



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADO

“Punto y Coma S.R.L.: nueva unidad de negocios”



Alumnos:

Bianco, Agustín 33.688.118

Viola Arévalo, Emmanuel 34.959.597

Docente Tutor: Mgter. Córdoba, Jorge



Índice

Dedicatorias:	5
Agradecimientos	6
INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO.....	8
Resumen.....	9
Glosario	10
Capítulo I: Descripción de la empresa	12
1.1. Descripción General de la Empresa	12
1.1.1 Misión y objetivos:	12
1.1.2 Reseña histórica	13
1.2 Principales características de la empresa Punto y Coma S.R.L.....	15
1.2.1 Descripción General	15
1.2.2 Descripción del ambiente interno	16
1.2.3 Descripción del ambiente externo.....	18
1.3 Identificación del problema a resolver	20
Capitulo II: Objetivos de la intervención	21
2.1 Objetivo general	21
2.2 Objetivos Específicos	22
Capitulo III: Marco teórico	23
Capitulo IV: Marco metodológico	37
Capítulo V: Desarrollo de la investigación en Punto y Coma S.R.L.	39
5.1 Análisis FODA	39
5.2 Matriz Ansoff	43
5.3 Análisis de Estados Contables.....	45



5.3.1 Estado de Situación patrimonial:	45
5.3.2 Indicadores de la estructura patrimonial	45
5.3.3 Estado de resultados.....	47
5.3.4 Análisis económico; indicadores de rentabilidad	48
5.4 Conclusiones sobre el diagnostico.....	51
Capítulo VI: Propuesta de intervención sobre nueva unidad de negocios	53
6.1 Objetivo	53
6.2 Inversión	55
6.3 Organización operativa.....	57
Introducción	57
Comedor.....	58
Utensilios y equipos.....	60
Materia Prima	63
Costos indirectos de fabricación	64
6.4 Determinación del precio	66
6.5 Financiación	68
6.6 Proyección y análisis del flujo de fondos	70
6.7 Recursos humanos	75
Buenas Prácticas de Manufactura	80
6.8 Procesos administrativos	82
Compras	82
Sistema de financiamiento	84
Ventas	84
6.9 Aspectos Legales,	86



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

6.10 Posicionamiento estratégico	89
Conclusión.....	94
Bibliografía	96
Anexos.....	97
Anexo I - Requisitos para ser Director Técnico	98
Anexo II: Solicitud de Habilitación.....	99
Anexo III Trámites para el inicio de una actividad en la Ciudad de Córdoba	103
Anexo IV – Carnet Sanitario	108
Anexo V- Higiene y Seguridad	109
Anexo VI- Listado de materiales para el equipamiento alimentario.....	110



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

Dedicatorias:

Agustin: A mi familia y amigos

Emmanuel: quiero dedicarlo a mis abuelos que no pudieron estar presentes en este momento tan importante, pero sé que me están cuidando desde algún lugar. A mi abuela Titi, mi segunda mama, la persona que más quiero.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

Agradecimientos

Agustin: a mis padres Laura y Pablo, a mis abuelos Martha y Juan Carlos, a María y Rocío, que siempre brindaron su apoyo incondicional, sin ellos no hubiese sido posible llevar adelante mis estudios. A todo el equipo de la Facultad de Ciencias de la Administración, en especial a Jorge Córdoba que nos acompañó en gran parte de esta etapa

Emmanuel: quiero agradecer en primer lugar a mi familia, por bancarme y apoyarme en todo momento, al transitar esta etapa. A mi nona Irma por ser la que me ayudo a bancar los costos de la carrera, a mis compañeros que se fueron transformando en amigos y todavía están presentes; Facu, Christian; Flor, Seba y Agus por aguantarme y acompañarme en esta etapa final. A Jorge Córdoba que nos tomó bajo su tutela y nos orientó a llegar. ¡GRACIAS TOTALES!



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

“Punto y Coma S.R.L.: nueva unidad de negocios”



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha: Córdoba, 12 de diciembre de 2018

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Punto y Coma SRL: nueva unidad de negocios

Integrantes:

Bianco, Agustin – Lic. en Administración

Viola Arebalo, Emmanuel – Lic. en Administración

Profesor Tutor del PG:

- Cordoba Jorge

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: Etchegoyen, Javier

1er Vocal: Flores Carolina

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

Resumen

En el presente trabajo de intervención se toma como eje principal una propuesta de inversión para trabajar conjuntamente con la empresa Punto y Coma S.R.L., una Pyme del rubro gastronómico radicada en la ciudad de Córdoba, la cual tiene la necesidad de expandir su cartera de clientes y potenciar sus ventas, pero se presenta la dificultad de no contar con los medios y herramientas necesarios para concretar su crecimiento.

El principal objetivo de la intervención apunta a realizar un análisis completo de la situación actual y las posibles alternativas de acción para el desarrollo y explotación de una nueva unidad de negocios, considerando propuestas recibidas de potenciales clientes. Con este análisis se pretende dotar de conocimientos necesarios para poder llevar adelante su plan de negocio y posicionarse estratégicamente en el medio local

Para realizar el análisis de la organización, se tendrán en cuenta todos sus factores internos y elementos, tanto del entorno general como específico; además de observar y estudiar los aspectos económicos, políticos, costos e indicadores de rentabilidad. De esta manera llevaremos adelante la conclusión final para determinar si la posibilidad de explotar una nueva unidad de negocios es viable o no.

Cabe destacar que, al concluir la lectura del presente trabajo de grado, se podrá comprender todos los elementos que intervienen en un análisis de tal magnitud, y llegar a conocer los pormenores sobre la toma de una decisión.



Glosario

Amortización: reintegro de capital (préstamo) a través de la distribución de pagos periódicos.

Bienes de uso: bienes tangibles necesarios para desarrollar la actividad de la empresa.

Corto plazo: cancelación de deudas o cobro de documentos en plazo menor a un año.

Descripción de puestos: documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

Estados contables: informes que utilizan las instituciones para dar a conocer su situación económica y financiera y los cambios que experimentan.

Financiación: es la contribución de dinero que se requiere para comenzar un proyecto, negocio o actividad.

Flujo de fondos proyectados: herramienta para la administración, planifica el uso eficiente de efectivo, manteniendo saldos razonables cercanos a las necesidades de efectivo.

Flujos: salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un periodo dado.

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Índice de precios al consumidor: indicador que mide la evolución promedio de los precios de un conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en un área determinada.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

Invertir: acto mediante el cual se utilizan ciertos bienes con el ánimo de obtener ingresos o rentas a lo largo del tiempo.

Lay Out: diseño o distribución de elementos en un ambiente.

Lunchonete: mostrador de acero inoxidable con bandejas para servicio de alimentos.

Marketing: disciplina dedicada al análisis de comportamiento de los mercados y consumidores.

Orden de compra: documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor; indica cantidad, detalle, precio, condiciones de pago y forma de entrega.

Planificación estratégica: proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.

Posicionamiento estratégico: elementos que hacen de una empresa una fuerte competidora en un mercado.

Ratio: Relación cuantitativa entre dos fenómenos que refleja una situación concreta de rentabilidad, de nivel de inversiones, etc.

Tasa de costo de capital: rendimiento que debe obtener una empresa para que sus resultados permanezcan inalterables en el mercado.

UTHGRA: Unión de trabajadores Hoteleros, de Turismo y Gastronómicos.



Capítulo I: Descripción de la empresa

1.1. Descripción General de la Empresa

Punto y Coma S.R.L. es una empresa que desarrolla su actividad dentro del rubro gastronómico como prestadora de servicios de catering “in Company”, situada en la Ciudad de Córdoba. Inicia su actividad en 1998 con el objetivo principal de tomar la concesión de comedores y cantinas escolares.

Actualmente cuenta con una nómina de 23 empleados distribuidos en una cartera de 4 clientes ubicados en la zona próxima al aeropuerto de Córdoba, brindando atención a 600 personas diariamente, prestando un servicio de calidad con dietas balanceadas y adaptadas a las exigencias particulares de cada cliente, aplicando una clara estrategia de diferenciación.

1.1.1 Misión y objetivos:

Según lo conversado con una de sus socias, su misión y objetivos son transmitidos constantemente a todos los sectores de la empresa, incluyendo a proveedores, clientes y otros colaboradores, ya que expresa una filosofía de trabajo y de servicio que quiere mantenerse.

La misión de Punto y coma S.R.L. es “brindar a las organizaciones privadas y públicas de la provincia de Córdoba un servicio de restaurante a sus miembros dentro de sus instalaciones, una solución de calidad superior en los alimentos que elabora y una excelente atención personalizada a un precio altamente competitivo, buscando la construcción de una relación comercial sostenida en el tiempo con las organizaciones clientes basadas en la confianza y camaradería”.

Según María Martha Busso (Gerente) es muy importante mantener una buena relación y una buena comunicación con los usuarios, ya que ellos aportan información valiosa respecto al



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

servicio y al producto. Esto permite que vayan evolucionando según las cambiantes necesidades de sus clientes.

Punto y Coma es una empresa que tiene como objetivo principal

- Hacer sentir a sus comensales como en casa
- Trabajar respetándonos mutuamente
- Mantener la calidad del Servicio como elemento diferencial de nuestra competencia
- Nuestros colaboradores son la fuente principal de nuestro crecimiento

1.1.2 Reseña histórica

El emprendimiento se inicia en 1998 en la Ciudad de Córdoba bajo la forma de S.R.L. integrada por tres socias. El principal objetivo del proyecto fue tomar la concesión de comedores y cantinas escolares.

Ese año comienza la explotación de comedores escolares, incluyendo quioscos, elaborando almuerzos y proyectándose a un servicio de catering escolar, que consistía en la producción de raciones desde una planta y su distribución a los distintos puntos de venta trasladando los alimentos. Basándose en esta estrategia, logra incorporar dos clientes nuevos, posicionándose así en el mercado, al brindar servicio a tres comedores y cantinas escolares.

La realidad económica y social del año 2001 lleva a la empresa al borde de la quiebra, ya que dos de sus clientes más importantes cierran sus puertas. Esto lleva a replantear su estrategia y diseña un nuevo proyecto focalizado en el cuidado de la salud, que apunta a brindar dietas personalizadas a sus clientes, encontrando su nuevo nicho de mercado en clínicas y hospitales de la ciudad de Córdoba, diseñando raciones adaptadas a pacientes en tratamiento que



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

requieren de cuidados especiales. Tal decisión implica replantear su estructura ya que se necesita personal especializado con dietas diseñadas por profesionales en nutrición.

En 2006 se presenta la oportunidad de brindar servicio a una empresa metalúrgica y apuntar a un nuevo nicho: las empresas de producción. Así se replantea nuevamente su estrategia, que se mantiene al día de hoy, la cual consiste en proveer un servicio de calidad para empresas del medio, logrando brindar una alimentación balanceada y saludable para los trabajadores de dichas empresas.

Dejando atrás los centros de atención de salud, Punto y Coma se focaliza hoy en sus 4 clientes, que desarrollan diversas actividades, brindándoles constantemente un servicio personalizado y manteniendo estrechas relaciones con sus colaboradores.

Si bien su situación no es desfavorable, sus socias siguen en la búsqueda de nuevos desafíos para una empresa que ansía crecer, desarrollarse y expandirse.



1.2 Principales características de la empresa Punto y Coma S.R.L.

1.2.1 Descripción General

Punto y Coma se conforma bajo la forma societaria de Sociedad de Responsabilidad Limitada, el origen de su capital es privado y se encuentra situada en la Ciudad de Córdoba. De acuerdo con su tamaño y número de empleados que posee es una empresa mediana.

Podemos clasificarla según su función como una empresa económica dentro del rubro gastronómico, como prestadora de servicios de catering “*in company*”.

- **Recursos financieros e Inversiones:** Punto y Coma no maneja grandes inversiones debido a que la composición de su producto es mayormente un servicio. La infraestructura con la que trabaja es brindada por cada empresa cliente, este es un requisito básico para brindar el servicio, es decir, Punto y Coma no realiza la inversión en infraestructura, sino que solicita a la empresa que tenga instalaciones adecuadas para trabajar en ésta, y así poder cumplir con todos los requisitos de habilitación. Los Activos físicos con los que cuenta son maquinaria y equipamiento de cocina.

El manejo de efectivo, en cuanto a ingresos, es nulo ya que los pagos de los productos vendidos son realizados por los clientes por medio de cheques o transferencias bancarias, por lo que el personal de contacto no elabora cobranzas de ningún tipo, sus recursos financieros están completamente bancarizados.

- **Instalaciones:** Punto y Coma cuenta con un espacio físico, la oficina administrativa, situada en Barrio Cerro de las Rosas. Allí trabaja la contadora de la empresa junto con un auxiliar administrativo. La oficina está dotada de dos computadoras, impresora, escritorios, sillas, estanterías y armarios. También hay un sector de cocina para uso del personal y un baño.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

El resto de sus actividades las desarrolla en los comedores, en los cuales desempeña la elaboración y el mismo servicio de alimentación. Los espacios son diferentes entre sí debido a que sus instalaciones dependen de cada empresa en particular. Sin embargo, se caracterizan por tener tres espacios diferenciados: la cocina, el espacio atención al público (donde se exponen y sirven las diferentes variedades de comidas), y por último, el comedor, donde los comensales desayunan, almuerzan, meriendan o cenan.

Todos los comedores cumplen con los requisitos de seguridad e higiene requeridos y se encuentran habilitados por la Municipalidad de Córdoba.

- **Maquinaria, equipamiento y tecnología:** cada comedor posee sus características particulares, pero todos cuentan con el equipamiento básico, que consiste en cocinas industriales, hornos, microondas, heladeras, freezers, cámaras de frío, utensilios de cocina, extractores, freidoras, bachas de frío y de calor, bandejas para el autoservicio, balanzas, vajilla, cubiertos, aire acondicionado, calefactor, mesas, sillas y estanterías.

1.2.2 Descripción del ambiente interno

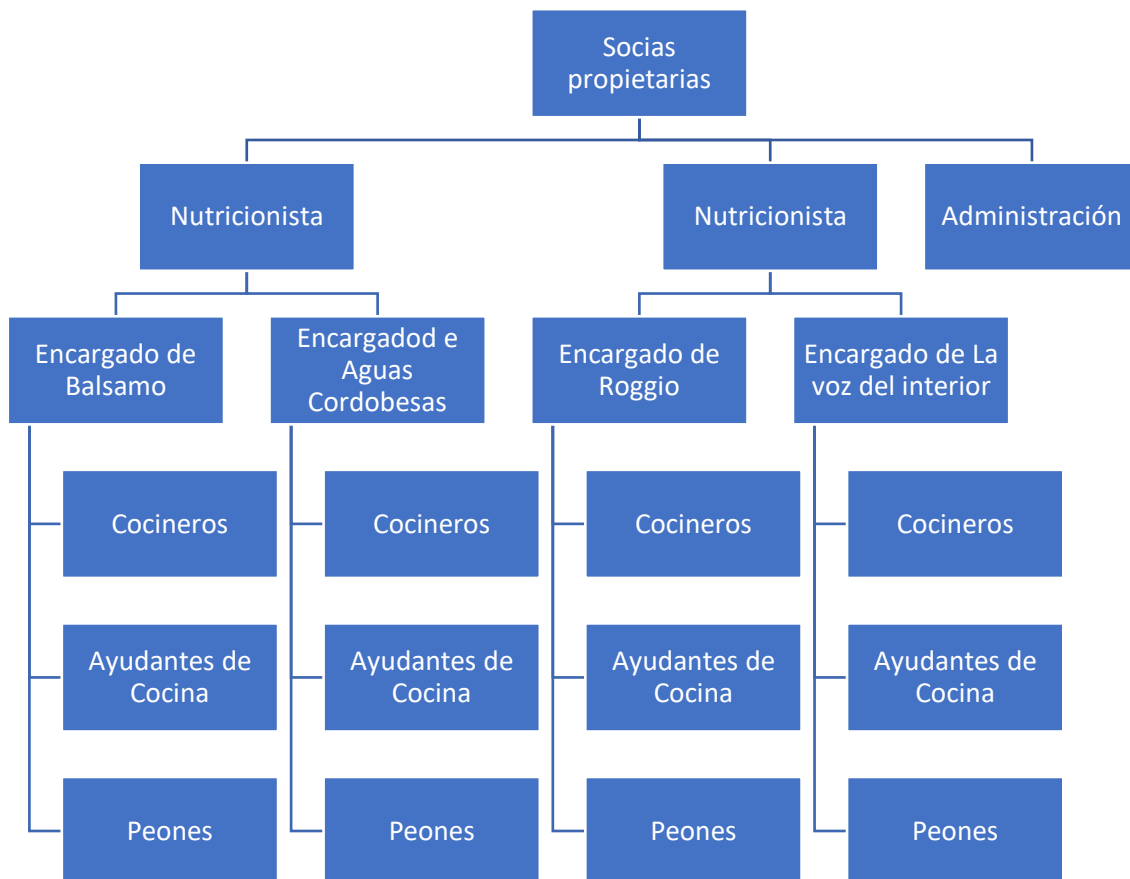
Como se mencionó anteriormente, la empresa cuenta con una nómina de 23 empleados distribuidos en cuatro unidades de negocios. Según lo comentado por su gerente, son un grupo de personas que trabajan en conjunto desde hace un tiempo, por lo cual existe un buen ambiente de trabajo y cada uno conoce sus funciones, además se mantiene una buena relación con sus clientes.

