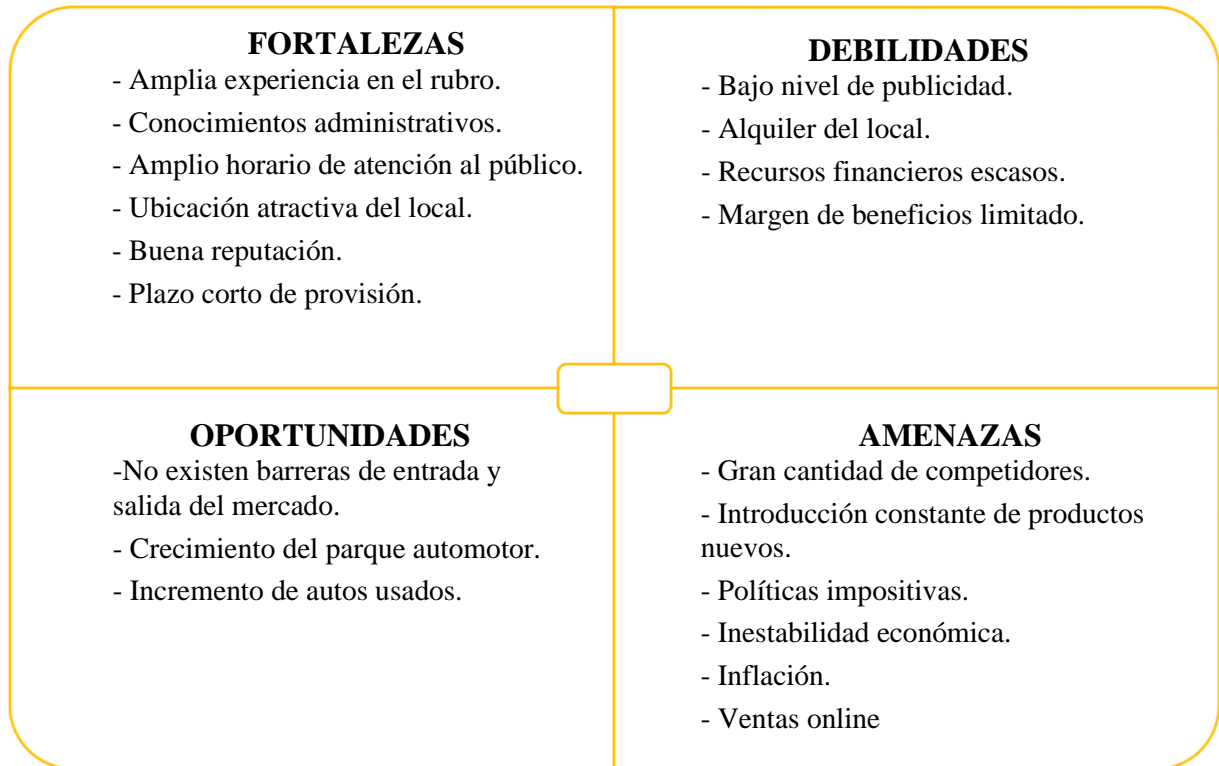
El cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta Casa Centenario permitiendo trazar los cursos de acción, es:

¹ SAPAG CHAIN, N., SAPAG CHAIN, R., (2007). “*Preparación y evaluación de proyectos*”. McGraw Hill-Interamericana S.A, Colombia.

²THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. (2004). “*Administración Estratégica: textos y casos*”. McGraw Hill - Interamericana Editores, México.



INTERNAS



EXTERNAS

4.2) Fuerzas del mercado de Michael Porter: (Oferta)

Para determinar el entorno que rodea a la empresa se realiza un análisis mediante el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, el cual “es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y la importancia de cada una de ellas en éste”³:

2.4.1) Competidores de la industria: Oferta

El mercado ofrece diferentes opciones para que los clientes puedan adquirir el producto que están buscando. Existen empresas especialistas en tren delantero, otras en accesorios, en marcas o en modelos, como también aquellas que venden todas las marcas y todos los modelos de repuestos de electricidad del automotor, como es el caso de Casa Centenario.

Por otra parte, el producto que se ofrece es estandarizado, o sea, es el mismo para cada modelo y puede ser adquirido fácilmente en cualquier negocio. La diferencia está en el precio,

³ THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. (2004). “Administración Estratégica: textos y casos”. McGraw Hill - Interamericana Editores, México.



en la disponibilidad del producto, en poseer cadenas de abastecimiento con tiempo de entrega reducidos y en la atención cordial. Es decir, al cliente no le resulta costoso cambiar de vendedor.

Los vendedores del mercado, en general, no realizan activamente movimientos estratégicos nuevos para mejorar su posición actual; tampoco grandes esfuerzos en materia publicitaria y cuando lo hacen, sus intentos carecen de agresividad. Las empresas que lideran el mercado están presentes hace mucho tiempo y demuestran, en este sentido, una falta de dinamismo para posicionarse de una manera diferenciada.

Entre los competidores de la ciudad de San Luis se destacan los siguientes:

- Becerra Repuestos: ofrece productos de electricidad del automotor y máquinas viales. Cuenta con dos sucursales; la casa principal se encuentra ubicada en Avenida Lafinur Sur 60, Capital, San Luis. Los productos son idénticos a los ofrecidos por la empresa analizada, con un precio superior al 50%. En cuanto a los productos sustitutos, cuenta con mayor variedad de marcas alternas, de menor calidad, con un precio similar al de la empresa en cuestión. No ofrece ningún otro tipo de servicios.
- Funcia Centro de Repuestos y Servicios: brinda productos de climatización, electricidad, iluminación, refrigeración e inyección. Se encuentra en Avenida Ejército de los Andes 1144. Al igual que el competidor anterior, ofrece productos idénticos a los de Casa Centenario y otros alternos. Los primeros, ofrecidos a un 70% más y los segundos, un 30% más. Por otro lado, cuenta con un taller de electricidad y mecánica con tecnología de última generación y ofrece servicio de venta online.
- Encendidos Mitre: ofrece únicamente repuestos de electricidad del automotor. Son muy pocos los productos idénticos en cuanto a marca, ya que ofrece de menor calidad. Igualmente, el margen de precios se encuentra en promedio en un 10% más que la empresa analizada.

A los mismos, hay que agregarles comercios que ofrecen algunas líneas de productos ya que terminan quitando cuota del mercado a Casa Centenario, por ejemplo:

- EuroCars: ubicada en Avenida Presidente Perón 1198; empresa dedicada a la venta de repuestos de mecánica y accesorios del automotor, como también servicios de reparación. Ofrece productos tales como: Kits distribución, Cree Leds, Poleas,



Tensores, Correas de distribución, Correas Poli V y Bulbos, al igual que Casa centenario.

- ChevroFord: ubicada en Avenida España 1283; se dedica a la venta de repuestos y accesorios originales y alternos de rodados Chevrolet y Ford. Si bien ofrecen pocos productos de electricidad, quita un porcentaje de venta a Casa Centenario, como las líneas de Lámparas, Kits Distribución, Poleas, Llaves de arranque o Llaves Teclas.
- Norte Electroservice: ubicado en Avenida Justo Daract2253. Su cartera de productos está concentrada en artículos mecánicos; igualmente ofrece algunas líneas eléctricas como Lámparas, Bobinas de Encendido, Bobinas de Arranque, Bombas de Agua, Impulsores, entre otros. Además, ofrece el servicio de taller mecánico y eléctrico.

Si bien la competencia tiene prestigio, estructura y antigüedad en el ejercicio, la característica que destaca al proyecto es la localización en el ingreso principal a los barrios del sur de la capital de San Luis, ayudando a disminuir la amenaza de sus competidores y aumentar su cartera de clientes. A través de una encuesta y gracias al conocimiento de la zona de parte del dueño se detecta esta oportunidad, ya que todos los clientes del sur manifiestan el malestar que les genera el tener que cruzar la ciudad para adquirir algún tipo de repuesto para su auto, sobre todo en horas pico, en las que el centro y las avenidas están colapsadas. Esta oferta única en el área, le ahorraría tiempo y costo al cliente.

Finalmente, se mantendrá la misma política de precios que la casa central. Si se observan los porcentajes mencionados en los párrafos anteriores, Casa Centenario cuenta con los precios más bajos del mercado. Esto se comprueba mediante el método de clasificación conocido como “Análisis ABC”. El mismo clasifica a los productos, de acuerdo a su rotación, en tres grupos:

- **CLASE A**: rotación alta: se venden cotidianamente.
- **CLASE B**: rotación media: se venden una o más veces al mes, no todos los días.
- **CLASE C**: rotación baja: se toma como producto de esta clase aquellos que no se encuentran en las otras dos categorías, tales como repuestos para autos nuevos (año 2010 en adelante), con motor japonés o chino, o los que han sido reemplazados por otros productos. En cuanto a esta última característica, generalmente los fabricantes reemplazan piezas de autos viejos por otras de



autos nuevos para fabricar; por ejemplo, 1 pieza para dos autos y no 2 piezas para dos autos.

Además, se consulta el precio de los productos de Clase A y Ben los principales competidores, corroborándose la diferencia.

A	B	C
<ul style="list-style-type: none"> - Impulsor - Bobina de arranque - Bujía de encendido - Batería - Correa - Modulo - Regulador - Placa rectificadora - Cables 	<ul style="list-style-type: none"> - Kit distribución - Faro - Bujia de precal. - Polea - Tensor - Correa de distrib. - Bombas de agua - Cree Led - Filtros - Aceites 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de autos a partir del año 2010. - Autos con motor japonés o chino.

2.4.2) Poder de negociación de los proveedores:

En el proyecto de estudio se pueden encontrar líderes bien marcados por zonas; sin embargo, es posible sustituirlos por otros ubicados, sobre todo, en las provincias de Buenos Aires y Córdoba. Es claro que el poder de negociación de los proveedores no es elevado.

Por otro lado, todos los proveedores realizan mayores descuentos a mayores compras. Para proveer ambos locales conservando el nivel del servicio, la empresa adquirirá mayores volúmenes de mercadería, obteniendo así incrementos en sus beneficios.

Actualmente, Casa Centenario cuenta con más de 10 proveedores. Los principales son los siguientes:

- Reydi HP S.R.L: ubicada en Avenida Bandera de los Andes 419, Mendoza. Es una distribuidora de autopartes eléctricas, que provee a la empresa con la mayoría de sus productos. Realiza descuentos adicionales por pago en efectivo y cuenta con un vendedor en la provincia de San Luis.



- Auto Náutica Sur: ubicada en Chiclana 915, Bahía Blanca, Buenos Aires. Brinda una solución en la provisión de autopartes de reposición vehicular, sobre todo en mecánica. Casa Centenario no cuenta con descuentos elevados debido a que solo se compran los productos marca SKF, BOSCH y DAYCO.
- Carlos Vázquez S.A: ubicada en Avellaneda 140, Bahía Blanca, Buenos Aires. Es el distribuidor más completo de autopartes eléctricas y mecánicas, así como también el más caro por no ofrecer descuentos a sus clientes del interior. Por este motivo, solo se compran aquellos productos que los demás proveedores no tienen.
- RJT Distribuciones: ubicada en Ayacucho 2258, Rio Cuarto, Córdoba. Vende productos de electricidad del automotor de baja calidad. Son considerados como “sustitutos”, por Casa Centenario. Ofrece descuentos por pago contado, facilidades de financiamiento y envíos de mercadería.
- FE Recambio: ubicada en Guaymallén, Mendoza. Ofrece todo tipo de productos reconstruidos. No cuenta con facilidades de pagos ni descuentos. El único servicio post venta es el envío de la mercadería sin cargo al comercio.
- Mercedes Distribuciones: ubicada en Avenida Justo Daract 1557, Capital, San Luis. Casa Centenario solo compra lubricantes, pegamentos y cremas. El envío de la mercadería es sin cargo.

Existen varios proveedores además de los mencionados. Actualmente se está tratando de incorporar otros para reducir costos y reemplazar así aquellos que no ofrecen beneficios o que cuentan con muchos faltantes. Es un proceso que demanda mucho tiempo, pero a la larga traerá sus ventajas.

2.4.3) Presiones competitivas de productos sustitutos:

La amenaza competitiva de los productos sustitutos es baja como, por ejemplo, los desarmaderos.

Si bien todos los productos que se comercializan son estándar, no se puede decir que los desarmaderos ofrecen exactamente el mismo bien que los locales comerciales de autopartes eléctricas. La diferencia fundamental radica en la forma de obtención de la mercadería. En el caso de los desarmaderos proviene de autos en desuso, es decir, que se trata de piezas que ya poseen un desgaste por un uso anterior.



Además, si bien ofrecen a los clientes un precio más bajo que el de un comercio, la confiabilidad que genera en los compradores es baja y los riesgos asociados con dicha compra altos.

Por otro lado, se consideran “sustituto” aquellos productos de calidad inferior a los ofrecidos por el comercio. Esto se debe a que existen muchas marcas alternas, falsas y de mala calidad, a un costo súper bajo. Hoy en día, teniendo en cuenta la situación por la que atraviesa nuestro país, las personas prefieren este tipo de productos para escapar momentáneamente de la situación.

2.4.4) Poder de negociación de los clientes:

Cuando en un mercado se encuentran presentes pocos compradores para una industria en la que compiten muchas firmas, los vendedores se encuentran en desventajas y tienden a bajar sus precios para quedarse con un porcentaje mayor del mercado o bien con un cliente de mucha relevancia.

Cuanto mayor poder tengan los compradores, menores serán las ventajas que los vendedores tengan y el margen que podrán obtener de sus ventas.

Encontramos en este mercado, importantes referentes en la decisión de compra del consumidor tales como los talleristas (especialistas en electricidad del automotor). Ellos son quienes asesoran al cliente e influyen en su decisión de compra.

Sin embargo, la gran cantidad de talleres hace que ninguno en particular influya en el precio final del bien.

Por último, si bien el comercio también se dirige a grandes empresas y entidades gubernamentales, ninguna cuenta con el poder necesario para influir en los precios del mercado.

2.4.5) Amenaza de entrada de nuevos competidores:

También llamadas “barreras de entrada” son compañías que actualmente no rivalizan con la empresa, pero tienen la capacidad de hacerlo, si así lo desean.

Una firma no entra al mercado si las barreras de entrada son grandes y si se prevé una fuerte reacción competitiva de las empresas existentes.

En el caso de mercado comercial autopartista eléctrico, la existencia de demasiados competidores en la zona, el elevado stock de mercadería con el que se debe contar el



conocimiento de los productos que lleva cada auto, se constituyen en las principales barreras de entrada.

Esto obliga a los nuevos participantes a disponer de un local, con un espacio físico amplio, un inventario numeroso y conocimiento en el rubro, para competir en condiciones adecuadas en el mercado.

De igual manera, las tiendas online se pueden considerar como competidores potenciales debido a la globalización mundial. Hoy en día, los talleres compuestos por personal “Millennials”⁴, principales propulsores del uso de internet, hacen compras, investigan y se informan en línea. Esto lleva a que puedan adquirir los productos a un menor costo y poder hacer una diferencia, quitando cuota del mercado a los repuesteros de la ciudad.

4.3) Análisis de la demanda

Para llevar a cabo dicho análisis, se utilizan diferentes fuentes de información. Según Bounocore, D. existen fuentes primarias y secundarias; las primeras, hacen referencia a las que contienen información original, no abreviada ni traducida; las segundas, comprenden datos o informaciones reelaborados o sintetizados. En base a esto, el proyecto utiliza la siguiente bibliografía:

- Fuente primaria: encuesta realizada por el dueño de Casa Centenario.
- Fuente secundaria: datos obtenidos de entidades relevantes.

3.4.1) Mercado existente

Según la Asociación de Fabricantes de Automotores (ADEFSA), todo parque automotor está compuesto por autos, motos, utilitarios livianos, vehículos de carga y colectivos. Para el estudio de este proyecto, solo se tienen en cuenta, en todos los valores, los autos y utilitarios livianos, ya que la empresa solo comercializa productos para estos tipos de vehículos.

Es importante aclarar que por *auto* se entiende “vehículo automóvil de cuatro ruedas, para circular por tierra, que se dirige mediante un volante y está destinado al transporte de personas”⁵, por ejemplo, un Ford K, Chevrolet Corsa; y, por *utilitario liviano* “vehículo

⁴ “Millennials”: jóvenes nacidos entre 1980 y 2000. Definición obtenida en <https://tendenciasdigitales.com/las-generaciones-y-su-uso-de-internet/>

⁵ WIKIPEDIA. “Automóvil”, recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Autom%C3%B3vil>



diseñado para llevar a cabo una tarea específica con más eficacia que un vehículo de pasajeros, por ejemplo, una Renault Trafic o Kangoo”⁶.

La Dirección Nacional de Registros de la Propiedad del Automotor (Dnrpa) publica datos en los que indica que el parque automotor en la provincia de San Luis aumenta desde el año 2010. Así, “en agosto del 2019, el parque activo (en condiciones registrales para circular) es de 196.000 vehículos”⁷, concentrando casi el 1.2% de la flota del país.

Los 196.000 vehículos incluyen aquellos recién salidos del concesionario, es decir, los 0Km. Si bien éstos se encuentran amparados por la garantía de los concesionarios durante los primeros 2 a 5 años de uso o hasta los 100.000km (realizando todas las mantenciones periódicas que ofrece la marca, en los servicios autorizados), luego se transforman en potenciales clientes de las casas de venta de repuestos de electricidad. Considerando que estamos en el año 2019, aquellos autos que no están asegurados son los patentados hasta el año 2014 inclusive. En este último año, habían “105.036 autos y 24.274 utilitarios livianos”⁸.

Teniendo en cuenta estos datos y de acuerdo a los brindados por la Dnrpa, la cantidad de autos de dicho grupo del parque automotor de la provincia de San Luis son, al momento, 129.310 de los 196.000.

A su vez, la Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes establece que hay “un auto cada 3 habitantes en la provincia de San Luis”⁹. Según el INDEC, en la capital de la provincia de San Luis, en el año 2019, hay 246.659 habitantes¹⁰ (considerando la variación relativa entre el censo del 2001 y 2010). Esto hace un total de **82.219** automotores que constituyen el *mercado potencial* para la empresa en cuestión.

