



## CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Contador Público

Proyecto Final de Grado

### Análisis de los costos para la apertura de una nueva sucursal de la fábrica de alfajores “El Nogal”.

**Integrantes:**

Funes Álvarez, María Eugenia.

Romero, Hari.

**Tutora:** Allub, María del Huerto.

*Octubre 2018*

### **Agradecimientos**

A los dueños de la empresa que nos permitieron elaborar el Proyecto, brindándonos toda la información y documentación necesaria para el desarrollo del mismo.

Especialmente a nuestra tutora, por su permanente esfuerzo, predisposición y dedicación, quien nos ha brindado su experiencia, nos guió y acompañó en el desarrollo del presente trabajo de graduación.

A la delegación universitaria de Villa Dolores y al Centro Regional Universitario – IUA Córdoba, que gracias a ellos, llegamos a estas instancias de la carrera.

Y a todas aquellas personas que de un modo u otro, han colaborado para la realización del Trabajo de Grado.

*Eugenia y Hari.*

## **Dedicatorias**

Dedicamos este trabajo de tesis a nuestras familias, por el permanente apoyo e incentivación, que nos motivó a ser profesionales, como así también, a todas aquellas personas que nos apoyaron en todo el camino recorrido para llegar a nuestra meta final confiando en nosotros.

*Eugenia y Hari.*



Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento Desarrollo Profesional  
Lugar y fecha:

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Análisis de los costos para la apertura de una nueva  
sucursal de la fábrica de alfajores El Nogal**

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

Funes Álvarez, María Eugenia.

Romero, Hari.

Contador Público

Profesor Tutor del PG:

MARÍA DEL HUERTO ALLUB.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: CR. CERRI, LEONARDO.

1er Vocal: CRA. Flores, Lourdes.

.....  
**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

..... -  
.....  
.....  
.....

□ **Resumen**

El presente trabajo se corresponde con un Trabajo Final de Grado, para la carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias de la Administración del Centro Regional Universitario – IUA Córdoba. Se encuadra en un proyecto de intervención organizacional de tipo profesional, el cual ofrece una propuesta de mejora para “El Nogal”. Este es un nombre de fantasía que se definió así, para resguardar la identidad, según el pedido de los propietarios.

La empresa se dedica a la producción artesanal y comercialización de alfajores y chocolates. Por el crecimiento que ha tenido en los últimos años la empresa definió como objetivo estratégico para la temporada de primavera-verano 2018-2019 abrir una nueva sucursal en la localidad de Villa Carlos Paz en la Provincia de Córdoba.

A partir del desarrollo de este trabajo se logró identificar, medir y clasificar cada costo, se determinó el estado de costo y el punto de equilibrio con el que trabajará la nueva sucursal para disponer de información objetiva, clara y ordenada, para la toma de decisiones.

Por último, se confeccionaron indicadores de gestión como herramientas estratégicas para la toma de decisiones, para medir el rendimiento del nuevo local, y se propuso un marco contable con los principales lineamientos, impositivos-administrativos, que conllevaría el desarrollo económico en la nueva localidad de Villa Carlos Paz.

## Índice

Presentación de la empresa.....	11
Delimitación del tema.....	12
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos .....	13
Alcance .....	13
Capítulo 1: Marco Teórico .....	15
1.1 Contabilidad de costos.....	15
1.2 Contabilidad Administrativa.....	15
1.3 Administración estratégica de costos .....	15
1.3.1 Clasificación y comportamiento de los costos.....	16
1.4 Informes Contables.....	17
1.5 Tributos.....	18
1.6 Pequeñas y Medianas Empresas .....	19
1.7 Indicadores de gestión .....	22
1.7.1 Características de los indicadores de gestión.....	22
Capítulo 2: Marco Metodológico .....	25
2.1 Objeto de estudio y tipo de intervención .....	25
2.2 Enfoque y fuente de datos .....	25
2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	24
2.4 Proceso metodológico .....	26
Capítulo 3: Relevamiento y análisis de datos.....	29

3.1	Turismo.....	28
3.2	Contexto turístico de Villa Carlos Paz .....	28
3.3	Contexto económico de Argentina .....	33
3.4	Contexto demográfico y geográfico de Villa Carlos Paz .....	34
3.5	Gama y línea de productos .....	35
3.6	Relevamiento de activo .....	36
3.7	Ubicación.....	37
3.8	Costos Indirectos de Fabricación.....	36
3.8.1	Servicios de luz, gas y agua .....	36
3.8.2	Packaging.....	37
3.8.3	Seguros.....	37
3.8.4	Servicio de Reparto.....	38
3.9	Análisis del costo de mano de obra .....	39
3.9.1	SAC segundo semestre 2018 y Previsión de SAC 2019.....	44
3.9.2	Previsión de Vacaciones .....	45
3.10	Gastos Comerciales.....	46
3.10.1	Otros gastos comerciales .....	51
3.11	Gastos Administrativos.....	51
3.12	Gastos Financieros.....	51
3.13	Precio de los productos .....	50
3.14	Estado de Costos .....	52
3.15	Punto de Equilibrio .....	54
3.15.1	Punto de equilibrio unidades.....	54
3.15.2	Punto de equilibrio monetario.....	55

3.15.3	Punto de Cierre .....	55
3.15.4	Representación gráfica.....	56
Capítulo 4: Análisis contable, impositivo y administrativo .....		58
4.1	Marco contable – Impositivo y Administrativo.....	58
4.1.1	A nivel Nacional .....	58
4.1.2	A nivel Provincial .....	61
4.1.3	A nivel Municipal .....	62
4.2	Indicadores de gestión .....	64
Conclusión final.....		67
Bibliografía.....		68
Anexo I: Planilla de relevamiento de costos .....		74
Anexo II: Entrevista semi-estructurada .....		76
Anexo III: Acuerdo Salarial Homologado 2018.....		78
Anexo IV: Tabla de Aportes y Contribuciones – Seguridad Social .....		79

## Índice de figuras, gráficos y tablas

### **Figuras**

Figura n° 1. Clasificación de PyMEs por categoría.

Figura n° 2. Total de PyMEs registradas en Argentina.

Figura n° 3. Total de PyMEs registradas en Córdoba.

Figura n° 4. Distribución de empresas y empleo privado formal por tamaño de empresas.

Figura n° 5. Pernoctaciones por región de destino, total país. Abril 2017 y 2018.

### **Gráficos**

Gráfico n° 1. Relación de disponibilidad y ocupación de habitaciones 2016

Gráfico n° 2. Relación de disponibilidad y ocupación de habitaciones 2017

Gráfico n° 3. Impacto del beneficio del diferimiento del pago de I.V.A.

### **Tablas**

Tabla n° 1. Ocupación hotelera 2016

Tabla n° 2. Ocupación hotelera 2017

Tabla n° 3. Relevamiento de activo (local nuevo)

Tabla n° 4. Estructura de costo de mano de obra directa

Tabla n° 5. Devengamiento SAC noviembre-diciembre 2018

Tabla n° 6. Devengamiento 1° SAC 2019

Tabla n° 7. Código NAES Dirección General de Rentas

Tabla n° 8. Porcentajes por zona geográfica

Tabla n° 9. Estado de Costos

## **Introducción**

Los ejes centrales en el desarrollo del presente trabajo son la contabilidad de costos y el análisis de costos. Por un lado, la contabilidad de costos tiene un enfoque gerencial ya que proporciona información básica a los gerentes de las empresas de cara a la adecuada planeación y al control de la misma, así como para el costeo de sus productos y servicios. Por lo tanto, esta contabilidad ayuda a los gerentes a tomar mejores decisiones dentro de la empresa. (Wayne, Ledesma y Ramos, 2016:20)

A su vez, la administración de costos describe los enfoques y actividades de los gerentes para utilizar los recursos con miras a incrementar el valor para los clientes y al logro de los objetivos organizacionales (Horngre, Datar y Rajar, 2012). La decisión de administración de costos incluye, por ejemplo, las decisiones relacionadas con el rendimiento de los costos, la implementación de nuevos procesos organizacionales, cambiar el diseño de un producto o proceso, la decisión de expansión y el análisis del punto de equilibrio.

Por último, el trabajo se estructuró de la siguiente manera: en el capítulo 1, se encuentra el marco teórico con los conceptos que delimitan el alcance del trabajo; el capítulo 2 contiene el marco metodológico donde se define el objeto y enfoque de estudio, la fuente de datos y las técnicas e instrumentos para la recolección de datos; en el capítulo 3 se realiza el procesamiento y análisis del relevamiento de costos; y por último, en el capítulo 4, se desarrolla la propuesta de intervención para “ El Nogal”.

## **Presentación de la empresa**

En 1982 llegan a las Sierras de Córdoba, Gómez Fernando Antonio y Del Campo Dolores con sus cinco hijos, buscando su lugar en el mundo. Por entonces, el Valle de Traslasierra era apenas una pequeña aldea. Comenzaba una historia de trabajo, aventura y evolución.

La actividad principal de la empresa, según su constancia de inscripción en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), es la elaboración de productos alimenticios. Entre los principales productos se encuentran: alfajores y barras de chocolate, en diferentes variedades.

La actividad comercial que desarrolla se encuentra en el convenio colectivo de trabajo 461/06 celebrado entre la Sociedad de Obreros Panaderos de Córdoba Capital y su Zona de Actuación (S.O.P.C.C.), y El Centro de Industriales Panaderos y Afines de la Provincia de Córdoba (C.I.P.A.C.).

Al principio sólo eran unas pocas especialidades, trabajan el matrimonio y sus cinco hijos, realizando desde los productos artesanales, hasta las herramientas para mejorar la producción.

Fernando bautiza al emprendimiento como fuente de su voluntad e inspiración: “El Nogal”, y como toda su familia estuvo trabajando junto a él en todo momento, también lo llamó Fábrica Familiar.

El desarrollo de los alfajores, chocolates y especialidades, se hicieron en base a conocimientos antiguos que luego se adaptaron a las costumbres locales.

Con toques personales de cada integrante de la familia, las recetas evolucionaron en fórmulas originales que fueron sometidas a la evaluación del gusto general.

Después de varios años y de entregar lo mejor de sí mismos,” El Nogal” es hoy uno de los referentes más destacados de los productos de Traslasierra, concentrándose siempre en la calidad y en la identidad que los lleva a diferenciarse.

La ubicación de la empresa es en la localidad de Mina Clavero, de la Provincia de Córdoba, donde tiene la planta de producción, el local comercial y el departamento administrativo en el mismo lugar.

El nombre “El Nogal” es utilizado a modo ilustrativo para mantener en reserva la razón social por decisión de la empresa.

### **Delimitación del tema**

Según registros documentados de la empresa entre las fechas de enero y diciembre 2017 hubo una variación relativa de los ingresos brutos en un 30%. Entre los principales clientes se identificaron a comerciantes de la localidad de Villa Carlos Paz y turistas que visitaron la localidad de Villa Carlos Paz, pero que decidieron llegarse hasta el local en Mina Clavero, para adquirir los productos.

Por este motivo la empresa, definió como objetivo estratégico para la temporada de primavera-verano 2018-2019 abrir una nueva sucursal en la localidad de Villa Carlos Paz.

De acuerdo con esta localidad, la principal característica y/o particularidad que presenta Villa Carlos Paz, es el polo turístico que representa para otras provincias de Argentina.

Como puede observarse, la situación no presenta un problema a resolver sino representa una oportunidad de intervención profesional. Desde el asesoramiento profesional, como futuros Contadores Públicos, se establece la posibilidad de determinar los costos, para la apertura de la nueva sucursal, acompañado de los lineamientos contables que con lleva ésta expansión del negocio.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar el estado de costos de la nueva sucursal comercial que la empresa “El Nogal”, abrirá en la ciudad de Villa Carlos Paz en la temporada de primavera-verano 2018-2019, para disponer de información objetiva, clara y ordenada para la toma de decisiones.

### **Objetivos Específicos**

- Relevar y clasificar los costos de la nueva sucursal.
- Determinar el punto de equilibrio.
- Describir las consideraciones impositivas y de marco contable que la administración de la empresa debe tener en cuenta por la apertura de la nueva sucursal y la comercialización en una nueva localidad.
- Definir indicadores de gestión para el control y seguimiento, de la gestión comercial, de la nueva sucursal.

### **Alcance**

Geográfico: localidad de Villa Carlos Paz de la Provincia de Córdoba.

Temporal: el proyecto se llevará a cabo entre los meses de Abril y Septiembre de 2018.

Organizacional: el proyecto tiene un alcance de tipo organizacional, es decir, que lo pueda implementar la empresa, o lo considere en posibles decisiones a tomar.

# CAPÍTULO 1

## **Marco Teórico**

### **1.1 Contabilidad de costos**

Como explica Cuevas (2010) la contabilidad de costos es una parte de la contabilidad que recopila, clasifica, registra e interpreta los detalles de los costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación incurridos para producir un artículo en una empresa industrial con el fin de medir, controlar y analizar los resultados del proceso de producción.

También sirve para medir el desempeño, la calidad y la productividad en relación con el producto, incluye el análisis y la síntesis del costo total de producción, en función de los costos por órdenes de trabajo, la compilación de los costos de producción que proporciona una base para determinar el costo de las mercancías a vender en el futuro. (Gómez, 2005)

### **1.2 Contabilidad Administrativa**

La contabilidad administrativa mide, analiza y reporta información financiera y no financiera, para ayudar a los gerentes a tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos de una organización. Los gerentes usan la información para desarrollar, comunicar e implementar las estrategias. También usan la información para coordinar el diseño de productos, la producción, proceso, actividades, las decisiones de mercadotecnia y para evaluar su desempeño. (Horngre, Datar y Rajar, 2012)

### **1.3 Administración estratégica de costos**

La administración de costos describe los enfoques y actividades de los gerentes para utilizar los recursos con miras a incrementar el valor para los clientes y al logro de los objetivos organizacionales. (Horngre, Datar y Rajar, 2012)

Las decisiones de administración de costos incluyen, por ejemplo, las decisiones relacionadas con el rendimiento de los costos, la implementación de nuevos procesos organizacionales, cambiar el diseño de un producto o proceso.