Dentro del equipo de trabajo se cuenta con dos Licenciadas en Nutrición, las cuales se desempeñan como directoras técnicas; diseñan menús diarios de acuerdo a las características específicas de cada cliente según el tipo de actividad que desarrollan. Un administrativo que

provee información para toma de decisiones y sus socias gerentes que se encuentran presentes en todos los niveles, además del decisorio.

Organigrama de acuerdo a su estructura organizacional:

Figura 1: Organigrama





1.2.3 Descripción del ambiente externo

Punto y Coma S.R.L. se desempeña en la ciudad de Córdoba, que es la tercera ciudad más poblada de Argentina, donde desarrollan su actividad aproximadamente 605.626 empresas activas, de las cuales el 99% son Pymes y perteneciendo sólo un 4% al rubro gastronómico. Esto nos da un panorama global de la situación de mercado. La competencia directa está determinada principalmente por 3 empresas fuertemente consolidadas.

La disponibilidad de recursos humanos es alta, ya que Córdoba cuenta con 10 instituciones gastronómicas con titulación oficial que proveen continuamente flujo de nueva mano de obra especializada y formada.

En cuanto a la provisión de equipamiento, se puede contar con una amplia gama de equipos disponibles, lo que posibilita el contacto directo con los fabricantes a la hora de elegir la materia prima. Además, la gran cantidad de proveedores que ofrece el entorno posibilita obtener productos de calidad y beneficios por volumen de compra en cuanto a precios y plazos de entrega.

En el aspecto legal, la actividad de Punto y Coma S.R.L., además de regirse por leyes comerciales y laborales de la República Argentina, se rige bajo reglamentaciones de la municipalidad de Córdoba y por la UTHGRA (Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina) bajo convenio CACYR (Cámara Argentina de Concesionarios de Servicios de Comedores y Refrigerios).

A nivel impositivo, está afectada por las normativas de Ingresos Brutos y de Comercio e Industria de la municipalidad de Córdoba. En lo que respecta a la ley de I.V.A., cabe destacar



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

que la actividad de la empresa está exenta del impuesto al valor agregado, lo cual repercute sobre los costos contables al no generar débito fiscal.

Un aspecto relevante a considerar es el contexto político económico de la Argentina, ya que, si bien es un país en desarrollo y tiene un ciclo económico corto, durante el año 2018 se ha visto inmerso en una fuerte crisis que lleva una devaluación del 44,9% del peso respecto al dólar, pasando de \$18,65 en diciembre de 2017 a \$27,01 en junio de 2018 (http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Evolucion_moneda_2.asp), con una inflación que ronda en el 26,3% respecto al mismo mes del año anterior (https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_06_18.pdf ; Cuadro 3). Así, el panorama resulta muy favorable para invertir, ya que las tasas de interés rondan el 40% anual. Este hecho afecta directamente al proyecto debido a que es necesario, a priori, el financiamiento para inversión en equipamiento de la empresa.



1.3 Identificación del problema a resolver

El problema principal sobre el cual se basa el presente trabajo de grado surge de la necesidad de la empresa de expandirse. Para esto, necesita ampliar sustancialmente su capacidad operativa y, además, adaptar su estructura para trabajar sobre una nueva unidad de negocios. El eje principal consiste en llevar adelante un proyecto de inversión que se adapte a su estrategia de negocios y le brinde facilidades para fortalecerse en la nueva unidad.

Si bien la compañía se encuentra en una situación estable y consolidada comercialmente, el objetivo para el año venidero está planteado en un incremento de la participación de mercado. Esto requiere tomar una nueva unidad de negocio mediante la cual logre una mejora en el posicionamiento respecto de sus competidores directos en el mercado local y, como consecuencia, un incremento de sus ingresos.

La dificultad para llevar a cabo el proyecto es la ausencia de planeamiento, falta de estructura formalizada y manejo de recursos. La intervención a realizar consiste en proporcionarle a la compañía las herramientas y medios adecuados para lograr el crecimiento planeado.

Para conseguir este objetivo se llevará a cabo un análisis de la inversión a realizar, las alternativas de financiamiento disponibles se proyectarán en el tiempo y se analizarán los resultados. A su vez se implementará un plan de marketing con el fin de dotar a la empresa de nuevas herramientas para posicionarse estratégicamente en el mercado local.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

Capítulo II: Objetivos de la intervención

2.1 Objetivo general

El principal objetivo del trabajo es dotar a la empresa de medios y herramientas necesarios para desarrollar una nueva UEN y posicionarse estratégicamente en el mercado. De esta manera, se analizarán posibles alternativas, tanto operativas como financieras.



2.2 Objetivos Específicos

- Analizar y diagnosticar el estado actual y proyectar un panorama futuro de la empresa.
- Realizar un análisis FODA.
- Realizar análisis de matriz de Ansoff
- Realizar una propuesta de inversión en una nueva Unidad de Negocios.
- Facilitar información sobre los costos e ingresos proyectados de la inversión.
- Brindar medios y herramientas necesarios para minimizar los riesgos a la hora de tomar la decisión.
- Relevar información sobre recursos disponibles en el medio (equipamiento, mano de obra, proveedores, recursos financieros).
- Analizar posibilidades de financiamiento.
- Estimar cuantitativamente las inversiones a realizar en un horizonte de tiempo determinado.
- Proyectar flujos de caja y desarrollar análisis de indicadores, teniendo en cuenta el contexto inflacionario presente.
- Proponer acciones para lograr posicionamiento estratégico.



Capítulo III: Marco teórico

“Invertir es el acto mediante el cual se utilizan bienes a fin de adquirir un conjunto de activos reales o financieros, destinados a proporcionar rentas y/o servicios durante un cierto tiempo. La inversión es el sacrificio de un consumo presente con la esperanza de lograr un consumo futuro mayor”. (Mustafá, 2003:223).

“Un proyecto de inversión no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades de la persona humana” (Sapag Chain, 2000).

Dado que este trabajo está basado en un proyecto de inversión, resulta fundamental aplicar una metodología de trabajo que permita abarcar todos los aspectos necesarios para brindar información precisa y completa que facilite a los directivos tomar una decisión acertada y cumplir con los objetivos organizacionales. En este caso explotar una nueva unidad estratégica de negocios.

Se entiende por Unidad Estratégica de Negocio al conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible formular una estrategia común, pero diferente de la estrategia adecuada para otras UEN. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa. (Menguzzato y Renau, 1991).

El aporte de Sapag Chain (2000) sobre preparación y evaluación de proyectos consiste en una serie de etapas, a saber:



1. Idea

2. Pre inversión

1. Perfil
2. Pre factibilidad
3. Factibilidad
 - a- Estudio técnico
 - b- Estudio de mercado
 - c- Estudio organizacional y administrativo
 - d- Estudio financiero
 - e- Estudio de impacto ambiental

3. Inversión

4. Operación

Elementos del proyecto de inversión:

- Inversión inicial: desembolso inicial requerido para iniciar el proyecto. Se considera negativo dado que implica una erogación por parte del inversor.

- Flujo Neto de Caja de cada periodo: diferencia entre los ingresos de dinero que producirá la inversión y egresos que se generaran por la inversión, ambos referidos al final del periodo t-ésimo.

- Tasa de Costo de capital: costo de una unidad de capital invertido en una unidad de tiempo.

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

- Horizonte económico de la inversión: vida útil del proyecto, es decir, plazo total previsto durante el cual se generará ingresos.

- Valor residual: ingreso extra que generara el proyecto al finalizar el horizonte económico.

Indicadores

Son la comparación entre dos o más datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa u observación cualitativa.

Criterios de evaluación de proyectos de inversión:

Los criterios de evaluación son técnicas de análisis que se aplican como procedimiento previo a la iniciación de un proyecto, son métodos de evaluación económica que miden la rentabilidad. Se utilizarán para el análisis los siguientes:

VAN (Valor Actual Neto)

Este criterio compara todos los ingresos y egresos del proyecto en un momento del tiempo. Es la suma de los flujos de caja actualizados, incluida la inversión inicial.

$$VAN = -F_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -F_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

F_t: son los flujos de dinero en cada periodo t.

F₀: es la inversión realiza en el momento inicial (t = 0).

n: es el número de periodos de tiempo.

k: es el tipo de descuento o tipo de interés exigido a la inversión.

Si el VAN es positivo, significa que aumentará el capital de la empresa en la misma magnitud. Por lo tanto, el proyecto es aceptable, es decir “económicamente factible”. El hecho de incrementar el capital de la empresa implica la conveniencia de llevar a cabo el proyecto.

Si el VAN es negativo, disminuirá el capital de la empresa. Por lo tanto, el proyecto es no aceptable. Si al efectuar el proyecto resta capital al que ya tenía la empresa, indudablemente no es conveniente. Por lo tanto, se debe rechazar el proyecto.

TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)

Es una tasa que surge de la relación entre la inversión inicial y los flujos netos de caja. Rendimiento de una unidad de capital invertido en cada unidad de tiempo. Es la tasa que hace que el Valor Actual Neto sea igual a cero.

$$0 = -F_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -F_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n}$$

F_t: son los **flujos de dinero** en cada periodo t.

F₀: es la inversión realiza en el momento inicial (t = 0).

n: es el número de periodos de tiempo.

Si la TIR es mayor que la tasa de costo de capital, significa que el rendimiento supera al costo de capital invertido. Por lo tanto, el proyecto es rentable. El hecho que la TIR sea mayor a *k* (tasa de costo de capital) implica que la inversión aporta dinero para solventar el capital invertido, y además suministrar al empresario una utilidad. Por lo tanto, conviene llevar a cabo el proyecto.

Si la TIR es menor que la tasa de costo de capital, significa que el rendimiento no alcanza a cubrir el costo del capital invertido. Por lo tanto, el proyecto es no rentable y se rechaza. Si

efectuar el proyecto provocará una pérdida para la empresa, indudablemente que no es conveniente.

Periodo de recupero

Es el tiempo necesario para cubrir la inversión inicial y su costo de financiación.

$$PR = r + f$$

r: número de periodos enteros donde la suma de los flujos netos actualizados no supera a la inversión inicial.

f: fracción de periodo necesario para cubrir la inversión inicial.

$$PR = r + \frac{-F_0 - F_r^*}{F_{r+1} \cdot v^{r+1}} \quad ; \quad v = \frac{1}{1+k}$$

Donde

F_r^* : es la suma de los flujos netos de caja actualizados que no superan a la inversión inicial.

$F_{r+1} \cdot v^{r+1}$: es el flujo neto de caja correspondiente al periodo entero siguiente (r+1).

Se pueden presentar los siguientes casos:

- si el PR es menor que el horizonte económico, entonces la inversión inicial se recupera antes de finalizado el plazo total. Por lo tanto, el proyecto es aceptable.
- si el PR es mayor que el horizonte económico, significa que la inversión inicial no se recupera antes de finalizado el plazo total. Por lo tanto, el proyecto es no aceptable.

Inflación

Aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido.



Efectos de la inflación en la evaluación del proyecto

En la evaluación de un proyecto resulta relevante considerar los flujos reales en lugar de los valores nominales. En economías con inflación los flujos nominales deberán convertirse a moneda constante de manera tal que toda la información se exprese en términos de poder adquisitivo del periodo cero del proyecto, suponiendo que este represente el periodo que se evaluara económicamente.

“La incorporación de la inflación como factor adicional a la evaluación de proyectos supone procedimientos similares cualquiera sea el criterio utilizado. Dicho procedimiento implica que tanto la inversión inicial como el flujo de caja y la tasa de descuento deben ser homogéneos entre sí; es decir, deben estar expresados en moneda constante de igual poder adquisitivo (Sapag Chain, 2000)”.

Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro. Dicho análisis sirve como base para idear una estrategia.

Lo importante de este análisis es poder sacar conclusiones a partir un listado sobre la situación de la empresa teniendo en cuenta cuatro pilares y convertirlas en acciones estratégicas para que el accionar de la empresa se ajuste y explote las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades y defenderse de las amenazas externas. (Mintzberg, 1997).



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

Identificar las fortalezas de los recursos y sus capacidades competitivas.

Las fortalezas de los recursos de una empresa representan sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y su capacidad de éxito en el mercado.

Identificar las debilidades de recursos y deficiencias competitivas.

Una debilidad de recursos es algo de lo que la empresa carece o realiza mal en comparación con sus competidores; o una condición que la coloca en desventaja en el mercado.

Identificar las oportunidades comerciales de una empresa.

La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. Cuando se evalúa las oportunidades comerciales de una empresa, los administradores tienen que ser conscientes de no ver toda oportunidad de la industria como una oportunidad de la empresa, ya que no todas las compañías están equipadas con los recursos para ir con éxito por cada oportunidad que se presente en su industria.

Identificar las amenazas externas a la rentabilidad futura de una empresa

Son acciones del ambiente externo que plantean amenazas para la rentabilidad y bienestar competitivo de una empresa.

Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, también conocida como matriz producto/mercado, es una herramienta de análisis estratégico que es utilizada para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocios de una organización. Describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según un análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.



Estrategias de crecimiento de la Matriz de Ansoff

Estrategia de penetración en el mercado: consiste en considerar la posibilidad de incrementar la participación en un mercado ya existente con productos existentes. Para tal fin se elaboran estrategias con el objetivo de incrementar el consumo de nuestros clientes, atraer clientes potenciales y captar los clientes de la competencia.

Estrategia de desarrollo de mercados: esta opción plantea como estrategia insertar productos ya existentes en mercados nuevos. Para llevar a cabo tal plan es necesario conocer el mercado en el cual se quiere incorporar. Las acciones tendientes a lograr tal fin son apertura de nuevos mercados geográficos, atracción de otros sectores del mercado, desarrollo en otro segmento, entre otras.

Estrategia de desarrollo de productos: en esta sección la empresa desarrolla nuevos productos y busca incorporarlos en mercados ya existentes. Innovar sobre productos existentes o desarrollar nuevos que satisfagan mejor las necesidades forman parte de las estrategias fundamentales para desarrollar esta etapa.

Estrategia de diversificación: buscar incorporar productos nuevos en mercados nuevos. Para esto debe realizar un estudio del mercado objetivo y analizar cómo será la penetración del nuevo producto. Es la más riesgosa, ya que se consideran dos elementos totalmente desconocidos (Ansoff Igor, 1957).

Estados Contables

Los estados contables son informes preparados para ser suministrados tanto a terceros como a los administradores de la propia empresa. Contienen información sobre la composición y evolución de su patrimonio, los bienes en propiedad de terceros en su poder y ciertas



contingencias. Son útiles para tomar decisiones u otras actividades como el control de los recursos y las obligaciones del ente.

Los estados contables deben proveer como mínimo información respecto a un periodo dado sobre la situación patrimonial del ente a una fecha cierta, evolución del patrimonio neto, incluyendo las causas del resultado, evolución de la situación financiera, otros hechos que ayuden a evaluar los montos, momentos e incertidumbres de los futuros pagos que los inversores y acreedores recibirán en concepto de dividendos o intereses o por la venta de acciones o inversiones y la explicación e interpretación de los administradores que ayuden a la mejor comprensión de la información (Fowler Newton, 1996).

Los estados contables básicos que se van a analizar en este trabajo son:

Estado de resultados

Brinda detalles de las causas que dieron origen al resultado del ejercicio. Se puede presentar:

- En forma de relación.
- En forma de cuenta.

Resultados

1. Dada su naturaleza los resultados se clasifican en:

- Atribuibles al periodo o ejercicio económico.
- Ajuste de resultados de ejercicios anteriores.

2. En el estado de resultados de cada periodo se incluyen los resultados atribuibles al éste, los que pueden ser ordinarios o extraordinarios.



-Resultados ordinarios: son los recurrentes, relacionados o no con la actividad principal de la empresa, atribuibles al ejercicio o periodo.

-Resultados extraordinarios: resultados atípicos y excepcionales, pero identificados con el periodo o ejercicio económico en el que se registran.

Estado de situación patrimonial

- Debe mostrar la situación patrimonial del ente a una fecha determinada.
- Las partidas del activo y pasivo se clasifican en corriente y no corriente y dentro de éstos integran rubros según su naturaleza.
- Corriente es todo lo que se puede realizar o pagar dentro del año siguiente a la fecha de cierre de los estados contables.
- Los datos se ordenan de la siguiente forma:
- Los activos corrientes se ordenan dentro de cada grupo global.
- Los activos no corrientes se ordenan desde lo más cercano a lo corriente hasta lo más permanente.
- Los pasivos corrientes y no corrientes se ordenan en función del grado de certidumbre de su existencia. Primero se exponen obligaciones ciertas (deudas) y luego las contingentes (previsiones).
- La participación minoritaria en sociedades controladas y el patrimonio neto se muestran por separado.



Análisis de estructura patrimonial

El análisis de la estructura patrimonial permite conocer la estructura desde el punto de vista de la solvencia y el endeudamiento, distinguir las fuentes de financiación de los activos corrientes y no corrientes y el capital corriente con sus componentes relativos.

