



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Carrera:

Contador Público - Licenciatura en Administración

Proyecto de Grado

“90GRADOS AMOBLAMIENTOS”

Autores: Castelli Juan José
Navarrete Fernando Andrés

Docente Tutor: Lic. Rossana Malaman



“DEDICATORIA”

-2015-



Me gustaría dedicar esta Trabajo Final de Grado a toda mi familia.

Para mis padres Roberto y Raquel, por su comprensión y ayuda en momentos malos y buenos. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Para mi esposa María Eugenia, a ella especialmente le dedico esta Tesis. Por su paciencia, por su comprensión, por su empeño, por su fuerza, por su amor, por ser tal y como es,... porque la amo. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. Realmente ella me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permita dar el máximo de mí. Nunca le podré estar suficientemente agradecido.

Para mis hijos, Santiago y Francisco. Sus llegadas a este mundo han coincidido con el final de mi carrera. Ellos son lo mejor que nunca me ha pasado, y me han dado la fuerza necesaria para terminar el trabajo. Son, sin dudas, mis referencias para el presente y para el futuro.

A todos ellos, muchas gracias de todo corazón.

Juan José Castelli



A mi mujer Débora,

Por tantos años de comprensión, compañía, amor y apoyo incondicional en este camino universitario. Pilar de mi vida, que día tras día me alienta para llegar al final de esta carrera que ha significado tanto sacrificio.

A mi hija Isabela.

El ser que me llena el alma día a día y que me pone el mayor desafío, aprender y ser un buen padre.

A mis hermanos Marisa, Ivana y Cesar,

Y a través de ellos a cada una de sus familias. Ellos son los cimientos en mi vida. Me inculcaron mis valores, principios, el significado de familia y están en todo momento.

A mis suegros Juan José y Delicia,

Que he adoptado como mis padres. Ellos están detrás de cada decisión o momento que vivo de manera incondicional.

A mis amigos,

Por todos los momentos maravillosos que vivimos.

Por ultimo quiero dedicar de una manera muy especial a mi Madre que desde muy chico ya no está entre nosotros. Fuiste y serás una persona maravillosa a la cual le debo mi esencia. Se que estarías muy orgullosa. Serias la primera en estar a mi lado en estos momentos.

Fernando A. Navarrete



“AGRADECIMIENTOS”



A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

Igualmente a mi tutora, la profesora Rossana Malaman, quien me ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea partícipe en el mejoramiento.

A mi hermana Gabriela y a mi suegra, Cristina, por toda su ayuda no solo con sus conocimientos si no también con su cariño y aliento para seguir adelante.

Y especialmente quisiera agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo y el apoyo brindado por ellos en mis estudios, que de lo contrario no hubiese sido posible.

Juan José Castelli



Quiero agradecer a todos los que formaron parte de mi carrera universitaria. Al Instituto Universitario Aeronáutico, a los profesores de cada una de las materias cursadas. A la profesora Rosana Malaman quien me acompañó en este trabajo con mucha predisposición, aconsejando y guiando ante cada consulta. Gracias a todos aquellos que va alegrar este logro personal.

Fernando A. Navarrete



“90GRADOS AMOBLAMIENTOS”

-2015-



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	5
TITULO "90Grados Amoblamientos"	8
RESUMEN	13
INTRODUCCION	15
CAPITULO 1: LA ORGANIZACIÓN	17
1.1 Historia	18
1.1.1 Factores Externos	20
1.1.2 Factores Internos	20
1.2 Organigrama	22
1.2.1 Gerencia General	22
1.2.2 Gerencia de Administración y Control	22
1.2.3 Gerencia de Producción	23
1.2.4 Gerencia Comercial	24
1.2.5 Gerencia de Investigación y Desarrollo	24
1.3 Desarrollo del Proceso	25
1.3.1 Servicio preventa	25
1.3.2 Diseño	26
1.3.3 Presupuesto	27
1.3.4 Aprobación del Cliente	29
1.3.5 Abastecimiento	29
1.3.6 Producción u Operaciones	30
1.3.7 Cantos	31
1.3.8 Unión de Partes y Piezas (Ensamble)	32
1.3.9 Colocación de accesorios	32
1.3.10 Calidad	33
1.3.11 Herramientas de Medición	33
1.3.12 Entrega e Instalación	33
1.3.13 Servicio Post Venta	34
1.4 Administración y Control	34



CAPITULO 2: CONSTITUCION DE S.R.L.	36
2.1 Constitución de la Sociedad	37
2.2 Constitución	39
2.3 Contrato Social	39
2.4 Contrato Social 90Grados Amoblamientos	40
2.5 Registro Público de Comercio	46
2.6 Asientos Contables	47
CAPITULO 3: SISTEMA CONTABLE Y ANALISIS IMPOSITIVO	49
3.1 Sistema de Información Contable	50
3.1.1 Su aplicación en la organización	50
3.1.2 El proceso contable	50
3.2 Las cuentas	52
3.2.1 Factores a considerar en su elaboración	52
3.2.2 Codificación de un plan de cuentas	52
3.3 Manual de Cuentas	57
3.4 Registros Contables	57
3.5 Ciclo Contable	57
3.6 Normas	58
3.7 Marco Legal	59
3.8 Organización del área contable	61
3.9 Impuestos a la empresa	63
3.9.1 Conceptos claves	63
3.9.2 Clasificación de los impuestos	64
3.9.3 Efectos económicos de los impuestos	65
3.9.4 Inscripción y alta en impuestos	66
3.9.4.1 Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)	66
3.9.4.2 Dirección General de Rentas de la provincia de Córdoba	72
3.9.4.3 Dirección General de Recursos Tributarios – Dpto. Comercio e Industria	73
3.9.4.4 Otros impuestos que debe afrontar la sociedad	74
3.10 Planificación tributaria	75



CAPITULO 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL	76
4.1 Cuadro de Mando Integral	77
4.1.1 Las Perspectivas del CMI	78
4.2 La Industria	79
4.2.1 Cadena Productiva de la Madera	81
4.2.2 Industria de Productos de Madera-Muebles de Madera Nacional	82
4.2.2.1 Situación del Empleo	87
4.2.2.2 Facturación	88
4.2.2.3 Estado del Equipamiento y Capacidad Instalada	89
4.2.2.4 Estructura de Costos	91
4.2.2.5 Gestión Empresarial	92
4.2.2.6 Problemática Interna de las Empresas	93
4.2.2.7 Higiene y Seguridad. Accidentes de Trabajo	94
4.2.2.8 Comercialización. Mercado Domestico	94
4.2.2.9 Rubros en los que se necesita asistencia Técnica Externa	95
4.2.2.10 Capacitación Laboral	96
4.3 Grupos Estratégicos	97
4.4 Visión y Misión	100
4.5 Análisis DAFO	101
4.5.1 Fortalezas	102
4.5.2 Debilidades	103
4.5.3 Amenazas	103
4.5.4 Oportunidades	104
4.6 Estrategias Combinadas	105
4.6.1 Debilidades - Oportunidades	106
4.6.2 Fortalezas – Oportunidades	107
4.6.3 Fortalezas – Amenazas	108
4.6.4 Debilidades – Amenazas	108
4.7 Estrategia y Mapa Estratégico	109
4.7.1 Objetivos Estratégicos por Perspectivas	112
4.7.1.1 Perspectiva Financiera	112
4.7.1.2 Perspectiva de Clientes	112
4.7.1.3 Perspectiva de Procesos Internos	113
4.7.1.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento	114



4.8 Principales Indicadores	114
4.8.1 Perspectiva Financiera	114
4.8.2 Perspectiva de Clientes	115
4.8.3 Perspectiva de Procesos Internos	117
4.8.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento	118
4.9 Definición de Metas	119
4.9.1 Perspectiva Financiera	119
4.9.2 Perspectiva de Clientes	120
4.9.3 Perspectiva de Procesos Internos	121
4.9.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento	122
4.10 Armado del Cuadro de Mando Integral	123
4.11 Implementación	125
CONCLUSIONES	126
ANEXO 1	129
ANEXO 2	134
ANEXO 3	141
ANEXO 4	144
ANEXO 5	146
ANEXO 6	149
ANEXO 7	153
BIBLIOGRAFIA	155



“RESUMEN”



Este trabajo final de grado fue realizado con el fin de incorporar los contenidos y conocimientos de la curricula de materias que componen las carreras de Contador Publico y Licenciatura en Administración en 90Grados Amoblamientos, una Pyme dedicada a la fabricación de amoblamientos que se quiere transformar en una empresa ordenada y eficiente.

En el capítulo 1 se conocerá la historia de cómo nace el emprendimiento y el presente de la empresa, los recursos materiales y humanos, su organigrama, el proceso productivo dando una idea general de la composición de la empresa.

En el capítulo 2 se busca constituir a la empresa como una sociedad comercial de acuerdo al marco regulatorio establecido por la Ley N° 19.550 “Ley de Sociedades Comerciales”.

En el capítulo 3 se desarrolla un sistema de información contable describiendo los diferentes registros documentados con los que se debe contar, sus beneficios y el aporte de información que facilita para la toma de decisiones. A su vez se realiza un análisis de la carga impositiva que deberá enfrentar la empresa a nivel nacional, provincial y municipal.

En el capítulo 4 se presenta un análisis desde el punto de vista estratégico. Se presentan datos sobre la industria del mueble a nivel nacional, los diversos factores que impactan tanto en el ambiente interno como en el externo que permiten definir debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. En base a las estrategias adoptadas se confecciona un cuadro de mando integral que plasma las estrategias definidas en la totalidad de la empresa y permite monitorear el desarrollo de las mismas.

Por último se presentan las conclusiones a las que se llega luego de la realización del presente trabajo.



INTRODUCCIÓN



90Grados Amoblamientos surge en el año 2010, como un pequeño micro emprendimiento, fruto de la iniciativa conjunta de dos amigos. Comienza como una actividad en tiempo extra a los trabajos en relación de dependencia que ambos tienen. La idea generadora es el diseño y fabricación de amoblamientos, muebles de cocina, vestidores, placares y hasta cunas funcionales.

En la actualidad 90Grados Amoblamientos, está en plena etapa de introducción en el mercado, buscando nuevos clientes y proyectándose a futuro. Quiere transformarse en una empresa ordenada y eficiente para poder crecer en el mercado competitivo como el de la ciudad de Córdoba.

Es así que los principales objetivos del presente trabajo son: el desarrollo de un sistema de información contable que permita brindar información a los diferentes actores que toman decisiones en la empresa como así también a actores externos que influyen directamente sobre el rumbo de esta Pyme y determinar su carga impositiva cumpliendo con todos los procedimientos e inscripciones tanto a nivel nacional como provincial y municipal. Un paso importante es pasar de ser una empresa informal a tener una formal con su correspondiente personería jurídica, para esto se analizan las diversas opciones que presenta la Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550 para determinar cual es la categoría que mejor se ajusta a 90Grados Amoblamientos. Por último se busca definir estrategias que permitan el crecimiento sostenido en el tiempo y monitoreado mediante un cuadro de mando integral.

Para la realización del mismo, se cuenta con el total apoyo de sus creadores, quienes ponen a disposición toda la información que esté a su alcance y todo aquello, que basado en su buena voluntad, pueda ser requerido por quienes llevarán a cabo este sencillo trabajo.

También es un objetivo la aplicación de los conocimientos y experiencias adquiridas en el cursado de las materias que componen la currícula de las carreras de Contador Público y de la Licenciatura en Administración, aplicándolas en la organización de 90Grados Amoblamientos.



CAPITULO 1
“LA ORGANIZACIÓN”



1.1. HISTORIA

El oficio del carpintero, es considerado muy antiguo, solo basta con leer algunos textos históricos para encontrar trabajos que se refieren a este oficio.

“Carpintería es el nombre del oficio y del taller o lugar donde se trabaja la madera y sus derivados con el objetivo de cambiar su forma física para crear objetos útiles al desarrollo humano como pueden ser muebles para el hogar, aberturas, objetos de diseño, juguetes, escritorios de trabajo, herramientas, etc.

***Carpintero** es la persona cuyo oficio es el trabajo en la madera, ya sea para la construcción (puertas, ventanas, etc.) o para mobiliario*

El trabajo de la madera es una de las actividades de la industrial humana más antigua que existe por lo cual en cada cultura y regiones se encontrará diferentes maneras y herramientas de trabajar este bello material”¹

En el año 1940 Albino Tortolo comienza a poner en práctica su oficio de carpintero en su propia casa en Barrio Rosedal, ubicado al sur de la ciudad de Córdoba. Sus primeros trabajos eran satisfacer las necesidades de sus propios vecinos, fabricando y reparando muebles del hogar.

Transcurría la década del 60 cuando Oscar Tortolo, hijo de Albino se inserta en el mundo de la madera adquiriendo los conocimientos de su padre. Oscar se traslada con su familia al barrio Alta Córdoba, donde en su propia casa instala su taller para construir muebles y aberturas de madera. Por razones económicas y para incrementar los ingresos familiares, debe ingresar a trabajar en una firma del rubro, ocupándose de su propio taller en los horarios libres.

Continuando con la descendencia, en el año 1982 nace Gerardo, hijo de Oscar y Olga. Gerardo desde pequeño estuvo en pleno contacto con la madera adquiriendo día tras día los conocimientos del oficio de la mano de su padre.

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Carpinter%C3%ADa>



En el año 2010 junto con el deseo de progreso, Gerardo y su socio Juan Pablo Carranza comienzan este emprendimiento, con idea de armar una pequeña empresa productora de amoblamientos.

Es importante remarcar que los principales objetivos del presente trabajo son: la generación de una sociedad de responsabilidad limitada, el desarrollo de un sistema de información contable con su correspondiente análisis impositivo, por último, el análisis estratégico y su vinculación con los factores de un tablero de control

Se cuenta con el total apoyo de su creador, quien pone a disposición toda la información que esté a su alcance y todo aquello, que basado en su buena voluntad, pueda ser requerido por quienes llevarán a cabo este sencillo trabajo.

También es un objetivo la aplicación de los conocimientos y experiencias adquiridas en el cursado de las materias que componen la currícula de la Licenciatura en Administración y Contador Público aplicándolas en el presente trabajo de grado.

La fabricación se realiza en un predio ubicado en el barrio de Villa Retiro en la ciudad de Córdoba el cual se encuentra en cercanías de la casa de su fundador. Este lugar, de reducidas dimensiones, funciona la planta productora donde se realizan la totalidad de las operaciones para llegar al producto terminado.

El proyecto de una nueva organización ordenada con sueños de progreso surgió como idea de cambio, de pasar de emprendimiento artesanal a una pequeña empresa organizada. Muchas veces surge la pregunta ¿Es necesario el cambio? La respuesta afirmativa a este interrogante se genera desde la necesidad del crecimiento.

Diversos son los factores que llevaron a realizar cambios, a continuación se detallan algunos de ellos y se destacan los que tiene mayor peso en 90Grados Amoblamientos.



1.1.1 FACTORES EXTERNOS

- La dinámica del mundo de los negocios en donde se tiene que estar permeable a los nuevos escenarios.
- Alto nivel de clientes potenciales debido a emprendimientos inmobiliarios privados o fomentados por políticas públicas como la línea de créditos hipotecarios PROCREAR.
- El avance tecnológico que permite economías de escala y aumento de la rentabilidad.
- Un mercado competitivo en donde exige empresas organizadas para poder competir e ir ganando cuota de mercado.

1.1.2 FACTORES INTERNOS

- Aumento de Rentabilidad
- Necesidad de Crecimiento
- Constituirse en Persona Jurídica optando la forma de una sociedad comercial.
- Contar con un sistema de información.
- Fomentar el trabajo en equipo de una manera ordenada aumentando los estándares de calidad.

Todos estos factores que se exponen apuntan a un único objetivo, afianzarse como una pequeña empresa organizada.

Unos de los principales factores en los que se trabajó fue en el cambio de la cultura organizacional definida como:

“El conjunto de modos de pensar, sentir y actuar (tales como: costumbres, creencias, actitudes, lenguajes, hábitos, valores, normas, conocimientos), los que, al ser asumidos y compartidos por una pluralidad de



personas y/o grupos, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una comunidad diferenciada y específica”²

Es habitual hablar con carpinteros, los cuales manifiestan que nunca cambiaron piezas de sus máquinas, que no innovaron en sus productos o que de esto no se puede hacer un gran negocio. Ésta fue la visión que se trabajó para el cambio fomentando nuevos valores y costumbres que impactarían directamente en una nueva visión de negocio.

El segundo factor que se tuvo en cuenta y que se modificó fue la estructura, definida como:

“Un agrupamiento de las personas que trabajan en una organización, constituyendo sectores o departamentos que se entrelazan entre si, a través de cierto tipo de vinculaciones. No obstante, tanto la estructura en general como las unidades que la forman en particular, son algo más que un mero agrupamiento de las personas, pues comprenden también otros elementos tangibles e intangibles”³

La nueva estructura de 90Grados Amoblamientos actualmente se caracteriza por un alto grado de descentralización, en cada una de las áreas funcionales, pero que luego se conjuga con cierta centralización en la decisión final, tomada mediante el trabajo en equipo. Cuenta con una dotación de 30 personas que trabajan en las diferentes áreas.

Dentro de la estructura se tomó en consideración la departamentalización, consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización. La departamentalización por funciones, es la que mejor se ajustó a 90Grados Amoblamientos. En base a este tipo de organización se diseñó el organigrama.

² Ricardo F. Solana (1993). ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. (1º Ed.). Bs. As. Ediciones Interoceánicas S.A.

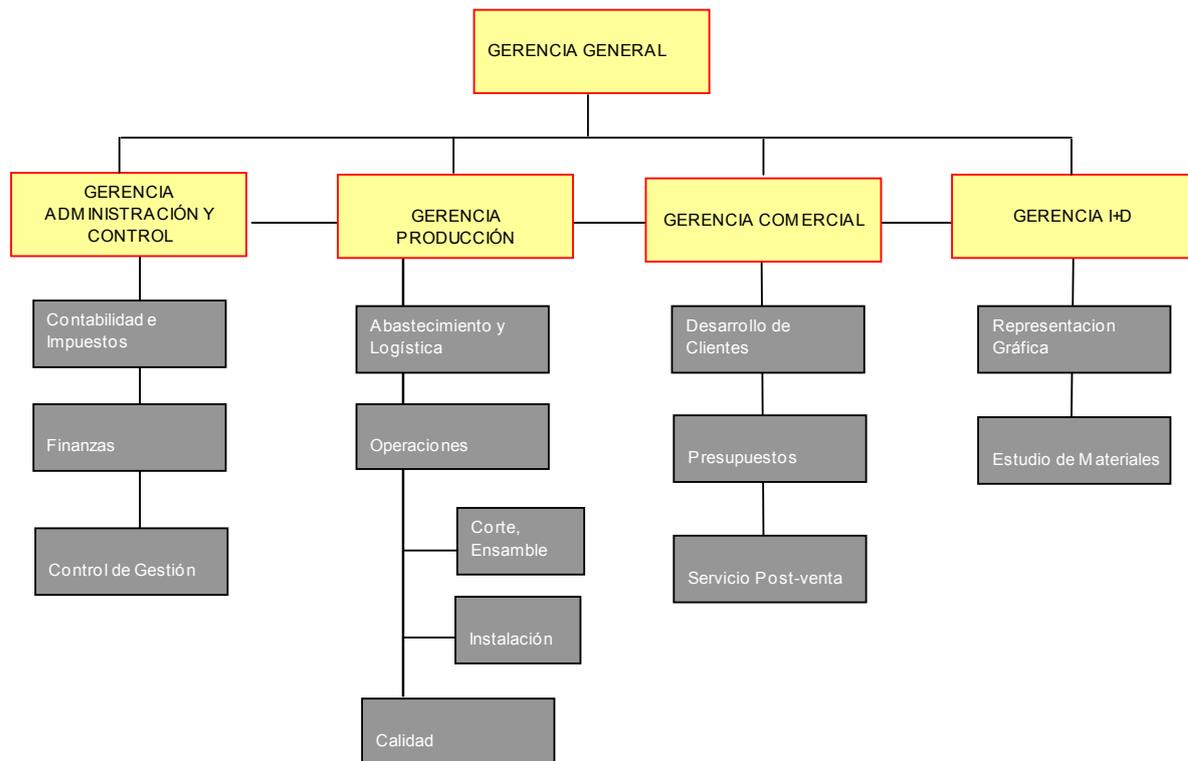
³ Ricardo F. Solana (1993). ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES. (1º Ed.). Bs. As. Ediciones Interoceánicas S.A.



1.2 ORGANIGRAMA

El organigrama se desarrolló en base a las funciones que se desempeñan en la empresa, y en las que en el futuro podrían desempeñarse.

Consta de cinco gerencias. Gerencia General, Gerencia de Administración y Control, Gerencia de Producción, Gerencia Comercial y Gerencia de Investigación y Desarrollo.



1.2.1 Gerencia General.

Está a cargo de Gerardo uno de los socios de la empresa. Su principal tarea es la de coordinar el trabajo en equipo de las restantes gerencias para la toma de decisiones.

1.2.2 Gerencia de Administración y Control.

Está a cargo de Laura Bustos, pronto a recibirse de Contadora Pública de la Universidad Nacional de Córdoba, esposa de Gerardo. Sus principales funciones serán:



- El manejo de los fondos de la empresa, tanto el ingreso como el egreso, cumpliendo con las obligaciones y compromisos que asumen la empresa en el corto plazo en tiempo y forma.
- La registración contable de los movimientos de la empresa.
- El seguimiento de la carga impositiva para cumplir con la normativa legal.
- El análisis del mercado financiero local, para la toma de decisiones en cuanto a inversiones, depósitos de fondos, créditos y demás.
- Dar cumplimiento a las normas contables. Ajustar las mismas al tipo de sociedad comercial.

1.2.3 Gerencia de Producción.

Está a cargo del Ingeniero Pablo Zabala. Sus principales funciones serán:

- La compra de materiales necesarios para la elaboración de los productos de la empresa.
- El diseño de la cadena de abastecimiento, aprovisionamiento y distribución.
- La elaboración de los productos de la empresa.
- La instalación de los productos en el domicilio de los clientes.
- Asegurar que el proceso de producción respete los estándares de calidad.
- El estudio de factibilidad de nuevas tecnologías.
- Asegurar el uso de elementos de protección del personal ante la exposición de maquinaria.
- Generar información para la toma de decisiones.



1.2.4 Gerencia Comercial.

Esta a cargo de Juan Pablo Carranza, socio de la empresa. Sus principales funciones serán:

- Buscar permanentemente nuevos y potenciales clientes a nivel local.
- Atender de manera personalizada a los clientes pre y post venta.
- Confeccionar y calcular presupuestos solicitados por los clientes.
- Asesorar de manera personalizada a los clientes.
- Generar y desarrollar políticas de Marketing.
- Investigar el mercado local del amoblamiento.
- Desarrollar la imagen de la empresa.
- Generar información para la toma de decisiones.

1.2.5 Gerencia de Investigación y Desarrollo

Está a cargo de la Arquitecta Débora Cabrera Scarabello. Sus principales funciones serán:

- Diseñar los muebles solicitados por los clientes.
- Confeccionar muestras gráficas en 3D (tres dimensiones), para mostrarle al cliente una similitud de su pedido.
- Aportar ideas en el desarrollo de los amoblamientos a solicitar por el cliente.
- Leer planos de inmuebles, para tomar medidas donde se debe colocar el amoblamiento pedido por el cliente.
- Estudiar nuevos materiales, accesorios y la tendencia en el mercado de los muebles a nivel local, nacional e internacional.



- Asesorar de manera personalizada en conjunto con el área comercial.

1.3 DESARROLLO DEL PROCESO

El conjunto de procesos y actividades que lleva a cabo 90Grados Amoblamiento para el cumplimiento de sus objetivos, se describe a continuación.

1.3.1 SERVICIO PREVENTA

El cliente, realiza su consulta a través de los dos medios con los que en la actualidad cuenta 90Grados Amoblamiento, desarrollados por la gerencia comercial. Uno es vía telefónica el otro vía mail. Para esto se confeccionaron tarjetas personales que son entregadas en diferentes oportunidades que se presentan en acontecimientos sociales.



Cuando el cliente se comunica realizando la consulta, se coordina una reunión en el domicilio del cliente o en el lugar donde el pretende instalar un mueble, ya sea de cocina, placard, etc. En este primer encuentro personal de la gerencia comercial, brindando todo tipo de asesoramiento en cuando a diseño, funcionalidad, estética y, en la factibilidad de la fabricación de lo solicitado por el cliente. Este asesoramiento es gratuito y se busca captar la atención del consumidor con el buen trato, la predisposición e imagen. Una vez en la reunión, el cliente manifiesta sus necesidades, las ideas que tiene y desde lo comercial y técnico se le brindan todas las alternativas posibles. Se le explica que los trabajos son realizados en placas de MDF de gran calidad.

¿Qué es una placa de MDF?

“Las placas MDF (Medium Density Fiberboard), son construidas con una mezcla de pequeñas partículas de madera (generalmente pinos) y colas especiales, prensadas en condiciones de presión y temperatura controladas. Obteniéndose planchas, de medidas fijas estandarizadas, con características mecánicas y físicas uniformes y bien definidas”



Estas placas MDF, a diferencia del aglomerado, pueden ser mecanizadas obteniendo excelentes terminaciones. Generalmente son de color claro y de superficie lisa y uniforme. Se la utiliza para múltiples propósitos como muebles, molduras, puertas, divisiones, etc.”⁴

“MDF significa en inglés “Medium Density Fiberboard”, es decir “Tablero de fibra de Densidad Media”⁵

Luego de escuchar las necesidades del cliente se procede a tomar las medidas correspondientes. En algunas oportunidades, el cliente ya cuenta con un croquis del mueble, donde las mismas se especifican. Si así fuese, se corroboran los datos otorgados por el cliente.

Se le brinda un catálogo de colores para que pueda elegir alternativas en su diseño (marca MASISA), las placas de mayor calidad en el mercado.

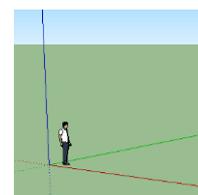
Toda esta información, es registrada en la planilla de VISITA AL CLIENTE (**ANEXO 1**)

En esta planilla, se completan los datos del cliente y se realiza un primer croquis del mueble que se ha solicitado, en el caso que el cliente no hubiese realizado uno con anterioridad, si así fuese, simplemente se adjunta a dicha planilla.

1.3.2 DISEÑO

Con todos los datos reunidos, el paso siguiente es enviar la planilla de visita al cliente, al área de representación grafica dentro de la Gerencia de I+D. Utilizando un programa en 3D (tres dimensiones), denominado SKETCHUP 7 desarrollará gráficamente el mueble solicitado.

Con este programa se puede visualizar el mueble a fabricar. Se realiza con las medidas exactas que ha solicitado el cliente, y con todos los accesorios que debe llevar.



⁴ <http://www.madereros.com/placas/placasmdf.html>

⁵ <http://www.plataformaarquitectura.cl/product/mdf-de-masisa/>



Con el diseño finalizado se realiza la planilla de PIEZAS Y MEDIDAS (**ANEXO 1**). En esta se detallan las piezas que componen el mueble. Se debe colocar las medidas y la cantidad de igual piezas.

De surgir algún inconveniente en el diseño, ya sea, por falta de datos o alguna propuesta de mejora, se coordina una reunión con el cliente entre las áreas comercial y de diseño para consultar o asesorar respecto a la nueva propuesta.

Esta etapa, concluye cuando se ha terminado el diseño gráfico del mueble, y se ha confeccionado la planilla de piezas y medidas.

1.3.3 PRESUPUESTO.

Con el diseño definido, la planilla de piezas y medidas confeccionada, la Gerencia Comercial, con el apoyo de la Gerencia de Producción, arman el presupuesto que será entregado al cliente. En la confección del presupuesto, se busca el máximo detalle posible de los ítems que requiere el mueble, para determinar el costo del mismo.

Basados en la planilla de PIEZAS Y MEDIDAS y con el soporte de un software, el área de producción, es la encargada de calcular el consumo de placa y tapacantos que va requerir la fabricación del mueble. Este último, es una lámina pre encolada, que se le coloca al canto de las piezas visibles, para tener buenas terminaciones.



En la planilla de CÁLCULO DE PRESUPUESTO (**ANEXO 1**), se vuelcan todos los datos necesarios para llegar el monto final. En esta planilla se encuentran detallados los ítems necesarios para la confección del mueble. Se cuenta con la lista de precios de los principales materiales a utilizar. Es una constante las consultas a los proveedores, debido a la alta variación de los precios en época de inflación.

El presupuesto concluye, cuando se llega al precio final del producto solicitado por el cliente. El área comercial es la encargada de la confección del



presupuesto. En el mismo (**ANEXO 1**), se muestran las representaciones gráficas y se especifican 5 factores:

- Lo que incluye.
- Lo que no incluye.
- Forma de pago.
- Tiempo de entrega
- Precio.

De estos cinco factores los principales son los últimos tres:

- **Forma de Pago:** La forma de pago utilizada, es el 50% al momento de la confirmación y el 50% restante contra entrega del producto. En la actualidad, 90Grados Amoblamientos no cuenta con el respaldo necesario para utilizar como medio de pago el crédito. Tema en análisis, por parte de la Gerencia de Administración y Control, para su futura implementación.

- **Tiempo de Entrega:** Dependiendo de la envergadura del producto, dependerá el tiempo de entrega. Se ha tomado como política, que al momento de presupuestar, se tome como promedio los 30 días. Siempre se busca cumplir con anterioridad, a la fecha de entrega pactada ya que impacta en el posicionamiento de la empresa.

- **Precio:** La política del precio, es tomar el total de los costos de materiales, a esto se le suma el costo de la mano de obra, calculado como porcentaje sobre el total de los materiales. Este porcentaje, será variable dependiendo de factores comerciales.

Una vez finalizada la confección del presupuesto y aprobado internamente, es enviado al cliente mediante correo electrónico.



1.3.4 APROBACIÓN DEL CLIENTE

Aquí es cuando se tiene la aprobación por parte del cliente en relación al presupuesto presentado. El área comercial se pone en contacto nuevamente con el cliente, para acordar la entrega de la primera parte del dinero, destinado a la compra de los materiales. Laura, encargada de la Gerencia de Administración y Control, emite el recibo respaldando la entrega de dinero que realiza el cliente.