Ciertamente resulta prácticamente imposible captar la atención de todos los clientes del mercado, ya que se trata de un grupo muy amplio de personas y hay mucha dispersión en cuanto a costumbres, preferencias, necesidades de compra, etc. Por este motivo, mediante la encuesta (ver [Anexo 1: “Encuesta Cliente”](#)) realizada por el dueño de la empresa se determina el *mercado meta*.

⁶ WIKIPEDIA. “Utilitario”, recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Utilitario>

⁷ DNRPA (2019). “Consulta de boletines estadísticos”, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación, recuperado de https://www.dnrpa.gov.ar/portal_dnrpa/boletines_estadisticos2.php

⁸ CENTRO TECNOLÓGICO DE TRANSPORTE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL. “Parque automotor de la República Argentina (ADEFA)”, Universidad Tecnológica Nacional, cuadro 7.1.1.4 y 7.1.1.5.

⁹ DIARIO DE CUYO, (2019) “El parque automotor de San Juan es el más chico de la región cuyana”. Recuperado de <https://www.diariodecuyo.com.ar/economia/El-parque-automotor-de-San-Juan-es-el-mas-chico-de-la-region-cuyana-20170603-0035.html>

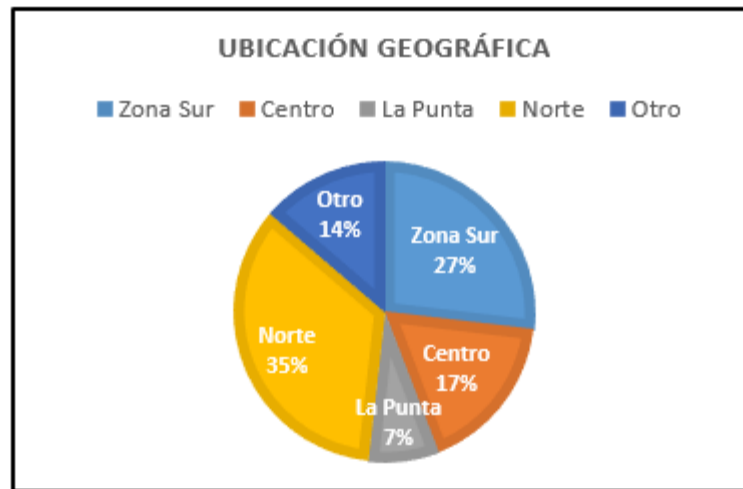
¹⁰ INDEC, “Censos nacionales con datos provinciales”, recuperado de

http://admin.estadistica.sanluis.gov.ar/estadisticaWeb/Contenido/Pagina179/File/P1-P_San_luis.pdf



El objetivo de la encuesta es conocer las opiniones sobre el servicio brindado por la empresa y su competencia en diversas zonas de la ciudad capital. Se lleva a cabo durante tres meses y es completada, por única vez, por todos aquellos que ingresan al local durante ese periodo de tiempo. En promedio, por día, ingresan 65 persona y al mes (22 días) 1430 personas, alcanzando en tres meses (66 días) 4290 personas aproximadamente.

Si bien el objetivo principal no está orientado a determinar la cantidad de clientes ubicados en la Zona Sur, ésta ayuda a obtener una estimación de los mismos, ya que una de las preguntas es indicar de que zona son. Los resultados obtenidos son:



Tal como muestra el gráfico de torta, el 35% de los clientes provienen de la zona en la que se ubica la casa central. En segundo lugar, se encuentra la Zona Sur con el 27%, seguida por la Zona Centro con el 17%, resultado que lleva a analizar la posibilidad de incorporar el nuevo punto de venta en la Zona Sur.

Además, se comprueba que los clientes de dicha zona son los que compran productos más caros debido a que los más baratos los adquieren en locales más cercanos.

En relación a los resultados obtenidos en la encuesta y de las entidades relevantes, el *mercado meta* es de $82.219 \times 0,27 = 22.200$ **autos aproximadamente**, considerando únicamente la zona sur. Hay que tener en cuenta que los de la zona centro también pueden optar por concurrir a este negocio, ya que la distancia que existe entre la sucursal y el centro es corta.

Si bien se comprueba que existe un mercado en la zona en estudio cabe aclarar que el número no puede ser utilizado para el cálculo de los ingresos porque al existir una gran cartera de productos sin un precio medio, no se puede calcular cuánto demanda en promedio cada auto, lo cual se explica claramente en el desarrollo de los temas posteriores.



3.4.2) Perfil del consumidor

El grupo de clientes puede dividirse en tres: aquellos clientes que poseen vehículos familiares o particulares, los que utilizan el vehículo para desarrollar su actividad laboral (empresas, taxistas y representantes del gobierno o municipalidad); y quienes realizan compras por efectuar actividades afines (talleristas).

El primer grupo de clientes compra cuando se produce el hecho contingente que ocasiona desperfectos en su rodado, pero no es constante.

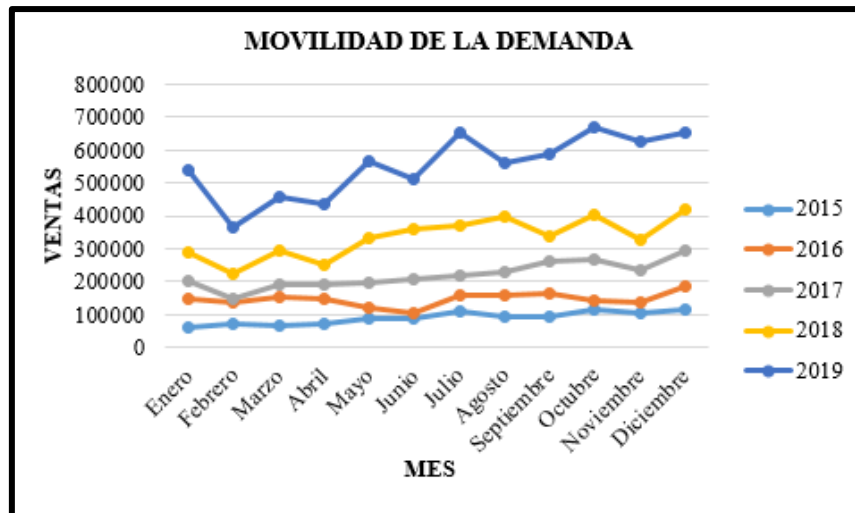
El segundo y tercer grupo es asiduo en el consumo. En el caso de las empresas, algunas cuentan con representantes encargados de las compras para la reposición de repuestos de varios automotores que utilizan en su actividad habitual. Algo similar ocurre con los estamentos gubernamentales. Por otro lado, los dueños de taxis debido a la característica de su actividad y al uso que le dan al automóvil, efectúan con mayor frecuencia la compra, a diferencia de cualquier otro particular.

En el caso de los talleristas, se trata de clientes con alto conocimiento acerca de las características del producto y marcas. Estos son incentivados por los precios bajos, ya que generalmente compran para luego revender el producto o bien incluir en el precio final del servicio prestado el valor del repuesto; y por la calidad, ya que, si su cliente tiene problemas nuevamente, no vuelve a contratar su servicio.

Las características mencionadas para los miembros del segundo y tercer grupo permiten que sea posible forjar lazos más estrechos con ellos.

El grupo de los particulares prioriza una buena atención, rapidez, confiabilidad en el bien que están adquiriendo. Los otros grupos poseen una demanda más elástica con relación al precio, sobre todo por la existencia de bienes sustitutos, por lo que son más sensibles a las ofertas y variaciones en el precio que pudiesen llegar a existir.

Finalmente, en cuanto a las fluctuaciones de la demanda podemos encontrar períodos donde las variaciones no son muy pronunciadas, pero son oportunas para satisfacer las expectativas del cliente mediante la atención y mantenimiento de disponibilidades en stock. A continuación, se realiza una demostración con un gráfico de líneas:



Tal como demuestra el cuadro, los periodos en los que la demanda aumenta son los meses de Enero, Mayo, Julio y Diciembre, en los cuales los clientes denominados en este trabajo como “particulares”, alistan su automóvil para aprovechar las vacaciones de verano y de invierno, respectivamente. En los meses restantes, generalmente, la demanda se mantiene de modo constante en un nivel inferior a los anteriores.

3.4.3) Variables que afectan el consumo: Marketing Mix

- Producto/Servicio: la empresa vende tipos de repuestos de electricidad del automotor para todas las marcas y modelos de automóviles. Además, ofrece productos mecánicos, tanto para usuarios que utilizan su medio de transporte con fines comerciales como no comerciales, pudiendo incrementar el stock de acuerdo a la demanda.

Estos productos pueden dividirse en diferentes sub-grupos, entre los principales encontramos:

RUBRO	REPUESTO
Electricidad	Repuestos de Alternadores
	Repuestos de Motores de Arranque
Mecánicos	Correas
	Kits Distribución
	Tensores y Poleas
	Bombas de agua
	Rodamientos para ruedas



Baterías	
Llaves	De comando
	De arranque
	De luces
Materiales de instalación	
Aceites, Lubricantes y Filtros	
Pegamentos	

El artículo ofrecido es un producto terminado, ya que la empresa no se dedica a la fabricación; por lo tanto, no requiere adecuarse a normas especiales, como sucede con las bromatológicas. Pero, el comercio necesita tener inscripciones y habilitaciones para poder vender. Este punto es detallado cuando se aborde el Estudio Legal.

El servicio a brindar se basa en ofrecerle al cliente un producto de calidad, en un tiempo adecuado, a un precio justo, con un excelente asesoramiento por parte de los empleados y facilitando diferentes formas de pago (efectivo, cuotas, mercado pago, cuenta corriente). No se ofrece reparación del rodado, solo se incorpora la entrega de mercadería a los talleres y organismos estatales una vez que la sucursal se instale correctamente.

- **Precio:** debido a la situación por la que atraviesa el país, la empresa decide aplicar una “*estrategia competitiva de precios*”, es decir, el valor asignado al bien se realiza en función de la competencia. En el caso estudiado, se utilizará un precio descontado, menor a la competencia.

Por otro lado, al tratarse de un comercio que por naturaleza ofrece al público una cantidad inmensurable de artículos, porque cada modelo de automóvil está compuesto por numerosas partes y piezas distintas, es que no se hablará de un solo precio, sino de varios de acuerdo al tipo de repuesto en cuestión.

- **Plaza:** en la nueva zona no se ubica ningún competidor directo. Los más cercanos se encuentran en el centro, alrededor de 5 kilómetros de distancia, como mínimo. Se intentará captar como principales clientes a los talleristas y particulares, como también a otros de zonas aledañas porque se les facilita el acceso a través de la Avenida Santos Ortiz y la Ruta 3 cercana al comercio.

- **Promoción:** para atraer a los clientes se difundirán avisos radiales durante seis meses, ya que los mismos son de gran penetración y de bajo costo. Otros televisivos, para lograr el impacto visual de los productos principales, durante dos meses. En las redes sociales, porque no tiene costo y es de uso masivo. Además, se entregarán folletos, remeras y tarjetas con el



logo de la marca y los datos del comercio, principalmente a los talleristas, durante el primer mes de apertura. Finalmente, se hará hincapié en la influencia del “boca a boca”, ya que los consumidores valoran mucho la experiencia.

Costo total de la inversión en publicidad:

TIPO PUBLICIDAD	CANTIDAD	TOTAL
Radio Líder	6 MESES	\$7.000
Canal 13	2 MESES	\$8.000
Facebook, Instagram	SIEMPRE	\$0
Folletos	500	\$1.000
Remeras	30	\$4.500
Tarjetas	500	\$1.000
COSTO TOTAL		\$21.500

4.4) Entorno de la industria

“Hitt, Ireland y Hoshisson (2008), sostienen que es fundamental la comprensión de las distintas órbitas que rodean a la empresa para entender el presente y anticiparse a los eventos futuros que pudieran ocurrir. En esta dirección, los autores argumentan que una adecuada investigación sobre los entornos permite derivar sus consecuentes oportunidades y amenazas.”¹¹ Algunos de los factores principales e incontrolables que afectan el desarrollo de la empresa nivel del macro entorno son:

- Estructura del mercado: el proyecto se enfrenta a llamada estructura Oligopolio, la cual está compuesta por un pequeño número de vendedores. Debido a esto, todas las empresas están al tanto de las acciones de sus competidores. Las decisiones de una, influyen en las decisiones de las otras. Supone la existencia de varias empresas en un mercado determinado que ofrecen un mismo producto, pero de tal forma que ninguna de ellas puede imponerse totalmente en el mercado. Los productos se diferencian por el precio y la calidad. La información es imperfecta y hay libre entrada y salida de empresas.
- Factor económico: según las estadísticas publicadas por ADEFA, “las ventas a concesionarios de septiembre tuvieron una baja del 29,3%, respecto de agosto, y un descenso del 37,0%, con relación a igual mes del año pasado. Comparando nueve

¹¹ GERZKOWICZ, F. “Nuevos escenarios competitivos y opciones estratégicas para el Grupo Bercomat”, 2012.



meses del 2019 con respecto al 2018 se registró una baja del 48,3%¹²; igualmente, se espera un crecimiento a fines del año entrante. Esto lleva a que los individuos evalúen la posibilidad de cambiar su auto o reparar el que tienen.

- Posición de la industria en el ciclo de los negocios: se puede decir que la industria del rubro de repuestos del automotor se encuentra en la *etapa de madurez* para aquellos repuestos de autos viejos y, en la *etapa de madurez temprana* para autos nuevos, debido a que el mercado automotriz es muy cambiante y está en constante innovación.
- Ritmo del cambio tecnológico: como en la mayoría de los mercados, el cambio tecnológico varía constantemente por la diaria innovación en el rubro automotriz. Esto lleva, a que la empresa deba contar con repuestos para aquellos autos considerados “viejos” en el mercado y para aquellos llamados “nuevos”.
- Productos de las empresas rivales: los mismos son poco diferenciados y, en algunos casos, idénticos. La principal característica que los diferencia es la calidad y/o el precio.
- Valores sociales y estilos de vida: el mantenimiento preventivo de autos cuenta con un valor social de gran importancia en relación al respeto de la vida propia y de la de los demás. La falta de mantenimiento puede generar fallas en el funcionamiento y, por ende, accidentes que afecten la seguridad del conductor, acompañantes y/o terceros.
- Legislación y regulación gubernamental: si bien no hay una ley específica que regule el rubro en el que se encuentra la empresa, se pueden mencionar obligaciones legales que se deben cumplir: Ingresos Brutos, Canon de Comercio, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias.
- Factor tecnológico: el uso de internet es fundamental para la comunicación con los proveedores. Esto lleva a que la empresa deba contar con una computadora actualizada, con un sistema operativo compatible con los programas de los vendedores. Además, es importante el uso de herramientas digitales para acceder a catálogos de productos.

¹² ASOCIACION DE FABRICAS DE AUTOMOTORES (ADEFSA), “Informe de Prensa Septiembre 2019”, Evolución de la Producción, Exportaciones y Ventas a Concesionarios, 2019.



5) ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1) Misión, visión, valores

La *Razón de Ser* de Casa Centenario y su sucursal es ser proveedora de repuestos originales y alternativos del mercado automotriz, para ayudar a satisfacer con excelencia las necesidades de esta actividad respetando siempre el criterio de sus clientes, pero orientando y asesorándolos con profesionalismo, con el fin de que puedan tomar decisiones acertadas con respecto a su vehículo. Se dirige a empresarios, usuarios, talleres u otras entidades que precisan la manutención de un automóvil de cualquier marca o modelo, cuya prioridad sea la eficacia, rapidez, calidad y rendimiento del producto. La amplia oferta de los mismos, la calidad del servicio de venta y la comunicación con los clientes son los elementos diferenciadores de la organización y los que garantizan el éxito de su misión.

La *misión* es ser la mejor opción del mercado automotriz de la Capital de la Provincia de San Luis en lo que respecta a repuestos del automotor, originales o alternativos, siendo reconocida por la calidad y variedad de los productos y la vocación de servicio al cliente. Aspira a ser el comercio de referencia para sus clientes y proveedores, tanto actuales como futuros, aportando soluciones y herramientas que consoliden una ventaja competitiva y un éxito económico duradero que garantice la permanencia en el mercado.

Para poder alcanzarla, se continua con la *cultura organizacional*, en la que la responsabilidad, seriedad, ética comercial, confianza, innovación, compromiso, calidad, respeto y transparencia sean los pilares que caractericen a la organización.

5.2) Objetivos

Las metas que se intentan alcanzar y se utilizan como parámetro para la evaluación del progreso y el desempeño organizacional son:

- Incrementar la participación en el mercado.
- Mantener los precios competitivos.
- Adquirir excelente reputación.
- Ganar una ventaja competitiva sostenida.
- Lograr un crecimiento continuo.
- Gestionar el conocimiento





También, se plantean objetivos estratégicos de corto y mediano plazo (1 a 5 años):

- Incorporar un nuevo servicio para los clientes, por ejemplo, delivery.
- Renegociar con los proveedores, para disminuir el costo de la mercadería en un 15%.
- Lograr que el 80% de nuestros clientes se sienta satisfecho con el servicio.
- Conseguir que el personal de la empresa sea considerado de confianza, por el 80% de los clientes.
- Aumentar las utilidades un 10% año tras año, considerando la inflación.
- Crear un grupo de trabajo que favorezca la cultura colaborativa.

5.3) Estrategias para el logro de los objetivos

Para el logro de los objetivos de corto y media plazo será necesario aplicar las siguientes estrategias:

- Estrategias con la Mano de Obra:

Selección del personal: contar con el personal adecuado será un punto clave para alcanzar la excelencia en la prestación del servicio. Por eso que se deberá definir un correcto proceso de selección y reclutamiento de las personas mejor calificadas para desempeñar el trabajo y adaptarse a la cultura organizacional.

De acuerdo al perfil del puesto, se convocará a postulantes que cumplan con las competencias y requisitos. Finalmente, se seleccionará y contratará al candidato más idóneo.