Principales indicadores

- Solvencia

Capacidad que tiene un ente para cancelar sus deudas al vencimiento, cuanto más alto es, más solvente se presume el emisor de los Estados Contables:

$$\text{Razon de Solvencia: } \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$$

Este indicador se complementa con su inversa; Razón de Endeudamiento

$$\text{Razon de Endeudamiento: } \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Estas razones financieras indican la relación que tiene el patrimonio de la empresa respecto a las deudas contraídas.

- Liquidez

Es la capacidad que tiene el ente para cancelar sus pasivos a corto plazo (entiéndase corto plazo el termino de 1 año)

$$\text{Razon de Liquidez: } \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Cuanto más alto es, más solvente se supone el emisor de los estados contables.

- Liquidez Acida o corriente

Esta razón toma en cuenta sólo los activos de realización inmediata, por lo cual indica la capacidad del emisor de cancelar sus pasivos instantáneamente

$$\text{Razon de Liquidez Acida: } \frac{\text{Activo corriente} - \text{Bs. de Cambio}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Su resultado óptimo es aproximado a 1.

- Razón de inmovilización

Proporción que indica cuan significativa es la asignación de activos de largo plazo en el total del activo, es decir, la proporción del activo que no se encuentra disponible para cancelar deudas.

$$\text{Razon de Inmovilizacion: } \frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Activo}}$$

- Capital Corriente o Fondo de Maniobra

Parte del activo corriente que queda disponible una vez cancelado el pasivo corriente, también se conoce como Capital de Trabajo.

$$\text{Capital corriente} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

El análisis del capital corriente sirve para determinar los fondos que la empresa puede destinar para financiar nuevos proyectos de inversión a corto plazo.

Planeamiento estratégico

Implica la construcción de escenarios futuros en donde se proyecten las distintas situaciones que pueden darse de acuerdo a los valores que pueden adquirir las variables del entorno. El



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

planeamiento estratégico de marketing definirá la posición que ocupe nuestro servicio respecto a la competencia, qué forma adoptará y la participación en el mercado. (Ricci,2000).

Posicionamiento estratégico

“El posicionamiento y la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar diferentes aquellas realizadas por los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario que no resistirá la competencia” (Porter Michel E., 2011).

El autor diferencia tres principios de posicionamiento:

Posicionamiento basado en la variedad: está basado en la producción de un subconjunto de los productos o servicios de un sector, es decir, en la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes

Posicionamiento basado en las necesidades: se basa en satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular, es decir, similar al concepto tradicional de tener como objetivo a un segmento de clientes (grupos de clientes con necesidades diferentes).

Posicionamiento basado en el acceso: es el de segmentar a los clientes que son asequibles de diferentes maneras. Aunque sus necesidades sean similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos es diferente. Por ejemplo, puede depender de la ubicación geográfica y el número de clientes.

Estrategias de marketing

Es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr objetivos de marketing planteados mediante; selección del mercado meta, definición del posicionamiento



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

que intenta conseguir, elección de la combinación o marketing mix, y determinación de la inversión en marketing. Las diferentes estrategias de marketing que se pueden aplicar, consisten en:

1. **Diferenciación competitiva:** consiste en agregar características secundarias al servicio cuando se dificulta diferenciarlo de los brindados por la competencia.
2. **Calidad de servicio:** cumplir expectativas de calidad de los clientes.
3. **Productividad:** mejora de los costos mediante capacitación de personal, eficiencia, equipamiento adecuado y estandarización de producción. (Ricci, 2000).

Plan de marketing

Es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto. Compuesto por cuatro variables. Para el caso de servicios son: servicio, precio, punto de venta y comunicación. (Ricci, 2000).



Capítulo IV: Marco metodológico

Para la realización del presente proyecto se utiliza un modelo de intervención propuesto por Yuni y Urbano, (2006), el cual hace hincapié en una serie de etapas o pasos a seguir para este tipo de intervenciones.

Se debe considerar como intervención organizacional un trabajo de tipo profesional que implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional.

Proyecto según el proceso de intervención: etapas del proceso (Yuny y Urbano, 2006).

1- Selección de la organización y pre-diagnóstico:

- a- Implica una exploración inicial, bibliografía, conocimientos previos.
- b- Selección de una organización para el trabajo de campo.
- c- Primeros contactos con referentes organizacionales y construcción de la demanda organizacional.

2- Diagnóstico:

- a- Recolección de datos (aplicación de instrumentos de recolección).
- b- Organización y análisis de la información.
- c- Interpretación de datos.

3- Justificación en base al diagnóstico.

4- Marco teórico.

5- Objetivos de la intervención de tipo general y específico.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

6- Marco metodológico.

a- Determinación del área de intervención y población afectada.

b- Diseño metodológico.

7- Plan de intervención.

a- Acciones propuestas a corto, mediano y largo plazo.

b- Recursos humanos y materiales.

c- Criterios de evaluación.

8- Intervención o puesta en marcha.

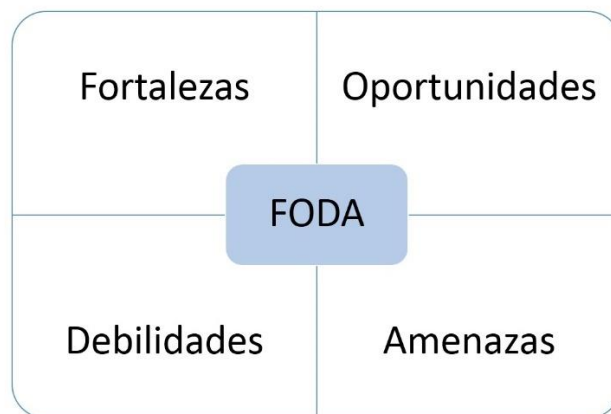
9- Evaluación de resultados.

Capítulo V: Desarrollo de la investigación en Punto y Coma S.R.L.

5.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro. A continuación, se realizará un análisis a cerca de estos cuatro aspectos en la Empresa Punto y Coma S.R.L.

Figura 2: análisis FODA



Fortalezas de los recursos de la empresa y sus capacidades competitivas

- La empresa ha alcanzado un nivel de diferenciación tanto en su producto como en servicio, lo que le permitió hacerse de prestigio dentro del mercado actual.
- Las capacidades básicas para competir en la industria son alcanzadas y superadas por la empresa.
- La filosofía de trabajo en equipo, cooperación y compromiso es bien comunicada por los directivos y adherida por el personal de la empresa.



- La dirección mantiene un compromiso permanente con la calidad tanto del producto como de las relaciones con el público interno y externo de la compañía, que se ve reflejado en un alto grado de satisfacción por parte de éstos.

Debilidades de recursos y deficiencias competitivas

Desde un punto de vista general se observa que la debilidad principal de la organización es la carencia de una estructura organizacional y estandarización de procesos que permitan disminuir el impacto que provoca el crecimiento de la empresa.

Específicamente, las debilidades son:

- Debido a la estructura organizacional adoptada por la empresa, existe independencia entre las diferentes unidades estratégicas de servicio a nivel funcional, sin contar con actividades de apoyo que permitan aprovechar una sinergia entre ellas.
- Carencia de un manual de funciones que produce falta de claridad en la asignación de las tareas y responsabilidades.
- Hay una alta centralización de toma de decisiones por parte de la dirección, que produce una capacidad de respuesta más lenta y un frecuente ahogamiento de los directivos en tareas operativas y de poca importancia.
- Falta de registros de la información debido a la informalidad de los canales utilizados.
- No hay un procedimiento de compras ni un correcto control de stock.
- Ausencia de una política o programa de capacitación y desarrollo del personal.
- Ausencia de una estrategia comercial y tareas destinadas al proceso de ventas o consecución de nuevos clientes.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

- Ausencia de un proceso formal de compras y una persona responsable de esta tarea que resulta crítica para la actividad.
- Ausencia de un sistema de control de la gestión de los recursos productivos.
- Arbitrariedad en la planeación de requerimientos de materiales de producción ejercida por los jefes de cocina en conjunto con las encargadas de servicio, lo cual provoca una falta de control en las compras efectuadas en cada unidad de servicio.

Oportunidades comerciales

- Existe una amplia oferta de materia prima y recursos humanos de la cual la empresa podría sacar provecho con una correcta gestión.
- Existe una marcada tendencia, como así también políticas impulsadas por parte de la municipalidad de Córdoba, para que las industrias se localicen en las afueras de la ciudad, lo cual generaría una mayor necesidad de este tipo de servicios.
- El actual crecimiento de la concientización acerca de aspectos nutricionales de la alimentación puede generar una fuente de diferenciación.
- El sector del catering institucional se encuentra en la etapa de crecimiento dentro de las etapas de vida industrial.

Amenazas externas a la rentabilidad futura

- La economía argentina se ve envuelta desde hace un tiempo en un proceso contractivo, lo cual genera recesión y un fuerte proceso inflacionario. El sector alimenticio es uno de los más afectados.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

- El actual gobierno promueve una política de aumentos de tarifas que hace crecer los costos, lo cual dificulta el cálculo a largo plazo para las empresas de la industria.
- La inestabilidad e incertidumbre política existente en la actualidad puede afectar el crecimiento económico esperado.
- El uso por parte de otros participantes del mercado de empleo no declarado puede resultar en una desventaja en costos por parte de la empresa.
- Las bajas barreras a la entrada de la industria como así también la variedad de productos que pueden actuar potencialmente como sustitutos.
- El alto poder de negociación de los clientes, principalmente en aspectos relacionados a precios debido que se trata de precios pactados por contrato dentro de un marco económico altamente inestable.
- Alto poder de negociación de los proveedores.

5.2 *Matriz Ansoff*

Figura 3: *Matriz Ansoff*

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategias de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

Considerando la situación actual de Punto y Coma SRL y tomando en cuenta que la empresa ha incursionado en diferentes segmentos de mercado, con los cambios estructurales y de servicios que esto representa, se ha afianzado en un segmento que ya conoce y en el cual se desenvuelve con mayor confianza.

Otro factor a considerar en esta matriz es el producto, que en este caso se combina con el servicio ofrecido. El cual es resultado de un trabajo y adaptación continua a los requerimientos y necesidades del cliente. Esta adaptación logró que en la actualidad se ofrezca un servicio personalizado y de calidad, trabajando con materias primas de primer nivel y capacitando a los empleados constantemente sobre procesos y métodos de trabajo. Haciendo del producto final un atractivo en el segmento.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

La estrategia más lógica y viable a considerar es desarrollar una “estrategia de penetración de mercado”, la cual presenta como objetivo principal incrementar la participación, mediante la expansión y crecimiento de la empresa, con la idea de captar una mayor tasa de mercado, incrementar los rendimientos presentes, posicionarse con más firmeza frente a la competencia y hacer llegar la marca a nuevos clientes.

5.3 Análisis de Estados Contables

A continuación, se enuncian los últimos estados contables presentados, sobre los cuales se realiza un análisis de su estructura patrimonial y principales indicadores de rentabilidad, con el objetivo de diagnosticar la situación financiera y económica de la empresa, lo cual es de suma importancia a la hora de asesorar sobre la conveniencia de invertir según los objetivos buscados.

5.3.1 Estado de Situación patrimonial:

Tabla 1: Estado situación patrimonial

ACTIVO		30/06/2017	%	30/06/2016	%	PASIVO		30/06/2017	%	30/06/2016	%
ACTIVO CORRIENTE						PASIVO CORRIENTE					
Caja y bancos	\$ 1.370.443,96	37%	\$ 433.857,04	14%	Deudas						
Creditos por Ventas	\$ 195.682,39	5%	\$ 736.201,91	24%	Comerciales	\$ 1.618.867,34	44%	\$ 992.316,14	27%		
Creditos Fiscales	\$ 447.538,12	12%	\$ 326.556,74	11%	Remuneraciones y cargas sociales	\$ 1.037.362,97	28%	\$ 881.045,87	24%		
Bienes de Cambio	\$ 1.202.500,00	32%	\$ 1.400.214,87	47%	Cargas fiscales a pagar	\$ 597.112,39	16%	\$ 827.921,88	22%		
Otros Activos	\$ 400.000,00	11%	\$ -	0%	Total del Pasivo Corriente	\$ 3.253.342,70	88%	\$ 2.701.283,89	73%		
Total Activo Corriente	\$ 3.616.164,47	97%	\$ 2.896.830,56	96%							
ACTIVO NO CORRIENTE						PASIVO NO CORRIENTE					
Bienes de Uso	\$ 92.734,04	3%	\$ 108.840,56	4%	No existen	\$ -		\$ -			
Total Activo no Corriente	\$ 92.734,04	3%	\$ 108.840,56	4%							
					Total del pasivo	\$ 3.253.342,70	88%	\$ 2.701.283,89	73%		
					PATRIMONIO NETO	\$ 455.555,81	12%	\$ 304.387,23	8%		
Total del Activo	\$ 3.708.898,51	100%	\$ 3.005.671,12	100%	Total pasivo + Patrimonio Neto	\$ 3.708.898,51	100%	\$ 3.005.671,12	81%		

5.3.2 Indicadores de la estructura patrimonial

Tabla 2: Razón de solvencia

	30/06/2017	30/06/2016
Solvencia	0,14	0,11
Patrimonio	\$ 455.555,81	\$ 304.387,23
Pasivo	\$ 3.253.342,70	\$ 2.701.283,89

El resultado de este indicador deja en evidencia que no es altamente solvente, ya que con su patrimonio solo puede cubrir el 14% del pasivo. Comparado con 2016 la situación ha mejorado,

ya que en ese año era solo del 11%. Cabe señalar que, al ser una empresa de servicios, no requiere de grandes inversiones en infraestructura.

Tabla 3: Razón Endeudamiento

	30/06/2017	30/06/2016
Endeudamiento	7,14	8,87
Pasivo	\$ 3.253.342,70	\$ 2.701.283,89
Patrimonio	\$ 455.555,81	\$ 304.387,23

Este indicador también ha mejorado de un año a otro debido a que el patrimonio aumento en mayor cuantía que el pasivo. Cabe aclarar en este caso el pasivo está compuesto por deudas comerciales (proveedores), ya que la empresa utiliza un sistema de financiamiento bancario constante (pagos con cheques diferidos o bicicleta financiera).

Tabla 4: Razón liquidez

	30/06/2017	30/06/2016
Liquidez	1,11	1,07
Activo corriente	\$ 3.616.164,47	\$ 2.896.830,56
Pasivo corriente	\$ 3.253.342,70	\$ 2.701.283,89

El índice no es el ideal, pero muestra que tiene capacidad para cancelar sus pasivos a corto plazo, no evidencia problemas de liquidez. Dispone de \$1,11 de activo corriente por cada \$1 de pasivo corriente.

Tabla 5: Razón liquidez acida

	30/06/2017	30/06/2016
Liquidez acida	0,74	0,55
A. Cte. - B. Cambio	\$ 2.413.664,47	\$ 1.496.615,69
Pasivo corriente	\$ 3.253.342,70	\$ 2.701.283,89

Resulta por debajo del estándar (1), pero dispone de forma inmediata un 74% de fondos para cancelar sus deudas de corto plazo. La liquidez inmediata ha mejorado significativamente en relación al año anterior debido al cobro de deudas comerciales.

Tabla 6: Razón inmovilización

	30/06/2017	30/06/2016
Razón de inmovilización	0,03	0,03
Activo no corriente	\$ 92.734,04	\$ 92.734,04
Activo	\$ 3.708.898,51	\$ 3.005.671,12

Al tratarse de una empresa de servicios, no es necesario que la inversión en activos no corrientes sea alta, lo cual deja en evidencia el índice tan bajo (2% del total del activo).

De acuerdo con los índices de cada año se puede observar que la estructura ha mejorado, ya que todos presentan mejores valores en 2017 que en 2016. La empresa está menos endeudada, es más solvente y cuenta con una mayor liquidez. Si bien estos cambios no son significativos, evidencian una mejora en el empleo de los recursos.

5.3.3 Estado de resultados.

Tabla 7: Estado de resultados

Estado de resultados	30/06/2017	30/06/2016
Servicios prestados	\$ 14.568.395,19	\$ 11.207.631,09
Costo de Ventas	\$ 7.557.882,10	\$ 5.206.939,76
Utilidad Bruta	\$ 7.010.513,09	\$ 6.000.691,33
Gastos		
Gastos Administrativos	\$ 6.027.416,31	\$ 5.149.891,66
Gastos de Comercialización	\$ 806.829,47	\$ 786.130,40
Otros ingresos y Egresos	\$ 56.299,74	\$ -
Resultado antes de impuestos	\$ 232.567,05	\$ 64.669,27
Impuesto a las ganancias	\$ 81.398,47	\$ 22.634,24
Resultado del ejercicio	\$ 151.168,58	\$ 42.035,03

5.3.4 Análisis económico; indicadores de rentabilidad

Tabla 8: Razón de rentabilidad financiera

	30/06/2017	30/06/2016
Rentabilidad Financiera o de los Propietarios	0,33	0,14
Resultado Ejercicio	\$ 151.168,58	\$ 42.035,03
Patrimonio Neto	\$ 455.555,81	\$ 304.387,23
	30/06/2017	30/06/2016

Mide la rentabilidad que obtienen los propietarios de una empresa, relacionando los resultados del ejercicio con los fondos propios. Analizando los resultados de los últimos dos periodos, podemos determinar que en el año 2016 se obtuvo una rentabilidad del 14% por cada peso de capital propio invertido, mientras que en 2017 este porcentaje se incrementó a 33%, sobre cada peso de capital propio invertido.

