



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: CONTADOR PUBLICO NACIONAL

# PLAN DE NEGOCIO: CADENA DE COMIDAS RÁPIDAS

Trabajo de Investigación

POR

**Natalia Lourdes Boccia** (N° Registro 24.225)

**Javier Leonardo Sampirisi** (N° Registro 24.523)

Profesor Tutor

**Ricardo Fornero**

Contacto: [nati\\_boccia@hotmail.com](mailto:nati_boccia@hotmail.com)  
[javiersampirisi@hotmail.com](mailto:javiersampirisi@hotmail.com)

Mendoza - 2015

## ÍNDICE

Introducción .....	4
Justificación .....	4
CAPÍTULO I - PLANTEO DEL NEGOCIO.....	6
1. Breve historia del surgimiento de las comidas rápidas.....	6
2. Visión .....	7
3. Misión .....	7
4. Objetivo general del proyecto .....	7
5. Objetivos específicos .....	7
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA .....	8
1. Identificación de los productos .....	8
2. Identificación del mercado .....	9
3. Potencial de crecimiento .....	9
4. Competencia existente en el mercado .....	9
5. Mercado objetivo .....	11
6. Análisis FODA– Diagnóstico estratégico .....	12
7. Análisis de encuestas .....	13
8. Previsiones de ventas .....	15
CAPÍTULO III: VIABILIDAD TÉCNICA .....	17
1. Análisis técnico del proyecto.....	17
A. Localización del negocio .....	17
B. Plan de inversión inicial .....	18
C. Ampliación del negocio .....	20
D. Análisis de costos y producción.....	21
E. Datos proyectados de los costos .....	24
F. Gráfico análisis de costos.....	25
2. Análisis de ventas .....	25

A. Datos proyectados de ventas.....	26
B. Gráfico previsión de ventas .....	27
C. Estado de resultados .....	27
D. Índice de rentabilidad neta.....	28
E. Flujo de fondos del proyecto .....	28
F. Periodo de recuperación .....	30
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	31
1. Análisis de los escenarios .....	31
A. Consideraciones previas .....	31
B. Escenario optimista .....	31
C. Escenario pesimista .....	33
D. Escenario probable .....	35
CAPÍTULO V: MARCO LEGAL Y TRIBUTARIO .....	37
1. Marco legal .....	37
A. Contrato constitutivo .....	37
B. Suscripción e integración del capital social.....	38
C. Órgano de administración .....	38
D. Órgano de gobierno .....	39
E. Órgano de fiscalización .....	40
F. Responsabilidad de los accionistas .....	41
G. Acciones .....	41
2. Marco tributario .....	42
A. En el ámbito nacional.....	42
B. En el ámbito provincial.....	42
C. Habilitación municipal.....	42
Conclusión Final.....	45
Anexo A: Análisis de las encuestas .....	46
Anexo B: Aspectos formales- constitución societaria.....	51
Anexo C: Aspectos formales- inscripción en impuestos.....	53

## **INTRODUCCIÓN**

Se considera que el negocio de comidas rápidas ha ido creciendo y afianzándose cada vez más en el gusto de las personas, la modificación en los hábitos alimentarios debido a la falta de tiempo y la vida agitada con múltiples compromisos, obliga a muchas personas a recurrir a restaurantes de comida rápida que ofrecen un servicio ágil y relativamente económico. Y a esto se le suma la trayectoria y sostenimiento en el tiempo de empresas que así lo demuestran, como McDonalds, Mr. Dogs, Subway y demás.

El objetivo de este trabajo es llevar a cabo el planeamiento de un proyecto innovador en un periodo de cinco años con posibilidad de expansión, fácil de ejecutar y de crecimiento rápido, dedicado al mercado de comidas rápidas, ofreciendo productos no convencionales en un sector cercano a las paradas de ómnibus, dirigido mayormente a los grupos de pasajeros que recorren distancias superiores a 30 minutos como una opción rápida y económica de modo que las personas que finalizan su jornada laboral o de estudio cuenten con una alternativa accesible para atender sus necesidades, ya sea ofreciendo una comida principal o una accesoria.

El producto que se ofrece, es un alimento que se trata de introducir y se debe dar a conocer en el mercado, por lo tanto representa mayores riesgos y es necesario invertir esfuerzos para lograr la aceptación del mismo por parte de los potenciales consumidores.

Al contar con alto grado de incertidumbre en cuanto a la aceptación del producto y teniendo en cuenta la actitud reservada de los consumidores, se han desarrollado e implementado las estrategias adecuadas en cuanto a la comercialización, distribución, publicidad y promoción, de modo de poder lograr los resultados esperados, además de ofrecer un servicio que se diferencie del resto pero a la vez que satisfaga las necesidades.

## **JUSTIFICACIÓN**

Mediante este proyecto, se intenta desarrollar un plan de negocio que permita la creación de una empresa que a largo plazo se convierta en líder en la ciudad de Mendoza en el rubro

gastronómico de comidas rápidas, a través de un producto que no se comercializa fuertemente en la provincia.

La creación de un local de comidas rápidas, surge de la necesidad básica de alimentación y de acortar los tiempos de espera de las personas que utilizan el servicio público de pasajeros que viajan medianas y largas distancias, debido a que la idea de negocio se ubicará cercano a las paradas de colectivos y estará dedicado principalmente a aquellas personas que finalizando su jornada laboral o de estudio puedan contar con la posibilidad de acceder a un producto económico y de rápida elaboración. De esta manera, al ofrecer productos de calidad a un precio razonable se podrá ser competitivo en el mercado y cumplir con los objetivos de largo plazo.

Además de ello, se ofrece un producto no convencional pero que también reúne todas las características de comida rápida y es el denominado panchuque muy conocido en el norte argentino, que consiste en una salchicha asada envuelta en una masa tipo panqueque al cual se le pueden agregar los típicos condimentos de las comidas rápidas como mayonesa, ketchup, mostaza, etc.

Se considera que la comida rápida ha dejado desde hace tiempo de ser un fenómeno norteamericano, sino que por el contrario se ha extendido con rapidez, llegando a ser consumida por personas de cualquier edad y, siempre y cuando se consuma con moderación, no resulta ser nociva para la salud.

La evolución en el número de los principales locales de comidas rápidas en el mundo, hace que cada vez se posicionen mas estos productos permitiendo llegar a una mayor cantidad de personas, hace que la idea del plan de negocio sea cada vez mas alcanzable y con posibilidades de éxito.

Basado en lo anteriormente dicho, se considera como una gran oportunidad incursionar en el mercado de comidas rápidas, ofreciendo así una gran variedad de productos y principalmente un alimento innovador a precios accesibles y óptima calidad, teniendo en cuenta también las costumbres actuales que hacen que cada vez más personas busquen estos sitios como alternativas de alimentación fuera de sus hogares, el proyecto se convierte así en un negocio con muchas posibilidades de concretarse favorablemente.

## **CAPÍTULO I - PLANTEO DEL NEGOCIO**

### **1. BREVE HISTORIA DEL SURGIMIENTO DE LA COMIDA RÁPIDA**

El concepto de comida rápida tiene como característica saliente, que es preparado en cuestión de minutos, con la finalidad de acotar los tiempos de espera del consumidor. De aquí, que la modalidad de ofrecimiento se presente por medio de negocios que generalmente están pensados para el consumo al paso, como ejemplos de este tipo de comida se pueden mencionar: pizzas, hamburguesas, tacos, sándwiches, papas fritas.

Este estilo de alimentación tuvo su inicio en la Revolución Industrial, que trajo consigo un cambio radical tanto en las relaciones sociales como laborales, originando una nueva concepción del urbanismo, donde el centro financiero se instituía en el corazón de las grandes ciudades. Esta nueva forma de vida social hizo más rígidas las jornadas laborales, contando así con escaso tiempo para el horario destinado a alimentación y haciendo imposible a aquellos trabajadores poder desplazarse hasta sus hogares para acceder a un plato de comida. A determinada hora una gran cantidad de personas deambulaban por la ciudad buscando un lugar donde comer, pero al mismo tiempo cuidando su precaria economía.

En el año 1937 los hermanos Mc Donalds abren su primer local de comidas, y poco a poco el negocio fue dando un giro en el cual comenzaron a ofrecer alimentos que podían conseguirse a precios mínimos, en forma rápida, y con la particularidad de que ahorran el costo relacionado con el servicio de meseros, ofreciendo así un producto más que accesible al bolsillo del consumidor. Fue así como surgió esta empresa convertida hoy en una multinacional, que en la actualidad atiende aproximadamente 50 millones de clientes por día, en más de 33 000 establecimientos ubicados en 119 territorios y países alrededor del mundo.

Podemos decir entonces que una de las características más importantes de la comida rápida es la similitud de los establecimientos donde se sirve, la ausencia de meseros, los precios accesibles, pero principalmente el hecho de ser preparada y servida en el menor tiempo posible. Esto obedece

principalmente al desarrollo de las grandes ciudades, cuyos habitantes necesitan maximizar su tiempo, pero a la vez minimizar sus gastos.

## **2. VISIÓN**

La visión es ser líder en la ciudad de Mendoza en la venta de panchuques en un periodo no mayor a 5 años.

## **3. MISIÓN**

La misión principal de este negocio es ser una cadena de comidas rápidas ofreciendo un producto novedoso principalmente apuntado a las personas que utilizan el servicio público de pasajeros.

## **4. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Es realizar un plan de negocio considerando un periodo de cinco años dedicado al mercado de comidas rápidas, ofreciendo un producto no convencional en un sector cercano a las paradas de ómnibus, dirigido mayormente a los grupos de pasajeros que recorren distancias superiores a 30 minutos.

## **5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir la misión y visión del negocio.
- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de nuestro plan de negocios, ya que ofreceremos un producto que no es conocido en la región.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera.
- Realizar un estudio de mercado para determinar las posibilidades de éxito del mismo, de manera que nuestros productos sean competitivos y respondan al poder adquisitivo del sector que apuntamos.
- Recabar información acerca de la ubicación de nuestro negocio, para que la misma sea estratégica al sector que nos enfocamos.
- Determinar el marco legal y tributario en el cual se va a desempeñar el negocio.

## **CAPITULO II: ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA**

Este capítulo está orientado a la realización de un estudio de mercado que permita conocer la aceptación de un producto estrella que no es conocido en la región, ni en el sector en el que se espera incursionar.

Además de realizar un estudio de la competencia que abarcará un análisis de las ventajas, debilidades y demás características de los competidores con el fin de tomar decisiones y diseñar estrategias que permitan aprovechar sus falencias y hacer frente a sus virtudes.

### **1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

Se ofrecerán distintos productos para todos los gustos, los mismos serán preparados a la vista del consumidor generando confianza en cuanto a los procesos de elaboración y la calidad de los insumos, además serán entregados en bolsas de papel para llevar.

- Panchuque: Consiste en una salchicha asada envuelta en una masa de panqueque con sus respectivos condimentos.
- Papas Fritas: Conos de papas presentados en dos tamaños grandes y pequeños, como acompañamiento para el producto principal.

Los insumos utilizados serán todos de primera calidad y se asegurará la provisión permanente de mercadería en tiempo y forma.

El panchuque es un producto diferenciado de otros en el mercado, que se considera responde perfectamente a las necesidades específicas de los consumidores de comidas rápidas. Ello se puede observar en las encuestas realizadas, cuyas conclusiones se desarrollaran más adelante en el anexo A.



## **2. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO**

El negocio estará ubicado en las cercanías de las paradas de ómnibus del centro de Mendoza con recorridos de larga distancia, de manera de poder abarcar el mercado de pasajeros cuya duración de viaje hace necesario satisfacer las necesidades de acceder a un alimento rápido.

## **3. POTENCIAL DE CRECIMIENTO**

El plan está desarrollado para que al cabo de un año y medio aproximadamente el negocio esté funcionando en condiciones óptimas, de manera que transcurridos tres años, luego de acumular las ganancias obtenidas en dicho periodo se considere la posibilidad de realizar la apertura de un establecimiento que permita replicar similares estrategias a las ya implementadas en el primer local del negocio.

Dado el análisis de rentabilidad realizado más adelante se establecen estrategias para el perfeccionamiento de la producción, la mejora permanente de la calidad, la satisfacción de los clientes actuales y el logro de un grado de fidelización sostenido, a través de acciones como las modificaciones continuas del producto para aumentar los beneficios ofrecidos, mejorar las relaciones con los principales proveedores, incrementar el servicio post venta y de esa manera lograr que las ganancias se tornen cada vez más atractivas y sea posible la apertura de nuevas bocas de expendio en el futuro.