1.3.5 ABASTECIMIENTO

En esta etapa se cuenta con los fondos entregado por el cliente para la compra de materiales. Aquí es donde se disparan, basados en la planilla de cálculos para el presupuesto, los materiales a comprar.

La política de la empresa, es que en un solo movimiento se realice la compra de la totalidad de los ítems detallados en el pedido de materiales. Se denomina “Un solo movimiento” a la compra de la totalidad de los ítems en una sola gestión. Cabe destacar que en la fabricación de los muebles hay determinados materiales como tornillos, adhesivo, clavos, etc., que no se compran por cada mueble que se debe fabricar, son adquiridos en forma mensual de acuerdo al consumo, y se realizan en un proveedor único.

Las placas de MDF, son el ítem principal en la gestión de compra. Para estas, existen dos factores fundamentales, los cortes de las piezas y la movilidad. En la actualidad, el servicio de corte de las piezas es tercerizado al proveedor que abastece de placas. 90Grados Amoblamientos no cuenta con las herramientas necesarias para el corte con precisión que se requiere en estas piezas. Estos cortes suman un costo, que se agrega al presupuesto.

La Gerencia de Administración y Control analizará la inversión de este tipo de maquinaria para eliminar el costo que se le agrega al cliente, logrando ser más competitivo.

Por otro lado, el segundo factor de importancia es la movilidad de las piezas. Dependiendo de la cantidad que sean, los medios de movilidad pueden



ser, los autos propios con los que cuenta la empresa o se contratará el servicio de flete, para el traslado desde el Proveedor, hasta la planta de producción

Esta área es la encargada de todas las actividades relacionadas a la dotación de los recursos necesarios para la realización de las tareas, como así también, del traslado de las mismas desde y hacia la organización.

1.3.6. PRODUCCIÓN U OPERACIONES

Esta es una etapa clave en el proceso. Se comenzará a dar forma al diseño realizado y aprobado por el cliente. Representa un alto porcentaje en la totalidad del proceso. El producto a elaborar se deberá ajustar en su totalidad a las especificaciones técnicas que ha desarrollado el Departamento de Diseño y que ha aprobado el cliente.

“Se entiende por proceso, al conjunto de acciones (actividades) que siempre se llevan a cabo hacia adelante, partiendo de cosas o hechos simples, los cuales van convirtiéndose en más complejos con el desarrollo de dichas acciones”⁶

Los procesos se clasifican de diferentes maneras a continuación se detallan las diversas clasificaciones que se ajustan a nuestra organización

Clasificación según la clase de operaciones realizadas.

- De fabricación: Es un proceso que transforma materias primas en productos finales, mediante el uso de maquinarias y otros bienes del activo fijo.
- Clasificación según las clases de productos a obtener, y el flujo de producción correspondiente.
- Productos diseñados para satisfacer a un cliente en particular. Procesos por Proyectos o por Órdenes. Esta es la característica del proceso productivo de 90Grados Amoblamientos, ya que sus productos atienden las necesidades particulares de cada cliente.

⁶ Adler, Martín Oscar. (2004). PRODUCCIÓN Y OPERACIONES. (1ª Ed). Buenos Aires: Ediciones Macchi.

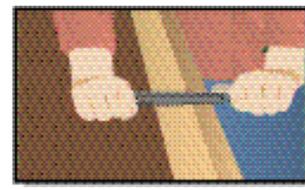
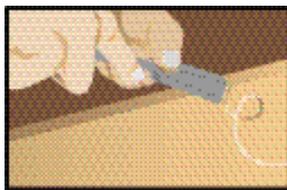


Clasificación basada en el flujo de proceso.

Producción de Flujo Discreto: es la que obtiene productos en unidades físicas dimensionales, independientes unas de otras. Dentro de esta clasificación se encuadra la producción por órdenes en la cual hemos clasificado a 90 Grados Amoblamientos, se da comienzo al proceso productivo una vez que las piezas cortadas se encuentran depositadas en la planta. Cabe destacar que los únicos cortes que se tercerizan, son los realizados sobre la placa de MDF de 18mm de espesor, las placas que se utilizan para el fondo de los muebles de 3mm de espesor, son cortadas en las instalaciones de la empresa.

1.3.7 CANTOS.

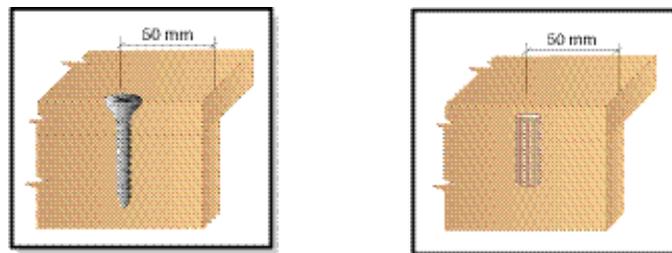
Es la primera actividad que se realiza. Sobre todas aquellas piezas cuyo canto (espesor) sea visible. Se le debe colocar una lámina del mismo color de la placa que el cliente ha seleccionado. Este tapacantos se calcula por metros lineales y posee un adhesivo termo fundente incorporado de 22mm de ancho. Mediante una pistola de calor se funde el adhesivo debiendo presionar sobre la superficie de la placa para su correcta adhesión. Una vez seco, se saca el excedente mediante una herramienta cortante como trincheta, tipo Cutter, o una lima bien fina. Una vez retirado el excedente, se pasa una lija de bajo granulado sobre ambas caras de la pieza para dar una buena terminación. Esta operatoria es artesanal. En la actualidad, en el mercado existe maquinaria para tal fin. Una alternativa que se utiliza son los cantos de aluminio. Estos tienen dos ventajas; impiden el ingreso del agua en la placa y le otorga una estética al mueble.





1.3.8. UNIÓN DE PARTES Y PIEZAS (ENSAMBLE)

Una vez que se ha colocado el tapacantos a las piezas que lo requieren, el paso siguiente es ensamblar las piezas e ir formando la estructura del mueble. Existen dos maneras de ensamble; mediante tornillo, o con tarugos de madera. La diferencia radica que en el primero se perfora toda la placa quedando a la vista la cabeza del tornillo. Mediante tarugos, la perforación se realiza en la parte no vista de la pieza con una profundidad del 50% del espesor de la placa y su mayor ventaja es lo estético, al no visualizarse ninguna perforación sobre la placa.



Una vez ensamblado el producto, se procede al armado de cajones, puertas, o demás partes que incluyan piezas realizadas en placa. Por último, se corta mediante cierras circulares el fondo del mueble que es una placa de 3mm de espesor fijándose mediante clavos a la estructura del mueble.

1.3.9 COLOCACIÓN DE ACCESORIOS

Dentro de estos últimos se encuentran bisagras para puerta, sistemas de correderas, accesorios de cocina, patas, accesorios para vestidores, herrajes, etc.

La etapa de producción se da por finalizada, cuando el mueble se encuentra completamente armado. Se considera un producto terminado, cuando cumple la totalidad de las especificaciones del mueble establecidas en el diseño que se ha realizado y presentado al cliente.



1.3.10 CALIDAD

Los controles de calidad se van realizados en cada una de las etapas que se van cumpliendo. En el corte de las piezas se verifica que no tengan saltaduras en los bordes, la verificación se realiza de manera visual. A medida que se va ensamblando el mueble se van verificando las medidas a través de metro y/o ruleta donde se deben colocar cada una de las piezas de acuerdo a las especificaciones técnicas, que se determinó en el plano desarrollado por el área de diseños. El encuadre del producto, es un control que hace a la calidad del producto realizado por medio de escuadra y/o ruleta.

En cuanto al producto terminado, se verifica en su totalidad de manera visual si presentara algún defecto para solucionarlo antes de entregar el producto al cliente.

1.3.11 HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN.

Cinta Métrica



Metro



Escuadra



1.3.12 ENTREGA E INSTALACIÓN.

Finalizado el proceso de fabricación el mueble solicitado por el cliente se encuentra en condiciones para ser entregado. Se coordina el momento de entrega para evitar costos innecesarios. El medio de transporte depende del tamaño del producto y de la manera en que se va a trasladar. Existen algunos muebles que se trasladan armados en su totalidad, mientras que otros, son trasladados desarmados y son armados en el lugar donde se colocarán. Para el caso que el mueble se desarme, se traslada con los vehículos que cuenta 90Grados Amoblamientos en caso contrario se contratará un flete.



Esta actividad se realiza cumpliendo con estrictas medidas de seguridad, para evitar cualquier tipo de accidente, como así también provocar daños en el producto trasladado.

Una vez en el lugar, se coloca el mueble en el espacio determinado por el cliente. Es fundamental para 90Grados Amoblamientos, que el trabajo que se realiza sea hecho de manera prolija y limpia. Hace a la imagen de la empresa.

Se da por finalizado este proceso cuando el mueble se encuentra colocado en el domicilio del cliente en perfectas condiciones.

1.3.13 SERVICIO POST VENTA

Este servicio que se ofrece, cuenta con dos funciones a cargo de la gerencia comercial. Se busca aumentar el posicionamiento de 90Grados Amoblamientos a través de consultas al cliente, luego de la colocación del mueble, sobre el nivel de satisfacción respecto a la empresa. La segunda función se da a la inversa, cuando el cliente solicita algún ajuste en el producto. Ante estas situaciones se coordina la visita para dar respuesta al pedido.

1.4 ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

La gerencia a cargo de Laura, es la responsable de emitir los cobros a los clientes. Por lo general, cuando se realiza la instalación se cierra la operación, pagando el cliente la parte faltante de acuerdo a lo acordado en el presupuesto. Ante esto, se emite el recibo y se da por finaliza la operación. De no ser abonado en este momento el 50% restante, Laura es la encargada del seguimiento de deudas que los hace efectivo mediante comunicaciones al cliente.

Aquí se registran todos los gastos que se efectuaron, contra cada una de las órdenes de trabajo, como así también los ingresos por el cobro de los trabajos realizados.



Una decisión financiera que se ha tomado, es que mensualmente, de la totalidad de los ingresos, un porcentaje, se destina a la compra de dólares para aumentar la disponibilidad de fondos para futuras inversiones.

Por último Laura, se encarga de generar informes respecto a las gestiones que realiza su gerencia en 90Grados Amoblamientos para la toma de decisiones.



CAPITULO 2

CONSTITUCIÓN DE S.R.L.



2.1 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

En este capítulo se analizará el aspecto societario de la organización. Hablamos de sociedad comercial porque se cumpliría con los requisitos que establece el art. N° 1 de la Ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550).

“Art. 1. Habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obliguen a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las perdidas”

Mediante la formación de la sociedad se podrá concretar un anhelo de los socios de manera tal que la empresa aumente su rentabilidad y con proyecciones de crecimiento y expansión en el tiempo.

A continuación un pequeño resumen de los tipos de sociedad con sus características más importantes



	Sociedad Anónima	Sociedad de Responsabilidad Limitada	Sociedad Colectiva	Sociedad en Comandita Simple	Sociedad de Capital e industria
Denominación	Puede incluir el nombre de una o mas personas de existencia visible. Debe contener la expresión "Sociedad Anónima" o las siglas "S.A"	Puede incluir el nombre de uno o más socios. Debe contener la expresión "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o las siglas "S.R.L"	Igual que comandita simple. Razón social: nombre/s de los socios y la expresión "Y compañía" o su abreviatura si no figura el nombre todos los socios. Denominación social: se integra con la expresión "Sociedad Colectiva" o su abreviatura.	Puede actuar bajo razón o denominación social. Si actúa bajo razón social: exclusivamente con el nombre/s de los socios comanditados. Si actúa bajo denominación social: se integra con la expresión "Sociedad en Comandita Simple" o su abreviatura.	Igual que Comandita Simple. Razón social: no puede figurar el nombre del socio industrial. Denominación social: se integra con la expresión "Sociedad de capital e Industria" o su abreviatura.
Clase de socios y responsabilidades	Accionistas. Limitan su responsabilidad a las acciones que suscriban. No tiene límite de accionistas.	Socios: limitan su responsabilidad a las cuotas que suscriban. Limite máximo de socios: 50.	Los socios tienen responsabilidad subsidiaria, solidaria e ilimitada. El pacto de excepción solo es válido entre los socios (internamente) no siendo oponible a terceros.	Socios comanditados: responden por las obligaciones sociales en forma subsidiaria, solidaria e ilimitada. Socios comanditados: responden solo por el capital que se obliguen a aportar.	Socios capitalistas: Tienen responsabilidad subsidiaria, solidaria e ilimitada. Socios industriales responden hasta la concurrencia de las ganancias no percibidas.
Capital	Se representa por acciones.	Se representa por cuotas.	Se representa por parte de interés.	Capital comanditario: se integra solo con obligaciones de dar. Capital comanditado: se integra con obligaciones de dar o hacer.	Socios capitalistas: con obligaciones de dar. Socios industriales: solo con obligaciones de hacer.
Constitución	Por instrumento público y acto único, o suscripción publica.	Por instrumento publico o instrumento privado	Por instrumento publico o instrumento privado	Por instrumento publico o instrumento privado	Por instrumento publico o instrumento privado
Administración y representación	Ejercida por el directorio	Ejercida por uno o más gerente.	Indistinta, salvo que el contrato estipule algo diferente.	Ejercida únicamente por los socios comanditados o por terceros que se designen.	Ejercida por cualquiera de los socios.
Gobierno	Asamblea de accionistas.	Asamblea de socios.	Reunión de socios.	Reunión de socios de las dos categorías.	Reunión de socios.
Fiscalización	Sindicatura individual o colegiada (comisión fiscalizadora o consejo de vigilancia) En las soc. Art 299 LSC (excepto inc. 2º), debe ser plural. Pueden prescindir las Soc. No incluidas en el Art. 299.	Optativa: sindicatura o consejo de vigilancia. (Estipulado en contrato). Obligatoria: sociedades que superen el capital estipulado en el Art. 299 inc. 2º (\$10.000.000)	Ejercida por los socios.	Ejercida por los socios.	Ejercida por los socios.
Publicidad (B.O)	Si	Si	No	No	No
Inscripción	Si	Si	Si	Si	Si



Tanto la Sociedad de Responsabilidad Limitada como la Sociedad Anónima son factibles de aplicar para nuestra organización en estudio, pero debido al tamaño de la organización y la mayor complejidad y cantidad de requisitos exigidos a la Sociedad Anónima es que, a nuestro entender, el tipo societario más adecuado es el de una Sociedad de Responsabilidad Limitada del tipo de sociedad elegida.

2.2 CONSTITUCION

La S.R.L se constituye por acto único, por instrumento público o privado y se presenta ante el juez de registro o el organismo de contralor según la jurisdicción para que comprueben el cumplimiento de los requisitos legales y fiscales. Dispuesta la toma de razón por la autoridad competente ordenando su inscripción en el Registro Público de Comercio, esta se hará previa publicación por un día en el diario de publicaciones legales de un extracto del contrato social. Si se previese un reglamento, este se inscribirá con idénticos recaudos. Las mismas inscripciones se harán en el Registro Público de Comercio correspondiente a las sucursales que se creen.

2.3 CONTRATO SOCIAL

El instrumento de constitución es el documento que contiene todos los requisitos necesarios que se requieren observar en el acto constitutivo de todas las sociedades comerciales típicas. Generalmente se denomina *Contrato Social* al instrumento de constitución de las sociedades de personas y de las Sociedades de Responsabilidad Limitada, y *Acta Constitutiva y Estatuto Sociales* al de las sociedades anónimas.

La constitución de una S.R.L podrá realizarse mediante:

- Escritura Pública.
- Instrumento Privado: certificación de las firmas de los socios por escribano público.



2.4 CONTRATO SOCIAL 90GRADOS AMOBLAMIENTOS

En la Ciudad de Córdoba, a los 17 días de marzo de 2015 reunidos los señores Gerardo Ariel Tortolo, 31 años, casado, argentino, de profesión Ingeniero Industrial con domicilio en Hipólito Irigoyen 650 Nueva Córdoba de esta ciudad, DNI 30.345.457 y Juan Pablo Carranza, 32 años, casado, argentino de profesión Licenciado en Administración con domicilio en lote 1 manzana 32 Bella Vista localidad de Rio Ceballos, DNI 29.711.789 resuelven celebrar el siguiente contrato de Sociedad de Responsabilidad Limitada que se regirá por las cláusulas que se indican a continuación: Primero: La sociedad se denomina 90Grados Amoblamiento S.R.L y tiene su domicilio legal en Rancagua 4577 CP 5005 Barrio Villa Retiro de esta ciudad. Segundo: su duración es de 99 años, contados a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Público de Comercio. Tercero: la sociedad tiene por objeto dedicarse por cuenta propia o de terceros o asociada a terceros, en el país o en el extranjero a las siguientes actividades: Construcción, reparación de muebles, objetos y amoblamiento, realizados en placas de MDF y/o sus derivados realizados a medida. Asesoramiento comercial en materia de diseño para la realización de amoblamiento de cocina, vestidores, placares, muebles de diseño. Cuarto: el capital social se fija en la suma de pesos \$ 700.000, 00 (Pesos setecientos mil con 00/100 ctvo.) dividido en 70.000 (setenta mil) cuotas de \$ 10 (pesos diez) valor nominal cada una, las que se encuentran totalmente suscriptas por cada uno de los socios, según el siguiente detalle: 50.000 (cincuenta mil) cuotas suscriptas por el Sr Gerardo Ariel Tortolo y 20.000 (veinte mil) cuotas suscriptas por el Sr Juan Pablo Carranza. Las cuotas se integran en un 100% por ciento en dinero efectivo. La administración, representación legal y uso de la firma social estarán a cargo de uno o más gerentes en forma individual e indistinta, socios o no, por el término de 10 ejercicios siendo reelegible/s. Los gerentes tendrán todas las facultades que sean necesarias para realizar los actos y contratos tendientes al cumplimiento del objeto de la sociedad, inclusive los previstos en los artículos 1881 del



Código Civil y 9° del decreto-ley 5965/63. El/los gerente/s depositará/n en la sociedad en concepto de garantía la suma de \$ 50.000,00 (pesos cincuenta mil) cada uno mediante un seguro de caución emitido a favor de la compañía por una compañía de seguro de renombre. Sexto: las resoluciones sociales se adoptarán en la forma dispuesta por el 2° párrafo de la primera parte del artículo 159 de la ley 19550 y las mayorías serán las establecidas por el artículo 160 de la referida ley. Cada cuota da derecho a un voto. Toda citación o notificación a los socios deberá realizarse conforme lo dispuesto en el artículo 159, último párrafo de la ley 19550. Séptimo: Las cuotas son libremente transmisibles, siendo de aplicación el artículo 152 de la ley 19550. Octavo: el ejercicio social cierra el 31 de Diciembre de cada año. La gerencia confeccionará a dicha fecha el balance general que se pondrá a disposición de los socios con la anticipación prevista por el artículo 67 de la Ley 19550 para su consideración. Noveno: de las ganancias realizadas y líquidas se destinará el 5% a reserva legal, hasta alcanzar el 20% del capital social (artículo 70 de la Ley 19550); el importe que fije la reunión de socios para retribución del/los gerente/s; y el remanente, previa deducción de cualquier otra reserva voluntaria que los socios dispusieran constituir, se distribuirá entre los socios según sus respectivas participaciones en el capital social Décimo: Serán causales de disolución las previstas en el artículo 94 de la ley 19550, y la liquidación estará a cargo del/de los gerente/s o por la persona designada por los socios. En este acto los socios acuerdan: a) fijar la sede social en la calle Rancagua 4577 CP 5005 Barrio Villa Retiro de esta ciudad b) designar al Sr Gerardo Ariel Tortolo y al Sr Juan Pablo Carranza como gerentes; c) autorizar a la Dra. María Eugenia Argañaraz DNI 25.567.896 con domicilio en Ituzaingo 774 Nueva Córdoba de esta ciudad, para realizar los trámites de inscripción ante el Registro Público de Comercio, con facultades para aceptar modificaciones al texto del presente contrato y otorgar los instrumentos que fueran necesarios a los fines de la inscripción. El autorizado se encuentra facultado, asimismo, para acompañar y desglosar documentación y depositar y retirar las sumas referidas en el art. 149 2do párrafo de la ley 19550. En el lugar y fecha indicados en el encabezamiento suscriben los socios el presente contrato en prueba de conformidad.



Con el contrato social confeccionado y firmado por las partes se procede a confeccionar la demanda para ser presentada al juez y se solicita la publicación de edictos.

A continuación a modo de ejemplo confeccionamos el pedido al juez de la inscripción de la sociedad:

SOLICITA INSCRIPCION EN REGISTRO PUBLICO DE COMERCIO

Sr.Juez:

María Eugenia Argañaraz, abogada, DNI N° 25.567.896, con domicilio legal en calle Ituzaingo 774 Nueva Córdoba” de esta ciudad de Córdoba, ante VS comparezco y respetuosamente digo:

I.- Que tal como consta en el Contrato Social (última parte) que se acompaña, tengo personería suficiente otorgada por los socios de “90Grados Amoblamiento Grados Amoblamiento SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”, Sres. Gerardo Ariel Tortolo, D.N.I. N° 30.345.457 y Juan Pablo Carranza D.N.I. N°29.711.789, a los efectos de proceder a realizar los trámites procesales y legales necesarios para inscribir ante el Registro Público de Comercio la sociedad de referencia.

II.- Que con fecha de 17 de Marzo de 2015 los antes nombrados constituyen una sociedad denominada “90Grados Amoblamiento Grados Amoblamiento SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”, con domicilio en calle Rancagua 4577 CP 5005 Barrio Villa Retiro de la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba.-

III.- Que en consecuencia y dada la personería otorgada, vengo a realizar los trámites de ley, a los efectos que S.S. ordene la inscripción de la sociedad en el registro Público de Comercio, protocolo de Contratos y Disoluciones.

IV.-PETITUM:

Por Todo lo expuesto a V.S. solicito:

I. Me tenga por presentado, por parte en el carácter invocado y con domicilio constituido.



II. Tenga por incorporado el Contrato Social a las presentes actuaciones.

III. Ordene la publicación de edictos.-

IV. Oportunamente, ordene la inscripción en el registro Público de Comercio, protocolo de Contratos y Disoluciones de la Sociedad "90Grados Amoblamientos S.R.L.".

SERA JUSTICIA

Una vez que el juez corrobora el cumplimiento de los requisitos legales y fiscales ordena la inscripción en el Registro Público de comercio.

Las S.R.L deben publicar por un día en el diario de publicaciones legales (Boletín Oficial) correspondiente a la jurisdicción de su domicilio un resumen del contenido del instrumento de constitución o de su modificación.

Para poder verificar la manera en que el Boletín Oficial de la provincia de Córdoba publica las constituciones de S.R.L es que se adjunto un ejemplo de publicación de una constitución en el ejemplar del Boletín del día 31 de Marzo del 2015. Se puede observar la publicación de una empresa denominada DANTE GRANTT S.R.L.



Comisión Directiva en su totalidad por finalización de mandatos actuales. 5) Tratamiento y consideración del valor de la cuota social, ratificación de la misma. María Canela Ramonda, Secretaria - María del Carmen Torres, Presidente. Nota: En caso de no haber quórum a la hora fijada, la Asamblea sesionará media hora después con los asociados presentes (art. 29 Estatuto Social).

Nº 4519 \$ 649,14.-

A.M.T.E.C.

La Asociación Mutual de Trabajadores Estatales de Córdoba (A.M.T.E.C.), convoca a los señores asociados a la Asamblea General Ordinaria que tendrá lugar el día 30 de Abril de 2015, a las 10:00 horas en la sede social de calle Río Negro 236 de Córdoba, para considerar el siguiente Orden del Día: 1o) Designación de dos asambleístas para que conjuntamente con Presidente y Secretario rubriquen el acta. 2o) Consideración de la Memoria y Balance. Informe de la Junta Fiscalizadora. Informe de Auditoría correspondiente al ejercicio cerrado el 30/12/14. 3o) Elección de autoridades: 1 Presidente, 1 Tesorero, 1 vocal Titular y 1 vocal Suplente para completar mandato. El Secretario.

3 días - 4504 - 06/04/2015 - s/c.

FONDOS DE COMERCIO

La Sra. Flavia Gladys Alaniz, D.N.I. 24.230.612, con domicilio en calle Periodistas Argentinos 161 Dto. 4 de la ciudad de Villa María, Pcia. de Cba., vende el cien por ciento (100%) del fondo de comercio de su propiedad del rubro Kiosco, denominado "La Esquina", ubicado en calle Bv. Colón 399 (planta baja) esquina continuación Bv. Italia (Italia 701-715), a la Sra. María Gabriela Flaumer, D.N.I. 17.685.224, con domicilio en calle La Tablada 488, de la ciudad de Oncativo, Pcia. de Cba.. Reclamos de ley en el mismo domicilio del referido negocio dentro del término legal.

5 días - 4168 - 8/4/2015 - \$ 686,00

SOCIEDADES COMERCIALES

FERREMAR S.R.L.

RÍO CUARTO

Constitución

Socios: Beatriz del Carmen Cocco, de 44 años, argentina, comerciante, casada, con domicilio en calle Paunero 254, Río Cuarto, Córdoba, D.N.I. 21.013.698 y Marcelo Gabriel Curletto, de 48 años, argentino, comerciante, casado, con domicilio en calle Paunero 254, Río Cuarto, Córdoba, D.N.I. 17.921.594. Fecha contrato constitutivo: 30 de Setiembre de 2014. Denominación: "FERREMAR S.R.L.". Domicilio social: Paunero Nº 254, Río Cuarto. Plazo: 20 años desde inscripción en el Registro Público de Comercio. Objeto social: Compra, venta, consignación, distribución, importación, exportación, representación de artículos de ferretería, materiales eléctricos y buhonería. Pinturas en general solventes, pinceles, papeles pintados, revestimientos y todo material vinculado con el arte de decoración. A los efectos del cumplimiento; del objeto, la sociedad tiene plena capacidad jurídica para adquirir derechos, contraer obligaciones y ejercer los actos sin restricción alguna. Capital Social: \$ 500.000, dividido en 50.000 cuotas de \$ 10 de valor nominal cada una, que los socios suscriben totalmente, de la siguiente manera: Beatriz del Carmen Cocco suscribe 45.000 cuotas por un valor nominal de \$ 450.000 y Marcelo Gabriel Curletto, suscribe 5.000 cuotas por un valor nominal de \$ 50.000. Los socios integran la totalidad de sus suscripciones de la siguiente forma: Beatriz del Carmen Cocco integra la totalidad en especie, mediante aporte FONDO DE COMERCIO, que gira en plaza dedicado a la comercialización de artículos de ferretería y materiales eléctricos y Marcelo Gabriel Curletto integra en efectivo, en este acto, el 25% o sea la suma de \$ 12.500 y el saldo dentro de los 2 años contados desde la

inscripción de sociedad en R.P.C. Administración, representación legal y uso de la firma social a cargo del señor Marcelo Gabriel Curletto, DNI 17.921.594, quién revestirá carácter de Gerentes, debiendo firmar con la firma individual acompañada del sello social. Capacidad legal: El gerente podrá operar en todo clase de bancos, otorgar poderes a favor de socios y terceros, comprar y vender productos, dar y recibir pagos, transacción, contratos de locación y su rescisión, comprar, vender y gravar bienes muebles e inmuebles, representarla ante reparticiones nacionales, provinciales o municipales. Reuniones: Se llevará libro de actas, que se asentarán las resoluciones y acuerdos que tomen los socios. Cesión de cuotas: No pueden ser cedidas a terceros, sino con el acuerdo unánime de los socios. Incorporación de herederos en caso de fallecimiento de cualquiera de los socios, sus herederos se incorporarán por la cuota social del socio fallecido. Cierre de Ejercicio: 31 de Diciembre de cada año. Disolución y liquidación: Causales art. 94 Ley de Sociedades Comerciales. Río Cuarto, 10 de marzo de 2015.-

Nº 4183 - \$ 453,80

DESPOSITO JORGE RAMÓN Y CÍA. S.R.L.

S.R.L. Socios: Jorge Ramón Despósito, D.N.I.Nº 13.712.169, argentino, 54 años, casado con Fátima Claudia Bellini, prod. agropecuario, nacido el 25/02/60, domicilio Italia 122, Canals y Fátima Claudia Bellini, D.N.I.Nº 16.652.168, argentina, 50 años, casada con Jorge Ramón Despósito, ama de casa, nacida el 17/09/64, domicilio Italia 122, Canals. Denominación: DESPOSITO JORGE RAMÓN Y CÍA.S.R.L. Domicilio: Italia 122, Canals. Objeto: explotación agropecuaria en todas sus formas; siembra, cosecha, fumigación y molinda de cereales y oleaginosas; explotación tambera, acopio de cereales y oleaginosas; cría y comercialización de hacienda ovina, bovina, equina y porcina; transporte de hacienda, cereales y cargas generales. Representación de empresas dedicadas a explotación de actividades industriales, comerciales, agropecuarias, inmobiliarias, financieras y/o de servicios en general, operaciones de compraventa inmobiliaria urbana y rural, construcción de inmuebles, alquileres urbanos y/o arrendamientos rurales en el país o en el exterior, realizar operaciones financieras lícitas. Capital: pesos Ciento cuarenta y cinco mil (\$145.000) dividido en Ciento cuarenta y cinco cuotas de pesos un mil cada una. Suscripto en su totalidad por los socios en esta proporción: Jorge Ramón Despósito, setenta y tres cuotas por pesos Setenta y tres mil (\$ 73.000); Fátima Claudia Bellini, setenta y dos cuotas por pesos Setenta y dos mil (\$ 72.000). Integración mediante patrimonio certificado por Cdr. Público Nacional. Cesión de cuotas sociales es libre entre socios. Duración: Cincuenta años desde inscripción en el Reg. Púb. de Comercio. Administración y Representación: a cargo de uno de los socios, revistiendo el cargo de Gerente. Se designa como Gerente al socio Jorge Ramón Despósito. Balance, Cuadro de Resultados e Inventario: cierre del ejercicio, el 31 de agosto de cada año. Disolución: por causales art. 94 L.S.C. También se inscribe acta de fecha 29/12/14 de regularización de la sociedad.- La Carlota, de marzo de 2014.-

Nº 4220 - \$ 538

CV SUR S.R.L.