La administración de costos tiene un amplio enfoque y no solamente trata acerca de la reducción en los costos. La administración de costos incluye las decisiones sobre incurrir

en costos adicionales, por ejemplo, para incrementar la satisfacción del cliente y la calidad, así como para desarrollar nuevos productos, con el objetivo de mejorar los ingresos y las utilidades, como se demuestra en el presente trabajo. (Horngre, Datar y Rajar, 2012)

### 1.3.1 Clasificación y comportamiento de los costos

Los costos se clasifican: con respecto a una actividad específica (comportamiento) y durante un período de tiempo determinado, como, costos variables o fijos.

Los **costos variables** son aquellos costos que cambian totalmente en proporción con los cambios relacionados con el nivel de actividad o volumen total.

Los **costos fijos** se mantienen estables en su totalidad durante un cierto período de tiempo, a pesar de los amplios cambios en el nivel de actividad o volumen total.

Por otro lado, Hansen y Mowen (2007) indican, que un insumo clave para el costo de un reporte de producción, son sus **costos unitarios**. En principio, el cálculo de los costos unitarios en un sistema de costeo de procesos es muy sencillo.

Primero, mide los costos de manufactura de un departamento productivo para un periodo en particular. Segundo, mide la producción final del departamento de procesos para el mismo período. Por último, el costo unitario de un proceso se calcula, al dividir los costos del período, entre la producción final del periodo. Con excepción del proceso final, el costo unitario se calcula para una unidad parcialmente terminada. El costo unitario del proceso final es el costo del producto totalmente terminado.

Por último, según Lemus (2010) los elementos que conforman los costos son:

**Materias primas (MP):** es el primer elemento del costo y comprende los materiales que guardan una relación directa con el producto terminado, bien sea por su clara identificación, por la fácil asignación a este o lo relevante de su valor. Ej.: harina, azúcar, el dulce de leche, entre otros, son la materia prima de un alfajor y el cacao, la manteca, azúcar, entre otros, son la materia prima de los chocolates.

**Mano de obra directa (MOD):** es el segundo elemento del costo y comprende toda remuneración (salario, prestaciones sociales, aportes para fiscales, auxilio de transporte, horas extras, incentivos, etc.) a los operarios (trabajadores que interviene directamente en la

transformación de las materias primas. Ej.: salarios y prestaciones sociales de panaderos, peones, el personal de limpieza, el ayudante de cocina y el aprendiz.

**Costos indirectos de fabricación (CIF):** es el tercer elemento del costo e incluye aquellas erogaciones necesarias para producir, diferentes a MP Y MOD. Se compone, entre otros, de:

*Materiales, repuestos y accesorios (Mrya):* elementos físicos diferentes de las materias primas que se requieren para obtener un producto terminado y no están físicamente en éste; entre los materiales se pueden encontrar: las bandejas, los hornos, los insumos de la cocina, entre otros.

*Mano de obra indirecta (MOI):* toda contraprestaciones (salario, prestaciones sociales, aportes parafiscales, horas extras, bonificaciones, auxilio de transportes, etc.) al personal de producción, diferente de los operarios (gerente de producción, jefe de planta, electricistas, supervisores, ingeniero industrial, secretarias, supernumerarios, personal de mantenimientos, mecánicos, celadores, todos de producción.)

*Otros CIF:* son desembolsos necesarios para elaborar el producto final que por sus características de valor y/o variedad no son fácilmente identificables o cuantificables en el producto final, como pueden ser la depreciación de equipos, las pólizas de seguros, los arrendamientos de la planta de producción o equipos, impuestos municipales (predial y valorización), fletes de poco valor en la compra de M.P, servicios públicos de la fábrica, entre otros.

#### **1.4 Informes Contables**

Los informes contables son el medio por el cual la información que produce el sistema contable, es brindada a los usuarios que la utilizan para la toma de decisiones y para el control patrimonial. (Priotto, 2008)

Los informes contables según los usuarios pueden ser:

- Estados Contables ( para terceros)
- Documentos internos (interno de la organización).

Fowler Newton (2005:439) define lo siguiente:

- a) informes contables constituyen “el medio por el cual la información producida por el sistema contable, combina con otra que no surge de él, es comunicada a sus usuarios, quienes pueden emplearlos como uno de los elementos (no único) para la toma de sus decisiones económicas”;
- b) estados contables (o estados financieros) son “informes contables que el emisor prepara tanto para uso propio, como para su presentación a terceros (propietarios, acreedores, bolsas de comercio, entes gubernamentales de fiscalización, etc.)”.

Dentro de los Estados Financieros se pueden encontrar:

- Estado de Situación Patrimonial;
- Balance General;
- Estado de Evolución del Patrimonio Neto;
- Estado de Resultados;
- Estado de Flujo de Efectivo y/o sus equivalentes;
- Estado de Costos.

## 1.5 Tributos

En el ámbito económico, el tributo es entendido como un tipo de aportación, que todos los ciudadanos deben pagar al Estado, para que este los redistribuya de manera equitativa o de acuerdo a las necesidades del momento. Exceptuando algunos casos, los tributos se pagan mediante prestaciones monetarias y se pueden agrupar en tres categorías: impuestos, contribuciones y tasas. (Liñán, 2016)

Una figura que resulta clave en la comprensión del concepto de tributo, es el hecho imponible. En este contexto, se trata de la circunstancia o presupuesto de hecho (de naturaleza jurídica o económica), fijado por la ley para configurar cada tributo, cuya realización origina el nacimiento de la obligación tributaria principal; es decir, el pago del tributo. Por ejemplo, la obtención de renta, es el hecho imponible en el Impuesto sobre la

Renta de las Personas Físicas (en adelante IRPF), o la posesión de un bien inmueble el del Impuesto de Bienes Inmuebles.

Según la Ley General Tributaria de Argentina, los **impuestos** son tributos exigidos sin contraprestación, cuyo hecho imponible está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídica o económica, que ponen de manifiesto la capacidad contributiva, del sujeto pasivo como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de bienes o la adquisición o gasto de la renta. Es decir, que los impuestos son pagos que se realizan porque se demuestra la capacidad de hacer frente al pago para financiar con ello la administración pública.

Los impuestos se pueden clasificar en:

- Directos (como el IRPF) e indirectos (como el Impuesto al Valor Agregado)
- Personales (porque el contribuyente paga por su capacidad global) y reales (el contribuyente paga por un hecho que demuestra su capacidad).
- Objetivos (no tienen en cuenta la capacidad del contribuyente) y subjetivos (la tienen en cuenta).
- Periódicos (se pagan más de una vez en el tiempo) y en instantáneos (se pagan una vez por unos hechos).

Otro tipo de tributos son las **contribuciones especiales**, cuyo hecho imponible consiste en la obtención por el sujeto pasivo de un beneficio, un aumento de valor de sus bienes por la realización de obras públicas, el establecimiento o ampliación de servicios públicos. Es decir, se trata de tributos (pagos a la administración) que se hacen porque se ha recibido una contraprestación, siendo ésta la mayor diferencia que hay con los impuestos. Ejemplo de ello podría ser una parada de metro que revalorice un terreno, el asfaltado de una calle o la construcción de una plaza. Asimismo, los ingresos recaudados han de dedicarse a sufragar los gastos de la obra o servicio que han hecho exigir la obra. (Liñán, 2016)

Y por último, las **tasas**, que son contribuciones económicas que hacen los usuarios de un servicio prestado por el estado en sus distintos niveles: estatal, autonómico o local. Algunos tipos de tasas serían, por ejemplo, el abastecimiento de agua, un vado permanente,

o unas tasas judiciales. Cabe destacar en este punto que la tasa no es un impuesto, sino el pago que una persona realiza por la utilización de un servicio, por tanto, si el servicio no es utilizado, no existe la obligación de pagar. (Liñán, 2016)

## 1.6 Pequeñas y Medianas Empresas

“El Nogal”, es una empresa que pertenece al grupo de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de Argentina, por lo cual es importante contextualizar a este tipo de organizaciones.

Según explica el Ministerio de Producción, una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en la Argentina, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero.

Puede estar integrada por una o varias personas y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría:

Figura n° 1. Clasificación de PyMEs por categoría

		SECTOR				
		AGROPECUARIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	COMERCIO	SERVICIOS	CONSTRUCCIÓN
CATEGORÍA	MICRO	\$3.000.000	\$10.500.000	\$12.500.000	\$3.500.000	\$4.700.000
	PEQUEÑA	\$19.000.000	\$64.000.000	\$75.000.000	\$21.000.000	\$30.000.000
	MEDIANA Tramo 1	\$145.000.000	\$520.000.000	\$630.000.000	\$175.000.000	\$240.000.000
	MEDIANA Tramo 2	\$230.000.000	\$760.000.000	\$900.000.000	\$250.000.000	\$360.000.000

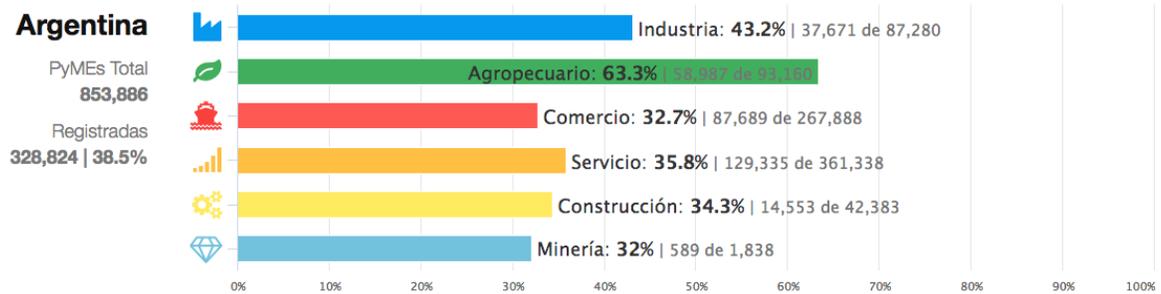
Promedio de los tres últimos estados contables, (sin IVA, impuestos internos y descontando el 50% del monto de las exportaciones)

Fuente: Ministerio de Producción, 2018.

En Argentina hay 853.886 PyMEs en total según la última actualización del 11 de abril de 2018, del Ministerio de Producción. De este total, el 38,5% (328.824) están registradas en el Ministerio.

Figura n° 2. Total de PyMEs registradas en Argentina<sup>1</sup>

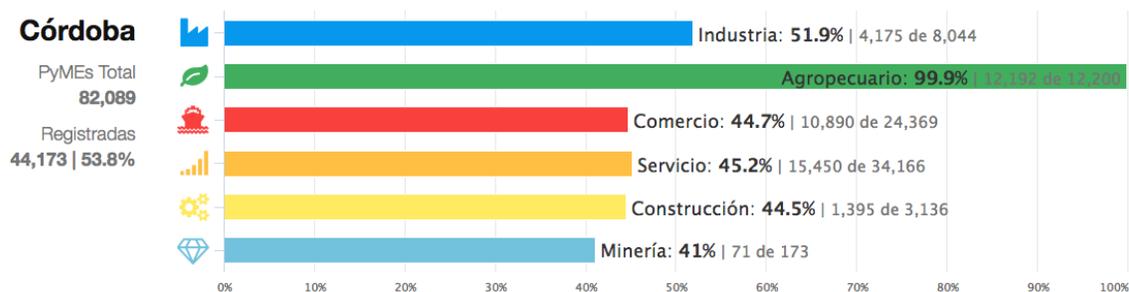
<sup>1</sup> Fuente: Información de AFIP de empresas registradas empleadoras y no empleadoras inscriptas en IVA y estimaciones de la Secretaría de Transformación Productiva y de la Secretaría de Emprendedores y PyMEs en base a la composición sectorial de empresas por provincia y datos AFIP.



Fuente: Ministerio de Producción, 2018.

Como se muestra a continuación en la Provincia de Córdoba son 82.089 PyMEs y hay 44.173 registradas.

Figura n° 3. Total de PyMEs registradas en Córdoba



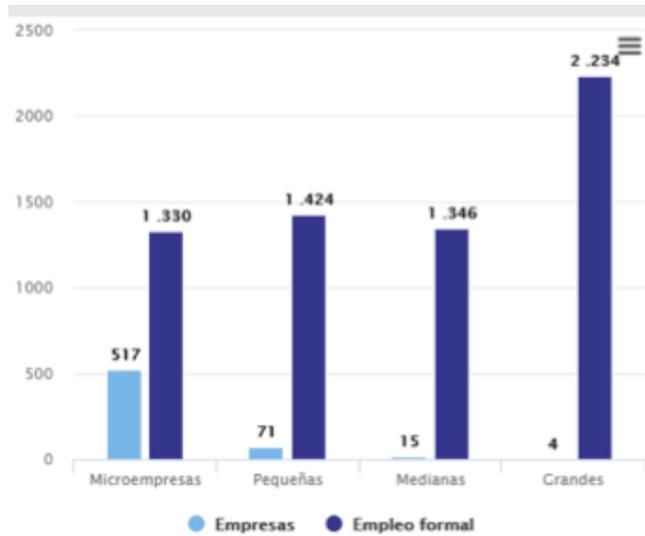
Fuente: Ministerio de Producción, 2018.

El registro que se menciona es para acceder a los beneficios de la ley 27.264 del año 2017 denominada Programa de Recuperación Productiva, dentro del marco de reforma tributaria.

Este tipo de empresas son importantes para el mercado ya que aportan al desarrollo y crecimiento económico del país y generan la mayor cantidad de fuentes de trabajo formal.

Figura n° 4. Distribución de empresas y empleo privado formal por tamaño de empresas<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Miles de empresas y ocupados en el año 2016.



## 1.7 Indicadores de gestión

Por último, como herramienta de seguimiento y control para la nueva sucursal se prevé la utilización de indicadores de gestión. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Rincón Bermúdez citado por Pérez Jaramillo, s/f)

### 1.7.1 Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Las características, según Rincón Bermúdez citado por Pérez Jaramillo (s/f), pueden ser:

#### **Simplicidad**

Puede definirse, como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa, en tiempo y recurso.