## **4. COMPETENCIA EXISTENTE EN EL MERCADO**

Un factor importante en este plan de negocio es analizar el número de competidores y sus respectivos posicionamientos en el mercado.

Dado que la competencia en el mercado de comidas rápidas es elevada, se apunta a lograr captar la mayor cantidad de clientes a través de la diferenciación del producto. Si bien se ofrece un producto no convencional, se considera que es bastante novedoso y puede llegar a lograr un impacto positivo en los consumidores, para ello se desarrolla como estrategia competitiva realizar una inversión inicial en publicidad y promoción.

Además se busca implementar una cultura de servicio al cliente muy fuerte, basándose principalmente en el trato amable, atento y capacitado del personal, con esperas razonables y un lugar ameno donde las instalaciones sean impecables y una decoración acorde.

Teniendo en cuenta que si bien no hay una competencia específica del producto, sí existe una importante competencia indirecta, ya que en el mercado existen otros competidores para

atender a los mismos clientes potenciales ofreciendo productos similares y en las mismas condiciones.

Los principales indicadores en los cuales se basa el análisis de competencia indirecta son:

- Concentración de empresas competidoras en el mercado.

El principal mercado son los consumidores de comidas rápidas, para lo cual se ha enfocado el estudio en los competidores más cercanos, como por ejemplo “Kingo” y “Mr. Dogs”.

Se concluye que la concentración de locales comerciales de comidas rápidas ubicados cerca del punto de localización es media.

- Cartera de productos y servicios.

Mr. Dogs es la competencia más fuerte que se posee, ya que se especializa en ofrecer directamente el producto sustituto del panchuque. En cambio Kingo cuenta con una diversa variedad de productos para la venta, ya que además de panchos, ofrece hamburguesas y pizzas.

Una estrategia a futuro que se considera, de acuerdo a la aceptación que tenga el producto en el mercado, es incorporar de a poco otros productos como hamburguesas y tacos que son alimentos más tradicionales, que va a permitir abarcar un mercado más extenso.

- Servicios añadidos que ofrece la competencia.

La gran mayoría de los competidores cuenta con un local adaptado donde consumir sus productos. El negocio está apuntado al consumo al paso, lo cual puede traducirse en una amenaza. Pero está orientado siempre a prestar un servicio de excelencia en cuanto a la atención al público y ofrecer los elementos necesarios para brindar comodidad a la hora de consumir los productos.

- Precios, ofertas y promociones.

Al analizar los precios de la competencia, los mismos se encuentran en valores muy similares.

Dado que el proyecto se encuentra en una etapa de ejecución inicial y se trata de un producto novedoso, las estrategias se orientan principalmente a ofertas y promociones para dar a conocer el panchuque.

- Campañas de publicidad.

Los competidores realizan principalmente publicidad en la vía pública. La estrategia de la empresa es incorporar las redes sociales, inclinarse a la tecnología on line y de esta manera lograr además aumentar la calidad del servicio, buscando canalizar las posibles recomendaciones que realicen los clientes por medio de encuestas de satisfacción y aceptación del producto.

También se ha destinado una parte de la inversión a la publicidad en la vía pública, a través de cartelera ubicada en lugares estratégicos cercanos al punto de localización y folletería que será entregada a las personas usuarias del servicio público de pasajeros.

Finalmente se concluye que la estrategia utilizada está orientada a la diferenciación del producto, con la cual se busca estimular la preferencia por el panchuque, distinguirlo de otros similares y cubrir mejor las necesidades de los posibles consumidores.

## **5. MERCADO OBJETIVO**

El local comercial se encontrara cercano a la plaza Independencia donde actualmente circulan más de 50 líneas de colectivos hacia diversos puntos de la provincia. Y además hay mucha concentración de colegios y lugares de trabajo con lo cual también se puede aprovechar este tipo de público.

De acuerdo a un estudio realizado en base a información proporcionada por la Dirección de Transportes de Mendoza, el grupo 11 dispone de 22 unidades que une todos los días Guaymallén con Capital en el cual viajan 16.071 pasajeros por día y un total de 450.000 al mes. El trolebús cuenta con 35 líneas que comunica todos los días Guaymallén, Capital, Las Heras y Godoy Cruz y arroja un total de 32.000 pasajeros por día que utilizan dicho servicio para trasladarse por el trabajo y/o estudio, con lo cual se determina un total de 800.000 pasajeros al mes aproximadamente.

Además se obtuvieron datos del circuito Metrotranvía, que si bien no circula por la plaza independencia lo hace cercano a ella, y el mismo dispone de 6 líneas que une Gutiérrez (Maipú) con la Capital. El estudio determina que viajan diariamente 2.000 pasajeros y un total 60.000 por mes.

Con los datos obtenidos, aplicados a la cantidad de colectivos que circulan en las inmediaciones de la plaza independencia, considerando además otras variables como la edad, ocupación, nivel socioeconómico, se logra estipular que el mercado objetivo, es decir a quien se va a orientar la oferta es de 80.000 personas diariamente, y más precisamente de 1.700.000 personas mensualmente.

El siguiente gráfico muestra la distribución de las líneas de colectivos.

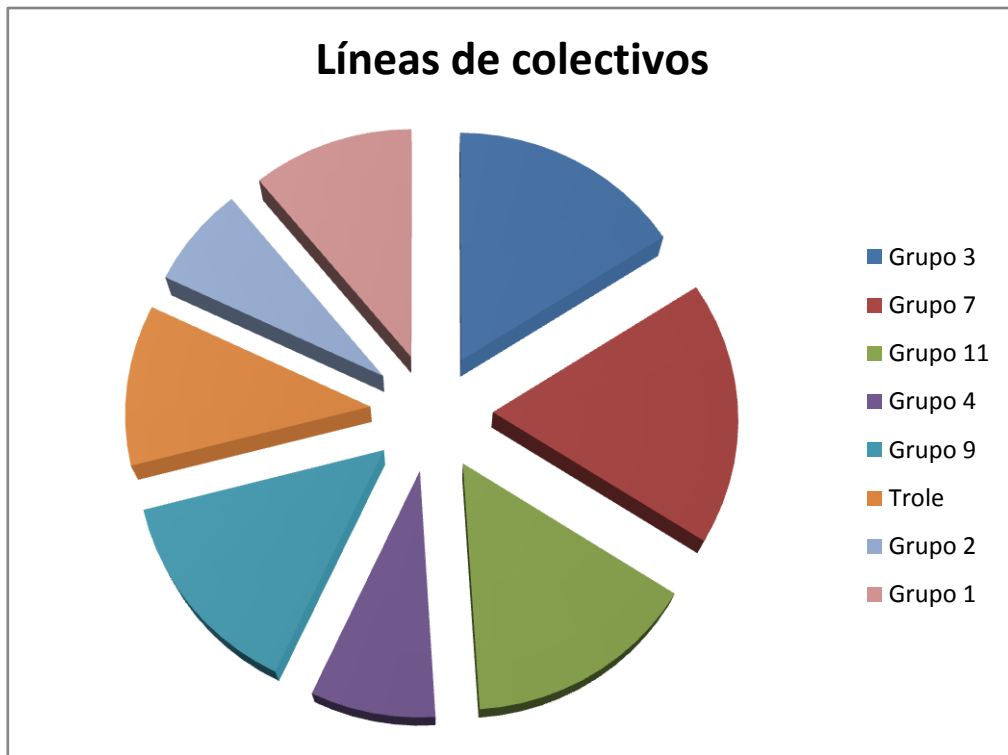


Gráfico 2.1: Líneas de colectivos

## 6. ANÁLISIS FODA– DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### A. DEBILIDADES

- Al ser un producto novedoso requiere de una considerable inversión y de una estrategia bien diseñada y mejor aplicada para instalarlo entre las preferencias de los consumidores.
- Al ser un producto de bajo costo para obtener una alta rentabilidad se necesita vender en grandes volúmenes.
- Es necesario hacer una inversión inicial en publicidad y marketing, ya que se trata de un producto que no es conocido en la región.

### B. FORTALEZAS

- La misión de ser líder en la región, asociada a la ventaja de contar con un producto innovador.
- Bajo costo
- Fácil mantenimiento

- Si las estrategias publicitarias funcionan adecuadamente, se espera una rentabilidad positiva en un año y medio.
- Al no contar con un local para consumir dentro del mismo, se necesita menos personal, las habilitaciones son menos costosas y más accesibles, incluso el alquiler del local es más barato.

#### C. AMENAZAS

- La cultura e idiosincrasia del mendocino es muy particular, ya que suele ser muy conservador y esto podría llevar a no aceptar rápidamente el producto.
- Al ser un producto no comercializado en la región puede contar con controles sanitarios y bromatológicos diferentes a los de un local de comidas rápidas tradicional.
- Al no contar con un establecimiento para consumir en el local, existe la amenaza de que muchas personas no quieran comprar el producto para consumir al paso.

#### D. OPORTUNIDADES

- Al ser un producto innovador es una oportunidad de implantar un nuevo estilo de comida rápida.
- No existe competencia específica en relación al producto.
- Al estar apuntado a los lugares cercanos a las paradas de colectivos, existe mayor probabilidad de vender el producto por la constante circulación de personas.
- Es un producto de bajo costo, por lo que la gente lo puede adquirir fácilmente, y ello ayuda a la rápida aceptación.
- Según las encuestas realizadas casi el 90% de la muestra consume comidas rápidas, y casi el mismo porcentaje pagaría \$15 por adquirir el producto ofrecido.

Del análisis FODA se puede concluir que en general las fortalezas y oportunidades son muy valiosas como lo es el hecho de ofrecer un producto novedoso e innovador en la provincia, pero sin dejar de pensar como amenaza que la costumbre del mendocino es bastante conservadora, lo cual puede llevar a necesitar perfeccionar las estrategias de ventas.

### **7. ANÁLISIS DE ENCUESTAS**

El objetivo de las encuestas es determinar la aceptación de un nuevo negocio de comidas rápidas, el cual tiene como producto novedoso el panchuque.

La muestra se realizó directamente a las personas que circulaban por los alrededores del local comercial, lo que genera confianza en las respuestas obtenidas.

Las encuestas arrojaron los siguientes resultados.

Pregunta	Opción más elegida	Porcentaje
1- Edad	Entre 21 y 35 años	39%
2-¿Consume comidas rápidas?	Si	87%
3-¿Con qué frecuencia?	Una vez a la semana	55%
4- ¿Qué es lo que más le atrae del producto?	Sabor	67%
5-¿Cuándo consume este tipo de comida?	Fines de semana	50%
6- ¿Qué opinión tiene respecto del panchuque?	Interesante	48%
7-¿Compraría este producto a \$15?	Si	86%
8- ¿Dónde acostumbra a consumir este tipo de comida?	Al paso	48%

Tabla 2.1: Resultados de las encuestas.

Como conclusión general se determina que la mayoría de los encuestados consumen comidas rápidas entre 1 y 3 veces a la semana, lo cual determina que existe un gran mercado para este tipo de negocio.

Respecto de la aceptación del producto estrella se determina que al 50% de los encuestados les pareció interesante la idea innovadora de introducir una nueva opción de comidas rápidas, diferente a la que están acostumbrados a consumir, ya que además el 86% lo compraría a un valor razonable.

Como punto relevante a tener en cuenta es que el 50% consume comidas rápidas los fines de semana por lo cual se considera este punto a la hora de establecer estrategias que permitan captar un mayor número de clientes en estos días, pero además el 36% lo consume en días laborales. Como el objetivo principal es apuntar a los sectores que se encuentran cercanos a las paradas de ómnibus y captar mayormente a las personas que recorren largas distancia en dicho transporte, se considera muy importante ofrecer un servicio de calidad y excelencia tanto los fines de semana, pero principalmente los días laborales.

Se observa que la gente acostumbra a consumir la comida al paso, lo cual nos favorece ya que el negocio se enfoca principalmente a este tipo de servicio.

La consolidación de las encuestas y el análisis de las respuestas se detallan en el anexo A.

## **8. PREVISIONES DE VENTAS**

Debido al carácter aleatorio de las ventas, este es el punto menos controlable de todos, ya que aparece el riesgo comercial presente en todos los planes de negocio.

