

8 Plan Financiero Económico

8.1 Modelo de Ingresos

Para el modelo de ingresos consideramos la siguiente lista de precios para nuestros productos:


LISTADO DE PRECIOS	
Productos x Kg	Precio
Enterprise Almacenamiento (Producto)	\$ 60,000.00
Enterprise Almacenamiento (Licencia Mens.)	\$ 1,500.00
Enterprise Transporte (Producto)	\$ 35,000.00
Enterprise Transporte (Licencia Mens.)	\$ 1,500.00
Enterprise Distribución (Producto)	\$ 50,000.00
Enterprise Distribución (Licencia Mens.)	\$ 1,500.00

Asimismo, tomamos las siguientes suposiciones para el cálculo:

Cada nuevo distribuidor, comprará los 3 productos, Almacenamiento, transporte y Distribución) y de los mismos, comprará 3 licencias para los dos primeros y 30 para la última. Estos números salen de un relevamiento hecho, donde se arroja que el promedio de distribuidores para cada uno de nuestros clientes es justamente 30. Dado que nuestros clientes querrán darle acceso a la información a los mismos, se asume que este será el número de licencias por cada cliente.

Además, y siendo conservadores, se estima que nuestra empresa captara un cliente cada 3 meses, aproximadamente.

Las licencias de nuestros productos son mensuales, por lo cual los importes a cobrar son acumulativos, y a medida que pasa el tiempo, los ingresos se acumulan. Asumimos que los dos primeros meses no se hará ninguna venta, y recién en el tercer mes, se podrá comenzar a recaudar. Luego dos meses más sin venta, y en el tercer mes, un nuevo cliente. Este comportamiento se repite a lo largo del proyecto (3 años).

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Al finalizar el análisis, el estado de los ingresos es el siguiente:

Modelo de Ingresos

PROYECCION DE VENTAS (ANUALIZADO)						
Descripción	1er Año		2do Año		Tercer Año	
	Cantidad	Importe	Cantidad	Importe	Cantidad	Importe
Enterprise Almacenamiento (Producto)	5	\$ 300,000	4	\$ 240,000	4	\$ 240,000
Enterprise Almacenamiento (Licencia Mens.)	90	\$ 135,000	270	\$ 405,000	414	\$ 621,000
Enterprise Transporte (Producto)	5	\$ 175,000	4	\$ 140,000	4	\$ 140,000
Enterprise Transporte (Licencia Mens.)	90	\$ 135,000	270	\$ 405,000	414	\$ 621,000
Enterprise Distribución (Producto)	5	\$ 250,000	4	\$ 200,000	4	\$ 200,000
Enterprise Distribución (Licencia Mens.)	900	\$ 1,350,000	2,700	\$ 4,050,000	4,140	\$ 6,210,000
Total		\$ 2,345,000.00		\$ 5,440,000.00		\$ 8,032,000.00

En la siguiente página incluimos como referencia la proyección completa de los 3 años de ventas.

PROYECCION DE VENTAS 1er AÑO MENSUAL

Producto	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto
Enterprise Almacenamiento (Producto)		\$0		\$0	1	\$60,000		\$0	1	\$60,000		\$0	1	\$60,000		\$0	1	\$60,000		\$0	1	\$60,000		\$0
Enterprise Almacenamiento (Licencia Mens.)		\$0	3	\$4,500	3	\$4,500	6	\$9,000	6	\$9,000	6	\$9,000	9	\$13,500	9	\$13,500	12	\$18,000	12	\$18,000	15	\$22,500	15	\$22,500
Enterprise Transporte (Producto)		\$0		\$0	1	\$35,000		\$0	1	\$35,000		\$0	1	\$35,000		\$0	1	\$35,000		\$0	1	\$35,000		\$0
Enterprise Transporte (Licencia Mens.)		\$0	3	\$4,500	3	\$4,500	6	\$9,000	6	\$9,000	9	\$13,500	9	\$13,500	9	\$13,500	12	\$18,000	12	\$18,000	15	\$22,500	15	\$22,500
Enterprise Distribución (Producto)		\$0		\$0	1	\$50,000		\$0	1	\$50,000		\$0	1	\$50,000		\$0	1	\$50,000		\$0	1	\$50,000		\$0
Enterprise Distribución (Licencia Mens.)		\$0	30	\$45,000	30	\$45,000	60	\$90,000	60	\$90,000	90	\$135,000	90	\$135,000	120	\$180,000	120	\$180,000	150	\$225,000	150	\$225,000	150	\$225,000
Total de ingresos	0	\$0	0	\$0	39	\$99,000	36	\$54,000	75	\$253,000	72	\$108,000	111	\$307,000	108	\$162,000	147	\$363,000	144	\$226,000	183	\$445,000	180	\$270,000