#### **Adecuación**

Entendida, como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

### **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

### **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

### **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador, para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

### **Oportunidad**

Entendida, como la capacidad, para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

# CAPÍTULO 2

## **Marco Metodológico**

### **2.1 Objeto de estudio y tipo de intervención**

El objeto de estudio del presente trabajo final de grado son, los costos directos e indirectos, que insume la apertura de la nueva sucursal para la empresa “El Nogal”.

El trabajo se enmarca en una intervención organizacional de tipo profesional. Se considera como “intervención organizacional” a un trabajo de tipo profesional que implica la realización de un proyecto, cuya finalidad es generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional. En este sentido, para la realización del mismo se requiere partir de una organización o empresa donde se genere alguna demanda que implique un trabajo de intervención. (García y Barrale, 2012)

### **2.2 Enfoque y fuente de datos**

El presente trabajo se trata de un estudio de tipo cualitativo, en el que los métodos de recolección de datos son no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica por lo cual el análisis no es estadístico y el tipo de muestra es no probabilístico. (Yuni y Urbano, 2005)

La finalidad del trabajo es descriptivo ya que este tipo de análisis se realiza cuando se requiere una adecuada caracterización del fenómeno y cuando se requiere precisar información existente y/o verificar la exactitud de descripciones anteriores (Yuni y Urbano, 2005).

Por un lado, los datos son de fuente primarios, ya que provienen de la aplicación de instrumentos metodológicos diseñados para este trabajo, y por otro, secundarios ya que se obtuvieron datos de fuentes externas, previos al desarrollo del trabajo.

### **2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizarán son:

- La revisión documental, como técnica, y las planillas del Anexo I como instrumento para el relevamiento y clasificación de los costos. Incluye la revisión de facturas, recibos, informes contables, entre otros.

- La entrevista semi-estructurada, como técnica, porque es significativa y productiva al momento de recabar datos objetivos. Implica un intercambio de información que se efectúa cara a cara con el colaborador. Es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevo que se aplique.

La entrevista además, ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente de simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en el transcurso del estudio.

Y como instrumento, la guía de preguntas abiertas y cerradas (ver Anexo II) con el objetivo de indagar sobre aspectos específicos del funcionamiento de la empresa y detalles sobre los costos relacionados.

## **2.4 Proceso metodológico**

Los primeros contactos con la organización se realizaron mediante visitas programadas, con el objetivo de relevar datos generales que hacen a su estructura, dimensión y tamaño, entre otros. En esta etapa, la técnica de recolección de datos fue una observación informal, utilizando como herramienta, el diario de campo para tomar nota.

En una segunda instancia, se llevó a cabo el proceso de revisión documental, utilizando las dos planillas del Anexo I con el objetivo de relevar y clasificar costos y activos. Esto permitió relevar, analizar y proyectar los costos y recursos, con el objetivo de confeccionar un Estado de Costos para la nueva sucursal.

Se realizó un análisis PETS (político, económico, tecnológico y social) sobre el mercado, tanto local para Villa Carlos Paz, como a nivel nacional para considerar el impacto que cualquiera de las variables PETS puede causar en el crecimiento del negocio.

En tercera instancia, se realizó un análisis del marco impositivo sobre las modificaciones que le implica a la organización ampliar el alcance del mercado y la comercialización en otra localidad.

Por último, se confeccionó una conclusión final para el trabajo que reúne los principales resultados a los que se llegaron a partir del proceso de análisis y que puede ser de utilidad para la toma de decisiones de la dirección de la empresa.

# CAPÍTULO 3

## Relevamiento y análisis de datos

### 3.1 Turismo

“El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos turísticos, siempre y cuando no sea desarrollar una actividad remunerada en el lugar visitado”. (OMT, s/f)

El turismo es una actividad cuyo crecimiento progresivo tiene impactos cada vez más importantes en el ámbito cultural, social y económico de un país. Esto es así porque produce efectos en la balanza de pagos, en las inversiones y en la construcción, y en el mejoramiento del transporte, lo que a su vez repercute en el empleo y, en definitiva, en el bienestar de los miembros de una comunidad.

### 3.2 Contexto turístico de Villa Carlos Paz

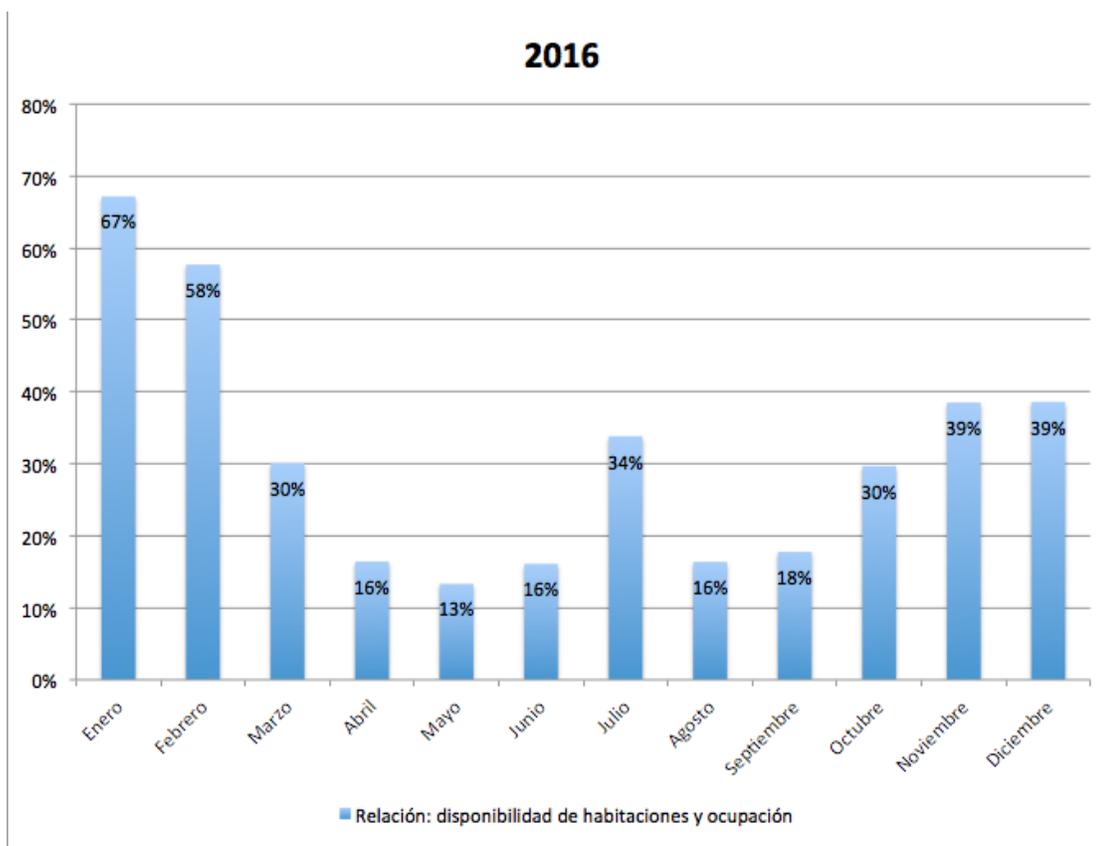
Según los últimos registros de los años 2016 y 2017 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

Tabla n° 1. Ocupación hotelera 2016

Indicador seleccionados por tipo de establecimiento	2016											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Total Habitaciones o unidades disponibles</b>	<b>176.328</b>	<b>154.947</b>	<b>137.398</b>	<b>111.760</b>	<b>105.776</b>	<b>108.204</b>	<b>131.717</b>	<b>118.530</b>	<b>120.434</b>	<b>139.208</b>	<b>138.396</b>	<b>131.604</b>
<b>Total Habitaciones o unidades ocupadas</b>	<b>118.448</b>	<b>89.407</b>	<b>41.423</b>	<b>18.385</b>	<b>14.108</b>	<b>17.427</b>	<b>44.581</b>	<b>19.422</b>	<b>21.411</b>	<b>41.374</b>	<b>53.307</b>	<b>50.824</b>
<b>Variación %</b>	<b>67%</b>	<b>58%</b>	<b>30%</b>	<b>16%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>34%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>30%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en informes del INDEC, 2016-2017.

Gráfico n° 1. Relación de disponibilidad y ocupación de habitaciones 2016



Fuente: Elaboración propia con base en informes del INDEC, 2016-2017.

Como puede observarse, los meses de enero y febrero son los que presentan mayor ocupación hotelera. A su vez, le siguen los meses de noviembre, diciembre y julio. El análisis del eje de ocupación hotelera se utiliza porque permite medir y analizar el nivel de actividad turística que se presentó en la localidad de Villa Carlos Paz.

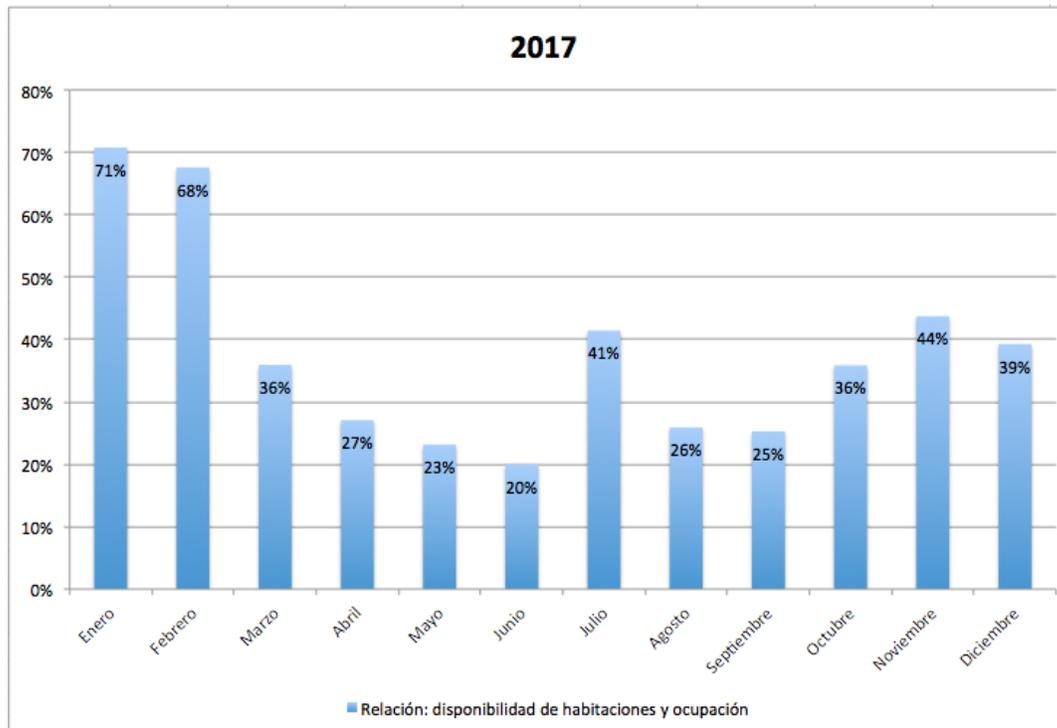
Tabla n° 2. Ocupación hotelera 2017

Indicadores seleccionados por tipo de establecimiento	2017											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Habitaciones o unidades disponibles</b>	<b>172.701</b>	<b>155.232</b>	<b>143.756</b>	<b>124.722</b>	<b>93.776</b>	<b>86.654</b>	<b>136.447</b>	<b>111.833</b>	<b>118.455</b>	<b>129.165</b>	<b>131.280</b>	<b>138.600</b>
<b>Total</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

<b>Habitaciones o unidades ocupadas</b>	<b>122.187</b>	<b>104.881</b>	<b>51.648</b>	<b>33.775</b>	<b>21.698</b>	<b>17.348</b>	<b>56.506</b>	<b>28.966</b>	<b>29.947</b>	<b>46.298</b>	<b>57.393</b>	<b>54.432</b>
<b>Variación %</b>	<b>71%</b>	<b>68%</b>	<b>36%</b>	<b>27%</b>	<b>23%</b>	<b>20%</b>	<b>41%</b>	<b>26%</b>	<b>25%</b>	<b>36%</b>	<b>44%</b>	<b>39%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en informes del INDEC, 2016-2017.

Gráfico n° 2. Relación de disponibilidad y ocupación de habitaciones 2017

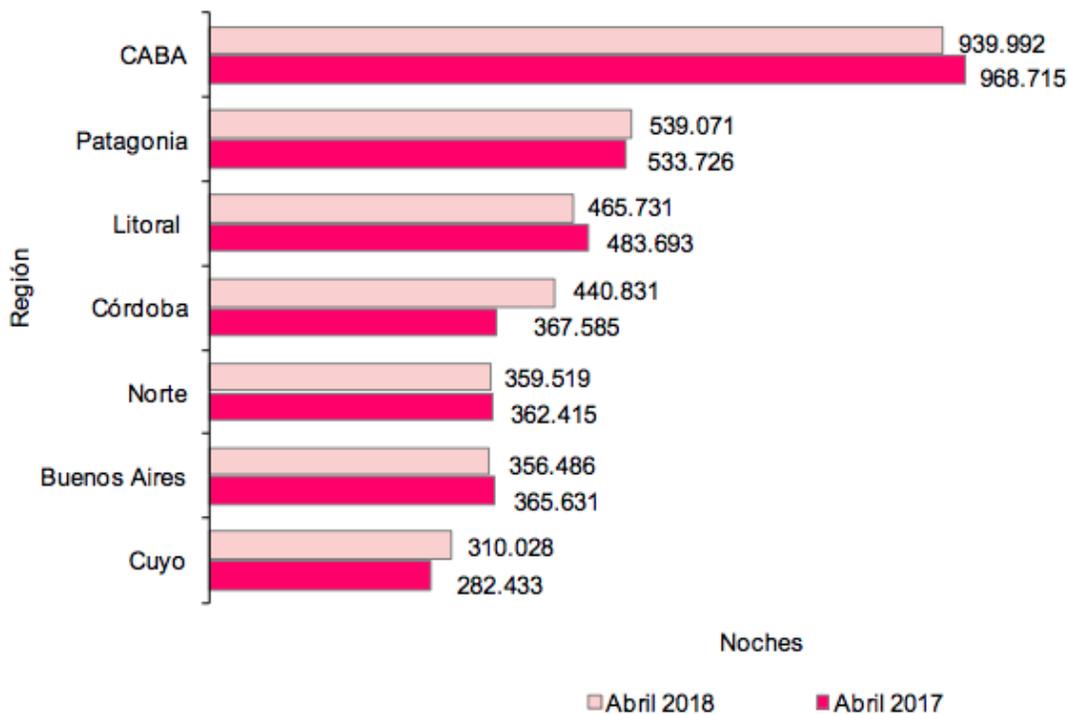


Fuente: Elaboración propia con base en informes del INDEC, 2016-2017.