A través de una elaboración muy cuidadosa se determina el nivel de producción que se debe alcanzar.

A continuación se desarrollarán los puntos en los que se basa la previsión de ventas, además del análisis de mercado y de la competencia realizado anteriormente.

### **A. ESTRATEGIAS ORIENTADAS A PRECIOS**

De acuerdo a un sondeo realizado dentro del área donde se va a realizar la venta del producto, el pancho, que vendría a ser el sustituto que compite directamente con el panchuque se vende a un precio que ronda entre los \$15 y los \$25.

El panchuque como producto, no es conocido como su inmediato sustituto, por lo cual dentro de la previsión de ventas, se ha tenido en cuenta una estrategia fuerte de precios orientada a promociones, buscando atraer un gran número de compradores y de este modo conseguir una importante participación en el mercado.

Esta estrategia se logra desarrollar adecuadamente ya que la demanda en este tipo de producto suele ser elástica, es decir es sensible a los precios, por lo tanto mientras más bajo sea el precio provoca una mayor penetración en el mercado. Por otro lado el precio bajo puede ayudar a excluir a los competidores siempre que se mantenga la estrategia de precios bajos y para ello se orientará dicha estrategia en los bajos costos de elaboración mediante la formalización de relaciones con los proveedores.

### **B. CANALES DE COMERCIALIZACION**

El medio por el cual se lleva el producto al cliente final es a través de la venta directa en el local comercial contando con la infraestructura necesaria para ofrecer un buen servicio, lo cual origina un alto costo de ventas, es decir que se debe contar con una estructura fuerte y organizada, esto implica altos costos fijos pero a la vez proporciona un valor agregado a dichas ventas, ya que se cuenta con un contacto directo con los consumidores y de esta manera permitir conocer mejor sus necesidades, realizar controles de calidad, encuestas que proporcionen información acerca de la aceptación del producto e incluso sugerencias para mejorar el servicio.

### C. CONSIDERACIONES SOBRE LA INFLACIÓN

No se tendrán en cuenta las posibles variaciones de inflación tanto para los costos, inversiones y precios de venta, de manera de tener una lectura consistente sobre el plan de negocio desarrollado.



## **CAPITULO III: VIABILIDAD TÉCNICA**

En el plan de negocio, primeramente se demuestra la viabilidad técnica del proyecto, con lo cual se define al negocio como un local de comidas rápidas que brinda principalmente un alimento novedoso en la región, pero muy conocido en el norte argentino, llamado panchuque. El mismo se ofrece al público en un local comercial que se encuentra equipado con todas las maquinarias especializadas y personal capacitado para la elaboración y venta del producto.

Se considera al panchuque un producto perfectamente sustituto del pancho, ya que por un precio similar y siendo un alimento novedoso que satisface las mismas necesidades, atiende de la misma forma los gustos y preferencias de los consumidores.

### **1. ANÁLISIS TÉCNICO DEL PROYECTO**

#### **A. LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO**

Dado que el público al que esta apuntado el negocio son personas que utilizan el transporte público de pasajeros, el mismo se ubica cercano a las paradas de colectivos de la plaza Independencia en la ciudad de Mendoza, ya que la misma es considerada una zona comercial con alto flujo de posibles consumidores.

Para la ubicación del local comercial se ha tenido especial consideración la facilidad de acceso tanto para los clientes como para proveedores. Dado que la mayoría de los clientes son los usuarios del transporte público no hace falta contar con grandes lugares para el estacionamiento de automóviles.

También se tuvo en cuenta la disponibilidad del local con servicios de agua, luz, gas y teléfono plenamente establecido y la visibilidad del mismo tanto para los transeúntes como para los vehículos que circulan por la zona.

## B. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

Primero se evalúan las necesidades de infraestructura, tecnología necesaria y los costos asociados para el desarrollo y la puesta en marcha del negocio.

- Inversiones materiales
  - Maquinarias para la elaboración del panchuque, que consiste en una panchuquera eléctrica con capacidad para 12 unidades del producto, los cuales se elaboran en 6 o 7 minutos aproximadamente. En promedio se pueden obtener 100 panchuques por hora.
  - Heladera para la conservación de los alimentos, la misma no será una heladera exhibidora, ya que la ubicaremos en la cocina únicamente para la conservación de las salchichas y condimentos.
  - Instalaciones, que consta de un mostrador para la atención al público y una computadora para el procesamiento de datos, la emisión de factura, publicidad vía redes sociales y demás.
  - Alquiler del local comercial, como inversión inicial se considera el primer mes de alquiler, más un mes de depósito.
- Gastos preoperativos
  - Adecuación y decoración del local, si bien el producto está orientado al consumo al paso, y no para consumir en el local comercial se ha tenido un especial cuidado en el diseño y ambientación del mismo, adoptando colores y una decoración que reflejen un estilo moderno.
  - Publicidad, en una primera etapa la inversión en publicidad será mayor para el lanzamiento del producto, por lo cual se contratará gráfica, cartelera en la vía pública y redes sociales.
- Gastos de organización
  - Honorarios profesionales, si bien uno de los socios es CPN y se encargará de la constitución de la sociedad y de las tareas de investigación y desarrollo del plan de negocio, se deben contemplar los gastos relacionados con los trámites generales.

Además se toma en cuenta a la hora de calcular los costos, ya que la empresa debe alcanzar la rentabilidad suficiente para afrontar dichos costos.

- Constitución de la sociedad, hace referencia principalmente a los tramites del armado de la sociedad que consiste en la inscripción de la sociedad en DPJ y RPC, certificaciones de firmas, códigos asignados a tal efecto, y tramites en general.

En la siguiente tabla se detalla cada uno de los componentes con sus valores y cuota de amortización.

**Inversión inicial para el año 1**

<b>Detalle</b>	<b>Importes</b>	<b>Amortización</b>
Activo Fijo		
Alquiler local comercial	\$ 14.000,00	
Instalaciones	\$ 5.000,00	5 años
Maquinarias	\$ 2.750,00	10 años
Mobiliario	\$ 2.500,00	5 años
Equipamiento informático e Impresora	\$ 4.000,00	3 años
<b>Total</b>	<b>\$ 28.250,00</b>	
Rubros asimilables a inversiones fijas		
Gastos de investigación y estudio	\$ 2.000,00	
Organización	\$ 1.500,00	
Gastos de ingeniería en instalación	\$ 2.000,00	
Gastos comerciales durante la implementación	\$ 2.000,00	
Decoración y adecuación	\$ 4.500,00	
<b>Total</b>	<b>\$ 12.000,00</b>	
Gastos para puesta en funcionamiento		
Publicidad	\$ 15.000,00	
Trámites para Constitución legal de la sociedad	\$ 2.000,00	
Honorarios Profesionales	\$ 3.000,00	
Gastos de flete	\$ 1.300,00	
<b>Total</b>	<b>\$ 21.300,00</b>	
<b>Total Inversiones Fijas</b>	<b>\$ 61.550,00</b>	

Tabla 3.1 – Inversión inicial para el primer año

### C. AMPLIACIÓN DEL NEGOCIO

El plan de negocio involucra la ampliación del mismo instalando otra sucursal a partir del cuarto año, ya que de esta manera se podrán afrontar los costos de la estructura administrativa planteada anteriormente.

Dado que el negocio es rentable a partir del segundo año y acumulando las ganancias en los subsiguientes se puede soportar la inversión que implica abrir dicha sucursal.

Debido a que se trata de una ampliación del negocio, hay costos que no se han considerado ya que los mismos se han tenido en cuenta en la inversión inicial.

Como se ha comentado en el capítulo II, no se han considerado los efectos de la inflación, por lo cual los costos relacionados al año 4 en adelante son los siguientes.

<b>Detalle</b>	<b>Importes</b>	<b>Amortización</b>
Activo Fijo		
Alquiler local comercial	\$ 14.000,00	
Instalaciones	\$ 5.000,00	5 años
Maquinarias	\$ 2.750,00	10 años
Mobiliario	\$ 2.750,00	5 años
Equipamiento informático	\$ 4.000,00	3 años
<b>Total</b>	<b>\$ 28.500,00</b>	
Rubros asimilables a inversiones fijas		
Organización	\$ 800,00	
Gastos de ingeniería en instalación	\$ 2.000,00	
Gastos comerciales durante la implementación	\$ 2.000,00	
Decoración y adecuación	\$ 4.500,00	
<b>Total</b>	<b>\$ 9.300,00</b>	
Gastos para puesta en funcionamiento		
Publicidad	\$ 15.000,00	
Honorarios profesionales	\$ 2.000,00	
Gastos de flete	\$ 1.300,00	
<b>Total</b>	<b>\$ 18.300,00</b>	
<b>Total Inversiones Fijas</b>	<b>\$ 56.100,00</b>	

Tabla 3.2: Inversión a partir del cuarto año en adelante

#### D. ANÁLISIS DE COSTOS Y PRODUCCIÓN

Se realizó una clasificación de los costos, en base a la variabilidad de los mismos con relación a las ventas.

De dicho análisis surge que los costos asociados al proyecto considerando los cinco años del plan de negocio son los siguientes.

Costos Fijos Mensuales		
Sueldos y Cargas Sociales	\$ 18.400,00	(1)
Sueldo de los directores	\$ 16.000,00	
Alquiler local	\$ 7.000,00	(2)
Impuestos municipales	\$ 300,00	
Servicios (Agua, Luz, Gas, Teléfono)	\$ 500,00	
Mantenimiento de los equipos	\$ 500,00	(3)
Publicidad	\$ 1.500,00	(4)
Librería y Papelería	\$ 320,00	(5)
Honorarios profesionales	\$ 1.500,00	(6)
Seguros	\$ 560,00	
Gastos de Limpieza	\$ 400,00	
Combustibles	\$ 1.500,00	(7)
<b>Total de costos fijos</b>	<b>\$ 48.480,00</b>	
Costos variables Mensuales		
Materia Prima	\$ 23.564,50	(8)
Papelería (Bolsas, Servilletas)	\$ 2.900,00	(9)
Impuestos sobre los Ing. Brutos	\$ 2.700,00	(10)
Gastos generales	\$ 1.000,00	
Fletes y gastos de venta	\$ 1.300,00	
<b>Total de costos variables</b>	<b>\$ 31.464,50</b>	
<b>Totales Mensuales</b>	<b>\$ 79.944,50</b>	

Tabla 3.3: Costos comprendidos desde el primer, al tercer año inclusive.

- (1) Se considera como sueldos y jornales el de dos empleados para cubrir los puestos de cocinero y atención al público, en base a la escala salarial de UTHGRA (Unión de los Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina) que corresponde al convenio colectivo 389/04. El mismo incluye sueldo básico, otros adicionales remunerativos y cargas sociales. Los empleados trabajarán 6 horas por día de manera tal de cubrir 12 horas laborales.

- (2) El alquiler del local comercial ubicado en el microcentro ronda entre los \$6000 y \$10000 (información extraída del portal inmobiliario [www.inmoclick.com.ar](http://www.inmoclick.com.ar) ).
- (3) Los gastos de mantenimiento para mantener operativa y en buenas condiciones los equipos utilizados en la producción.
- (4) La publicidad requiere de una inversión inicial de \$15000, ya que la misma incluye redes sociales, folletería, gráfica y vía pública, para dar a conocer el producto pero en los meses subsiguientes el presupuesto para publicidad irá disminuyendo y se mantendrá principalmente con redes sociales y folletería, para lo cual estimamos un valor de \$1500 mensuales.
- (5) Los gastos relacionados a la librería y papelería, son principalmente la impresión de facturas, comandas y útiles de oficina en general.
- (6) Honorarios profesionales, si bien las tareas contables son llevadas a cabo por los propios dueños, se ha considerado en el análisis como costos fijos de manera que la empresa sea capaz de soportar dichos costos y no distorsionar los resultados.
- (7) El combustible hace referencia principalmente al utilizado en la compra de la materia prima y demás productos en los que no se cuenta con un proveedor determinado.
- (8) El detalle de la materia prima es para elaborar 4500 panchuques aproximadamente, se incluye también el costo de las papas fritas ya que se ofrecerán para acompañar el producto como un componente optativo.