PROYECCION DE VENTAS 2do AÑO MENSUAL

Producto	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto
Enterprise Almacenamiento (Producto)	1	\$ 60,000		\$ 0		\$ 0	1	\$ 60,000		\$ 0		\$ 0	1	\$ 60,000		\$ 0		\$ 0	1	\$ 60,000		\$ 0		\$ 0
Enterprise Almacenamiento (Licencia Mens.)	18	\$ 27,000	18	\$ 27,000	18	\$ 27,000	21	\$ 31,500	21	\$ 31,500	21	\$ 31,500	24	\$ 36,000	24	\$ 36,000	24	\$ 36,000	27	\$ 40,500	30	\$ 45,000	30	\$ 45,000
Enterprise Transporte (Producto)	1	\$ 35,000		\$ 0		\$ 0	1	\$ 35,000		\$ 0		\$ 0	1	\$ 35,000		\$ 0		\$ 0	1	\$ 35,000		\$ 0		\$ 0
Enterprise Transporte (Licencia Mens.)	18	\$ 27,000	18	\$ 27,000	18	\$ 27,000	21	\$ 31,500	21	\$ 31,500	21	\$ 31,500	24	\$ 36,000	24	\$ 36,000	24	\$ 36,000	27	\$ 40,500	30	\$ 45,000	30	\$ 45,000
Enterprise Distribución (Producto)	1	\$ 50,000		\$ 0		\$ 0	1	\$ 50,000		\$ 0		\$ 0	1	\$ 50,000		\$ 0		\$ 0	1	\$ 50,000		\$ 0		\$ 0
Enterprise Distribución (Licencia Mens.)	180	\$ 270,000	180	\$ 270,000	180	\$ 270,000	210	\$ 315,000	210	\$ 315,000	210	\$ 315,000	240	\$ 360,000	240	\$ 360,000	240	\$ 360,000	270	\$ 405,000	300	\$ 450,000	300	\$ 450,000
Total de ingresos	219	\$ 469,000	216	\$ 324,000	216	\$ 324,000	255	\$ 323,000	252	\$ 378,000	252	\$ 378,000	288	\$ 577,000	288	\$ 443,200	288	\$ 443,200	327	\$ 631,000	363	\$ 685,000	360	\$ 490,000

PROYECCION DE VENTAS 3er AÑO MENSUAL

Producto	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto	Unid	Monto
Enterprise Almacenamiento (Producto)	1	\$60,000		\$0		\$0	1	\$60,000		\$0		\$0	1	\$60,000		\$0		\$0	1	\$60,000		\$0		\$0
Enterprise Almacenamiento (Licencia Mens.)	33	\$49,500	33	\$49,500	33	\$49,500	36	\$54,000	36	\$54,000	36	\$54,000	39	\$58,500	39	\$58,500	39	\$58,500	42	\$63,000	42	\$63,000	42	\$63,000
Enterprise Transporte (Producto)	1	\$35,000		\$0		\$0	1	\$35,000		\$0		\$0		\$35,000		\$0		\$0	1	\$35,000		\$0		\$0
Enterprise Transporte (Licencia Mens.)	33	\$49,500	33	\$49,500	33	\$49,500	36	\$54,000	36	\$54,000	36	\$54,000	39	\$58,500	39	\$58,500	39	\$58,500	42	\$63,000	42	\$63,000	42	\$63,000
Enterprise Distribución (Producto)	1	\$50,000		\$0		\$0	1	\$50,000		\$0		\$0	1	\$50,000		\$0		\$0	1	\$50,000		\$0		\$0
Enterprise Distribución (Licencia Mens.)	330	\$495,000	330	\$495,000	330	\$495,000	360	\$540,000	360	\$540,000	360	\$540,000	390	\$585,000	390	\$585,000	390	\$585,000	420	\$630,000	420	\$630,000	420	\$630,000
Total de ingresos	399	\$739,000	396	\$594,000	396	\$594,000	435	\$793,000	432	\$648,000	432	\$648,000	471	\$847,000	488	\$702,000	468	\$702,000	507	\$901,000	504	\$756,000	504	\$556,000