Capacitación: en una primera etapa, se atenderá a lograr la sociabilización de cada empleado, para luego brindar programas de capacitación de fuentes internas y externas con el fin de mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Así, se conseguirá empleados más competentes, que garanticen mejores resultados y más beneficios.

Comunicación: se llevarán a cabo encuentros de comunicación semanales con los trabajadores, grupales y/o individuales con el objetivo de realizar feedbacks, compartir sugerencias, comentar incomodidades, informar sobre el logro de los objetivos, involucrarlos en tomas de decisiones, promover libertad de acción, etc. Este ambiente comunicacional será vital para la convivencia comprometida de todos y cada uno.

- Estrategias con los clientes:



Captación y fidelización de clientes: tal como se detalla anteriormente, se realizarán diferentes tipos de publicidades (televisivos, radiales, digitales, cartelería, etc.). Luego, el trabajador deberá centrarse en la atención al cliente brindándole todas las características sobre el artículo, sus beneficios, ofreciendo productos sustitutos, garantías y facilidades de pagos, entre otras.

Servicio postventa: se analizará y comprenderá cuál es el problema que lo lleva a contactarse nuevamente luego de la venta inicial y se llegará a una solución beneficiosa para ambas partes, ofreciendo manuales, pruebas de funcionamiento, explicación sobre el producto o se sustituirá el mismo.

- Estrategias de negociación:

Negociación: se negociarán mejores condiciones de pago, precios y provisión de productos con los proveedores.

- Estrategias de gestión del conocimiento:

Transmitir el conocimiento: las personas que posean mayor experiencia en la organización deberán compartir su conocimiento con los demás trabajadores. Transmitirán los conceptos teóricos y prácticos, demostrando cómo se aplicarán en el ámbito de trabajo. Para ello, la empresa contará con políticas que motivarán a los trabajadores a cumplir con la estrategia:

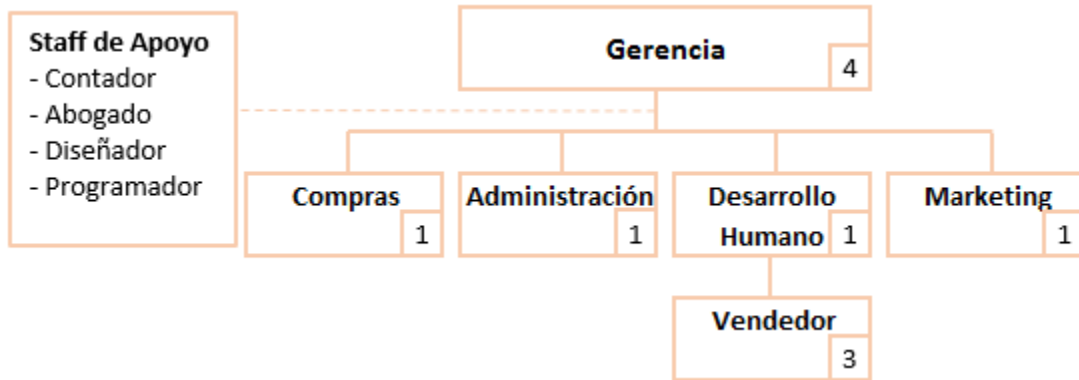
- Agilidad en el flujo de la información.
- Reconocer y destacar el trabajo de cada persona dentro de la organización.
- Crear “comunidades de trabajo”.
- Fomentar la educación organizacional.
- Incentivar las comunicaciones de conocimiento a través del contacto persona-persona.
- Establecer reglas claras de comportamiento.
- Promover el uso de las TICs.

Registros: se documentarán y archivarán todas las capacitaciones realizadas por los trabajadores. Se incorporarán y darán a conocer manuales de procedimiento para cada una de las áreas de la organización. Por último, se mantendrán actualizadas todas las bases de datos (trabajadores, clientes, proveedores, administración, etc.).



5.4) Estructura organizacional y descripción de puestos

4.5.1) Primer organigrama



Gerencia: será el representante legal de la compañía quien generará valor y controlará la gestión de la misma mediante reuniones periódicas con los gerentes de cada área (Compras, Administración, Desarrollo Humano y Marketing), en las que se evaluará el desempeño operativo, indicadores de la industria, flujo de caja y liquidez, el grado de cumplimiento de los objetivos, misión y visión. Entre sus principales funciones se destacarán: escuchar los inconvenientes y aportar posibles soluciones, poner a disposición los recursos necesarios, ser promotor y apoyar proyectos, estar actualizado respecto a nuevas tecnologías y capacitaciones para sus subordinados que ayuden a aumentar la satisfacción del cliente y las utilidades de la firma.

Se relacionará internamente con todos los trabajadores y externamente con consultores, contador, abogado, bancos.

Por todo ello, se necesitará que la persona que ocupe el puesto posea las siguientes características:

- **Práctico**: comprender los principios básicos de la administración y utilizarlos para responder a las necesidades de cada miembro de la empresa. Así podrá tomar correctamente las decisiones, solucionar problemas y comunicarlos claramente a los miembros del equipo, creando un buen clima laboral y productivo.
- **Optimista y Positivo**: estar seguro del logro de su propio bienestar y el de su equipo asumiendo una actitud optimista y servicial, acompañada de un tono positivo y confiado en las posibilidades de cada integrante de la empresa.



- Manejo del estrés: controlar su propio estrés para, de este modo, encauzar el de los miembros de la organización.
- Tener interés y pasión por la actividad: lo que permitirá que sus trabajadores se contagien, incorporándolo en sus conductas.
- Ser líder, para motivar, guiar y acompañar a todo el equipo.
- Buscar la excelencia: esperar lo mejor de sí mismo y de su equipo.
- Mentalidad abierta: ser flexible para adaptarse a los cambios internos y externos, previsibles e inesperados, en general.

Compras: el trabajo realizado por este departamento será clave para el buen funcionamiento del negocio. Se encargará de la adquisición de bienes y servicios necesarios para que se vendan productos de calidad, a bajo precio y con la mejor atención del mercado.

Para lograrlo se encargará de la adquisición de productos, del contacto con los proveedores más eficientes en cuestión de precio y flexibilidad en las condiciones de venta, buscando constantemente mejorar los costos de la compañía; estará pendiente de las novedades del mercado y de las peticiones de los vendedores ante faltantes del stock; controlará el stock; cargará la entrada de mercadería al sistema; supervisará la calidad de los productos adquiridos; entregará toda la documentación al departamento Administración; asistirá a las reuniones; suplirá en las funciones al departamento Administración, en caso de necesidad.

Quien desarrolle estas actividades será Licenciado o técnico en Administración de Empresas o de carreras afines. De ser posible, se destacará por sus habilidades de negociación, comunicación oral y escrita, numéricas, de gestión del tiempo y de planificación; autoconfianza; mente analítica para interpretar cifras y otra información; conocimientos en manejo de paquete Ms. Office, Tango (no excluyente).

Administración: será quien planifique, organice, dirija, coordine y controle todas las actividades de la firma. Será responsable del ingreso y egreso de flujos de fondos de la empresa. Funciones principales: controlará las operaciones realizadas por el departamento Compras, elaborará presupuestos de ventas y gastos anuales, participará de la definición de la política de precios y condiciones comerciales, clasificará y archivará todos los documentos, llevará toda la información al contador de la empresa para que realice las liquidaciones y pagos correspondientes, pagará impuestos, realizará trámites administrativos (Banco, Municipalidad, otros), cargará datos correspondientes al sistema, asistirá a las reuniones, reemplazará al personal de departamento Compras en caso de ausencia, controlará los cierres y aperturas de cajas.



La persona que ocupe el puesto deberá tener conocimientos contables y administrativos, por lo tanto, se requerirá tener título universitario de Técnico o Licenciado en Administración de Empresas o Contador Público. Una buena opción para no tener elevados costos de personal será implementar el programa de pasantías universitarias.

Por otro lado, complementaría positivamente esta formación académica una persona dinámica, resolutiva, con capacidad de organización, orientación a los resultados, responsable, con profesionalidad en el manejo de la información, capacidad para trabajar en equipo, buena comunicación, con conocimientos en paquete de Ms. Office, Tango (no excluyente).

Desarrollo Humano: este departamento será el encargado de gestionar al personal de la empresa.

Las tareas que deberá efectuar la persona que ocupe este puesto serán: contratará al personal junto con el director de la empresa; realizará los contratos y el plan anual de capacitaciones; elaborará un plan de clima; archivará legajos y cargará en el sistema toda la información; incentivará a los trabajadores; asistirá a las reuniones; controlará el acceso y egreso del personal; elaborará evaluaciones de desempeño y realizará los feedbacks correspondientes; mantendrá actualizado el organigrama; resolverá conflictos relacionados con el personal; prevendrá riesgos y enfermedades laborales. En caso de ausencia, será reemplazado por el director de la empresa o por la persona que éste designe.

Para ocupar este puesto se deberá contar con un título universitario de Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Recursos Humanos y/o títulos terciarios, como Técnico en Recursos Humanos, en Administración, en Gestión, entre otros. Entre las competencias esperables se destacan tener capacidad de: negociación, gestión de talentos, resolución de conflictos, escucha activa, liderazgo; aprendizaje y formación continua; inteligencia emocional.

Marketing: se encargará del desarrollo de estrategias de ventas que ayudan a la empresa a posicionarse en un lugar rentable en el mercado.

Las funciones principales del puesto serán las siguientes: dará a conocer la empresa; mejorará la oferta de productos, propondrá iniciativas para aumentar las ventas y utilidades; incentivará a los clientes para que sean constantes consumidores; analizará continuamente el mercado y la competencia; observará y actualizará las redes sociales, gestionará la publicidad realizadas en radio, televisión y/o cartelería; mantendrá comunicación con el resto de las áreas para obtener información sobre los productos.



Para que una persona pueda desempeñar dichas funciones deberá estar formada en licenciaturas o tecnicaturas relacionadas con el Marketing Digital, Comunicación Visual, Diseño Gráfico, entre otras. A su vez, demostrará tener una visión global del negocio, capacidad analítica, mentalidad abierta, creatividad, habilidades de comunicación y de innovación. Conocimientos en paquete de Ms. Office, Adobe Illustrator, Photoshop.

Vendedor: constituirá el enlace directo entre la empresa y los clientes, ya que será el encargado de incentivar a los consumidores a adquirir el producto.

Las actividades del puesto para cumplir con el objetivo detallado anteriormente serán: recibirá y dará la bienvenida a los clientes, venderá los productos, realizará la cobranza mediante el sistema; realizará la apertura y cierre de caja junto con la persona que ocupa el puesto de “Administración”; brindará sugerencias a los clientes; colaborará con la carga y control de stock aportando datos al departamento “Compras”; optimizará los estantes y el mostrador; colaborará con el departamento de Marketing sobre la rotación de los productos; cumplirá con las medidas de seguridad e higiene, asegurando la limpieza del local.

Perfil de la persona que ocupará el puesto: vocación de servicio y habilidades para vender, como, por ejemplo, ser comunicativo y persuasivo; ser enérgico, pero con capacidad para manejar conflictos; con facilidad de aprendizaje. Finalmente, será importante que conozca cómo utilizar el paquete de Office.

En caso de ausentarse será reemplazado por la persona del departamento Compras o por quien designe el Gerente General.

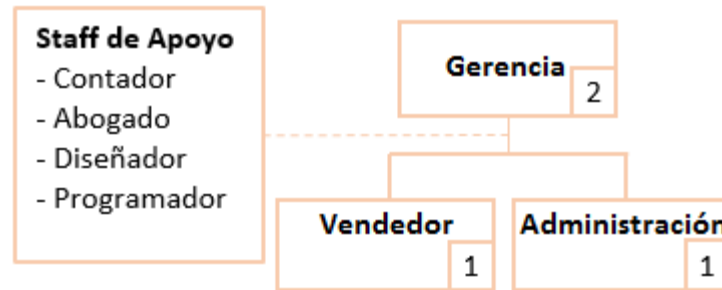
4.5.2) Segundo organigrama

Cuando una empresa comienza a crecer es importante que la función de cada departamento esté a cargo de una persona determinada, con las capacidades y competencias necesarias para poder desarrollarla. Sin embargo, contar con muchos niveles organizacionales y puestos ocupados por diferentes personas implica un elevado costo que, en un principio, genera resultados negativos. Considerando esto, “Casa Centenario” debería contar con cuatro áreas principales y tres niveles (ambos detallados anteriormente); pero debido al alto costo que genera se agruparán de acuerdo a las tareas y competencias similares que el encargado del puesto deberá tener: una persona será la encargada de Administración y Compras, otra persona será la encargada de las Ventas; el servicio de Marketing se tercerizará (solo por unos meses) y el departamento de Recursos Humanos estará a cargo del gerente. A medida que el



comercio vaya aumentando sus ventas, irá incorporando personal y dividiendo las áreas de acuerdo al organigrama anterior.

Considerando esto último, la estructura organizacional del 1° al 5° año será la siguiente:



5.5) Evaluaciones de desempeño:

Para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, se realizarán evaluaciones de desempeño anuales. Las personas encargadas del área Administrativa, Compras, Marketing y Desarrollo humano serán evaluadas por la Gerencia. El vendedor será evaluado por la Gerencia y Desarrollo humano. Con los resultados de la misma, la organización podrá tomar decisiones correctivas alentadoras.





6) ESTUDIO LEGAL

El estudio de la viabilidad de un proyecto de inversión deberá asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que lo regirá, tanto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación (Sapag Chain, 2007, pág. 145). Es decir, el análisis de esta viabilidad buscará determinar la existencia de alguna restricción legal para la realización del mismo.

6.1) Forma Jurídica

Al momento, la modalidad legal que Casa Centenario escoge para llevar a cabo su actividad económica es la conocida como “Autónomo”.

Entendiendo “Sucursal” como establecimiento o entidad que carece de personalidad jurídica propia, con una ubicación diferente al de la casa central, el nuevo punto de venta de Casa Centenario procederá acorde a la manera tributaria de la casa central.

No obstante, será importante considerar los pasos que se deberán realizar para dar de alta a la sucursal y los impuestos que recaerán sobre la misma, para tenerlos en cuenta a la hora de proyectar el estudio financiero.

6.2) Habilitaciones de la sucursal

A nivel nacional, solo se deberá habilitar un nuevo punto de venta electrónico y uno manual para emitir facturas electrónicas y manuales. El mismo no tendrá costo y ambos se realizarán desde la página web de AFIP, con el CUIT de la persona física.

En caso del *electrónico*, se deberán seguirlos siguientes pasos:

- Ingresar a <http://afip.gob.ar>, colocar el CUIT y Clave Fiscal de la empresa.
- Ir a la solapa “Servicios”.
- Seleccionar “Administración de puntos de ventas y domicilios”.
- Hacer Clic en el nombre de la empresa
- El sitio mostrará todos los Puntos de Venta dados de alta. Hacer clic en “Agregar”.
- Ingresar la información correspondiente.
- Fin.

Para realizar el *manual*, se deberá solicitar el Código de Autorización para Impresión (C.A.I), para ello:

- Ingresar a <http://afip.gob.ar>, colocar el CUIT y Clave Fiscal de la empresa.



- Ir a la solapa “Servicios”.
- Elegir “Autorización de impresión de comprobantes”.
- Hacer Clic en “Solicitud de C.A.I”.
- Seleccionar la opción “Solicitud manual”.
- Indicar que los comprobantes no son de resguardo ante contingencias que se puedan dar en otros sistemas de emisión (controladores fiscales, por ejemplo).
- Completar los datos indicando la cantidad de facturas que desea imprimir, siempre múltiplos de 50.
- Informar los datos de la/s persona/s autorizada/s a gestionar los formularios ante las imprentas autorizadas por AFIP.
- Confirmados los datos, el sistema genera la Constancia respectiva, la que deberá ser entregada a la imprenta cuando se gestione impresión.
- Retirar los talonarios impresos.
- Ingresar, nuevamente, al servicio con la clave fiscal “Autorización de Emisión de Comprobantes”.
- Seleccionar la opción “Recepción de C.A.I” y tildar el casillero correspondiente al retiro de los talonarios.
- Confirmados los datos, se genera la “Constancia de Información de Recibo de C.A.I”.

Por otro lado, *anivel municipal*, se deberán realizar dos procesos diferentes:

- a) Generar una habilitación comercial nueva, independiente de la casa central: en la oficina municipal, ubicada en San Martín 590, se deberá presentar la siguiente información anualmente:
 - Libre deuda municipal.
 - Certificado de desinfección vigente.
 - Tarjeta de matafuego, expedido por empresa registrada en la Municipalidad de la Ciudad de San Luis.
 - DNI original y copia, con domicilio actualizado.
 - Constancia de NO inscripción en el Registro de Deudores Alimentarios Morosos (primer piso de la ex Casa de Gobierno de la Provincia de San Luis, ubicada en Ayacucho 945).
 - Constancia de inscripción en AFIP.



- Copia del contrato de alquiler.
 - Pagar sellados. Total: \$1159.
- b) Pagar Canon de comercio y cartelería: el Canon equivale al 2‰(2 por mil) de los ingresos mensuales. Debido a que en el primer mes las ventas no superarán el mínimo establecido por la municipalidad, la sucursal pagará \$746.61. Lo mismo ocurrirá con cartelería, siendo esta de: \$929.5.

6.3) Legislación laboral

Para que la empresa pueda comenzar con la nueva sucursal deberá contar con la cantidad de personal detallado en el “segundo organigrama”, como mínimo.

Todos los trabajadores se registrarán bajo el Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75, conocido como “Convenio Colectivo de Trabajo Empleados de Comercio”¹³. A continuación, se expone un resumen de los puntos más importantes del convenio colectivo de trabajo.