Materia Prima	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Salchichas	4500	\$ 3,20	\$ 14.400,00
Harina Leudante	56	\$ 7,50	\$ 420,00
Leche	170	\$ 8,00	\$ 1.360,00
Sal	3	\$ 11,50	\$ 34,50
Manteca	3	\$ 65,00	\$ 195,00
Mayonesa	15	\$ 32,00	\$ 480,00
Kétchup	15	\$ 33,00	\$ 495,00
Mostaza	15	\$ 28,00	\$ 420,00
Papas pre cocidas	200	\$ 28,80	\$ 5.760,00
<b>Totales</b>			<b>\$ 23.564,50</b>

Tabla 3.4: Detalle de la materia prima y precios.

(9) Como el producto es para consumir al paso, se necesita contar con bolsas de papel y servilletas de manera de servirlo de la manera más práctica y cómoda para consumir.

(10) El impuesto a los ingresos brutos, se calcula en base a la previsión de ventas y aplicando una tasa del 4% mensual.

### Ampliación del negocio

Los siguientes son los costos mensuales en que incurrirá el negocio a partir del cuarto año, considerando la apertura del nuevo local comercial.

Costos Fijos Mensuales	
Sueldos y Cargas Sociales	\$ 36.800,00
Sueldo de los Directores	\$ 16.000,00
Alquiler local	\$ 14.000,00
Impuestos municipales	\$ 600,00
Servicios (Agua, Luz, Gas, Teléfono)	\$ 1.000,00
Gastos de mantenimiento	\$ 1.000,00
Publicidad	\$ 3.000,00
Librería y Papelería	\$ 640,00
Honorarios profesionales	\$ 3.000,00
Seguros	\$ 1.120,00
Gastos de Limpieza	\$ 800,00
Combustibles	\$ 3.000,00
<b>Total de costos fijos</b>	<b>\$ 80.960,00</b>
Costos variables Mensuales	
Materia Prima	\$ 47.129,00
Papelería (Bolsas, Servilletas)	\$ 5.800,00
Impuestos sobre los Ing. Brutos	\$ 5.400,00
Gastos generales	\$ 2.000,00
Fletes y gastos de venta	\$ 2.600,00
<b>Total de costos variables</b>	<b>\$ 62.929,00</b>
<b>Totales Mensuales</b>	<b>143.889,00</b>

Tabla 3.5: Costos para el año 4 en adelante

E. DATOS PROYECTADOS DE LOS COSTOS (EN UNIDADES Y PESOS)

Año 1												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costos (en un.)	5650	3850	3850	3850	3850	3850	3950	3950	3950	3950	3950	4100
Costos (en \$)	71974	59392	59392	59392	59392	59392	60091	60091	60091	60091	60091	61139
Costos Anuales \$730.523												

Año 2												
Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Costos (en un.)	4000	4000	4000	4200	4200	4200	4500	4500	4500	4700	4700	4700
Costos (en \$)	60440	60440	60440	61838	61838	61838	63935	63935	63935	65333	65333	65333
Costos Anuales \$754.638												

Año 3												
Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Costos (en un.)	4750	4750	4750	4800	4850	4850	5300	5300	5300	5600	5600	5600
Costos (en \$)	65683	65683	65683	66032	66382	66382	69527	69527	69527	71624	71624	71624
Costos Anuales \$819.296												

Año 4												
Mes	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Costos (en un.)	8500	8500	8500	8500	9000	9000	9000	9000	9500	9500	9500	9500
Costos (en \$)	124375	124375	124375	124375	127870	127870	127870	127870	131365	131365	131365	131365
Costos Anuales \$1.534.440												

Año 5												
Mes	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Costos (en un.)	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500
Costos (en \$)	131365	131365	131365	131365	131365	131365	131365	131365	131365	131365	131365	131365
Costos Anuales \$1.576.380												

Tabla 3.6: Costos proyectados



## F. GRÁFICO ANÁLISIS DE COSTOS

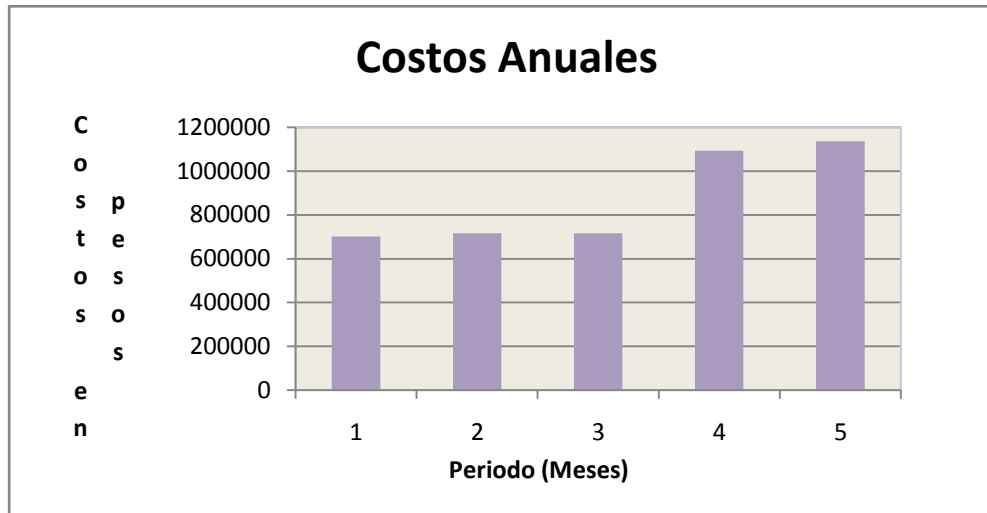


Gráfico 3.1: Análisis de costos

## 2. ANÁLISIS DE VENTAS

En base al análisis realizado, la previsión de ventas para el plan de negocio será superior en el primer mes ya que se realizará una inversión inicial en publicidad que incluye vía pública para el lanzamiento del producto, además de promociones especiales y los meses subsiguientes la misma se irá estabilizando a medida que se vaya ganando mercado que consuma el panchuque.

Tomando en cuenta un precio de venta de \$15 por panchuque, y de acuerdo al estudio del mercado objetivo, se pueden vender 160 panchuques por día aproximadamente y entre 3500 y 4200 por mes, sin tener en cuenta el primer mes donde ya se había expuesto que las ventas serán mayores.

De acuerdo a las estimaciones de ventas, luego de tres años de crecimiento sostenido mediante una inversión constante en publicidad, se podrá invertir en una nueva sucursal para ampliar el mercado, es decir que a partir del cuarto año la proyección de venta se duplicará, lo cual se puede apreciar en la tabla 3.7.

A. DATOS PROYECTADOS DE VENTAS (EN UNIDADES Y PESOS)

Año 1												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas (Unid)	5650	3850	3850	3850	3850	3850	3950	3950	3950	3950	3950	4100
Ventas (en \$)	84750	57750	57750	57750	57750	57750	59250	59250	59250	59250	59250	61500
Ventas anuales \$ 731.250												

Año 2												
Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ventas (Unid)	4000	4000	4000	4200	4200	4200	4500	4500	4500	4700	4700	4700
Ventas (en \$)	60000	60000	60000	63000	63000	63000	67500	67500	67500	70500	70500	70500
Ventas anuales \$783.000												

Año 3												
Meses	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ventas (Unid)	4750	4750	4750	4800	4850	4850	5300	5300	5300	5600	5600	5600
Ventas (en \$)	71250	71250	71250	72000	72750	72750	79500	79500	79500	84000	84000	84000
Ventas anuales \$921.750												

Año 4												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas (Unid)	8500	8500	8500	8500	9000	9000	9000	9000	9500	9500	9500	9500
Ventas (en \$)	127500	127500	127500	127500	135000	135000	135000	135000	142500	142500	142500	142500
Ventas anuales \$1.620.000												

Año 5												
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas (Unid)	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500	9500
Ventas (en \$)	142500	142500	142500	142500	142500	142500	142500	142500	142500	142500	142500	142500
Ventas anuales \$1.710.000												

Tabla 3.7: Ventas proyectadas

## B. GRÁFICO PREVISIÓN DE VENTAS

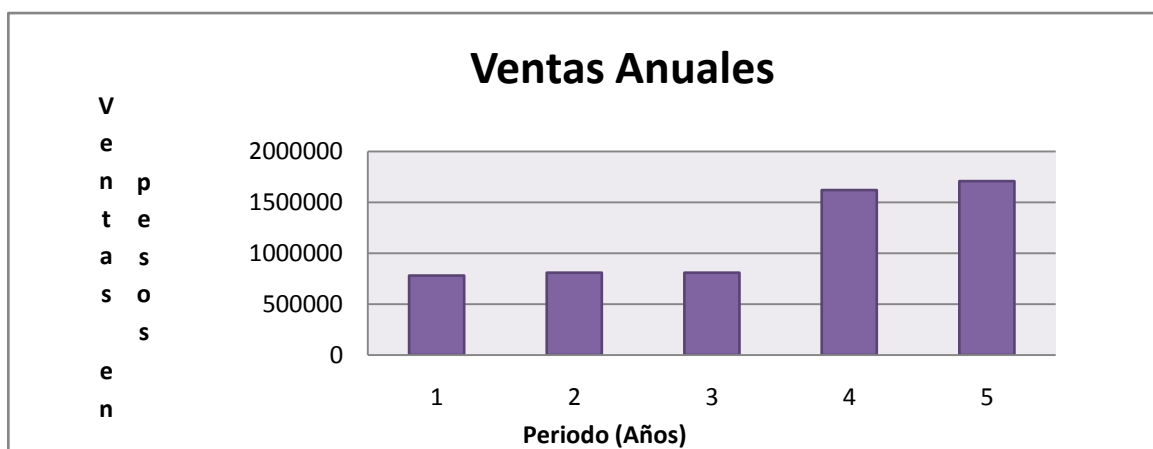


Gráfico 3.2: Análisis de las ventas

## C. ESTADO DE RESULTADOS

Tomando como base la previsión de ventas y el análisis de los costos, se pueden mostrar los resultados estimados del proyecto considerando un ciclo de vida de 5 años, con ventas crecientes en el primero debido a las altas inversiones en publicidad, para dar a conocer el producto.

En dicha estimación está contemplado el efecto del impuesto a las ganancias, que se encuentra desagregado en la tabla 3.11, ya que tiene un fuerte impacto en la vida del proyecto, además de las depreciaciones del activo fijo que se detallan en la tabla 3.12

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 731.250	\$ 783.000	\$ 850.500	\$ 1.620.000	\$ 1.710.000
Costos operativos fijos	\$ 389.760	\$ 389.760	\$ 389.760	\$ 779.520	\$ 779.520
Costos operativos variables	\$ 340.763	\$ 364.878	\$ 429.536	\$ 754.920	\$ 796.860
Depreciaciones	\$ 11.983	\$ 11.983	\$ 11.983	\$ 21.533	\$ 21.533
Ganancia antes de I. Gcias	-\$ 11.256	\$ 16.379	\$ 19.222	\$ 64.027	\$ 112.087
Impuesto a las ganancias	\$ 0	\$ 5.733	\$ 6.728	\$ 22.409	\$ 39.230
<b>Resultado operativo</b>	<b>-\$ 11.256</b>	<b>\$ 10.646</b>	<b>\$ 12.494</b>	<b>\$ 41.618</b>	<b>\$ 72.857</b>

Tabla 3.8: Estado de resultados

#### D. ÍNDICE DE RENTABILIDAD NETA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-\$ 11.256	\$ 10.646	\$ 12.494	\$ 41.618	\$ 72.857
Ventas	\$ 731.250	\$ 783.000	\$ 850.500	\$ 1.620.000	\$ 1.710.000
Rentabilidad	-2%	1%	1%	3%	4%

Tabla 3.9: Índices de rentabilidad

En un escenario probable, el índice de rentabilidad del primer año es -2%, debido al resultado negativo obtenido en el primer ejercicio. A partir del año dos comienza a ser positivo, ya que se produce la recuperación de la inversión como se puede ver la tabla 3.13. Durante los primeros tres años las ventas se van a mantener relativamente constantes debido a la inversión en publicidad que se ha previsto en el plan de inversión.

A partir del cuarto año, funcionando dos locales en óptimas condiciones, se generará una rentabilidad del 3% que irá aumentando en los años subsiguientes.

#### E. FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO

El flujo de fondos del proyecto muestra que dada la inversión inicial, a partir del año dos la empresa ya cuenta con disponibilidades de efectivo para financiar los costos totales.