	Seminario de aplicación profesional
	Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN

8.2 Modelo de Egresos

Para nuestro modelo de egresos nos hemos basado en la clasificación de costos en base a su comportamiento y lo hemos dividido en costos fijos y variables. Si bien el software una vez producido se puede reutilizar, tenemos en cuenta el mantenimiento y la atención a cliente por errores entre nuestros costos.

Costos Fijos:

Nuestros costos fijos serán los siguientes:

Costos Fijos													
Año 1													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
ALQUILERES													
Alquiler Oficina (100m2)	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 216,000
SERVICIOS													
Agua	\$ 600	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 450	\$ 5,550
Gas	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 4,800
Electricidad	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 24,000
Telefonía Fija	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 18,000
Celulares (Gerentes y Vendedores)	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 23,520
Internet (Fibercorp 2Mbps)	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 30,000
ABL	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 7,200
Seguros Oficina	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 18,000
HONORARIOS													
Honorarios Contables	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 60,000
PUBLICIDAD													
Publicidad Ieco Clarin	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000	\$ 40,000							\$ 240,000
Publicidad Online Cadmira.org	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000							\$ 30,000
TOTAL													\$ 677,070.00

Asimismo consideramos como costo fijo los sueldos de nuestros empleados que se detallan a continuación (**sin tomar en cuenta los sueldos de desarrolladores y analista**):

EMPLEADOS \ AÑO	1° AÑO		2° AÑO		3° AÑO	
	CANT 1	SUELDO 1	CANT 2	SUELDO 2	CANT 3	SUELDO 3
Director	1	\$ 516,600	1	\$ 619,920	1	\$ 743,904
Gerente de Sistemas (Cubierto por Director)	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
Analista de Sistemas	1	\$ 295,200	1	\$ 354,240	1	\$ 425,088
Programador	1	\$ 369,000	2	\$ 885,600	2	\$ 1,062,720
Gerente RRHH	1	\$ 221,400	1	\$ 265,680	1	\$ 318,816
Gerente Compras (Cubierto por director)	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
Gerente de Ventas	1	\$ 295,200	1	\$ 354,240	1	\$ 425,088
Vendedor	1	\$ 147,600	2	\$ 354,240	2	\$ 425,088
TOTAL COSTOS RRHH		\$ 1,845,000		\$ 2,833,920		\$ 3,400,704

*Nota: Los sueldos detallados ya contienen las cargas impositivas.

Costos Variables

En nuestro caso, como costos variables, tenemos considerado las comisiones por ventas a los vendedores y las horas extras de nuestros programadores generadas por el incremento de clientes y por consiguiente el incremento de soporte y errores en la aplicación.

Costos VARIABLES

Porcentajes de comision	%
Venta de producto	10.00%
Licencia	5.00%

PROYECCION DE VENTAS 1er AÑO MENSUAL

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Comision vendedores	\$ 0	\$ 0	\$ 17,200	\$ 2,700	\$ 19,900	\$ 5,400	\$ 22,600	\$ 8,100	\$ 25,300	\$ 10,800	\$ 28,000	\$ 13,500	
Horas extras de desarrollo por bugs							\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 5,766	
Costos Analista	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	
Costos programador(es)	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	
Total de ingresos	\$ 55,350	\$ 55,350	\$ 72,550	\$ 58,050	\$ 75,250	\$ 60,750	\$ 83,716	\$ 69,216	\$ 86,416	\$ 71,916	\$ 89,116	\$ 74,616	\$ 1,405,794