3.6.1) Actividad y categoría de trabajo

“Este convenio será de aplicación a todos los trabajadores que se desempeñen como empleados u obreros en cualquiera de las ramas del comercio... A sus efectos, se enuncia a que actividades, en especial, será de aplicación: establecimientos donde en forma habitual y por su actividad específica se comercializan los siguientes productos: Avícola, Artefactos del Hogar, Automotores, Materiales de Construcción, Materiales de Hierro, Máquinas de Oficina, Máquinas de Coser, Artículos para Deportes, Artículos de Fantasías, Comestibles y Bebidas, Paños y Casimires, Artículos de Electricidad, Lanas e Hilados, Plantas, Flores, Productos Lácteos, Productos de Granja, Productos Regionales, Repuestos y/o Accesorios para Automotores...”¹⁴

3.6.2) Agrupamientos y categorías profesionales

A los trabajadores se les asignará la calificación que corresponda en función de las tareas que realicen y atendiendo a los siguientes agrupamientos:

- 1) Maestranza y servicios: realizarán tareas atinentes al aseo del establecimiento.

¹³ “CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO N° 130/75, Empleados de comercio”, recuperado de https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_c13075.pdf

¹⁴ Ídem anterior.



- 2) Administrativos: desempeñarán tareas referidas a la administración de la empresa.
- 3) Auxiliar: llevarán a cabo tareas de reparación, ejecución, mantenimiento, transformación, servicio de toda índole, de bienes que hacen al giro de la empresa y/o su transporte con utilización de medios mecánicos.
- 4) Auxiliar especializado: trabajadores con conocimientos o habilidades especiales en técnicas o artes que influirán en el giro de los negocios de la empresa.
- 5) Ventas: trabajadores que se desempeñarán en tareas y/u operaciones de venta cualquiera sea su tipificación.

Cada uno se dividirá en diferentes categorías de acuerdo al grado de responsabilidad en las tareas. No obstante, el CCT establece que las empresas que empleen no más de cinco personas y las mismas no puedan categorizarse por la multiplicidad de tareas que desarrollan, ajustarán la categorización de su personal a la siguiente escala: Maestranza Básico (A), Administrativos Categoría (B), Cajeros Categoría (B), Vendedores Categoría (B).

Por esta razón, la empresa contará con un vendedor “categoría B”, llamado “*Vendedor*” y un administrativo “categoría B”, conocido como “*Oficial de Segunda*”.

3.6.3) Día del Empleado de Comercio

El día 20 de setiembre de cada año es el "Día del empleado de comercio", rigiendo para esta fecha las normas establecidas para los feriados nacionales.

3.6.4) Jornada laboral

El vendedor se encontrará registrado full time, con una jornada laboral de 48hs. semanales. El administrativo solo trabajará tiempo parcial, con turno rotativo (mañana y/o tarde), según la necesidad de la empresa, cuya jornada laboral será de 20hs. semanales.

3.6.5) Salario

La remuneración será la vigente al día de la fecha de pago. Dicha liquidación se detallará en el Estudio Técnico.



6.4) Régimen Tributario

Si bien los impuestos de la Casa Central y de la sucursal se computarán en conjunto, será importante separarlos para estudiar la viabilidad económica del proyecto. Por este motivo, a continuación, se detallarán los diferentes tributos que afrontará la sucursal a nivel nacional, provincial y municipal.

4.6.1) Nivel Nacional

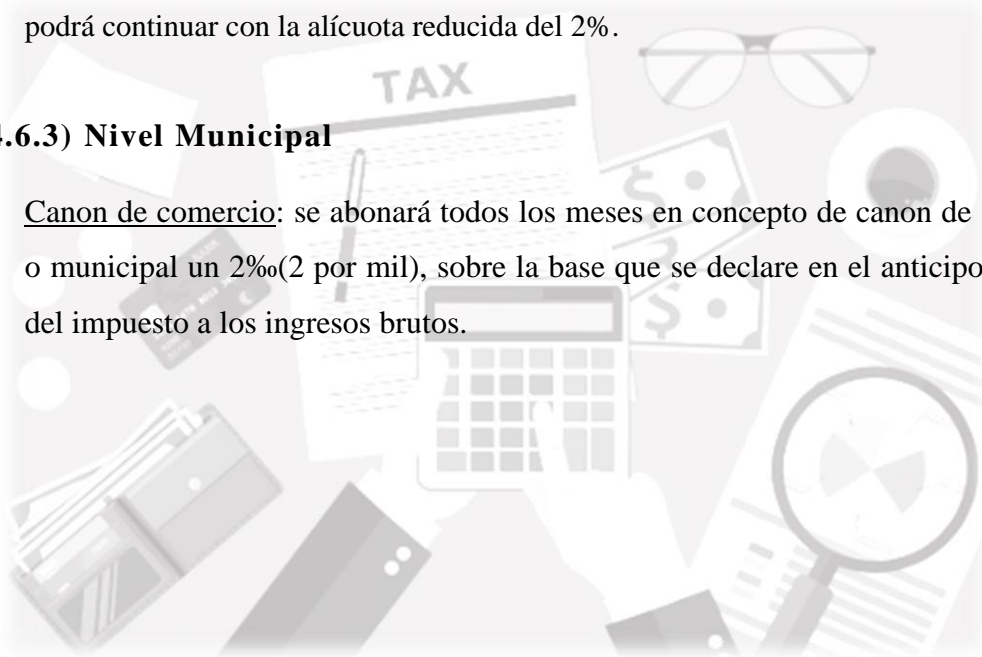
- a) Impuesto al Valor Agregado (IVA): aplicará la alícuota general del 21% sobre las ventas netas en concepto de repuestos de autos.
- b) Impuesto a las Ganancias (IG): el pago del impuesto dependerá del resultado impositivo del ejercicio, teniendo en cuenta la escala del artículo 94 de la ley correspondiente, donde la alícuota como máximo alcanzará el 35%. Constituirá la cuarta categoría, ya que los ingresos serán el resultado del trabajo personal en forma autónoma.

4.6.2) Nivel Provincial

- a) Impuesto sobre los Ingresos Brutos (IIBB): la empresa se encontrará registrada en las actividades 453291: “*Ventas al por menor de partes, piezas y accesorios nuevos*”, y en la 453220: “*Venta al por menor de baterías*”; por ello, se le aplicará la alícuota del 4,2%, pero como se encontrará en las condiciones que establece la ley podrá continuar con la alícuota reducida del 2%.

4.6.3) Nivel Municipal

- a) Canon de comercio: se abonará todos los meses en concepto de canon de comercio o municipal un 2‰ (2 por mil), sobre la base que se declare en el anticipo mensual del impuesto a los ingresos brutos.





7) ESTUDIO TÉCNICO

La viabilidad técnica brindará información que permitirá cuantificar el monto de las inversiones en obras físicas y los costos de operación relacionados con el proyecto.

7.1) Descripción del servicio

El proceso comenzará cuando el cliente se presente en el comercio tomando contacto con el vendedor, quien se encargará de escuchar la necesidad y verificará la existencia o no del producto. Si no hubiese stock, concluirá el proceso; en caso contrario, se procederá a mostrar las diferentes opciones disponibles con sus respectivos precios, características, medios de pago, garantía. Si el cliente no estuviera de acuerdo, el proceso finalizará. De no ser así, se procederá a la entrega del bien y cobranza.

A continuación, se realizará una descripción más detallada de dicho proceso y se nombrarán otras *áreas del conocimiento*, es decir, otros procesos y prácticas relevantes para el negocio:

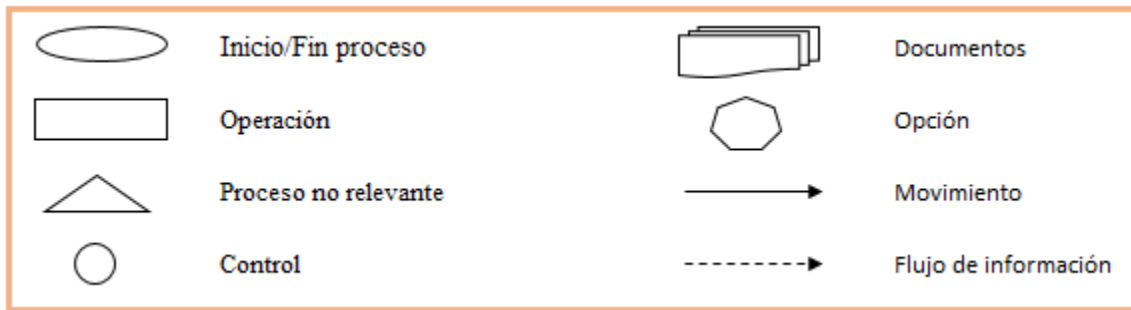
- a) Atención al público: primer eslabón del proceso de la prestación del servicio. Abarcará un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrecerá el comercio con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y en las condiciones adecuadas. Se aplicarán 3 tareas vitales: atraer, conquistar y mantener a los consumidores sobre la base de su satisfacción para fidelizarlos, razón por la cual la atención al cliente se toma como proceso relevante para el negocio. Para ello se deberá dar un saludo y trato cordial, amable y espontáneo al consumidor, y se aportará al personal encargado del puesto los conocimientos técnicos y prácticos para crear la cultura organizacional centrada en el cliente y facultarlo para tomar decisiones y resolver problemas propios de su cargo.
- b) Control de stock: será clave en la gestión de la organización, ya que no controlarlo implicará un alto costo y requerirá de mayor inversión/efectivo. Al ser un rubro en el que existe una variedad de productos incalculables, el control del inventario será sumamente importante, no solo para reponer la mercadería faltante sino también para controlar el stock inmovilizado e incorporar aquellos correspondientes a los autos nuevos. De esta manera, se elevará el nivel de servicio al cliente y se mejorará el flujo de efectivo. La persona encargada de esta operación, utilizará el sistema operativo con el que cuenta la empresa para desarrollarla eficientemente.



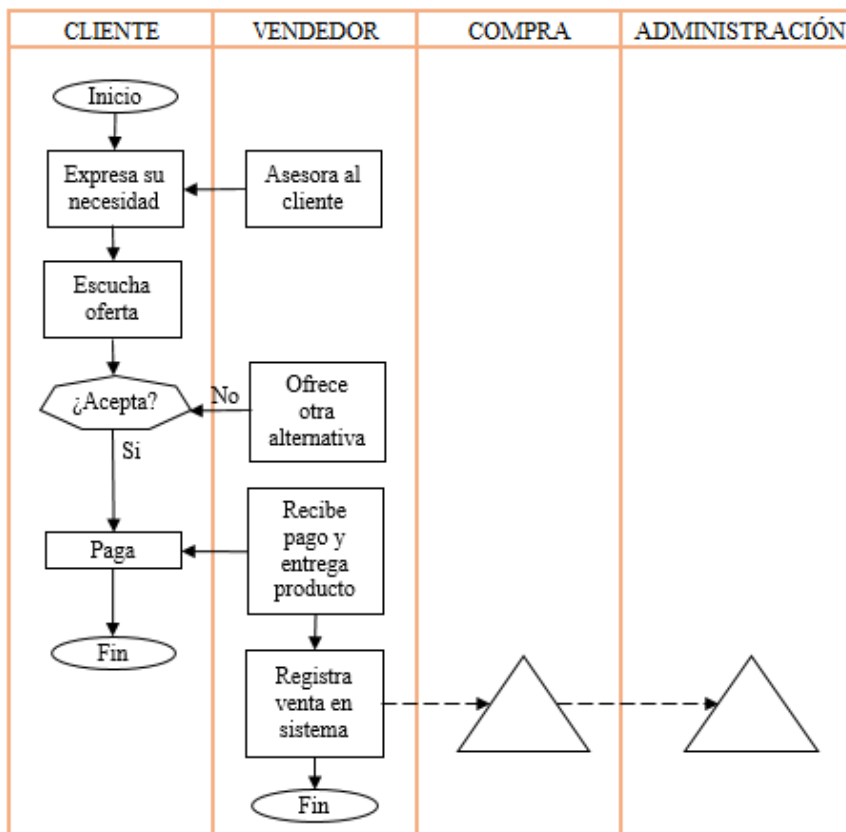
c) Compras: el éxito de la empresa dependerá, de forma directa, de una buena gestión de compras y buena elección de proveedores. Primero, se deberán tener definidos los procesos para la gestión del aprovisionamiento; luego, se identificarán las necesidades y elegirán las fuentes de suministro, comparando calidad, precio y lead time, con la ayuda del sistema operativo de Casa Centenario. Posteriormente, se negociará y contratará a los diferentes proveedores, se crearán y seguirán los pedidos; se recepcionarán, revisarán y cagarán al stock. Finalmente, se registrará la factura y se efectuará el pago.

Utilizando flujo gramas se realizará una representación gráfica de dichos procesos:

Referencias:

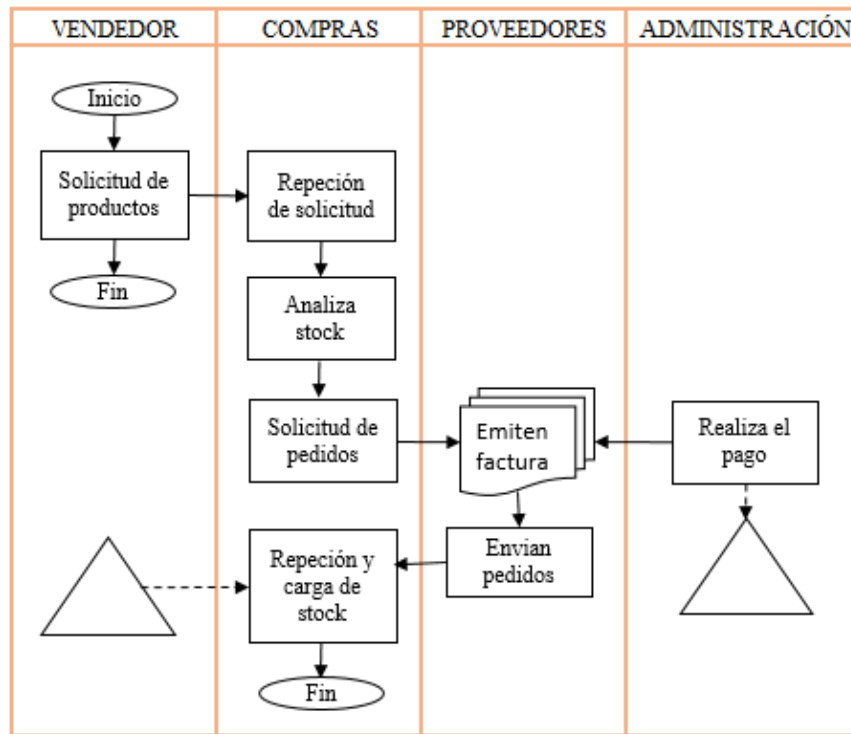


- Atención al público:

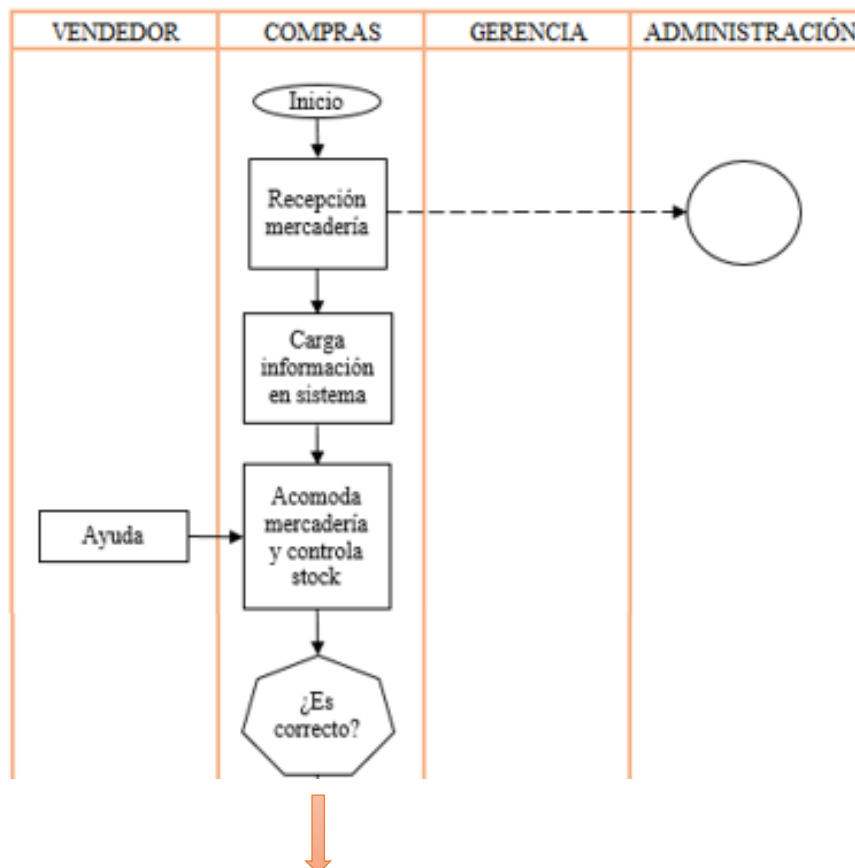


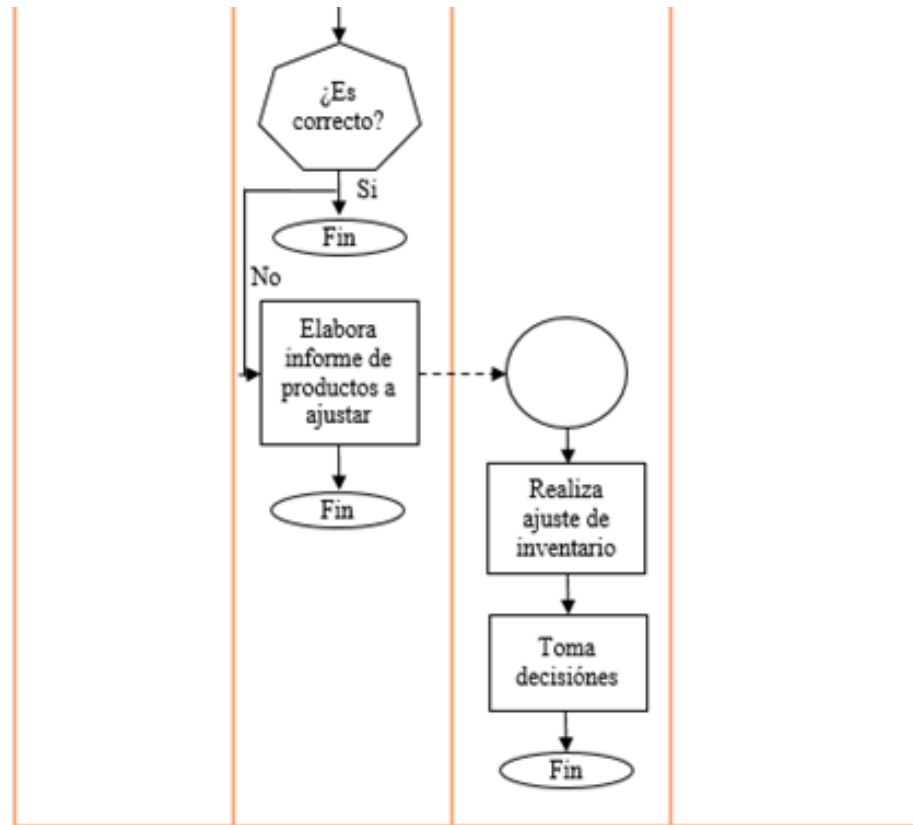


- Compras:



- Control de Stock





7.2) Layout

Para determinar la Macro Localización se utilizará el “Método Cualitativo de Puntos”, el cual “consiste en definir los principales factores determinantes de una localización para asignarles valores ponderados de peso relativo de acuerdo a su importancia”¹⁵. La calificación a cada factor, según la zona de localización, se realizará de acuerdo a una escala predeterminada del 1 al 10. La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización que acumule el mayor puntaje.