Tabla 9: Razón de rentabilidad económica

Rentabilidad Economica o del Activo	0,04	0,01
Resultado Ejercicio	\$ 151.168,58	\$ 42.035,03
Activo	\$ 3.708.898,51	\$ 3.005.671,12
	30/06/2017	30/06/2016

Es la relación entre el beneficio logrado por la empresa y su activo. Expresa en porcentaje el retorno de los activos sobre los resultados del ejercicio. Según el análisis realizado, se llega a la conclusión de que por cada peso del activo invertido se obtuvo una rentabilidad del 1% en 2016, y en el año 2017 incremento a 4% de rentabilidad por cada peso invertido del activo.

Tabla 10: Efecto palanca

Efecto Palanca	1,72	0,59
Resultado Ejercicio	\$ 151.168,58	\$ 42.035,03
Patrimonio Neto	\$ 455.555,81	\$ 304.387,23
Res. Ejerc. + Costo F. LP	\$ 162.419,00	\$ 162.419,00
P.N. + Pasivo LP	\$ 840.555,81	\$ 689.387,23

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

Permite analizar si es conveniente utilizar capital propio o capital ajeno. Para ello, se compara el resultado del periodo con los intereses pagados por el endeudamiento. Al ser mayor a 1, la empresa obtendrá beneficios por el endeudamiento con terceros. Si la razón es menor a 1, como en el caso de 2016, la empresa pierde por el endeudamiento, es decir, le conviene financiarse con fondos propios. En el año 2017 se observa una mejoría en esta ratio, lo que denota una ventaja al financiarse con terceros.

Tabla 11: Razón rentabilidad costo de venta

	30/06/2017	30/06/2016
Rentabilidad Costo Venta	0,52	0,46
Costo de Venta	\$ 7.557.882,10	\$ 5.206.939,76
Venta	\$ 14.568.395,19	\$ 11.207.631,09

Es la proporción que se utiliza de las ventas para absorber costos de ventas. Mediante el análisis de este indicador se puede llegar a la conclusión de que en el año 2016 se destinó menor porcentaje de ventas para cubrir costos, en comparación al año 2017, en el cual el 52% de las ventas se utilizó para hacer frente a los costos.

Tabla 12: Razón rentabilidad resultado bruto sobre venta

	30/06/2017	30/06/2016
Rentabilidad R. B. Venta	0,48	0,54
Resultado Bruto de Venta	\$ 7.010.513,09	\$ 6.000.691,33
Venta	\$ 14.568.395,19	\$ 11.207.631,09

Es la proporción de las ventas que queda disponible para hacer frente a costos operativos y obtener ganancias. En el año 2016 se destinó un 54% del monto de ventas para cubrir costos de operación y ganancias, mientras que en el año 2017 este porcentaje disminuyó a 48%.

Tabla 13: Razón rentabilidad gastos comerciales

	30/06/2017	30/06/2016
Rentabilidad Gastos Comercial.	0,06	0,07
Gastos Comercialización	\$ 806.829,47	\$ 786.130,40
Ventas	\$ 14.568.395,19	\$ 11.207.631,09

Porcentaje de las ventas que se destina para hacer frente a gastos comerciales, entre los cuales se encuentra Comercio e Industria, Impuesto a los ingresos brutos, Impuesto al débito y crédito. En el año 2016 se destinó un 7% de ventas, y en 2017 fue del 6%.

Tabla 14: Razón de ventaja financiera

	30/06/2017	30/06/2016
Ventaja Financiera	7,14	8,30
Rentabilidad Economica	0,05	0,02
Rentabilidad Financiera	0,33	0,14

Mide la proporción en que se incrementan los resultados para los titulares del ente como consecuencia de la utilización de capitales de terceros.



5.4 Conclusiones sobre el diagnóstico

Con los datos relevados y la información analizada hasta aquí, se puede concluir que Punto y Coma es una empresa que ha logrado satisfacer a sus clientes diferenciándose de sus competidores, ha logrado formar grupos de trabajo eficientes, lo cual permite brindar productos y servicios de calidad, también desarrolló aptitudes competitivas, lo cual le permite desenvolverse en el segmento donde se encuentra de acuerdo a sus necesidades y a los lineamientos generales que las socias fueron trazando con el correr de los años.

En cuanto a su estructura patrimonial y rentabilidad se observa estabilidad y cierta mejoría, que se refleja en un aumento de solvencia, disminución de endeudamiento, mayor liquidez y rentabilidad. Si bien los indicadores no son altos, entre 2016 y 2017 evidencian un mejor aprovechamiento de los recursos.

Como se mencionó anteriormente es una empresa que cuenta con bajas inmobilizaciones debido a que su actividad se basa principalmente en la prestación de servicios, pero tiene componentes de producción, una importante parte tangible que es representado por los alimentos. Esto se traduce en una dificultad para afrontar inversiones con respaldo en activos fijos ya que este rubro está compuesto principalmente por cuentas a cobrar en el corto plazo.

Luego de analizar los indicadores de Ventaja financiera y Efecto palanca, sería correcto afirmar que, ante la necesidad de financiamiento, los capitales de terceros constituyen una buena alternativa ante los fondos propios, considerando que las reservas con las que cuenta no son significativas como para afrontar una inversión en una nueva unidad de negocios.

A pesar de tener 20 años de actividad, todavía se encuentra en desarrollo de aspectos estratégicos, comerciales y operativos, derivados principalmente de la falta de planificación.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

En aspectos estratégicos, si bien hay lineamientos generales, no dedica esfuerzos a planificación, los objetivos que se establecen no son explícitos ni registrados para su revisión a futuro, no existe una planificación formalizada ni descripta de la estrategia, lo cual implica una dificultad que provoca que se realicen acciones no contempladas o se omitan aspectos importantes para su desenvolvimiento.

En cuanto a los aspectos comerciales, no se aplican acciones tendientes a posicionar la empresa en el mercado, a la comunicación tanto interna como externa para fomentar su crecimiento y su posicionamiento como marca. La ausencia de un plan de Marketing provoca que la empresa tenga dificultades a la hora de buscar nuevos clientes. Si bien recibe propuestas, son derivadas de contactos personales de las socias y no constituyen una estrategia, sino propuestas aisladas.

Por último, a nivel operativo, denota deficiencias derivadas de la falta de delimitación de tareas y puestos de trabajo. El trabajo en equipo es altamente fomentado; lograr equipos de trabajo eficiente es considerado una importante fortaleza, aunque no existe clara diferenciación entre puestos de trabajo lo cual genera desentendimientos entre los colaboradores.

Con el análisis realizado, se propone una intervención que contribuya a Punto y Coma a crecer como empresa y como equipo de trabajo. Es evidente su necesidad de conquistar nuevas fronteras y perfeccionarse como competidor en la ciudad de Córdoba. Estas son las razones por las cuales se realiza la propuesta de intervención, con intenciones de impulsar el crecimiento aprovechando las oportunidades que se le presentan y las potencialidades que ha desarrollado hasta el momento.



Capítulo VI: Propuesta de intervención sobre nueva unidad de negocios

6.1 Objetivo

El principal objetivo de la intervención es llevar adelante la explotación de una nueva unidad de negocio, para lo cual es necesario desarrollar estratégicamente todos los aspectos inherentes para la consecución de tal fin.

La empresa ha recibido algunas propuestas de potenciales clientes para realizar la prestación de servicios de comedor. En general, son compañías de tamaños similares, las cuales cuentan con nóminas de alrededor de 100 empleados.

Siguiendo ese modelo como base, se sirve de guía a la hora de planificar el servicio y adaptar las instalaciones según normas de higiene y seguridad. Se tienen en cuenta las prestaciones en comedores que ya son clientes desde hace tiempo y cuentan con un número similar de comensales.

Con base en las propuestas recibidas reevaluará la viabilidad económico-financiera y se desarrollarán los aspectos técnicos y legales para llevar adelante el servicio sin inconvenientes y cumplimentando la legislación respectiva, potenciando así la rentabilidad de la empresa.

El acondicionamiento edilicio y del espacio físico en el cual se va a desarrollar el proyecto se encuentra a cargo de la empresa contratante del servicio. Ésta es responsable de la construcción, siguiendo las normativas habilitantes para un comedor con cocina de tipo industrial, respetando medidas preestablecidas por consenso para asegurar la comodidad y funcionalidad del área designada para el comedor. Se debe tener en cuenta realizar correctamente instalaciones de gas, agua y electricidad bajo la supervisión de un profesional matriculado en cada área específica.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

El montaje e instalación de elementos en el sector de cocina, mobiliario (mesas y sillas), equipamiento, disposición de almacén y depósito, es realizado por la empresa prestadora de servicio, en este caso Punto y Coma, teniendo en cuenta medidas preestablecidas para una correcta circulación de personal, manipulación de alimentos y prevención de posibles accidentes, buscando eficiencia en cuanto a tiempos de elaboración de los menús diarios.

6.2 Inversión

A continuación, se detalla un listado con los costos de inversión en bienes de uso, herramientas y elementos útiles de para equipar el sector cocina, de servicio y comedor:

Tabla 15: Inversión en bienes y usos

Cantidad	Artículo	Precio Unitario	Precio total
25	Mesa tapa cuadrada 70x70 en werzalit haya con base oasis	\$ 700,00	\$ 17.500,00
100	Sillas	\$ 350,00	\$ 35.000,00
3	Mueble bajo se2 aglomerado	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00
1	Lunchonette con deslizante de bandejas	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00
3	Macetero enchapado en formica h:162cm	\$ 1.950,00	\$ 5.850,00
1	Mostrador neutro inoxidable	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00
1	Mostrador refrigerador con plato frio	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
3	Mueble metálico de 900x450x850mm revés	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00
2	Mueble para bandejas	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00
1	Freezer enfriador fh	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
1	Armario de puertas batientes gris	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
1	Bascula eléctrica 80kg/20gr	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
1	Cámarafrigorífica modular fringer	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
1	Dispenser pan, bandejas	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00
1	Horno convector 5 bandejas	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00
1	Anafe 4 hornallas	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
2	Mesada lisa 600 * 2200mm con zócalo	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00
2	Deslizador de bandejas 1000 * 300mm	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00
2	Mesada 750 * 2250mm con dos piletas de 500 * 400 * 300mm.	\$ 8.000,00	\$ 16.000,00
1	Cocina Modular	\$ 28.000,00	\$ 28.000,00
3	Estantería 400*900*1800 mm	\$ 1.900,00	\$ 5.700,00
1	Freidora	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
	TOTAL		\$ 369.750,00



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

Este tipo de equipamiento se encuentra disponible en la Ciudad de Córdoba, por lo cual su costo no es tan elevado y no requiere de gestiones especiales para su adquisición. Su disposición en planta tiene demoras máximas de hasta 15 días y cuenta con servicio técnico del proveedor (en caso de las maquinarias) incluidos mantenimientos preventivos, operativos y correctivos.



6.3 Organización operativa

Introducción

Previo a la celebración del contrato se deben tener presentes aspectos fundamentales que hacen a la correcta prestación del servicio y actividades a llevar a cabo por las distintas partes intervinientes.

En primera instancia, verificar el espacio disponible y certificar que tenga las habilitaciones edilicias en regla. Luego se debe analizar la disponibilidad física con que cuenta la empresa prestadora para realizar el lay out, de manera que la utilización del espacio sea eficiente y la instalación de las herramientas sea optima en función de los requerimientos diarios. El director técnico en conjunto con el cocinero a cargo son los encargados de supervisar el montaje y realizar un programa de mantenimiento periódico de los elementos que se utilizaran a diario.

Una vez completada la instalación de hornos, cocinas, mesadas, etc. Se realiza un esquema con la disposición de los almacenes y depósito teniendo en cuenta la rotación de materias primas. Conjuntamente se determina el sistema de circulación interno de la cocina y preparación del área designada para lavado y desecho de residuos.

Terminado el sector de producción, almacenamiento y lavado, se pasa a trabajar sobre la distribución de lunchonettes, área de servicio, dispenser de platos, bandejas, cubiertos, pan, ensaladas y bebidas; la cual se adaptará de modo que la circulación de comensales sea de manera prolija y fluida. Primero se dispondrá la provisión de bandeja, luego se podrá acceder a platos y cubiertos, y así pasar al sector de servicio donde se podrá elegir entre los menús disponibles. Continuando con la circulación preestablecida, el comensal se dirigirá al sector de ensaladas, el cual es de libre servicio, allí mismo retira pan y el vaso de bebida



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

correspondiente, dirigiéndose finalmente al área correspondiente al comedor propiamente dicho.

La disposición de mesas y sillas se realiza de acuerdo con las medidas establecidas por la norma de higiene y seguridad; para brindar comodidad y bienestar a la hora del almuerzo y facilitar la circulación de personas, tanto para acceder a la mesa como para circular entre las mismas y llegar a evacuar el edificio en caso de que surja algún accidente o imprevisto. Recordando que deben estar correctamente señalizadas las salidas de emergencia y montados los matafuegos en los sitios correspondientes.

Comedor

Cada comedor deberá contemplar 4 (cuatro) áreas mínimas de uso bien diferenciadas: cocina, depósito, sector de aseo para el personal y sector de mesas. Su superficie total dependerá de las exigencias mínimas de superficie para cada sector, detalladas a continuación.

1. Sector de Mesas

Orientar estas estancias al Norte, Noreste o Noroeste, lo cual permite una buena ventilación e iluminación natural.

Se deberá considerar una superficie mínima de 1.25 m² por persona sin contar las circulaciones, y la altura mínima libre debe ser de 3.50m para un sector de 100 plazas, aumentando según la cantidad de usuarios y de superficie cubierta.

Estarán equipadas con el correspondiente mobiliario, considerando superficies mínimas de uso, siendo 5.00m² por mesa para cuatro comensales, siendo que una persona necesita una superficie de mesa de unos 60 cm de anchura y 40 cm de profundidad para poder comer con comodidad.



2. Depósitos

Deberán ubicarse en lugares accesibles sólo por el personal autorizado, con circulaciones de medidas reglamentarias que permitan el buen uso del depósito. Éstas deberán ser de un ancho mínimo de 1.20m para permitir el giro de tráileres y carros de carga.

Estas estancias deberán ubicarse en lugares retirados, cercanos al sector de cocina, y deberán estar equipados con reguladores de temperatura y humedad asegurando las condiciones necesarias para el buen conservado de los alimentos.

3. Sector de aseo para personal.

Se deberá contemplar un sector de aseo para el personal equipado con un cuarto de ducha y un lugar de guardado bajo llave. Su superficie será de aproximadamente entre un 10 y un 15% de la superficie total.

Este sector deberá estar cerca de la cocina para evitar el paso a través de las salas y corredores y tendrán una superficie mínima de 6m² con protección visual y ventilación, para una cantidad de 5 personas.

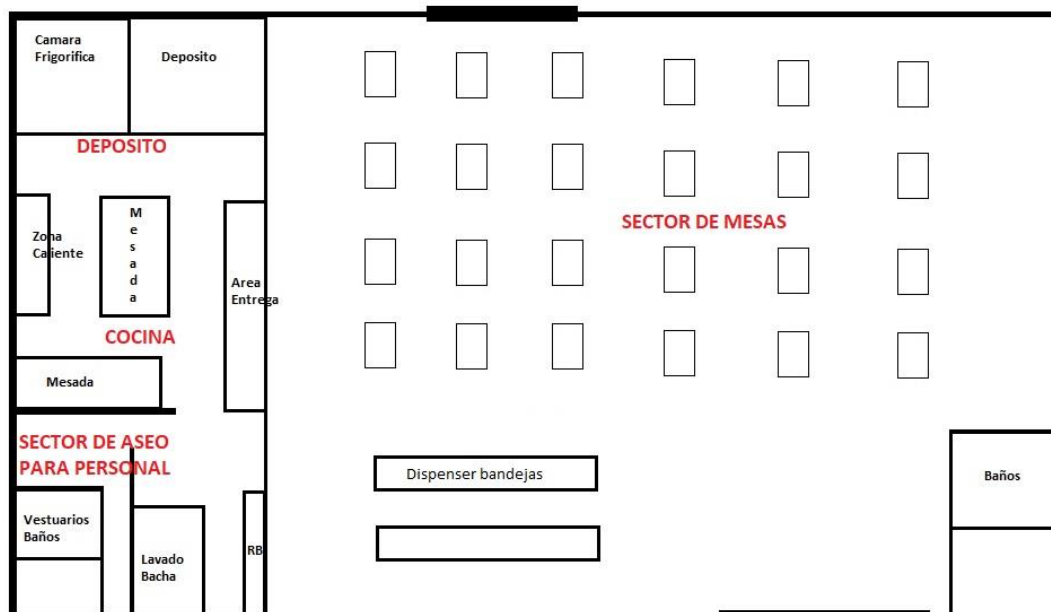
4. Cocina

La anchura de las circulaciones exclusivas para el personal será de 1.20m, permitiendo el paso de los cargadores de insumos y la doble circulación simultánea en sentidos opuestos. En caso de que éstas se compartan con circulaciones abiertas al público, deberán tener un ancho no menor a 1.50m.