Cesión de Cuotas Sociales

Río Cuarto, 1/12/2014, las Sras. Lorena Lia BRUNO; argentina, soltera, DNI 25.507.683, CUIT 27.25507683-9, nacida el 29/7/1976, domiciliada en Ruta Nacional nro. 8 km 556 de Reducción (pcia. de Cba) y Paula PATRONI, DNI 34.590.883, nacida el 1/10/1989, argentina, soltera, estudiante, domiciliada en calle Maipú 1076 piso 1ero: Depto: "F" de la ciudad de Río Cuarto (Pcia. de Cba), en su calidad de "CEDENTES"; y por la otra el Sr. Jorge Osvaldo GRAZZIANO, DNI 10.933.767, CUIT 20.10933767.7, argentino, nacido el 3/9/1956, de estado civil divorciado de Emilce Menes, de profesión comerciante independiente, domiciliado en Ruta Nacional nro. 8 km 557,5 de la localidad de Reducción (Pcia. de Cba), y Osvaldo Luis PATRONI, DNI 14.334.197, CUIT 20.14334197-7, nacido el 18/1/1961, argentino, divorciado de Monica Amalia Marconetto, de profesión contador publico, domiciliado

en calle Belgrano nro. 22 piso 9no. Depto. "B", de Río Cuarto (pcia. de Cba), en su calidad de "CESIONARIOS", han convenido celebrar el presente contrato de cesión que se registrá por las siguientes cláusulas: La Sra. Lorena Lia Bruno vende y transfiere al Sr. Jorge Osvaldo Grazziano la suma de 1.020 cuotas sociales con valor nominal de \$ 10 c/u de ellas de la sociedad "CV SUR S.R.L.", que representan el 51% del capital, a título oneroso por la suma de \$ 10.200. Y la Sra. Paula Patroni, vende y transfiere al Sr. Osvaldo Luis Patroni, y este adquiere a cantidad de 490 cuotas sociales con valor nominal de \$ 10 c/u de ellas de la sociedad "CV SUR S.R.L.", que representan el 24,5% del capital social, a título oneroso por la suma de \$ 4.900. El cesionario toma a cargo a partir de este momento la totalidad de los derechos y obligaciones que le correspondieran a los derechos frente a la sociedad y a terceros, y declaran conocer y aceptar toda la documentación social de la que surge la exacta situación económica, financiera y patrimonial de "CV SUR S.R.L." a la fecha del presente acuerdo; como así también el presente contrato cuyo texto ratifican en su totalidad expresamente. A partir de este momento los cedentes dejan de formar parte de la sociedad, no teniendo nada que reclamarle a ésta ni a sus socios derivado del contrato societario fundacional. El socio gerente, Sra. Marisa Noemi Truant queda en este acto notificado en los términos del art 152 de la Ley de Sociedades Comerciales. La sociedad "CV SUR S.R.L." se encuentra inscrita en el Reg. Pub. De Comercio bajo la matrícula 15140-B con fecha 30/5/2012. En autos: "CV SUR S.R.L. - Insc. Reg. Pub. Comercio", Expte. 2122098, tramitado ante el Juzg. Civ. Com. y Flia. de 5º Nom. Sec. Nº 9 de la ciudad de Río Cuarto. Río Cuarto, 10 de marzo de 2015.

5 días - 4200 - \$ 428,60

DANTE GRANIT S.R.L.

RÍO CUARTO

Solicita Inscripción - Constitución de Sociedad

Denominación: "DANTE GRANIT S.R.L."; Socios: Carlos Mario GIL, DNI 17.576.971, CUIT 20-17576971-5, comerciante, nacido el 01/06/1966, casado con Bibiana FRONTINO, domiciliado en Moreno Nº 1054; Ramiro Manuel GIL, DNI 27.570.938, CUIT 20-27570938-8, comerciante, nacido el 03/02/1980, soltero, domiciliado en Saint Remy Nº 463; ambos de Río Cuarto, Provincia de "Córdoba y argentinos; Domicilio legal: Saint Remy Nº 463, Río Cuarto, Provincia de Córdoba; Objeto: 1)- COMERCIALES: mediante la compraventa, importación, exportación, representación, consignación, mandatos y comisiones, fabricación, importación, comercialización, elaboración, de mármol y granitos, artículos para la construcción y amoblamientos en general, materiales de construcción cerámicos, sanitarios, griferías, pisos y revestimientos, cañerías y todo otro tipo de producción vinculada directa o indirectamente a la construcción y comercialización, a través de corrales y negocios vinculados a la construcción de inmuebles.- Compraventa, representación, distribución, importación, exportación, y toda clase de intermediarios comercial de bienes muebles, mercaderías, materias primas, producción de semielaborados y frutos del país.- II)- INDUSTRIALES: mediante la fabricación, transformación y elaboración, producción, extracción y explotación de materias primas, materiales y artículos relacionados a su objeto comercial.- III)- TRANSPORTES: mediante la explotación de transportes de cargas por cuenta propia o de terceros.- IV)- CONCESIONES: mediante la explotación de concesiones y/o permisos que adquiera por compra, cesión, transferencia, posesión o el otorgamiento de poderes públicos, pudiendo al efecto solicitar de los gobiernos nacionales, provinciales y municipales, permisos y concesiones; comprar o asociarse con empresas que se dediquen a los mismos negocios.- V)- INMOBILIARIAS: administrar, arrendar, comercializar, comprar, consignar, construir, dar y tomar leasing, dar y tomar en locación, lotear o fraccionar, explotar, gravar, hipotecar, permutar, prestar, fraccionar, revender, usufructuar, vender fincas rurales o ubicadas en zonas no urbanizadas, constituir fideicomisos de cualquier clase y forma, fraccionamiento y/o enajenación, inclusive por el régimen de propiedad horizontal.- VI)- INVERSIONES: mediante el aporte



de capitales a sociedades o empresas constituidas o a constituirse, para operaciones y negocios realizados o a realizarse, constitución o transferencia de créditos y/o hipotecas, prendas y otros derechos reales, compraventa y administración de títulos y acciones, debentures y otros valores mobiliarios.- Compraventa de lotes destinados a la construcción de inmuebles para su posterior inversión o venta.- VII). FINANCIERAS Y DE INVERSIÓN: recibir y/o otorgar préstamos con o sin garantías; constituir prendas, hipotecas, avales, fianza y demás garantías, por obligaciones propias, aportar capital a sociedades existentes o a constituirse, realizar transacciones financieras mediante la compraventa y/o alquiler de títulos, acciones, papeles de comercio, bonos externos de la República Argentina; solicitar, obtener y utilizar los beneficios de las leyes que tengan por objeto la promoción del sector agropecuario, utilizando dichos beneficios como titular o mediante la participación de terceros.- En ambos casos la extensión y la limitación que las leyes, decretos y reglamentos autoricen.- Podrá constituir sociedades subsidiarias, uniones transitorias de empresas (UTE), realizar fusiones o cualquier otra combinación y comunidad de intereses con otra persona física o jurídica, sea en calidad de controlante, controlada o vinculadas domiciliadas en el país, o en el extranjero.- A tales fines, la sociedad tiene capacidad jurídica para adquirir derechos, contraer obligaciones, contratar con el Estado Nacional, Provincial y Municipal, Entidades autárquicas, fiscales, comisiones técnicas nacionales e internacionales, organismos internacionales y/o extranjeros mediante licitación o concursos públicos y/o privados y/o contrataciones directas y/o indirectas y ejercer todos los actos que no sean prohibidos por las leyes y por este contrato.- VIII). TRANSPORTE: Transporte de carga, mercaderías generales, fletes, acarrees, caudales, correspondencia, encomiendas, muebles, materias primas elaboradas y no, alimenticias, equipajes, cargas en general de cualquier tipo, transporte de combustibles, cumpliendo con las respectivas reglamentaciones internacionales, nacionales, provinciales y municipales, su distribución, almacenamiento, depósito y embalaje, contratar auxilios, reparaciones y remolques.- Entrenar y contratar personal para ello, Elaborar, construir, equipar, transformar y reparar vehículos y sus partes integrantes, para adecuarlos a los fines dichos.- Comprar, vender, importar y exportar temporal o permanentemente vehículos adecuados a sus actividades y repuestos para los mismos.- IX).- INDUSTRIAL: Fabricación, industrialización y elaboración de productos y subproductos de la agricultura, forestales, madereros, como toda clase de servicios en plantas industriales propias o de terceros en cualquier punto del país o del extranjero, referido a dichas actividades.- También podrá actuar como corredor, comisionista o mandataria de los productos y sus derivados descriptos de acuerdo a la norma que dicte la autoridad competente. Capital Social: \$ 200.000.-, dividido en 200 cuotas de \$ 1.000.- c/u; Suscripción de cuotas: socio Carlos Mario GIL: 100 cuotas sociales, de \$ 1.000.- c/u totalizando \$ 100.000.-; socio Ramiro Manuel GIL, 100 cuotas sociales, de \$ 1.000.- c/u totalizando \$ 100.000.- Integración del capital: Con el vehículo Dominio FUH 956, marca Dodge, modelo Ram, año 1994, valorado en \$ 30.000.- y bienes muebles de propiedad de los socios, valorados en \$ 170.000.- Integración: % 100 del capital social; Plazo: 50 años a partir del 19/05/2014, venciendo el 18/05/2014; Administración y representación: A cargo de Gerente: Manuel Alberto GIL, DNI 5.270.235, CUIT 20-05270235-7, nacido el 02/10/1948, domiciliado en Saint Remy N° 463, Río Cuarto, Provincia de Córdoba; Uso de la firma Social: A cargo del Gerente; Cierre del Ejercicio: El día 31 de Diciembre de cada año.- RÍO CUARTO, 03/02/2015.- Fdo. Dra. María Gabriela ARAMBURU - Secretaria (Sec. N° 12).- N° 4197 - \$ 1553,56

AGROPECUARIA EL TITI S.A.

Por Acta constitutiva del 15.12.2014.- Socios: ABEL ANTONIO FRANCESCHINA, nacido el 5/07/1978, productor agropecuario, D.N.I. 20.078.000 Y GRISELDA SUSANA BARALDO, nacida el 30/05/1974, docente, D.N.I.23.899.112; ambos argentinos, casados y domiciliados en Calle Cuatro N° 160, de la localidad de Ordoñez de la provincia de Córdoba. Denominación: Agropecuaria El Titi SA Domicilio - Sede: Ordoñez, Provincia de Córdoba, República Argentina. Calle Cuatro N° 160. Plazo: 99 años desde la inscripción en el Registro Público de Comercio. Objeto: dedicarse por cuenta propia o de

terceros, en cualquier parte de la República Argentina, y/o en el extranjero a: 1) La explotación en todas las formas posibles de establecimientos agropecuarios, sean propiedad de la sociedad o de terceros mediante la explotación de establecimientos agrícolas para la producción de toda clase de especies cerealeras, oleaginosas, graníferas, forrajeras, algodoneras, fibrosas y abacaleras; establecimientos frutihortícolas, forestales, apícolas y ganjeros; explotación de tambos, industrialización y compraventa de leche, sus derivados y subproductos; explotación de establecimientos ganaderos para la cría, mestización compraventa de ganado, engorde de toda clase de ganado, explotación de cabañas para la explotación de toda especie de animales de pedigríe; compra, venta, acopio, consignación, distribución, importación, exportación de materias primas, herramientas, maquinarias y productos, subproductos y derivados. 2) La prestación a terceros de toda clase de servicios vinculados con la producción agrícola, ganadera, frutihortícola, avícola, apícola, forestal y tambera. 3) Explotación del negocio de agroinsumos, cereales, semillas, artículos rurales, asesoramiento y servicios agrícola ganaderos, a saber: realización de operaciones de compra, venta, permuta, explotación comercial, cesión, transferencia, arrendamiento, depósito, representación, comisión, consignación y distribución de granos, cereales, ganado, frutos, semillas, agroquímicos, agroinsumos, fertilizantes, artículos rurales, maquinarias, repuestos y alimentos para animales. 4) Actuar como fiduciante y fiduciaria. 5) Dedicarse a toda clase de negocios inmobiliarios, compra y alquiler de bienes raíces, administración de propiedades, realización de loteos y fraccionamiento de inmuebles, incluso las operaciones comprendidas en las leyes y reglamentos sobre Propiedad Horizontal, construcción de cualquier tipo de edificación, compra-venta, alquiler y leasing de bienes muebles e inmuebles y a la ejecución, asesoramiento, dirección y administración de proyectos, obras y servicios de arquitectura e ingeniería. Para el ejercicio del corteje e inmobiliario deberán cumplimentar las disposiciones establecidas en el Artículo dieciséis de la Ley Provincial 7191. 6) Transporte de carga, mercaderías generales, fletes, acarrees, caudales, correspondencia, encomiendas, muebles y semovientes, materias primas y elaboradas, alimenticias, equipajes, cargas peligrosas, fraccionadas, congeladas y en general de cualquier tipo, cumpliendo con las respectivas reglamentaciones legales correspondientes. Para el cumplimiento del objeto podrá realizar actividades: 1) COMERCIALES: compra, venta, importación y/o exportación de materias primas elaboradas o semielaboradas; equipos y repuestos que sean conexos para el cumplimiento del objeto social; distribución y consignación de los productos de su objeto; dar y tomar concesiones, arrendamientos con opción a compra (leasing) y/o franquicias comerciales (franchising) propias o de terceros. 2) TRANSPORTE de carga en equipos de carga especiales propios o de terceros, servicios de depósitos de mercaderías, distribución y entrega, operaciones de logística múltiples y complejas en cualquier forma de las formas y modalidades permitidas por las leyes vigentes. 3) FINANCIERAS - con fondos propios - mediante el aporte de inversión de capitales a sociedades constituidas o a constituirse, otorgar préstamos o financiaciones a sociedades o particulares, realizar operaciones de crédito y financiaciones en general con cualquiera de las garantías previstas en la legislación vigente o sin ellas, negociación de títulos, acciones u. otros valores mobiliarios. Quedan excluidas las operaciones comprendidas en la Ley de Entidades Financieras y/o toda otra por la que se requiera el concurso público de capitales. A tales fines la sociedad tiene plena capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones y ejercer los actos permitidos por las leyes y el presente estatuto. Capital: \$100.000 representado por 1.000 acciones, de \$100 valor nominal cada una, ordinarias, nominativas, no endosables de la clase A, con derecho a 1 voto por acción. El capital puede ser aumentado por decisión de la Asamblea Ordinaria, hasta el quintuplo de su monto conforme el artículo 185 de la Ley 19.550/72. Suscripción: 500 acciones cada accionista. Administración: a cargo de un directorio compuesto del número de miembros que fije la asamblea ordinaria, entre un mínimo de 1 y un máximo de 9, electos por el término de 3 ejercicios. La Asamblea puede designar igualo menor número de suplentes por el mismo término, con el fin de llenar las vacantes que se produjeran en el orden de su elección. Si los directores en su 1ª reunión deberán designar un presidente. Si la sociedad prescinde de la sindicatura, la elección de suplentes es obligatoria. Designación de Autoridades: Presidente: Abel

Antonio Franceschina; Director Suplente: Griselda Susana Baraldo. Representación legal y uso de la firma social: a cargo del Presidente. Fiscalización: a cargo de 1 síndico titular elegido por la Asamblea Ordinaria, por el término de 1 ejercicio. La Asamblea deberá también elegir un suplente por el mismo término. Los síndicos deberán reunir las condiciones y tendrán las funciones, derechos y obligaciones establecidas en la Ley 19.550/72. Se podrá prescindir de la sindicatura mientras la sociedad no se halle comprendida en los supuestos del artículo 299 de la Ley 19.550/72, adquiriendo los accionistas las facultades de contralor del art. 55 de la Ley 19.550. Se prescindirá de la sindicatura. Cierre de ejercicio: 31-07 de cada año.- N° 4223 - \$ 1707,56

ESSECI ARGENTINAS R.L.

CONSTITUCION DE SOCIEDAD

Constitución: Contrato del 04/07/2013. Socios: Danilo Gioda, pasaporte italiano n° AA1196054, italiano, casado, nacido el 18/03/1961, de profesión comerciante, con domicilio real en calle Via María Victoria 24, Reano, Torino, Italia y Marcos Ricardo Waldheim, D.N.I. 25.758.724, argentino, soltero, nacido el 12/04/1977, de profesión Ingeniero mecánico Electricista, con domicilio real en calle Libertad n° 1744, de esta ciudad de Córdoba. Sede: calle Libertad n° 1796, Córdoba. Objeto: La sociedad tendrá por objeto dedicarse por cuenta propia o de terceros y/o asociada o en participación con terceros, o a través de inversiones en terceras sociedades a: Actividad Principal: a) La realización de obras de ingeniería, elaboración de proyectos, producción, intermediación, consultoría y comercialización al por mayor y al por menor, en argentina y en el exterior, de sistemas e instalaciones tecnológicas, y en general de todos los productos asociados a las mismas. b) La realización de Instalaciones electromecánicas, mecánicas, termo-mecánicas, eléctricas, anti incendios, incluyendo la elaboración de proyectos, producción, intermediación, consultoría y comercialización al por mayor y al por menor, en argentina y en el exterior, como así también de los productos relacionados y la realización de las obras civiles asociadas a las mismas. c) Ofrecer servicios, prestar por sí o por intermedio de terceros asesoramiento técnico, comercial y profesional de las actividades comprendidas en el objeto social a personas físicas o jurídicas de naturaleza pública o privada. d) Comercial: actividad comercial y mercantil en todas sus manifestaciones, compra, venta, exportación e importación, representación, comisión, mandato, facturar por cuenta y orden de terceros. Almacenaje y distribución entre otros de todo tipo de mercadería relacionadas con las actividades detalladas. En cumplimiento de su objeto la sociedad podrá realizar las siguientes actividades: 1) Tomar y dar empréstitos en cumplimiento de su objeto, actividad no comprendida en la Ley de Entidades Financieras. 2) Importar y exportar por cuenta propia y/o de terceros los insumos, equipos, sistemas y todo implemento necesario para las prestaciones de servicios vinculados con su objeto. 3) Realizar por cuenta propia y/o de terceros, en el país o extranjero, la prestación de todo servicio vinculado con su objeto. 4) Adquirir y enajenar todo tipo de bienes, sean inmuebles, muebles, registrables o no, constituir y ceder derechos reales sobre los mismos, localos, arrendarlos y/o poseerlos, así como usarlos, gozarlos y disponer de los mismos a cualquier título o por cualquier causa, como concederlos a terceros bajo cualquier título. 5) Actuar como mandatario o mandante, dar y tomar franquicias, ceder o tomar derechos referidos a la explotación de sus servicios, tanto dentro como fuera del país, para todo tipo de actividades relacionadas, financieras y bancarias dentro y fuera del país ya sean por cuenta propia y/o de terceros. 7) Intervenir por sí o por apoderados generales y/o especiales de cualquier carácter, ya sea en beneficio propio o en asistencia de sus contratantes, en toda diligencia o trámite ante organismos privados y públicos, con amplias facultades de hecho y de derecho, ya sea dentro o fuera de la República. 8) Inscribir, registrar, adquirir y enajenar patentes de invención, marcas, señales, enseñanzas, dibujos y modelos, tanto industriales como comerciales y/o servicios, así como toda clase de derechos intelectuales, solicitarlos y registrarlos; y en general, celebrar toda clase de contratos relacionados con dichos bienes y/o derechos, ya sean propios o de terceros. 9) Implementar distintos sistemas y/o planes a fin de la prestación de los servicios relacionados con su objeto. 10) Comercializar sus servicios ya sea dentro como fuera del país.



2.5 REGISTRÓ PÚBLICO DE COMERCIO

Una vez obtenida la sentencia del juzgado que ordena la inscripción del contrato social se debe concurrir al Registro para su inscripción. La jurisdicción que corresponde a nuestra sociedad es el de la provincia de Córdoba.

El Ministerio de Gestión Pública del Gobierno de la Provincia de Córdoba en su portal informa la documentación a presentar para la inscripción de la sociedad:

- Es necesario realizarlo luego de obtener la sentencia que ordena la inscripción.
- El trámite puede ser efectuado por la persona interesada o representante con poder especial.
- Deberá acompañarse transcripción mecanografiada del instrumento que pretenda inscribirse con certificación Notarial de firmas o indicando que es transcripción fiel del Acta que obra en el Expediente Judicial (indicando las fojas en las que se encuentra), cumplimentando los requisitos establecidos por la Resolución N° 11/05, a los fines de su preservación en el tiempo.
- Las copias deberán ser perfectamente legibles, sin reducción y certificadas por el Tribunal.
- Suministrar datos del tramitador: CUIL y dirección de e-mail.
- Suministrar dirección de e-mail del iniciador del trámite.



DOCUMENTACION	ORIGINAL	COPIA	CANTIDAD
Constancia de CUIT		Entrega	1
Expediente Judicial		Entrega	1
Instrumento que pretenda inscribirse (contrato constitutivo o acta de modificación) (Original y Copia Certificada)		Entrega	1
Resolución que ordena la inscripción (2 Copias Certificadas)		Entrega	2

El costo de acuerdo a la ley impositiva vigente Art 83 incisos 3.1.1 Sociedades de Responsabilidad Limitada y Otras-Inscripción de constitución: \$124,00 (pesos ciento veinticuatro, con 00/100 ctvs.)

2.6 ASIENTOS CONTABLES

Para la constitución de 90 Grados Amoblamientos el capital suscrito es de \$700.000 representado por 70.000 cuotas de \$10 valor nominal cada una que se suscriben de la siguiente manera:

- Socio Gerardo Ariel Tortolo suscribe 50.000 cuotas que integra el 100% en efectivo en este acto, 50.000 cuotas: \$500.000.
- Socio Juan Pablo Carranza suscribe 20.000 cuotas que integra el 100% en efectivo en este acto; 20.000 cuotas; \$200.000.

Otros Créditos

Socios: saldo pendiente de integración	700.000	
a Capital Social		700.000

Por la suscripción de 70.000 cuotas sociales de \$ 10 valor nominal cada una.



Disponibilidades

Caja	500.000	
a <u>Otros Créditos</u>		<u>500.000</u>

Socios: saldo pendiente de integración

Por la integración inicial de las cuotas del Socio Gerardo Ariel Tortolo.

Disponibilidades

Caja	200.000	
a <u>Otros Créditos</u>		<u>200.000</u>

Socios: saldo pendiente de integración

Por la integración inicial de las cuotas del Socio Juan Pablo Carranza.



CAPITULO 3

SISTEMA CONTABLE Y ANALISIS IMPOSITIVO



3.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE

La contabilidad es un subsistema del sistema de información de la organización, que brinda información sobre el patrimonio y su evolución, destinada a facilitar las decisiones de los administradores y terceros que interactúan con ella.

La contabilidad no es un fin, es uno de los medios por el cual el administrador recibe información que le permite tomar decisiones fundamentadas.

3.1.1 SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

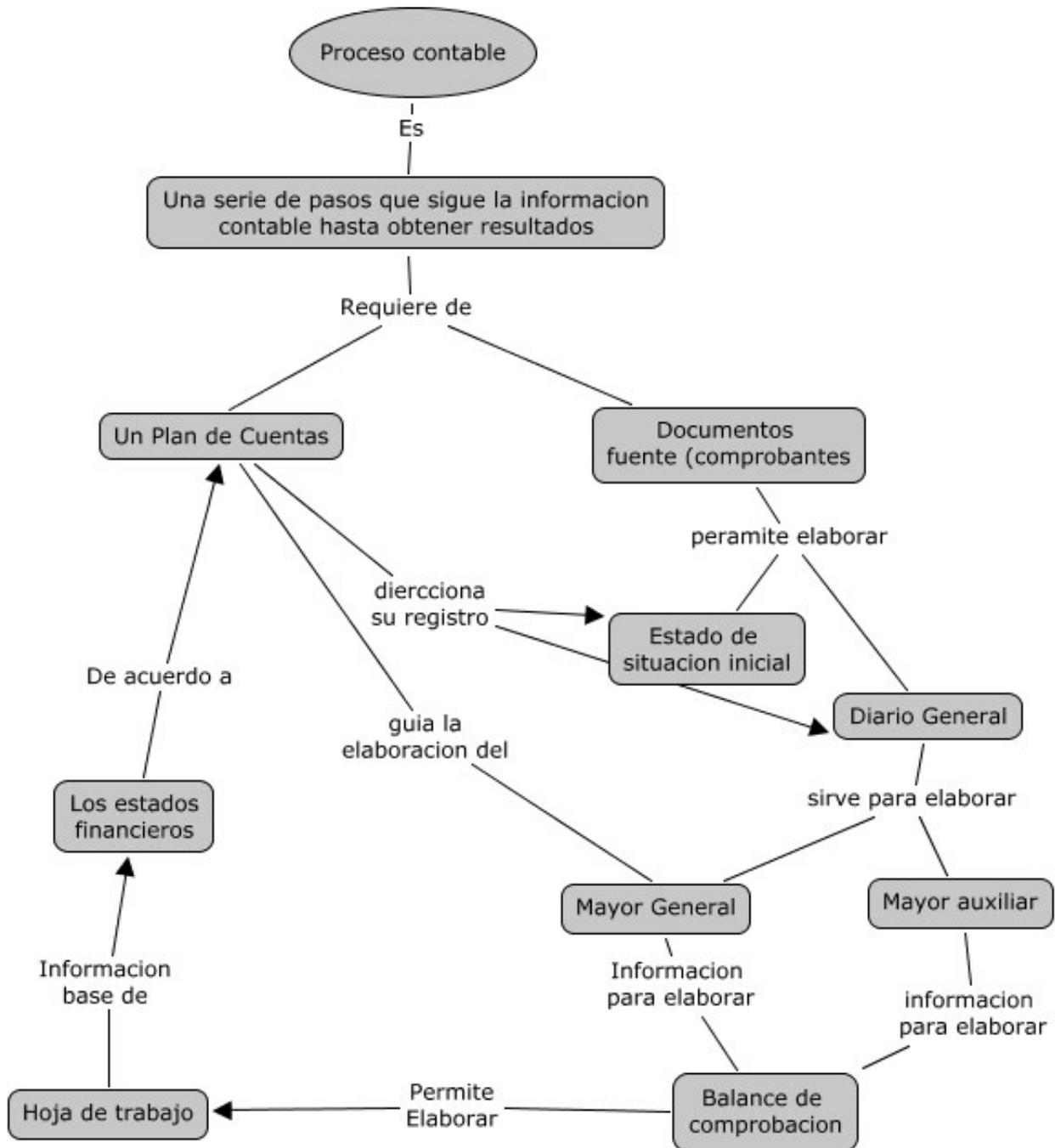
Los usuarios de la información contable pueden ser:

- Usuarios internos o
- Usuarios externos: son los terceros que interactúan con la empresa pero el nivel de decisión y los recursos que afectan no son tan relevantes.

3.1.2 EL PROCESO CONTABLE

El proceso contable comprende básicamente 3 etapas:

- Recolectar datos (básicamente de los documentos comerciales)
- Procesar (clasificación y registro) de los datos captados
- Obtener el producto final mediante los libros principales: los Informes Contables



La información de las operaciones y hechos que afectan el Patrimonio se obtienen de los comprobantes: facturas, escrituras, recibos, contratos, pagares, notas de débito, notas de crédito, etc.

En el proceso contable propiamente dicho intervienen distintos elementos siendo los tradicionalmente más relevantes:



- Las cuentas
- Registros o libros contables

3.2 LAS CUENTAS

Plan de cuentas

Concepto: es un medio auxiliar del sistema de información contable del ente que indica las cuentas que serán utilizadas:

- En el proceso de registración de las variaciones patrimoniales que producen los hechos económicos del ente y
- En la exposición, a los fines de mostrar la composición y magnitud del patrimonio del ente.

Con respecto a los requisitos que debe reunir, podemos mencionar:

- Ordenado: es decir que contemple un criterio racional planificado.
- Completo: que contenga todas las cuentas necesarias para reflejar todos los posibles hechos económicos a producirse, ya sean estos de naturaleza patrimonial (de Activo, Pasivo y sus regularizadoras de valuación y de Patrimonio Neto), de resultados (positivos y negativos), o de orden (activas y pasivas).
 - Claro: que su terminología sea comprensible para cualquier persona interesada en el funcionamiento del sistema de información contable del ente.
 - Flexible: debe prever la posible incorporación de cuentas en todo momento, en función de las necesidades que se suceden desde su confección (inicio de la visa del ente). Es importante que periódicamente se revise la vigencia de las cuentas, procediendo a la cancelación de aquellas que hayan dejado de ser utilizables en la registración.
 - Codificado: indispensable para los sistemas informáticos.



3.2.1 FACTORES A CONSIDERAR EN SU ELABORACIÓN

Existen varios aspectos, íntimamente relacionados con las características propias de cada ente en particular, que se deberán tener en cuenta para su confección:

- Naturaleza jurídica: debemos preguntarnos de que tipo de ente se trata, si es una empresa unipersonal o si es una sociedad, y en este último caso en que tipo social encuadra; por ejemplo, una sociedad de las llamadas de capital como la Sociedad Anónima (S.A.), o la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), o también podría tratarse de una sociedad de personas, como la Sociedad Colectiva (S.C.) o la Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.).
- Objeto social a desarrollar: habrá que distinguir si es una empresa industrial, manufacturera, extractiva, explotación comercial o ganadera, si es mayorista o minorista, entre otras cosas.
- Dimensión y ubicación geográfica: es decir si encuadra dentro de una pequeña, mediana o gran empresa, si tiene una o más sucursales, si tiene una estructura simple o con división departamental, de esto dependerá la cantidad y variedad de cuentas utilizadas.

3.2.2 CODIFICACIÓN DE UN PLAN DE CUENTAS

Codificar un plan de cuentas implica reemplazar el nombre de cada cuenta por símbolos, ya sean estos, letras, números o ambos combinados.

El objetivo de la codificación es economizar tiempo y trabajo, ya que el símbolo utilizado facilitara la memorización de la cuenta, su ordenamiento, su identificación y localización dentro del plan de cuentas.