¹⁵ ARRIETA, Y., “Método cualitativo de puntos”, Politécnico Costa Atlántica, Admón de Mercado, 2014.



CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
1	Mala
2	Regular
3	Buena
4	Muy Buena
5	Excelente

ALTERNATIVAS RELEVANTES	
A	Entrada Zona Sur
B	Medio Zona Sur (Por calle Salvador Segado)
C	Barrio El Lince



FACTORES DE LOCALIZACIÓN	PONDERACIÓN
Cercanía del mercado	45%
Disponibilidad de alquiler	30%
Posibilidad de ampliación	10%
Acceso vehicular	10%
Distancia hasta los proveedores	5%
TOTAL	100%



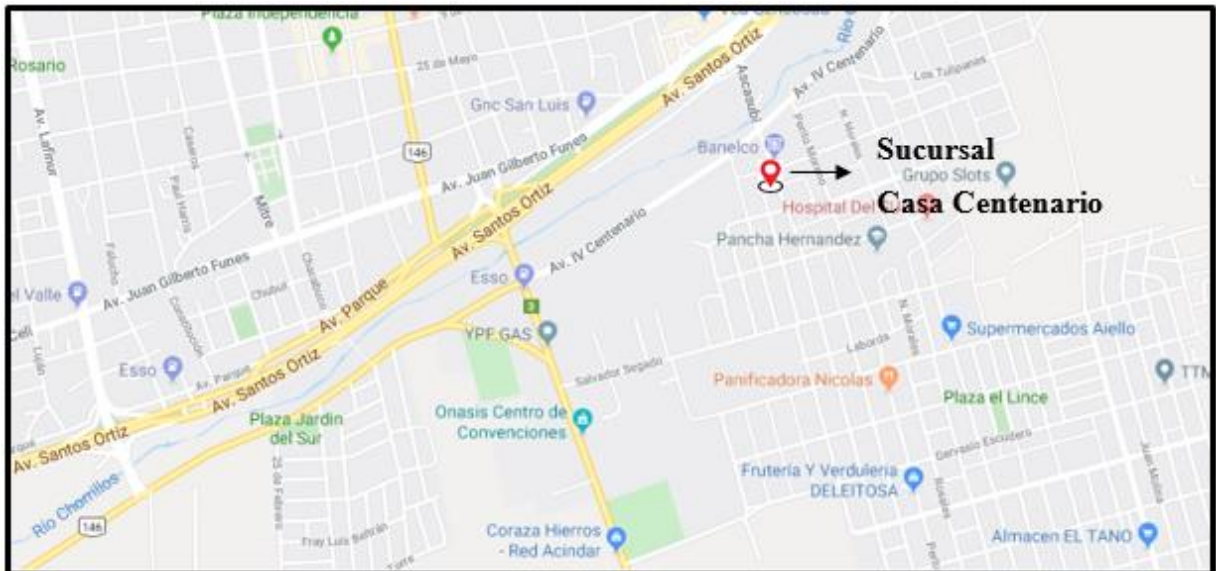
Tabla de ponderación de las diferentes alternativas:

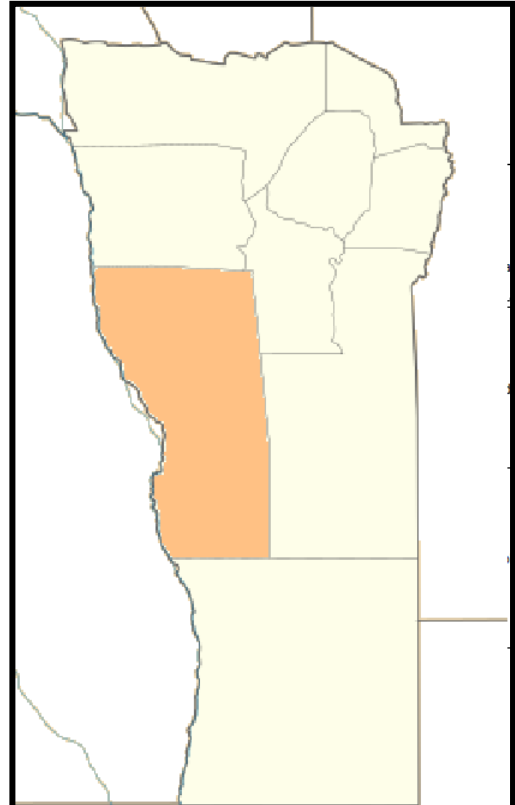
FACTORES DE LOCALIZACIÓN	P	Alt. A		Alt. B		Alt. C	
		C	P	C	P	C	P
Cercanía del mercado	0.45	4	1.8	5	2.25	5	2.25
Disponibilidad de alquiler	0.3	5	1.5	3	0.9	1	0.3
Posibilidad de ampliación	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
Acceso vehicular	0.1	4	0.4	5	0.5	2	0.2
Distancia hasta los proveedores	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
TOTAL	1		4.1		3.95		3.05

C: Calificación P: Ponderación

De acuerdo a los resultados de la tabla será conveniente ubicar el nuevo punto de venta de Casa Centenario en la entrada de los barrios del sur. Si bien la cercanía del mercado es mejor en las otras dos alternativas, la disponibilidad de alquiler es mayor para la opción A. Por otro lado, el acceso vehicular deberá ser bueno ya que una de las soluciones que ofrecerá este proyecto será la comodidad de adquirir repuestos.

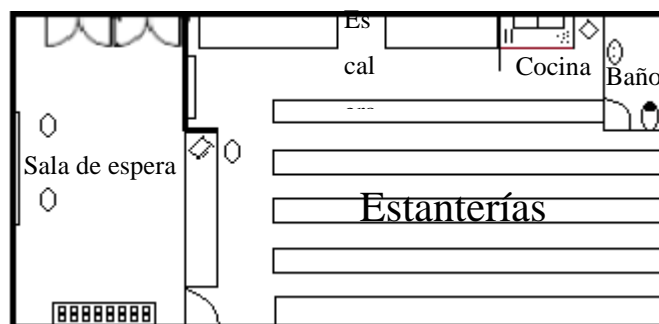
En resumen, el local será ubicado en la Provincia de San Luis, departamento Juan Martín de Pueyrredón, entre las calles Hilario Ascasubi y Crisólogo Larralde.





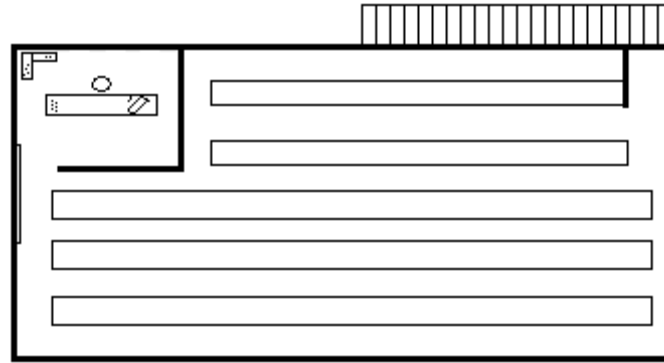
Realizar una correcta distribución dentro del local ayudará a ganar más espacio, tiempo y orden. Será un local a alquilar, con dos pisos, sin divisiones y un baño. La distribución será la siguiente:

- **Planta baja:** la misma tendrá la sala de espera y el depósito de todos los artículos con mayor rotación, dividido por un mostrador. En éste habrá una computadora, manuales de productos y talonarios. La sala de espera dispondrá de dos sillas y una vitrina con productos. El depósito contará con las estanterías correspondientes. Además, tendrá un baño y una pequeña cocina. Gráficamente:





- Planta alta: se organizará una oficina para llevar tareas administrativas con todos los elementos necesarios (computadora, teléfono, artículos de papelería, impresora, etc.), las cámaras de vigilancia y estanterías con productos con menor rotación y/o de reposición. Gráficamente:



7.3) Inversión inicial

Para poner en marcha el proyecto se deberá realizar una inversión en diferentes activos:

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Estantería	50	\$10.235	\$511.750
Computadora	1	\$22.480	\$22.480
Probador de bobinas	1	\$15.000	\$15.000
Probador de reguladores	1	\$15.000	\$15.000
Probador de baterías	1	\$10.000	\$10.000
Heladera	1	\$10.000	\$10.000
Pava eléctrica	1	\$1.500	\$1.500
Impresora	1	\$12.900	\$12.900
Mercado Point	1	\$300	\$300
Celular	1	\$2.500	\$2.500
Ventilador	2	\$3.000	\$6.000
Banqueta	1	\$1.500	\$1.500
Cámaras	1	\$19.904,21	\$19.904,21
Remodelación		\$100.000	\$100.000
COSTO TOTAL			728.834,21



Teniendo en cuenta que los comercios de repuestos se caracterizan por tener una gran cantidad de productos que suponen una parte importante del capital de la empresa y a que siempre se pensó en invertir en un nuevo punto de venta, Casa Centenario cuenta con, al menos, dos bienes de cada producto. Gracias a esto, se destinará la mitad del stock a la sucursal, evitando así parte de la inversión en mercadería. Igualmente, se estima que se incorporarán **\$300.000** más para reforzar aquellos productos de mayor rotación.

En resumen, la inversión total será de: **\$1.028.834,21**.

- Otros gastos afectados a la inversión inicial:

Para comenzar con la actividad será necesario invertir en productos de limpieza y papelería, realizar el pago de los honorarios al contador por los trámites administrativos y pagar al dueño del local el mes de depósito y alquiler del primer mes por adelantado.

CONCEPTO	COSTO
Mes de deposito	\$15.000
Alquiler	\$15.000
Honorarios contador	\$2.500 ¹⁶
Productos de limpieza	\$500
Papelería	\$500
Terminal sistema	\$15.000
Habilitación y Canon	\$1.905,61
COSTO TOTAL	\$50.405,61

Finalmente, la inversión inicial total será de: **\$1.079.239,82**



Dicha inversión será realizada con un **préstamo** otorgado por Banco Nación, teniendo en cuenta la relación previa que la empresa tiene con dicha entidad y la calificación crediticia de la firma. La tasa será del 24% TNA, durante 5 años y el sistema de amortización será el "Francés". Este sistema se caracteriza por tener cuotas fijas, amortización de capital creciente e intereses decrecientes.

- Fecha inicial del préstamo: 1/12/2019.
- Pago mensual: \$31.069,40.
- Número de pagos: 60.
- Interés total: \$784.164,19.
- Costo total del préstamo: \$1.864.164,19

Para ver el detalle de la amortización del capital ir a [Anexo 3](#): "Amortización del capital".

¹⁶ El contador cobra \$5.000 por toda la empresa, por lo que se considera mitad para cada una de ellas.



7.4) Mano de obra

La mano de obra real que se necesitará para llevar a cabo el proceso de venta o atención al cliente durante los primeros cinco años, aproximadamente, estará conformada por:

- Un Administrativo,
- Un Vendedor.

4.7.1) Descripción de costos

El sueldo bruto de los trabajadores de la empresa será el siguiente:

CATEGORIA	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL ¹⁷
VENDEDOR	\$45.528,07	\$591.864,91
ADMINISTRATIVO	\$22.232,54	\$289.023,02

Por otro lado, las Contribuciones Patronales¹⁸ (C.P) y la Ley de Riesgo de Trabajo¹⁹ (L.R.T) serán las siguientes:

CATEGORIA	C.P MENSUAL	C.P ANUAL ²⁰	L.R.T MENSUAL	L.R.T ANUAL
VENDEDOR	\$8.058,46	\$104.760,08	\$1.365,84	\$17.755,92
ADMINISTRATIVO	\$3.935,15	\$51.157,07	\$666,97	\$8.670,69

Por lo tanto, el costo total de la mano de obra que afrontará la sucursal será:

- Mensualmente: **\$81.787,07.**
- Anualmente: **\$1.063.231,69.**



Ver recibos de sueldos en [Anexo 4](#): “Costo mano de obra – Organigrama II”.

¹⁷ Se consideran 13 sueldos.

¹⁸ Equivale al 17,7% del sueldo bruto.

¹⁹ Equivale al 3% del sueldo bruto.

²⁰ Se consideran 13 sueldos.



7.5) Tamaño de la capacidad de “producción”

La capacidad de producción se conoce como el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. La determinación de este en la empresa de estudio será prácticamente imposible porque la misma depende de varios factores, entre ellos:

- el *grado de contacto con el cliente*: se refiere a la presencia física del cliente en las instalaciones de la empresa y se define como el porcentaje de tiempo que éste debería estar en el sistema en comparación con el tiempo total que se necesitará para prestarle el servicio. Cuanto mayor sea el porcentaje de tiempo de contacto entre el sistema de servicio y el cliente, menor será la capacidad productiva de la empresa. Este tiempo será incontrolable porque, por ejemplo, hay personas decididas que no demoran el proceso de compra y en diez minutos finalizan, pero otras indecisas que lo demoran y en media hora toman la decisión.
- el *grado de conocimiento del cliente*: generalmente, los usuarios particulares serán enviados por los electricistas a comprar el producto. Cuando se les realizan preguntas sobre su auto será normal que no sepan lo que buscan y así ralentizarán el proceso de venta.
- Otros.

En consecuencia, no se podrá definir el tiempo que deberá estar el trabajador con cada cliente o la cantidad de personas que ingresarán por día. Solo se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- “Flexibilidad ante el entorno. Habrá que adaptarse a las cambiantes demandas de los clientes.
- Capacidad para reaccionar lo más rápido posible a las necesidades del cliente.
- Confianza del cliente, precio y calidad, ya que ayudará para que el proceso de decisión del mismo sea más rápido”²¹.

De igual manera, gracias a la trayectoria de Casa Centenario con más de 5 años de actividad, se pone en evidencia que cuando el monto de ventas diarias supera los \$45.000 (tomando como referencia el año 2019), el proceso se ralentiza debido a que existe un solo vendedor, más allá de los factores anteriormente nombrados. Para este proyecto la estimación

²¹KYOCERA Document Solutions, “Planificación de la producción en un área de servicios”, recuperado de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/the-cloud/planificacion-de-la-produccion-en-un-area-de-servicios.html>



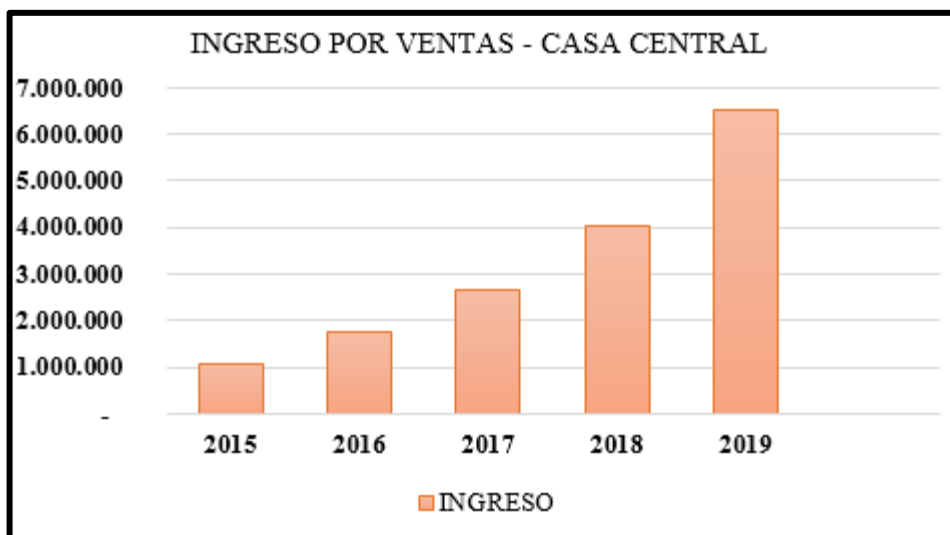
de la capacidad de producción máxima alcanzará una cifra proporcional actualizada una vez que se cumpla este plazo.

7.6) Determinación de los ingresos por ventas

Los ingresos por ventas se obtienen multiplicando la cantidad vendida de cada producto por su precio. En este rubro, la cantidad de artículos vendidos por día no será una variable que ayude a determinar el ingreso, ya que se pueden vender 10 Terminales a \$10 o un Regulador de voltaje a \$4.000. Lo mismo ocurrirá con el precio.

Por ello, se utilizará el historial de ventas que tuvo la casa central durante los cinco años de ejercicio. Esto será posible porque el mercado de la sucursal tendrá características similares al de la Casa Central²², distinto sería si la sucursal se instalara en otra provincia, por ejemplo.