Deberá contemplar recorridos mínimos de emergencia, de 1.50m de ancho y altura mínima libre relacionada directamente con la superficie total del comedor, siendo ésta un mínimo de 3.50m para un comedor de 100 personas.

Distribución del espacio físico de comedor tipo estándar, capacidad aproximada: 100 personas.

Figura 4: Lay out propuesto



Dejamos constancia de los trámites que debe realizar la empresa que posee las escrituras del espacio físico donde se va a realizar la prestación del servicio (ver Anexo III).

Utensilios y equipos.

El equipamiento de la sala con los utensilios e implementos necesarios para procesar en forma satisfactoria la materia prima es un tema de gran variabilidad que va a estar determinado por la disponibilidad de recursos.



En general, se puede decir que en una escala pequeña de trabajo el nivel de tecnología a aplicar será básico, actuando la mano de obra como componente fundamental y el equipamiento como un elemento de apoyo.

Deben considerarse los siguientes elementos:

1. Utensilios de tamaño pequeño que permitan aumentar la eficiencia del trabajo (cuchillos, cucharas, tenedores, coladores, bandejas varias, piezas plásticas para trozar, recipientes varios, ollas, jarros, etc.)

2. Elementos manuales o eléctricos que permitan moler, trozar, tamizar, pesar, etc. la materia prima.

3. Instrumentos necesarios para realizar los primeros controles al producto, entre los cuales se pueden citar refractómetros (para la medición del contenido de azúcar), peachímetro (para la medición de la acidez), balanza digital, termómetros para industria alimenticia, etc.

En este punto es necesario señalar que el equipamiento alimentario deberá ser bromatológicamente apto, para lo cual deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Estar fabricado con los materiales autorizados por el Código Alimentario Argentino y responder a exigencias particulares en los casos en que se especifique. Ver Anexo V: Listado de materiales para el equipamiento alimentario.

- No deberá transferir a los alimentos sustancias indeseables, tóxicas o contaminantes en cantidad superior a la permitida por el Código Alimentario Argentino.

- No deberá ceder sustancias que modifiquen las características composicionales y/o sensoriales de los alimentos (por ejemplo, elementos de madera).

- Deberá disponer de cierres o sistemas de cierre que eviten la apertura involuntaria del envase en condiciones razonables.

A continuación, se detalla un listado de los utensilios y equipos necesarios para llevar a cabo el proceso operativo diario de comedor, cabe destacar que el listado no es exhaustivo, ya que deberá ajustarse a los requerimientos como cantidad de comensales y tipo de comida a elaborar.

Tabla 16: inversión en utensilios

UTENSILIOS Y EQUIPOS PEQUEÑOS	
Ablandador	Balanza
Abrebotellas	Marmita
Bandeja de horno	Picadora de carne
Batea	Cuchillos
Batidor	Pinzas
Cazuela	Plancha
Colador	Parrilla
Cucharas	Rallador
Cucharon	Rodillo
Escurreidor	Palo de amasar
Espatula	Especieros
Espumadera	Salsero
Exprimidor	Sopera
Fuentes	Tablas
Jarros	Tazon
Jarra electrica	Temporizador

El costo estimado de la lista propuesta es de \$20.000 y formara parte, en un principio del costo de inversión inicial. Los ajustes que se realicen posteriormente serán considerados como costos operativos del periodo que deban imputarse.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

Materia Prima

Una vez terminado el montaje de cocina y comedor, lograda la disposición física y con todos los elementos necesarios para operar adecuadamente, se estará en condiciones de abastecer el comedor con la materia prima necesaria para comenzar a operar.

Al tratarse de un servicio de comida, la variedad de productos necesarios para elaborar los menús es amplia. Se requieren de muchas categorías de alimentos, todos con distinto tratamiento y tiempos de caducidad.

En la ciudad de Córdoba se puede encontrar una gran cantidad de proveedores, por lo cual el acceso los productos requeridos no es limitado. Existen oferentes con distinta calidad de productos y compitiendo por precios.

Punto y Coma cuenta con una cartera de proveedores seleccionados, con los cuales mantiene una relación fluida y acuerdos de compra en cuanto a plazos de pago y calidad. La incorporación de la nueva unidad de negocios le genera un mayor volumen de compra, por lo cual puede obtener descuentos por cantidad.

Los precios son un factor determinante en la elección de proveedores ya que este representa un 45% del precio del menú, según la estructura de costos que la empresa ha logrado en la actualidad.

El requerimiento de materia prima se determina de acuerdo a la planificación que realiza dirección técnica semanalmente de acuerdo a la cantidad de comensales y al tipo de comidas que se servirán.

Costos indirectos de fabricación

Además de las compras que estén destinadas a incorporarse al producto, es necesario incurrir en otros costos para el desarrollo operativo del negocio, pero que no forman parte del producto.

A continuación, se detallan algunos gastos mensuales, que se incurren para la prestación del servicio y se tienen en cuenta al momento de determinar el precio del producto.

Tabla 17: Costos indirectos de fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	
Suministros oficina	\$ 2.500,00
Servicios profesionales (Contaduría, Legal)	\$ 3.700,00
Servicio de desinfección	\$ 1.700,00
Control de Calidad	\$ 600,00
Servicios de Limpieza	\$ 1.208,00
SEGUROS	\$ 924,00
Gastos Varios (reposición de roturas, taxis, etc)	\$ 3.300,00
TOTAL	\$ 13.932,00

Para el análisis se torna necesario, realizar una distinción de la variabilidad de los costos, dependiendo si estos sean variables o fijos, es decir, si dependen de la producción o no.

Como costo variable se considera solamente el costo de materia prima, los costos fijos se detallan en la siguiente página.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

Tabla 18: Costos fijos

COSTOS FIJOS	
Insumos	\$ 15.000,00
Sueldos y Jornales	\$ 79.750,00
Suministros oficina	\$ 2.500,00
Servicios Profesionales	\$ 3.700,00
Desinfeccion	\$ 1.700,00
Control de Calidad	\$ 600,00
Seguros	\$ 924,00
Gastos Varios	\$ 3.300,00
TOTAL	\$ 107.474,00

6.4 Determinación del precio

El precio unitario se estipula contractualmente por consenso entre las partes, partiendo de un precio base de \$150 (estándar) y se incluye una cláusula de ajuste por inflación cuatrimestral. Se utiliza un sistema de ajuste de precios en el cual se tiene en cuenta la fluctuación inflacionaria. La constitución del precio será calculada por aplicación de la siguiente fórmula:

$$P_r = P_0 \left(0,49 \times \frac{MP_a}{MP_0} + 0,41 \times \frac{MO_a}{MO_0} + 0,10 \times \frac{GG_a}{GG_0} \right)$$

Siendo:

Pr: precio ajustado

Po: precio de origen al mes base o vigente como resultado del último ajuste.

MPa: valor del índice de precios al consumidor (alimentos y bebidas) correspondiente al mes del ajuste de los precios.

MPo: valor del índice de precios al consumidor (alimentos y bebidas) correspondiente al mes base o el vigente como resultado del último ajuste.

MOa: valor del sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo UTHGRA N" 401/05 - Categoría 3, correspondiente al mes del ajuste de los precios.

MOo: valor del sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo UTHGRA N' 401/05 - Categoría 3, correspondiente al mes base o el vigente como resultado del último ajuste de precios.

GGa: valor del índice de Precios al Consumidor (Nivel General) correspondiente al mes del ajuste de precios.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

GGo: valor del índice de Precios al Consumidor Córdoba (Nivel General) correspondiente al mes base o el vigente como resultado del último ajuste.

Los precios se ajustarán en la medida en que se produzca una variación superior al cinco por ciento (5%) en relación a los precios vigentes, ya sean éstos los precios contractuales o los resultantes del último ajuste.

Se realiza un simple cálculo según una estimación de precio y teniendo en cuenta el número de comensales aproximados a los cuales brindarles el servicio a diario.

Tabla 19: Ventas estimadas

VENTAS ESTIMADAS	
Precio unitario sugerido	\$ 150,00
Cantidad diaria de comensales estimada	100
Venta diaria	\$ 15.000,00
Venta mensual (en 22 días hábiles)	\$ 330.000,00

6.5 Financiación

Para afrontar la inversión necesaria del proyecto se realizó previamente el análisis del efecto palanca el cual arrojó una razón de 1,72 (ver análisis de rentabilidad, página 35), quiere decir que la empresa obtiene ventajas al financiarse con fondos de terceros. Por este motivo se recomienda solicitar un préstamo comercial en una entidad bancaria privada de la cual la empresa es cliente.

Al considerar la situación crediticia de la empresa, el banco puede otorgar un préstamo de hasta \$ 1000 000 a una TNA de 40% a pagar en 18 cuotas. El monto a solicitar por la empresa según el análisis realizado es de \$600 000. Si bien la inversión necesaria calculada ronda los \$400 000, se considera un colchón financiero para afrontar posibles contingencias y poder operar sin inconvenientes en el primer periodo. Asimismo, se considera el incremento constante del índice de inflación y su efecto en los precios, lo cual provoca inestabilidad, que lleva al incremento periódico de los bienes y materias primas necesarias para llevar a cabo la actividad.

Se presenta el cuadro de amortización del préstamo a solicitar y el detalle del pago de las cuotas correspondientes.

Tabla 20: Datos del préstamo propuesto

Capital	\$ 600.000
TNA	40%
Plazo Prestamo	18
Cuotas de Interes	18
Cuotas de Capital	18
Sistema	Alemán
Periodicidad	mensual

Tabla 21: Amortización de préstamo

TOTAL		\$190.000,00	\$600.000,00	\$19.950,00	\$809.950,00	
Cuota	Capital	Interés	Amortiz.	IVA	Cuota Total	Saldo
1	\$ 600.000	\$ 20.000	\$ 33.333	\$ 2.100	\$ 55.433	\$ 566.667
2	\$ 566.667	\$ 18.889	\$ 33.333	\$ 1.983	\$ 54.206	\$ 533.333
3	\$ 533.333	\$ 17.778	\$ 33.333	\$ 1.867	\$ 52.978	\$ 500.000
4	\$ 500.000	\$ 16.667	\$ 33.333	\$ 1.750	\$ 51.750	\$ 466.667
5	\$ 466.667	\$ 15.556	\$ 33.333	\$ 1.633	\$ 50.522	\$ 433.333
6	\$ 433.333	\$ 14.444	\$ 33.333	\$ 1.517	\$ 49.294	\$ 400.000
7	\$ 400.000	\$ 13.333	\$ 33.333	\$ 1.400	\$ 48.067	\$ 366.667
8	\$ 366.667	\$ 12.222	\$ 33.333	\$ 1.283	\$ 46.839	\$ 333.333
9	\$ 333.333	\$ 11.111	\$ 33.333	\$ 1.167	\$ 45.611	\$ 300.000
10	\$ 300.000	\$ 10.000	\$ 33.333	\$ 1.050	\$ 44.383	\$ 266.667
11	\$ 266.667	\$ 8.889	\$ 33.333	\$ 933	\$ 43.156	\$ 233.333
12	\$ 233.333	\$ 7.778	\$ 33.333	\$ 817	\$ 41.928	\$ 200.000
13	\$ 200.000	\$ 6.667	\$ 33.333	\$ 700	\$ 40.700	\$ 166.667
14	\$ 166.667	\$ 5.556	\$ 33.333	\$ 583	\$ 39.472	\$ 133.333
15	\$ 133.333	\$ 4.444	\$ 33.333	\$ 467	\$ 38.244	\$ 100.000
16	\$ 100.000	\$ 3.333	\$ 33.333	\$ 350	\$ 37.017	\$ 66.667
17	\$ 66.667	\$ 2.222	\$ 33.333	\$ 233	\$ 35.789	\$ 33.333
18	\$ 33.333	\$ 1.111	\$ 33.333	\$ 117	\$ 34.561	\$ -

6.6 Proyección y análisis del flujo de fondos

Resulta de vital importancia para el análisis del proyecto de inversión realizar una proyección de fondos que permita determinar la viabilidad económica y financiera.

Tabla 22: Flujo de fondos operativo

Flujo de Fondos							
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas		\$ 1.320.000,00	\$ 1.320.000,00	\$ 1.320.000,00	\$ 1.320.000,00	\$ 1.320.000,00	\$ 1.320.000,00
Costos Operativos		-\$ 1.048.546,00	-\$ 1.048.546,00	-\$ 1.048.546,00	-\$ 1.048.546,00	-\$ 1.048.546,00	-\$ 1.048.546,00
Costos Variables		-\$ 594.000,00	-\$ 594.000,00	-\$ 594.000,00	-\$ 594.000,00	-\$ 594.000,00	-\$ 594.000,00
Costos Fijos		-\$ 429.896,00	-\$ 429.896,00	-\$ 429.896,00	-\$ 429.896,00	-\$ 429.896,00	-\$ 429.896,00
Depreciaciones		-\$ 24.650,00	-\$ 24.650,00	-\$ 24.650,00	-\$ 24.650,00	-\$ 24.650,00	-\$ 24.650,00
Beneficios Brutos		\$ 271.454,00	\$ 271.454,00	\$ 271.454,00	\$ 271.454,00	\$ 271.454,00	\$ 271.454,00
Impuestos		-\$ 69.273,60	-\$ 69.273,60	-\$ 69.273,60	-\$ 69.273,60	-\$ 69.273,60	-\$ 69.273,60
Ingresos brutos		-\$ 52.800,00	-\$ 52.800,00	-\$ 52.800,00	-\$ 52.800,00	-\$ 52.800,00	-\$ 52.800,00
Comercio e industria		-\$ 16.473,60	-\$ 16.473,60	-\$ 16.473,60	-\$ 16.473,60	-\$ 16.473,60	-\$ 16.473,60
Beneficios Netos	-\$ 600.000,00	\$ 202.180,40	\$ 202.180,40	\$ 202.180,40	\$ 202.180,40	\$ 202.180,40	\$ 202.180,40
Depreciaciones		\$ 24.650,00	\$ 24.650,00	\$ 24.650,00	\$ 24.650,00	\$ 24.650,00	\$ 24.650,00
Inversiones	-\$ 404.750,00						
Valor residual							\$256.850,00
Prestamo	-\$ 600.000,00						
Amortizaciones		-\$ 214.366,67	-\$ 194.722,22	-\$ 175.077,78	-\$ 155.433,33	-\$ 70.350,00	
Total	-\$ 404.750,00	\$ 12.463,73	\$ 32.108,18	\$ 51.752,62	\$ 71.397,07	\$ 156.480,40	\$ 483.680,40

El resultado del Valor Actual Neto es positivo, lo cual indica que, además del recupero de la inversión inicial de capital, genera un aumento en los activos de la empresa de \$483.680,40 en el periodo de análisis del proyecto de dos años. La Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de costo de capital (interés), y refleja la posibilidad de que el proyecto soporte hasta una tasa de interés del 14,55% cuatrimestral sin incurrir en pérdidas o con rendimiento igual a 0. Comparado con la tasa de mercado (13,33%) el resultado de 14,55% brinda cierto atractivo. El periodo considerado de recupero de la inversión es igual a 1, lo cual señala que en un rango de 4 meses el proyecto comienza a generar resultados positivos y se logra recuperar el total de la inversión.

Tras analizar los indicadores con los cuales se trabajó, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable y los márgenes de utilidades son atractivos tanto para inversionistas como para la propia empresa. Se puede hacer frente a la financiación propuesta sin ningún tipo de inconvenientes y, además, mejorar la rentabilidad total de la empresa, mejorando los márgenes de utilidad y el estado de situación patrimonial.

Con estos resultados podemos estimar un Estado de Resultados del proyecto.

Tabla 23: Estado de resultados proyectado

Estado de resultados	
Servicios prestados	\$ 7.920.000,00
Costo de Ventas	-\$ 3.564.000,00
Utilidad Bruta	\$ 4.356.000,00
Gastos	
Gastos Administrativos	-\$ 2.579.376,00
Gastos de Financiamiento	-\$ 809.950,00
Otros ingresos y Egresos	\$ 256.850,00
Resultado antes de impuestos	\$ 1.223.524,00
Impuestos	-\$ 415.641,60
Resultado del ejercicio	\$ 807.882,40

Los datos hasta aquí obtenidos sirven de base para la preparación de flujos de fondos proyectados. Debido a la actual inestabilidad de la economía argentina, se plantean tres escenarios posibles respecto de la evolución inflacionaria durante el periodo de análisis. El primero considera una inflación del 5% cuatrimestral (15% anual); el segundo, del 10% cuatrimestral (30% anual); y el último estipula una inflación del 15% en el mismo periodo (45% anual).