En este gráfico se puede observar el mismo comportamiento del mercado que en el año 2016, los meses de mayor ocupación hotelera se concentran en enero y febrero y le siguen los meses de noviembre, diciembre y julio.

A su vez, se puede observar que el año 2017 presenta una variación relativa respecto al año 2016 en todos los meses, esto significa que cada vez más consumidores eligen la localidad de Villa Carlos Paz para hospedarse.

Figura n° 5. Pernoctaciones por región de destino, total país. Abril 2017 y 2018.



Fuente: INDEC, 2018.

Como puede observarse en la figura n° 5, en abril de 2018 se estimó una pernoctación de 440.831 noches. Una pernoctación significa pasar la noche o dormir en un lugar fuera de la vivienda habitual, en especial cuando se viaja.

Esta información se basa en la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) que realiza el INDEC. Esta encuesta es importante porque los datos que puedan obtenerse tienen especial incidencia en el cálculo del Producto Bruto Geográfico, ya que el turismo desplaza geográficamente el nivel de actividad, teniendo impactos importantes a nivel local así como también en la actividad del transporte.

En síntesis se puede establecer que la localidad de Villa Carlos Paz ofrece un buen escenario en la proyección del mercado para la apertura de la nueva sucursal de “El Nogal”, según los registros históricos y las estimaciones a futuro.

### 3.3 Contexto económico de Argentina

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$600.000 millones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina. Está en proceso de una transformación económica que promueve un desarrollo económico sostenible con inclusión social e inserción en la economía global. (Banco Mundial, 2018)

Argentina tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. En su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles y un enorme potencial en energías renovables (Banco Mundial, 2018). Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Argentina tuvo el mejor desempeño en la región en reducir la pobreza e impulsar la prosperidad compartida entre 2004 y 2008. Los ingresos del 40% más vulnerable crecieron a una tasa anual de 11,8%, más rápido que el crecimiento promedio del 7,6%. Esta tendencia se mantuvo, pero disminuyó después de 2008. En el primer semestre de 2017, según las estadísticas oficiales, el 28,6% vivía en la pobreza, mientras que el 6,2% se encontraba en situación de pobreza extrema. (Banco Mundial, 2018)

Se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la creación de la Asignación Universal por Hijo, que alcanza a aproximadamente 3,7 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país. (Banco Mundial, 2018)

Las elecciones presidenciales de finales de 2015 condujeron a un cambio significativo en la política económica argentina. La nueva administración se ha movido rápido para implementar reformas claves tales como, la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.

Además, Argentina ha retomado una agenda muy activa en política internacional y está al frente de la presidencia del G-20 durante el 2018, al mismo tiempo que manifestó su

intención de adherirse a la OCDE y ha inaugurado su rol de observador en la Alianza del Pacífico (Banco Mundial, 2018).

Luego de una contracción económica de 1.8% en 2016, concentrada en la primera mitad del año, la economía se recuperó y creció 2.9% en 2017. El comienzo de 2018 muestra que esa recuperación continúa. El déficit primario disminuyó de un 4.3% del PIB en 2016 a un 3.8% del PIB en 2017, ambos por debajo de los objetivos fiscales oficiales. El Gobierno planea una convergencia gradual a un equilibrio fiscal primario hacia 2021 (Banco Mundial, 2018).

### **3.4 Contexto demográfico y geográfico de Villa Carlos Paz**

La localidad donde la organización planea abrir la nueva sucursal es en Villa Carlos Paz. Esta localidad es una ciudad turística ubicada al noroeste de la provincia de Córdoba, Argentina, en la región de las Sierras de Córdoba, más precisamente dentro del valle de Punilla, junto al dique San Roque. Es el centro turístico más importante de la provincia de Córdoba y uno de los más importantes del país. La ciudad es reconocida por ser uno de los destinos veraniegos más elegidos para las vacaciones familiares (enero y febrero) mientras que durante el resto del año es posible observar por sus calles a estudiantes y jubilados de todo el país. Además Carlos Paz se encuentra ubicado cerca de la capital provincial y de otras ciudades de gran importancia turística como Cosquín, Alta Gracia, Tanti, Icho Cruz, Mayu Sumaj y Cuesta Blanca, entre otras.

De acuerdo al último Censo Nacional la población de la ciudad asciende a los 62.423 habitantes, lo cual la ubica como la cuarta en importancia de la provincia sin contar a los vecinos de poblaciones aledañas (detrás de Córdoba, Río Cuarto y Villa María).

La principal actividad económica de Carlos Paz se basa en el turismo, lo cual se ve reflejado en la gran oferta de bienes y servicios, sobre todo hotelero y gastronómico. La ciudad se destaca por su agradable clima serrano y atractivos paisajes, como los diversos balnearios y el dique San Roque. El reloj Cucú, la aerosilla, el cerro La Cruz, los teatros, el Rally, su costanera, sus casinos y algunas discotecas nocturnas se han convertido con el tiempo en emblemas de la ciudad, reconocidos a nivel nacional.

### 3.5 Gama y línea de productos

“El Nogal” presenta la siguiente gama de línea de productos

Alfajores:

- - chocolate y frambuesa.
- - chocolate y frutilla.
- - chocolate y naranja.
- - hojaldre.
- - hojaldre bañado en chocolate.
- - tradicional de chocolate.
- - tradicional de higo.
- - tradicional de leche.
- - tradicional de membrillo.

Chocolates:

- Almendra
- Almendra blanco y negro.
- Blanco y negro.
- Chocolate semi amargo con pasas de uva.
- Chocolate semi amargo de naranja.
- Mantecol.
- Trufa de coco.
- Trufa de pasas de uva.
- Trufa de nuez.

### 3.6 Relevamiento de activo

A partir de la entrevista y el trabajo en conjunto con uno de los propietarios de “El Nogal”, se logró relevar el siguiente activo necesario para la apertura de la nueva sucursal:

Tabla n° 3. Relevamiento de activo (local nuevo)

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Caja registradora	1	\$21.500	\$21.500
Aire acondicionado	1	\$18.570	\$18.570
TV	1	\$13.450	\$13.450
Computadora	1	\$16.500	\$16.500
Teléfonos	2	\$1.650	\$3.300
Bazar (bandejas, utensilios varios de cocina)	-	\$6.570	\$6.570
Muebles y útiles	5	\$3.590	\$17.950
Heladeras	3	\$21.500	\$64.500
Cartelería	1	\$30.000	\$30.000
Equipo de sonido	1	\$14.500	\$14.500
Estanterías	5	\$2.570	\$12.850
Dispenser (*)	-	\$-	\$-
.....			\$-
<b>Total</b>			<b>\$219.690</b>

Fuente: Elaboración Propia.

(\*) Va en consignación con el servicio de agua, es decir, que se abona el consumo de los bidones de agua.

Como puede observarse el local nuevo se constituirá con un activo de \$219.690 pesos.

### 3.7 Ubicación

La nueva sucursal estará ubicada en:

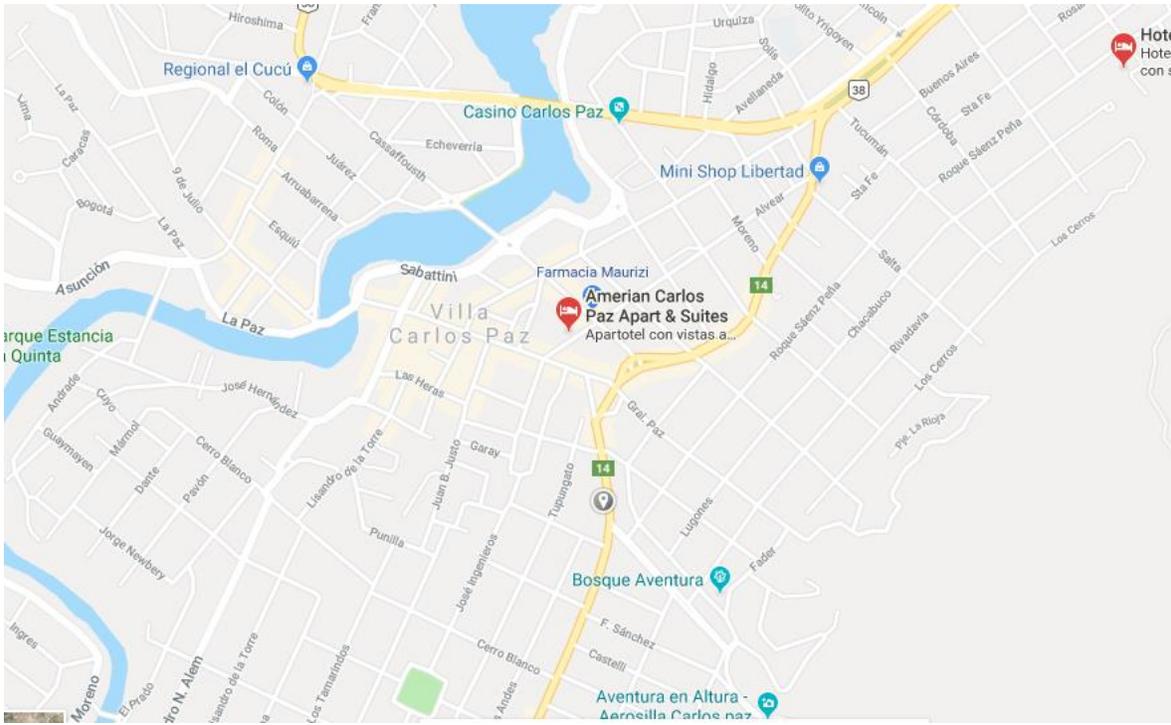


Figura nº 6. Geolocalización de la nueva sucursal.

Fuente: Google Maps, 2018.

La calle es Av. Ramón J. Cárcano, esta calle es una de las avenidas principales más importantes de la localidad de Villa Carlos Paz. Alrededor hay otros locales comerciales de comida, a pocas cuadras hay entidades bancarias y teatros, lo que hace más favorable la ubicación de la nueva sucursal.

El contrato de alquiler refleja un monto total de \$666.000 para el plazo de 36 meses, según informaron desde la organización. De este modo, se devenga un monto de alquiler mensual de \$18.500.

### 3.8 Costos Indirectos de Fabricación

#### 3.8.1 Servicios de luz, gas y agua

El costo del consumo de los servicios básico del establecimiento está realizado a partir de una estimación desde el área de producción, determinando los siguientes valores:

<b>Servicios</b>	<b>\$</b>
Luz	\$14.500
Gas	\$500
Agua	\$950
<b>Total</b>	<b>\$15.950</b>

Se desconoce el criterio para el cálculo pero es información provista desde la empresa. Al no disponer de facturas, se toman estos valores como referentes para la determinación del costo.

### **3.8.2 Packaging**

El packaging es la palabra de origen inglés que traducida significa embalaje y se utiliza para referirse al envoltorio con el cual se cubren los productos para entregar a los clientes.

Para los alfajores se utiliza un envoltorio especial para cada tipo de alfajor, además para entregarlos a los consumidores se utilizan cajas para 6 y para 12 unidades y bolsas de papel, de tres tamaños distintos. Para los chocolates se utilizan cajas de dos tamaños, para 6 y 12 unidades.

Los costos del “packaging” son los siguientes:

<b>Producto</b>	<b>Precio</b>
Alfajores individuales	\$2,50
Cajas x 6	\$12,90
Cajas x 12	\$14,50
Bolsas de Papel x unidad	\$1,90

### **3.8.3 Seguros**

Para la apertura de la nueva sucursal se requiere de los siguientes seguros:

<b>Tipo de Seguro</b>	<b>Costos mensual</b>
Responsabilidad Civil	\$6.500
Incendio	\$4.590
Robo	\$3.550
<b>Total</b>	<b>\$14.640</b>

El valor de estos servicios se corresponde con el presupuesto de cotización de la aseguradora Sancor Seguros para la apertura del nuevo local, según lo solicitó la organización.

#### **3.8.4 Servicio de Reparto**

Desde el área de producción informaron que una traffic realizará la distribución de los productos dos veces por semana a la ciudad de Villa Carlos Paz. El servicio es tercerizado y el costo mensual es de \$ 5.600.