De acuerdo con la rentabilidad obtenida durante los tres primeros ejercicios, al inicio del año cuatro se deberá realizar una inversión destinada a la apertura de un nuevo local comercial, la misma será de \$56100, teniendo en cuenta que algunos gastos no estarán presentes, ya que han sido considerados en la inversión inicial.

Las depreciaciones se mantendrán constantes durante los 3 primeros años, incrementándose en un 80% a partir del cuarto año, como consecuencia de la adquisición de nuevas maquinarias.

El análisis se realizó considerando un periodo de cinco años, pero de acuerdo a las estimaciones, índices de rentabilidad calculados y la implementación de las estrategias adecuadas, el proyecto se puede considerar rentable para los años subsiguientes.

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversión fija	-61550				-56100		
Resultado operativo antes de IG		-11256	16379	19222	64027	112087	
Flujo de fondos de IG		0	0	-11465	-7722	-38091	-39230
Depreciaciones		11983	11983	11983	21533	21533	
Capital de trabajo operativo							
Flujo de fondos de operaciones	-61550	728	28362	19739	21738	95529	-39230

Tabla 3.10: Flujo de fondos del proyecto

TIR (Tasa Interna de Retorno): 23%

De acuerdo al flujo de fondos del proyecto, se determinó la TIR para poder cuantificar la eficiencia de la inversión. El valor obtenido fue del 23%, lo que en líneas generales se explica en que los costos en los que se incurre para producir el producto relativamente bajos y además los ingresos obtenidos son suficientes para cubrirlos y alcanzar a recuperar la inversión inicial. Se concluye entonces, que el negocio es viable desde el punto de vista económico.

#### Flujo de fondos del impuesto a las ganancias

El efecto del impuesto a las ganancias se ha considerado en el análisis debido a la gran incidencia del mismo en los resultados de la empresa.

Para determinar el flujo de impuesto a las ganancias se toma como punto de partida el impuesto devengado que surge del estado de resultados, los pagos anticipados que son adelantos de impuestos que se abonan en función del impuesto devengado en el ejercicio anterior al que se liquida, y los saldos a pagar durante el presente ejercicio.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Impuesto devengado	0	5733	6728	22409	39230	
Pagos anticipados		0	5733	6728	22409	
Saldo a pagar		0	5733	995	15682	39230
Saldo a recuperar						
Flujo de fondos por IG	0	0	-11465	-7722	-38091	-39230

Tabla 3.11: Flujo del impuesto a las ganancias

Los costos de adquisición surgen de las facturas de compra correspondientes, respecto de las depreciaciones se adopta el método de línea recta, de dicha información surge la siguiente tabla.

	Costo de adquisición	Vida Útil	Valor residual	Depreciación anual
Panhuquera	2750	5	300	2690
Heladera	5000	5	500	4900
Instalaciones	2500	3	200	2433
Total	10250			10023

Tabla 3.12: Amortización de maquinarias

#### F. PERIODO DE RECUPERACIÓN

La recuperación financiera del proyecto se produce en el año 2, lo que implica que los flujos netos de efectivo recuperan el costo e inversión inicial en dicho periodo.

Este indicador es útil calcularlo ya que teniendo en cuenta la duración del proyecto, nos da una idea aproximada del momento en que se recuperará el dinero invertido.

Además se determina que es un proyecto rentable considerando una inversión fija de \$61550 en el primer año de negocio y una inversión posterior en el año 4 para realizar la apertura del nuevo local comercial.

## CAPITULO IV: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### 1. ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS

#### A. CONSIDERACIONES PREVIAS

Los escenarios serán planteados en función del porcentaje de cumplimiento de los objetivos propuestos, considerando los aspectos más relevantes para este tipo de análisis, respecto de: cultura, tipo de mercado, situación económica del mercado, y panorama inflacionario que afectará al negocio.

Los valores son aproximados teniendo en cuenta la historia del crecimiento de este tipo de negocio.

- Cultura conservadora y conformidad con lo que hay
- Mercado competitivo
- Situación económica de mercado apuntado
- Panorama inflacionario.

En función del análisis FODA inicial y de los cambios que podrían darse en cada uno de los campos de interés, se obtienen los siguientes porcentajes aproximados:

Campo	Optimista	Probable	Pesimista
Cultura	65%	40%	30%
Mercado Competitivo	30%	45%	60%
Situación Económica	15%	30%	45%
Panorama Inflacionario	20%	40%	60%

Tabla 4.1: Porcentajes de los escenarios

#### B. ESCENARIO OPTIMISTA

Al cabo de un año lograr que el negocio funcione de manera óptima, considerando para ello una rentabilidad positiva y a partir de ese momento comenzar la expansión, realizando la apertura de

un nuevo establecimiento en condiciones similares al anterior, captando el 50% del sector al cual apuntamos.

A continuación se desarrolla las explicaciones de los valores expuestos en la tabla 4.1

- **Cultura:**

En un escenario positivo, se considera que al ser un producto novedoso y planteando buenas estrategias de venta puede llegar a tener una moderada aceptación, pero puede resultar difícil cambiar la costumbre de la gente, por lo tanto se considera un porcentaje del 65%. Si las estrategias de publicidad no funcionan según lo planificado y no se logra un cambio en la cultura, las probabilidades disminuyen pero esto se puede equiparar con el bajo precio del producto lo que haría incentivar la aceptación.

- **Mercado Competitivo:**

Considerando que el producto es novedoso, el mercado competitivo no genera mayores inconvenientes, ya que el objetivo es apuntar a implementar estrategias para lograr el liderazgo del mercado.

- **Situación Económica:**

Con respecto a la situación económica de las personas que consumirían el producto se considera un porcentaje alto de aceptación en cualquiera de los escenarios, ya que se trata de un producto económico adaptado al bolsillo del mercado al que se apunta.

- **Panorama Inflacionario:**

- El panorama inflacionario no tiene mayor repercusión en el análisis, ya que influye poco en los costos variables y fijos y al tratarse de un escenario positivo se puede soportar el efecto inflacionario con el aumento de la cantidad de ventas y la buena aceptación del producto.

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 817.500	\$ 1.350.000	\$ 1.800.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000
Costos operativos fijos		\$ 389.760	\$ 779.520	\$ 779.520	\$ 779.520	\$ 779.520
Costos operativos variables		\$ 380.955	\$ 629.100	\$ 838.800	\$ 1.006.560	\$ 1.006.560
Depreciaciones		\$ 11.983	\$ 23.966	\$ 23.966	\$ 21.533	\$ 21.533
Resultado antes de IG		\$ 34.802	-\$ 82.586	\$ 157.714	\$ 352.387	\$ 352.387
Impuesto a las ganancias		\$ 12.181	\$ 0	\$ 55.200	\$ 123.335	\$ 123.335
<b>Resultado operativo</b>		<b>\$ 22.621</b>	<b>-\$ 82.586</b>	<b>\$ 102.514</b>	<b>\$ 229.052</b>	<b>\$ 229.052</b>

Tabla 4.2: Estado de resultados en un escenario optimista



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado Neto	\$ 22.621	-\$ 82.586	\$ 102.514	\$ 229.052	\$ 229.052
Ventas	\$ 817.500	\$ 1.350.000	\$ 1.800.000	\$ 2.160.000	\$ 2.160.000
Rentabilidad	3%	-6%	6%	11%	11%

Tabla 4.3: Índice de Rentabilidad Neta

Dado el objetivo que se espera alcanzar en un escenario optimista, la previsión de ventas en el primer año será de 4500 panchuques por mes aproximadamente. La misma se determina teniendo en cuenta que la aceptación del producto será muy buena por lo que a partir del primer año se alcanzaría la recuperación de la inversión y se contaría con las ganancias acumuladas suficientes para invertir en la apertura de un nuevo local comercial en el segundo año.

De acuerdo a los indicadores calculados de rentabilidad en base al estado de resultados, se observa que la empresa tiene una rentabilidad del 3% en el primer año, pero en el año dos la misma es negativa y ello se debe a la inversión que se realizará en la apertura de la nueva sucursal. A partir del año cuatro la rentabilidad se estabiliza en un 11% aproximadamente, operando los dos locales en óptimas condiciones.

Este indicador nos muestra que en el año uno, sobre el total de ventas se obtendría una interesante rentabilidad del 3%, considerando que se trata del lanzamiento de un producto que no es conocido en la provincia. Dada la buena aceptación del producto y obteniendo resultados similares en la nueva sucursal, a partir del año cuatro en adelante la rentabilidad rondaría cercana al 11% de las ventas totales.

### C. ESCENARIO PESIMISTA

No obtener al término del primer año rentabilidad positiva, sino recién luego de transcurrido el cuarto año.

A continuación se exponen los fundamentos en los que se basa la tabla 4.11 para dicho escenario.

#### - **Cultura:**

Se considera que al ser un producto que no es conocido y dada la actitud de los consumidores que puede resultar bastante cautelosa, se considera una mala aceptación del producto, logrando captar solo un 30% aproximadamente de los consumidores.

- **Mercado Competitivo:**

Si bien la competencia presente en este mercado no es directa, existe un producto de competencia indirecta que es el pancho, que debido a la mala aceptación del producto da lugar a la existencia de un mercado competitivo importante.

- **Situación Económica:**

Si bien se trata de un escenario pesimista, al tratarse de un producto barato, se sigue considerando un porcentaje relativamente bajo ya que no genera grandes repercusiones en cuanto a la situación económica de los consumidores.

- **Panorama Inflacionario:**

Al alcanzar una rentabilidad positiva recién en el tercer año, la inflación crea la necesidad de tener que contar con disponibilidades de fondos mayores para afrontar los costos operativos durante los tres primeros años.

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		405000	495000	652500	780000	780000
Costos operativos fijos		389760	389760	389760	389760	389760
Costos operativos variables		188730	230670	304065	363480	363480
Depreciaciones		11983	11983	11983	9550	9550
Ganancia antes de I. Gcias		-185473	-137413	-53308	17210	17210
Impuesto a las ganancias		0	0	0	6023,5	6023,5
<b>Resultado operativo</b>		<b>-185473</b>	<b>-137413</b>	<b>-53308</b>	<b>11186,5</b>	<b>11186,5</b>

Tabla 4.4: Estado de resultados en un escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultado Neto	-\$ 185.473	-\$ 137.413	-\$ 53.308	\$ 11.187	\$ 11.187
Ventas	\$ 405.000	\$ 495.000	\$ 652.500	\$ 780.000	\$ 780.000
Rentabilidad	-46%	-28%	-8%	1%	1%

Tabla 4.5: Índice de Rentabilidad Neta.

En un escenario pesimista se considera que el mayor factor de riesgo está relacionado con la aceptación del producto, lo que influirá directamente en las ventas.

Así entonces, el estimativo de ventas es de 2000 panchuques por mes aproximadamente, obteniéndose una rentabilidad negativa como se puede apreciar en el estado de resultados.

En los primeros tres años las ventas no son suficientes para cubrir los costos totales, originando resultados operativos de saldo negativo. Recién en el cuarto año del proyecto se obtendrían ganancias operativas, dando lugar a la posibilidad de realizar en un futuro la apertura de un nuevo local comercial, siempre implementando estrategias de publicidad y promoción, de manera de poder aumentar la aceptación del producto.

Los indicadores de rentabilidad arrojan saldos negativos en los primeros años, es decir que las ventas no alcanzan a cubrir el resultado neto. Es por ello que el negocio en los tres primeros años no será rentable y se deberá contar con los fondos necesarios para cubrir los desfases, pensando en la posibilidad de recurrir a créditos de terceros o acceder a préstamos bancarios. En el cuarto año las ventas comienzan a generar una utilidad neta, pero de tan solo el 1%, por lo que el negocio no se podría considerar rentable.

#### D. ESCENARIO PROBABLE

Se plantea cuando se alcanza una rentabilidad razonable a los dos años, con una aceptación moderada del producto y un periodo de recuperación a fines del año uno.

- **Cultura:**

La aceptación es relativamente buena, pero siempre teniendo en cuenta que los consumidores tienen una conducta reservada en cuanto a nuevos productos, por ello se considera un porcentaje probable del 40%.

- **Mercado Competitivo:**

El mercado competitivo no es alto, haciendo posible aplicar y desarrollar estrategias que permitan captar mayor cantidad de potenciales clientes, apuntando en un plazo considerando a disminuir la competencia del producto sustituto.