Tabla 24: Flujo de fondos (escenario inflacionario 1)

Flujo de Fondos primer escenario: inflacion 5% cuatrimestral							
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas		\$ 1.320.000,00	\$ 1.386.000,00	\$ 1.455.300,00	\$ 1.528.065,00	\$ 1.604.468,25	\$ 1.684.691,66
Costos Operativos		-\$ 1.048.546,00	-\$ 1.100.973,30	-\$ 1.156.021,97	-\$ 1.213.823,06	-\$ 1.274.514,22	-\$ 1.338.239,93
Costos Variables		-\$ 594.000,00	-\$ 623.700,00	-\$ 654.885,00	-\$ 687.629,25	-\$ 722.010,71	-\$ 758.111,25
Costos Fijos		-\$ 429.896,00	-\$ 451.390,80	-\$ 473.960,34	-\$ 497.658,36	-\$ 522.541,27	-\$ 548.668,34
Depreciaciones		-\$ 24.650,00	-\$ 25.882,50	-\$ 27.176,63	-\$ 28.535,46	-\$ 29.962,23	-\$ 31.460,34
Beneficios Brutos		\$ 271.454,00	\$ 285.026,70	\$ 299.278,04	\$ 314.241,94	\$ 329.954,03	\$ 346.451,74
Impuestos		-\$ 69.273,60	-\$ 72.737,28	-\$ 76.374,14	-\$ 80.192,85	-\$ 84.202,49	-\$ 88.412,62
Ingresos brutos		-\$ 52.800,00	-\$ 55.440,00	-\$ 58.212,00	-\$ 61.122,60	-\$ 64.178,73	-\$ 67.387,67
Comercio e industria		-\$ 16.473,60	-\$ 17.297,28	-\$ 18.162,14	-\$ 19.070,25	-\$ 20.023,76	-\$ 21.024,95
Beneficios Netos	-\$ 600.000,00	\$ 202.180,40	\$ 212.289,42	\$ 222.903,89	\$ 234.049,09	\$ 245.751,54	\$ 258.039,12
Depreciaciones		\$ 24.650,00	\$ 25.882,50	\$ 27.176,63	\$ 28.535,46	\$ 29.962,23	\$ 31.460,34
Inversiones	-\$ 404.750,00						
Valor residual							\$237.082,85
Prestamo	-\$ 600.000,00						
Amortizaciones		-\$ 214.366,67	-\$ 194.722,22	-\$ 175.077,78	-\$ 155.433,33	-\$ 70.350,00	
Total	-\$ 404.750,00	\$ 12.463,73	\$ 43.449,70	\$ 75.002,74	\$ 107.151,21	\$ 205.363,77	\$ 526.582,31

Tabla 25: Análisis indicadores (escenario inflacionario 1)

TIR	19,36%	
VAN	\$494.694,59	
PR	1	
Inv Inicial	\$ 600.000,00	
Periodos	6	
Tasa interes	13,33%	cuatrimestral

Tras analizar el primer escenario posible, encontramos una situación favorable, donde la TIR es mayor a la tasa de interés. El VAN muestra que se puede obtener un ingreso de \$494.694,59 luego de hacer frente a la financiación, y la inversión se recupera en el primer cuatrimestre de actividad.

Tabla 26: Flujo de fondos (escenario inflacionario 2)

Flujo de Fondos segundo escenario: inflacion 10% cuatrimestral							
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas		\$1.320.000,00	\$1.452.000,00	\$1.597.200,00	\$1.756.920,00	\$1.932.612,00	\$2.125.873,20
Costos Operativos		-\$1.048.546,00	-\$1.153.400,60	-\$1.268.740,66	-\$1.395.614,73	-\$1.535.176,20	-\$1.688.693,82
Costos Variables		-\$594.000,00	-\$653.400,00	-\$718.740,00	-\$790.614,00	-\$869.675,40	-\$956.642,94
Costos Fijos		-\$429.896,00	-\$472.885,60	-\$520.174,16	-\$572.191,58	-\$629.410,73	-\$692.351,81
Depreciaciones		-\$24.650,00	-\$27.115,00	-\$29.826,50	-\$32.809,15	-\$36.090,07	-\$39.699,07
Beneficios Brutos		\$271.454,00	\$298.599,40	\$328.459,34	\$361.305,27	\$397.435,80	\$437.179,38
Impuestos		-\$69.273,60	-\$76.200,96	-\$83.821,06	-\$92.203,16	-\$101.423,48	-\$111.565,83
Ingresos brutos		-\$52.800,00	-\$58.080,00	-\$63.888,00	-\$70.276,80	-\$77.304,48	-\$85.034,93
Comercio e industria		-\$16.473,60	-\$18.120,96	-\$19.933,06	-\$21.926,36	-\$24.119,00	-\$26.530,90
Beneficios Netos	-\$600.000,00	\$202.180,40	\$222.398,44	\$244.638,28	\$269.102,11	\$296.012,32	\$325.613,56
Depreciaciones		\$24.650,00	\$27.115,00	\$29.826,50	\$32.809,15	\$36.090,07	\$39.699,07
Inversiones	-\$404.750,00						
Valor residual							\$214.560,21
Prestamo	-\$600.000,00						
Amortizacion Prestamo		-\$214.366,67	-\$194.722,22	-\$175.077,78	-\$155.433,33	-\$70.350,00	
Total	-\$404.750,00	\$12.463,73	\$54.791,22	\$99.387,01	\$146.477,93	\$261.752,39	\$579.872,84

Tabla 27: Análisis indicadores (escenario inflacionario 2)

TIR	24%	
VAN	\$562.907,84	
PR	1	
Inv Inicial	\$ 600.000,00	
Periodos	6	
Tasa interes	13,33%	cuatrimestral

En este segundo escenario, los indicadores muestran una mejora en la situación económica. La TIR tiene un mayor margen respecto a la tasa de interés, el VAN deja un rendimiento de \$562.907,84 luego de cubrir la inversión, y el recupero se logra en el primer cuatrimestre, al igual que en el caso anterior.

Tabla 28: Flujo de fondos (escenario inflacionario 3)

Flujo de Fondos tercer escenario: inflacion 15% cuatrimestral							
	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos por ventas	\$ 1.320.000,00	\$ 1.518.000,00	\$ 1.745.700,00	\$ 2.007.555,00	\$ 2.308.688,25	\$ 2.654.991,49	
Costos Operativos	-1048546	-\$1.205.827,90	-\$1.386.702,09	-\$1.594.707,40	-\$1.833.913,51	-\$2.109.000,53	
Costos Variables	-\$594.000,00	-\$683.100,00	-\$785.565,00	-\$903.399,75	-\$1.038.909,71	-\$1.194.746,17	
Costos Fijos	-\$429.896,00	-\$494.380,40	-\$568.537,46	-\$653.818,08	-\$751.890,79	-\$864.674,41	
Depreciaciones	-\$24.650,00	-\$28.347,50	-\$32.599,63	-\$37.489,57	-\$43.113,00	-\$49.579,95	
Beneficios Brutos	\$ 271.454,00	\$ 312.172,10	\$ 358.997,92	\$ 412.847,60	\$ 474.774,74	\$ 545.990,95	
Impuestos	-\$69.273,60	-\$79.664,64	-\$91.614,34	-\$105.356,49	-\$121.159,96	-\$139.333,95	
Ingresos brutos	-\$52.800,00	-\$60.720,00	-\$69.828,00	-\$80.302,20	-\$92.347,53	-\$106.199,66	
Comercio e industria	-\$16.473,60	-\$18.944,64	-\$21.786,34	-\$25.054,29	-\$28.812,43	-\$33.134,29	
Beneficios Netos	-\$ 600.000,00	\$202.180,40	\$232.507,46	\$267.383,58	\$307.491,12	\$353.614,78	\$406.657,00
Depreciaciones		\$24.650,00	\$28.347,50	\$32.599,63	\$37.489,57	\$43.113,00	\$49.579,95
Inversiones	-\$ 404.750,00						
Valor residual							\$188.970,35
Prestamo	-\$ 600.000,00						
Amortizaciones		-\$ 214.366,67	-\$ 194.722,22	-\$ 175.077,78	-\$ 155.433,33	-\$ 70.350,00	
Total	-\$ 404.750,00	\$ 12.463,73	\$ 66.132,74	\$ 124.905,43	\$ 189.547,35	\$ 326.377,79	\$ 645.207,30

Tabla 29: Análisis indicadores (escenario inflacionario 3)

TIR	29,19%	
VAN	\$639.525,74	
PR	1	
Inv Inicial	\$ 600.000,00	
Periodos	6	
Tasa interes	13,33%	cuatrimestral

El tercer escenario planteado arroja una mejor situación a pesar de la mayor inflación. La TIR se dispara por encima de la tasa de interés, lo cual deja un mejor margen, el VAN indica que el incremento de capital es de \$639.525,74 luego de cumplir con el pago de la inversión, y el periodo de recupero se mantiene en el primer cuatrimestre de la actividad.



6.7 Recursos humanos

Para poder llevar adelante el servicio correctamente en la nueva unidad, la empresa va a necesitar de personal idóneo que tenga experiencia en trabajos similares y pueda lograr una buena prestación de servicios. Para tal fin se apoya en su base de datos de personal, que se confecciona en función de empleados que realizaron trabajos temporales y dominan la modalidad de prestación de servicio y son conocidos por la propia empresa. De esta forma se evitan demoras en el proceso de reclutamiento y selección y se reducen significativamente los gastos que se pueden llegar a incurrir en un procedimiento similar.

Para la organización de la nueva unidad de negocios será necesario ocupar tres nuevos puestos e incorporar al trabajo del personal de staff nuevas tareas que se requerirán para el desarrollo y coordinación del servicio.

Dada la demanda del servicio y la capacidad de producción de la cocina será necesario contar con un cocinero, un ayudante de cocina y un peón, además de la asistencia de dirección técnica, administración y dirección ya incorporados en la empresa.

Como mejora a la función de Recursos humanos, proponemos los siguientes formularios de descripción de puestos, los cuales esclarecen y limitan las funciones de cada uno de los colaboradores del comedor:

Tabla 30: descripción puesto Nutricionista

Código:	003
Denominación:	Nutricionista
Dependencia:	Direccion
Salario:	
Objetivo:	Coordinar el equipo de trabajo para lograr una correcta prestación del servicio de comidas.
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar el menú diario por semana Solicitar el pedido al proveedor. Teniendo en cuenta costos Controlar el consumo diario de los insumos de acuerdo al menú Controlar Stock- Vencimiento Controlar el correcto funcionamiento de las instalaciones. Controlar la higiene de las instalaciones Verificar el cumplimiento de las tareas de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo. Determinar las necesidades de personal, equipamiento etc. Atención de reclamos del cliente Asesorar a la empresa en forma profesional de acuerdo a las necesidades, costumbres y circunstancias del cliente. Reportar a su inmediato superior un informe acerca de las raciones, dietas, cambios de menú, etc. en forma semanal Respetar las normas internas de la empresa Mantener higiene de uniforme y personal 	
Requisitos	
Educación:	Lic. Nutricionista
Experiencia:	2 años en puestos similares. Mínimo un año de titulación.

Tabla 31: descripción puesto Cocinero

Código:	003.1
Denominación:	Cocinero
Dependencia:	Nutricionista
Salario:	Categoría 6 según CCT
Objetivo:	Elaborar el menú con responsabilidad en cuanto a sabor, presentación y horario.
<p>Funciones:</p> <p>Debe supervisar el proceso de pelado de frutas verduras y lavado como así también la higiene y el prolijamiento de carnes, etc. y tareas afines para lograr un correcto despacho de las comidas.</p> <p>Registrar los insumos utilizados en la tarea diaria y los ingresos y egresos que se realicen en freezer con rótulos identificando Vto. y producto y fecha de ingreso o de elaboración</p> <p>Respetar las normas internas de la empresa</p> <p>Coordinar con la nutricionista en forma continua el buen funcionamiento del comedor</p> <p>Guardar en las cámaras todo tipo de alimento (a excepción de las frutas enteras), crudo, cocido o semielaborado, en filmado o en recipiente de plástico con tapas.</p> <p>Se deben guardar en forma separada los productos crudos de los cocidos. A su vez tener en cuenta la colocación de los alimentos crudos, principalmente las carnes debajo de los ya preparados.</p> <p>Distribuir la cámara por sectores de acuerdo al alimento a refrigerar, por un lado, frutas- verduras, por otro carnes, pescados y aves y por último lácteos fiambres y huevos</p> <p>Almacenar los alimentos de forma tal que permita la libre circulación del aire dentro de la cámara</p> <p>Mantener en perfectas condiciones de higiene el uniforme</p> <p>Controlar recepción de materia prima, en caso contrario comunicar a la encargada del servicio</p>	
Requisitos	
Educación:	Profesional gastronómico.
Experiencia:	1 año en puestos similares.

Tabla 32: descripción puesto Ayudante de cocina

Código:	003.2
Denominación:	Ayudante de cocina
Dependencia:	Nutricionista
Salario:	Categoría 3 según CCT
Objetivo:	Colaborar con el cocinero en las tareas diarias
<p>Funciones:</p> <p>Colabora con las tareas de elaboración de comidas, realizando la preparación de víveres en crudo que intervienen en las mismas, como ser selección y picado de hortalizas y frutas, rebozos, batidos y picados, purés, acondicionamiento de las preparaciones en recipientes de cocción, todo previo al cocimiento y siguiendo las instrucciones del cocinero. Le corresponde también la colocación y extracción de las comidas en bocas de fuego y hornos en las oportunidades que el cocinero le indique.</p> <p>Respetar las normas internas de la Empresa</p> <p>Coordinar con el grupo de trabajo el buen funcionamiento del comedor</p> <p>Elaborar y cocinar los postres y ensaladas</p> <p>Guardar en las cámaras todo tipo de alimento (a excepción de las frutas enteras), crudo, cocido o semielaborado, en filmado o en recipiente con tapas. Supervisado por el cocinero</p> <p>limpieza a fondo de cocina (equipamiento, azulejos, estanterías, mesada, bajo mesadas) con colaboración del cocinero.</p> <p>Descongelar, (si es necesario), desinfectar y limpiar la cámara frigorífica</p> <p>Limpiar el almacén y guardar la mercadería bien ordenada previa rotación según fechas de vencimiento</p> <p>Una vez por semana descongelar el freezer</p>	
Requisitos	
Educación:	Ayudante de cocina
Experiencia:	1 año en tareas similares

Tabla 33: descripción puesto Peón de cocina

Código:	003.3
Denominación:	Peón de Cocina
Dependencia:	Nutricionista
Salario:	Categoría 1 según CCT
Objetivo:	Cumplir con las tareas dentro de la cocina
<p>Funciones:</p> <p>Cumple su tarea dentro del ámbito de la Cocina y le corresponde el descascarado manual o mecánico de frutas y hortalizas y su lavado. Asimismo, tiene a su cargo la limpieza de los artefactos utilizados en Cocina, mesadas, piletas, azulejos, estanterías, batería y útiles de cocina, vajilla, pisos, etc.</p> <p>Respetar las normas internas de la empresa</p> <p>Limpiar y mantener el comedor todos los días</p> <p>Mantener limpios los vidrios del luncheonette y del microondas diario</p> <p>Servir el menú con barbijo y con la mejor predisposición</p> <p>Fajinar y emplatar postres</p> <p>Mantener durante el servicio el piso, mesadas y luncheonettes limpios</p> <p>Después del servicio guardar la comida que sobro y limpiar el luncheonette</p> <p>Consultar el destino de los sobrantes</p> <p>Anotar la mercadería o descartables que se utilicen</p> <p>Higiene personal y del uniforme</p> <p>Lavar, llenar y luego vaciar el aceitero, vinagrero y salero.</p>	
Requisitos	
Educación:	Secundario completo
Experiencia:	



Además de estos formularios de descripción de puestos, se propone un programa de Buenas Prácticas de Manufactura, coordinado por Dirección Técnica, el cual pretende capacitar a los trabajadores en aspectos de calidad alimentaria, con el objetivo de optimizar el proceso productivo y garantizar normas de higiene y seguridad en el trabajo.

Buenas Prácticas de Manufactura

Las Buenas Prácticas de Manufactura constituyen un sistema de mejora continua del proceso de producción de alimentos para lo cual necesita de los siguientes elementos:

- Diseño adecuado del edificio e instalaciones, con áreas diferenciadas para las distintas operaciones de elaboración, con circuitos de circulación de personas, mercaderías, productos, y/o residuos que eviten contaminaciones y el buen uso de materiales, que no constituyan un riesgo para la salubridad de acuerdo a normas internacionales y nacionales.
- Capacitación del personal con el fin de generar hábitos que lleven a realizar una correcta manipulación y evitar contaminaciones en los alimentos.
- Creación de un Plan de Higiene para las instalaciones, equipamiento, utensilios y personal del Comedor.
- Implementación de procesos estandarizados en la recepción y almacenamiento de mercaderías, elaboración y manipulación de alimentos.
- Implementación de un monitoreo constante de las operaciones de elaboración, las condiciones de infraestructura, del ambiente y de higiene del Comedor (internos y externos).



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

- La confección de registros que permitan ofrecer seguridad de que los procesos programados se realizan correctamente.
- El análisis de los registros para establecer medidas correctivas.



6.8 Procesos administrativos

Compras

El proceso de compras iniciara con la planificación semanal de menús por parte de los directores técnicos. En esta planificación se detallarán todos los platos que se van a producir y servir diariamente, especificando las necesidades de materia prima para cada plato, armando así un listado pormenorizado con sus respectivas cantidades, que se adhieren a la planificación semanal y diaria de compras.