A continuación, se detalla el ingreso por ventas *anual* de la Casa Central:



Tal como se muestra en el gráfico de columnas, Casa Centenario ha ido aumentando sus ingresos anuales por ventas, año tras año:

- Año 2015: **\$1.080.383.**
- Año 2016: **\$1.700.000.**
- Año 2017: **\$2.050.000.**
- Año 2018: **\$4.000.000.**
- Año 2019: **\$6.020.000.**

²² Durante la carrera de grado realizamos trabajos destinados al estudio de una empresa. Siempre se elegía Casa Centenario gracias al acceso a la información. Por lo que el estudio de mercado de la casa central, se ha estudiado en varias oportunidades. Por este motivo, es posible decir que la sucursal y la casa central tienen mercados con características similares.



Para obtener los ingresos del nuevo punto de venta, primero se deberá considerar la inflación de cada año. Según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de San Luis, publicado por la Dirección Provincial de Estadística y Censos²³, la inflación anual de cada año ha sido:

- Año 2015:**24,8%**.
- Año 2016:**31,4%**.
- Año 2017:**24,3%**.
- Año 2018: **50%**.
- Año 2019: **57,6%**.

Con estos datos, el cálculo del ingreso del primer año (2020) se obtendrá multiplicando el ingreso del año 2015 por las multiplicaciones de las inflaciones de todos los años siguientes:

$$\text{Ingreso 2020} = \text{Ingreso año 2015} * 1,248 * 1,314 * 1,243 * 1,5 * 1,576$$

$$\text{Ingreso 2020} = \$1.080.383 * 1,248 * 1,314 * 1,243 * 1,5 * 1,576$$

En otras palabras, el ingreso del año 2020 es igual a:

- 1) $\$1.080.383 * 1,248 = \$1.348.317,98$
- 2) $\$1.348.317,98 * 1,314 = \$1.771.689,83$
- 3) $\$1.771.689,83 * 1,243 = \$2.202.210,46$
- 4) $\$2.202.210,46 * 1,5 = \$3.303.315,69$
- 5) $\$3.303.315,69 * 1,576 = \mathbf{\$5.207.446}$

De esta manera, se obtiene un valor actualizado del ingreso del 2015 en el 2020, ya que el millón que ingresó en el año 2015, no tiene el mismo valor en el año 2020.

Por tanto, el ingreso del primer año de ejercicio de la sucursal (año 2020) será de **\$5.207.446**. El ingreso por venta de los años siguientes no podrá basarse en la inflación debido a que es imposible determinar cuál será. La economía del país es muy inestable. Por esto, se tendrá en cuenta el porcentaje promedio de crecimiento de ventas anual:

²³ DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, “Índice de precios al consumidor San Luis”, recuperado de <http://www.estadistica.sanluis.gov.ar/indice-de-precios-al-consumidor-san-luis/>



AÑO	% crecimiento
2015	-
2016	70%
2017	20,58%
2018	95,12%
2019	50,5%
Total	236,2%
PROMEDIO	59,05%

Con dicho porcentaje, se estima que la sucursal tendrá un ingreso por ventas anual de:

AÑO	VENTA ANUAL
2020	\$5.207.446
2021	\$8.282.442,86
2022	\$13.173.225,36
2023	\$20.952.014
2024	\$33.324.179,75



Gráficamente:





7.7) Estructura de costos

La sucursal deberá afrontar diferentes gastos económicos, mes a mes, por la oferta de productos. Estos podrán dividirse en costos fijos, semi-variables y variables, según el grado de variación respecto a los volúmenes de venta. A continuación, se detallarán los diferentes costos del primer año:

- Costos fijos:

COSTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Alquiler del local	\$12.500	\$150.000
Cable televisión	\$840	\$10.080
Desinfección, matafuego	\$450	\$5.400
Internet	\$874	\$10.488
Sueldo Vendedor	\$54.952,37	\$714.380,81
Sueldo Administrativo	\$26.834,66	\$348.850,58
Papelería	\$500	\$6.000
Limpieza	\$500	\$6.000
Publicidad	\$21.500	\$21.500
Sistema de gestión	\$1.250	\$15.000
Canon de comercio	\$746,61	\$8.959,32
Cartelería	\$929,5	\$11.154
Cuota préstamo	\$31.069,4	\$372.832,8
TOTAL COSTO FIJO	\$152.946,54	\$1.680.645,51

- Costos semi-variables (SV):

COSTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Luz	\$2.500	\$30.000
TOTAL COSTO SV	\$2.500	\$30.000

En el pago de la luz existe una parte que fija que se abona independientemente si se consume o no, y otra variable; sin embargo, para simplificar el análisis y no entrar en detalles se decide incluir un monto estimativo y considerarlo como costo fijo. Por lo tanto, Costo Fijo Total=\$1.710.645,51



- Costos variables (V):

COSTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Costo Mercadería	\$260.372,23	\$3.124.466,73
Flete	\$2.630,02	\$31.560,27
TOTAL COSTO V	\$263.002,25	\$3.156.027

El costo total variable se obtuvo: $\frac{\text{Ingreso anual}}{1,65}$

Se intentará que los fletes sean equivalentes al 1% del total de la mercadería comprada. Éstos dependerán de la cantidad de pedidos que se realicen a Buenos Aires o Mendoza.

El costo total mensual será:

$$\text{COSTO TOTAL} = \text{COSTO FIJO} + \text{COSTO SEMIVARIABLE} + \text{COSTO VARIABLE}$$

$$\text{COSTO TOTAL} = \$4.866.672,51$$



7.8) Punto de equilibrio

El punto de equilibrio hace referencia al nivel de ventas en el que los costos fijos y los variables quedan cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tendrá un beneficio que será igual a cero (no gana dinero, pero tampoco pierde).

Como se explica anteriormente, no existen cantidades y/o un precio promedio para el cálculo de los ingresos y costos. El cálculo del punto de equilibrio se realizará de la siguiente manera:

Entendiendo como,

- CFT = Costo Fijo Total + Costo Semi-Variable
- IT = Ingreso Total Anual
- CVT = Costo Variable Total

el ingreso total para igualar el costo total es:



$$CFT = IT - CVT$$

$$CFT = IT - \left(\frac{IT}{1,65}\right)$$

$$CFT = IT \left(1 - \frac{1}{1,65}\right)$$

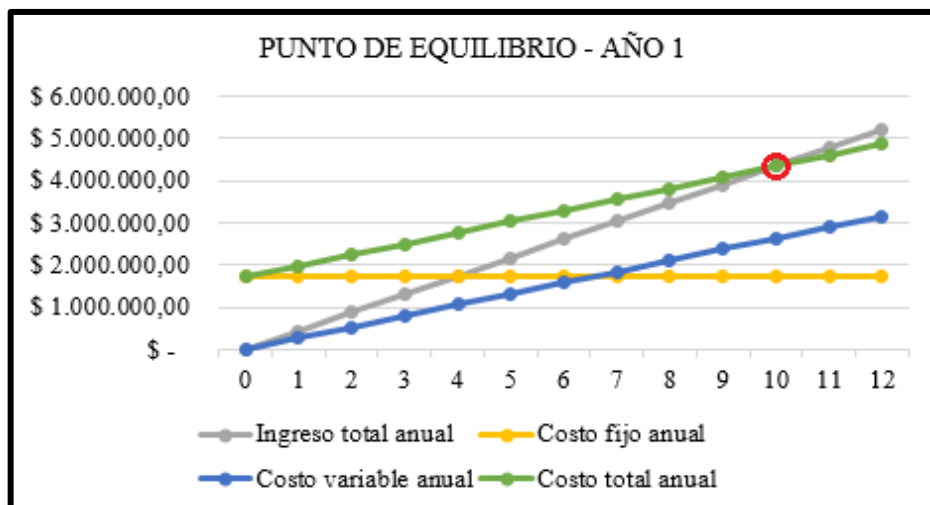
$$CFT = IT (0,39393)$$

$$\frac{CFT}{0,39393} = IT$$

$$\frac{1.710.645,51}{0,39393} = IT$$

$$4.342.511,38 = IT$$

Por esto, el *Ingreso Total* para alcanzar el punto de equilibrio deberá ser **\$4.342.511,38** anual o \$361.875,94 mensual. El *Costo Fijo Total* deberá ser **\$1.710.645,51** anual o \$142.553,79 mensual. El *Costo Variable Total* deberá ser **\$2.631.825,07** anual o \$219.318,75 mensual. Gráficamente:





8) ESTUDIO FINANCIERO

“El objetivo de este estudio se basa en ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad” (Sapag Chain, 2007, pág. 30). Así se podrá determinar la viabilidad del proyecto.

Para elaborar el Flujo de Fondos final se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

1. Ingresos sujetos a impuestos,
2. Egresos sujetos a impuestos,
3. Gastos no desembolsables: depreciación,
4. Impuestos,
5. Egresos no sujetos a impuestos: inversión inicial,
6. Flujo de Fondos,
7. Estudios de Sensibilidad.

8.1) Ingresos sujetos a impuestos

No se realizará un detalle de los mismos ya que fueron proyectados en el Estudio Técnico, punto 6.

8.2) Egresos sujetos a impuestos

Los mismos fueron analizados y estimados en el Estudio Técnico, punto 7, solo para el primer año de ejercicio. A continuación, se evaluarán los 4 años siguientes, tomando como fórmula para el cálculo de los costos fijos y semi-variables la siguiente:

$$\text{Costo} = \text{valor} * 37,82\%$$

Donde,

Costo = concepto

Valor = costo del año anterior

37,82% = promedio de todas las inflaciones anuales detalladas en el Estudio Técnico, punto 6. Debido a las variaciones de precios de un año a otro que existen en nuestro país constantemente se considerará oportuno utilizar un promedio de las últimas 5 inflaciones anuales para así realizar una ponderación más precisa. Queda exceptuada la cuota del préstamo ya que será fija para los 5 años.



- Costos fijos:

COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler del local	\$150.000,00	\$206.730,00	\$284.915,29	\$392.670,25	\$541.178,13
Cable televisión	\$10.080,00	\$13.892,26	\$19.146,31	\$26.387,44	\$36.367,17
Desinfección, matafuego	\$5.400,00	\$7.442,28	\$10.256,95	\$14.136,13	\$19.482,41
Internet	\$10.488,00	\$14.454,56	\$19.921,28	\$27.455,50	\$37.839,18
Sueldo Vendedor	\$714.380,81	\$984.559,63	\$1.356.920,09	\$1.870.107,26	\$2.577.381,83
Sueldo Administrativo	\$348.850,58	\$480.785,87	\$662.619,09	\$913.221,62	\$1.258.602,04
Papelería	\$6.000,00	\$8.269,20	\$11.396,61	\$15.706,81	\$21.647,13
Limpieza	\$6.000,00	\$8.269,20	\$11.396,61	\$15.706,81	\$21.647,13
Publicidad	\$21.500,00	\$29.631,30	\$40.837,86	\$56.282,74	\$77.568,87
Sistema de gestión	\$15.000,00	\$20.673,00	\$28.491,53	\$39.267,02	\$54.117,81
Canon de comercio	\$8.959,32	\$12.347,73	\$17.017,65	\$23.453,72	\$32.323,92
Cartelería	\$11.154,00	\$15.372,44	\$21.186,30	\$29.198,96	\$40.242,01
Cuota préstamo	\$372.832,8	\$372.832,8	\$372.832,8	\$372.832,8	\$372.832,8
TOTAL COSTO FIJO	\$1.680.645,51	\$2.175.260,02	\$2.856.938,35	\$3.796.427,07	\$5.091.230,42

- Costos semi-variables (SV):

COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Luz	\$30.000	\$41.346	\$56.983,05	\$78.534,04	\$108.235,62
TOTAL COSTO SV	\$30.000	\$31.346	\$56.983,05	\$78.534,04	\$108.235,62



- Costos variables (V):

A diferencia de los otros dos costos, éste se calculará con la fórmula detallada en el Estudio Técnico, punto 7.

COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Mercadería	\$3.124.466,73	\$4.969.465,7	\$7.903.935,21	\$12.571.208,39	\$19.994.507,84
Flete	\$31.560,27	\$50.196,62	\$79.837,72	\$126.981,9	\$201.964,72
TOTAL COSTO V	\$3.156.027,00	\$5.019.662,32	\$7.983.772,93	\$12.698.190,29	\$20.196.472,56

Las informaciones detalladas en los cuadros anteriores arrojan el costo total anual siguiente:

- Año 2020: **\$4.866.672,51.**
- Año 2021: **\$7.226.268,6.**
- Año 2022: **\$10.897.694,33.**
- Año 2023: **\$16.573.151,4.**
- Año 2024: **\$25.395.938,5.**

8.3) Gastos no desembolsables

“Son gastos que, sin ser salida de caja, se pueden agregar a los costos de la empresa con fines contables, reduciendo la utilidad sobre la cual se calculan los impuestos”²⁴. En el presente estudio, el único gasto de este tipo será la amortización de los bienes de uso.

El método utilizado para depreciar será el de Línea Recta, que consiste en tomar el valor de origen (VO) del bien y dividirlo por su vida útil (VU), dando como resultado la amortización anual del bien.

²⁴ EVDEPROYECTS, “Resumen controles de lectura n°2- Evaluación de proyectos”, recuperado de https://www.u-cursos.cl/usuario/b4eb6d37062854338662ba7470704112/mi_blog/r/Resumen_CL3_-Evdeproyects.pdf



CONCEPTO	VO	VU	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estantería	\$511.750	10	\$5.117,5	\$5.117,5	\$5.117,5	\$5.117,5	\$5.117,5
Computadora	\$22.480	5	\$899,20	\$899,20	\$899,20	\$899,20	\$899,20
Probador de bobinas	\$15.000	5	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Probador de reguladores	\$15.000	5	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Probador de baterías	\$10.000	5	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Heladera	\$10.000	5	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Pava eléctrica	\$1.500	5	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60
Impresora	\$12.900	5	\$516	\$516	\$516	\$516	\$516
Mercado Point	\$300	5	\$12	\$12	\$12	\$12	\$12
Celular	\$2.500	5	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Ventilador	\$6.000	5	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240
Banqueta	\$1.500	10	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5	\$1,5
Cámaras	\$19.904,2 1	5	\$796,16	\$796,16	\$796,16	\$796,16	\$796,16
Remodelación	\$100.000	50	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40
AMORTIZACIÓN TOTAL			\$9.782,36	\$9.782,36	\$9.782,36	\$9.782,36	\$9.782,36

8.4) Impuestos

Los impuestos que se tendrán en cuenta en el Flujo de Fondos serán:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA):

DÉBITO FISCAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$5.207.446	\$8.282.442,86	\$13.173.225,36	\$20.952.014	\$33.324.179,75
TOTAL DF		\$903.771,61	\$1.437.448,76	\$2.286.262,25	\$3.636.299,95	\$5.783.535,32



CRÉDITO FISCAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial	\$178.072,05	-	-	-	-	-
Cable televisión	-	\$1.749,42	\$2.411,53	\$3.322,91	\$4.579,63	\$6.311,65
Internet	-	\$1.820,23	\$2.508,64	\$3.457,41	\$4.765	\$6.567,13
Papelería	-	\$1.041,32	\$1.435,15	\$1.977,92	\$2.725,97	\$3.756,93
Limpieza	-	\$1.041,32	\$1.435,15	\$1.977,92	\$2.725,97	\$3.756,93
Sistema de gestión	-	\$2.603,3	\$3.587,87	\$4.944,81	\$6.814,93	\$9.392,34
Luz	-	\$5.206,61	\$7.175,75	\$9.889,62	\$13.629,87	\$18.784,69
Mercadería	-	\$542.262,82	\$862.469,25	\$1.371.757,35	\$2.181.779,96	\$3.470.121,19
Flete	-	\$5.477,4	\$8.711,81	\$13.856,13	\$22.038,18	\$35.051,72
Cuota préstamo	-	\$372.832,8	\$372.832,8	\$372.832,8	\$372.832,8	\$372.832,8
TOTAL CF	\$178.072,05	\$561.202,42	\$889.735,15	\$1.411.184,07	\$2.239.059,51	\$3.553.742,58

IVA A PAGAR						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo anterior	-	-\$178.072,05				
IVA DF	-	\$903.771,61	\$1.437.448,76	\$2.286.262,25	\$3.636.299,95	\$5.783.535,32
IVA CF	\$178.072,05	\$561.202,42	\$889.735,15	\$1.411.184,07	\$2.239.059,51	\$3.553.742,58
TOTAL	-\$178.072,05	\$164.497,14	\$547.713,61	\$875.078,18	\$1.397.240,44	\$2.229.792,74

- Impuesto a las Ganancias:

El impuesto a las ganancias recae sobre la diferencia entre los ingresos y los costos del proyecto, es decir, que el mismo se calcula sobre la utilidad obtenida antes del cálculo de los impuestos. Dicho cálculo se realizará directamente en el cuadro Flujo de Fondos.

- Impuesto sobre los Ingresos Brutos:

Como se comenta en el Estudio Legal, la empresa cuenta con la alícuota reducida, por lo que se considerará el 2% de los ingresos anuales.

- Canon de Comercio:

Como se comenta en el Estudio Legal, se considerará el 2% de los ingresos anuales.

8.5) Egresos no sujetos a impuestos

Estos egresos serán todos aquellos relacionados con la inversión inicial, analizada en el punto 3 del Estudio Técnico.

8.6) Flujo de Fondos

A continuación, se detalla el flujo de fondos proyectado con el propósito de obtener los índices de rentabilidad: VAN, TIR y Periodo de Recupero. Los mismos ayudarán a tomar la decisión de inversión.