### 3.9 Análisis del costo de mano de obra

“El Nogal” presenta la siguiente estructura organizacional:

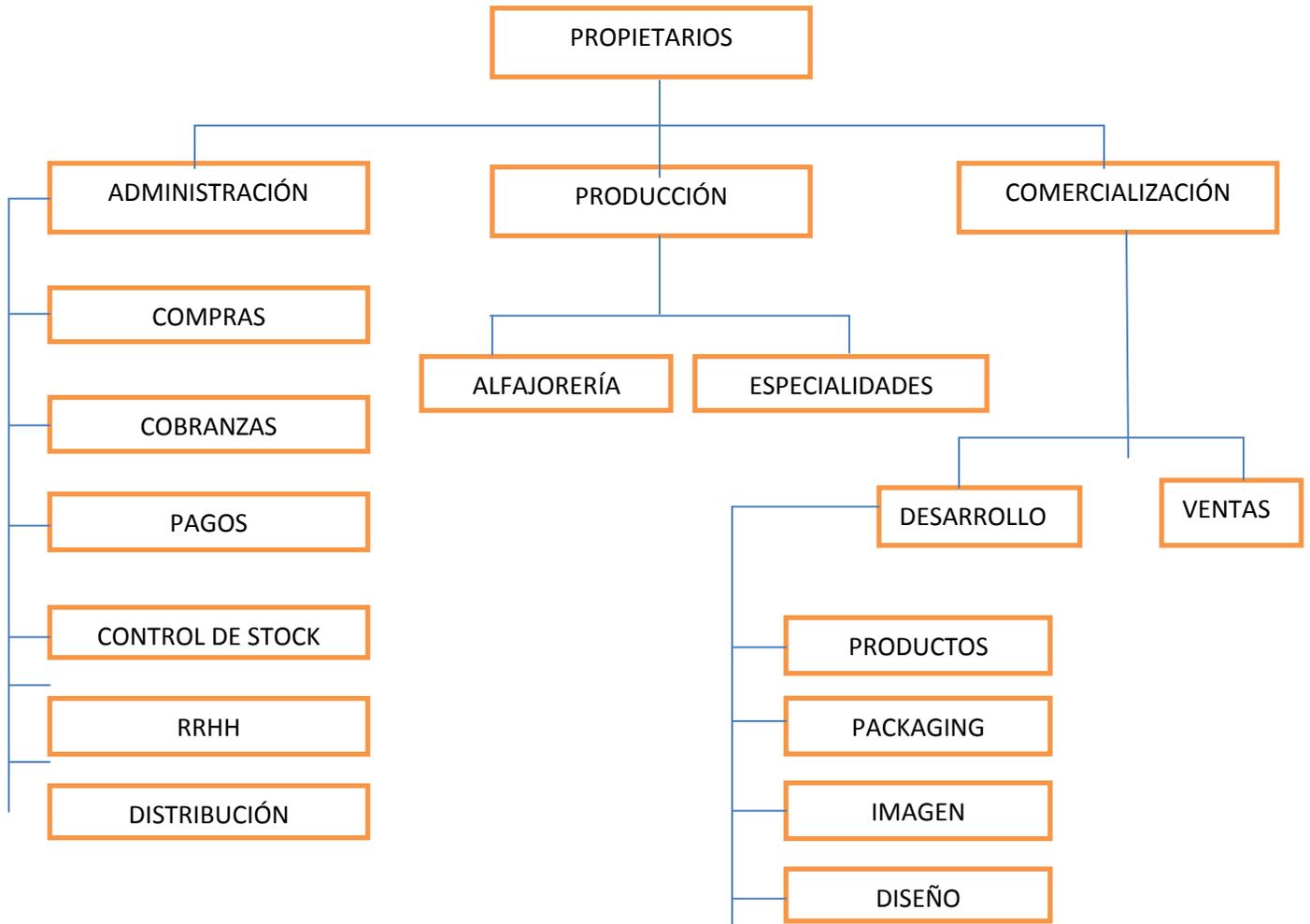


Gráfico n° 3. Estructura Organizacional de “El Nogal”

Fuente: El Nogal, 2018.

La empresa se divide en tres grandes áreas, Administración, Producción y Comercialización.

- Administración: se encarga de realizar compras, cobranzas, pagos y distribución. También lleva un control de stock de materia prima, productos en proceso y productos terminados. Además está cargo del Área recursos humanos.
- Producción: se divide en el Área de Alfajorería y Especialidades.

- Alfajorería se encarga de producir los Alfajores de la línea de productos.
- El Área Especialidades se encarga de la producción de los chocolates.

En total el Área de producción tiene una dotación de 37 colaboradores capacitados que llevan adelante el proceso de producción de la empresa. Entre ellos, se encuentran:

<b>Puesto</b>	<b>Nómina</b>
Maestro	3
Oficial	6
Ayudante	7
Dependientes y/o vendedores de primera	8
Dependientes y/o vendedores de segunda	9
Cajero/a	2
Peón de limpieza	2
Aprendiz	0
<b>Total</b>	<b>37</b>

Descripción de funciones por categoría según el C.C.T. 461/06:

a. MAESTRO: Tendrá a su cargo la elaboración y/o cocción de cualquiera de los productos mencionados en el artículo 5 del convenio, así como la supervisión del desarrollo de las tareas, siendo responsable del control de calidad de las piezas elaboradas.

Es quien tiene los conocimientos, trayectoria e idoneidad para la elaboración de todos los productos panificados.

b. OFICIAL: Es aquel que, sin tener los conocimientos e idoneidad del Oficial Maestro, colabora y ayuda al mismo, en la realización de las tareas de elaboración hasta producto terminado de todos los panificados y además está en condiciones de reemplazarlo en forma temporaria si fuere menester. Realiza todas las tareas que se requieren en las distintas etapas de elaboración de los productos hasta terminar los turnos.

c. **AYUDANTE:** Sus tareas son las de encender y controlar la temperatura del horno, acarrear materias primas (cuando se trate de bolsas de harina o cualquier otra materia prima pesada se utilizará un medio mecánico adecuado) colaborar en todo lo que requieran el oficial maestro y el oficial, quemar el horno, cepillar y arrollar tendillos. También debe estibar y dar en pala todos los productos que se elaboren y toda labor referida a la producción. Si el horno es automático, y si se le solicita, deberá colaborar con la cocción. A la finalización de sus tareas, ayudará en el orden y limpieza del sector de producción.

d. **DEPENDIENTES Y/O VENDEDORAS/ES DE PRIMERA:** Atiende al público, ordena y completa la exhibición de productos, pudiendo reemplazar al cajero en caso de necesidad.

**DEPENDIENTES Y/O VENDEDORAS/ES DE SEGUNDA:** Atiende al público, limpia vitrinas y vidrieras, cumple toda otra tarea, secundaria relacionada con la higiene general de la sección de comercialización y ventas.

e. **CAJERO/A:** Se limitará a su función específica de atención de la caja, y podrá colaborar en el resto de las funciones de categorías de comercialización y ventas. Cuando la actividad del establecimiento y la decisión del titular lo estipule, esta función podrá ejercerla el empleador o su esposa.

f. **PEÓN DE LIMPIEZA:** efectúa la limpieza del establecimiento, útiles de labor, latas, maquinarias, etc., o las tareas secundarias que el empleador o encargado le encomienden. No está afectado a la producción.

g. **APRENDIZ:** Es la persona que se incorpora al establecimiento a los fines de adquirir el conocimiento y la práctica necesaria para desempeñarse en cualquiera de las funciones descriptas. Tratándose de menores será de aplicación la normativa de fondo que rige la materia, con la salvedad que los menores desde los dieciséis (16) años y hasta los dieciocho (18) años no podrán realizar tareas nocturnas, de producción que demanden esfuerzo físico, ni permanecerán en lugares o ámbitos en los que corra riesgo su integridad física. A partir del año de antigüedad quedará incorporado obligatoriamente en la categoría de Ayudante como mínimo.

- Por último, Comercialización abarca el área de Ventas. Además se ocupa del posicionamiento estratégico de la empresa, de la investigación y desarrollo de nuevos productos, nuevos diseños, mejoras en el packaging y en la imagen.

Según la empresa, para la apertura de la nueva sucursal va a requerir:

<b>Puesto</b>	<b>Nómina</b>
Maestro	0
Oficial	0
Ayudante	0
Dependientes y/o vendedores de primera	6
Dependientes y/o vendedores de segunda	5
Cajero/a	2
Peón de limpieza	1
Aprendiz	0
<b>Total</b>	<b>14</b>

Tomando en cuenta el último acuerdo salarial homologado (ver Anexo III) la estructura del costo de mano de obra quedará determinada de la siguiente manera:

Tabla n° 4. Estructura de costo de mano de obra directa

Noviembre-Diciembre 2018										
Puesto	Nómina	Sueldo Básico	Presentismo	Puntualidad	Total Rem.	Aportes (*)	Contribuciones (**)	Viáticos	Total por colaborador	Total por nómina
Dependientes y/o vendedores de primera	6	\$ 12.519	\$ 1.053	\$ 702	\$ 14.274	\$ 2.783	\$ 4.996	\$ 2.808	\$ 24.861	\$ 149.168
Dependientes y/o vendedores de segunda	5	\$ 11.466	\$ 1.053	\$ 702	\$ 13.221	\$ 2.578	\$ 4.627	\$ 2.808	\$ 23.234	\$ 116.172
Cajero/a	2	\$ 12.870	\$ 1.053	\$ 702	\$ 14.625	\$ 2.852	\$ 5.119	\$ 2.808	\$ 25.404	\$ 50.807
Peón de limpieza	1	\$ 11.010	\$ 1.053	\$ 702	\$ 12.765	\$ 2.489	\$ 4.468	\$ 2.574	\$ 22.296	\$ 22.296
<b>Total</b>	<b>14</b>									\$ 338.443

Enero, 2019										
Puesto	Nómina	Sueldo Básico	Presentismo	Puntualidad	Total Rem.	Aportes (*)	Contribuciones (**)	Viáticos	Total por colaborador	Total por nómina
Dependientes y/o vendedores de primera	6	\$ 13.161	\$ 1.107	\$ 738	\$ 15.006	\$ 2.926	\$ 5.252	\$ 2.952	\$ 26.136	\$ 156.818
Dependientes y/o vendedores de segunda	5	\$ 12.054	\$ 1.107	\$ 738	\$ 13.899	\$ 2.710	\$ 4.865	\$ 2.952	\$ 24.426	\$ 122.130
Cajero/a	2	\$ 13.530	\$ 1.107	\$ 738	\$ 15.375	\$ 2.998	\$ 5.381	\$ 2.952	\$ 26.706	\$ 53.413
Peón de limpieza	1	\$ 11.574	\$ 1.107	\$ 738	\$ 13.419	\$ 2.617	\$ 4.697	\$ 2.706	\$ 23.438	\$ 23.438
<b>Total</b>	<b>14</b>									\$ 355.799

Fuente: Elaboración Propia.

(\*) El valor incluye los aportes de los trabajadores que representan el 19,5% porque tienen la cuota sindical del 2,5% de afiliación, según el Convenio Colectivo de Trabajo 461/06.

(\*\*) Las contribuciones patronales están conformadas por los valores según la tabla del Anexo IV y representan el 35% ya que la ART (Asociación de Riesgo del Trabajo) cotiza en un 3% para el empleador.

En resumen, el costo total que representa la mano de obra, tomando como base el sueldo neto del colaborador es del 543,5%, integrado por un 35% de contribuciones patronales y 19,5% de aportes de los trabajadores.

### 3.9.1 SAC segundo semestre 2018 y Previsión de SAC 2019

Tabla n° 5. Devengamiento SAC noviembre-diciembre 2018

<b>Sueldo Anual Complementario Noviembre-Diciembre 2018</b>				
<b>Puesto</b>	<b>Nómina</b>	<b>Total sueldo bruto</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Dependientes y/o vendedores de primera	6	\$149.167,98	\$12.430,67	\$24.861,33
Dependientes y/o vendedores de segunda	5	\$116.172,23	\$9.681,02	\$19.362,04
Cajero/a	2	\$50.807,25	\$4.233,94	\$8.467,88
Peón de limpieza	1	\$22.295,93	\$1.857,99	\$3.715,99
<b>Total</b>	<b>14</b>		<b>\$28.203,62</b>	<b>\$56.407,23</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla n° 6. Devengamiento 1° SAC 2019

<b>Devengamiento Primer Sueldo Anual Complementario 2019</b>								
<b>Puesto</b>	<b>Nómina</b>	<b>Total sueldo bruto</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Dependientes y/o vendedores de primera	6	\$156.817,62	\$13.068,14	\$26.136,27	\$39.204,41	\$ 52.272,54	\$ 65.340,68	\$ 78.408,81
Dependientes y/o vendedores de segunda	5	\$122.129,78	\$10.177,48	\$20.354,96	\$30.532,44	\$ 40.709,93	\$ 50.887,41	\$ 61.064,89
Cajero/a	2	\$ 53.412,75	\$ 4.451,06	\$ 8.902,13	\$13.353,19	\$ 17.804,25	\$ 22.255,31	\$ 26.706,38
Peón de limpieza	1	\$ 23.438,36	\$ 1.953,20	\$ 3.906,39	\$ 5.859,59	\$ 7.812,79	\$ 9.765,98	\$ 11.719,18
<b>Total</b>			<b>\$29.649,88</b>	<b>\$59.299,75</b>	<b>\$88.949,63</b>	<b>\$118.599,50</b>	<b>\$148.249,38</b>	<b>\$177.899,25</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.9.2 Previsión de Vacaciones

Devengamiento de Vacaciones (*)						
Puesto	Nómina	Total sueldo bruto	2018 - Noviembre - valor diario por colaborador	2018 - Noviembre - valor total por nómina	2018 - Diciembre - valor diario por colaborador	2018 - Diciembre - valor total por nómina
Dependientes y/o vendedores de primera	6	\$ 24.861	\$ 994,45	\$ 5.966,72	\$ 994,45	\$ 5.966,72
Dependientes y/o vendedores de segunda	5	\$ 23.234	\$ 929,38	\$ 4.646,89	\$ 929,38	\$ 4.646,89
Cajero/a	2	\$ 25.404	\$ 1.016,15	\$ 2.032,29	\$ 1.016,15	\$ 2.032,29
Peón de limpieza	1	\$ 22.296	\$ 891,84	\$ 891,84	\$ 891,84	\$ 891,84
Totales				\$ 13.537,74		\$ 13.537,74

Fuente: Elaboración Propia.

Devengamiento de Vacaciones (*)						
Puesto	Nómina	Total sueldo bruto	2019 - Enero - valor diario por colaborador	2019 - Enero - valor total por nómina	2019 - Febrero - valor diario por colaborador	2019 - Febrero - valor total por nómina
Dependientes y/o vendedores de primera	6	\$ 26.136	\$ 1.045,45	\$ 6.272,70	\$ 1.045,45	\$ 6.272,70
Dependientes y/o vendedores de segunda	5	\$ 24.426	\$ 977,04	\$ 4.885,19	\$ 977,04	\$ 4.885,19
Cajero/a	2	\$ 26.706	\$ 1.068,26	\$ 2.136,51	\$ 1.068,26	\$ 2.136,51
Peón de limpieza	1	\$ 23.438	\$ 937,53	\$ 937,53	\$ 937,53	\$ 937,53
Totales				\$ 14.231,94		\$ 14.231,94

Fuente: Elaboración Propia.

(\*) Las vacaciones fueron liquidadas respetando la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo, con el criterio de devengamiento de 1 día de vacación por cada 20 días hábiles trabajados.