- **Situación Económica:**

La situación económica, como ya se expuso en los análisis anteriores, no genera mayores porcentajes al ser un producto accesible y que puede ser adquirido por un gran número de consumidores.

- **Panorama Inflacionario:**

El panorama inflacionario, repercute medianamente en este análisis, pero al tratarse de un escenario probable se tratará de llegar a acuerdos con los proveedores de manera de obtener los insumos al menor precio posible y en las mejores condiciones.

Dado que el plan de negocio se desarrolló en base a un escenario probable, en el capítulo análisis de las ventas se expone con mayor grado de detalle los datos relacionados con las ventas proyectadas, el estado de resultados y el flujo de efectivo correspondiente.

## **CAPITULO V: MARCO LEGAL Y TRIBUTARIO**

### **1. MARCO LEGAL**

El negocio de comidas rápidas se constituirá como una Sociedad Anónima, de nacionalidad argentina, con domicilio en el departamento de Capital de la provincia de Mendoza.

La decisión de adoptar este tipo societario se basa en que permite una mayor facilidad de expansión, y en la posibilidad de incorporar socios de manera más rápida y flexible, en comparación con otros tipos societarios.

La sociedad estará conformada en principio por tres accionistas que aportarán el capital social necesario para su constitución.

Dicho capital se encuentra dividido en acciones e integrado por aportes de cada uno de los socios, quienes limitan su responsabilidad a la suma que se hayan obligado a aportar, resguardando así su patrimonio personal.

#### **A. CONTRATO CONSTITUTIVO**

La sociedad anónima se constituye por escritura pública en un acto único, en el cual los firmantes suscriben el contrato constitutivo, el cual deberá contener los siguientes requisitos:

- Individualización de los socios
- Denominación de la sociedad
- Domicilio social
- Objeto social
- Plazo de duración de la sociedad
- Capital social y los datos relativos al mismo como la descripción de las acciones y régimen de aumento del capital.
- Datos relativos a la suscripción e integración del capital

- Elección de directores y síndicos, es decir quienes integrarán el órgano de administración y fiscalización y el término de duración en sus cargos.

El contrato constitutivo, debe ser presentado ante la autoridad de control. En la provincia de Mendoza el ente encargado es la Dirección de Personas Jurídicas, para que ésta verifique el cumplimiento de los requisitos legales y fiscales.

En el anexo B se detalla el trámite societario requerido para realizar la inscripción.

## B. SUSCRIPCIÓN E INTEGRACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

El capital debe suscribirse totalmente al celebrarse el contrato constitutivo y el mismo es de \$100.000. En cuanto a la integración debe hacerse como mínimo en un 25% al celebrarse el contrato y el 75% restante en un plazo no mayor a dos años.

En cuanto a la conformación del proyecto de negocio, los socios que lo integrarían, y los porcentajes de participación de cada uno de ellos son detallados a continuación:

Socios	Porcentaje de Participación
Sofía Molina	40%
Martín Escudero	40%
Valentín López	20%

## C. ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN

La sociedad anónima es administrada y dirigida por el Directorio con la finalidad de dar cumplimiento al objeto social.

El directorio es un órgano de administración que tiene a su cargo la gestión interna de los negocios sociales, funciona en forma constante e ininterrumpida y es de carácter esencial ya que la sociedad no podría subsistir sin él.

En el proyecto, el directorio es colegiado, es decir que las decisiones se toman en conjunto por consenso, unanimidad o mayoría. El mismo estará a cargo de los socios mayoritarios Sofía Molina y Martín Escudero. La duración en sus cargos será la que fije el estatuto, pero no podrá ser mayor a los tres ejercicios, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

El directorio debe reunirse como mínimo una vez cada tres meses y además cada vez que lo solicite alguno de sus miembros. Se requiere la presencia de la mayoría para que exista quórum a la hora de deliberar.

La representación de la sociedad se encuentra a cargo del presidente del directorio, sin embargo el estatuto puede autorizar que este ejerza la representación de la sociedad junto a otro u otros directores.

#### D. ÓRGANO DE GOBIERNO

El órgano de gobierno hace referencia a la Asamblea, es decir a la reunión de accionistas destinada a la adopción de decisiones sociales. En el proyecto, este órgano estará a cargo de todos los integrantes de la sociedad, es decir Sofía, Martín y Valentín.

La asamblea no funciona constantemente durante toda la existencia de la sociedad, solo lo hace cuando es convocada, sus facultades son indelegables y por lo tanto se dice que tiene competencia exclusiva. Las decisiones que se adopten en asamblea son obligatorias para la sociedad y todos los accionistas y deben ser cumplidas y ejecutadas por el directorio. Además es un acto formal, por lo que se debe respetar los recaudos que establece la Ley de Sociedades Comerciales (LSC) para que sea válida.

Las asambleas según los temas que deben tratarse se pueden clasificar en:

Asambleas ordinarias, que tratan asuntos tipificados en el art 234 de LSC como son: la consideración del balance general, estado de resultados, distribución de ganancias, informe del síndico y demás medidas relativas a la gestión de la sociedad, además de la designación, retribución, remoción y responsabilidad de directores, síndicos y miembros del consejo de vigilancia, como así también temas relativos a aumentos de capital hasta el quíntuplo.

Las asambleas extraordinarias especificadas en el art. 235 de la LSC trata el resto de los asuntos que no resuelve la asamblea ordinaria, como las modificaciones de estatutos, aumentos de capital superiores al quíntuplo, reducción y reintegro del capital, rescate, reembolso y amortización de acciones, fusión, escisión, transformación y disolución de la sociedad, el nombramiento, remoción y retribución de los liquidadores, entre otras.

Las etapas que deben cumplirse para la adopción de decisiones, se pueden plantear en las siguientes etapas:

- 1- Convocatoria de asamblea. El principio general es que tanto las asambleas ordinarias como las extraordinarias son convocadas por el Directorio, sin embargo como excepción pueden ser convocadas por el síndico en determinados casos o cualquier accionista puede requerir al directorio o al síndico que convoque.

- 2- Formación de la asamblea. Los accionistas que pretendan participar, deben comunicarlo con no menos de tres días de anticipación a la fecha de celebración de la misma, a efectos de ser inscriptos en el Libro de Asistencia a Asambleas.  
Para dar comienzo a la misma, se requiere de quórum, es decir la cantidad mínima de accionistas que deben asistir para que la asamblea pueda constituirse y sesionar.
- 3- Deliberación. Que estarán dirigidas por el presidente del directorio y todos los accionistas, los que tienen derecho de voz.
- 4- Votación. Tienen derecho de voto todos los accionistas, salvo que sean titulares de acciones preferidas sin derecho a voto o tengan algún interés en contrario al de la sociedad.
- 5- Acta de Asamblea. Una vez finalizada la asamblea, el directorio procede a labrar un acta de lo acontecido en ella y deberá ser firmada por el presidente del directorio y los socios designados a tal efecto, dentro de los cinco días.

#### E. ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN

Es el encargado de controlar la administración de la sociedad.

Respecto de las sociedades anónimas no incluidas en el art 299 LSC pueden optar entre tener o no un órgano de fiscalización.

Si opta por tener órgano de fiscalización, instaurará un consejo de vigilancia o una sindicatura. En caso contrario, la fiscalización estará a cargo de los accionistas.

Además las sociedades están sometidas a una fiscalización externa, es decir un control que lleva a cabo el Estado. Considerando nuestra sociedad, la misma está sujeta a una fiscalización estatal limitada, es decir el control solo recaerá en el contrato constitutivo, en las reformas del mismo y en las variaciones de capital.

Según el Registro Público de Comercio (RPC) deben cumplir con una serie de obligaciones que incluye:

- ✓ Presentar anualmente un balance general.
- ✓ Presentar copia de las convocatorias a asambleas extraordinarias o cualquier otra nota de carácter obligatorio.
- ✓ Presentar copia de las resoluciones correspondientes a las cuentas anuales y al estado contable.



- ✓ Presentar las reformas hechas a los estatutos e informar todos los nombramientos y cambios en la composición de los sectores de la empresa.
- ✓ Presentar libros societarios y documentación cuando así lo requiera el RPC
- ✓ Cooperar con los agentes de RPC en caso de realizar una inspección en la sociedad anónima.

En nuestro proyecto la fiscalización estará a cargo de los mismos accionistas, los que podrán examinar los libros y papeles sociales y recabar del administrador los informes que estimen pertinentes (Art. 55 LSC)

#### F. RESPONSABILIDAD DE LOS ACCIONISTAS

Aquellos accionistas que posean acciones totalmente integradas son responsables hasta el capital integrado.

Por su parte los accionistas que posean acciones parcialmente integradas, están obligados a pagar los saldos pendientes en el plazo de dos años desde la fecha de constitución. En caso de incurrir en mora en la integración, la misma se produce de pleno derecho, sin necesidad de reclamo judicial y se suspende automáticamente el ejercicio de los derechos inherentes a las acciones en mora. Por su parte la sociedad podrá optar por exigir la integración del aporte o aplicar una sanción establecida en el estatuto, que puede consistir en la venta de los derechos correspondientes a las acciones en mora o la caducidad de los derechos correspondientes a las mismas.

Con respecto a los directores, los mismos deberán responder frente a la sociedad, accionistas y terceros en los casos en que incurran en mal desempeño de su cargo, cuando violen la ley o el estatuto o cuando produzcan cualquier otro daño por dolo, abuso de facultades o culpa grave. Tienen responsabilidad ilimitada y solidaria, a fin de resarcir los daños y perjuicios ocasionados. Así mismo a los directores se les puede asignar funciones personales de acuerdo a lo establecido en el estatuto, de esta forma al producirse una causal de responsabilidad, el juez tendrá en cuenta las actuaciones individuales para determinar el grado de responsabilidad de cada uno de ellos.

#### G. ACCIONES

Las acciones son partes idénticas en que está dividido el capital social, otorgan a sus titulares la condición de socio, y existen distintas clases o categorías de acciones que otorgan derechos distintos unas de otras.

Las acciones deben ser nominativas no endosables, es decir que se transmiten por vía de cesión a nombre de una persona determinada y se debe notificar a la sociedad emisora para que inscriba la transmisión en su Libro de Acciones.

A su vez la transmisión de acciones es libre, el estatuto puede limitar, pero nunca prohibirla.

## **2. MARCO TRIBUTARIO**

El proyecto de negocio deberá tributar a nivel nacional impuesto a las ganancias, impuesto al valor agregado, impuesto a la ganancia mínima presunta y a nivel provincial requiere la inscripción en el impuesto a los ingresos brutos. Con respecto a la órbita nacional, pasamos a explicar cada uno de los impuestos en los que se requiere inscripción y tributación.

### **A. EN EL ÁMBITO NACIONAL:**

**Impuesto a las Ganancias:** La sociedad es sujeto pasivo de dicho impuesto por sus ganancias netas imponibles, según consta en el art. 69 inc. a) apartado 1 de la Ley de Impuesto a las Ganancias, desde el momento de la celebración del contrato constitutivo, y le corresponde tributar a una tasa del 35%.

**Impuesto al Valor Agregado:** La sociedad se debe inscribir como responsable inscripto, ya que la actividad principal encuadra en el objeto gravado (art. 1 inc. a) de la Ley Impuesto al Valor Agregado) y es sujeto pasivo del impuesto (art. 4 inc. a) de la misma ley).

**Impuesto a la ganancia mínima presunta:** La sociedad es sujeto pasivo del impuesto (art. 2 inc. a Ley Impuesto a la ganancia mínima presunta) desde la fecha de celebración del contrato. Tributa a una tasa del 1% sobre la totalidad del activo gravado (art. 13 de la misma ley).

### **B. EN EL ÁMBITO PROVINCIAL:**

**Impuesto sobre los Ingresos Brutos:** La sociedad se encuentra alcanzada dentro del objeto del impuesto en el art. 159 del Código Fiscal de Mendoza, tributando una tasa del 4%.

En el anexo C se detallan los pasos que se requieren para realizar el trámite impositivo y la documentación necesaria para el mismo.

### **C. HABILITACION MUNICIPAL**

- Sociedades en trámite de inscripción: Copia certificada del Contrato Social y/o Estatuto. Certificado expedido por la autoridad competente que acredite el trámite de inscripción. Acta de designación de Autoridades y copia autenticada de la misma. Designación de apoderado o representante legal con facultades suficientes. En este caso se deberá acompañar original y copia de Poder para actuar en nombre de la entidad a la cual representa. Copia de DNI del representante legal o apoderado.