PROYECCION DE VENTAS 2do AÑO MENSUAL

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Comision vendedores	\$ 30,700	\$ 16,200	\$ 16,200	\$ 33,400	\$ 18,900	\$ 18,900	\$ 36,100	\$ 21,600	\$ 21,600	\$ 38,800	\$ 24,300	\$ 24,300	
Horas extras de desarrollo por bugs	\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 6,919	\$ 5,766	\$ 5,766	\$ 5,766	
Costos Analista	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	
Costos programador(es)	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	
Total de ingresos	\$ 122,566	\$ 108,066	\$ 108,066	\$ 125,266	\$ 110,766	\$ 110,766	\$ 127,966	\$ 113,466	\$ 114,619	\$ 130,666	\$ 116,166	\$ 116,166	\$ 2,265,541


PROYECCION DE VENTAS 3er AÑO MENSUAL

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Comision vendedores	\$ 41,500	\$ 27,000	\$ 27,000	\$ 44,200	\$ 29,700	\$ 29,700	\$ 46,900	\$ 32,400	\$ 32,400	\$ 49,600	\$ 35,100	\$ 35,100	
Horas extras de desarrollo por bugs	\$ 6,919	\$ 6,919	\$ 6,919	\$ 6,919	\$ 6,919	\$ 6,919	\$ 6,919	\$ 6,919	\$ 6,919	\$ 6,919	\$ 6,919	\$ 6,919	
Costos Analista	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	
Costos programador(es)	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	\$ 61,500	
Total de ingresos	\$ 134,519	\$ 120,019	\$ 120,019	\$ 137,219	\$ 122,719	\$ 122,719	\$ 139,919	\$ 125,419	\$ 125,419	\$ 142,619	\$ 128,119	\$ 128,119	\$ 2,407,825

8.3 Modelo de Inversión

En nuestro negocio comenzaremos con una inversión de dinero para compra de hardware y software, elementos de oficina, y también, el costo más importante que es el desarrollo de la solución Enterprise Tracking.

A continuación una lista de los montos de la inversión que hemos considerado para nuestro proyecto:

 UAI Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>


Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
MOBILIARIOS Y UTILES			
Escritorios	4	\$ 1,500	\$ 6,000
Sillas	10	\$ 700	\$ 7,000
Luminarias	10	\$ 450	\$ 4,500
Celulares	4	\$ 3,550	\$ 14,200
HARDWARE / SOFTWARE			
Notebook Lenovo G480	6	\$ 9,100	\$ 54,600
Servidor IBM	1	\$ 25,000	\$ 25,000
Impresora Laser	1	\$ 1,900	\$ 1,900
Toner Impresora	6	\$ 1,100	\$ 6,600
Accesorios informáticos	1	\$ 3,500	\$ 3,500
Licencia Microsoft SQL Server	1	\$ 3,600	\$ 3,600
Desarrollo de solucion informatica			
Solucion Informatica	6		\$ 150,000
TOTAL \$			276,900.00

8.4 Amortizaciones y depreciaciones

Debido a que nuestra empresa no cuenta con muchos activos propios, la cantidad de bienes que se deben amortizar es también baja.

A continuación una lista de las amortizaciones consideradas para nuestro proyecto.

Descripción	Años	1	2	3
MOBILIARIOS				
Escritorios	10	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Sillas	10	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Luminarias	10	\$ 450	\$ 450	\$ 450
Celulares	10	\$ 1,420	\$ 1,420	\$ 1,420
HARDWARE / SOFTWARE				
Notebook Lenovo G480	5	\$ 10,920	\$ 10,920	\$ 10,920
Servidor IBM	5	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Impresora Laser	5	\$ 380	\$ 380	\$ 380
Toner Impresora	5	\$ 1,320	\$ 1,320	\$ 1,320
Accesorios informáticos	5	\$ 700	\$ 700	\$ 700
Licencia Microsoft SQL Server	5	\$ 720	\$ 720	\$ 720
TOTAL \$		22,210.00	\$ 22,210.00	\$ 22,210.00

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

8.5 Impuestos

A continuación haremos un análisis de los diferentes impuestos que como empresa debemos afrontar, o al menos tener en cuenta, para nuestras finanzas.