Los productos no perecederos se comprarán anticipadamente, ya que se puede contar con un mayor tiempo de almacenamiento, mientras que productos frescos, como frutas, verduras, pescados o carne deben reponerse a diario.

La dirección técnica realizara el pedido correspondiente a cada proveedor con periodicidad semanal. Luego de que la dirección haya aprobado la planificación, se debe coordinar con cada uno en función de las cantidades y tiempos de entrega.

Una vez revisado y autorizado el pedido, se confeccionará la orden de compra correspondiente. Los proveedores entregarán mercadería diariamente, el cocinero y/o ayudante de cocina recibirán la mercadería. Luego de controlar las cantidades y calidades, se llevará al almacén y será colocada en lugares designados según necesidades de conservación y planificación diaria. El encargado de la recepción (cocinero o ayudante) firmara el remito correspondiente por la entrega, y guardara una copia para iniciar la facturación y emitir el pago.

Los remitos serán archivados y enviados semanalmente a la administración, y se debe considerar el hecho de que hay proveedores que envían facturas directamente. En este caso, al realizar devolución de mercaderías, se hace una observación en la factura sobre el motivo y



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

detalle y se envía una copia a la administración para que se realice el reclamo correspondiente y se solicite una nota de crédito por el monto de la mercadería devuelta.

Las facturas recibidas serán cargadas por el personal administrativo en un sistema operativo que actualmente está implementado, en el cual se gestionan las cuentas corrientes. Respecto del tratamiento de remitos, son separados por proveedor para llevar un control sobre la correcta contabilización. La recepción de las facturas de cada proveedor puede ser vía email o envío postal con frecuencia quincenal o mensual.

Luego de emitir las órdenes de compra, recibir la mercadería y controlar que el envío fue correctamente realizado, las facturas deben ser cargadas en su respectiva cuenta corriente para efectuar el pago. El mismo tendrá frecuencia quincenal y se utilizará como medio de pago el cheque diferido según plazo de cobro pactado previamente con cada proveedor. Los cheques deberán retirarse en la oficina administrativa, dejando constancia firmada en orden de pago. Las órdenes de pago deben ser archivadas conjuntamente con las facturas correspondientes, ordenadas cronológicamente.

Cabe aclarar que la administración recibe información de todas las unidades de negocio, es decir que está centralizada, por lo cual las nuevas unidades que se integren a la cartera de clientes deben acoplarse al procedimiento establecido. Para el caso de la incorporación de una nueva unidad, no se requiere modificar la estructura significativamente ni ampliar la capacidad del sistema, basta con agregar carga horaria al encargado del procesamiento de datos para el correcto tratamiento de la documentación e información.



Sistema de financiamiento

Actualmente la empresa opera con un sistema de financiamiento continuo a través de una cuenta corriente en un banco comercial, utilizando como principal instrumento el cheque de pago diferido. Se negocia con los proveedores los plazos de cobro, que actualmente oscilan entre los 15 y 90 días, dependiendo la rotación de materias primas por la caducidad misma del producto; por ejemplo, productos no perecederos admiten plazo mayor de almacenamiento y menores cantidades de entregas mensuales, en este caso el financiamiento admite un mayor plazo de pago.

El mismo banco comercial con el cual trabaja la empresa ofrece la posibilidad de obtener un crédito comercial para financiar la inversión que requiere la nueva unidad de negocio, esta posibilidad resulta atractiva para la empresa y se analizara con detenimiento.

Ventas

La facturación se realizará mensualmente. Al cierre de cada periodo se llevará a cabo un recuento de los comensales que asistieron al comedor. Esto será contabilizado mediante un sistema de tarjeta magnética de uso personal que determina el número exacto de personas sobre los cuales se prestó el servicio. De esta forma se puede determinar con exactitud el monto a facturar.

El reporte mensual de ventas será enviado a la administración, donde se emitirá una factura A, utilizando el sistema de facturación electrónica. Luego de contabilizarla será enviada a cada cliente para su posterior cobro. El plazo para hacer efectivo el pago se acuerda con cada cliente, en promedio se estima una demora de 30 días. Una vez recibido el pago por el servicio, se confeccionará el recibo correspondiente a la factura cobrada.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

Dado el clima inflacionario actual, de manera trimestral se revisan las estadísticas publicadas por INDEC sobre IPC (Índice de Precios al Consumidor) y escalas salariales publicadas por UTHGRA (bajo convenios colectivos), para realizar ajustes por inflación sobre los precios de servicio (véase determinación de precios pag.45).

La cantidad de porciones se planifica semanalmente en base a la nómina de empleados de cada cliente. El número diario de comensales es estimativo, no representa el volumen real de personas que asisten al comedor, debido a inasistencias, enfermedades, contingencias en general por lo cual las cantidades no siempre son exactas y es el motivo por el cual se contabilizaran en periodos mensuales.



6.9 Aspectos Legales.

Modalidad de contratación

En el momento de la celebración del contrato, Punto y Coma S.R.L. se hace cargo de la habilitación municipal (anexo II), habilitación de bomberos y cumplimiento de la Ordenanza municipal N.º 9543 de Higiene y seguridad en el trabajo, carnet sanitario de los empleados (anexo III) y registro de directores técnicos (Anexo I).

En el momento de formalizar el contrato de servicio con la entidad contratante, se toman algunos elementos genéricos para cumplimentar los requisitos legales y plasmarlos en un contrato de tipo bilateral, en el cual ambas partes se comprometen y obligan a cumplir lo estipulado para que la relación se lleve adelante respetando lo pactado.

A modo de guía o ejemplo se enuncian dichos aspectos y estructura básica contractual:

- 1- Presentación de las partes intervinientes: razón social, domicilio, CUIT y apoderados legales.
- 2- Domicilio de la sede donde se prestará el servicio.
- 3- Objeto del contrato: modo de prestación de servicio, cantidad aproximada de comensales, servicios adicionales.
- 4- Documentación a presentar:
 - Detalle de equipamiento de cocina.
 - Seguros: de accidentes personales, responsabilidad civil sobre alimentos, caución y seguro de vida obligatorio).
 - Inscripción en AFIP.
 - Contrato social de Punto y Coma S.R.L.



- 5- Especificaciones del servicio: el contrato debe dejar constancia sobre todas aquellas acciones necesarias para garantizar la correcta prestación del servicio. Debe especificar la modalidad de prestación, por ejemplo: “el proveedor debe prestar el servicio diariamente bajo la modalidad de "autoservicio", es decir, que los comensales deberán retirar bandejas, platos, cubiertos y demás implementos para luego dirigirse a los lunchonettes, donde deberán ser atendidos y servidos por el personal del proveedor”.
- 6- Determinación de precios: el contrato debe prever un precio de venta base y método de ajuste periódico por inflación. Los precios ajustados serán el resultado de aplicar a los precios vigentes, ya sean los precios contractuales o los resultantes del último ajuste.
- 7- Utilización de instalaciones. Responsabilidades: El proveedor será exclusivamente responsable de todo daño o accidente que pudieren sufrir sus empleados durante las tareas, debiendo su personal estar debidamente asegurado en los términos de la Ley de Riesgos del Trabajo o cualquier otra que resultare aplicable. Asimismo, el proveedor será responsable de todos los daños y perjuicios que pudieren ocasionarse a personas y/o cosas propiedad de la empresa contratante del servicio durante el tiempo de ejecución de los trabajos.
- 8- Higiene y seguridad: se deberá dar estricto cumplimiento a las Normas Legales vigentes en materia de Higiene y Seguridad en el Trabajo que se mencionan a continuación:
 - Ley No 19.587 "Higiene y Seguridad en el Trabajo".
 - Decreto Reglamentario No 351/79 y resoluciones concordantes.
 - Ley No 24.557 "Riesgos del Trabajo" y resoluciones concordantes
- 9- Plazo: el contrato debe contemplar el plazo de duración del mismo. Generalmente, el servicio es de plazo indefinido por lo tanto en ese caso se incluye una cláusula de



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

renovación automática, que estipula que una vez cumplido dicho plazo se renueva automáticamente sin necesidad de celebrar un nuevo contrato.



6.10 Posicionamiento estratégico

En secciones anteriores se desarrolló un proyecto en el cual la empresa se expande para tomar una nueva unidad de negocios ante la propuesta de un nuevo cliente. Si bien estas acciones contribuyen al posicionamiento estratégico, no constituyen un plan completo de proyección al mercado, sino un punto de partida.

Como estrategia a largo plazo, Punto y Coma SRL pretende posicionarse en el mercado como marca, lo cual constituye un desafío ya que su producto no es de consumo masivo, sino institucional, es decir, su cliente objetivo son las instituciones. Por este motivo se brinda la posibilidad de desarrollar un programa de marketing el cual tenga como principal objetivo insertar la marca en un entorno de comunicación global. Una vez que se logre esta tarea se puede segmentar el mercado de acuerdo a la respuesta obtenida, y aplicar tareas específicas para trabajar sobre el segmento objetivo.

Los objetivos de un plan de marketing deben ir en concordancia con los objetivos generales de la empresa. En este caso, se trata de buscar y atraer nuevos clientes. Para lograr tal objetivo se lleva adelante una propuesta de intervención, la cual busca exhibir a la empresa y lograr la atención de posibles clientes, destacarse en un mercado que ofrece variedad de competencia, realzar la imagen empresarial y realizar un aporte significativo a los objetivos generales planteados.

A continuación, se desarrolla una propuesta dividida en etapas, que pretende generar una imagen corporativa para establecer relaciones con el mercado, con el objetivo de que pueda segmentar, entrar en contacto con sus potenciales clientes y lograr posicionarse.



Etapa 1: Desarrollo de sitio web

Actualmente un sitio web resulta una herramienta básica para darse a conocer, para proveer información rápida sobre quiénes son, que servicios prestan, cuál es su filosofía de trabajo, como se integra su equipo y, lo más importante, abrir canales de comunicación que permitan un contacto con el potencial cliente.

Para ello, desarrollar un sitio con contenido donde se muestre la actividad a través de fotos, videos institucionales, información sobre planes nutricionales, solicitud de presupuestos preguntas frecuentes y demás información básica, resulta una herramienta muy eficiente para mostrarse. Algunas acciones básicas a tener en cuenta en esta etapa:

- - El diseño debe ser basado en la imagen institucional.
- - Programación adaptable a smartphone y tablet.
- - Crear correos institucionales @puntoycoma.com.
- - Analizar las estadísticas del sitio.
- - Incluir sección de consultas, reclamos y sugerencias.
- - Incluir formulario de registros.
- - Uso de Google Analytics: implementar esta herramienta permite orientar anuncios hacia cierto tipo de clientes, permite a las personas encontrar a la empresa en internet y tener estadísticas sobre la eficiencia de las acciones que se realicen en el sitio.

Etapa 2: Captura de base de datos

En esta etapa se van a generar datos de análisis para investigar y segmentar el mercado eficientemente, para así diferenciar y tener llegada a los clientes objetivo. Estos datos surgen



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

del sitio web y deberán registrarse aquellos que surjan de otras fuentes, como por ejemplo el contacto directo con empresas. Las acciones que se proponen en esta etapa son:

- - Investigar el mercado para detectar potenciales clientes.
- - Detallar su situación actual.
 - - Ubicación.
 - - Dimensiones de la empresa.
 - - Datos de contacto.
- - Segmentar por rubro y dimensiones de la empresa.

Etapa 3: Email Marketing

La etapa 3 constituye un contacto más cercano con el potencial cliente, buscando dar a conocer la empresa, la modalidad de prestación de servicio y los beneficios de trabajar con Punto y Coma, con el objetivo de brindarle una solución a sus necesidades. Se recomiendan algunas acciones:

- - Enviar material promocional digital.
- - Ofrecer almuerzos sin cargo.
- - Generar formulario de inscripción de pedido.
 - - Nombre y apellido.
 - - Teléfono.
 - - Mail.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

- - Cantidad de Empleados.
- - Fecha y hora de entrega del pedido.
- - Diseño y programación de envíos.
- - Reporte de resultados.

Marketing Postal: se incluye esta consideración para casos en que se requiera hacer presentaciones de manera personal y física, a modo de “Curriculum Vitae” de la empresa.

- - Diseño de carpeta institucional y hoja de presentación
- - Presentación de material promocional impreso

Etapa 4: Contacto con el cliente

Esta etapa es de suma importancia porque es cuando se toma contacto con el cliente personalmente, invitándolo a que pruebe el producto y conozca la calidad del servicio que se brinda.

- - Diseño e impresión de pieza gráfica para acompañar el producto
- - Envío de almuerzo promocional a cargo de “Punto y Coma”.
- - Llamado telefónico por parte de “Punto y Coma” para concretar cita.

Las etapas enunciadas anteriormente no constituyen un listado taxativo sino lineamientos generales sobre la estrategia que va a desarrollarse a largo plazo, pudiendo combinarse con otras herramientas, como, por ejemplo: Redes Sociales.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

Dependiendo de los esfuerzos que la empresa esté dispuesta a realizar va a ser el impacto que tengan las acciones implementadas. Cabe destacar que todas las acciones tienen un costo asociado que tiende a aumentar a medida que se intensifican.



Conclusión

Tras llevar adelante un análisis minucioso tanto de la estructura interna de la empresa, como de su situación financiera, considerando los indicadores de rendimiento y rentabilidad; se observa una situación estable y propensa para emprender la oportunidad planteada, es decir, explotar una nueva unidad de negocio dentro del segmento en el cual se ha logrado afianzar la empresa. Los indicadores evidencian resultados positivos y alientan a tomar la decisión propuesta. Proporcionan una herramienta fundamental a la hora de tomar una decisión.

Cada indicador o ratio individualmente no expresa la situación real de la empresa, sin embargo, al trabajarlos y analizarlos en conjunto revelan una situación prometedora y determina la posición que ocupa la empresa en relación con sus competidores directos. Tales ratios reflejan que la situación económica y financiera de la empresa son aptas para hacer frente a los costos en los cuales se podrá incurrir, y además le permite soportar la inversión en bienes y materias primas mediante la financiación por medio de capitales de terceros, inclusive le resulta conveniente hacerlo, ya que obtiene beneficios de tal decisión. Brindan respaldo para llevar adelante la propuesta de invertir en el proyecto.

El análisis de flujos operativo proyectados, arroja un resultado positivo de \$483.680,40 luego de recuperar la inversión inicial de \$600 000 y tras finalizar el periodo de análisis de 2 años.

Para finalizar con el análisis, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable y los márgenes de utilidades son atractivos tanto para inversionistas como para la propia empresa. Resulta posible llevarlo a cabo tanto en la teoría como en la práctica, es un proyecto que no



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

representa demasiados riesgos si se lo compara con los resultados arrojados. Es recomendable llevar adelante la inversión propuesta según el presente trabajo de intervención.

Además, se sugieren una serie de acciones de posicionamiento estratégico con el objetivo de incrementar el alcance de llegada de la empresa hacia potenciales clientes, y abarcar otras zonas de la ciudad.



Bibliografía

- Ansoff, H.I. (1957). “Strategies for diversification” Harvard business review.
- Código Alimentario Argentino, (Res 2063, 11.10.88) actualizado al 10/2017.
- Enrique Fowler Newton (1996). “Análisis de Estados Contables”, segunda edición, Ediciones Machi, Buenos Aires.
- Menguzzato y Renau (1991) citado de www.aulamarketing.net/concepto-de-unidad-estrategica-de-negocio-uen/
- Michael E. Porter (2011). “What is Strategy” Harvard business review.
- Mintzberg Henry, (1997). “El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos”. Prentice Hall Hispanoamericana, México
- Resolución N° 26/2005; Artículo 10; Bs. As., 21/1/2005; <http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2016/08/ConvCACYR.pdf>
- Ricci, María Beatriz (2000). Guía de estudio IUA “Comercialización II”.
- Sapag Chain, Nassir; Sapag Chain, Reinaldo (2000). “Preparación y Evaluación de proyectos”, cuarta edición. Editorial: Mc Graw Hill. Santiago de Chile, Chile.
- Serrahima, Ramón. “El apalancamiento financiero. Concepto y cálculo.” <https://raimon.serrahima.com/el-apalancamiento-financiero-concepto-y-calculo/>
- Traballini, Héctor (2014). Guía de estudio IUA “Administración Financiera I”.
- Yuni, José y Urbano, Claudio (2006). “Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación”.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

Anexos



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

Anexo I - Requisitos para ser Director Técnico



Dirección de Calidad Alimentaria

Rivadavia 581 - Planta Alta - Mercado Norte
Tel: 0351 4285600 int. 8089/91/92
www.cordoba.gov.ar

INSCRIPCIÓN de DIRECTOR TÉCNICO

(Ordenanza N° 10571)

En carpeta:

- 1) Solicitud de Inscripción. (original y copia)
- 2) Título habilitante. (original y copia)
- 3) D.N.I. 1ra, 2da hoja y domicilio actualizado. (original y copia)
- 4) Certificado de Matrícula del Colegio Profesional correspondiente. (original)
- 5) Curriculum Vitae.
- 6) Depósito de \$25.- en el Banco de la Provincia de Córdoba Cuenta Especial N° 2936/08
– Sucursal 900 - Catedral

Lugar: Dirección de Calidad Alimentaria

Rivadavia 581 – Planta Alta – Mercado Norte de la Ciudad

Te: 4285600 – int. 8089 al 8092

Horario de Atención: lunes a viernes de 7:30 a 13:30 Hs

E-mail: calidadalimentaria@cordoba.gov.ar



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

Anexo II: Solicitud de Habilitación

FORMALIDADES

Art. 20°. - LA solicitud de habilitación será presentada por escrito en los formularios que determine la reglamentación, con toda la documentación exigida, y conjuntamente se acompañará o remitirá a través de internet un documento digital que contenga los requisitos determinados en la presente Ordenanza. Se entiende por documento digital a la representación digital de actos o hechos, con independencia del soporte utilizado para su fijación, almacenamiento o archivo.