Por lo expuesto, este procedimiento debe reunir ciertas condiciones, a saber:

- Sencillez, que permita memorizar y recordar fácilmente los símbolos.
- Precisión, cada símbolo debe representar un único significado, evitando ambigüedades por semejanzas con otros símbolos.



- Flexibilidad, de manera que posibilite la inserción de nuevas cuentas a medida que las circunstancias lo requieran.
- Racionalidad, que posibilite el agrupamiento de cuentas relacionadas, facilitando la integración de los rubros.

Existen varios sistemas de codificación y ordenamiento de un plan de cuentas.

Dentro de los sistemas mnemotécnicos (fáciles de recordar), el más perfeccionado es el numérico decimal, ya que permite en forma ilimitada agrupar todas las cuentas que sean necesarias e intercalar nuevas.

Pasos a seguir en la confección:

Tomando como modelo el plan de cuentas de un sistema numérico decimal, veremos cuáles son los pasos graduales que hacen a la mecánica de su confección.

El primer paso consiste en determinar el primer grado o nivel de análisis, que siguiendo la clasificación de cuentas según su naturaleza, implica asignar un número a las cuentas recompuestas (elementos) o de menor grado de análisis:

1	ACTIVO
2	PASIVO
3	PATRIMONIO NETO
4	RESULTADOS
5	CTAS. DE ORDEN

El segundo paso consiste en determinar el segundo grado o nivel de análisis, asignando el segundo dígito a las llamadas cuentas compuestas, en función a un criterio legal:

1	ACTIVO
1.1	ACTIVO CORRIENTE
1.2	ACTIVO NO CORRIENTE



2	PASIVO
2.1	PASIVO CORRIENTE
2.2	PASIVO NO CORRIENTE

El tercer paso consiste en determinar el tercer grado o nivel de análisis, asignando el tercer dígito a las cuentas colectivas o sintéticas, que son aquellas representativas de los rubros:

1	ACTIVO
1.1	ACTIVO CORRIENTE
1.1.1	CAJA Y BANCOS
1.1.2	INVERSIONES CORRIENTES
1.1.3	CREDITOS
1.1.4	BIENES DE CAMBIO

El cuarto paso consiste en determinar el cuarto grado o nivel de análisis, asignando el cuarto dígito a las cuentas simples o analíticas de primer grado de análisis, que son aquellas integrantes de cada rubro, las cuales podrían ser utilizadas para registrar anotaciones en el libro diario general. A partir de este grado de análisis se formaliza la apertura analítica que se desee en función de los requerimientos de información de cada ente en particular:

1	ACTIVO
1.1	ACTIVO CORRIENTE
1.1.1	CAJA Y BANCOS
1.1.1.1	CAJA
1.1.1.2	BANCOS EN MONEDA NACIONAL
1.1.1.3	BANCOS EN MONEDA EXTRANJERA



Los pasos siguientes determinaran el quinto o más grado o nivel de análisis, asignando el quinto o más dígitos a las cuentas simples o analíticas de segundo o más grado de análisis.

En nuestro modelo de plan de cuentas, existen cuentas analíticas de distintos grados de análisis que cumplen con la función de anotar o registrar los cambios que se sucedan en los elementos del patrimonio de la empresa. A los efectos de contemplar una mayor flexibilidad en la elaboración del plan de cuentas, se ha optado por anteponer un cero al último grado de análisis considerado:

1	ACTIVO
1.1	ACTIVO CORRIENTE
1.1.1	CAJA Y BANCOS
1.1.1.1	CAJA
1.1.1.1.01	CAJA..... EN MONEDA NACIONAL
1.1.1.1.02	CAJA..... EN MONEDA NACIONAL
1.1.1.1.03	FONDO FIJO
1.1.1.1.04	CAJA EN MONEDA EXTRANJERA
1.1.1.2	BANCOS EN MONEDA NACIONAL
1.1.1.2.01	BANCO.... CTA/CTE
1.1.1.2.02	BANCO.... CTA/CTE
1.1.1.2.03	BANCO.... CAJA DE AHORROS
1.1.1.2.04	BANCO.... CAJA DE AHORROS
1.1.1.3	BANCOS EN MONEDA EXTRANJERA
1.1.1.3.01	BANCO.... CTA/CTE M/EXTRANJERA
1.1.1.3.02	BANCO.... CTA/CTE M/EXTRANJERA
1.1.1.3.03

De acuerdo con los criterios enunciados precedentemente se procedió a la elaboración de un plan de cuentas que se adapte a las necesidades de la empresa. El mismo se detalla en el “ANEXO 2” del presente trabajo.



3.3 MANUAL DE CUENTAS

Concepto: es un instrumento que explica detalladamente el concepto y significado de cada cuenta, los motivos de sus débitos y de sus créditos, que representa su saldo, y otros datos que sirvan para enriquecer el funcionamiento del sistema de información contable del ente.

Para 90grados Amoblamientos se proyecta desarrollar en el corto plazo su manual de cuentas.

3.4 REGISTROS CONTABLES

En los libros se registran los hechos y operaciones que afectan al patrimonio y de ellos se obtienen los informes contables.

El sistema de información contable de una organización debe ser diseñado teniendo en cuenta sus necesidades de información. Existen diversas formas de organizar este sistema, la más tradicional, utiliza los registros básicos e indispensables: El Libro Diario y el Mayor.

La información que ha sido almacenada en los libros o en un sistema informatizado es sintetizada en el producto final de la contabilidad, los Estados Contables: El Balance General, El Estado de Resultados, etc.

También de ellos se puede obtener otros informes: detalle de Ventas por Producto, detalle de Ingresos y Egresos, listado de saldos adeudados y antigüedad de la deuda, etc.

3.5 CICLO CONTABLE

Durante la vida del ente ocurren actividades que le son propias y modifican su patrimonio.

El ciclo contable comprende tres etapas:

- Abrir los libros
- Llevar los libros
- Cerrar los libros



A lo largo de esa vida es necesario efectuar cortes para poder conocer el patrimonio y medir el resultado de esas actividades. Estos ciclos son los denominados “Ejercicios Económicos”.

Los objetivos principales de todo informe contable es apoyar y fundamentar la toma de decisiones del usuario (administrador o tercero del ente) y contribuir al control de gestión de la organización.

3.6 NORMAS

Las normas contables son reglas que deben seguir en la tarea de preparar información contable, una razón de la existencia de dichas normas tiene que ver con la necesidad de que el público obtenga información confiable y creíble.

Clases de normas:

Según los temas regulados se clasifican en:

- **Normas de valuación:** las que regulan la medición del patrimonio y su evolución.
- **Normas de exposición:** las que establecen la forma que debe mostrar la información.

Según su alcance es posible hablar de:

- **Normas Contables Profesionales (NCP):** tenidas en cuenta por los auditores para emitir sus opiniones sobre la forma en que han sido elaborados los estados contables sometidos a su análisis. Estas clases de normas son emitidas por organismos profesionales.
- **Normas Contables Legales (NCL):** son emitidas por el Estado y forman parte del derecho positivo. Deben ser aplicadas obligatoriamente por los entes emisores de los estados contables.



Clasificación de los sistemas contables

Los registros contables los podemos clasificar desde el punto de vista estrictamente legal y desde el punto de vista contable, de la siguiente manera:

Desde el punto de vista legal, los libros obligatorios son por lo menos dos:

- Diario
- Inventario y Balances

Decimos por lo menos dos porque además de ellos se deberán llevar todos aquellos libros que resulten necesarios para contar con un adecuado sistema de información contable. Será adecuado el sistema si de él surgen claramente las operaciones realizadas por el ente y su estado patrimonial.

Desde el punto de vista contable no podemos clasificar tan estrictamente los libros en principales y auxiliares porque esto depende de cada sistema contable en particular.

Lo que sí se puede asegurar es que en la contabilidad de cualquier ente es imprescindible llevar el Libro Mayor.

Así se clasifican los libros desde el punto de vista contable en dos grupos:

- Libros principales: aquellos registros llevados en forma sintética o global.
- Libros auxiliares: son registros detallados o analíticos.

3.7 MARCO LEGAL

En el capítulo tres del Código de Comercio, a partir del art. 43 se identifican y reglamentan lo referente a los libros, sus requisitos,



documentación que los respalda y la obligación de contar con un sistema de contabilidad organizada que refleje de forma verídica sus negocios y los actos susceptibles de registración contable.

El art. 44 del Código de Comercio fija que los libros a llevar son el Diario e Inventario y Balances, sin perjuicio de estos el comerciante deberá llevar los libros registrados y la documentación que corresponda a la adecuada integración del sistema de contabilidad y la documentación que resulte con claridad los actos de su gestión y su situación patrimonial.

El art. 48 determina la forma en la que se abrirá anualmente el libro de inventarios, con la descripción exacta de la especie de valores que formen el capital del comerciante; de acuerdo al art. 49 en las sociedades bastara que se expresen las pertenencias y obligaciones comunes a la masa social, sin las peculiaridades de cada socio.

El art. 51 del Código de Comercio explicita que todos los balances deberán expresar con veracidad y exactitud la situación financiera a su fecha. Salvo normas legales o reglamentarias que dispongan lo contrario, sus partidas se formaran en base a las cuentas abiertas y de acuerdo a criterios uniformes de valoración.

En toda coincidencia con el art. 53 se establece que los libros obligatorios deberán ser encuadernados y foliados, rubricados por el tribunal de comercio de su domicilio, especificando a quien pertenece y la cantidad de hojas con las que cuentan.

Así mismo el art. 54 determina las prohibiciones, alterar fechas y orden progresivo de registros, dejar blancos o huecos, hacer interlineaciones, raspaduras o enmiendas, tachar asiento alguno, arrancar hojas o alterar la encuadernación, etc.

El art. 66 establece el idioma en que se deben llevar los mismos, que es el idioma del país; y la obligación de conservar los libros de comercio por el termino de hasta 10 años después del cese de su actividad y la documentación



a que se refiere el art.44, durante 10 años contados desde su fecha, es establecida por el art. 67 del Código de Comercio.

De acuerdo al art. 61 de la Ley 19550 se podrá prescindir de las formalidades previstas en el art. 53 del C.C. y que autoricen a la sociedad a sustituir los mismos por ordenadores, medios magnéticos o mecánicos u otros salvo en el Inventario y Balances.

El libro diario es autorizado a ser llevado con asientos globales que no comprendan periodos mayores a un mes.

Se especifica que el sistema de contabilización deberá permitir la individualización de las operaciones, las correspondientes cuentas deudoras y acreedoras y su posterior verificación, con arreglo al art. 43.

3.8 ORGANIZACIÓN DEL ÁREA CONTABLE

Para poder llevar a cabo la mayor carga administrativa que se necesita cumplimentar, y de acuerdo a la tipología societaria elegida, la gerencia administrativa de “90Grados Amoblamientos S.R.L.” se encargará del asesoramiento impositivo de la empresa y de cumplimentar todos los requisitos exigidos tanto por los órganos de contralor, como por los recaudadores.

Para llevar adelante y facilitar la gestión de esta área, se ha conseguido una licencia del soft “Tango Gestión”. Este es un software que permite a la empresa organizar y registrar sus movimientos económicos y financieros, se forma por módulos relacionados entre sí, que abarcan las áreas más importantes de la gestión. Es un programa contable que sirve como ayuda para poder integrar todas las operaciones de la empresa.

Una vez incorporado en el sistema el plan de cuentas que hemos realizado (**ANEXO 2**), se estará en condiciones de proceder a la carga de los datos que surjan de los comprobantes inherentes al giro propio del negocio.



Como se verá más adelante en este mismo capítulo, la empresa adopta frente al Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), la figura de “Responsable Inscripto”. Es por ello que deberá llevar un Libro IVA Compras y un Libro IVA Ventas, que también es soportado por dicho Soft y permite en forma mensual la liquidación de este impuesto.

Además se cuenta con los módulos de sueldos y proveedores que permitirán mensualmente proceder a la liquidación de sueldos y a conocer el estado de deudores y proveedores.

La facturación se llevará en forma mensual, debiéndose emitir facturas del tipo “A” o “B”, dependiendo de la situación fiscal del destinatario.

Para la emisión de las facturas “A”, se debe pedir autorización a la Administración Nacional de Ingresos Públicos (A.F.I.P.). “90Grados Amoblamientos S.R.L.”, al solicitar por primera vez la autorización para emitir dichos comprobantes y no acreditar una determinada situación patrimonial, será autorizada a emitir (por el plazo que fije la Administración) solo comprobantes del tipo “M” o “A con CBU informada”.

La solicitud de impresión, los requisitos y condiciones para la impresión de dichos comprobantes, son los establecidos para los comprobantes “A”, con las siguientes adecuaciones:

- Factura “M”
- Deberá tener la letra “M” en sustitución de la letra “A”.
- Le leyenda pre impresa debajo de la letra “M”: “La operación igual o mayor a un mil pesos (\$1.000) está sujeta a retención”.
- Factura “A” con CBU informada

Los adquirentes, locatarios o prestatarios inscriptos o no inscriptos en el impuesto, que reciban este tipo de facturas con un monto superior o igual a (\$300) deberán cancelarlas mediante transferencia bancaria o depósito, en la



cuenta bancaria cuya Clave Bancaria Única (CBU) fuera denunciada por el vendedor.

3.9 IMPUESTOS DE LA EMPRESA

La determinación de la estructura impositiva es uno de los primeros pasos para constituir un negocio. Al momento de iniciar una actividad, no se puede pasar por alto la estructura impositiva por la que se optara. No solo por el riesgo de quedar en falta ante los diferentes organismos de control, sino también por la importante repercusión que puede tener económica y financieramente.

Todo emprendimiento económico debe hacer frente a diversas obligaciones tributarias, las cuales repercuten en la operación de una empresa. Algunos de estos impuestos influirán en el margen de determinación del precio de venta, otros en los gastos, y todos en el flujo de fondos y la forma de manejarlo.

3.9.1 CONCEPTOS CLAVES

Tributo: es la contraprestación comúnmente en dinero exigido en ejercicio del poder de imperio en base a la capacidad contributiva en virtud de una norma legal y con la finalidad de satisfacer las necesidades que tiene el Estado y nace de una norma legal.

Clasificación del tributo:

- **Impuestos:** servicios indivisibles que no se pueden asignar a cada sujeto. Toda contraprestación que realiza un sujeto independientemente de cada actividad del Estado. En no vinculado, no hay relación directa entre el obligado al pago y la prestación que hace el Estado. Es indivisible al servicio que presta el Estado.



- **Tasa**: servicio divisible y vinculado. Existe una relación directa entre la prestación que realiza el Estado y el obligado al pago por dicha prestación. Según la Corte Suprema para que haya tasa debe existir una concreta, efectiva e individualizada prestación del servicio por el Estado.
- **Contribuciones especiales**: tributos que la ley establece sobre los dueños de inmuebles que experimentan un incremento de su valor como consecuencia de una obra pública del Estado. Es un servicio divisible y vinculado donde el obligado al pago tiene a su vez un beneficio del servicio que le brinda el Estado.
- **Contribuciones parafiscales**: son aquellas prestaciones que reciben determinados entes públicos para asegurar su funcionamiento autónomo. Estos no se incorporan dentro del presupuesto y no son recaudados por el Estado.

3.9.2 CLASIFICACIÓN DE LOS IMPUESTOS:

- **Directos**: a los que son soportados por los contribuyentes designados como tales por la norma legal, no se trasladan a otros sujetos.
- **Indirectos**: se trasladan a otros sujetos distintos del contribuyente de facto o sea aquel que en definitiva soporta el peso del impuesto.
- **Personales o subjetivos**: toman en consideración la situación particular del contribuyente y por consiguiente todos los conceptos que estén vinculados con su capacidad contributiva.
- **Reales u objetivos**: toman en consideración la riqueza con prescindencia de la situación del sujeto.
- **Fijos**: se determinan mediante un importe uniforme, cualquiera sea la base a gravar, es siempre igual sin importar la condición económica del sujeto.
- **Proporcionales**: se determinan a través de una alícuota uniforme y que es constante al crecimiento de la riqueza (ejemplo: IVA, IIBB)
- **Progresivos**: surgen como consecuencia del análisis económico de la teoría de la marginalidad que estudia el efecto que puede tener para el



sujeto la satisfacción del último bien. Por clase (aquel que se divide en categorías y fija % fijos para cada categoría), por escalones (se fijan imposiciones, también voy a tener una alícuota pero cuando se pasa al siguiente escalón se toma el nivel inferior del escalón multiplicado por la alícuota de ese mismo nivel más el % del nivel siguiente por el excedente) deducción no imponible en la base y progresividad continua.

3.9.3 EFECTOS ECONÓMICOS DE LOS IMPUESTOS

- **Percusión**: el impuesto recae sobre el contribuyente de derecho, ese es el sujeto percutido que soporta el peso del impuesto y está obligado por ley al pago y es quien debe ingresar el tributo. Es sujeto percutido e incidido, de hecho y de derecho.

- **Traslación**: hay un contribuyente de derecho obligado por ley que traslada el impuesto al de hecho o de facto que es quien en definitiva soporta el peso del impuesto. Por lo general se traslada hacia prestaciones no gravadas o de una alícuota más baja (ejemplo: medicina prepaga).

- **Incidencia**: el efecto económico analiza quien soporta el peso del impuesto.

- **Difusión**: analiza la irradiación en todo el MK de los efectos económicos de los impuestos, en dejar consumir, reemplazar, comprar o no, etc.

- **Sujeto pasivo del tributo**: aquella persona a la cual se le atribuye la producción del hecho imponible, es decir aquel sujeto que materializa el hecho económico definido en la ley.

- **Sujeto pasivo de la obligación tributaria**: es quien está obligado al pago por imperio de la ley a satisfacer el crédito definido en la ley, haya hecho o no el hecho imponible.

- **Contribuyente**: es la persona a la cual se le atribuye el hecho imponible, es decir aquel sujeto determinado por la norma legal, obligado a cumplir el precepto y la normativa legal y por consiguiente también el obligado



al ingreso del impuesto por haberse exteriorizado en el hecho imponible. Surge de la norma legal.

- **Responsable:** todas aquellas personas que sin tener el carácter de contribuyentes deben, por expresa disposición legal cumplir con las atribuciones de los contribuyentes. El responsable reemplaza al contribuyente en los términos de la ley, esta responsabilidad es inderogable, no existe acuerdo de partes que la puedan modificar y también es condicionada. No realizan el acto económico definido por ley, pero deben cumplir en ingresar el gravamen. Este sujeto se exterioriza a través de 3 supuestos:

- **Agentes de retención:** son responsables por deuda ajena que por imperio de la ley están obligados a retener parte de los pagos que realiza y debe ingresar ese importe al fisco.

- **Agentes de percepción:** los obligados al ingreso del gravamen perciben el tributo de los contribuyentes, el que retiene está ingresando una parte del precio que cobra.

- **Responsable sustituto:** es aquel sujeto que por expresa disposición legal ocupa el lugar del contribuyente y lo reemplaza en la relación jurídica tributaria que nace como consecuencia del hecho imponible.

3.9.4 INSCRIPCIÓN Y ALTA EN IMPUESTOS

3.9.4.1 ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS (AFIP)

90Grados Amoblamientos S.R.L, como toda persona jurídica que inicia sus actividades, deberá inscribirse en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) que corresponda a la jurisdicción de su domicilio en la ciudad de Córdoba la AFIP cuenta con 3 sedes según detalle:

- **Clave fiscal:** para la generación y blanqueo, las personas con cualquier domicilio deberán concurrir a Bulevar San Juan 373 PB (planta baja).



- **Contribuyentes de la Agencia Córdoba N° 1:** aquellos cuyo domicilio se encuentre desde Avenida Colon hacia el norte de la ciudad, deberán realizar trámites en Bulevar San Juan 325 PB.

- **Contribuyentes de la Agencia-Sede Córdoba N° 2:** contribuyentes con domicilio de Avenida Colon hacia el sur de la ciudad, deberán concurrir a Marcelo T. de Alvear 448 PB.

Según el domicilio fiscal de la empresa "90 Grados S.R.L." luego de generar la clave fiscal le corresponde realizar trámites en la Agencia Córdoba N° 1.

Procedimiento de inscripción

La inscripción de las sociedades ante esta Administración Federal deberán observar el siguiente procedimiento:

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

El aplicativo solicita información relacionada con:

- Datos identificatorios: denominación social, domicilio legal y otros datos vinculados.

- Datos sobre los integrantes de la sociedad: autoridades, participaciones o socios.

- Datos de carácter comercial: datos de interés fiscal, actividades y domicilio fiscal.

Luego de ingresados los datos requeridos por la aplicación deberá generar el archivo para la transferencia electrónica de datos y deberá efectuar la impresión del formulario N° 420/J (**ANEXO 3**)

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



- Con Clave Fiscal: utilizando el servicio "Presentación de Declaración juradas y Pagos" del sitio web de la AFIP.

- Con Clave Bancaria: ingresando a www.linkpagos.com.ar, www.pagomiscuentas.com, www.interbanking.com.ar o mediante las páginas de los bancos habilitados.

Deberá imprimir 2 (dos) copias del acuse de recibo (contiene el número verificador y el de transacción).

Las personas jurídicas que soliciten su número de CUIT deberán registrar, ante personal de la dependencia, los datos biométricos (firma, foto, y su huella dactilar) del administrador de relaciones de la persona jurídica. Además se efectuará el escaneo de su documento de identidad. Esta información que quedará reflejada en el sistema, para una identificación más segura con el objeto de evitar la utilización de documentación apócrifa y preservar la seguridad jurídica y patrimonial de las personas ajenas a la comisión de dichos fraudes.

De la dependencia obtendrá el duplicado del F.420/J con su número de CUIT y la constancia de la tramitación de la Clave Fiscal del administrador de relaciones (habilitada con nivel de seguridad 3).

- Posteriormente deberán confirmar los datos de inscripción y envié de la restante información - Trámite por Internet:

- Deberá ingresar al servicio con Clave Fiscal, aceptación de datos biométricos, para confirmar su firma y foto.

- Luego deberá ingresar al servicio "Sistema Registral", para efectuar las siguientes operaciones en nombre de la persona jurídica:

- Informar la/s actividad/es desarrollada/s: opción Registro Tributario - Actividades Económicas

- Efectuar el alta de impuestos y/o regímenes: opción Registro Tributario - 420/T Alta de Impuestos o Regímenes.



Estado de la solicitud – presentación de documentación

Para verificar el estado del trámite de inscripción, el solicitante deberá acceder con su "Clave Fiscal", a la herramienta "e-Ventanilla" en la página web de la AFIP, www.afip.gov.ar.

El estado del trámite puede ser "Aprobado" o "Rechazado", y la consulta del mismo se efectúa con el número de transacción que surge del acuse de recibo.

- Trámite Rechazado: Se deberá descargar el archivo con el detalle de los errores. Una vez subsanados los mismos, se deberá comenzar el trámite desde el inicio.

- Trámite Aprobado: Cuando el trámite no registre errores, el titular o la persona debidamente autorizada con formulario 3283 (**ANEXO 4**), deberá concurrir en el plazo de 30 días a la Agencia AFIP que le corresponda según el domicilio de la persona jurídica, con la siguiente documentación:

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

Documentación

Fotocopia del estatuto o contrato social y, en su caso, del acta de directorio o instrumento emanado del órgano máximo de la sociedad, donde se fije el domicilio legal.



Fotocopia de la constancia de inscripción ante los respectivos órganos de contralor.

Deberá acreditarse la existencia y veracidad del domicilio fiscal denunciado.

Obtención del CUIT

Luego de verificada la documentación presentada, y de ser aceptada la inscripción la dependencia de AFIP-DGI entregará el Número de CUIT asignado a la persona jurídica.

El Representante Legal deberá efectuar la tramitación del "Administrador de Relaciones" para actuar como tal en representación de la Persona Jurídica.

Alta de Impuestos y Regímenes:

Luego de efectuada la tramitación del Administrador de Relaciones, se deberá efectuar el alta de impuestos y regímenes ingresando con "Clave Fiscal" al Servicio "Sistema Registral" y en la pantalla principal del sistema deberá seleccionar "Registro Tributario". Posteriormente, debe seleccionar la denominada "F 420T Alta de Impuestos/Regímenes".

Régimen General

El Régimen General es aquel por el cual el contribuyente deberá efectuar la determinación y el pago (mensual o anual) de cada uno de los impuestos en los cuales se encuentre inscripto y según las actividades económicas que en cada período haya efectuado.

El régimen general implica ser responsable ante el I.V.A., Impuestos a las Ganancias. Impuesto a los Bienes Personales, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, y cualquier otro impuesto nacional que sea recaudado y fiscalizado por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Las sociedades comerciales como 90 Grados que se perfila para constituirse como una S.R.L. debe formar parte del régimen general.



Funcionamiento del Régimen General

Según el régimen general, “90Grados Amoblamientos S.R.L.” deberá inscribirse en:

- **Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.):** La empresa adopta frente al I.V.A. la figura de “Responsable Inscripto” imputando como porcentaje el 21%, por lo que deberá llevar un Libro IVA Compras y un Libro IVA Ventas. Para las compras, debe tomarse a su favor el IVA que paga a sus proveedores (“IVA Crédito Fiscal”). A fin de mes, compensando el impuesto cobrado a los clientes y el pagado a los proveedores, debe pagar la diferencia a la AFIP. En caso que la diferencia sea a favor del contribuyente, este lo tendrá como un crédito contra la AFIP (que suele ser computable solamente contra futuras diferencias en este mismo impuesto).

- **Impuesto a las Ganancias (I.G):** al estar constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la empresa tributara ganancias de tercera categoría, esta exige el pago del 35% del resultado impositivo del ejercicio, para las sociedades.

- **Ganancia Mínima Presunta (G.M.P.):** se determina sobre la base de los activos valuados conforme a las normas de la ley. La alícuota es del 1%. La liquidación de este impuesto es simultánea con la del impuesto a las ganancias. El impuesto a las ganancias determinado para el ejercicio por el cual se liquida el gravamen, podrá computarse como pago a cuenta de este impuesto. En forma sencilla una vez determinado el impuesto a las ganancias: si este fuera inferior al determinado para el impuesto a la ganancia mínima presunta se le detraerá de este el primero y se ingresarán ambos impuestos. La parte abonada de este último impuesto, podrá computarse como pago a cuenta del impuesto a las ganancias, con ciertos topes, en los próximos diez ejercicios.



3.9.4.2 DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

El Impuesto sobre los Ingresos Brutos grava el ejercicio habitual y a título oneroso, de toda actividad industrial, comercial, de servicios, o cualquier otra actividad a título oneroso, lucrativa o no.

Una vez realizada la inscripción municipal correspondiente y a los fines de inscribir a “90Grados Amoblamientos S.R.L.” en el impuesto que grava los Ingresos Brutos, se deberá presentar el formulario correspondiente según el régimen seleccionado.

El contribuyente debe pagar al gobierno local un porcentaje del bruto de sus ventas (sin considerar el IVA Debito). La alícuota general y que alcanza a “90Grados Amoblamientos S.R.L.” por el tipo de actividad que realiza es del 4,75% anual.

Requisitos para la inscripción

A los fines de su inscripción bajo el régimen de los IIBB, la sociedad deberá presentar:

- **Formulario 291** (alta, baja o modificaciones del sujeto pasivo), dicho formulario tendrá que contar con el domicilio individual del titular. **(ANEXO 5)**
- **Formulario 298** (alta, baja o modificaciones del impuesto sobre los IIBB), dicho formulario tendrá que exhibirse junto al Inventario de Bienes de Cambio, y además, el informe que corresponde a los Bienes de Uso actual, a partir de haber iniciado la actividad. **(ANEXO 6)**
- Original y copia del contrato social, debidamente inscripto en el Registro Público de Comercio.
- Original y copia de la constancia de inscripción en la Administración Federal de Ingresos Públicos (A.F.I.P.).



Dichos formularios se presentan por duplicado y deben estar suscriptos por el representante legal.

3.9.4.3 DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS TRIBUTARIOS - DEPARTAMENTO COMERCIO E INDUSTRIA

Trámites relacionados con la inscripción de la empresa en la Municipalidad de Córdoba.

En el caso del impuesto municipal de la ciudad de Córdoba que incide sobre las actividades comerciales, industriales y de servicios es el denominado “Comercio e Industria”. Esta contribución grava el ejercicio habitual de cualquier actividad comercial, industrial o de servicios, en tanto las mismas sean desarrolladas dentro del ejido municipal de la ciudad de Córdoba.

Los trámites deberán ser realizados en el segundo piso del Palacio Municipal “6 de Julio”, sito en Marcelo T. de Alvear 120 o en el Centro de Participación Comunal (CPC) de la jurisdicción.

Inscripción:

Para cumplimentar este trámite se deberá:

- Completar el formulario de inscripción municipal denominado **Formulario Único (FU) (ANEXO 7)**, debiendo ser firmado por los socios gerentes en presencia del funcionario municipal que reciba el trámite, o caso contrario, la firma de los tres socios deberá ser certificada por escribano, banco o policía.
- Abonar el timbrado correspondiente.
- Se deberá presentar el cedulón original del impuesto inmobiliario municipal del inmueble donde se desarrollara la actividad.
- Original y copia (o copia legalizada) del contrato social debidamente inscripto en el Registro Público de Comercio.



- Presentar original y copia (o copia legalizada) del D.N.I. del representante legal de la sociedad.
- Original y copia de la constancia de inscripción (clave única de identificación tributaria) de la Administración Federal de Ingresos Públicos.

De acuerdo a las averiguaciones realizadas, “90Grados Amoblamientos S.R.L.”, es sujeto del impuesto de comercio e industria. Según el tipo de actividad desarrollada, y teniendo en cuenta la **Ordenanza Municipal N° 12376**, el código que le corresponde es el 361010.1 “Fabricación de muebles, sus partes y accesorios, excepto metálicos y plásticos”.

Por dicho gravamen, deberá abonar una alícuota del cinco por mil (5‰) de la sumatoria de ventas netas de IVA del mes calendario, con un mínimo de doscientos treinta y nueve pesos (\$ 239).

Este tributo es el único en el cual la empresa solo informa en la Declaración Jurada la base imponible del impuesto, quedando en manos de la municipalidad el cálculo del mismo.