FLUJO DE FONDOS							
CONCEPTOS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO	Ingreso por ventas	-	\$ 5.207.446,00	\$ 8.282.442,86	\$ 13.173.225,36	\$ 20.952.014,00	\$ 33.324.179,75
EGRESO	Costo Fijo		\$ 1.680.645,51	\$ 2.175.260,02	\$ 2.856.938,35	\$ 3.796.427,07	\$ 5.091.230,42
	Costo Semi Variable		\$ 30.000,00	\$ 31.346,00	\$ 56.983,05	\$ 78.534,04	\$ 108.235,62
	Costo Variable		\$ 3.156.027,00	\$ 5.019.662,32	\$ 7.983.772,93	\$ 12.698.190,29	\$ 20.196.472,56
GASTOS NO DESEMBOLSABLES	Depreciacion		\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO			\$ 330.991,13	\$ 1.046.392,16	\$ 2.265.748,67	\$ 4.369.080,24	\$ 7.918.458,79
IMPUESTO	Iva		\$ 164.497,14	\$ 547.713,61	\$ 875.078,18	\$ 1.397.240,44	\$ 2.229.792,74
	Ganancias		\$ 115.846,90	\$ 366.237,26	\$ 793.012,03	\$ 1.529.178,08	\$ 2.771.460,58
	li.Bb		\$ 104.148,92	\$ 165.648,86	\$ 263.464,51	\$ 419.040,28	\$ 666.483,60
	Canon		\$ 10.414,89	\$ 16.564,89	\$ 26.346,45	\$ 41.904,03	\$ 66.648,36
UTILIDAD DESPUES DEL IMPUESTO			-\$ 63.916,72	-\$ 49.772,45	\$ 307.847,50	\$ 981.717,41	\$ 2.184.073,52
AJUSTE POR DEPRECIACION DE ACTIVOS	Depreciacion		\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36
EGRESOS NO SUJETOS A IMPUESTOS	INVERSION INICIAL	-\$ 1.079.239,82					
FLUJO DE FONDOS		-\$ 1.079.239,82	-\$ 54.134,36	-\$ 39.990,09	\$ 317.629,86	\$ 991.499,77	\$ 2.193.855,88

Entendiendo como:

- VAN (Valor Actual Neto): suma de valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Un proyecto analizado por este método deberá estimarse siempre y cuando el VAN sea superior a cero. Ver [Anexo 5](#): “Cálculo indicadores financieros”.
- TIR (Tasa Interna de Retorno): tasa de actualización que hace el VAN de una inversión igual a cero. Una inversión será aconsejable si la TIR resultante es igual o superior a la tasa de descuento o costo de oportunidad. Ver [Anexo 5](#): “Cálculo indicadores financieros”.
- Periodo de Recupero (con descuento): número de años que la empresa tarda en recuperar la inversión, según el valor descontado. Ver [Anexo 5](#): “Cálculo indicadores financieros”.
- Tasa de Descuento: la tasa utilizada para el cálculo de los indicadores financieros es **5,18%**. La misma surge de la tasa de plazo fijo del Banco Nación, en el año 2019, la cual es del 40%, el seguro de caución del 3% y la tasa de inflación del 37,82%. Ver [Anexo 5](#): “Cálculo indicadores financieros”.

Los resultados arrojados son:

- VAN: **\$1.620.543.**
- TIR: **28,34%**.
- Periodo de Recupero: **5 años.**



Como puede observarse, el VAN es superior a cero, la TIR supera la tasa de descuento, por lo tanto, el proyecto podrá aceptarse. Se esperará recuperar la inversión antes de finalizada la vida útil del mismo, es decir, a comienzos del quinto año de actividad aproximadamente, con lo cual podremos afirmar que cuantitativamente será viable y rentable.

8.7) Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad financiero consiste en calcular los nuevos flujos de caja e indicadores financieros al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, costos, etc.). En base a esto se analizarán 2 supuestos: primero, los ingresos aumentarán al ganar una licitación de venta de repuestos a la policía de provincia, los cuales serán de hasta \$2.000.000 aproximadamente; segundo, se contratará a otro vendedor part-time para disminuir el tiempo de espera de los clientes en el negocio.

1. Supuesto: los ingresos aumentarán al ganar una licitación de venta de repuestos a la policía de provincia.

Se estima un aumento en los ingresos de \$2.000.000 para el primer año. El cálculo para el resto de los años se obtendrá multiplicando el ingreso del año (sumando los \$2.000.000) a calcular por la tasa de inflación considerada en todo el proyecto (37,82%). También, se incrementará el costo variable (costo de mercadería y flete). Por último, los impuestos sufrirán variaciones (se compartirá el cálculo del IVA en el [Anexo 6](#): “Cálculo IVA supuesto “1, el resto se verá reflejado directamente en el nuevo Flujo de Fondos).

A continuación, se detalla el nuevo Flujo de Fondos estimado:

FLUJO DE FONDOS							
CONCEPTOS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO	Ingreso por ventas	-	\$ 7.207.446,00	\$ 11.038.842,86	\$ 15.929.625,36	\$ 23.708.414,00	\$ 36.080.579,75
EGRESO	Costo Fijo		\$ 1.680.645,51	\$ 2.175.260,02	\$ 2.856.938,35	\$ 3.796.427,07	\$ 5.091.230,42
	Costo Semi Variable		\$ 30.000,00	\$ 31.346,00	\$ 56.983,05	\$ 78.534,04	\$ 108.235,62
	Costo Variable		\$ 4.368.149,09	\$ 6.690.207,79	\$ 9.654.318,40	\$ 14.368.735,76	\$ 21.867.018,03
GASTOS NO DESEMBOLSABLES	Depreciacion		\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO			\$ 1.118.869,04	\$ 2.132.246,69	\$ 3.351.603,20	\$ 5.454.934,77	\$ 9.004.313,32
IMPUESTO	Iva		-\$ 71.686,52	\$ 291.648,38	\$ 690.699,47	\$ 1.212.861,72	\$ 2.045.411,02
	Ganancias		\$ 391.604,16	\$ 746.286,34	\$ 1.173.061,12	\$ 1.909.227,17	\$ 3.151.509,66
	Ii.Bb		\$ 144.148,92	\$ 220.776,86	\$ 318.592,51	\$ 474.168,28	\$ 721.611,60
	Canon		\$ 14.414,89	\$ 22.077,69	\$ 31.859,25	\$ 47.416,83	\$ 72.161,16
UTILIDAD DESPUES DEL IMPUESTO			\$ 640.387,58	\$ 851.457,42	\$ 1.137.390,85	\$ 1.811.260,77	\$ 3.013.619,88
AJUSTE POR DEPRECIACION DE ACTIVOS	Depreciacion		\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36
EGRESOS NO SUJETOS A IMPUESTOS	INVERSION INICIAL	-\$ 1.079.239,82					
FLUJO DE FONDOS		-\$ 1.079.239,82	\$ 650.169,94	\$ 861.239,78	\$ 1.147.173,21	\$ 1.821.043,13	\$ 3.023.402,24

Los resultados de los indicadores financieros serán los siguientes:

- VAN: **\$5.139.961,92**
- TIR: **85%**.
- Periodo de Recupero: **2 años**.

Debido a que el VAN es superior a cero y la TIR supera la tasa de descuento, el proyecto puede aceptarse con el supuesto planteado. Se esperará recuperar la inversión a los 2 años, antes de lo previsto inicialmente.

2. Supuesto: se contratará otro vendedor.

A diferencia del supuesto anterior, el impacto principal será en los costos fijos. Se incorporará un nuevo trabajador, cuya jornada laboral sea part-time, debido a que el vendedor al no contar con experiencia no puede atender la demanda correctamente.

En relación a esto, los costos fijos sufrirán un aumento de \$348.850,58 el primer año, el resto de los años se calculará con la tasa de inflación que se consideró a lo largo de todo el proyecto. En relación a los impuestos, solo el Impuesto a las Ganancias sufrirá variaciones, las cuales se verán reflejadas directamente en el nuevo Flujo de Fondos.

A continuación, se detalla el nuevo Flujo de Fondos estimado:

FLUJO DE FONDOS							
CONCEPTOS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO	Ingreso por ventas	-	\$ 5.207.446,00	\$ 8.282.442,86	\$ 13.173.225,36	\$ 20.952.014,00	\$ 33.324.179,75
EGRESO	Costo Fijo		\$ 2.029.496,09	\$ 2.656.045,89	\$ 3.519.557,44	\$ 4.709.648,69	\$ 6.349.832,46
	Costo Semi Variable		\$ 30.000,00	\$ 31.346,00	\$ 56.983,05	\$ 78.534,04	\$ 108.235,62
	Costo Variable		\$ 3.156.027,00	\$ 5.019.662,32	\$ 7.983.772,93	\$ 12.698.190,29	\$ 20.196.472,56
GASTOS NO DESEMBOLSABLES	Depreciacion		\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO			-\$ 17.859,45	\$ 565.606,29	\$ 1.603.129,58	\$ 3.455.858,62	\$ 6.659.856,75
IMPUESTO	Iva		\$ 164.497,14	\$ 547.713,61	\$ 875.078,18	\$ 1.397.240,44	\$ 2.229.792,74
	Ganancias		-\$ 6.250,81	\$ 197.962,20	\$ 561.095,35	\$ 1.209.550,52	\$ 2.330.949,86
	li.Bb		\$ 104.148,92	\$ 165.648,86	\$ 263.464,51	\$ 419.040,28	\$ 666.483,60
	Canon		\$ 10.414,89	\$ 16.564,89	\$ 26.346,45	\$ 41.904,03	\$ 66.648,36
UTILIDAD DESPUES DEL IMPUESTO			-\$ 290.669,59	-\$ 362.283,26	-\$ 122.854,91	\$ 388.123,36	\$ 1.365.982,19
AJUSTE POR DEPRECIACION DE ACTIVOS	Depreciacion		\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36	\$ 9.782,36
EGRESOS NO SUJETOS A IMPUESTOS	INVERSION INICIAL	-\$ 1.079.239,82					
FLUJO DE FONDOS		-\$ 1.079.239,82	-\$ 280.887,23	-\$ 352.500,90	-\$ 113.072,55	\$ 397.905,72	\$ 1.375.764,55

Los resultados de los indicadores financieros serán los siguientes:

- **VAN: -\$368.226,51**
- **TIR: -0.71%**
- **Periodo de Recupero: mayor a 5 años.**

Debido a que el VAN es inferior a cero y la TIR no supera la tasa de descuento, el proyecto no podrá aceptarse si se incorpora un trabajador más antes de los 5 años, tal como se detalló en el Estudio Organizacional. Por otro lado, el Periodo de Recupero no podrá establecerse ya que supera la vida útil del proyecto.

En resumen, el proyecto bajo el supuesto 2 no es viable ni aceptable.

9) CONCLUSIÓN

A través de los diferentes estudios realizados desde el de Mercado hasta el Financiero, se puede obtener información útil para evaluar la factibilidad de realización del proyecto de inversión.

En el Estudio de Mercado, se determina que es conveniente ubicar a la sucursal de Casa Centenario en la entrada de los barrios del sur. Si bien la cercanía del mercado es mejor en las otras dos alternativas, la disponibilidad de alquiler es mayor para esta opción. Por otro lado, el acceso vehicular es muy bueno, característica importante, ya que una de las soluciones que ofrece este proyecto es la comodidad a la hora de adquirir repuestos. Dicha zona tiene acceso a un mercado meta de 22.000 autos aproximadamente, considerando únicamente la zona sur. Hay que tener en cuenta que los de la zona centro también pueden optar por concurrir a este negocio porque la distancia que existe entre la sucursal y el centro es corta.

En el Estudio Organizacional, se estudia la parte blanda del proyecto, proponiendo dos organigramas con la descripción de puestos correspondiente y diferentes estrategias para el logro de los objetivos planteados por la organización.

En el Estudio Legal, se analiza el análisis del cuerpo normativo que establece las habilitaciones a nivel nacional y provincial que debe realizar la sucursal y los diferentes impuestos que alcanzará la actividad. No se encuentra ninguna restricción legal para la realización del mismo.

En el Estudio Técnico, se estima el monto de la inversión en activos tangibles e intangibles de \$1.028.834,21, monto razonable y accesible para la apertura de este tipo de comercios. En cuanto a los costos, la mano de obra y la mercadería son los más elevados. La mano de obra real que se necesita para llevar a cabo el proceso de venta o atención al cliente durante los primeros cinco años, aproximadamente, está conformada por un administrativo (part-time) y un vendedor (full-time). La mercadería representa el 65% de las ventas anuales. Por último, se calcula el ingreso de ventas que se obtiene utilizando el historial de la casa central durante los cinco años de ejercicio. El mismo arroja un resultado positivo y creciente año tras año. Existen fluctuaciones en la demanda mes a mes, no significativas en el resultado final.

En el Estudio Financiero, se obtienen los diferentes indicadores financieros: la VAN (\$1.620.543) es superior a cero y la TIR (28,34%) supera la tasa de descuento, por lo tanto, el proyecto puede aceptarse. Se espera recuperar la inversión antes de finalizada la vida útil del mismo, es decir, a comienzos del quinto año de actividad aproximadamente, con lo cual podemos afirmar que cuantitativamente es viable y rentable.



Finalmente, se realizan dos análisis de sensibilidad, afectando primero los ingresos y luego un aumento en los costos fijos. Para la primera opción, se espera recuperar la inversión a los 2 años, antes de lo previsto inicialmente, por lo que el proyecto puede aceptarse con el supuesto planteado. A diferencia que, si se aumentan los costos significativamente (como es el costo de un trabajador), el proyecto no es viable ni aceptable.



10) BIBLIOGRAFÍA

- SAPAG CHAIN, N., SAPAG CHAIN, R., (2007). *“Preparación y evaluación de proyectos”*. McGraw Hill-Interamericana S.A, Colombia. THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. (2004). *“Administración Estratégica: textos y casos”*. McGraw Hill - Interamericana Editores, México.
- TENDENCIAS DIGITALES, *“Millennials: jóvenes nacidos entre 1980 y 2000”*. Definición obtenida en <https://tendenciasdigitales.com/las-generaciones-y-su-uso-de-internet/>
- WIKIPEDIA. *“Automóvil”*, recuperado de: <https://es.wikipedia.org/wiki/Autom%C3%B3vil>
- WIKIPEDIA. *“Utilitario”*, recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Utilitario>
- DNRPA (2019). *“Consulta de boletines estadísticos”*, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación, recuperado de https://www.dnrpa.gov.ar/portal_dnrpa/boletines_estadisticos2.php
- CENTRO TECNOLÓGICO DE TRANSPORTE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL. *“Parque automotor de la República Argentina (ADEFA)”*, Universidad Tecnológica Nacional, cuadro 7.1.1.4 y 7.1.1.5.
- DIARIO DE CUYO.(2019) *“El parque automotor de San Juan es el más chico de la región cuyana”*. Recuperado de <https://www.diariodecuyo.com.ar/economia/El-parque-automotor-de-San-Juan-es-el-mas-chico-de-la-region-cuyana-20170603-0035.html>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSO, *“Censos nacionales con datos provinciales”*, recuperado de http://admin.estadistica.sanluis.gov.ar/estadisticaWeb/Contenido/Pagina179/File/P1-P_San_luis.pdf
- ASOCIACIÓN DE FÁBRICAS ARGENTINAS DE COMPONENTES (AFAC), (2018), *“Flota circulante en Argentina 2018”*, recuperado de <https://www.carsmagazine.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/INFORME-FLOTA-CIRCULANTE-2018.pdf>
- MARTIN PEÑA, M. L., GARRIDO DIAZ, E., *“Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios”*.



- DIARIO CLARIN, (2019), “*En 2019 la inflación saltó a 53,8% y fue la más alta de los últimos 28 años*”, sección Economía, recuperado de https://www.clarin.com/economia/2019-inflacion-53-8-peor-resultado-ultimos-28-anos_0_tJKzWk1Z.html.
- EL CRONISTA, (2018), “*La inflación de 2017, cerró en 25%, ocho puntos por encima de la meta oficial*”, recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-inflacion-de-2017-cerro-en-25-ocho-puntos-por-encima-de-la-meta-oficial-20180103-0022.html>
- LA POLÍTICA ONLINE, (2017), “*Para el Indec, en 2016 la inflación fue de 40,9%*”, recuperado de <https://www.lapoliticaonline.com/nota/104320-para-el-indec-en-2016-la-inflacion-fue-de-40-9/>
- GERZKOWICZ, F., (2012), “*Nuevos escenarios competitivos y opciones estratégicas para el Grupo Bercomat*”.
- ASOCIACION DE FABRICAS DE AUTOMOTORES (ADEFA),(2019) “*Informe de Prensa septiembre 2019*”, Evolución de la Producción, Exportaciones y Ventas a Concesionarios.
- SINDICATO EMPLEADOS DE COMERCIO, “*CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO N° 130/75, Empleados de comercio*”, recuperado de https://www.cac.com.ar/data/documentos/6_c13075.pdf
- ARRIETA, Y.,(2014) “*Método cualitativo de puntos*”, Politécnico Costa Atlántica, Admón de Mercado.
- KYOCERA Document Solutions, “*Planificación de la producción en un área de servicios*”, recuperado de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/the-cloud/planificacion-de-la-produccion-en-un-area-de-servicios.html>
- DIRECCIÓN PROVINCIAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, “*Índice de precios al consumidor San Luis*”, recuperado de <http://www.estadistica.sanluis.gov.ar/indice-de-precios-al-consumidor-san-luis/>
- EVDEPROYECTS, “*Resumen controles de lectura n°2- Evaluación de proyectos*”, recuperado de https://www.u-cursos.cl/usuario/b4eb6d37062854338662ba7470704112/mi_blog/r/Resumen_CL3_-Evdeproyectos.pdf



- CONTALOGO GUAMAN, C. S. (2017), “*Estudio de factibilidad para la implementación de un almacén de repuestos automotrices de automóviles livianos para su comercialización en el sector norte La Roldos del distrito metropolitano de Quito, 2017*”, Tecnológico Superior Cordillera, Carrera de Administración Bancaria y Financiera, Proyecto de Inversión previo a la obtención del título de Tecnólogo en Administración Bancaria y Financiera.
- CAYO REBAZA, R., CHAMPI VELAZQUEZ, E., MARTINEZ AZAÑERO, F., QUISPE AYALA, A. (2018), “*Proyecto empresarial Checking Car Automotriz*”, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios, Carrera de Negocios Internacionales.
- PALTÍN PACHECO, C. I., (2016), “*Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora de repuestos automotrices genuinos y alternos de la marca Chevrolet en la ciudad de Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe*”, Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica Social y Administrativa, Carrera de Administración de Empresas.
- SOLANO LANDAZURI, W. J., (2013), “*Plan de negocios para la creación de una empresa para la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos Mazda en la ciudad de Esmeraldas*”, Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Administración para el Desarrollo.
- CHANATASIG LEMA, A. S., PAVÓN COBA, R. D. (2019), “*Proyecto de expansión de la empresa Imporfreno CIA. LTDA.*”, Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Carrera de Gerencia y Liderazgo.
- SOLIZ SÁNCHEZ, J. D., (2013), “*Creación de la empresa, “George Cars” y comercialización de accesorios para vehículos, en la provincia de Santo Domingo de las Tsáchilas*”, Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Facultad de Dirección de Empresas, Carrera de Administración de Empresas y Negocios.
- MENDOZA ASTUDILLO, A. M., (2017), “*Estudio de factibilidad de expansión para la empresa Distribuidora de Repuestos Automotriz Guayaquil, en la ciudad de Quito*”, Universidad Espíritu Santo, Facultad de Economía y Ciencias Empresariales.