### 3.10 Gastos Comerciales

La empresa por desarrollar su actividad en la localidad de Villa Carlos Paz, debe cumplir con la declaración y pago de las siguientes tasas e impuestos a nivel local, provincial y nacional respectivamente:

- **Comercio e Industria** a nivel local por desempeñar la actividad económica en la localidad de Villa Carlos Paz.

Este es una tasa que la empresa debe abonar sobre el monto neto total mensual de las ventas. De acuerdo a lo establecido en el Artículo 115° del Capítulo I del Título II del Libro Segundo de la Ordenanza N° 1408 T.O. 2005 y modificatorias, fijase en el **9%o (nueve por mil)** la alícuota general que se aplicará a todas las actividades, con excepción de las que tengan alícuotas especiales asignadas en el artículo 11 con más en cada caso, el adicional por promoción, difusión, incentivación o exhibición de la actividad gravada, dispuesto en los Artículos 15 y 16 de la presente Ordenanza, según corresponda. El código de la actividad que realiza El Nogal para la municipalidad de Villa Carlos Paz es el 31.400 que la encuadra en el porcentaje de 9%o.

- **Ingresos Brutos** (Rentas de la Provincia de Córdoba)

A partir del nuevo Nomenclador de Actividades Económicas del Sistema Federal de Recaudación (NAES) el código que le corresponde a El Nogal es el 107309 para elaboración de productos de confitería n.c.p.

Tabla n° 7. Código NAES Dirección General de Rentas

Código	Descripción	Incluye	Excluye
107309	Elaboración de productos de confitería n.c.p.	<p>La elaboración de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alfajores</li> <li>- alfeñiques</li> <li>- alimentos y pastas a base de maní</li> <li>- bombones de frutas y chocolates</li> <li>- candy de maní</li> <li>- caramelos</li> <li>- confites</li> <li>- garapiñadas</li> <li>- goma de mascar o chicle</li> <li>- mazapán</li> <li>- menta americana</li> <li>- nougat</li> <li>- pastillas</li> <li>- praliné</li> <li>- turrone</li> <li>- yemas acarameladas</li> </ul> <p>La conservación en azúcar de frutas, cortezas de frutas y otras partes de plantas: frutas brillantadas, glaseadas, etcétera.</p>	<p>La elaboración de confituras: dulces, mermeladas, jaleas, etcétera (103012). El tostado de maní (107999).</p>

Fuente: Dirección General de Rentas, 2018.

Las Alícuotas son las siguientes:

Código NAES	Descripción de la Actividad	Incluye	Excluye	Casuística	Alicuotas reducidas - Artículo 36 LIA Hasta \$9.000.000	Alicuotas reducidas - Artículo 37 LIA Hasta \$16.000.000	Alicuotas especiales - Artículo 20 LIA Hasta \$20.000.000	Alicuotas especiales - Artículo 15 LIA	Alicuota Agravada - Artículo 38 LIA Desde \$163.000.000	Tratamientos diferenciales - Artículo LIA	Concepto a Declarar en la DDJJ
107309	Elaboración de productos de confitería n.c.p.	La elaboración de: - alfajores - alfeñiques - alimentos y pastas a base de maní - bombones de frutas y chocolates - candy de maní - caramelos - confites - garapiñadas - goma de mascar o chicle - mazapán - menta americana - nougat - pastillas - praliné - turrone - yemas acarameladas La conservación en azúcar de frutas, cortezas de frutas y otras partes de plantas: frutas abrillantadas, glaseadas, etcétera.	La elaboración de confituras: dulces, mermeladas, jaleas, etcétera (103012). El tostado de maní (107999).	General, excepto las que se indican a continuación para este código	0,91%	-		1,30%	-		
				Régimen de Estabilidad Fiscal - Ley N° 10396 sus modificatorias y complementarias	0,35%	-		0,50%	-		Especial 3

Fuente: Dirección General de Rentas, 2018.

Esta alícuota se aplica por el beneficio establecido por la Ley Provincial n° 10396 que se amplía en el capítulo 4 del presente trabajo.

- **Impuesto al Valor Agregado (A nivel Nacional)**

A nivel nacional rigen a través de la Ley N° 23.349 (t.o. en 1997 y sus modificaciones) el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), tipificado como un impuesto de consumo directo, porque es un impuesto que se traslada al consumidor final.

El gravamen recae en todas las fases de los ciclos de producción y distribución e impone en forma generalizada a las prestaciones de servicios.

Y el hecho imponible por el cual recae sobre “El Nogal” es la venta de cosas muebles, incluidas las relacionadas con la actividad determinante de la condición de sujeto del impuesto.

La Alícuota que se aplica, por el tipo de actividad que realiza la empresa, es del 21%.

a) Base de cálculo del débito fiscal

Precio neto de la operación, incluido el de servicios prestados juntamente con la operación o con motivo de ella y contraprestaciones de financiación. No integran la base el IVA generado por la propia operación y los tributos internos que reconozcan como hecho imponible la misma operación.

b) b) Crédito fiscal

El crédito fiscal otorgado está conformado por el impuesto tributado a raíz de importaciones de cosas muebles y por el impuesto facturado por proveedores de bienes y servicios, en tanto los bienes importados o adquiridos y los servicios se vinculen con operaciones efectivamente gravadas, cualquiera sea la etapa de su aplicación, o se exporte.

c) c) Período fiscal

i) Norma general: mes calendario.

ii) Excepción: año calendario (optativo para quienes desarrollen determinadas actividades)

d) d) Régimen de liquidación y pago

El impuesto se liquida mediante declaración jurada mensual. La presentación de la declaración y el pago del impuesto que resulta de la misma, debe efectuarse durante el mes siguiente a aquél al que corresponde la declaración jurada. Existen regímenes de retención, percepción y pago a cuenta.

### **Crédito Fiscal en el IVA por las Contribuciones Patronales**

Por las Contribuciones Patronales efectivamente abonadas puede computarse, como crédito fiscal en el Impuesto al Valor Agregado, el monto resultante de aplicar sobre las remuneraciones sobre las cuales se calculan las mencionadas Contribuciones Patronales, un 5,05% según la identificación del siguiente gráfico:

Tabla n° 8. Porcentajes por zona geográfica

Córdoba - Cruz del Eje 5,05%
Córdoba - Sobremonte 7,60%
Córdoba - Río Seco 7,60%
Córdoba - Tulumba 7,60%
Córdoba - Minas 5,05%
Córdoba - Pocho 5,05%

**Córdoba - San Alberto 5,05% \***

Córdoba - San Javier 5,05%

Córdoba - Gran Córdoba 1,90%

Córdoba - Resto Córdoba 2,95%

Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016.

### 3.10.1 Otros gastos comerciales

Servicio de dispenser de agua: \$1.200 mensual.

Folletería (imprensa): \$650 por semana, mensual = \$2.925.

### 3.11 Gastos Administrativos

La función administrativa está centralizada en la casa central de la empresa, esto significa que la sucursal no tendrá un gasto adicional administrativo porque el gasto lo absorbe la sucursal principal.

### 3.12 Gastos Financieros

La nueva sucursal se abre a partir de una inversión propia de la empresa, desde los Resultados No Asignados de ejercicios anteriores, por decisión de sus propietarios, por lo que no se registran gastos financieros para la nueva sucursal.

### 3.13 Precio de los productos

Según se relevó de la organización, los precios que tienen definidos para ambas gama de productos son:

#### Alfajores:

- **Docena:** \$300
- **½ docena:** \$150
- **Unidad:** \$25

#### Chocolates:

- **Docena:** \$150
- **½ docena:** \$75
- **Unidad:** \$13

La nueva sucursal debe respetar y amoldar la estructura de sus costos a estos precios para obtener utilidades y aprovechar la rentabilidad de la inversión.

### 3.14 Estado de Costos

A partir del relevamiento y análisis de los costos para la nueva sucursal, la estructura de costos quedaría representada de la siguiente manera:

Tabla n° 9. Estado de Costos

Sucursal Villa Carlos Paz – “El Nogal”		
Estado de Costos		
01/12/2018 - 31/12/2018		
<b>Costos Directos</b>	<b>unidad de medida</b>	<b>valor</b>
<b>- Fijos</b>		
-	-	\$-
<b>- Variables</b>		
Materia Prima de alfajores	x unidad	\$5
Materia Prima de chocolate	x unidad	\$2,60
Packaging:		
Alfajores individuales	x unidad	\$2,50
Cajas x 6 (p/alfajores y chocolate)	x 6 unidades	\$12,90
Cajas x 12 (p/alfajores y chocolate)	x 12 unidades	\$14,50
<b>Mano de Obra Directa</b>		
<b>- Fijos</b>		
Total nómina	mensual	\$338.443,00
SAC segundo semestre	mensual	\$56.407,23

Previsión de Vacaciones	mensual	\$27.075,48
<b>- Variables</b>		
-	-	\$-
<b>Costos Indirectos de Fabricación (CIF)</b>		
<b>- Fijos</b>		
Alquiler	mensual	\$18.500,00
Servicios Básico (luz, gas, agua)	mensual	\$15.950,00
Seguros	mensual	\$14.640,00
Depreciación del activo (*)	mensual	\$1.830,75
Flete	mensual	\$5.600,00
<b>- Variables</b>		
-	-	\$-
<b>Gastos Comerciales</b>		
Comercio e industria (Mun. V.C.P.)	s/ el monto total bruto de vta. mensual	9%o
Ingresos Brutos (Rentas Cba.)	s/ el monto total bruto de vta. mensual	0,35%
IVA	s/ el monto total bruto de vta. mensual	21%
Otros Gastos comerciales	-	\$ 4.125

Fuente: Elaboración Propia.

El período de análisis es el mes de diciembre ya que representa el primer mes de mayor actividad para la organización. Según el Estado de Costos de la tabla n° 9, el costo total de venta queda conformado de la siguiente manera:

$$F_{(x)} = \text{total de costos fijos} + \text{total de los costos variables}_{/u} * \text{unidad}$$

Reemplazando la fórmula sería:

$$F_{(x)} = \$482.571,46 + \$17,819 * \text{unidad vendida}$$

**Nota aclaratoria:** como lo que se está realizando es determinar el punto de equilibrio para el desempeño de la nueva sucursal, en los costos variables tanto para alfajores como para los chocolates, se realizó una ponderación de los costos siendo: \$3,8 el de la materia prima de ambas gama de producción y \$9,96 para el packaging, más los gastos de comercialización calculados sobre el precio ponderado de venta.

### 3.15 Punto de Equilibrio

#### 3.15.1 Punto de equilibrio unidades

Aplicando la fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Vta./u} - (\text{Costos Var. Totales/u} + \text{Gastos Var. Total/u})}$$

Se reemplazan los valores:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\$ 482.571,46}{(\$19 - \$17,819)}$$

**Nota aclaratoria:** el precio de venta está ponderado.

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\$ 482.571,46}{\$1,181}$$

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = 408.612,58 \rightarrow 408.613 \text{ unid.}$$

En conclusión, 408.613 es la cantidad de unidades que la nueva sucursal debe vender para encontrarse en equilibrio, eso significa, que la cantidad de unidades producidas y vendidas son suficientes para cubrir los costos y gastos de la empresa, sin obtener beneficios.

### 3.15.2 Punto de equilibrio monetario

Aplicando la fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio monetario} = \text{Punto de equilibrio en unidades} * \text{Precio Vta./u}$$

Se reemplazan los valores:

$$\text{Punto de Equilibrio monetario} = 408.613 * \$ 19$$

$$\text{Punto de Equilibrio monetario} = \$ 7.763.647$$

En conclusión, en pesos el monto que la empresa debe facturar es de \$ 7.763.647 para encontrarse en equilibrio.

### 3.15.3 Punto de Cierre

Aplicando la fórmula:

$$\text{Punto de cierre} = \frac{\text{Costos F.Totales} + \text{Gastos F.Totales} - (\text{Depreciaciones} + \text{Previsiones})}{\text{Precio de Venta unitario} - \text{Costos Variables unit. Erogables}}$$

$$\text{Precio de Venta unitario} - \text{Costos Variables unit. Erogables}$$

Se reemplazan valores:

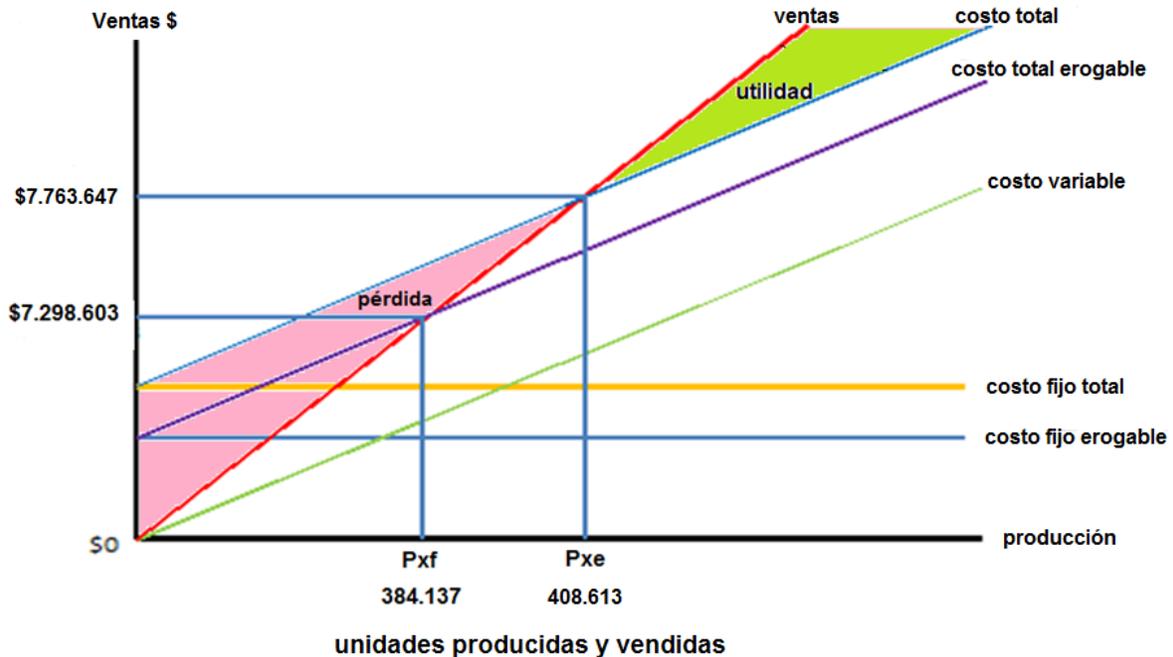
$$\text{Punto de cierre} = \frac{\$453.665,23}{\$ 1,181}$$

$$\text{Punto de cierre} = 384.137 \text{ unidades}$$

$$\text{Punto de cierre} = 384.137 \text{ unidades}$$

En conclusión, la empresa necesita producir y vender 384.137 unidades a un precio de \$19/u para no caer en cesación de pagos.