Impuestos Nacionales:

Aquí tenemos 3 impuestos a considerar:

- IVA (Impuesto al Valor Agregado)
- Impuesto a las Ganancias.
- Impuesto al cheque

Estos impuestos son los que más impacto producen en las empresas en Argentina.

En cuanto al IVA, el mismo puede trasladarse al cliente o consumidor final, por lo cual no lo consideraremos como un costo, pero si se debe tener en cuenta el desfase financiero que la empresa deberá afrontar hasta tanto pueda descargar dicho crédito fiscal en los meses siguientes. Se puede incluso tener una demora de unos 45 días lo que, para una start-up como la nuestra debe tenerse en cuenta. Este impuesto (salvo excepciones) es de un 21%.

El Impuesto a las Ganancias, tributa sobre las ganancias anuales. Para las personas jurídicas, como nuestra empresa, sería de un 35%. Sin embargo, el artículo 9º de la ley 25.922 (PROMOCION DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE) establece que:

“Los beneficiarios de la presente ley tendrán una reducción del sesenta por ciento (60%) en el monto total del impuesto a las ganancias correspondiente a las actividades promovidas determinado en cada ejercicio. Dicho beneficio será aplicable tanto a las ganancias de fuente argentina como a la de fuente extranjera, en los términos que establezca la autoridad de aplicación.”

Esto en la práctica, implica que el impuesto a las ganancias se reduce a un 14%.


El impuesto a los débitos y créditos bancarios no es otra cosa que el “impuesto al cheque”, alcanzando el 1,2% del valor de todos los cheques.

Impuestos Provinciales

- Ingresos brutos

En este apartado tenemos el impuesto llamado Ingresos Brutos (IIBB). Este impuesto normalmente impacta en todas las ventas en un porcentaje que entre el 3% y el 12% dependiendo de la actividad económica y de la ubicación.

La producción o desarrollo de software, en su tratamiento impositivo conforme los términos de la Ley 25.856 a la que adhirió la Ciudad Autónoma de Buenos Aires mediante la Ley 2.511, prorrogada mediante la Ley 26.692, queda exceptuado de la exclusión de las ventas a consumidor final con vigencia a la fecha de promulgación de esta última norma.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Impuestos municipales:

- Alumbrado, barrido y limpieza
- Tasa de Seguridad e Higiene

Impuesto a la ganancia mínima presunta:

Este impuesto es complementario al impuesto a las ganancias. Es el impuesto mínimo que un contribuyente debe ingresar en concepto de impuesto a las ganancias en un determinado período fiscal. Este mínimo es el 1% de los activos al cierre del período fiscal. Aplica a las personas que, de acuerdo con las pautas de valuación de los activos gravados, tengan un patrimonio que al 31 de diciembre llegue o supere los \$ 305.000.

8.6 Remuneraciones y cargas sociales

Para el cálculo de las remuneraciones, se tuvieron en cuenta los siguientes porcentajes de cargas sociales.

Aportes	
Jubilacion	10%
Asignaciones Familiares	4%
INSSJP (PAMI Ley 19032)	2%
Fondo Nacional de Empleo	1%
Obra Social	6%

Se realizó una investigación de mercado donde se determinaron los sueldos promedio a pagar y luego de designar los puestos necesarios para nuestra empresa.

Se consideraron incrementos salariales a todos los empleados de 20% por año.

Los puestos de Gerente de sistemas y compras los asumirá el director de la compañía para alivianar los costos durante estos primeros años de la empresa.