Documentación relativa al inmueble:

- Contrato de Locación si fuere inquilino, debidamente sellado, cuyo locador debe coincidir con él o los propietarios registrados en Catastro Municipal o acreditar la representación del propietario a través del poder respectivo, debiendo la actividad coincidir con la declarada en el trámite iniciado.
- Autorización expresa del titular del inmueble registrado en Catastro Municipal con firma certificada.
- Constancia de libre deuda de tributos municipales o de su regularización a favor del peticionante emitida por la ATM, cuando se haya declarado la existencia de deudas en la Resolución de admisibilidad de habilitación emanada de la Secretaría de Infraestructura.
- Copia de Plano de Obra aprobado o plano de habilitación del total de la propiedad. Se entiende por plano de habilitación al croquis en escala de 1:100, firmado por Arquitecto, Maestro Mayor de Obras o Profesional idóneo, en el que se deberá detallar los materiales utilizados en la construcción del inmueble , tanto en paredes pisos y techos. Dicho plano de habilitación deberá ser presentado por duplicado. En caso de locales con una superficie total inferior a 60 mts<sup>2</sup>, el plano podrá ser reemplazado por un croquis a escala aprobado mediante inspección previa.
- Detalle de instalaciones sanitarias, de electricidad y de gas.
- Declaración de carteles que se ubicarán en el inmueble con detalle de características, medidas, ubicación y croquis.
- Informe eléctrico: deberá realizarlo un profesional ingeniero, técnico o electromecánico con título habilitante, y dejará constancia que la instalación se encuentra apta para su funcionamiento.
- Plan de prevención de incendios, plano de planta que indique: salidas de emergencia, luces, indicadores, matafuegos, roles.
- Informe de Medio Ambiente: deberá realizarlo un profesional ingeniero o técnico con título habilitante, el que dejará expresa constancia de que se han cumplido todas las normas de seguridad referidas al cuidado del ambiente.
- Informe de Seguridad e Higiene: deberá realizarlo un profesional o técnico con título habilitante, el que dejará expresa constancia que se han cumplido todas las normas de seguridad con referencia al local y el desarrollo de la actividad.

- Todo otro requisito específico requerido por Legislación Nacional, Provincial o Municipal, relacionado con la actividad a desarrollar por el solicitante. En los casos de actividades, que deban cumplir con disposiciones de orden Nacional o Provincial y que como parte del trámite para obtener esa autorización, deba presentarse previamente certificación municipal donde conste que el local cuenta con las condiciones edilicias y de seguridad necesarias para su funcionamiento, esta certificación podrá solicitarse ante la Mesa Coordinadora de Habilitaciones de Comercio, una vez cumplido todos los requisitos municipales pertinentes, quedando la habilitación municipal definitiva supeditada a la aprobación de los organismos requirentes.
- Si el firmante es apoderado, fotocopia certificada del poder. Si es Presidente, Gerente, etc. Fotocopia certificada del instrumento legal que autoriza a suscribir esta solicitud

## CONCLUSION FINAL

Mendoza es la cuarta provincia más importante del país en materia de crecimiento demográfico y económico, y está experimentando una evolución sostenida, por lo cual es una plaza más que interesante para tratar de introducir un producto como el panchuque.

Se logró armar un plan de negocio de acuerdo a los objetivos generales, con un producto no convencional, obteniendo resultados positivos que surgen del escenario probable donde se muestra que la TIR es del 23%, mostrando un proyecto viable y sumamente atractivo para los inversionistas, dada la rentabilidad del mismo.

Se considera que es un negocio factible de ser implementado dado que existe una buena expectativa de rentabilidad y lo más destacable es que las encuestas muestran una buena aceptación del producto.

El mayor riesgo de este tipo de negocio es la gran competencia, que si bien no es directa, existe una importante competencia indirecta y una gran variedad de productos en el mercado, lo que exige una diferenciación para lograr la demanda requerida, que es a lo que apunta este proyecto. Pero para ello se requiere de adecuadas estrategias de publicidad y marketing orientadas a captar la atención del consumidor y lograr la demanda del producto que el proyecto requiere para considerarse viable según los objetivos propuestos.

Por último, cabe destacar que es un proyecto que requiere de una baja inversión, y cumpliendo los lineamientos descriptos en el presente trabajo, se podrá llegar a obtener una rentabilidad acorde a la que usualmente se espera para este tipo de negocios.

## ANEXOS

### ANEXO A: ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

<i>Pregunta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>
1-Edad		
Menos de 18 años	7	30%
Entre 18 y 35 años	9	39%
Entre 35 y 50 años	5	22%
Más de 50 años	2	9%
2-¿Consume comidas rápidas?		
Si	20	87%
No	3	13%
3-¿Con qué frecuencia?		
1 vez a la semana	11	55%
3 veces a la semana	9	45%
5 veces a la semana	0	0%
4- ¿Qué es lo que más le atrae del producto?		
Tiempo de espera	3	14%
Sabor	14	67%
Precio	4	19%
5-¿Cuándo consume este tipo de comida?		
Fines de semana	5	23%
Días laborales	11	50%
Ambos	6	27%
6- ¿Qué opinión tiene respecto del panchuque?		
Muy interesante	0	0%
Interesante	13	48%
Neutro	9	33%
Poco Interesante	4	15%
Nada interesante	1	4%
7-¿Compraría este producto a \$15?		
Si	19	86%
No	3	14%
8- ¿Dónde acostumbra consumir este tipo de comida?		
En el establecimiento	6	26%
A domicilio	6	26%
Al paso	11	48%

<sup>1</sup> Tabla A.1: Consolidado de las encuestas

---

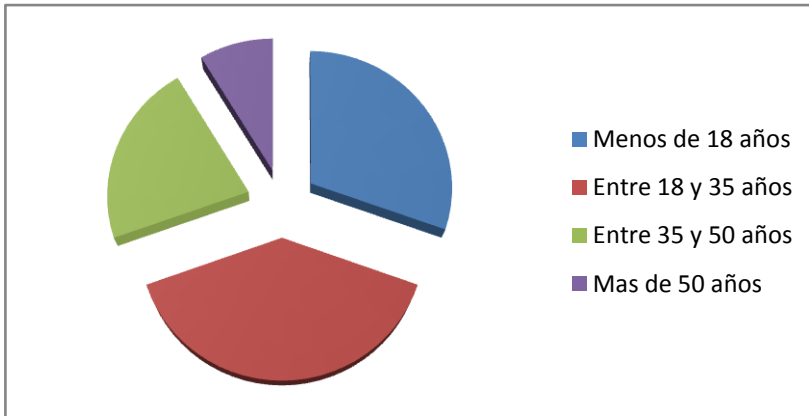
<sup>1</sup> Elaboración propia

Análisis de cada una de las respuestas obtenidas

1-¿En qué rango de edad se encuentra?

- Menos de 18 años
- Entre 18 y 35
- Entre 36 y 50
- Más de 50

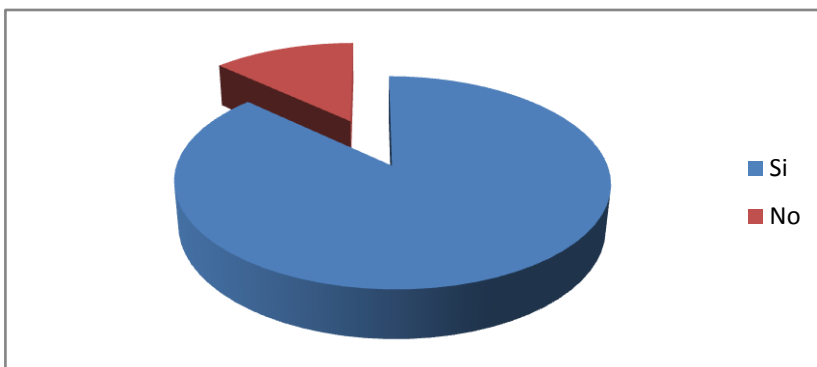
Dado que el mercado apunta a las personas que usualmente utilizan el transporte público, la mayoría de los encuestados rondan entre los 18 y 35 años.



2-¿Consume Ud. comidas rápidas?

- Si
- No

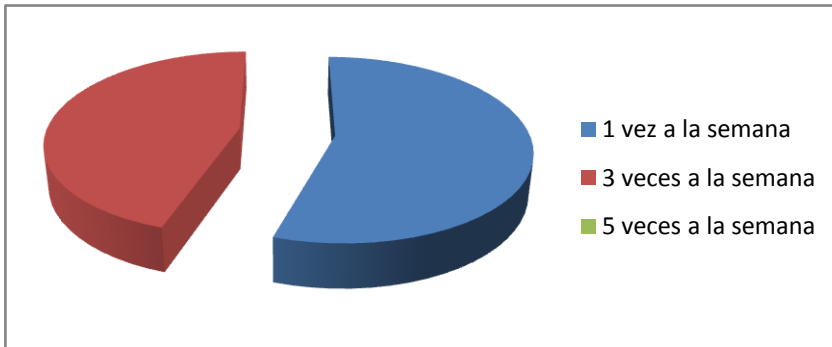
El 87% de las personas encuestadas consumen comida rápida, resultando un indicador altamente favorable para el proyecto.



### 3-¿Con qué frecuencia?

- 1 vez a la semana
- 3 veces a la semana
- 5 veces a la semana

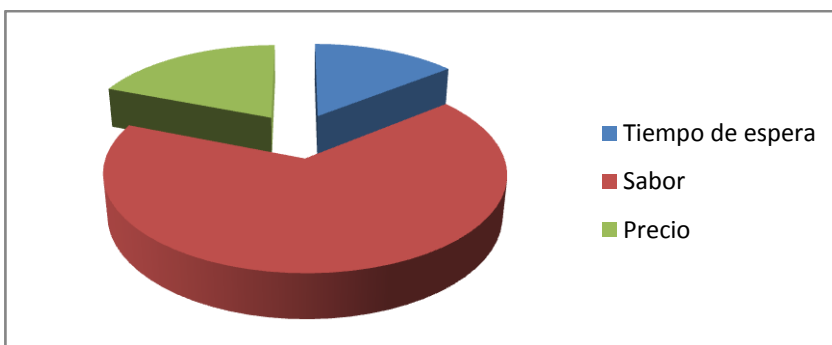
Esta es una respuesta poco favorable para las intenciones del propósito debido a que el 55% de los encuestados consumen comidas rápidas una vez por semana.



### 4-¿Qué es lo que más le atrae de este tipo de comidas?

- Tiempo de espera
- Sabor
- Precio

El 67% respondió que consume comidas rápidas por el sabor. Es por ello que el producto tendrá la cualidad de apuntar a satisfacer el gusto de los consumidores, debiendo resaltarse esta característica al momento de realizar las campañas publicitarias de manera de captar la atención y aceptación de los consumidores.

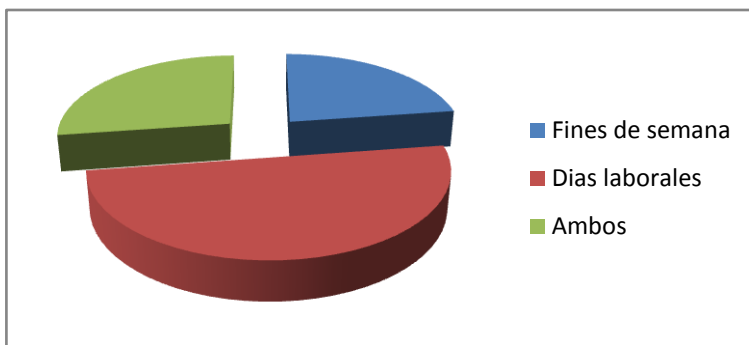




5-¿Por lo general cuándo consume este tipo de comida?