### 3.15.4 Representación gráfica



Fuente: Elaboración Propia.

El gráfico muestra el punto de equilibrio de la empresa donde el punto de corte de las rectas de “ventas” y “costos totales” se realiza en 408.613 unidades a un precio promedio de \$19. En el eje de “pesos” el monto sería igual a \$ 7.763.647.-

### 3.16 Cierre del capítulo

Para finalizar, se puede establecer que la actividad de turismo es un indicador útil y objetivo para medir la demanda en la venta de alfajores y chocolates artesanales. Como puede observarse, según los informes del INDEC, hay un crecimiento en el índice de ocupación hotelera de la localidad de Villa Carlos Paz, lo cual proyecta un mercado positivo para la instalación de la nueva sucursal de “El Nogal”.

Por otro lado, los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero y julio son los que mayor ocupación hotelera registran. Esto es importante para administrar el requerimiento y necesidad de personal, para la determinación de objetivos, para los planes de marketing, entre otros.

La nueva sucursal dispondrá de un total de activo de \$219.690 que utilizará para llevar adelante el desarrollo comercial. El administrador y/o responsable debe optimizar y lograr que el rendimiento del activo sea eficiente para que el costo marginal sea el mejor.

Uno de los principales costos que tendrá, es el de mano de obra, en total se requiere de 14 colaboradores que estarán bajo el convenio colectivo de trabajo 461/06.

El estado de costos que se elaboró permite determina el punto de equilibrio que, a su vez, sirve para cuantificar los objetivos financieros en el corto plazo.

Por último, la empresa abrirá su primera sucursal en la localidad de Villa Carlos Paz, por lo cual, a continuación se realizará una descripción de las implicancias contables, impositivas y administrativas que conlleva esto.

# CAPÍTULO 4

## Análisis contable, impositivo y administrativo

### 4.1 Marco contable – Impositivo y Administrativo

#### 4.1.1 A nivel Nacional

Dentro de las últimas modificaciones, se encuentran la reforma tributaria del año 2017 a través de la cual se sancionó la Ley 27.264 para las PyMEs. Formalmente bautizada Programa de Recuperación Productiva, la Ley 27.264, fue sancionada a mitad de julio de 2016 por las dos cámaras legislativas, cuya vigencia se previó para el año 2017 y posteriores.

Entre las diversas facilidades contempladas en la nueva legislación, destinadas a generar las condiciones que posibiliten a un amplio sector de la economía nacional –ya que en cantidad representan más del 90% de las empresas del país, y en generación de fuentes de trabajo poco más de un tercio del total-, se destacan los siguientes beneficios impositivos:

<b>Objetivos específicos de los Beneficios</b>	<b>Beneficios</b>
Alivio Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminación del impuesto a las ganancias mínima presunta.</li> <li>• Compensación del impuesto a los créditos y débitos.</li> <li>• Diferimiento del pago del impuesto al valor agregado.</li> </ul>
Fomento a las Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desgravación del impuesto a las ganancias.</li> <li>• Devolución del I.V.A. de las inversiones.</li> </ul>
Menos Retención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del umbral de retención del I.V.A.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados de no retención de I.V.A. automático</li> </ul>
Más Créditos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de Créditos de Inversión Productiva</li> <li>• Primer Crédito PyME</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia a partir de la ley 27.264.

Para acceder a los presentes beneficios, las PyMEs deben registrarse como tal en la página oficial del Ministerio de Producción de la Nación.

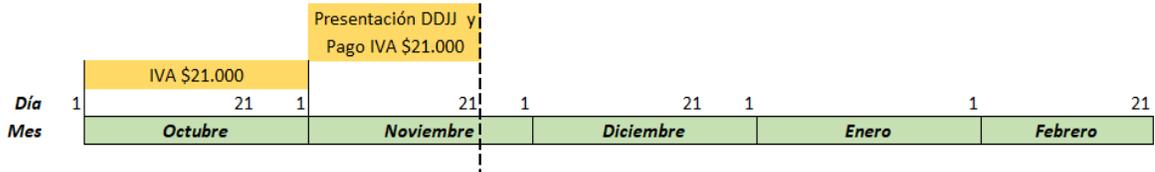
Esta serie de beneficios representan una oportunidad del mercado para el desarrollo y crecimiento de “El Nogal”, por ejemplo: el diferimiento del pago del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) tendría un impacto de la siguiente manera:

Ejemplo de Caso práctico:

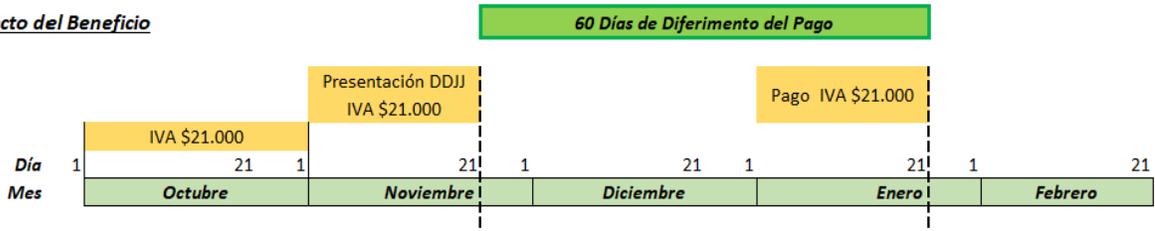
Si una Pyme facturó \$140.000 en octubre y otros \$21.000 en concepto de IVA, ese monto recién deberá rendirlo ante la AFIP el 21 de enero, cuando previamente debía hacerlo el 21 de noviembre. Es decir que tendrá 60 días adicionales, ya que no tendrá que hacer dicha rendición al mes siguiente de la facturación.

Gráfico n° 3. Impacto del beneficio del diferimiento del pago de I.V.A.

**Situación Anterior**



**Efecto del Beneficio**



Fuente: Elaboración Propia.

La facturación de IVA de noviembre deberá rendirse en febrero de 2017 y así sucesivamente a medida que avancen los meses.

Uno de los problemas que históricamente aquejan a las empresas más chicas es que les cuesta mucho adelantar el impuesto, sobre todo en escenarios como los actuales de alta inflación y caída de la actividad. Esto se debe a que las grandes empresas optan por "financiarse" con sus proveedores y dilatan los pagos de las facturas. Mientras que los pequeños y medianos contribuyentes, tiene que afrontar una carga impositiva excesiva para sostener en el corto y mediano plazo.

Por otra parte, otro de los beneficios que se podría aplicar a "El Nogal" es "la devolución del I.V.A. de las inversiones":

Está establecido en el artículo 27 de la ley y consiste en un Bono de Crédito Fiscal para el pago de impuestos. El cual al momento de la solicitud, debe integrar el Saldo técnico a favor de la DDJJ de IVA.

Se podrá utilizar para la cancelación de tributos impositivos y aduaneros, y su plazo de duración es 10 años. El monto solicitado de Bono de Crédito Fiscal deberá descontarse del saldo técnico a favor de la DDJJ de IVA del último período fiscal presentado al momento de la solicitud, en el campo "Ley N° 27.264 – Régimen de fomento de inversiones para MiPyMEs".

En caso de que el Bono aprobado sea menor al solicitado, se podrá realizar el ajuste, por el crédito fiscal descontado en exceso, mediante restitución del débito fiscal.

Pero no podrá ser utilizado para la cancelación de gravámenes con destino exclusivo al financiamiento de fondos con afectación específica.

Tampoco podrá utilizarse el bono referido, para cancelar deudas anteriores a la efectiva incorporación del beneficiario al régimen de la presente ley y, en ningún caso, eventuales saldos a su favor darán lugar a reintegros o devoluciones por parte del Estado nacional.

Beneficios para las **inversiones productivas** realizadas entre el 1° de julio de 2016 al 31 de diciembre de 2018.

<b>Inversiones Productivas</b>	
Bienes de capital tangibles amortizables en el Impuesto a las Ganancias (excluidos los automóviles)	Obras de Infraestructura, no incluye la compra de inmuebles

#### **4.1.2 A nivel Provincial**

##### **A nivel Provincial desde la Dirección General de Rentas de Córdoba**

##### **Ingresos Brutos (Prov. De Córdoba)**

La Legislatura de la Provincia de Córdoba, por ley 10.396 se adhiere al Régimen de Estabilidad Fiscal previsto en artículo 16 de Ley Nacional N° 27264, para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Este artículo establece lo siguiente:

“ARTÍCULO 16. — Estabilidad fiscal. Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas gozarán de estabilidad fiscal durante el plazo de vigencia entre el 1° de julio de 2016 y el 31 de diciembre de 2018, ambas fechas inclusive..

Alcanza a todos los tributos, entendiéndose por tales los impuestos directos, tasas y contribuciones impositivas, que tengan como sujetos pasivos a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas no podrán ver incrementada su carga tributaria total, considerada en forma separada en cada jurisdicción determinada, en los ámbitos nacional, provinciales y municipales, siempre y cuando las provincias adhieran al presente Título, a través del dictado de una ley en la cual deberán invitar expresamente a las municipalidades de sus respectivas jurisdicciones a dictar las normas legales pertinentes en igual sentido.” (Ley 27.264, 2016)

Por otro lado, a través de la Resolución General 12/2017, la Comisión Arbitral resolvió sustituir los Anexos I, II y III de la Resolución General 7/2017, que aprobó el Nuevo Nomenclador de Actividades Económicas del Sistema Federal de Recaudación en junio de este año para reemplazar al actual “CUACM - Código Único de Actividades del Convenio Multilateral”. Esto es lo que determina el código de la actividad que realiza la empresa y la alícuota que debe aplicar.

Los nuevos Anexos surgen de la revisión integral del NAES y de la necesidad de subsanar referencias, descripciones de los códigos que incluye y/o excluye, como así también de los ajustes en algunas de las equivalencias previstas en los Anexos II y III de la Resolución General 7/2017.

#### **4.1.3 A nivel Municipal**

Como se estableció en el capítulo anterior “El Nogal” debe abonar una tasa denominada comercio e industria por desempeñar la actividad económica en la localidad de Villa Carlos Paz.

Este es una tasa que la empresa debe abonar sobre el monto neto total mensual de las ventas. De acuerdo a lo establecido en el Artículo 115° del Capítulo I del Título II del Libro Segundo de la Ordenanza N° 1408 T.O. 2005 y modificatorias, fijase en el 9%o (nueve por mil) la alícuota general que se aplicará a todas las actividades, con excepción de las que tengan alícuotas especiales asignadas en el artículo 11 con más en cada caso, el adicional por promoción, difusión, incentivación o exhibición de la actividad gravada, dispuesto en los Artículos 15 y 16 de la presente Ordenanza, según corresponda. El código

de la actividad que realiza “El Nogal” para la municipalidad de Villa Carlos Paz es el 31.400 que la encuadra en el porcentaje de 9%o.

A su vez, esto significa que por cada \$1.000 de ventas brutas declaradas, la empresa debería abonar \$9 pesos.

Por ejemplo: declarando ventas brutas por \$20.000 la empresa debería abonar una tasa de \$180 y por declarar ventas brutas por \$350.000 debería abonar \$3.150.

A su vez,

### **TITULO XIII**

#### **CONTRIBUCIONES CON AFECTACION ESPECÍFICA**

Artículo 72.- A los fines de la aplicación de los artículos 235° al 239° de la Ordenanza 1408 - Ordenanza General Impositiva (T.O. 2005 y sus modificatorias), fíjense las siguientes alícuotas:

- 1.- Contribución para Expropiaciones Faldeo Montañoso, el 2,5 % (dos con cincuenta por ciento) en concepto de lo que se abone por tasas y/o contribuciones de acuerdo a lo establecido por los Art. 235° b) y 239° de la citada norma legal.
- 2.- Contribución para Seguridad, con destino a la dependencia que tenga a su cargo tales funciones, el 2,00% (dos por ciento) en concepto de lo que se abone por tasas y/o contribuciones de acuerdo a lo establecido por los Art. 236° a) y 239° de la citada norma legal.
- 3.- Contribución para Apoyo a Bomberos, con destino a la dependencia que tenga a su cargo tales funciones, el 0,75% (cero con setenta y cinco por ciento) en concepto de lo que se abone por tasas y/o contribuciones de acuerdo a lo establecido por los Art. 236° b) y 239° de la citada norma legal.
- 4.- Contribución para Obras Públicas y Desarrollo Local y Regional, con destino a la dependencia que tenga a su cargo tales funciones, el 10% (diez por ciento) en concepto de lo que se abone por tasas y/o contribuciones de acuerdo a lo establecido por los Art. 237° a) y 239° de la citada norma legal.
- 5.- Contribución para Obras de Gas, con destino a la dependencia que tenga a su cargo tales funciones, el 8% (ocho por ciento) en concepto de lo que se abone por tasas y/o

contribuciones de acuerdo a lo establecido por los Art. 237° b) y 239° de la citada norma legal.

6.- Contribución para Infraestructura Deportiva, con destino a la dependencia que tenga a su cargo tales funciones, el 0,75% (cero con setenta y cinco por ciento) en concepto de lo que se abone por tasas y/o contribuciones de acuerdo a lo establecido por los Art. 237° c) y 239° de la citada norma legal.

7.- Contribución para Promoción Turística, con destino a la dependencia que tenga a su cargo tales funciones, el 4% (cuatro por ciento) en concepto de lo que se abone por tasas y/o contribuciones de acuerdo a lo establecido por los Art. 238° a) y 239° de la citada norma legal.