SOLICITUD DE HABILITACIÓN - CARÁCTER

Art. 21°. -LA mera presentación de la solicitud de habilitación, reviste carácter de declaración jurada respecto de todos los datos que en la misma se detallan, y del cumplimiento efectivo de los requisitos técnicos y administrativos necesarios para desarrollar actividades económicas cuya habilitación se solicita.

DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR

Art. 22°. -TODO solicitante debe presentar únicamente, sin perjuicio de los requisitos particulares de cada actividad especificados en el Libro Segundo de la presente Ordenanza, los siguientes requisitos generales:

a) Del titular de la actividad económica:

a.1) Fotocopia de D.N.I. en caso de personas físicas, copia de la inscripción de los estatutos y de su representación, en los casos de personas jurídicas. Cuando se trate de Sociedades de



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

Hecho o Irregulares, los solicitantes deben presentar nombres y apellidos de los socios, agregándose declaración jurada firmada por todos los socios sobre su participación en el capital del negocio. a.2) Constancia de inscripción en AFIP.

a.3) Pago de la tasa por la habilitación del establecimiento.

b) Del establecimiento:

b.1) Formulario de habilitación completo y firmado.

b.2) Informe favorable de factibilidad vigente expedido por la Autoridad de Aplicación.

b.3) Título de propiedad, contrato de locación, comodato, autorización del propietario o cualquier título que acredite el derecho al uso del inmueble.

b.4) Copia de cedulón de la contribución que incide sobre los Inmuebles, a los efectos de la acreditación de la localización catastral del establecimiento.

b.5) Cumplimentar los requisitos mínimos edilicios y de funcionamiento del establecimiento, sin perjuicio de los que fueran exigidos para cada rubro/actividad en que figuran en el Libro Segundo de la presente Ordenanza:

i) Muros de mampostería o material impermeable e incombustible aprobado por el Municipio.

ii) Pisos impermeables y lavables, de fácil higienización.

iii) Pintura completa y en buen estado.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

- iv) Aireación e iluminación de acuerdo al Código de Edificación.
- v) Tener bien definidos los sectores para depósito, elaboración y ventas.
- vi) Servicios sanitarios, de acuerdo al Código de Edificación.
- vii) Instalación eléctrica con tablero, llave térmica, disyuntor, cables embutidos en caños o bandeja porta cables, luces y cartelería de emergencia. Toma a tierra independiente de la existente en cajas sobre línea municipal. Los materiales utilizados como las instalaciones realizadas deben ajustarse a las normas vigentes en la materia.
- viii) Un (1) matafuego ABS de cinco kilogramos (5 kg) cada doscientos metros cuadrados (200 m²) cubiertos, como mínimo.
- ix) Botiquín de primeros auxilios.
- x) Techos conforme a plano de obra y cielorrasos de fácil higienización, incombustibles o con tratamiento ignífugo.

xi) Local en condiciones higiénico sanitarias.

xii) Los niveles de ruidos y vibraciones deberán cumplimentar la Ordenanza N° 8.167.

CERTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL ESTABLECIMIENTO

Art. 23°. -SE deberá presentar un plano en el que consten los requerimientos edilicios a cumplir por el local a habilitar conforme a lo establecido en el Capítulo Segundo de la Sección Segunda del Libro Primero, y en el Libro Segundo de la presente Ordenanza; condiciones que



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

verificará y controlará la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo. Dicho plano tendrá carácter de declaración jurada, debiendo ser suscripto por profesional habilitado en concordancia con la información contenida en él y por el solicitante de la habilitación, con la debida registración en el colegio profesional con competencia. Esta presentación no exime al solicitante del cumplimiento de las obligaciones emanadas del Código de Edificación y demás normas que regulan las construcciones en el territorio de la ciudad de Córdoba.

INFORME DE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD DEL ESTABLECIMIENTO

Art. 24°. -EL informe de las condiciones de seguridad del establecimiento será exigido de acuerdo al tipo de actividad:

a) Actividades de riesgo muy bajo y bajo: no se exigirá informe sobre las condiciones de seguridad del establecimiento.

b) Actividades de riesgo intermedio: el solicitante de la habilitación presentará un informe firmado por un profesional habilitado y matriculado, certificado por el Colegio Profesional respectivo, por el que se certifique la existencia de las medidas de higiene, seguridad y protección contra incendio que establezca la normativa vigente, su reglamentación, y las que el profesional interviniente haya sugerido incorporar. Asimismo, este profesional deberá dictar el curso obligatorio de seguridad e higiene a los titulares, encargados y empleados del establecimiento, otorgando una constancia que certifique la realización del curso.

c) Actividades de riesgo alto: el solicitante de la habilitación presentará lo exigido en el inciso anterior, y adicionalmente, el certificado expedido por la Dirección de Bomberos de la Policía de la Provincia de Córdoba o del organismo que en el futuro la reemplace.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

Anexo III Trámites para el inicio de una actividad en la Ciudad de Córdoba

Comercio e Industria: en primer lugar, el titular se debe presentar en Comercio e Industria, donde retira el Formulario de Inscripción. Los documentos que allí se solicitan son:

- Constancia de inscripción en AFIP.
- Fotocopia de DNI del titular.
- Contrato Social y firma de los socios (en caso de ser una sociedad).
- Impuesto Inmobiliario del domicilio donde se va a desarrollar la actividad. Con el Formulario de Inscripción se debe asistir a la Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo, a Ambiente y a Bromatología, en caso de que corresponda, donde según la actividad a desarrollar se solicitarán determinadas autorizaciones.

Obras Privadas y Uso del Suelo: una vez iniciado el trámite de inscripción en Comercio e Industria, el titular debe averiguar si su actividad requiere de Resolución de Localización (a modo de ejemplo, todas las actividades que posean depósito deberán obtener habilitación de localización).

La regulación de la localización de las actividades económicas se realiza mediante la Ordenanza 8133 y sus modificatorias, las que establecen que aquellas actividades que impliquen un uso del suelo industrial o asimilable al mismo en el ejido municipal de la Ciudad de Córdoba, requerirán Resolución de Localización. Para ello se solicita la presentación de los siguientes documentos:

- Planilla de Declaración Jurada, (original y copia), disponible en la página web.
- Designación catastral de la o de las parcelas en las que se localiza el establecimiento con certificación de la Dirección General de Catastro (en la planilla de declaración



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

jurada), a realizarse en el 7° piso del Palacio Municipal o en la oficina de Catastro de cada CPC.

- Último cedulón de Inmueble Municipal pago sin deuda anterior (original y copia).
- Contrato de Razón Social (en caso de estar constituido como sociedad) e inscripción en el Registro Público de Comercio. Si no es sociedad, la firma de todos los integrantes.
- Plano aprobado o croquis del establecimiento con indicación de sus instalaciones.
- Timbrado de \$50.
- Carpeta tamaño oficio (cartulina).

La localización de las actividades deberá realizarse en conformidad con el Código de Edificación y las Ordenanzas de Urbanismo y de Uso del Suelo. En la página web de la Municipalidad se encuentran las actividades económicas clasificadas por patrones, luego se establece en una grilla la superficie máxima ocupada para cada patrón y los límites de las zonas de localización posibles. Con los datos de catastro y la superficie indicada en los planos solicitados, se comprueba la correcta localización de la actividad y se expide una Resolución que lo garantiza: la Visación Previa de Localización.

Ambiente: todas las actividades, ya sean de comercio, industria o servicios, abarcadas por la disposición de la Ordenanza N.º 9847/98, deben someterse al Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental ante la Comisión de Ambiente Municipal para que se efectúe la evaluación crítica de las actuaciones, con el fin de posibilitar la identificación, mitigación y prevención de las consecuencias que puedan causar en la salud del hombre y el ambiente.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

La Ordenanza N.º 9847/98 en su Art. 6º; A los efectos de la presente Ordenanza y sin perjuicio de requerimientos específicos, deberán someterse al Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental los siguientes proyectos o actividades:

Generación de energía hidráulica, nuclear o térmica; planes de desarrollo urbano; emplazamientos de complejos o parques tecnológicos o industriales; emplazamientos de complejos o centros comerciales; urbanizaciones, loteos y conjuntos habitacionales; radicación de industrias; los Proyectos de Ordenanza, Pliegos de llamado a Licitación o Concursos Públicos y cualquier otro instrumento normativo que persiga la realización de obras o actividades contempladas en la presente Ordenanza, entre otras.

“Según el artículo citado previamente correspondiente a la Ordenanza 9847/98; la actividad que desarrolla la empresa no se encuentra estipulada entre los rubros que requieren llevar adelante un informe de Impacto Ambiental; por lo tanto, es un trámite que no corresponde realizarlo y no reviste demasiada importancia en este caso particular”.

Dirección de Habilitación de Negocios: en general, los requisitos de habilitación se diferencian cuando se trata de actividades simples o complejas:

“...3. Requisitos Especiales según actividad (Determinada por la Normativa Vigente que regula la Actividad Comercial).

- Inspección de Higiene, Salubridad y Seguridad.
- Carnet Sanitario (si se trata de una actividad vinculada con la alimentación), cuyo costo es de \$9 cada uno.
- Certificado de Desinfección (si se trata de una actividad vinculada con la alimentación).



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

- Habilitación de Calidad Alimentaria (si se trata de una actividad que elabora o fracciona alimentos).
- Aprobación de ANMAT (cuando se trata de medicamentos y alimentos).
- Designación de un Director Técnico (Ingeniero Agrónomo, cuando se trata de agroquímicos).
- Certificado Ambiental (cuando la actividad genere residuos patógenos).
- Certificado del Ministerio de Salud (para actividades vinculadas a la salud)”.

Esta dependencia comprueba mediante inspección ocular la veracidad de lo expresado en las declaraciones juradas. Los requisitos mencionados previamente son básicos, luego en función de características especiales de cada local y de cada actividad en particular, es posible que se soliciten documentos específicos adicionales.

Como resultado, esta dependencia otorga el Certificado Habilitante, cuya validez es de 5 años. Posee un costo variable en función de la superficie ocupada por el local, con un mínimo de \$40 (hasta 25 metros cuadrados) y un máximo de \$2.500 (para más de 10 mil metros cuadrados), el que se abona por única vez. Existe un costo adicional anual de timbrado del 10% del valor del Certificado recién mencionado. La demora del trámite está muy influenciada por la demora de Bomberos.

Dirección de Calidad Alimentaria: esta Dirección interviene sólo cuando se fraccionan o elaboran alimentos. Otorga la Habilitación de Productos Alimenticios, la cual rige para la comercialización dentro del ejido municipal. Se requiere:

- Formulario de Inscripción (Anexo V).
- Habilitación de Dirección de Habilitación de Negocios.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**

- Designación de un Director Técnico competente, inscripto en el Registro Único llevado por esta dependencia (Anexo I).
- Análisis de Elaboración o Fraccionamiento de Productos Alimenticios: es realizado por el Laboratorio Bromatológico, dependiente de esta Dirección, el cual posee una validez de 5 años y un costo de \$167. La demora depende del riesgo sanitario del producto (pudiendo demorar desde 5 días a más de 15). Si el local llega con sus productos alimenticios fraccionados o elaborados a algún punto fuera del ejido municipal, interviene la Secretaría de Alimentos de la Provincia de Córdoba, quien (en delegación del INAL) solicita los registros nacionales RNE y RNPA. En estos casos la Dirección de Calidad Alimentaria municipal no exige el Análisis de Elaboración o Fraccionamiento de Productos Alimenticios.

Con el visado de todas las dependencias involucradas se debe regresar a Comercio e Industria, donde a los fines tributarios se inscribe el nuevo local comercial. Una vez que se cumplen todas las habilitaciones correspondientes según la actividad, el trámite de inscripción se realiza en el día. Se lleva a cabo en la municipalidad o en cualquier CPC.

“Esta serie de trámites son realizados por la prestadora del servicio, el encargado de Administración es responsable de la inscripción en la Dirección de Calidad Alimentaria, la cual otorga la habilitación correspondiente, siempre y cuando se cumpla con todos los requisitos.



Anexo IV – Carnet Sanitario

Requisitos carnet sanitario individual

1. Imprimir para abonar tasa municipal ingresando a Tasas administrativas municipales.
 - Elegir Nuevo o Renovación según corresponda y complete los datos necesarios y pagar en Rapipago o Pago Fácil y copia.
2. Para los siguientes casos llevar:
 - Nuevo 2 fotos carnet.
 - Renovación 1 foto carnet y el carnet.
3. Pago \$ 15- plastificado. (se abona en caja de Medicina Preventiva).
4. Identificación
 - Argentinos: D. U. y copia.
 - Extranjeros:
 - D.U. PERMANENTE y copia.
 - D.U. TEMPORARIO y copia. Se otorga hasta la fecha de vencimiento.
 - RESIDENCIA PRECARIA debe traer constancia de CUIL/CUIT y copia. Se otorga hasta la fecha de vencimiento.
5. Carnet de vacunación completo, esquema para adultos (antitetánica o doble adultos y hepatitis B) y copia.
6. Si es Mujer, deberá presentar un PAP (y copia) realizado dentro de los 2 años anteriores. Si no lo tuviere deberá presentarlo cuando realice la renovación al año siguiente.
7. Certificado de buena salud de su médico de cabecera. (presentar un estado de salud compensado, no presentar enfermedades infecto contagiosas ni lesiones dermatológicas, además de la evaluación del resultado del PAP en el caso de las mujeres) y copia.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios

Anexo V- Higiene y Seguridad

ORDENANZA N° 9543

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

ADHIERE A LA LEY NACIONAL N° 19587 Y DTO. REGLAMENTARIO

Sancionada: 26-11-1996

EL CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

SANCIONA CON FUERZA DE

ORDENANZA

Art. 1°. - ADHERIR a la Ley Nacional N° 19587, su Decreto Reglamentario 351 / 79, modificatorias, complementarias y correlativas.

Art. 2°. - IMPLÉMENTESE el Servicio de HIGIENE y SEGURIDAD en el Trabajo en la Estructura Administrativa de la Municipalidad de Córdoba, en un todo de acuerdo a lo establecido en el Capítulo IV de la Ley N° 19587.

Art. 3°. - LA Municipalidad de Córdoba, controlará el cumplimiento estricto por parte de sus Contratistas de la normativa vigente Nacional, Provincial y Municipal, relativa a la Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Art. 4°. - EL Departamento Ejecutivo Municipal establecerá por vía reglamentaria, de acuerdo a sus facultades, la dependencia y estructura administrativa necesaria para dar cumplimiento a la presente Ordenanza.

Anexo VI- Listado de materiales para el equipamiento alimentario

Listado de materiales para el equipamiento alimentario según el Código Alimentario Argentino, artículo 186 (Res 2063, 11.10.88) actualizado al 10/2017

Materiales permitidos sin autorización previa	Materiales prohibidos
<p>1. Acero inoxidable, acero, hierro fundido o hierro batido, revestidos o no con estaño técnicamente puro y hierro cromado.</p> <p>2. Cobre, latón o bronce revestidos íntegramente por una capa de oro, plata, níquel, cromo o estaño técnicamente puros, exceptuándose del requisito del revestimiento a las calderas, vasijas y pailas para cocción de dulces y almíbares, morteros, platos de balanzas y pesas.</p> <p>3. Estaño, níquel, cromo, aluminio y otros metales técnicamente puros o sus aleaciones con metales inocuos.</p> <p>4. Hojalata de primer uso.</p> <p>5. Materiales cerámicos, barro cocido vidriado en su parte interna, que no cedan plomo u otros compuestos nocivos al ataque ácido: vidrio, cristal, mármol y maderas inodoras.</p> <p>6. Utensilios de cocina de metales diversos, con revestimiento anti adhesivo o politetrafluoroetileno puro (teflón, fluón, etc.).</p> <p>7. Telas de fibras vegetales, animales o sintéticos, impermeabilizada o no con materias inofensivas.</p> <p>8. Hierro enlozado o esmaltado que no ceda plomo u otros compuestos nocivos por ataque ácido.</p>	<p>1. Hierro galvanizado o cincado.</p> <p>2. El revestimiento interno de envases, tubos, utensilios u otros elementos con cadmio.</p> <p>3. Los materiales (metales, materiales plásticos, etc.) que pueden ceder a los alimentos, metales o metaloides en proporción superior a la establecida en el Artículo 156 del Código Alimentario Argentino.</p>



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA - **Punto y coma SRL: nueva unidad de negocios**