3.9.4.4 OTROS IMPUESTOS QUE DEBE AFRONTAR LA SOCIEDAD

- Bienes personales: es un impuesto que grava los bienes particulares de cada persona, independientemente de la actividad que realice: inmuebles, automóviles, colocaciones financieras, acciones o participaciones en sociedades, sean autónomos o monotributistas, deben abonarlo cuando la sumatoria de sus bienes supera los \$ 305.000 al 31/12 de cada año. Por lo tanto es un impuesto que se determina anualmente.

- Cargas Sociales: en todos los casos cuando una persona física o jurídica emplee personal en relación de dependencia está obligado a realizar los aportes y contribuciones al SIJP, tomando como base las remuneraciones pagadas, los mismos se determinan e ingresan mensualmente.

3.10 PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA

A continuación vamos a exponer los puntos fundamentales a tener en cuenta a la hora de una exitosa planificación tributaria:



- El cliente y la relación comercial: es importante resaltar que al ser responsable inscripto se prefiera hacerse de proveedores que puedan discriminar el IVA en sus facturas ya que entre responsables inscriptos el IVA no es parte del costo.
- El precio de ventas de bienes: al tratarse de la producción de bienes, es importante tomarse el crédito fiscal de las compras para que la parte correspondiente al IVA no forme parte de los costos de la empresa.
- La estructura de gastos: en el régimen general todos los gastos se deducen y se toman en cuenta para determinar el resultado del ejercicio sobre el cual se aplicara la alícuota de impuesto a las ganancias
- La imagen: si bien es un tema de marketing, no es menor considerar que muchos pueden percibir al comerciante que posee una SRL como más importante, brindándole mayor respaldo.
- Carga Administrativa: como ya mencionamos, estar inscripto en el Régimen General implica muchos gastos a considerar.
- La política de venta: cada vez que un responsable inscripto emite una factura con IVA, queda obligado a depositar el IVA en la AFIP independientemente de si lo cobro o no. Por ende, las políticas de créditos a más de 60 días, pueden repercutir en el flujo de cajas.
- Cabe aclarar que el ser parte del régimen general implica tener que preparar ya sea mensualmente y anualmente varias declaraciones juradas por lo que “90Grados Amoblamientos S.R.L.” cuenta con la estructura administrativa destinada a tal fin sin necesidad de tercerizar estas tareas.



CAPITULO 4

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



En el presente capítulo se plantea el desarrollo del Cuadro de Mando Integral para 90Grados Amoblamientos que como hemos descrito es una pequeña empresa dedicada la fabricación de amoblamientos.

El objetivo es brindarle a la empresa una herramienta para poder mejorar sus resultados y gestionar el negocio con indicadores claves de funcionamiento.

4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la era de la información donde los datos comenzaron a inundar las empresas, fue necesario convertir dichos datos en información útil para la gestión de cualquier emprendimiento ya sea de negocio o para organizaciones sin fines de lucro. Para organizar la información en las empresas, de tal modo de gestionarlas exitosamente, Robert Kaplan y David P. Norton desarrollaron el Cuadro Integral de Mando (CMI).

Se describe al Cuadro de Mando Integral (CMI) como la herramienta que proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para monitorear la navegación hacia un éxito competitivo futuro. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

El CMI incluye medidas financieras y no financieras, medidas referidas al corto y largo plazo así como también aquellas que reflejan los resultados de esfuerzos pasados y medidas inductoras de la actuación financiera futura. Todas las medidas que se incluyen deben responder a relaciones causa y efecto en cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente.

Los indicadores financieros y no financieros son utilizados para el feedback y control táctico de sus operaciones de corto plazo.

Los objetivos y las medidas del Cuadro Integral provienen de un proceso de generación de la estrategia y objetivos de la empresa o unidad de negocio. A partir de los objetivos estratégicos formulados en cada perspectiva se desarrollan indicadores. Los indicadores deben ser equilibrados entre los



agentes externos: accionistas y clientes y los internos correspondientes a los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

Todos los objetivos y medidas del CMI deben provenir de la traducción de la visión y la estrategia constituyendo éste el primer paso clave para armar el CMI. Por otro lado, el CMI se basa en una serie de relaciones causa – efecto, derivadas de la estrategia.

El CMI no es sólo una herramienta sino que se trata de un sistema de gestión que posibilita la comunicación e información para el alineamiento de todos los sectores con la misión de la empresa.

4.1.1 LAS PERSPECTIVAS DEL CMI

- **Perspectiva Financiera.** Los objetivos financieros, que deben tener como foco mejorar el valor para los accionistas, son la culminación de los demás objetivos de las otras Perspectivas. Los objetivos de los clientes, que son los que permitirán el alcance de los objetivos financieros a su vez deben depender de los procesos internos para terminar con los procesos de los empleados. Estos últimos procesos tienen plazos generalmente más largos que los financieros.

- **Perspectiva del cliente.** Este enfoque permitirá desarrollar indicadores que tengan que ver con la satisfacción de clientes, la segmentación, retención y rentabilidad de los clientes.

- **Perspectiva del proceso interno.** Una vez definidos los indicadores financieros y de los clientes se podrán diseñar los indicadores de los procesos internos clave que afectarán el Incremento o decremento de los anteriores.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Las organizaciones, si quieren sobrevivir a largo plazo no deben



sólo invertir en I+D y en nuevos equipos sino también en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos).

Para que los recursos humanos sean productivos deben estar alineados con los objetivos de la organización.

4.2 LA INDUSTRIA

*“Una industria puede definirse como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros. De esta manera, los límites de la industria se encuentran determinados desde el punto de vista de un cliente. La pregunta pertinente es: ¿Cuáles son los productos que un individuo que trata de satisfacer cierta necesidad esta dispuesto a tomar en consideración en su decisión de compra? La respuesta es: todos los productos que, a los ojos del individuo, cumplen aproximadamente la misma función. Hablando de manera técnica, podríamos decir que son sustitutos cercanos los productos con elevada elasticidad cruzada de la demanda”.*⁷

Describiremos la industria del mueble a nivel macro, incluida en la cadena forestal. Esta cadena comprende específicamente un sistema compuesto por las actividades de forestación, producción de rollizos, madera aserrada, tableros de partículas, tableros de fibra, compensado, chapa, laminado y producción de muebles, exceptuando las actividades relacionadas con la elaboración de pasta celulósica y papel y cartón.

Específicamente, desde el punto de vista técnico-productivo, la cadena foresto-industrial posee dos grandes segmentos:

- el de madera-muebles y
- el de pasta celulosa y papel.

Si bien bajo el actual modelo económico de inserción internacional estos dos segmentos muestran un importante dinamismo, las características de su morfología interna son completamente diferentes.

⁷ Arnoldo C. Hax y Nicolás S. Majluf (1997). ESTRATEGIA PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO. Ediciones Juan Granica S.A.



El sector ligado a la industria celulósica se encuentra fuertemente concentrado, verticalmente integrado y opera con economías de escala. El sector productos de madera presenta diferencias en el tamaño de las empresas según el rubro que se observe; en este sentido, excepto las empresas productoras de madera aserrada, que son casi en su totalidad Pymes, las firmas productoras de tableros son empresas grandes que, generalmente, se encuentran integradas verticalmente con el sector forestal, lo que les permite alcanzar economías de escala y un alto grado de competitividad.

Por último, el sector dedicado a la confección de muebles se encuentra integrado principalmente por Pymes, diversificado respecto de sus productos y carece de economías de escala.

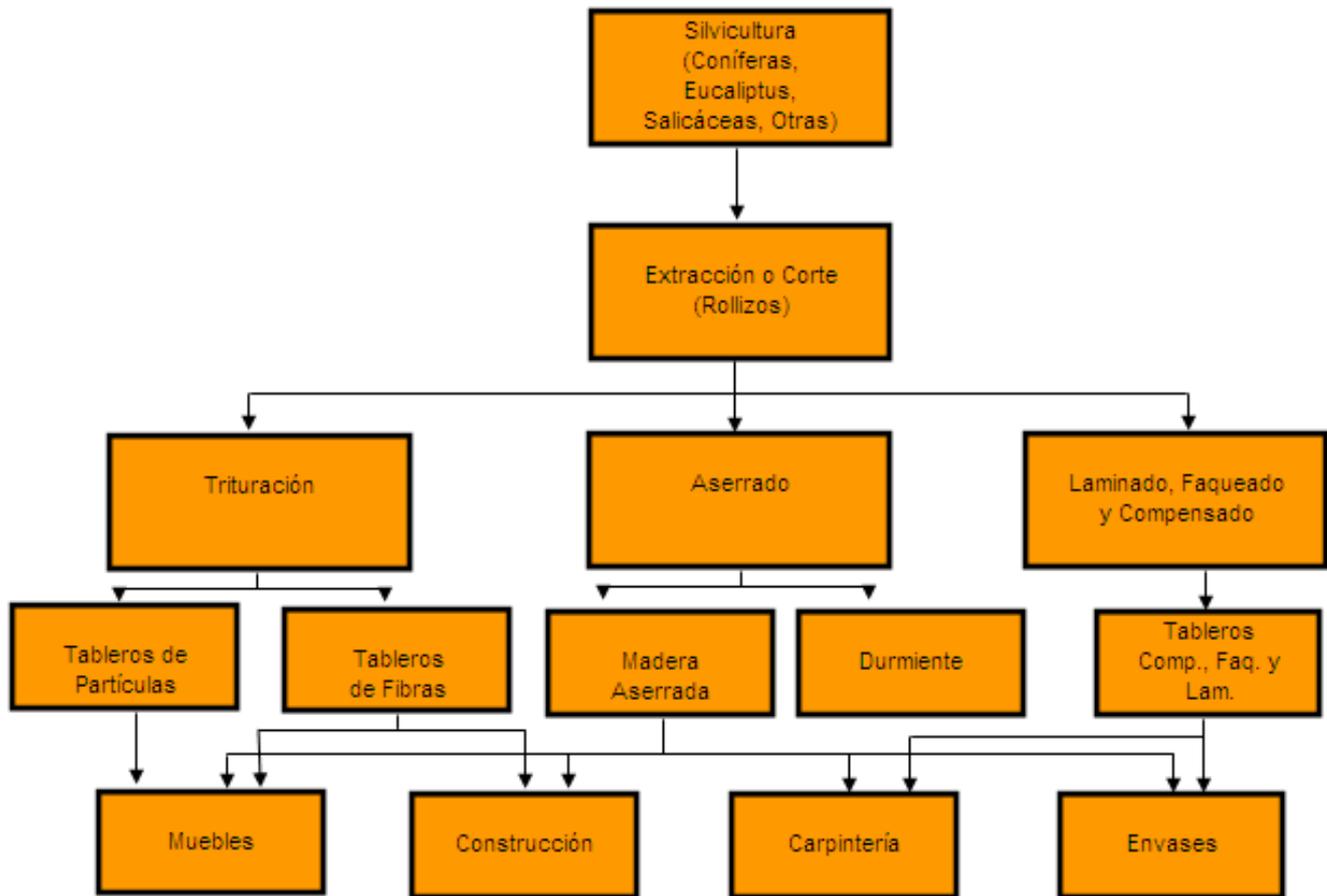
Por otra parte, mientras el segmento celulósico-papelero basa su ganancia extraordinaria en hacer efectivo el uso monopólico de los recursos naturales; la ganancia del segmento madera-muebles se basa principalmente en la incorporación de valor a través de distintas técnicas de diseño e innovación tecnológica.

Al comparar las características del segmento madera-muebles con las de los otros segmentos que componen la cadena (celulósico-papelero, extractos forestales y, leña y carbón), podemos claramente distinguir en el primero una mayor diferenciación de la producción, vía la incorporación de diseño e innovación tecnológica, y una estructura productiva menos concentrada, que marcan un sendero de crecimiento sustentado en la utilización de mano de obra calificada y potencialmente captadora de mayores porciones del ingreso generado. Dadas sus características, el segmento madera-muebles presenta una serie de potencialidades en cuanto a generación de empleo, valor agregado e impacto regional.

4.2.1 CADENA PRODUCTIVA DE LA MADERA



En consecuencia es posible separar esta cadena en dos sectores principales:



1. El sector silvicultural (forestación y producción de rollizos)

2. El sector industrial de la madera: A su vez, en el sector industrial se pueden distinguir dos subsectores bien diferenciados:

2.1. Industrialización Primaria: Abarca los procesos de trituración, aserrado, laminado, flaqueado y compensado de la madera.

2.2. Industrialización Secundaria: Abarca la elaboración de envases de madera, aberturas, muebles y demás productos elaborados principalmente con madera.



4.2.2 INDUSTRIA DE PRODUCTOS DE MADERA-MUEBLES DE MADERA NACIONAL

En base a una encuesta realizada por la Federación Argentina de la Industria Maderera (FAIMA), que fue respondida por 443 empresas del sector de todo el país, en el Instituto Nacional de Tecnología Industrial se elaboró un informe sobre las características de una industria conformada casi en su totalidad por Pymes y con fuerte presencia en varias provincias.

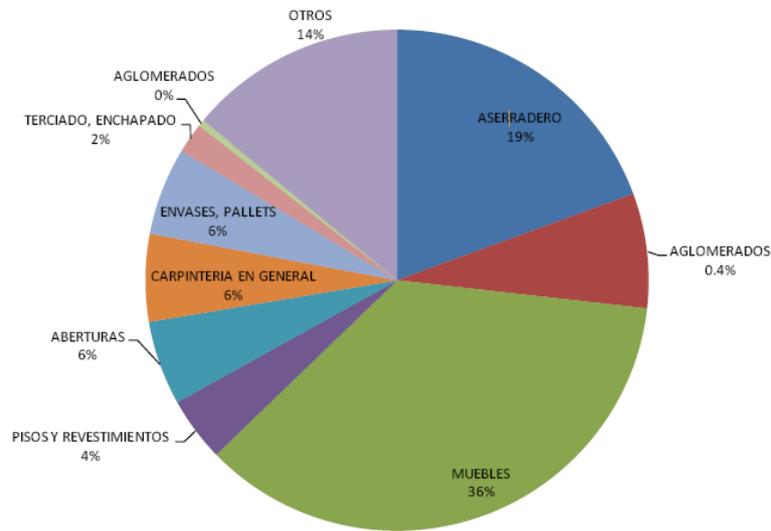
La encuesta de FAIMA desagrega a la industria maderera en 10 subsectores:

- Aserraderos;
- Remanufacturas (molduras, tableros alistonados, vigas multilaminadas, etcétera)
- Muebles (macizos y de aglomerado)
- Pisos
- Aberturas
- Carpintería en general
- Envases y pallets
- Terciado y enchapado
- Aglomerados
- Otras actividades (instrumentos musicales, ataúdes, cerramientos, etcétera).



Porcentaje de empresas que contestaron la encuesta

Fuente: Elaborado en base a Encuesta de FAIMA



La facturación promedio declarada por las 443 empresas que respondieron a la encuesta define a la mayoría como microempresas. El 58% informó que factura menos de 800.000 pesos anuales; el 25% entre 800.000 y 2.000.000 de pesos y sólo el 9% -grandes aserraderos.

La mayoría de las actividades del segmento madera-muebles es llevada a cabo en pequeños aserraderos, que generalmente carecen de la tecnología necesaria para un mejor procesamiento de la madera, normas de calidad estandarizadas o lineamientos productivos que, en el caso de los muebles, sean capaces de generar productos que se diferencien vía diseño. Por otra parte, son escasos los establecimientos que poseen diversificada su producción y, generalmente, los aserraderos o centros de segunda transformación emplean personal de baja calificación. Estos dos hechos traen aparejadas consecuencias negativas sobre el producto elaborado y también sobre las etapas de transformación posteriores. En virtud de que la madera aserrada, además de los laminados, flaqueados y diversos tableros, no poseen certificaciones de calidad ni medidas estandarizadas, estos productos terminan siendo, en su mayoría, insumos “brutos” del sector de la construcción. En este sentido, sólo el 20% de la producción final se destina a la elaboración de productos con mayor valor agregado (tableros cepillados, maderas con menos



nudos y muebles). Por otra parte, deficiencias en el proceso de secado de la madera provoca que la misma se vea de color azulado (infecte con hongos y se manche) con las consecuentes pérdidas económicas generadas por su depreciación, ya que si se deja pasar mucho tiempo hasta su secado o dicho proceso no se realiza de una forma adecuada, las posibilidades que la madera se arruine aumentan significativamente. Es por ello que un correcto proceso de secado en este segmento resulta de vital importancia.

En cuanto a su localización, la mayor concentración de empresas se encuentra en las provincias de Buenos Aires, Misiones, Entre Ríos, Córdoba, Santa Fe, Corrientes y Mendoza. Al analizar por separado la ubicación geográfica de las empresas elaboradoras de productos de madera y las empresas productoras de muebles, surge que las primeras se concentran mayoritariamente en las provincias mesopotámicas (35% del total), mientras que las segundas se ubican en Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza (80% del total). De aquí se desprende que los eslabones superiores del segmento, en particular la producción de muebles, se encuentran cerca de los centros de consumo y alejados geográficamente de los principales centros forestales y de los polos industriales de la primera transformación de la madera, los cuales se localizan cerca de las zonas de extracción de rollizos.

Los muebles de madera utilizan cada vez más como insumos, a los tableros de madera reconstituida. Actualmente representan un 70% mientras que el 30% restante se fabrican con madera sólida.

Se pueden distinguir tres grupos de empresas productoras de muebles: Las pequeñas y microempresas que producen muebles macizos, de baja calidad y acabado. La elevada informalidad y baja inversión en tecnología, en diseño e investigación de mercado son sus características, factores que frenan las posibilidades de desarrollo.

Por otro lado las pequeñas y medianas empresas que también fabrican muebles macizos, que utilizan tecnología de producto, diseño propio o transferido de clientes internacionales, comercializan su producción en su



mayoría al mercado interno más exigente y una parte para la exportación cuando la situación del tipo de cambio real lo permite.

Finalmente están las empresas que producen muebles planos, en general son de gama baja o media en base a tableros reconstituidos, que por las características de su producción, se producen con cierta escala productiva, con alta tecnología, comercializan su producción a través de los canales hipermercadistas, y realizan en menor medida exportaciones fundamentalmente a países limítrofes.

A pesar de contar con los recursos madereros, Argentina no posee la escala necesaria para exportar muebles en forma competitiva, más allá de ciertos nichos en las cantidades que podría procesar dada la producción de madera aserrada y tableros. Por ejemplo, el mueble de pino está asociado a la baja calidad, en contraste Brasil cuenta con polos que fabrican muebles de pino de muy buena calidad, como es el caso del polo de Bento Gonçalves en el Estado de Río Grande do Sul.

Un tema pendiente es la integración de la cadena de valor en las regiones donde se ubican las cuencas forestales. En el caso de los tableros aglomerados, los fabricantes son grandes empresas concentradas, que exportan una parte importante de su producción a mercados que son altamente competitivos. En el mercado interno la demanda de tableros no está concentrada, sino más bien está dispersa entre distribuidores, corralones, empresas constructoras y fabricantes de muebles de baja escala, comparados con los parámetros mundiales. Por eso es erróneo pensar que el solo hecho de contar con abundancia de tableros de alta calidad en el país, puede ser el pilar desde donde se pueda desarrollar una industria de muebles que sea competitiva con los muebles importados y, mucho menos, para ser exportados. Según la lógica del mercado, los fabricantes de muebles locales acceden a sus insumos (tableros) a un nivel de precios que es mayor a la “paridad de exportación”. Esta situación, condiciona la competitividad internacional del mueble plano argentino. A su vez, los tableros que se exportan (el 50% de la producción, en el caso de los de MDF) son comprados por empresas



internacionales que fabrican muebles con escalas de producción más eficientes y que explotan otras ventajas, tal vez más relevantes: tecnología de productos y procesos, dominio de las cadenas de comercialización en los mercados de alto consumo, ventajas en la abundancia relativa de trabajo –calificado o no calificado–, ventajas en el desarrollo de las industrias productoras de bienes de capital y de los sectores de insumos auxiliares, desarrollos logísticos superiores.

Observando el entramado de relaciones de compra-venta entre los subsectores, según datos de la matriz nacional insumo-producto, el principal destino de las ventas de madera y sus productos re manufacturados es la industria de la construcción, sector al cual destina el 43% del valor de producción, el 30% se destina a la industria del mueble y el resto, a otros sectores y la exportación. Analizando las cantidades que van al mercado interno, el 70% va la construcción y el 30% restante a muebles, embalajes y otros sectores. Visto desde los sectores demandantes de madera, para el sector de la construcción la madera representa sólo un 7% en la estructura total de sus costos y, en el caso de la industria del mueble, el 33% o el 47% si se agregan el resto de los insumos y materias primas no madereras.

Un primer panorama de la historia reciente la podemos resumir de la siguiente manera:

En los años 90

- Fuerte concentración en la primera y segunda transformación de la madera y producción de commodities. (Madera aserrada, molduras).
- Fuerte disminución en la cantidad de empresas en toda la cadena de la madera y mueble, como consecuencia de la apertura comercial.
- Disminución del empleo y pérdida de capacidades laborales.
- Fuerte crecimiento de las importaciones en detrimento de la industria nacional.
- Importación de equipamiento, en muchos casos sobredimensionado a la capacidad real de producción.



- Mayor concentración de la demanda en productos de mayor valor relativo, dada la concentración del ingreso de la población (en detrimento de empresas que generan productos de menor calidad).

A partir de la devaluación del 2001 en adelante:

- Mayor incorporación de la certificación forestal, como requisito para acceder a los mercados internacionales.
- Aumento relativo del empleo, salarios y la disminución de la pobreza, aumenta el mercado interno.
- Altas tasas de crecimiento industrial.
- La continuación del actual crecimiento del mercado interno requiere mejora en salarios y distribución del ingreso.
- Estancamiento en el crecimiento, a partir del 2008 por crisis del campo y crisis internacional.
- Modificación de la “cultura empresarial” (incorporación de conceptos de competitividad, productividad, gestión empresarial, tercerización, marketing, etc.)
- Mayor eficiencia en los rendimientos y generación de energía eléctrica y térmica a partir de los residuos madereros.
- Modificación de pautas y exigencias del consumidor en calidad,
- diseño, normalización, etc.

De acuerdo a lo que se publica en el informe realizado por el Sr. Carlos Maslaton en base a una encuesta realizada por la Federación Argentina de la Industria de la Madera y Afines a continuación se detallan los diversos temas que se consultaron y sus resultados, los cuales fueron procesados por el INTI.

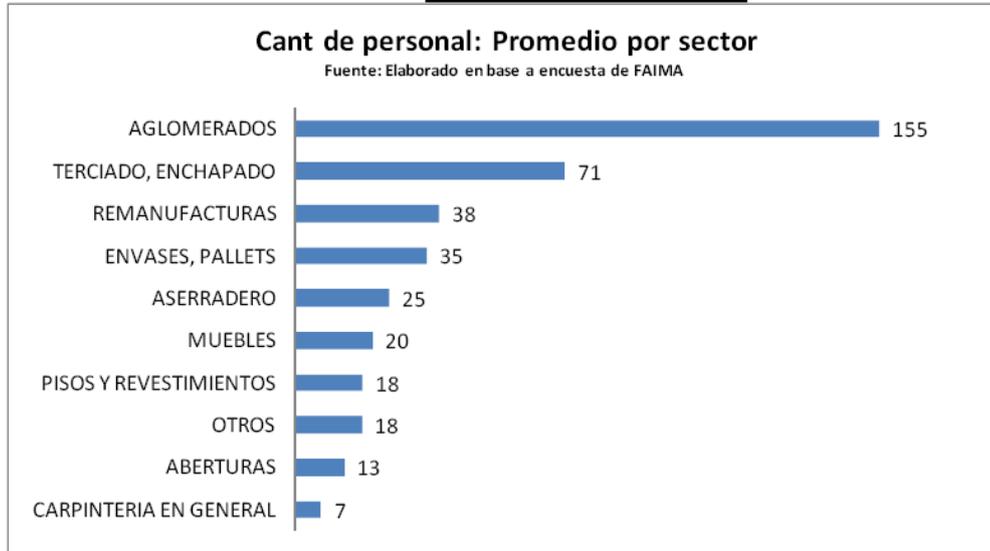
4.2.2.1 SITUACIÓN DEL EMPLEO

En promedio las empresas que participaron en la encuesta, emplean 23 personas por empresa, la mayoría de ellas empleadas en actividades fabriles.



Considerando el universo empresarial, se estiman entre 6 a 7 personas por empresa.

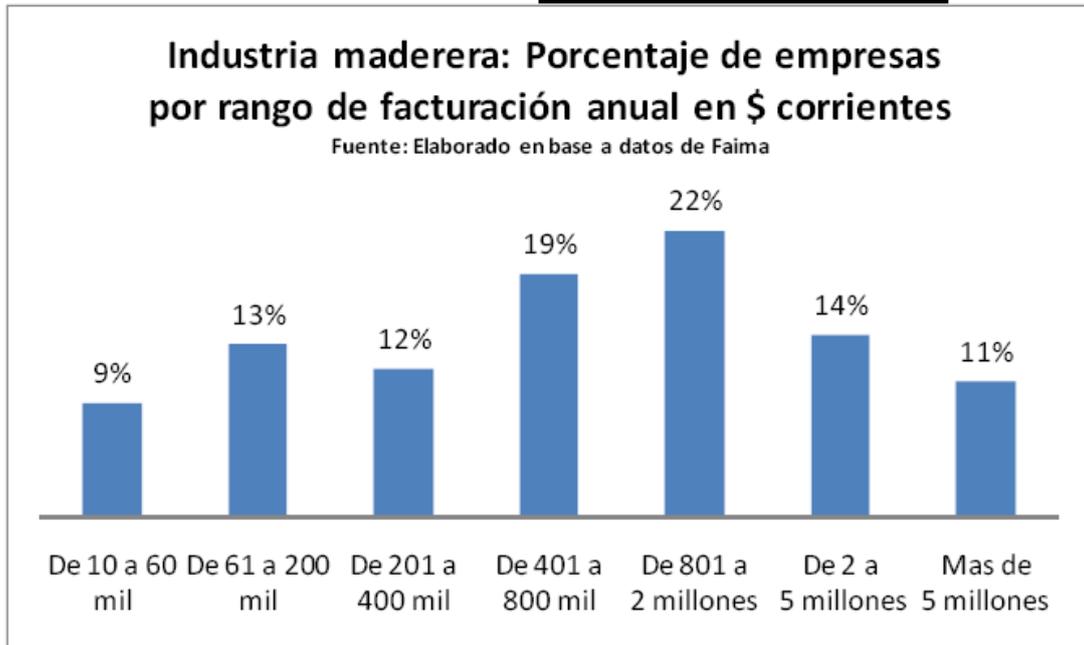
INTI - Economía Industrial



4.2.2.2 FACTURACIÓN

De acuerdo con última actualización de la clasificación por tamaño de empresa empleada por la SubSEPyME, se considera microempresa industrial a aquellas que facturan hasta \$1,25 millones anuales, pequeña empresa hasta \$7,5 millones de facturación anual y medianas hasta \$60 millones.

Un dato elocuente es que dadas estas escalas de facturación, se puede clasificar, según la encuesta, al grueso de las empresas madereras como microempresas. Dentro de ellas, el 53% factura anualmente menos de \$800 mil pesos. Por otro lado, el 22% facturan entre \$800 y \$2 millones, el 14% entre \$2 y \$5 millones y sólo el 11% de las empresas (unos pocos aserraderos y fábricas de pallets, algunas fábricas de muebles, las fábricas de tableros reconstituidos y terciados) facturan más de \$2 millones por año.

**INTI - Economía Industrial****4.2.2.3 ESTADO DEL EQUIPAMIENTO Y CAPACIDAD INSTALADA**

De acuerdo a la información suministrada por las empresas, el estado del equipamiento (bienes de capital), en general es bueno (promedio del 78%). El buen estado general del equipamiento obedece a varios motivos: en primer lugar, a las fuertes inversiones en equipamiento, sobretudo importado, que habían realizado las empresas que sobrevivieron al proceso de apertura experimentado por la economía Argentina en la década de los años noventa. Luego de la devaluación de la moneda nacional del año 2002, se siguieron haciendo inversiones aunque de menores cuantías, motorizadas por el rápido crecimiento de la industria maderera hasta el 2008.

En la actualidad, los subsectores que mejor equipados están, en términos de cantidad y calidad, son los fabricantes de tableros, los de muebles (especialmente planos) y aserraderos que manufacturas, los cuales han invertido en los últimos años incorporando nuevos equipamientos, desarrollando nuevos productos y en algunos casos aumentando la capacidad de las plantas. En ciertos casos, sobre todo en algunos fabricantes de muebles, se observa sobredimensionamiento de maquinarias para los niveles de producción existentes. Esto último, medido por el bajo consumo de KWH en



relación a la capacidad instalada de HP. En algunos casos, se observa que el consumo de energía es menor al 50% de la capacidad máxima.

Según la propia calificación que hacen las empresas, un 20% de ellas informan una situación “regular” en el estado del equipamiento. Los subsectores con mayor necesidad de renovar las maquinarias son los aserraderos, sobre todo los más pequeños y el subsector de carpinterías que, en muchos casos, permitirían aumentar sensiblemente los rendimientos y la productividad. Los subsectores que mayor revelan obsolescencia de sus equipos son aberturas, aserraderos, pisos y revestimientos.

La utilización de la capacidad instalada es muy alta y se mantiene estable en los últimos años. Esta oscila, según el subsector, entre el 72 y el 88%. Se destaca la caída del 90% al 83% en el porcentaje de utilización de planta en la industria de tableros aglomerados.

En los últimos años no se han visto grandes inversiones en los subsectores de la cadena productiva, sólo inversiones menores. Muchos aserraderos, sobre todo los medianos han invertido en maquinarias para realizar una segunda transformación de la madera como vigas multilaminadas certificadas, tableros alistonados o finger joint. El crecimiento productivo posterior a la devaluación, se basó en una mayor utilización de la capacidad instalada. Futuros incrementos requerirán incrementar las inversiones en equipo.