- AYALA VILLACIS, A. L., FUELTA CHUNZ, B. E. (2016), “*Proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la venta de repuestos automotrices marca Chevrolet ubicada en Quito Parroquia Conoto, Barrio La Lorena*”, Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Contabilidad y Auditoría.
- DORADO, S. N. “*Proyecto de inversión en una nueva línea de productos Chevrolet para la empresa Maldovi Repuestos*”, Universidad Siglo XXI, Licenciatura en Administración.





11) ANEXOS

11.1) Anexo 1: “Encuesta cliente”

 <p>CASA CENTENARIO de Felipe O. Navarro ELECTRICIDAD DEL AUTOMOTOR</p>	
Tipo de usuario:	_____
	(Taller, particular, empresa, etc.)
Auto:	_____
Modelo:	_____
Por favor, marque con una X sobre la característica que más se adecue a usted	
¿Cómo se enteró de nuestro local?	<input type="checkbox"/> Ya lo conocia <input type="checkbox"/> Por las redes <input type="checkbox"/> Recomendación <input type="checkbox"/> Otro
¿De dónde viene a comprarnos?	<input type="checkbox"/> Zona Sur <input type="checkbox"/> Centro <input type="checkbox"/> La Punta <input type="checkbox"/> Zona Norte <input type="checkbox"/> Otro
¿Está satisfecho con la forma en la que fue atendido?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
¿Qué posibilidad hay de que nos recomiende?	<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Siempre
¿Qué cambios, según usted, mejorarían nuestra atención?	_____
¿Qué factor considera más importante a la hora de comprar?	<input type="checkbox"/> Precio <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Garantía <input type="checkbox"/> Otro
¡GRACIAS POR SU TIEMPO!	

11.2) Anexo 2: “Detalle Activos Fijos”

Estanterías: reforzadas de 40cm x 90cm con 5 estantes. Se comprarán en Ibaceta, San Luis.





Computadora: marca PC box, con Windows 10 Pro y procesador Intel Core i3-7100 debido a que el sistema de gestión utilizado solo acepta este. No incluye monitor ya que se utilizará uno que se encuentra en la casa central, nuevo. Se comprará en Frade, San Luis.



Probadores: marca Wilson Champ, se comprarán en dicha empresa por medio de internet.



Heladera: marca Ranser FB-RA30 32 litros, sin freezer. El proveedor será Garbarino.

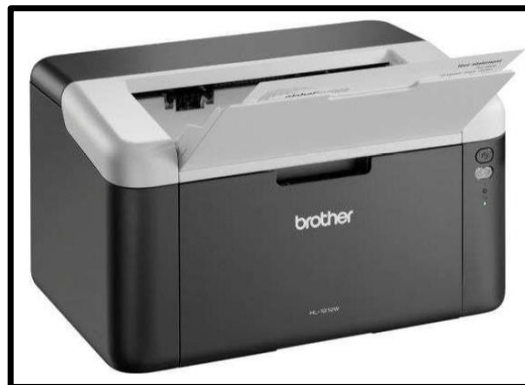




Pava eléctrica: marca Winco W73 inoxidable de 1.8lts. El proveedor será Garbarino.



Impresora: marca Brother láser HI 1212W inalámbrica. El proveedor será Compumundo.



Celular: Samsung S4 mini usado, solo será utilizado para recibir llamadas y usar el lector de Mercado Point.





Ventilador de pie: marca HogarStore VP-R100.



Cámaras de seguridad: contarán con un DVR Standalone Sudvision Turbo HD 1080p y 4 cámaras Bullet Color Hikvision HD 720p.



Remodelación: se pintará el local, colocará un cartel, realizará la división de la oficina y el arreglo del baño.

11.3) Anexo 3: “Amortización del capital”

A continuación, se detalla la amortización del capital según el Sistema Francés.

Nº	FECHA PAGO	SALDO INICIAL	CUOTA	CAPITAL	INTERÉS	SALDO FINAL
1	01/01/2020	\$ 1.080.000,00	\$31.069,40	\$ 9.469,40	\$ 21.600,00	\$1.070.530,60
2	01/02/2020	\$1.070.530,60	\$31.069,40	\$ 9.658,79	\$ 21.410,61	\$1.060.871,81
3	01/03/2020	\$ 1.060.871,81	\$31.069,40	\$ 9.851,97	\$ 21.217,44	\$1.051.019,84
4	01/04/2020	\$ 1.051.019,84	\$31.069,40	\$ 10.049,01	\$ 21.020,40	\$1.040.970,83
5	01/05/2020	\$1.040.970,83	\$31.069,40	\$ 10.249,99	\$ 20.819,42	\$1.030.720,85
6	01/06/2020	\$ 1.030.720,85	\$31.069,40	\$ 10.454,99	\$ 20.614,42	\$1.020.265,86
7	01/07/2020	\$ 1.020.265,86	\$31.069,40	\$ 10.664,09	\$ 20.405,32	\$1.009.601,77
8	01/08/2020	\$ 1.009.601,77	\$31.069,40	\$ 10.877,37	\$ 20.192,04	\$998.724,41
9	01/09/2020	\$998.724,41	\$31.069,40	\$ 11.094,91	\$ 19.974,49	\$987.629,49
10	01/10/2020	\$987.629,49	\$31.069,40	\$ 11.316,81	\$ 19.752,59	\$976.312,68
11	01/11/2020	\$976.312,68	\$31.069,40	\$ 11.543,15	\$ 19.526,25	\$964.769,53



12	01/12/2020	\$964.769,53	\$31.069,40	\$ 11.774,01	\$ 19.295,39	\$952.995,52
13	01/01/2021	\$952.995,52	\$31.069,40	\$ 12.009,49	\$ 19.059,91	\$940.986,02
14	01/02/2021	\$940.986,02	\$31.069,40	\$ 12.249,68	\$ 18.819,72	\$928.736,34
15	01/03/2021	\$928.736,34	\$31.069,40	\$ 12.494,68	\$ 18.574,73	\$916.241,66
16	01/04/2021	\$916.241,66	\$31.069,40	\$ 12.744,57	\$ 18.324,83	\$903.497,09
17	01/05/2021	\$903.497,09	\$31.069,40	\$ 12.999,46	\$ 18.069,94	\$890.497,63
18	01/06/2021	\$890.497,63	\$31.069,40	\$ 13.259,45	\$ 17.809,95	\$877.238,18
19	01/07/2021	\$877.238,18	\$31.069,40	\$ 13.524,64	\$ 17.544,76	\$863.713,54
20	01/08/2021	\$863.713,54	\$31.069,40	\$ 13.795,13	\$ 17.274,27	\$849.918,41
21	01/09/2021	\$849.918,41	\$31.069,40	\$ 14.071,03	\$ 16.998,37	\$835.847,38
22	01/10/2021	\$835.847,38	\$31.069,40	\$ 14.352,46	\$ 16.716,95	\$821.494,92
23	01/11/2021	\$821.494,92	\$31.069,40	\$ 14.639,50	\$ 16.429,90	\$806.855,42
24	01/12/2021	\$806.855,42	\$31.069,40	\$ 14.932,29	\$ 16.137,11	\$791.923,12
25	01/01/2022	\$791.923,12	\$31.069,40	\$ 15.230,94	\$ 15.838,46	\$776.692,18
26	01/02/2022	\$776.692,18	\$31.069,40	\$ 15.535,56	\$ 15.533,84	\$761.156,62
27	01/03/2022	\$761.156,62	\$31.069,40	\$ 15.846,27	\$ 15.223,13	\$745.310,35
28	01/04/2022	\$745.310,35	\$31.069,40	\$ 16.163,20	\$ 14.906,21	\$729.147,15
29	01/05/2022	\$729.147,15	\$31.069,40	\$ 16.486,46	\$ 14.582,94	\$712.660,69
30	01/06/2022	\$712.660,69	\$31.069,40	\$ 16.816,19	\$ 14.253,21	\$695.844,51
31	01/07/2022	\$695.844,51	\$31.069,40	\$ 17.152,51	\$ 13.916,89	\$678.691,99
32	01/08/2022	\$678.691,99	\$31.069,40	\$ 17.495,56	\$ 13.573,84	\$661.196,43
33	01/09/2022	\$661.196,43	\$31.069,40	\$ 17.845,47	\$ 13.223,93	\$643.350,95
34	01/10/2022	\$643.350,95	\$31.069,40	\$ 18.202,38	\$ 12.867,02	\$625.148,57
35	01/11/2022	\$625.148,57	\$31.069,40	\$ 18.566,43	\$ 12.502,97	\$606.582,14
36	01/12/2022	\$606.582,14	\$31.069,40	\$ 18.937,76	\$ 12.131,64	\$587.644,38
37	01/01/2023	\$587.644,38	\$31.069,40	\$ 19.316,52	\$ 11.752,89	\$568.327,86
38	01/02/2023	\$568.327,86	\$31.069,40	\$ 19.702,85	\$ 11.366,56	\$548.625,02
39	01/03/2023	\$548.625,02	\$31.069,40	\$ 20.096,90	\$ 10.972,50	\$528.528,11
40	01/04/2023	\$528.528,11	\$31.069,40	\$ 20.498,84	\$ 10.570,56	\$508.029,27
41	01/05/2023	\$508.029,27	\$31.069,40	\$ 20.908,82	\$ 10.160,59	\$487.120,46
42	01/06/2023	\$487.120,46	\$31.069,40	\$ 21.326,99	\$9.742,41	\$465.793,46
43	01/07/2023	\$465.793,46	\$31.069,40	\$ 21.753,53	\$9.315,87	\$444.039,93
44	01/08/2023	\$444.039,93	\$31.069,40	\$ 22.188,60	\$8.880,80	\$421.851,32
45	01/09/2023	\$421.851,32	\$31.069,40	\$ 22.632,38	\$8.437,03	\$399.218,95
46	01/10/2023	\$399.218,95	\$31.069,40	\$ 23.085,02	\$7.984,38	\$376.133,92
47	01/11/2023	\$376.133,92	\$31.069,40	\$ 23.546,72	\$7.522,68	\$352.587,20
48	01/12/2023	\$352.587,0	\$31.069,40	\$ 24.017,66	\$7.051,74	\$328.569,54
49	01/01/2024	\$328.569,54	\$31.069,40	\$ 24.498,01	\$6.571,39	\$304.071,53
50	01/02/2024	\$304.071,53	\$31.069,40	\$ 24.987,97	\$6.081,43	\$279.083,55
51	01/03/2024	\$279.083,55	\$31.069,40	\$ 25.487,73	\$5.581,67	\$253.595,82
52	01/04/2024	\$253.595,82	\$31.069,40	\$ 25.997,49	\$5.071,92	\$227.598,34
53	01/05/2024	\$227.598,34	\$31.069,40	\$ 26.517,44	\$4.551,97	\$201.080,90
54	01/06/2024	\$201.080,90	\$31.069,40	\$ 27.047,79	\$4.021,62	\$174.033,11
55	01/07/2024	\$174.033,11	\$31.069,40	\$ 27.588,74	\$3.480,66	\$146.444,37



56	01/08/2024	\$146.444,37	\$31.069,40	\$ 28.140,52	\$2.928,89	\$118.303,86
57	01/09/2024	\$118.303,86	\$31.069,40	\$ 28.703,33	\$2.366,08	\$89.600,53
58	01/10/2024	\$89.600,53	\$31.069,40	\$ 29.277,39	\$1.792,01	\$60.323,14
59	01/11/2024	\$60.323,14	\$31.069,40	\$ 29.862,94	\$1.206,46	\$30.460,20
60	01/12/2024	\$30.460,20	\$31.069,40	\$ 30.460,20	\$ 609,20	\$0

11.4) Anexo 4: “Costo mano de obra – Organigrama II”

Según el Sindicato de Empleados de Comercio a marzo del 2020, el recibo de sueldo de un Vendedor, “Categoría B”, sin antigüedad, full time y considerando el acuerdo 19-20, es el siguiente:

Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		36,552.38		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			3,046.03		
"Incremento solidario" Dto. 14/2020			4,000.00		
Acuerdo 2019-20			1,000.00		
Suma no remunerativa				858.15	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				71.51	
Jubilacion	11.00 %	44,598.41			4,905.83
Ley 19.032	3.00 %	44,598.41			1,337.95
Obra Social	3.00 %	45,528.08			1,365.84
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	45,528.07			910.56
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	45,528.07			227.64
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	45,528.08			0.00
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			44,598.41	929.66	8,847.82
				Neto \$	36,680.25

El recibo de sueldo de un Administrativo, “Categoría B”, sin antigüedad, part time y considerando el acuerdo 20-19, es el siguiente:



Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		17,796.83		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			1,483.07		
"Incremento solidario" Dto. 14/2020			2,000.00		
Acuerdo 2019-20			500.00		
Suma no remunerativa				417.82	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				34.82	
Jubilacion	11.00 %	21,779.90			2,395.79
Ley 19.032	3.00 %	21,779.90			653.40
Obra Social	3.00 %	44,465.07			1,333.95
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	22,232.54			444.65
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	22,232.54			111.16
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	44,465.07			0.00
Aporte Fijo OSECAC					100.00
Sub Totales			21,779.90	452.64	5,038.95
				Neto \$	17,193.59

11.5) Anexo 5: “Cálculo indicadores financieros”

- VAN:

$$\sum_{t1}^n \frac{FFn}{(1+i)^n}$$

VAN						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de fondos	-\$1.079.239,82	-\$54.134,36	-\$39.990,09	\$317.629,86	\$991.499,77	\$2.193.855,58
Valor descontado	-\$1.079.239,82	-\$51.468,29	-\$36.148,14	\$272.974,33	\$810.139,76	\$1.704.285,15
Calculo	-\$1.079.239,82 + (-\$51.468,29) + (-\$36.148,14) + \$272.974,33 + \$810.139,76 + \$1.704.285,15					
VAN	\$1.620.543					

- TIR: el cálculo se realizó automáticamente con la herramienta Excel.
- Periodo de Recupero:

$$|I_0| < \sum_{j=1}^n \frac{FF_j}{(1+i)^j}$$



PERIODO DE RECUPERO		
PERIODO	VALOR DESCONTADO	TOTAL
0	-\$1.079.239,82	
1	-\$51.468,29	-\$1.130.708,12
2	-\$36.148,14	-\$1.166.856,27
3	\$272.974,33	-\$893.881,93
4	\$810.139,76	-\$83.742,16
5	\$1.704.285,15	\$1.620.543

Como demuestra el cuadro anterior, en el cuarto período se alcanza a cubrir la inversión inicial porque el Flujo de Fondos es mayor a 0.

- Tasa de Descuento:

Tasa de interés Banco Nación + Seguro de Caución - Tasa de Inflación

$$40\% + 3\% - 37,82\% = 5,18\%$$

11.6) Anexo 6: “Cálculo IVA supuesto 1”

DÉBITO FISCAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$1.250.789,05	\$1.915.832,23	\$2.764.645,72	\$4.114.683,42	\$6.261.918,79
TOTAL DF		\$1.250.789,05	\$1.915.832,23	\$2.764.645,72	\$4.114.683,42	\$6.261.918,79

CRÉDITO FISCAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial	\$178.072,05	-	-	-	-	-
Cable televisión	-	\$1.749,42	\$2.411,53	\$3.322,91	\$4.579,63	\$6.311,65
Internet	-	\$1.820,23	\$2.508,64	\$3.457,41	\$4.765	\$6.567,13
Papelería	-	\$1.041,32	\$1.435,15	\$1.977,92	\$2.725,97	\$3.756,93
Limpieza	-	\$1.041,32	\$1.435,15	\$1.977,92	\$2.725,97	\$3.756,93
Sistema de gestión	-	\$2.603,3	\$3.587,87	\$4.944,81	\$6.814,93	\$9.392,34
Luz	-	\$5.206,61	\$7.175,75	\$9.889,62	\$13.629,87	\$18.784,69
Mercadería	-	\$750.527,43	\$1.149.499,34	\$1.658.787,43	\$2.468.810,05	\$3.757.151,28
Flete	-	\$7.581,09	\$11.611,1	\$16.755,43	\$24.937,48	\$37.951,02
Cuota préstamo	-	\$372.832,8	\$372.832,8	\$372.832,8	\$372.832,8	\$372.832,8
TOTAL CF	\$178.072,05	\$1.144.403,52	\$1.552.497,33	\$2.073.946,25	\$2.901.821,7	\$4.216.504,77



IVA A PAGAR						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo anterior	-	-\$178.072,05	-\$71.686,52			
IVA DF	-	\$1.250.789,05	\$1.915.832,23	\$2.764.645,72	\$4.114.683,42	\$6.261.918,79
IVA CF	\$178.072,05	\$1.144.403,52	\$1.552.497,33	\$2.073.946,25	\$2.901.821,7	\$4.216.504,77
TOTAL	-\$178.072,05	-\$71.686,52	\$291.648,38	\$690.699,47	\$1.212.861,72	\$2.045.411,02