- Días laborales
- Fines de semana
- Ambos

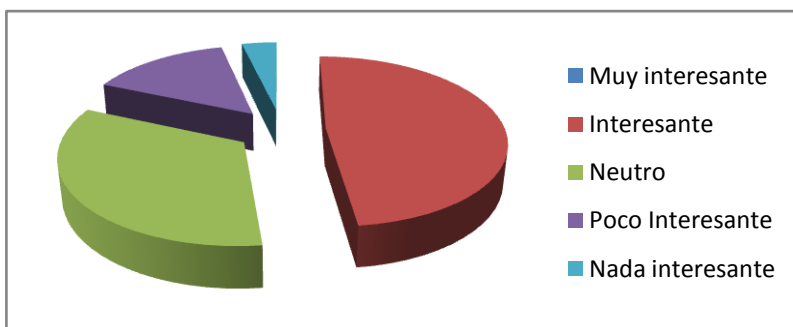
El 50% respondió que solo consume comidas rápidas los fines de semana, pero como el presente trabajo está orientado a las personas que diariamente utilizan el servicio público de transporte al finalizar la jornada laboral o de estudio, se ha determinado dirigir la estrategia y prestar el servicio los siete días de la semana.



6-¿Qué opinaría respecto de la aparición en el mercado de un nuevo producto típico del norte de nuestro país, que consiste en una salchicha con masa de panqueque?

- Muy interesante
- Interesante
- Neutro
- Poco interesante
- Nada interesante

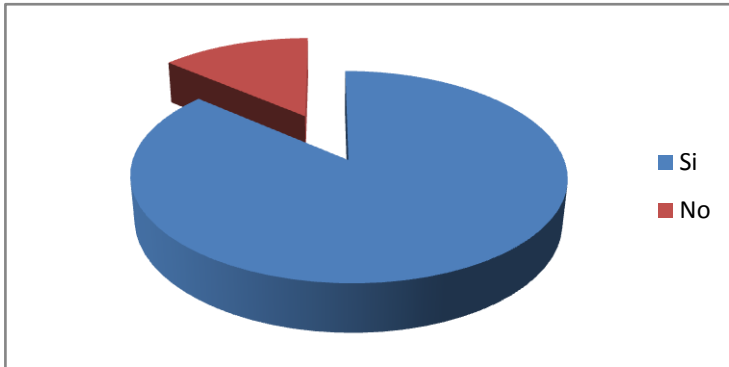
El 48% considera interesante la idea de innovar y ofrecer nuevas alternativas de comidas rápidas.



7-¿Comprarías este producto a 15 pesos?

- Si
- No

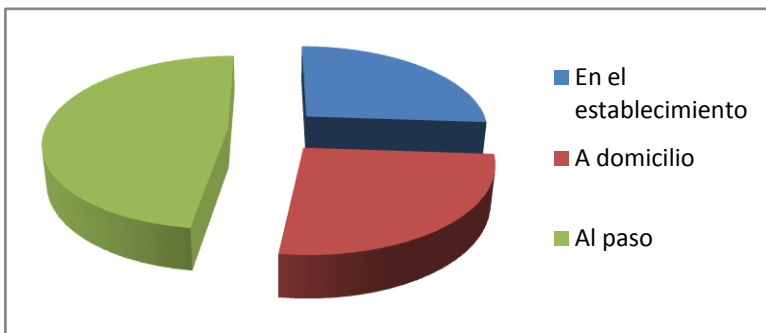
El 86% de los encuestados respondieron que comprarían el panchuque a \$15, ya que les pareció accesible el valor y la idea de probar nuevos sabores.



8- En general, las comidas rápidas Ud. acostumbra a consumirlas:

- En el local
- A domicilio
- Al paso

El 48% acostumbra a comer comidas rápidas al paso, lo que demuestra que hay mercado para esta modalidad de venta teniendo en cuenta el mercado al cual se orienta el producto. Si bien el proyecto presenta la desventaja inicial de no poder atender la demanda del público que prefiere consumir en el local, esta limitación será revertida al momento de la expandir del proyecto.



## **ANEXO B**

---

Instrumentos, documentación y notas necesarias para llevar adelante la tramitación del emprendimiento.

---

### **ASPECTOS FORMALES: CONSTITUCIÓN SOCIETARIA**

El proceso para la constitución de la sociedad consiste en:

- Redacción y firma del contrato social por parte de los socios.

Se debe decidir la constitución de la sociedad en una reunión de socios, en la cual se labrará un acta que incluye el contrato social. El contenido del mismo se explicita en el art. 11 LSC y se firma ante escribano público.

- Publicación edictal de la constitución de la nueva sociedad.

Se publicará en el B.O. por un (1) día la constitución de la sociedad (art. 10 L.S.C)

- Presentación de la SA. ante la Dirección de Personas Jurídicas.

El trámite para obtener la conformidad que prescribe el artículo 167 de la ley 19.550 respecto del contrato constitutivo, deberá iniciarse presentando en Mesa de Entradas de la Dirección de Personas Jurídicas:

- Original o fotocopia certificada por escribano público del testimonio de escritura pública que instrumenta la constitución.
- Publicación en el Boletín Oficial conforme artículo 10 de la Ley 19.550, Resolución N°957/04 de esta Dirección y en caso de corresponder las establecidas en la Ley 11.867.
- Acreditación de la integración de capital conforme artículo 187 Ley 19.550. Cuando sea pertinente, se deberá acompañar informe de contador público sobre las circunstancias establecidas en el artículo 31 de la Ley 19.550.
- Certificado de reserva de denominación conforme a Resolución N° 1101/04 de esta Dirección de Personas Jurídicas, si hubiere sido solicitado.
- Nota de presentación fijando domicilio legal, suscripta por persona autorizada o representante con detalle de la documentación que se acompaña y acreditación del pago de la tasa retributiva de servicios.

- Comprobantes de pago de:
  - Tasa retributiva de acto constitutivo.
  - Tasa retributiva para su inscripción en el RPC
  - Tasa retributiva de designación de administradores.
  - Tasa retributiva para Inscripción de la designación de administradores en el Registro Público de Comercio.
  - Tasa retributiva para la rúbrica de libros societarios y de comercio.

## ANEXO C

### ASPECTOS FORMALES: INSCRIPCIÓN EN IMPUESTOS

Inscripción ante Administración Tributaria Mendoza (ATM) en el Impuesto a los Ingresos Brutos.

Requisitos para cumplimentar el trámite:

- Original y Fotocopia del acta o contrato constitutivo inscripto en el Registro Público de Comercio.
- Original y Fotocopia de constancia de inscripción AFIP.
- Original y Fotocopia D.N.I. de los socios administradores.
- Presentar dos formularios de inscripción que se descargan de la página web.
- Original y Fotocopia Habilitación Municipal.
- Original y Fotocopia de toda otra documentación que acredite fehacientemente el inicio de la actividad.

Este trámite debe realizarse dentro de los treinta (30) días de iniciada la actividad.

Inscripción ante la AFIP

#### 1- Presentación de la solicitud

Las solicitudes de inscripción, se efectuarán mediante la transmisión electrónica de la declaración jurada generada con el aplicativo "Módulo de Inscripción de Personas Jurídicas".

- ✓ El aplicativo solicita información relacionada con:
- ✓ Datos identificatorios como denominación social, domicilio legal y otros datos vinculados.
- ✓ Datos sobre los integrantes de la sociedad: autoridades, participaciones o socios.
- ✓ Datos de carácter comercial: datos de interés fiscal, actividades y domicilio fiscal.

Luego de ingresados los datos requeridos por la aplicación deberá:

Generar el archivo para la transferencia electrónica de datos y efectuar la impresión del formulario N° 420/J.

El archivo generado por el aplicativo, deberá ser transferido a la AFIP por el solicitante.

## 2- Estado de la solicitud. Presentación de documentación

Para verificar el estado del trámite de inscripción, el solicitante deberá acceder con su clave fiscal en la página web de la AFIP.

Una vez aceptada la solicitud, el titular o la persona debidamente autorizada con formulario 3283, deberá concurrir en el plazo de 30 días a la Agencia AFIP que le corresponda según el domicilio de la persona jurídica, con la siguiente documentación:

- Formulario 420/J
- Acuse de recibo de la presentación de la Declaración Jurada enviada.
- Comprobante de aprobación del trámite.
- Documentación que acredite la existencia y veracidad del domicilio fiscal denunciado.
- Los elementos requeridos para cada tipo de persona jurídica, según se detalla a continuación:

En nuestro caso al tratarse de una sociedad en formación:

- Fotocopia del estatuto o contrato social y, en su caso, del acta del directorio o del instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad, en el cual se fije el domicilio legal.
- Fotocopia del documento de identidad de los responsables de la sociedad (directores y fundadores, según documentación de constitución).
- Constancia de inicio del trámite de inscripción ante el registro correspondiente.

Se debe acreditar la existencia y veracidad del domicilio fiscal denunciado, acompañando como mínimo dos (2) de las siguientes constancias:

- Certificado de domicilio expedido por autoridad policial.
- Acta de constatación notarial.
- Fotocopia de alguna factura de servicio público a nombre del contribuyente o responsable.
- Fotocopia del título de propiedad o contrato de alquiler o de "leasing", del inmueble cuyo domicilio se denuncia.
- Fotocopia del extracto de cuenta bancaria o del resumen de tarjeta de crédito, cuando el solicitante sea el titular de tales servicios.
- Fotocopia de la habilitación municipal o autorización municipal equivalente, cuando la actividad del solicitante se ejecute en inmuebles que requieran de la misma.

### 3- Obtención de la C.U.I.T.

Luego de verificada la documentación presentada, y confirmada la inscripción en la dependencia de AFIP correspondiente, se entregará el número de CUIT asignado a la persona jurídica, quedando en condiciones de proceder al alta de impuestos y regímenes por medio del "Sistema Registral" (vía página web del organismo).

Se deberá dar el alta en los siguientes impuestos:

- Impuesto a las Ganancias
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta

Como constancia de recepción de la solicitud de alta de impuestos o regímenes, el sistema emitirá un acuse de recibo: el Formulario N° 420/T.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

FORNERO, Agustín (2013), *Guías de Clases 2013. Administración Financiera*. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, U.N. Cuyo.

FONT, Matías Alan (2011), *Guía de Estudio de Sociedades Civiles y Comerciales*, 6a Edición. Editorial Estudio S.A. Buenos Aires. Argentina.

Ley de Sociedades Comerciales 19550 (25 de abril de 1972) [en línea]. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional. Disponible en <http://goo.gl/JrR4F8> [Abril de 2015].

Ley de Impuesto a las Ganancias, Texto ordenado por el decreto 649/97 y sus modificaciones (06 de Agosto de 1997) [en línea]. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional. Disponible en <http://goo.gl/GZYarb> [Abril de 2015].

Ley de Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta 25063 y su decreto reglamentario (28 de julio de 1999) [en línea]. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional. Disponible en <http://goo.gl/R1EvvG> [Abril de 2015].

Ley de Impuesto al Valor Agregado 23.349 y su decreto reglamentario (26 de marzo de 1997) [en línea]. Argentina: Poder Ejecutivo Nacional. Disponible en <http://goo.gl/5wZgn> [Abril de 2015].

Código Fiscal de Mendoza 2014 (07 de enero de 2014) [en línea]. Poder Ejecutivo: Administración Tributaria Mendoza. Disponible en <https://goo.gl/yO90eY> [Abril de 2015].

Ley Impositiva de Mendoza 2015. (30 de diciembre de 2014) [en línea]. Poder Ejecutivo: Administración Tributaria Mendoza. Disponible en <https://goo.gl/N2l7w3> [Abril de 2015].

Planilla analítica de alícuotas de Impuesto a los Ingresos Brutos (30 de diciembre de 2014) [en línea]. Poder Ejecutivo: Administración Tributaria Mendoza. Disponible en <https://goo.gl/mymGeR> [Abril de 2015].



## **PAGINAS WEB CONSULTADAS**

<http://goo.gl/Pqu1pi> [Mayo 2015].

[http://listado.mercadolibre.com.ar/panchuquera#D\[A:panchuquera\]](http://listado.mercadolibre.com.ar/panchuquera#D[A:panchuquera]) [Mayo 2015].

<http://www.ciudaddemendoza.gov.ar/e-ciudad/tramites/habilitacion-de-comercio> [Febrero 2015].

[http://www.afip.gov.ar/genericos/guiaDeTramites/categoria\\_list\\_detail.aspx?id\\_padre=831](http://www.afip.gov.ar/genericos/guiaDeTramites/categoria_list_detail.aspx?id_padre=831) [Febrero 2015]

<https://www.atm.mendoza.gov.ar/portaldgr/#navigator> [Febrero 2015]

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Mendoza,

Apellido y Nombre

Nº Registro

Firma

24025

Natalia Barcia

Santiago Soler

24523