SUBSECTOR	Estado del equipamiento			Incorporación futura de maquinaria		Porcentaje de utilización de planta
	BUENO	REGULAR	OBSOLETO	Si %	No %	
Aberturas	68%	23%	9%	24%	76%	74
Aglomerados	100%	0%	0%	100%	0%	83
Aserraderos	66%	28%	6%	33%	67%	74
Carpintería en general	69%	31%	0%	8%	92%	72
Envases, pallets	77%	23%	0%	31%	69%	83
Muebles	84%	14%	1%	24%	76%	80
Otras actividades	81%	17%	2%	19%	81%	78
Pisos y revestimientos	72%	22%	6%	32%	68%	80
Remanufacturas de madera	82%	15%	3%	32%	68%	78
Terciado, enchapado	86%	14%	0%	11%	89%	88
Promedio subsectores	78%	20%	3%	25%	75%	78

Fuente: Elaborado en base a Encuesta de FAIMA



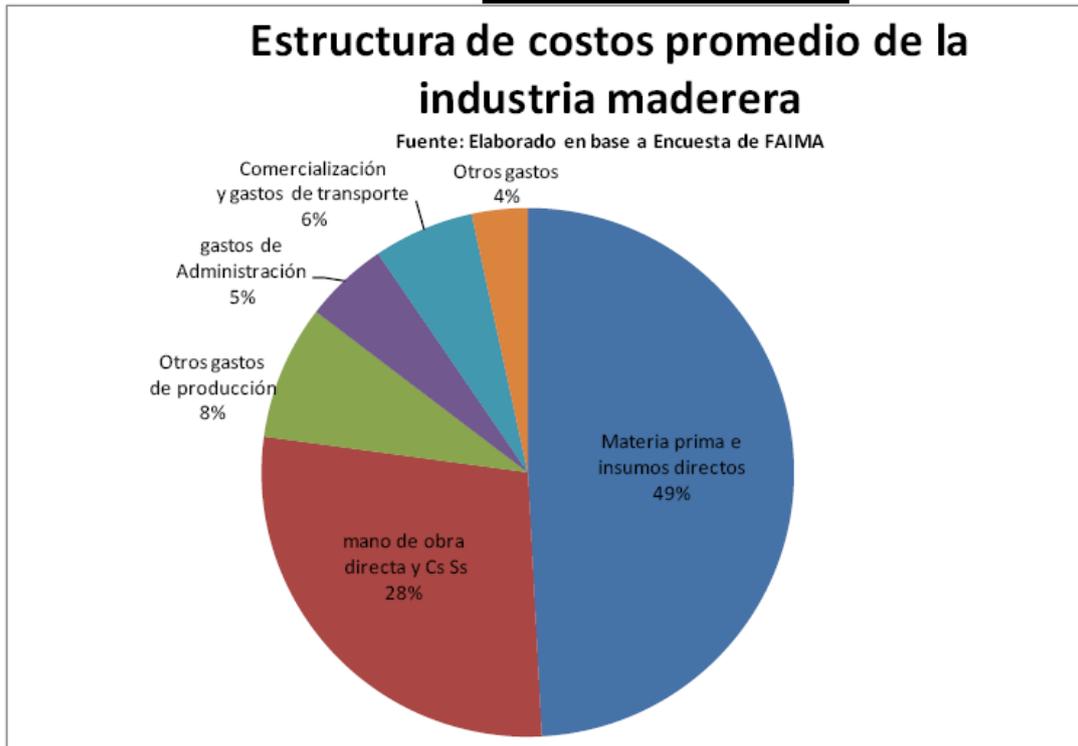
4.2.2.4 ESTRUCTURA DE COSTOS

Según se desarrolla la evolución tecnológica del sector mueble, el surgimiento de nuevos materiales y la incidencia de otras materias primas diferentes a la madera –en general de origen plástico, metalúrgico y textil van adquiriendo mayor relevancia en la estructura productiva del sector. En efecto, los componentes principales de la estructura de costos del sector madera y muebles (sin considerarla industria de los tableros) son la materia prima y los salarios. Según el subsector, la materia prima incide entre un 44% y un 53% de los costos totales de producción y la mano de obra entre el 23% y 30%. El promedio, siempre según la encuesta, es de 49% y 28% respectivamente.

Los datos que surgen de la encuesta para los diferentes subsectores, confirman los supuestos que normalmente se realizan sobre las diferentes técnicas de producción. Para las empresas que producen con técnicas “capital intensivas” y que tienen altos niveles de industrialización, economías de escala y alta productividad de la mano de obra, la materia prima tiene mayor incidencia en la estructura de costos (más del 60%). Se destacan los casos empresas de aserraderos grandes y muebles planos para oficina, para la industria del tablero aglomerado la incidencia de la materia prima es de alrededor del 80%. En cambio, se invierte la relación para las empresas más chicas, que en general son “mano de obra intensivas”, en las que el costo de los salarios tiene una incidencia mayor, pero en general siempre es menor a la incidencia de las materias primas. Se destacan las carpinterías, las empresas más chicas de muebles de madera maciza, aserraderos etc.



INTI - Economía Industrial



4.2.2.5 GESTIÓN EMPRESARIAL

Las problemáticas de gestión empresarial son cuestiones de orden estructural. Las pocas grandes empresas y sobre todo las vinculadas con la producción de tableros reconstituidos, son las más dinámicas en materia de tecnologías blandas, esto es gestión empresarial en lo que hace a producción, administración, comercialización, diseño y calidad de productos, uso de normas técnicas, etc. Se observa mayor inquietud sobre estos temas, a medida que aumenta el tamaño de planta y el valor agregado de los productos.

En cambio, buena parte de las pequeñas y medianas empresas, ha basado su crecimiento en el conocimiento empírico del recurso y sus productos y ha relegado otros aspectos que hacen a la profesionalización en la gestión empresarial y que, obviamente, afecta su competitividad. Es muy alta la proporción de empresas, especialmente las más pequeñas, que cuentan con sistemas de gestión productiva y administrativa casi elementales. Como se puede observar en el cuadro, el 57% de las empresas que contestaron la pregunta, no llevan contabilidad sistematizada, el 67% no cuenta con sistemas



de costos, arriba del 68% no realiza mediciones de productividad, más del 71% no tiene contemplados programas de capacitación de personal y son escasas las empresas que declaran utilizar normas técnicas o contar con asistencia técnica externa en gestión empresarial o diseño de productos.

GESTION EMPRESARIAL	SI	NO	Total respuestas	% SI	% NO
Lleva contabilidad sistematizada	199	260	459	43%	57%
Lleva sistema de costos	153	306	459	33%	67%
Lleva registros de producción y productividad	140	319	459	31%	69%
Realiza control de calidad en forma sistemática	177	282	459	39%	61%
Utiliza normas técnicas en procesos o productos	113	346	459	25%	75%
Tiene programas de capacitación delm personal	134	325	459	29%	71%
Recibe asistencia técnica externa	110	349	459	24%	76%
Recibe asesoramiento en diseño	65	394	459	14%	86%

Fuente: Elaborado en base a Encuesta de Faima

4.2.2.6 PROBLEMÁTICA INTERNAS DE LAS EMPRESAS

Se orientó la pregunta a cuestiones internas de la empresa por considerarse que son los problemas que las mismas estarían en condiciones de resolver.

En términos generales, cuestiones relacionadas con las dificultades de acceso al crédito es la principal problemática que declara el sector, en segundo lugar las empresas declaran tener problemas de organización de la producción, el tercer factor de ineficiencias es la escasez de profesionales en la estrategia de ventas, le siguen la falta de capacitación del personal y luego el equipamiento insuficiente.

Un dato significativo que será necesario profundizar, si se quieren promover políticas de crecimiento del sector a largo plazo, es la muy baja importancia que las empresas del sector asignan a factores tales como la calidad, el diseño y la gestión administrativa.



4.2.2.7 HIGIENE Y SEGURIDAD. ACCIDENTES DE TRABAJO

De la información analizada es posible suponer un relativamente escaso reconocimiento de sistemas integrales de higiene y seguridad industrial. En promedio las empresas califican como buena (69%) y muy buena (22%) sus actitudes ante la seguridad e higiene industrial. Sin embargo, también declaran un importante porcentaje de accidentes de trabajo (indicador que puede corroborarse también por otras fuentes). También aquí es notable que, a medida que crece el nivel de industrialización, es mayor el grado de sensibilidad por esta temática y mayores son los accidentes declarados. Si analizamos la información por subsector, las empresas de carpintería en general, terciados, aserraderos y aberturas, son quienes tienen mayor cantidad de accidentes de trabajo por persona fabril ocupada y reconocen al mismo tiempo ciertos estados deficientes, o sea en situación regular en temas de higiene y seguridad.

Autocalificación en seguridad e higiene	Muy Buena	Buena	Regular	Deficiente
ABERTURAS	20%	70%	10%	0%
AGLOMERADOS	100%	0%	0%	0%
ASERRADERO	19%	67%	14%	0%
CARPINTERIA EN GENERAL	9%	65%	26%	0%
ENVASES, PALLETS	25%	67%	8%	0%
MUEBLES	20%	74%	5%	1%
OTROS	25%	69%	5%	0%
PISOS Y REVESTIMIENTOS	22%	72%	6%	0%
REMANUFACTURAS	32%	64%	4%	0%
TERCIADO, ENCHAPADO	33%	44%	22%	0%
Total general	22%	69%	9%	0%

Fuente: Elaborado en base a Encuesta de Faima

4.2.2.8 Comercialización: Mercado doméstico

En éste ítem se relevaron dos cuestiones vinculadas a la estructura de la comercialización: tipos de clientes y los medios por los cuales se comercializa la producción.

En promedio, más de la mitad de las ventas de la industria maderera destina sus productos a mayoristas. Para algunos subsectores, como la industria de envases y pallets y aserraderos y sus remanufacturas, las ventas a



mayoristas son más representativas. Cabe destacar que solo el subsector carpintería comercializa al consumidor final con más del 50% de las ventas.

Composición de las ventas	Mayoristas %	Minoristas %	Consumidor final %
ABERTURAS	38	20	43
AGLOMERADOS	58	42	0
ASERRADERO	62	18	20
CARPINTERIA EN GENERAL	29	15	56
ENVASES, PALLETS	87	5	8
MUEBLES	52	27	21
OTROS	60	27	13
PISOS Y REVESTIMIENTOS	34	22	44
REMANUFACTURAS	62	19	19
TERCIADO, ENCHAPADO	58	9	33
Promedio general	55	22	23

Fuente: Elaborado en base a Encuesta de Faima

Por tratarse de un sector, Pymes con excepción de los fabricantes de tableros, las ventas la realizan en un alto porcentaje (60 al 85% según el subsector) directamente los propietarios, en forma personalizada.

Medios de venta	En forma personal %	Vendedores propios %	Corredores libres %
ABERTURAS	85	12	4
AGLOMERADOS	0	100	0
ASERRADERO	87	11	3
CARPINTERIA EN GENERAL	82	18	0
ENVASES, PALLETS	93	7	0
MUEBLES	77	16	7
OTROS	64	30	6
PISOS Y REVESTIMIENTOS	76	24	0
REMANUFACTURAS	88	7	5
TERCIADO, ENCHAPADO	87	4	8

Fuente: Elaborado en base a Encuesta de Faima

4

4.2.2.9 RUBROS EN LOS QUE SE NECESITARÍA ASISTENCIA TÉCNICA EXTERNA

La industria de la madera y el mueble no está culturalmente acostumbrada a contratar asesoría y consultoría externa. Una de las características habituales de un pequeño y mediano empresario es su baja



tendencia a delegar responsabilidades y solicitar asesoramiento externo. Esto se observa empíricamente y a través de las consultas realizadas con respecto a la contratación de este tipo de servicios.

Sin embargo, aunque no lo hace, el empresario reconoce la necesidad de asistencia externa. Los mayores requerimientos se encuentran en las áreas de organización de la producción y en comercialización. Son reconocidas, en menor medida, temáticas tales como la calidad, el diseño y la higiene y seguridad. Es interesante observar que el tipo de demanda de asistencia técnica externa es bastante similar en todos los subsectores de la industria.

4.2.2.10 CAPACITACIÓN LABORAL

La pregunta formulada a las empresas sobre las demandas de capacitación laboral tuvo respuestas diversas de acuerdo a los diferentes rubros. A diferencia de la pregunta anterior sobre asistencia técnica, se trató en este caso de una pregunta “abierta” y no inducida. Cada empresa contestó a voluntad y, aún así, las demandas surgen de la suma de las respuestas recibidas. A continuación se coloca la estadística de los rubros más representativos para 90Grados Amobamientos



INTI - Economía Industrial

Rubros en los que requeriría capacitación	
	Manejo de maquinas
	Recursos humanos
	Aberturas
	Organización de la produccion
MUEBLES	Carpinteria
	Diseño
	Organización de la produccion
	Capacitación personal: Operarios y mandos medios
	Equipamiento
	Comercialización y estrategia de ventas
	Costos
	Normas y certificación de calidad
	Manejo de maquinas
	Recursos humanos
	Lustre
	Publicidad
	Armado de muebles
	Comercio exterior
	Estrategia de ventas
	Tecnica fabril
	Administracion de recursos humanos
	Financiamiento
	Tapicería
	Herrería
	Cálculo de costos
	Gestion

4.3 GRUPOS ESTRATEGICOS

Para poder comenzar a hablar más concreto sobre el ámbito de 90Grados Amoblamiento debemos definir grupos estratégicos. Estos son el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas y las dimensiones estratégicas son las diferentes opciones de estrategia de una empresa en una industria. Porter sugiere las dimensiones siguientes para identificar las diferencias en las estrategias empresariales dentro de una industria: Especialización, identificación de la marca, un enfoque de comercialización de presión hacia vs desde el mercado, selección del canal, calidad del producto, liderazgo tecnológico, integración vertical, posición en costos, servicio, política de precios, ventaja financiera y operativa, relación con la casa matriz y relación con el gobierno local.

Para el caso de 90Grados Amoblamiento serian:

- **Calidad del Producto:** Nivel de calidad en los productos, tanto en el material utilizado como en las terminaciones. Calidad en el servicio que se ofrece en diseño, post venta, traslado e instalación.



- **Liderazgo tecnológico:** Estar a la vanguardia en materia tecnológica tanto para el diseño de amoblamientos como para la fabricación de los mismos.
- **Servicio:** Nivel de servicio que ofrece la empresa a sus cliente desde el momento en que se contacta con nuestra área comercial hasta el servicio postventa.
- **Ventaja Operativas:** Al comenzar a tener un proceso estandarizo de producción permite optimizar tiempos de entrega, disminuir producto no conforme. Incrementar la satisfacción del cliente.

Los Grupos Estratégicos para 90Grados Amoblamientos se ven conformado por otras empresas pequeñas que compiten en las mismas dimensiones con estrategias similares. El mercado se encontraría compuesto por gran cantidad de estos Grupos Estratégicos, que se encuentran distribuidos por todo el país y su magnitud o radio de influencia puede ser mayor o menor según sean las dimensiones estratégicas adoptadas por cada uno de los grupos.

La calidad del producto es una dimensión clave, esto se manifiesta en los materiales que se utilizan en la fabricación de los muebles, calidad en el servicio que se presta al cliente.

Otra dimensión clave es la ventaja operativa. Poder tener los procesos de fabricación estandarizados permite cumplir con plazos acordados con el cliente como así también incrementa niveles de calidad en los productos entregados.

Las cinco fuerzas de Porter en la industria en la que se encuentra 90grados amoblamientos se conforman:

CLIENTES:

- a- **Personas Físicas:** Familias que quieren modificar el amoblamiento de sus viviendas o que quieren construir para su nueva



casa. Personas solas que se mudan a casa o dpto. propio o alquilado. En esta categoría existen influenciadores que son todas las personas que pueden vivir en una casa como son los hijos, familiares, amigos que participan de manera indirecta en la decisión de compra.

b- Empresas que requieren amoblamiento de oficina.

Ambos tienen un alto poder de negociación y pueden afectar la rentabilidad del negocio.

PROVEEDORES:

a- **Materia Prima.** Proveedores de placas de MDF, herrajes y accesorios y elementos como tornillos, lijas, cola, etc.

b- **Tecnología y Maquinaria.** Herramientas de corte, herramientas de acabado, software para optimizar procesos, software de diseños.

c- **Insumo.** Proveedores de papelería de oficina, folleteria, etc.

d- **Servicios varios.** Consultorías, marketing, etc.

Los proveedores de materias primas son los que mayor poder de negociación tienen, proveen uno de los ítems principales en la cadena productiva. El resto de los proveedores no tienen un peso ponderado en cuanto al poder de negociación. Se puede presentar en momentos puntuales como por ejemplo con los proveedores de maquinarias cuando la empresa decide invertir.

COMPETENCIA: Son el grupo de empresas radicadas o que comercializan amoblamiento en la ciudad de Córdoba. Influyen en variables como el precio, la calidad, el servicio, etc.



SUSTITUTOS:

a- Amoblamientos construido con otros materiales como chapa madera masisa o materiales alternativos como son el reciclado de muebles.

b- Auto diseño y construcción por parte de clientes que prefieren hacer ellos mismos sus muebles.

c- Muebles prefabricados de manera estándar que se comercializan en locales comerciales como pueden ser Easy o Sodimac.

Las tres categorías tienen un alto nivel de influencia en la decisión del cliente. Esta decisión se verá afectada por variables como el precio, forma de pago, la agresividad de la publicidad por parte de grandes hipermercados.

COMPLEMENTOS: En este rubro entrarían accesorios que pueden agregarse a los diferentes diseños de amoblamiento que se le propone al cliente o que este puede solicitar. Su influencia impacta directamente en la rentabilidad del negocio.

BARRERA DE ENTRADA Y SALIDA: Las barreras de entrada tienen un peso considerable. El ingreso a la industria se verá afectado por los niveles de inversión que la empresa estará dispuesta realizar y de los diferenciales en los que se deberá destacar para poder hacer frente a sus competidores en el mercado. A lo anterior se le suma la tecnología, maquinaria y el conocimiento en la materia.

Respecto a las barreras de salida son bajas lo único que dificulta es el compromiso y vinculo creado con los clientes.

4.4 VISION Y MISION

La Visión es ser una empresa de amoblamientos que elabore productos cuya calidad y funcionalidad satisfagan las necesidades de nuestros clientes,



liderando el mercado local con proyecciones a nivel nacional, asegurando la rentabilidad, la fuente de trabajo y respetando el medio ambiente.

La Misión: Ofrecer muebles contemporáneos para satisfacer las necesidades particulares de cada uno de nuestros clientes, conjugando calidad, diseño, servicio, innovación y funcionalidad.

4.5 ANALISIS DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1- Precio Competitivo</p> <p>F2- Atendido por sus dueños.</p> <p>F3- Diseños</p> <p>F4- Cortos plazos de entrega.</p> <p>F5- Servicio Post-Venta</p>	<p>D1- Espacio físico limitado.</p> <p>D2- Falta de estandarización en los procesos.</p> <p>D3- Falta de normas de Higiene y Seguridad en el trabajo.</p> <p>D4- Falta de un plan de formación y capacitación.</p> <p>D5- Falta de un plan de comunicación.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1- Desarrollar alianzas con empresas constructoras.</p> <p>O2- Crédito Procrear.</p> <p>Incidencia en el mercado inmobiliario.</p> <p>O3- Nuevas herramientas en el mercado.</p> <p>O4- Créditos a emprendedores y/o Pymes.</p> <p>O5- Importancia a la higiene y seguridad en el trabajo.</p> <p>O6- Conciencia por el cuidado del medio ambiente.</p>	<p>FO1- Comunicar los diferenciales de 90grados amoblamientos; precio, atención, diseño, plazo de entrega, servicio post venta. F1, F2, F3, F4, F5 – O1, O2, O3.</p> <p>FO2- Implementar un plan de mejora continua incorporando los últimos avances en materia de diseño combinado con las últimas tendencias tecnológicas. F3 – O3.</p> <p>FO3- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas constructoras o estudios de arquitectura para que la empresa provea los muebles de cocina, placares, etc. F1, F2, F3, F4, F5 – O1, O2.</p> <p>FO4- Diseñar un programa de capacitación acompañado de la gestión de certificación de normas en materia de Higiene y Seguridad en el trabajo y cuidado del medio ambiente. F1, F4 - O5, O6</p>	<p>DO1- Estudiar la posibilidad de ampliar la planta de producción. D1 – O1.</p> <p>DO2- Desarrollar un plan de Comunicación y promoción orientada a la captación de la demanda insatisfecha. D6 – O1, O2.</p> <p>DO3- Desarrollar un plan de selección, formación, motivación y evaluación de los empleados en materia de seguridad, procesos, medio ambiente. D5, D3, D4 – O5, O6.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1- Aumento del oficio de carpintero de manera informal</p>	<p>FA1- Contribuir al posicionamiento de la imagen de marca de 90grados amoblamientos</p>	<p>DA1- Establecer alianzas con pequeños talleres de carpinteros para aumentar la capacidad productiva.</p>



A2- Productos sustitutos de bajo precio y calidad. A3- Situación económica desfavorable.	explotando los puntos fuertes dentro del actual contexto de inestabilidad económica. F1, F2, F3, F4, F5 – A3.	D1 – A1, A2. DA2- Desarrollar un plan de capacitación y formación del personal para aumentar la estandarización de los procesos generando economías de escala haciendo frente a diversos productos sustitutos.
---	---	---

4.5.1 FORTALEZAS

Precio Competitivo (F1): El precio que se le brinda a los clientes es accesible y está en relación de lo que en el mercado se está cobrando.

Atendido por sus dueños (F2): Es un factor clave. Esto hace que el cliente se sienta contenido y ante cualquier inconveniente que se le puede presentar no hay intermediarios, sus propios dueños son los que responderán por sus productos.

Diseño (F3). Se cuenta con un departamento de diseño en el que se trabaja en diseñar el mueble acorde a los gustos y necesidades del cliente. Siempre se busca la combinación adecuada entre diseño, funcionalidad y precio.

Corto plazo de entrega (F4): Un factor clave para la imagen de la empresa. Se prioriza la entrega por lo cual se trabaja mucho en los tiempo desde el primer contacto del cliente hasta la entrega final del producto. Una vez cerrada la orden de trabajo la fabricación se comienza a la mayor brevedad posible. La idea de la empresa es no tener demoras en la entrega.

Servicio Post-Venta (F5): Se cuenta con un buen servicio de postventa. Cuando se entrega el producto al cliente pueden existir pequeñas correcciones que son necesarias atender. En este servicio se incluye la atención ante cualquier desperfecto que pueda tener el producto o algún componente del mismo como son bisagras. Herrajes, cantos, etc. En este servicio también se busca priorizar la calidad en la atención y los tiempos de respuesta.



4.5.2 DEBILIDADES

Espacio Físico Limitado (D1): La planta de producción no cuenta con muchos m² por lo cual es un limitante para la realización de muchos muebles al mismo tiempo. Esto limita la capacidad productiva que puede tener la planta.

Falta de Estandarización de los procesos (D2): El proceso productivo no está estandarizado lo que ocasiona que las órdenes de trabajo se realicen de diferentes maneras generando diferentes tiempos de producción, no poder prever tiempos de entrega. De esta manera los procesos dependen de las personas con mayores conocimientos el cual no está plasmado en manuales, instructivos y/o procedimientos.

Falta de normas de Higiene y Seguridad (D3). En la actualidad es un requisito necesario para poder estar acorde a las exigencias del mercado El no contar con las mismas genera riesgos permanentes, posibles accidentes, altos costos en el caso en que un empleado sufra un accidente como así también el limitante de proveer a empresas en donde exigen al personal que ingresa a sus establecimientos las certificaciones correspondientes de estas normas.

Falta de un Plan de Formación y Capacitación (D4) No se cuenta con un plan de formación y capacitación del personal, no se tiene un plan de carrera para cada persona según sus competencias y perfiles. Esto se debe a no tener identificadas y explícitas las competencias claves con las que le interesa trabajar a 90grados amoblamientos.

Falta de un Plan de Comunicación (D5). El plan de comunicación y publicidad que se tiene no es fuerte y no es mantenido con una periodicidad suficiente. Se utilizan herramientas de comunicación con muy poco impacto.

4.5.3 AMENAZAS

Aumento del oficio de manera informal (A1). En el rubro de la fábrica de amoblamientos existen muchos talleres precarios en donde el trabajo es de manera informal y que el cliente puede considerar ya que los precios son inferiores pero de muy baja calidad.



Productos sustitutos de bajo precio y calidad (A2). En los grandes espacios comerciales existen productos que pueden cubrir la misma necesidad con productos de otro material que son estándar y que se venden a precios muy por debajo al de construir un mueble a medida.

Situación económica desfavorable (A3). La actual situación que se vive en la Argentina de un periodo de inflación hace que los estados socioeconómicos de muchas personas se vean afectados impactando en la decisión de compra de los productos que comercializa 90grados amoblamientos ya que no cubren necesidades básicas. Esta inestabilidad también hace que nuestros clientes opten por los sustitutos.

4.5.4 OPORTUNIDADES

Desarrollar alianzas con empresas constructoras (O1) El poder cerrar acuerdos con empresas constructoras que estén desarrollando edificios o viviendas aumenta considerablemente el nivel de producción, los ingresos y el reconocimiento de la empresa.

Crédito Procrear. Incidencia en el mercado inmobiliario. (O2) La línea de créditos hipotecarios que lanzo el gobierno nacional ha permitido que el mercado inmobiliario se reactive sobre todo en la construcción de viviendas. Esto hace que los productos que vende 90grados amoblamientos como son amoblamientos de cocina, placares y/o vestidores se vean con un incremento en su demanda.

Nuevas herramientas en el mercado (O3). La innovación y avance en materia de herramientas para la industria de la madera permite obtener grandes ventajas. Herramientas actuales nos permite obtener mejores productos en materia de calidad, disminuir los tiempos de producción y una mayor satisfacción por parte de los clientes.

Créditos a emprendedores y/o Pymes (O4). Tanto el gobierno provincial como diferentes organizaciones que apoyan a emprendedores brindan la posibilidad de tomar crédito a una tasa de interés baja que permite el progreso



de las diferentes empresas que están en etapas de expansión. Para el caso de 90grados amoblamientos conseguir estos créditos le permitirían la compra de nuevas maquinarias, el acondicionamiento de la planta de producción o la compra de un vehículo para el traslado de la materia prima o del producto terminado a los clientes.

Importancia a la higiene y seguridad en el trabajo (O5) Tomar conciencia y darle importancia a la higiene y seguridad en el trabajo permite posicionar a la empresa en el mercado como una organización seria y responsable por el cuidado de sus empleados.

Conciencia por el cuidado del medio ambiente (O6) Debido a que la principal materia prima de 90grados amoblamientos es la madera un recurso renovable a largo plazo es muy importante el tratamiento que se le da a este tema. Que la empresa se preocupe por el cuidado del medio ambiente hace a la marca e imagen de la misma en el mercado en el cual compete.

4.6 ESTRATEGIAS COMBINADAS

Utilizaremos la matriz de estrategia combinada basada en el análisis FODA. Las combinaciones propuestas son:

- Debilidades – Oportunidades: donde el objetivo es, mejorando las debilidades internas y así tomar ventaja de las oportunidades externas.
- Fortalezas – Oportunidades: en este punto se plantea tomar ventaja de las fortalezas internas para potenciar las oportunidades externas.
- Fortalezas – Amenazas: en esta combinación se pueden utilizar las fortalezas internas para prevenirse de las posibles amenazas externas.
- Debilidades – Amenazas: esta es la peor situación, de la que uno tiene que estar prevenido y prepararse para desarrollar tácticas defensivas.

Luego de esta breve descripción comenzaremos con el análisis específico.



4.6.1 DEBILIDADES-OPORTUNIDADES

- Debilidad: Espacio físico limitado (D1)
- Oportunidad: Desarrollar alianzas con empresas constructoras.
(O1)
- Estrategia Sugerida (DO1) Con la idea del crecimiento y de buscar nuevos horizontes es que se debe analizar la posibilidad de una ampliación de la planta de producción. Las alianzas con empresas constructoras genera un incremento en la demanda que se responderá de una manera eficaz si se cuenta con el espacio necesario para su producción. De esta manera se verán afectados los ingresos como también la diversificación de productos a fabricar.
- Debilidad: Falta de un plan de comunicación.(D5)
- Oportunidad: Desarrollar alianzas con empresas constructoras.(O1)
- Oportunidad: Crédito Procrear (O2)
- Estrategia Sugerida: (DO2) Desarrollar un plan de comunicación y promoción orientado a la captación de la demanda insatisfecha y de potenciales clientes que se generar mediante las empresas constructoras y el incentivo inmobiliario generado por los créditos Procrear lanzados por el gobierno nacional.
- Debilidad: Falta de estandarización de los procesos.(D2)
- Debilidad: Falta de normas de Higiene y Seguridad en el trabajo.
(D3)
- Debilidad: Falta de un plan de formación y capacitación (D4)
- Oportunidad: Importancia de las normas de Higiene y Seguridad en el trabajo. (O1).



- Estrategia sugerida: (DO3): Desarrollar un plan de selección, formación, motivación y evaluación de los empleados desarrollando y reteniendo al personal con alto potencial lo que impactara en la prevención de accidentes, aumentara la estandarización y el perfeccionamiento de los procesos.

4.6.2 FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

- Fortalezas: Precio competitivo, atendido por sus dueños, diseños, poca espera en la entrega, servicio post venta.(F1, F2, F3, F4, F5)

- Oportunidad: Alianzas con empresas constructoras. Crédito Procrear. Nuevas herramientas en el mercado. (O1, O2, O3)

- Estrategia Sugerida: (FO1): Desarrollar un plan de comunicación donde se explote los diferenciales de 90grados amoblamientos, precio, atención, diseño, etc. y que influyen en las oportunidades que pueden presentar al presentar a la empresa ante constructoras para formar alianzas como también a clientes particulares que fueron favorecido con créditos hipotecarios. Estos diferenciales se sostienen y/o se incrementan con diversas herramientas tecnológicas que existen en el mercado, que hacen que los productos que fabrica la empresa puedan mejorar en diversos aspectos.

- Fortaleza: Diseños. (F3)

- Oportunidad: Nuevas herramientas en el mercado (O3)

- Estrategia Sugerida:(FO2) Implementar un plan de mejora continua incorporando los últimos avances en materia de diseño conjuntamente con las ultimas tendencia tecnológicas.