8.- Contribución para Promoción, Desarrollo, Sustentabilidad e Infraestructura Turística, con destino a la dependencia que tenga a su cargo tales funciones, el 6% (seis por ciento) en concepto de lo que se abone por tasas y/o contribuciones de acuerdo a lo establecido por los Art. Art. 238° b) y 239° de la citada norma legal.

#### 4.2 Indicadores de gestión

Con el objetivo de medir, evaluar y controlar el desempeño del nuevo local comercial de la organización, se prevee la implementación de los siguientes indicadores:

Indicador	Significado	Fórmula	Parametrización e Interpretación
Ventas Brutas Mensuales	Representaría el monto total brutos de ventas mensuales que realiza el local comercial.	$V = \text{sumatoria diaria de las ventas}$	Para los primeros meses de actividad de la sucursal se esperaría que el negocio alcance a cubrir los costos, obteniendo utilidad igual a cero.
Rendimiento del activo	Mediría el rendimiento del activo total del local comercial en relación a las ventas brutas mensuales.	$RA = \frac{\text{Ventas Mensuales Brutas}}{\text{Activo total del local}}$	El valor esperado debe estar por encima de 1 (uno) para que las ventas rindan un valor monetario por arriba del valor del activo.

Rendimiento del costo de mano de obra	Mediría el rendimiento del personal del local comercial en relación a las ventas brutas mensuales.	$RMO = \frac{(\text{Costo mensual} + \text{previsión de SAC} + \text{previsión de vacación})}{\text{Venta mensual bruta}}$	El valor esperado debe estar lo más cerca de 0 posible para indicar que el rendimiento del costo de mano de obra del local está siendo más eficiente.
Línea de producto	Mediría el rendimiento de cada línea de producto sobre las ventas brutas mensuales.	$LP = \frac{\text{Ventas brutas totales mensuales de una línea de producto}}{\text{Total de las ventas brutas mensuales}}$	<p>Este indicador determina el aporte que realiza cada línea de producto de la empresa sobre el valor de las ventas brutas totales mensuales, logrando identificar cual es la línea que mayor rendimiento ofrece para la organización.</p> <p>Es por esto que no tiene un valor determinado, cada línea de producto realiza un aporte individual al total de las ventas mensuales.</p>
Obligación de Pago	Mide el monto total de las obligaciones de pago en el corto plazo que el local debe cumplir en relación a las disponibilidades	$OP = \frac{\text{Total de obligaciones de pago corto plazo}}{\text{Disponibilidades}}$	Los valores deben estar lo más cerca de 0 posible para indicar que la empresa tiene las disponibilidades suficientes para cumplir con las obligaciones de pago en el corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia.

Esta herramienta de gestión estratégica le serviría a la organización para disponer de información oportuna, clara y objetiva para la toma de decisiones. En un contexto dinámico y competitivo de mercado, es importante prever las situaciones desfavorables a tiempo.

La función de los indicadores en general es medir y evaluar en forma periódica, según las necesidades de la empresa, el rendimiento sobre una actividad, proceso, área, departamento, unidad de negocio y/o sobre el desempeño organizacional en forma global.

### **4.3 Cierre del capítulo**

El objetivo de este capítulo fue describir las principales obligaciones impositivas que tienen un mayor impacto para “El Nogal” por su nuevo alcance en el mercado local en Villa Carlos Paz. Debido a que la empresa desempeñará su actividad económica en una nueva localidad es importante conocer los nuevos alcances de sus obligaciones para dar un cumplimiento oportuno como organización.

Como cierre del presente capítulo se puede establecer que la reforma tributaria del gobierno nacional de Argentina a través de la ley 27.264 favorece el crecimiento económico y estructural de “El Nogal”. Esta ley representa un alivio fiscal que promueve la inversión y el desarrollo económico.

Los indicadores representan una herramienta de control que ayudará a la empresa a medir el desempeño a corto plazo del nuevo local, las principales variables que se seleccionaron son: las ventas, el rendimiento del activo, rendimiento del costo de mano de obra, línea de producción y el cumplimiento de las obligaciones de pago.

## Conclusión final

A partir del desarrollo del presente trabajo final de grado, se logró establecer que las siguientes oportunidades de mercado: Ley 27.264 del año 2017 y el crecimiento interanual que presenta la actividad turística y hotelera de la localidad de Villa Carlos Paz en la Provincia de Córdoba, favorecen la apertura y crecimiento organizacional de “El Nogal”.

El nuevo local comercial de la empresa tendrá un costo total determinado por la siguiente fórmula:  $F_{(x)} = \$482.571,46 + \$17,819 * \text{unidad vendida}$ . El punto de equilibrio físico será de 408.613 unidades y el punto de equilibrio monetario será de \$ 7.763.647. Sobre este escenario los Propietarios y Gerentes de la empresa pueden determinar los objetivos en el corto y mediano plazo.

“El Nogal” es una organización privada con fines de lucro, cuyos fondos propietarios son nacionales. La actividad de la organización está encuadrada en el Convenio Colectivo de Trabajo n° 461/06 que determina el costo laboral de la mano de obra.

El objetivo del marco impositivo le serviría a la organización como un resumen general de los lineamientos impositivos principales, que derivan del desarrollo de su actividad y por la expansión y crecimiento del negocio. En el aspecto contable, los beneficios descriptos al principio del capítulo, representan una modificación en la registración contable de algunos conceptos, por ejemplo: la declaración del I.V.A. que debe realizarse mensual, y la obligación de pago diferida a 90 días.

Por último, se propusieron los siguientes indicadores de gestión: ventas brutas mensuales, rendimiento del activo, rendimiento del costo de mano de obra, línea de

producción y obligaciones de pago, para realizar un seguimiento, medición y evaluación sobre el desempeño del nuevo local de la empresa.

Los indicadores son una herramienta útil, dinámica y flexible que se adapta a las necesidades de control de la organización. Puede incorporarse nuevos indicadores, eliminarse indicadores que ya no sirvan y actualizarse valores de parametrización. También ofrece información oportuna, clara y objetiva para la toma de decisiones.

En síntesis, se puede evaluar como oportuno, favorable y objetivo el desarrollo del presente trabajo final de grado para “El Nogal”, sobre su objetivo de crecimiento organizacional, a partir de la expansión del mercado.

## Bibliografía

### Libros

- Cuevas, C. F. (2010). *Contabilidad de Costos*. Tercera edición. Páginas 16- 29.  
Colombia, Bogotá.
- Fowler Newton, E. (2003). *Contabilidad Básica*. Editorial La Ley. Buenos Aires.
- Fowler Newton, E. (2010). *Contabilidad superior*. Sexta edición. Editorial: La Ley.
- Gómez, O. (2005). *Contabilidad de Costos*. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill.  
Colombia, Bogotá.
- Hansen, D. y Mowen, M. (2007). *Administración de Costos, contabilidad y control*.  
Quinta Edición. Editorial, Cengage Learning. España.
- Hargadon, B., Hargadon, B. Jr. y Munera, A. (2005). *Contabilidad de costos*. Bogotá:  
Norma 2a Ed.
- Horngre, C., Datar, S. y Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*.  
Decimocuarta edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Lemus, W. Jiménez. (2010). *Contabilidad de costos*. Editorial, Fundación San Mateo  
Educación Superior. Bogotá D.C., Colombia.
- Thompson, A. R. y Strickland, A. J. (2004). “*Administración Estratégica: textos y  
casos*”. 13ª. Ed. McGraw Hill. México.
- Yuni, J. y Urbano C. (2005). *Técnicas para Investigar. Recursos metodológicos para la  
preparación de proyectos de investigación*. Vol. 2. Segunda Edición. Editorial  
Brujas. Córdoba. Argentina.

### Guías de estudio

- Barrionuevo, S. (2008). *Administración I*. Guía de Estudio Centro Regional  
Universitario – Córdoba. Editorial: BR Copias. Córdoba, Argentina.
- Sans, R. E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación social*. Guía de Estudio Centro  
Regional Universitario – Córdoba. Reimpreso 2010. Editorial: La Familia.  
Córdoba, Argentina.

Traballini, H. (2004). “*Sistemas Contables III*”. Unidad I. Guía de Estudio Centro Regional Universitario – Córdoba. I.U.A. Reimpresión 2010. Copicentro II. Córdoba, Argentina.

### **Soporte Digital**

García, I. y Barrale, S. (2012). Trabajo Final. Eje 1 - Unidad N°1: Planteamiento de la situación problema. Centro Regional Universitario – Córdoba. [En línea].

Recuperado de:

[http://aula.iua.edu.ar/programas.cgi?wAccion=alumno\\_unidad&wid\\_unidad=62512&id\\_curso=3273&wid\\_usuario=33893227&back\\_to=alumno\\_curso](http://aula.iua.edu.ar/programas.cgi?wAccion=alumno_unidad&wid_unidad=62512&id_curso=3273&wid_usuario=33893227&back_to=alumno_curso), [10/02/2018].

Liñán, E. C. (2016). Qué son los tributos y tipos: impuestos, contribuciones y tasas. Banco Frances. [En línea]. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/los-distintos-tipos-de-tributos-impuestos-contribuciones-y-tasas/>, [01/05/2018].

Pérez Jaramillo, C. M. (s/f). Los indicadores de gestión. Soporte y Compañía LTDA. [En línea]. Recuperado de:

<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>, [02/05/2018].

Ministerio de Producción. (2018). Registrarse como PyME. Ministerio de Producción Presidencia de la Nación. [En línea]. Recuperado de:

<https://www.produccion.gob.ar/pymes>, [03/05/2018].

Banco Mundial. (2018). Argentina: panorama general. [En línea]. Recuperado de:

<http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>, [25/06/2018].

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). Sección Economía, Turismo, Ocupación Hotelera. [En línea]. Recuperado de:

[https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=1&id\\_tema\\_3=36](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=1&id_tema_3=36) [02/07/2018]

Organización Mundial del Turismo. (s/f). Entender el turismo: glosario básico. [En línea].

Recuperado de: <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico> [02/07/2018]

Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas. (2016). Tributos vigentes en la República

Argentina a nivel nacional. [En línea]. Recuperado de:

[http://www.mecon.gov.ar/sip/dniaf/tributos\\_vigentes.pdf](http://www.mecon.gov.ar/sip/dniaf/tributos_vigentes.pdf), 21/07/2018.

# Anexos

**Anexo I: Planilla de relevamiento de costos**

Grilla de Observación		
<i>Empresa:</i>		
<i>Sucursal:</i>		
<i>Objetivo:</i>		Clasificación e identificación de costos
<i>Fecha:</i>		
Dimensiones observadas		Detalle y/o descripción
Directos	Costos Fijos	
	Costos Variables	
Indirectos	Costos Fijos	
	Costos Variables	
Gastos	Comerciales	
	Administrativos	
	Financieros	

### Planilla de relevamiento de Activo

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Caja registradora			
Aire acondicionado			
TV			
Computadora			
Teléfonos			
Bazar (bandejas, utensillos varios de cocina)			
Muebles y útiles			
Heladeras			
Cartelería			
Equipo de sonido			
Estanterías			
Dispenser			
.....			
<b>Total</b>			

## **Anexo II: Entrevista semi-estructurada**

Fecha:

### **Cuestionario:**

#### **1. ¿Qué gama de productos tiene y que línea de productos?**

La gama y línea de productos que dispone El Nogal es el siguiente:

Alfajores:

- - chocolate y frambuesa.
- - chocolate y frutilla.
- - chocolate y naranja.
- - hojaldre.
- - hojaldre bañado en chocolate.
- - tradicional de chocolate.
- - tradicional de higo.
- - tradicional de leche.
- - tradicional de membrillo.

Chocolates:

- Almendra
- Almendra blanco y negro.
- Blanco y negro.
- Chocolate semi amargo con pasas de uva.
- Chocolate semi amargo de naranja.
- Mantecol.
- Trufa de coco.

- Trufa de pasas de uva.
- Trufa de nuez.

## **2. ¿Cuál es el precio de venta de cada gama de productos?**

### **Alfajores:**

- **Docena:** \$300
- **½ docena:** \$150
- **Unidad:** \$25

### **Chocolates:**

- **Docena:** \$150
- **½ docena:** \$75
- **Unidad:** \$13

## **3. ¿Qué tipo de local tiene previsto instalar la empresa: de producción y comercialización, sólo producción o sólo comercialización?**

En un principio el objetivo es abrir un local comercial que sólo se dedique a la comercialización de los productos. La planta fabril seguirá siendo la que está ubicada en Mina Clavero.

Se contratará un servicio tercerizado que realizará las entregas dos veces por semanas en el local de Villa Carlos Paz.

## **4. ¿Dónde tiene previsto la organización instalar el local?**

Sobre la Av. Ramón J. Cárcano.

## **5. ¿Cuál es el precio que la empresa está dispuesta a pagar por el alquiler del establecimiento?**

El contrato que ya casi tenemos listo es por \$666.000 por 36 meses.

## **6. ¿Qué convenio colectivo utilizan para liquidar los sueldos de los colaboradores?**

La empresa liquida sueldos en base al C.C.T 461/06 del sindicato de panaderos.

### **7. ¿Cómo es el packaging que utilizan para entregar los productos al cliente?**

Para los alfajores se utiliza un envoltorio especial para cada tipo de alfajor, además para entregarlos a los consumidores se utilizan cajas para 6 y para 12 unidades y bolsas papel de tres tamaños distintos.

Para los chocolates se utilizan cajas de dos tamaños, para 6 y 12 unidades.

### **Anexo III: Acuerdo Salarial Homologado 2018**

#### Anexo IV: Tabla de Aportes y Contribuciones – Seguridad Social

<b>Tabla de Aportes y Contribuciones - Seguridad Social</b>		
<b>Contribuciones</b>	<b>Empleador</b>	<b>Trabajador</b>
Jubilación	16%	11%
PAMI	2%	3%
Obra Social	5%	3%
Asignaciones familiares	7,5%	-
Fondo Nacional de Empleo	1,5%	-
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	-
ART	(lo que cotice la ART)	-

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Gobierno de la República Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario#aportes>, 28/07/2018