- Fortalezas: Precio competitivo, atendido por sus dueños, diseños, poca espera en la entrega, servicio post venta.(F1, F2, F3, F4, F5)

- Oportunidades: Desarrollar alianzas con empresas constructoras (O1) Crédito Procrear (O2)



- Estrategia sugerida: (FO3) Desarrollar estrategias con empresas constructoras o estudios de arquitectura para que 90grados amoblamiento provea los muebles de cocina, placares, etc. tanto para viviendas como para edificios.
- Fortaleza: Precios Competitivos (F1). Corto plazo de entrega (F4)
- Oportunidad: Importancia a las normas de Higiene y Seguridad.(O4)
- Estrategia Sugerida:(FO4) Diseñar un programa de capacitación acompañado de la gestión de certificación de normas en materia de Higiene y Seguridad en el trabajo lo que posiciona a la empresa de una manera diferente en el mercado en el que compete.

4.6.3 FORTALEZAS-AMENAZAS

- Fortaleza: Precio competitivo, atendido por sus dueños, diseños, poca espera en la entrega, servicio post venta.(F1, F2, F3, F4, F5)
- Amenaza: Situación económica desfavorable. (A3)
- Estrategia sugerida: (FA1) Contribuir al posicionamiento de imagen de marca de 90grados amoblamiento explotando los puntos fuertes dentro del actual contexto de inestabilidad económica.

4.6.4 DEBILIDADES-AMENAZAS

- Debilidad: Espacio Físico Limitado (D1)
- Amenazas: Oficio de carpinteros de manera informal (A1). Productos sustitutos de bajo precio y calidad (A2)
- Estrategia sugerida: (DA1) Establecer alianzas estratégicas con talleres de carpinteros para aumentar la capacidad productiva limitada por el espacio físico ayudándolos incorporando a los carpinteros al mercado formal.
- Debilidad: Falta de un plan de formación y capacitación (D4)



- Amenaza: Productos sustitutos de bajo precio y calidad (A2)
- Estrategia sugerida: (DA2) Desarrollar un plan de capacitación y formación del personal para aumentar la estandarización de los procesos, generando economías de escalas haciendo frente a productos sustitutos.

4.7 ESTRATEGIA Y MAPA ESTRATEGICO

Siguiendo la visión los pilares estratégicos serian los siguientes:

1- El crecimiento del negocio llegando con sus productos a nivel nacional. Esto implica un cambio radical en la manera de enfrentar el negocio. Para esto se debe incrementar el número de venta de productos que puede estar generado por un buen plan comunicacional para que todos los potenciales clientes tomen contacto con la empresa y puedan decidir la compra de sus productos. Otros factores como la calidad, la funcionalidad impactaran en el crecimiento de la empresa.

2- Generar rentabilidad y ganancia para sus dueños. Esto implica que toda decisión que se toma a nivel empresarial deben tener como norte asegurar un nivel rentable, tener una tasa de retorno en el caso de inversiones, superior a las que existen en el mercado.

3- La responsabilidad social por parte de la empresa en materia del cuidado del medio ambiente. Al producir con materia prima con recursos naturales cuya renovación no es inmediata es que se trabaja en el cuidado del medio ambiente. Esta postura hace que la imagen de marca de la empresa se vea favorecida en el mercado en el que compete.

Para poder cumplir con lo propuesto por los dueños de 90grados amoblamientos y armar las mejores estrategias tenemos que tener en cuenta:

1 - La misión que se describe: Ofrecer muebles contemporáneos para satisfacer las necesidades particulares de cada uno de nuestros clientes, conjugando calidad, diseño, servicio, innovación y funcionalidad.



2- Los diferenciales: La buena relación precio-calidad, la atención por sus dueños. El asesoramiento comercial.

Luego de haber definido la visión y misión de la empresa, y considerado las principales ventajas competitivas, continuaremos con el desarrollo del Cuadro de Mando Integral utilizando el Mapa Estratégico.

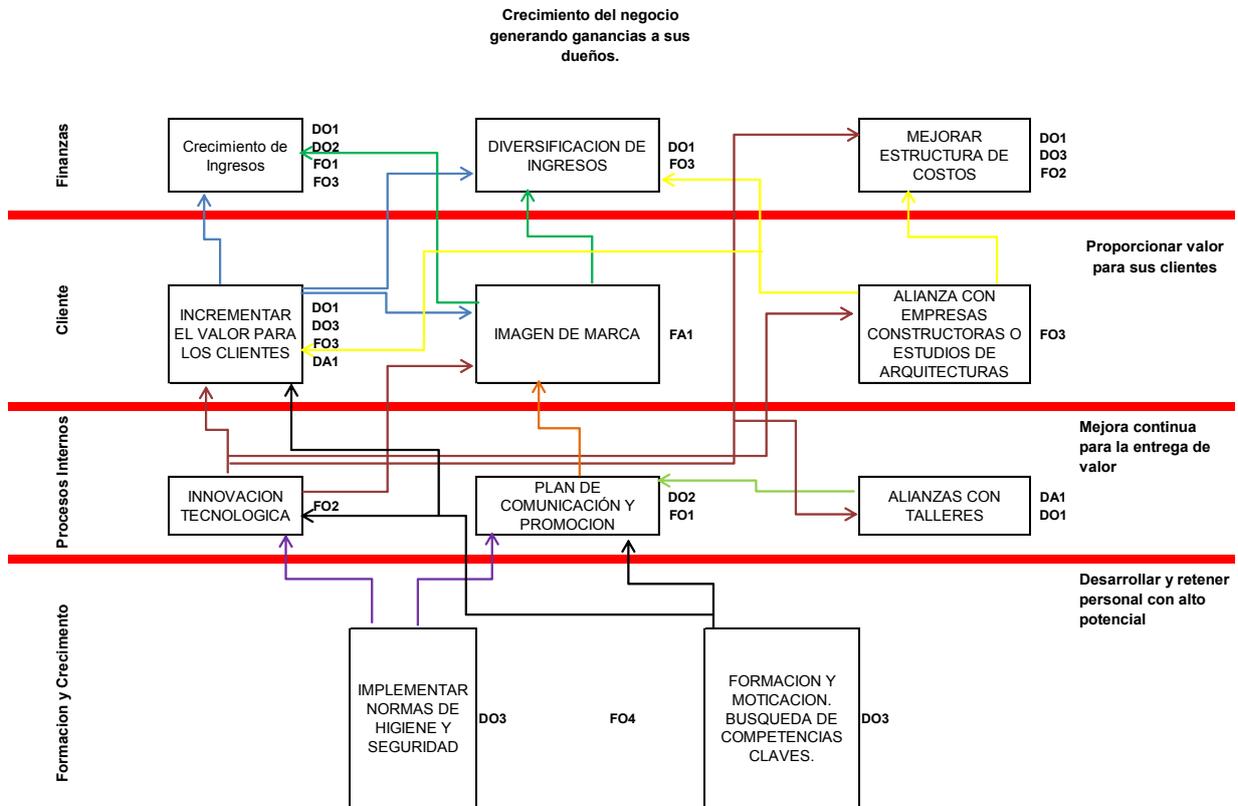
El Mapa Estratégico es una herramienta que comunica la estrategia y los procesos y sistemas que ayudarán a implementarla. Ofrece a los empleados una línea clara de cómo sus trabajos están relacionados con los objetivos de la organización, posibilitando alinearse coordinadamente hacia los objetivos deseados. El mapa provee una representación visual de los objetivos críticos de la compañía y las relaciones críticas entre ellos que guían el funcionamiento de la compañía.

El mapa estratégico muestra las relaciones de causa efecto por las cuales una mejora genera resultados en forma escalonada, según las perspectivas utilizadas en el Cuadro de Mando Integral.

Desde una perspectiva más amplia podemos decir que el mapa estratégico puede convertir sus iniciativas y recursos, incluidos activos intangibles tales como la cultura y el conocimiento específico, en resultados tangibles.



MAPA ESTRATEGICO PARA 90GRADOS AMOBLAMIENTOS



Como se puede apreciar en el mapa se encuentran los pilares que orientan la estrategia generada de 90grados amoblamientos.

Pondremos las estrategias en relación a las siguientes perspectivas basadas en el Cuadro de mando integral.

A - PERSPECTIVA FINANCIERA

Crecimiento del negocio generando ganancias a sus dueños.

B- PERSPECTIVA DE CLIENTE

Proporcionar valor a sus clientes.

C – PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Mejora continua para la entrega de valor a sus clientes.



D- PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO

Desarrollar y retener personal con alto potencial.

4.7.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR PERSPECTIVA

4.7.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Dentro de las perspectivas tendremos:

a- ***Incremento de los ingresos:*** Se lograra con el incremento en las ventas de productos favorecido por una fuerte imagen de marca y por el valor agregado que la empresa brinda a sus clientes.

b- ***Diversificación de ingresos:*** Se basa en nuevos productos como amoblamientos de oficinas que puede ofrecer relacionados con la actividad y al mercado meta.

c- ***Estrategia de mejoramiento de costos:*** La estructura de costos tiene varios ítems en los que se puede mejorar tanto en la materia prima como el factor humano. Para su logro se trabajara en mejorar los procesos mediante la innovación tecnológica como logrando economías de escalas si se concretan alianzas con constructoras o estudios de arquitectura en donde los volúmenes de compra de materias primas aumentarían considerablemente pudiendo negociar el precio de los mismos.

4.7.1.2 PERSPECTIVA DE CLIENTE

a- ***Incrementar el valor a sus clientes.*** El valor se verá incrementado cuando al cliente se le cumplan sus condiciones de compra sean estas el plazo de entrega, la calidad del producto, la atención por parte de la totalidad de sus empleados, el servicio post venta. El asesoramiento en cuanto al diseño.

b- ***Imagen de marca.*** La imagen de marca se construye con la totalidad de acciones que realiza la empresa. Con el personal, la infraestructura, con campañas publicitarias, en eventos del rubro en donde



pueda estar presente la empresa, a esto se le suma todas las características de los productos que ofrecen (calidad, funcionalidad, etc.). Todo lo enumerado anteriormente hace al posicionamiento de la marca y al valor percibido por los clientes.

c- **Alianzas con empresas constructoras y/o estudios de arquitecturas.** La creación de estas alianzas tiene como finalidad la llegada a una mayor cantidad de clientes. A lo que apuntan estas alianzas es la producción de una cantidad considerable de productos. Una empresa que está en la construcción de un edificio y necesita amoblar la totalidad de departamentos impacta en 90grados amoblamientos ya que debe producir una cantidad importante de muebles. Para poder formar estas alianzas es importante contar con buenos procesos internos en materia tecnológica, herramientas de diseño. Las alianzas también impactan en la imagen de marca y en el valor agregado para los clientes.

4.7.1.3 PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS

a- **Innovación Tecnológica.** La innovación tanto en los procesos como en las herramientas que se utilizan se debe buscar continuamente. Para esto se debe tener participación activa en las diferentes ferias que se hacen a nivel local como nacional sobre el rubro. Analizar las últimas tendencias en materia de herramientas para la fabricación de muebles como software para el diseño permite marcar diferencia en cuanto al servicio que se le brinda al cliente.

b- **Plan de Comunicación y Promoción.** Para lograr el crecimiento es fundamental contar con un plan de comunicación y promoción de la empresa para poder difundir las ventajas diferenciales y darse a conocer en el mercado objetivo. Este plan también favorece al fortalecimiento de la imagen de marca. El plan debe estar estructurado en un cronograma anual y debe programarse con los recursos con los que se cuenta. También se debe contar con los medios necesarios para poder medir los resultados de cada acción que se lleve a cabo.



c- **Alianzas con talleres.** El realizar estas alianzas con pequeños talleres de carpintería es clave si se da la posibilidad de trabajar con empresas constructoras y/o estudios de arquitectura y si no se puede ampliar las dimensiones de la plata. De esta manera se podrá cumplir con los pedidos en los tiempos previstos dando calidad en los productos y el mayor valor agregado a los clientes.

4.7.1.4 PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO

a- **Implementar normas de Higiene y Seguridad.** El factor humano es clave en una empresa. En procesos productivos como son la fabricación de un mueble es de vital importancia el cuidado del hombre en cada una de las actividades que realiza. Para esto se busca implementar un sistema de normas que prioricen la seguridad en el trabajo. Esto impacta directamente en la imagen de marca de la empresa como así también en los costos.

b- **Formación y motivación.** Busca de competencias claves. El personal debe contar con la capacitación y formación necesaria para poder llevar adelante los diferentes procesos. Deben contar con capacitación para poder brindar los servicios de valor agregado a los clientes. Los criterios de selección y evaluación (competencias claves) son fundamentales para lograr la mejora continua en todos los procesos que tiene 90grados amoblamientos.

4.8 PRINCIPALES INDICADORES

Los siguientes indicadores que se plantean son generales para 90grados amoblamientos. Los indicadores que surgen de los objetivos son:

4.8.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Crecimiento de Ingresos

a- **% Crecimiento de Ingresos.** Este indicador medirá en aumento en los ingresos en valor monetario en un periodo determinado (en el mes) en comparación con los ingresos del mismo mes del año anterior. Es efecto del siguiente indicador:



b- **Cantidad de muebles vendidos.** Determinara el volumen de venta en igual periodo.

Diversificación de Ingresos

a- **% de ingresos generados por las nuevas líneas de productos** (muebles de oficina) Con la apertura al mercado empresarial para el mobiliario de oficina se busca medir el ingreso por estas ventas. Es efecto del siguiente indicador:

b- **Cantidad de muebles de oficina vendidos.** Como en una línea nueva de productos se comenzara a medir desde el periodo cero y no tiene comparación.

Mejora en la estructura de costos.

a- **Ganancias/Ingresos.** Este indicador muestra el dinero que le queda a la empresa de los ingresos totales generados. Se considera ganancia a ingresos menos los gastos.

b- **% de costos sobre los ingresos.** Este indicador lo que busca medir es el porcentaje que representa del total de fondos ingresados los costos.

c- **Volumen de compra del principal ítems de materia prima que son las placas de MDF** en un periodo determinado en comparación con el mismo periodo del año anterior. No permite evaluar el crecimiento en la producción y nos permite una negociación más favorable con los proveedores.

4.8.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Incremental valor para el cliente

a- **Cantidad de recompra promedio por parte de un cliente registrado en la empresa.** Este indicador se medirá anualmente y se basa en medir si un cliente que ha adquirido un producto de 90grados amoblamientos vuelve a comprar. Esto indica que el servicio que se le ha ofrecido tiene valor agregado.



b- **% de satisfacción del cliente.** Este indicador permite medir la conformidad o no en relación a los productos y servicios que le ha brindado la empresa. Se medirá semestralmente.

Imagen de marca

a- **Cantidad de nuevos clientes.** Se medirá la cantidad de nuevos clientes que adquieren un producto de la empresa.

b- **Cantidad de nuevos clientes/consultas.** Medirá la cantidad de nuevos clientes sobre la totalidad de clientes que consultan, es decir, que no completan el proceso de compras. Solo consultan o piden presupuestos.

c- **\$ invertidos en publicidad / Ingresos.** Este indicador medirá la cantidad de pesos invertidos en acciones publicitarias y/o promocionales sobre la totalidad de los ingresos.

Alianza con empresas constructoras o estudios de arquitectura

a- **Cantidad de visitas a empresas constructoras y/o estudios de arquitectura.** Este indicador mide la cantidad de contactos con estas empresas que 90drados realiza en un periodo determina.

b- **% acuerdos / cantidad de visitas.** Este indicador nos permite medir la efectividad de nuestras visitas a empresas con las cuales se pueden realizar acuerdo para fabricar los muebles de sus obras. También permite ver si las herramientas que se están utilizando para mostrar lo que 90grados ofrece están siendo las correctas y dando resultado para estos acuerdos.

c- **Tiempo de desarrollo de alianzas.** Se contabilizaran la cantidad de días que tomo el desarrollo de una alianza, desde el momento que se genero el primer contacto hasta el cierre del acuerdo. Si hay más de una alianzas se sumara la cantidad de días y se dividirá por la cantidad de alianzas.



4.8.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

Innovación Tecnológica.

a- **% invertido en nuevas herramientas y/o tecnología incorporada.** Este indicador nos permite ver el nivel de inversión por parte de la empresa en materia de tecnología sean para la producción, diseño o la gestión empresarial. % invertido sobre los ingresos.

Plan de comunicación y promoción.

a- **Cantidad de acciones de comunicación externa.** Se consideran las realizadas al mercado meta y clientes potenciales. Se medirán las acciones terminadas no las que se encuentran en proceso.

b- **Cantidad de acciones de comunicación a clientes.** Se busca medir las acciones de idealización de los clientes. Estas están dirigidas a clientes que ya han comprado productos de la empresa. Solo se consideran las acciones terminadas no las que se encuentran en proceso.

Alianzas con talleres.

a- **Cantidad de alianzas con talleres / cantidad de alianzas con empresas constructoras.** Las alianzas con talleres está directamente relacionado con los acuerdos cerrados con empresas constructoras o estudios de arquitectura.

b- **Tiempo de desarrollo de alianzas.** Se contabilizaran la cantidad de días que tomo el desarrollo de una alianza, desde el momento que se genero el primer contacto hasta el cierre del acuerdo. Si hay más de una alianzas se sumara la cantidad de días y se dividirá por la cantidad de alianzas.



4.8.4 PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO

Implementar normas de Higiene y Seguridad.

a- ***Cantidad de accidentes / número de empleados.*** Este indicador nos permitirá medir si la implementación de normas de seguridad están dando resultados.

b- ***Cantidad de días sin accidentes.*** Este indicador contabilizara la cantidad de días sin que se produzcan accidentes en la empresa. A mayor número de días sin accidentes más eficientes será la implementación de las normas.

Formación y motivación. Busca de competencias claves.

a- ***Cantidad de horas de capacitación / número de empleados.*** Permitirá medir el nivel de capacitación que le empresa brinda a sus empleados.

b- ***Sugerencias por empleados puesta en práctica.*** Este indicador busca incentivar la participación de los empleados en la generación de ideas para la mejora continua. Fomenta la motivación y el sentido de pertenencia por parte de los empleados.

c- ***Puntaje promedio sobre la satisfacción de los empleados.*** Se realizara una encuesta de satisfacción al personal que permitirá tomar acciones en relación a su resultado.

d- ***% de empleados evaluados y que están dentro de los estándares establecidos por la empresa.*** Se realizaran evaluaciones de desempeño que nos brindaran la información de los empleados que están por debajo y aquellos que tienen una performance óptima.

e- ***Cantidad de horas de capacitación / personal con alto potencial.*** Este indicador mide la capacitación que se le brinda al personal con mayor puntaje en sus evaluaciones de desempeño.



f- **Cantidad de personas con alto potencial que se van de la empresa.** Este indicador permite medir la rotación del personal con alto desempeño en la empresa.

4.9 DEFINICION DE METAS.

Para poder contar con una medición comparativa es que se debe plantear valores objetivos contra los cuales comparar. Debido a que en principio mucha de la información que se necesita no está disponible se tomaran valores indicativos. Para todos los casos se tomara el siguiente parámetro: Se contemplara un 10% de desviación de medida objetivo considerando:

ÉXITO: Si Supera el 10%

A MEJORAR: Si está por debajo del 10%.

4.9.1 PERSPECTIVA FINANCIERAS

Crecimiento de Ingresos

a- **% Crecimiento de Ingresos.** Se considerara mensualmente para poder evaluar niveles de estacionalidad. El valor objetivo será del 3% mensual. Se tomara como base el último mes y se comparará con el crecimiento obtenido en el mismo mes del año anterior.

b- **Cantidad de muebles vendidos.** Se considerara mensualmente ya que está vinculado con el indicador anterior. El valor objetivo será de 10 muebles y se compara con el mes anterior y el mismo mes del año anterior.

Diversificación de Ingresos

a- **% de ingresos generados por las nuevas líneas de productos** (muebles de oficina). También se considerara mensualmente. El valor objetivo será del 1,5%. Se tomara como base el último mes y se comparará con el mes anterior y con el mismo mes del año anterior.



b- **Cantidad de muebles de oficina vendidos.** Se considerara mensualmente. El valor objetivo inicial será de 5 muebles. Se comparara con el mes anterior y el mismo mes del año anterior.

Mejora en la estructura de costos.

a- **Ganancias / Ingresos.** El valor objetivo será del 30% y se medirá de manera anual. Su comparación será con la ganancia del año anterior.

b- **% de costos sobre los ingresos.** Se tomara el 70% como valor objetivo y se calculara de forma anual. Se comparara con el año anterior.

c- **Volumen de compra de placas de MDF.** Se calculara de manera anula y se tomara como objetivo 10% más que el periodo anterior.

4.9.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Incrementar valor al cliente

a- **Cantidad de recompra promedio por parte de un cliente registrado en la empresa.** Este indicador se medirá de manera anual y se comparara con el año anterior. Su valor objetivo será de 3 es decir que el promedio es que un cliente compro dos veces en el año un producto de 90grados amoblamientos.

b- **% de satisfacción del cliente.** El valor objetivo promedio será del 85% de satisfacción. Se realizara mediante encuestas. Su medición será anual y se comparara con el año anterior.

Imagen de Marca.

a- **Cantidad de nuevos clientes.** Se medirá mensualmente. Su valor objetivo será de 2 nuevos clientes al mes y se comparara con el mes anterior y el mismo mes del año anterior.

b- **Cantidad de nuevos clientes/consultas.** Se medirá mensualmente. Su valor objetivo es del 80% sobre el total de las consultas. Se va a comparar con el mes anterior y el mismo mes del año anterior.



c- **\$ invertidos en publicidad / Ingresos.** Se considerara anualmente y su valor objetivo será del 10%. Inicialmente. El valor base serán los ingresos de ese mismo periodo. Se comparara con el valor del año anterior.

Alianza con empresas constructoras o estudios de arquitectura

a- **Cantidad de visitas a empresas constructoras y/o estudios de arquitectura.** Se va a considerar de manera mensual. El valor objetivo será del 10 y se va a comparar con el mismo periodo del año anterior.

b- **% acuerdos / cantidad de visitas.** Su valor objetivo será del 50% y se calculara mensualmente. Su comparación será con el mes anterior y con el mismo mes del año anterior.

c- **Tiempo de desarrollo de alianzas.** Se tomara como valor objetivo 20 días. Su cálculo será mensual y se comparara con el mes anterior y el mismo mes del año anterior.

4.9.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

Innovación Tecnológica.

a- **% invertido en nuevas herramientas y/o tecnología incorporada.** Su medición será anual. Su valor objetivo será del 10% sobre los ingresos y se comparara con el año anterior.

Plan de comunicación y promoción.

a- **Cantidad de acciones de comunicación externa.** Se consideraran semestralmente. Su valor objetivo es de 2 acciones. Se va a comparar con el semestre del año anterior.

b- **Cantidad de acciones de comunicación a clientes.** Se consideraran semestralmente. Su valor objetivo es de 3 acciones. Se va a comparar con el semestre del año anterior.

Alianzas con talleres.



a- **Cantidad de alianzas con talleres / cantidad de alianzas con empresas constructoras.** El valor objetivo será de 1 por cada 10 acuerdos con empresas. Y se medirá de manera anual. Se comparará con el año anterior.

b- **Tiempo de desarrollo de alianzas.** Se tomara como valor objetivo 20 días. Su cálculo será anual y se comparará con el año anterior.

4.9.4 PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO

Implementar normas de Higiene y Seguridad.

a- **Cantidad de accidentes / número de empleados.** Se medirá en forma anual y su valor objetivo inicial será de 2 para ir disminuyendo y lograr cero accidentes. Su comparación será con el año anterior.

b- **Cantidad de días sin accidentes.** Se contabilizara de manera anual. Su valor objetivo son los 365 días del año. Se va a comparar con el año anterior.

Formación y motivación. Busca de competencias claves.

a- **Cantidad de horas de capacitación / número de empleados.** Se medirá de manera semestral y su valor objetivo son 20 hs. Se comparará con el semestre del año anterior.

b- **Sugerencias por empleados puesta en práctica.** Su valor objetivo será de 12 inicialmente y se medirá de manera anual. Su comparación será con el año anterior.

c- **Puntaje promedio sobre la satisfacción de los empleados.** La satisfacción del personal será medida de manera anual. Su valor objetivo será del 80% y se compara con el año anterior.

d- **% de empleados evaluados y que están dentro de los estándares establecidos por la empresa.** Se contabilizara de manera anual. Su valor objetivo será del 95% y se comparará con el año anterior.



e- **Cantidad de horas de capacitación / personal con alto potencial.** Se medirá de manera semestral y su valor objetivo son 25 hs. Se comparara con el semestre del año anterior.

a- **Cantidad de personas con alto potencial que se van de la empresa.** Su valor objetivo será de 2 y se medirá de manera anual. Se comparara con el año anterior.

4.10 ARMADO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Con todos los datos anteriores podemos dejar planteada la plantilla esquemática del Cuadro de Mando Integral. En el mismo incorporamos un indicador gráfico del estado de la variable real en relación al valor objetivo. Se ha incorporado una columna para incorporar el comparativo de la variable que diferirá para cada caso en relación a cual sea el período más representativo para poder tomar decisiones

Se ha adicionado una columna de comentarios donde se especifica el período del comparativo y como se medirá el indicador.

Por último se cuenta con un casillero para especificar el plan de los planes a seguir en relación al resultado.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Vision

"Ser una empresa de amoblamientos que elabore productos cuya calidad y funcionalidad satisfagan las necesidades de nuestros clientes, liderando el mercado local con proyecciones a nivel nacional, asegurando la rentabilidad, la fuente de trabajo y respetando el medio ambiente"

Mision

"Ofrecer muebles contemporáneos para satisfacer las necesidades particulares de cada uno de nuestros clientes, conjugando calidad, diseño, servicio, innovación y funcionalidad"

Perspectiva	Objetivos	Indicadores Efecto	Indicadores Causa	Estado	Objetivo	Real	Comparativo	Comentario	Plan
Financiera	Incremento Ingresos. Incremento en el volumen de ventas	% Crecimiento de los ingresos		●	3%	-		Mensual - Comparativo con el mismo mes del año anterior.	
			Cantidad de muebles vendidos	●	10	-		Mensual - Comparativo mes anterior y mismo mes del año anterior	
	Diversificación de ingresos. Nueva línea de amoblamientos. Muebles de oficinas.	% de ingresos generados por las nuevas líneas de productos.		●	1,50%	-		Mensual - Comparativo mes anterior y mismo mes del año anterior	
			Cantidad de muebles de oficinas vendidos	●	5	-		Mensual - Comparativo mes anterior y mismo mes del año anterior	
	Mejorar la estructura de costos.	Ganancias/Ingresos		●	30%	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
		% de Costos /Ingresos		●	70%	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
			Volumen de compra de placas de MDF	●	10%	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
Clientes	Incrementar valor a sus clientes fortaleciendo sus ventajas competitivas.	Cantidad de recompra promedio.		●	3	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
			% de Satisfacción del Cliente	●	85	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
	Fortalecer la imagen de marca.	Cantidad de nuevos clientes.		●	2	-		Mensual - Comparativo mes anterior y mismo mes del año anterior	
		Cantidad de nuevos clientes/Consultas.		●	80%	-		Mensual - Comparativo mes anterior y mismo mes del año anterior	
	Generar alianzas con empresas constructoras y/o estudios de arquitectura.	\$ invertidos en publicidad / Ingresos		●	10%	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
		Cantidad de visitas a empresas constructoras y/o estudios de arquitectura.		●	10	-		Mensual - Comparativo con el mismo mes del año anterior.	
	% acuerdos / cantidad de visitas		●	50%	-		Mensual - Comparativo mes anterior y mismo mes del año anterior		
			Tiempo de desarrollo de alianzas.	●	20	-		Mensual - Comparativo mes anterior y mismo mes del año anterior	
Procesos Internos	Innovación Tecnológica para la mejora en los procesos.		% invertido en nuevas herramientas y/o tecnología incorporada.	●	10%	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
			Cantidad de acciones de comunicación externa	●	2	-		Semestral - Comparativo con el semestre anterior	
			Cantidad de acciones de comunicación a clientes.	●	3	-		Semestral - Comparativo con el semestre anterior	
	Alianzas con talleres para aumentar la capacidad productiva.		Cantidad de alianzas con talleres / cantidad de alianzas con empresas constructoras.	●	1	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
			Tiempo de desarrollo de alianzas.	●	20	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
Formación y Crecimiento	Implementar normas de higiene y seguridad.		Cantidad de accidentes / numero de empleados	●	2	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
			Cantidad de días sin accidentes.	●	365	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
	Formación y motivación del personal buscando competencias claves.	Cantidad de horas de capacitación / numero de empleados.		●	20	-		Semestral - Comparativo con el semestre anterior	
		Sugerencias por empleados puesta en práctica		●	12	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
		Puntaje promedio sobre la satisfacción de los empleados.		●	80%	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
		% de empleados evaluados y que están dentro de los estándares establecidos por la empresa		●	95%	-		Anual- Comparativo con el año anterior.	
		Cantidad de horas de capacitación / personal con alto potencial		●	25	-		Semestral - Comparativo con el semestre anterior	
			Cantidad de personas con alto potencial que se van de la empresa		●	2	-		Anual- Comparativo con el año anterior.

● ÉXITO
● ESTANDAR
● A MEJORAR



4.11 IMPLEMENTACION.

El proceso de implementación del CMI debe contemplar la convicción de la dirección de 90 grados amoblamiento así como los colaboradores de todo el personal.

Dicha implementación deberá contener una reunión convocada por la dirección de la empresa para comunicarles la visión y misión de la empresa así como los principales objetivos estratégicos definidos.

Seguidamente, se comunicará también que la herramienta para realizar un seguimiento y retroalimentación adecuada será el CMI, así como también requerir la máxima colaboración para alcanzar las metas fijadas en los procesos internos y en la perspectiva del cliente.

Se definirá un líder del proyecto del personal que junto con un equipo de empleados de las diferentes aéreas que como facilitadores permitirán recolectar los datos y armar el cuadro integral. El seguimiento se hará mensualmente y estará a cargo de la Dirección en conjunto con el equipo y el líder de proyecto.

Durante los primeros meses se deberán analizar muy bien los datos para chequear si las metas que se pusieron son acordes con la capacidad y el entorno del mercado de acuerdo a las variables presentadas en el punto 4.2 del presente capítulo relacionadas a la industria de mueble.



“CONCLUSIONES”

-2015-



Luego del desarrollo y análisis del presente trabajo concluimos diciendo:

Ante las expectativas de crecimientos planteadas en la misión y visión para 90 Grados Amoblamientos y el consiguiente aumento de los compromisos a asumir informamos a sus titulares que la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada es la mejor alternativa para constituir una sociedad comercial.

Este proyecto de constitución elaborado luego de la realización de un análisis comparativo de los diferentes tipos de sociedades comerciales que establece la Ley N ° 19.550 y de las necesidades planteadas por sus propietarios pone de manifiesto la viabilidad del proyecto, cumpliendo con los requisitos de constitución e inscripción exigidos en la provincia de Córdoba.

Continuando con la organización de la empresa que se viene trabajando desde hace tiempo y en vistas de aumentar la eficiencia y la eficacia es que se desarrolla un sistema de información contable que permitirá brindar información para la toma de decisiones tanto a sus propietarios como a actores externos a la empresa como puede ser el estado.

Para llevar adelante este desafío, se hace necesaria la determinación de una nueva estructura y procesos que permitan llevar a cabo de manera eficiente y eficaz todas aquellas actividades tendientes al logro de los nuevos objetivos fijados.

Basados en el contexto en el que se sitúa la organización se realizó un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DAFO) que posee la organización, factores centrales que deberá tener presente para su supervivencia en el mercado del mueble.

Es fundamental trabajar en la transformación en oportunidades de las distintas amenazas que se avizoran en el contexto que está involucrada la empresa.

En el análisis de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas se han definido estrategias, metas y objetivos que se deberán implementar e ir cumpliendo siempre alineados con la misión y visión definida.



Puertas adentro, es fundamental que todos los que componen 90Grados Amoblamientos estén en conocimiento del rumbo que busca y que ha definido encaminar a la empresa como así también de las diferentes estrategias definidas.

La mejor herramienta para transformar las estrategias en objetivos medibles e ir monitoreando su cumplimiento es el Cuadro de Mando Integral. Para el caso de nuestra empresa de análisis se ha confeccionado tomando como eje la misión y visión como las estrategias definidas un tablero de comando que permitirá monitorear el cumplimiento de las metas y objetivos, sus desviaciones en las cuatro perspectivas que la componen.

Luego del trabajo de investigación y desarrollo, teniendo en cuenta la situación que vive la organización, concluimos que la transformación de una pequeña empresa organizada a una sociedad comercial con sus derechos y obligaciones plasmados en la Ley N° 19.550 no solo es factible y provechosa, sino también necesaria e imprescindible para llevar adelante y sortear los diferentes desafíos que presenta el nuevo escenario que vivimos.



“ANEXO 1”



Nº	PLANILLA DE VISITAS		FECHA
DATOS DEL CLIENTE			
APELLIDO Y NOMBRE			
MAIL		CELULAR	TEL
DIR ECCION			
DATOS DEL MUEBLE			
UBICACIÓN			
COLOR			
COLORES ALTERNATIVOS			
ACCESORIOS			
CROQUIS			



MODELO DE PRESUPUESTO

9 de Febrero de 2012

MUEBLES PARA DORMITORIO

Muebles construidos en MDF de 18mm en color blanco.

Imagen a modo ilustrativo



Imagen a modo ilustrativo





Imagen a modo ilustrativo



INCLUYE:

- Mesa de Luz. Alto: 60cm. Ancho: 50cm. Prof. 40cm
- Escritorio. Alto: 70 cm. Ancho: 100 cm. Prof.: 55 cm.
- Modular.
 - Parte Fija. Alto: 140cm. Ancho: 110cm. Prof.: 40cm.
 - Parte móvil: Dos módulos; Alto: 70 cm. Ancho: 55 cm. Prof.: 40cm.
- Cajonera en forma de escalera. Consta de tres cajones individuales.

Medidas AltoxAnchoxProf: 85x40x40 cm, 60x40x40cm y 30x40x40.

- Marco de espejo. Medidas Aprox. Alto: 140cm. Ancho: 55cm.
- Estantes Regulables
- Correderas metálicas en cajones
- Sistema de aluminio en puertas correderizas.
- Flete

NO INCLUYE:

- Herraje
- Espejo

FORMA DE PAGO

- 50% al momento de la confirmación
- 50% contra entrega del producto.

TIEMPO DE ENTREGA

- 30 DIAS

PRECIO \$ 4600



“ANEXO 2”

**PLAN DE CUENTAS**

1	ACTIVO
1 1	ACTIVO CORRIENTE
1 1 0	CAJA Y BANCO
1 1 0 1	CAJA
1 1 0 1 1	Efectivo
1 1 0 1 2	Fondo Fijo
1 1 0 1 3	Valores a Depositar
1 1 0 2	BANCOS CTA CTES
1 1 0 2 1	Banco Santander Rio C/C
1 1 0 2 2	Banco Galicia y Buenos Aires C/C
1 1 0 3	BANCO CAJA DE AHORRO
1 1 0 3 1	Banco Santander Rio C/A
1 1 0 3 2	Banco Galicia y Buenos Aires C/A
1 1 1	INVERSIONES
1 1 1 1	PLAZOS FIJOS
1 1 1 1 1	Banco Santander Rio Plazo Fijo
1 1 1 1 2	Banco Galicia y Buenos Aires Plazo Fijo
1 1 3	CREDITOS
1 1 3 1	CREDITOS POR VENTAS
1 1 3 1 1	Deudores por ventas
1 1 3 1 2	Deudor XXX
1 1 3 1 3	Deudores Morosos
1 1 3 1 4	Deudores en Gestión Judicial
1 1 3 1 5	Documentos a Cobrar
1 1 3 2	PREVISION PARA DEUDORES
1 1 3 2 1	Previsión para deudores Incobrables
1 1 3 3	OTROS CREDITOS
1 1 3 3 1	Deudores Varios
1 1 3 3 2	Adelanto al Personal
1 1 3 3 3	Seg. Pag. Por Adelantado
1 1 3 3 4	Adelanto a Proveedores
1 1 3 3 5	Adelanto Honorarios Director
1 1 3 3 6	Anticipo Compras Bs de Uso
1 1 3 3 100	Socio "Gerardo Ariel Tortolo" cuotas suscriptas
1 1 3 3 101	Socio "Juan Pablo Carranza" cuotas suscriptas
1 1 3 3 200	Socio "Gerardo Ariel Tortolo" cuenta particular
1 1 3 3 201	Socio "Juan Pablo Carranza" cuenta particular
1 1 3 4	CREDITOS FISCALES
1 1 3 4 1	IVA Cr Fiscal s/Compras
1 1 3 4 5	IVA Percepción Proveedores
1 1 3 4 8	IVA DDJJ saldo a favor
1 1 3 4 9	Anticipo Imp. a las Ocias
1 1 3 4 10	Anticipo Imp. a los Activos
1 1 3 4 16	Imp. Ganancias saldo a favor
1 1 3 4 22	Asignación Familiar a desc.



1	1	3	4	99	Retenciones I Brutos
1	1	3	4	301	Retenciones Contr. Seguridad Social
1	1	4			BIENES DE CAMBIO
1	1	4	1		MATERIAS PRIMAS
1	1	4	1	1	Placas MDF
1	1	4	1	2	Canto
1	1	4	1	3	Herrajes
1	1	4	1	4	Productos Varios
1	1	4	4		PRODUCTOS EN PROCESO
1	1	4	4	1	Puertas
1	1	4	4	2	Muebles de cocina
1	1	4	4	3	Vestidores y Placares
1	1	4	4	4	Productos Varios
1	1	4	5		PRODUCTOS TERMINADOS
1	1	4	5	1	Muebles de cocina
1	1	4	5	2	Vestidores y Placares
1	1	4	5	3	Productos Varios
1	2				ACTIVO NO CORRIENTE
1	2	1			BIENES DE USO
1	2	1	1		MUEBLES Y UTILES
1	2	1	1	1	Muebles y Útiles
1	2	1	1	2	Amort Acumulada Mueb y Útiles
1	2	1	2		MAQUINARIAS
1	2	1	2	1	Maquinarias
1	2	1	2	2	Amort Acumulada Maquinarias
1	2	1	3		RODADOS
1	2	1	3	1	Rodados
1	2	1	3	1	Amort Acumulada rodado
1	2	1	7		HERRAMIENTAS
1	2	1	7	1	Herramientas
1	2	1	7	2	Amort Acumulada Herramientas
2					PASIVO
2	1				PASIVO CORRIENTE
2	1	1			DEUDAS
2	1	1	1		PROVEEDORES
					ACREEDORES VS POR CREDITOS
2	1	1	2		DIVERSOS
2	1	1	2	1	Acreedores Varios
2	1	1	2	100	Socio "Gerardo Ariel Tortolo" cuenta particular
2	1	1	2	101	Socio "Juan Pablo Carranza" cuenta particular
2	1	1	2	2	Anticipo a Clientes
2	1	1	4		OBLIGACIONES A PAGAR
2	1	1	5		OBLIGACIONES BANCARIAS
2	1	1	5	1	Banco Santander Rio Pyme
2	1	1	5	2	Banco Galicia y Bs As Pyme
2	1	1	6		ACREEDORES FINANCIEROS
2	1	1	6	1	Banco Santander Rio Capital



2	1	1	6	2	Banco Santander Rio Intereses
2	1	1	6	3	Banco Galicia y Bs As Capital
2	1	1	6	4	Banco Galicia y Bs As Intereses
2	1	1	7		AS VARIOS POR CARGAS FISCALES
2	1	1	7	1	IVA DDJJ Saldos a Pagar
2	1	1	7	2	IVA Debito Fiscal s/ Ventas
2	1	1	7	3	IVA Debito Fiscal s/ Ventas Recargos
2	1	1	7	4	IVA Debito Fiscal s/Descuentos Obtenidos
2	1	1	7	5	IVA Debito Fiscal s/Ventas Bs Uso
2	1	1	7	6	IVA Debito Fiscal NC Proveedores
2	1	1	7	7	Ingresos Brutos a Pagar
2	1	1	7	8	Imp. a los activos a pagar
2	1	1	7	9	Imp. a las ganancias a pagar
2	1	1	8		AS VARIOS P/CARGAS SOCIALES
2	1	1	8	1	ANSES
2	1	1	8	2	ANSSAL
2	1	1	8	3	Obra Social
2	1	1	8	4	Prepaga
2	1	1	8	5	Sindicato
2	1	1	8	6	Seguros a Pagar
2	1	1	8	7	SUSS
2	1	1	8	7	ART a Pagar
2	1	1	9		SUELDOS, JORNALES Y HONORARIOS A PAGAR
2	1	1	9	1	Sueldo Embargo
2	1	1	9	2	Sueldos y Jornales a Pagar
2	1	1	9	3	Honorarios Director y Sindico a Pagar
2	1	1	9	4	Honorarios Varios a Pagar
2	1	1	10		DIVIDENDOS A PAGAR
2	1	1	10	1	Dividendos en Efvo a Pagar
2	1	1	11		OBLIGACIONES A PAGAR BANCARIAS
2	1	2			PROVISIONES
2	1	2	1		PROVISIONES POR CARGAS SOCIALES
2	1	2	1	1	Provisión Por Vacaciones
2	1	2	1	2	Provisión Aguinaldo
2	1	2	1	3	Provisión Aguinaldo Acumulado
2	1	2	2		PROVISION PARA IMPUESTOS
2	1	2	2	1	Provisión Imp. a los Activos
2	1	2	2	2	Provisión Imp. a las Ganancias
2	1	2	2	3	Provisión Imp. Ingresos Brutos
2	1	2	3		PROVISION ALQUILERES
2	1	2	4		PROVISION PARA GASTOS
2	1	2	4	1	Provisión Gastos Varios
2	1	2	4	2	Provisión Luz
2	1	2	4	3	Provisión Gas
2	1	2	4	4	Provisión Agua
2	1	3			PREVISIONES



2	1	3	1		PREVISIONES PARA CARGAS SOCIALES
2	1	3	1	1	Previsión para Aguinaldo
2	1	3	1	1	Previsión para despido
3					PATRIMONIO NETO
3	1				CAPITAL SOCIAL
3	1	1			CAPITAL SUSCRITO
3	1	1	1		Capital Integrado
3	1	1	2		Ajuste de Capital
3	2				APORTES NO CAPITALIZADOS
3	2	1			APORTES IRREVOCABLES
3	2	1	1		Aportes Irrevocables
3	3				GANANCIAS RESERVADAS
3	3	1			RESERVAS
3	3	1	1		Reserva Legal
3	3	1	2		Reserva Facultativa
3	4				RESULTADOS NO ASIGNADOS
3	4	1			RESULTADOS
3	4	1	1		Resultados Ejercicio Anterior
3	4	1	2		Resultado del Ejercicio
4					RESULTADOS
4	1				RESULTADOS DEL EJERCICIO
4	1	1			GASTOS DE FABRICACION
4	1	1	1		GASTOS DIRECTOS
4	1	1	1	1	No Remunerativo
4	1	1	1	2	Sueldos y Jornales
4	1	1	1	3	Cargas Sociales
4	1	1	1	4	Vacaciones
4	1	1	1	5	Seguros
4	1	1	1	6	Viáticos
4	1	1	1	7	Mantenimiento y Reparación
4	1	1	1	8	Combustible y Lubricantes
4	1	1	1	9	Luz
4	1	1	1	10	Gas
4	1	1	1	11	Amortización Maquinaria
4	1	1	1	12	Impuestos Municipales
4	1	1	1	13	Repuestos
4	1	1	1	14	Servicios y Abonos
4	1	1	1	15	Materiales Varios
4	1	1	1	16	Alquileres Perdidos
4	1	1	1	17	Otros Gastos
4	1	2			GASTOS DE SERVICIOS COMUNES
4	1	2	1		GASTOS INDIRECTOS
4	1	2	1	1	Sueldos
4	1	2	1	2	Cargas Sociales
4	1	2	1	3	Desinfección
4	1	2	1	4	Mantenimiento Fabrica



4	1	2	1	5	Otros Gastos Indirectos
4	1	2	2		AMORTIZACIONES BIENES DE USO
4	1	2	2	1	Amortización Instalaciones
4	1	2	2	2	Amortización Rodados
4	1	2	2	3	Amortización Edificio
4	1	2	2	4	Amortización Herramientas
4	1	3			GASTOS DE ESTRUCTURA
4	1	3	1		GASTOS DE ADMINISTRACION
4	1	3	1	1	Sueldos
4	1	3	1	2	Cargas Sociales
4	1	3	1	3	Teléfono
4	1	3	1	4	Honorarios Contables
4	1	3	1	5	Honorarios Judiciales
4	1	3	1	6	Honorarios por Servicios
4	1	3	1	7	Papelería y Gastos de Oficina
4	1	3	1	8	Honorarios Directores Gral.
4	1	3	1	9	Seguros
4	1	3	1	10	Servicios y Abonos
4	1	3	1	11	Amortización Muebles y Útiles
4	1	3	1	12	Luz, Gas, Combustibles
4	1	3	1	13	Gastos Bancarios
4	1	3	1	14	Internet, Sistemas de Computación
4	1	3	1	15	Tasas y Certificaciones
4	1	3	1	16	Reparaciones
4	1	3	1	17	Obra Social
4	1	3	1	18	Otros Gastos Administrativos
4	1	3	2		GASTOS DE COMERCIALIZACION
4	1	3	2	1	Sueldos
4	1	3	2	2	Cargas Sociales
4	1	3	2	3	Comisiones Vendedores
4	1	3	2	4	Gastos Rodados
4	1	3	2	5	Gastos de Representación
4	1	3	2	6	Propaganda y Publicidad
4	1	3	2	7	Deudores Incobrables
4	1	3	2	8	Gastos de Reparación
4	1	3	2	9	Gastos Varios Comercialización
4	1	3	3		GASTOS FISCALES
4	1	3	3	1	Impuestos a los Activos
4	1	3	3	2	Impuestos a las Ganancias
4	1	3	3	3	Impuestos a los Ingresos Brutos
4	1	3	3	4	Impuestos Varios
4	1	4			EFFECTOS DE LA FINANCIACION
4	1	4	1		RTDOS POSITIVOS FINANCIEROS
4	1	4	1	1	Actualizaciones Positivas
4	1	4	1	2	Descuentos Obtenidos
4	1	4	1	2	Diferencia de Cambio Positiva



4	1	4	1	3	Intereses Ganados
4	1	4	1	4	Rtdos por tenencia positivo
4	1	4	2		RTDOS NEGATIVOS FINANCIEROS
4	1	4	2	1	Actualizaciones Negativas
4	1	4	2	2	Descuentos Concedidos
4	1	4	2	3	Intereses Perdidos
4	1	4	2	4	Diferencia de Cambio Negativa
4	1	4	2	5	Rtdos por tenencia negativo
4	1	5			OTROS INGRESOS Y EGRESOS
4	1	5	1		OTROS INGRESOS
4	1	5	1	1	Intereses Caja de Ahorro Bco. Santander Rio
4	1	5	1	2	Intereses Caja de Ahorro Bco. Galicia y Bs As
4	1	5	1	3	Intereses Plazo Fijo
4	1	5	1	4	Venta Bienes de Uso
4	1	5	1	5	Deudores recuperados
4	1	5	1	6	Otros Ingresos
4	1	5	2		OTROS EGRESOS
4	1	5	2	1	Costos Bienes de Uso
4	1	5	2	2	Costo venta de Inversiones
4	1	5	2	3	Deudores Incobrables
4	1	5	2	4	Otros Egresos
4	1	6			VENTAS
4	1	6	1		VENTA MERCADERIA ELABORADA
4	1	6	1	1	Ventas Generales
4	1	6	2		VENTA MATERIALES
4	1	6	2	1	Venta Mercadería sin elaborar
4	1	6	3		COSTO DE VENTA
4	1	6	3	1	Costo Mercadería Vendida



“ANEXO 3”



AFIP RÉGIMEN DE INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES F. 420/J	Sitio fechador de recepción	Firma	Clave Única de Identificación Tributaria		
			Número Verificador		
		Carácter	Secuencia	Fecha Instr. Const.	Fecha Presentación

Datos de la Entidad**Denominación Social y Otros****Denominación Social**

Tipo Societario
Sigla Tipo Societario
Jurisdicción
Jurisdicción Localidad
Fecha de Instrumento Constitutivo
Duración de la Sociedad (Años)
Desde Fecha Reg. / Desde Fecha Ins. Constitutivo
Motivo del Trámite
Artículo 118 / Artículo 123
Con Sindicatura / Sin Sindicatura
Sec. Art. 299 LSC Incisos
Jurisdicción País de Origen
Jurisdicción Provincia de Origen
Número de Trámite IGA/RPC
Desistimiento del Trámite

Domicilio Legal

Calle	Número
Sector	Tome
Piso	Dpto / Cf / Loc.
Manzana	Barrio
Tipo Barrio	Municipio
Localidad	Partido / Dpto.
Provincia	Código Postal
E-mail	E-mail Tipo

Domicilio Fiscal

Calle	Número
Sector	Tome
Piso	Dpto / Cf / Loc.
Manzana	Barrio
Tipo Barrio	Municipio
Localidad	Partido / Dpto.
Provincia	Código Postal
E-mail	E-mail Tipo

Datos de Interés Fiscal

Mes de Cierre del Ejercicio	Capital Social
Aportes Dinerarios	Aportes No Dinerarios
Cantidad de Partes Acciones o Cuotas	Valor de Acciones o Cuotas

Declaro que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que he confeccionado la presente utilizando el programa aplicativo (software) entregado y aprobado por la AFIP, sin omitir ni falsear dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad.



AFIP RÉGIMEN DE INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES F. 420/J	Sello fiscalizador de inscripción	Firma	Clave Única de Identificación Tributaria		
			Número Verificador		
		Carácter	Secuencia	Fecha Instr. Const.	Fecha Presentación
Integrantes, Autoridades y otros Cargos					

Declaro que los datos consignados en este formulario son correctos y completos y que he confeccionado la presente utilizando el programa aplicativo (software) entregado y aprobado por la AFIP, sin omitir ni falsear dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad.



“ANEXO 4”



F. 3283

N° de CUIT

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CONFECIONARSE POR DUPLICADO

Don con domicilio en

..... C.I.- L.E.- L.C.- D.N.I. (a) N° autoriza a Don

..... nacido el / /, de estado civil

con domicilio en C.I.- L.E.- L.C.- D.N.I. (a) N° para que, con relación al impuesto (b) lo represente ante la Administración Federal de Ingresos Públicos con las facultades indicadas en los puntos (c) de los transcritos a continuación:

- 1) Notificarse en expedientes y sumarios;
- 2) Solicitar y retirar valores;
- 3) Firmar Declaraciones Juradas y solicitudes de plazo o prórroga, aceptar determinaciones presuntivas y ajustes de Declaraciones Juradas presentadas;
- 4) Retirar documentación agregada a expedientes y actuaciones cuyo desglose se haya acordado y efectuar gestiones relacionadas con las Disposiciones reglamentarias o administrativas exigidas por el carácter de la inscripción.
- 5) Firmar recibos provisionales o definitivos;
- 6) Firmar letras y cualquier otro documento que importe obligación de pago;
- 7) Interponer recursos administrativos referente a la liquidación o discusión del gravamen;
- 8) Alegar defensa o interponer recursos ante la Administración, en las actuaciones que se promuevan con motivo de infracciones que pudieran imputársele con respecto a las leyes del citado gravamen, y ofrecer o aportar pruebas con relación a cualesquiera de las situaciones enunciadas en el punto 7 y en el presente;
- 9) Percibir el importe de devoluciones;
- 10) Renunciar a la prescripción ganada o al término corrido de la prescripción, y reconocer deudas;

Otros:

Deja constancia asimismo que esta autorización podrá caducar por la voluntad de ambas partes o por la de una de ellas, previa comunicación a la Administración Federal de Ingresos Públicos. De conformidad con lo expuesto, ambas partes firman al pie, en

a días del mes de del año

Firma del Autorizado

Firma del Autorizante

Firma y sello del empleado actuante o de la persona que autentique la firma del autorizante(d).

(a) Téchese lo que no corresponda. (b) Debe confeccionarse una autorización para cada impuesto. (c) Detállense en letras y números. (d) Cuando la autorización no se otorgue ante empleados de la Administración, la firma del autorizante debe ser autenticada por: Instituciones bancarias, jueces de paz, jefes de registro civil, comisarios de policía, escribanos o notarios de todo el país, con facultades certificantes según las normas de la jurisdicción en que actúan.



“ANEXO 5”



Alta, Baja y Modificación del Sujeto Pasivo / F - 291

Número de C.U.I.T.:

1- MOTIVO DE LA PRESENTACION

ALTA		BAJA			MODIFICACION			
Inscripción	Por Vinculo	Cese	Fallecimiento	Quiebra	Domicilio	Razón Social	Responsables	Otros

Fecha de Alta - Baja o Modificación:/...../.....

2- SUJETO PASIVO

Persona Física

Tipo de Documento			Estranjero		Nº Documento			Sexo	
DNI	LE	LC	CI	PTB				F	M

Apellido y Nombre:

Fecha de Nacimiento:/...../.....

Teléfono: Fax: E-mail:

Estado Civil: Soltero Casado Viudo Divorciado No informado

Persona Jurídica

NATURALEZA JURIDICA

SA	REL	CF / AC	CELEC	CAF + BPO	COM EMP	SOC DE HECHO	SA CON PART EST	MUTA	COOP	EMPRESA	ASOC	UTE	OTRAS
290	220	250	210	260	240	290	300	280	270	410	390	600	510

Razón Social:

Nombre de Fantasa:

Nº de inscripción como Persona Jurídica	Fecha de inscripción como Persona Jurídica	Fecha de Extinción como Persona Jurídica	Fecha de Cierre de Ejercicio

3- DOMICILIO FISCAL

Calle / Ruta:

Nº de Puerta	Código Postal	Barrío

Entrada	Manzana	Km.

Muebles / Torre	Sector	Casa / Lote

Departamento / Oficina	Ciudad	Piso

Localidad	Provincia	Delegación	Uso DR

Inmueble Propio Locación Usufructo Comodato Otros

4- SUCESIONES INDIVISAS (Con Auto de Declaratoria de Herederos)

Fecha de Fallecimiento	Nº de Autos	Juzgado

Nº de Juzgado	Secretaría	Nº de Secretaría



“ANEXO 6”



Entre todos
IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS
DECLARACIÓN JURADA **ANEXO F-298**

Sujeto Pasivo
Apellido y Nombre o Razón Social _____
Nº Inscripción Impuesto s/ los Ing. Brutos [] [] - [] [] [] [] [] [] Cult. [] [] - [] [] [] [] - [] []
Sello de Recepción y Firma _____

CARACTERIZACIÓN DEL CONTRIBUYENTE (Obligatorio para contribuyentes Régimen Intermedio y Especial)

A- ACTIVO TOTAL (Excepto inmuebles) al \$.....
-Disponibilidades \$.....
-Créditos \$.....
-Bienes de Cambio (A valores de Reposición) ADJUNTAR INVENTARIO \$.....
-Bienes de Uso (A valores de Venta en Plaza) ADJUNTAR DETALLE \$.....
-Otros (Detallar) \$.....

B- PERSONAS Y/O EMPLEADOS AFECTADOS A LA ACTIVIDAD EXCLUIDO EL TITULAR (Cant.) Nº.....

	Apellido y Nombre	Documento: Tipo y Número	Parentesco / Empleado
1			
2			
3			
4			
5			

C- ACTIVIDAD: Operativa del Rubro (Especificar).....
D- UNIDAD DE EXPLOTACIÓN (Local, Establecimiento, Oficina, etc. de la Actividad Económica)
Domicilio
Hospedaje, Pensión o Similares: CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO (Cantidad de Personas) [REDACTED]

El que suscribe en su carácter de de la entidad, afirma que los datos consignados en este formulario son correctos y completos, y que esta declaración se ha confeccionado sin omitir ni falsear dato alguno que deba contener, siendo fiel expresión de la verdad, como asimismo auténticas las firmas de los responsables del rubro.

Lugar y Fecha:..... Firma y Sello.....

Documentación que Adjunta (Uso DGR)

<input type="checkbox"/> Inventario de Bs. de Cambio	<input type="checkbox"/> Copia de Última DDJJ Aportes y Contribuciones al Régimen de Seguridad Social	<input type="checkbox"/> Copia de Título Automotor
<input type="checkbox"/> Inventario de Bs. de Uso	<input type="checkbox"/> Certificación de Ingresos Mensuales Año	<input type="checkbox"/> Copia de Título Habilitante
<input type="checkbox"/> Const. de Inscripción en I.V.A.	<input type="checkbox"/> Copia del Libro I.V.A. Ventas Año Anterior	<input type="checkbox"/> Copia de Habilitación Municipal
<input type="checkbox"/> Const. de Inscripción Monotributo		<input type="checkbox"/> Otros.....



“ANEXO 7”



MUNICIPALIDAD DE CORDOBA
VENTANILLA UNICA DE HABILITACIÓN DE EMPRESAS

FORMULARIO UNICO DE HABILITACION DE EMPRESAS (altas, bajas y modificación de datos de empresas habilitadas)

Los que suscriben el presente formulario dan fe de los datos consignados en carácter de Declaración Jurada, siendo los mismos fieles, correctos y completos, habiéndose confeccionado sin omisiones ni falsedades. Entendiendo que la sola presentación de la presente no significa contar con la habilitación definitiva. Ante la menor duda, le rogamos consulte a nuestros asesores especialistas en atención de empresarios.

0.0 Nro. de Solicitud de Factibilidad Nro. de Habilitación del Establecimiento
(Solo para modificación de datos de Habilitación preexistente)

Fecha de inicio de trámite de factibilidad

1.0 Datos a completar por Solicitante Titular o Apoderado (en este último caso acompañar original del poder) |

Alta Baja Modificaciones

Apellido y nombre del Titular ó razón social:

Nombre de fantasía del establecimiento

Domicilio del establecimiento

Calle Número piso dpto. barrio código postal

Teléfono (incluir código de área):

Teléfono celular (incluir código de área):

Correo electrónico de contacto: Firma:

1.1 Tipo de Sociedad

Alta Baja Modificaciones Transferencias

- 0-Unipersonal 3-de Hecho 6-en Participación 9-Cooperativa
- 1-Anónima 4-Comandita por acciones 7-Comandita Simple 10-ASFL
- 2-Colectiva 5-Capital Industrial 8-SRL 11- Otra IndiqueCuál

1.2. Declara bajo Convenio Multilateral?

Sí No

Nro. de CUIT/CUIL de la empresa:

1.3 Datos de los Socios integrantes de la Sociedad

Alta Baja Modificaciones

Socio 1: Apellido y nombre



“BIBLIOGRAFIA”



- HAZ Arnoldo C, MAJLUF Nicolás S. *Estrategia para el liderazgo Competitivo*. Editorial Garnica, Buenos Aires, 1997, 1ª Edición
- TORRES Juan Emilio. Guía de estudio *Estrategia y Política de Negocios*. Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba, 2001, 1ª Edición.
- KAPLAN Robert S, NORTON David P. *El Cuadro de Mando Integra*. Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1997 1º Edición.
- FOURCADE Antonio. Guía de estudio *Sociedades Comerciales*. Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba, 2004, 1º Edición.
- FOURCADE Antonio. *Sociedades Parte General*. Editorial Advocatus, Córdoba, 2000, 1º Edición.
- FOURCADE Antonio. *Sociedades Parte Especial*. Editorial Advocatus, Córdoba, 2000, 1º Edición.
- ABC Profesional del Contador, Fondo Editorial Consejo, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la ciudad de Buenos Aires, 2009, 5º Edición.
- LEY 19.550 *Sociedades Comerciales*.
- PRIOTTO Hugo C. Guía de estudio *Contabilidad Superior 1*. Instituto Universitario Aeronáutico. Versión Preliminar.
- BARRA N, PEYRANO Miguel A. Guía de estudio *Legislación y Técnicas Impositiva 1*. Instituto Universitario Aeronáutico. 1º Versión.
- BARRA N, PEYRANO Miguel A. Guía de estudio *Legislación y Técnicas Impositiva 2*. Instituto Universitario Aeronáutico. 2º Versión.



- <http://www.afip.gov.ar>
- <http://www.dgrcba.gov.ar>