Estos son los cálculos para el primer año para cada empleado:

	Seminario de aplicación profesional
	Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN


Director Sueldo Bruto CONCEPTO \ MES		35000 %	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Jubilacion	10%		\$ 3,560	\$ 3,560	\$ 3,560	\$ 3,560	\$ 3,560	\$ 3,560	\$ 3,560	\$ 3,560	\$ 3,560	\$ 3,560	\$ 3,560	\$ 3,560
Asignaciones Familiares	4%		\$ 1,554	\$ 1,554	\$ 1,554	\$ 1,554	\$ 1,554	\$ 1,554	\$ 1,554	\$ 1,554	\$ 1,554	\$ 1,554	\$ 1,554	\$ 1,554
INSSJP (PAMI Ley 19032)	2%		\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 525
Fondo Nacional de Empleo	1%		\$ 312	\$ 312	\$ 312	\$ 312	\$ 312	\$ 312	\$ 312	\$ 312	\$ 312	\$ 312	\$ 312	\$ 312
Obra Social	6%		\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100
SAC								\$ 17,500						\$ 17,500
			\$ 43,050	\$ 43,050	\$ 43,050	\$ 43,050	\$ 43,050	\$ 43,050	\$ 43,050	\$ 43,050	\$ 43,050	\$ 43,050	\$ 43,050	\$ 43,050
TOTAL COSTO			\$ 516,600.00											

Analista de Sistemas Sueldo Bruto CONCEPTO \ MES		20000 %	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Jubilacion	10%		\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034
Asignaciones Familiares	4%		\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888
INSSJP (PAMI Ley 19032)	2%		\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Fondo Nacional de Empleo	1%		\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178
Obra Social	6%		\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
SAC								\$ 10,000						\$ 10,000
			\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600
TOTAL COSTO			\$ 295,200.00											


Programador Sueldo Bruto CONCEPTO \ MES		25000 %	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Jubilacion	10%		\$ 2,543	\$ 2,543	\$ 2,543	\$ 2,543	\$ 2,543	\$ 2,543	\$ 2,543	\$ 2,543	\$ 2,543	\$ 2,543	\$ 2,543	\$ 2,543
Asignaciones Familiares	4%		\$ 1,110	\$ 1,110	\$ 1,110	\$ 1,110	\$ 1,110	\$ 1,110	\$ 1,110	\$ 1,110	\$ 1,110	\$ 1,110	\$ 1,110	\$ 1,110
INSSJP (PAMI Ley 19032)	2%		\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375	\$ 375
Fondo Nacional de Empleo	1%		\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 223	\$ 223
Obra Social	6%		\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500
SAC								\$ 12,500						\$ 12,500
			\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750	\$ 30,750
TOTAL COSTO			\$ 369,000.00											

Gerente RRHH Sueldo Bruto CONCEPTO \ MES		15000 %	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Jubilacion	10%		\$ 1,526	\$ 1,526	\$ 1,526	\$ 1,526	\$ 1,526	\$ 1,526	\$ 1,526	\$ 1,526	\$ 1,526	\$ 1,526	\$ 1,526	\$ 1,526
Asignaciones Familiares	4%		\$ 666	\$ 666	\$ 666	\$ 666	\$ 666	\$ 666	\$ 666	\$ 666	\$ 666	\$ 666	\$ 666	\$ 666
INSSJP (PAMI Ley 19032)	2%		\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225	\$ 225
Fondo Nacional de Empleo	1%		\$ 134	\$ 134	\$ 134	\$ 134	\$ 134	\$ 134	\$ 134	\$ 134	\$ 134	\$ 134	\$ 134	\$ 134
Obra Social	6%		\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
SAC								\$ 7,500						\$ 7,500
			\$ 18,450	\$ 18,450	\$ 18,450	\$ 18,450	\$ 18,450	\$ 18,450	\$ 18,450	\$ 18,450	\$ 18,450	\$ 18,450	\$ 18,450	\$ 18,450
TOTAL COSTO			\$ 221,400.00											

Gerente Ventas Sueldo Bruto CONCEPTO \ MES		20000 %	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Jubilacion	10%		\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034	\$ 2,034
Asignaciones Familiares	4%		\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888	\$ 888
INSSJP (PAMI Ley 19032)	2%		\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Fondo Nacional de Empleo	1%		\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178	\$ 178
Obra Social	6%		\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
SAC								\$ 10,000						\$ 10,000
			\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600	\$ 24,600
TOTAL COSTO			\$ 295,200.00											

 Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci</i> <i>Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Vendedor														
Sueldo Bruto	10000													
CONCEPTO \ MES	%	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Jubilacion	10%	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017	\$ 1,017
Asignaciones Familiares	4%	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444	\$ 444
INSSJP (PAMI Ley 19032)	2%	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
Fondo Nacional de Empleo	1%	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89	\$ 89
Obra Social	6%	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
SAC							\$ 5,000							\$ 5,000
		\$ 12,300	\$ 12,300	\$ 12,300	\$ 12,300	\$ 12,300	\$ 12,300	\$ 12,300	\$ 12,300	\$ 12,300	\$ 12,300	\$ 12,300	\$ 12,300	\$ 12,300
TOTAL COSTO		\$ 147,600.00												

 Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci</i> <i>Baubeta, Daniel – Centro TN</i>


El total calculado para los sueldos, incluyendo las cargas impositivas, sin incrementos salariales se detalla a continuación:

EMPLEADOS \ AÑO	1° AÑO		2° AÑO		3° AÑO	
	CANT 1	SUELDOS 1	CANT 2	SUELDOS 2	CANT 3	SUELDOS 3
Director	1	\$ 516,600	1	\$ 516,600	1	\$ 516,600
Gerente de Sistemas (Cubierto)	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
Analista de Sistemas	1	\$ 295,200	1	\$ 295,200	1	\$ 295,200
Programador	1	\$ 369,000	2	\$ 738,000	2	\$ 738,000
Gerente RRHH	1	\$ 221,400	1	\$ 221,400	1	\$ 221,400
Gerente Compras (Cubierto por)	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0
Gerente de Ventas	1	\$ 295,200	1	\$ 295,200	1	\$ 295,200
Vendedor	1	\$ 147,600	2	\$ 295,200	2	\$ 295,200
TOTAL COSTOS RRHH		\$ 1,180,800		\$ 1,328,400		\$ 1,328,400

8.7 Presupuesto Financiero

Tomando en cuenta los puntos 8.1 al 8.6 hemos confeccionado nuestro cashflow de la siguiente manera:

Cash Flow (ARS)				
	(0)	1	2	3
Entradas				
Ventas		\$ 2,345,000	\$ 5,440,000	\$ 8,032,000
Total		\$2,345,000	\$5,440,000	\$8,032,000
Salidas				
Costos Variables		\$ -1,405,794	\$ -2,265,541	\$ -2,407,825
Costos Fijos		\$ -1,857,870	\$ -2,005,470	\$ -2,005,470
Amortizaciones		\$ -22,210	\$ -22,210	\$ -22,210
Total		-\$3,285,874	-\$4,293,221	-\$4,435,505
Resultado antes de Imp Gan		-\$940,874	\$1,146,779	\$3,596,495
Imp Ganancias	14%	\$0	-\$160,549	-\$503,509
Resultado final		-\$940,874	\$986,230	\$3,092,986
Amortizaciones		\$ 22,210	\$ 22,210	\$ 22,210
Flujo de Fondos Neto	-\$276,900	-\$918,664	\$1,008,440	\$3,115,196

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Dentro de costos fijos hemos incluido tanto los costos fijos como los costos de remuneraciones (excepto los desarrolladores y el analista) y cargas sociales.

El Impuesto a las ganancias fue calculado con un 14% tal como lo especifica la ley de la industria del software, a la cual pertenece nuestra empresa.

En la columna 0 hemos incluido la inversión analizada en el punto 8.3

8.8 Evaluación de la inversión

8.8.1 Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio debemos primero normalizar los valores unitarios de las ventas. Por un lado tenemos las licencias con un costo de \$1.500 y por otro la venta por primera vez del producto. A efectos de facilitar el calculo vamos a asumir que:

Enterprise Almacenamiento (Producto) \$ 60,000.00 = 40 Licencias

Enterprise Transporte (Producto) \$ 35,000.00 = 24 Licencias

Enterprise Distribución (Producto) \$ 50,000.00 = 34 Licencias

De esta manera podemos hacer las cuentas basados en un único precio unitario.

Primero calcularemos el costo unitario:

La ventaja del software es que con una única producción se cubre una infinita cantidad de ventas, lo cual hace más complejo el cálculo. La forma como lo haremos es la siguiente:

Sumaremos los costos variables y el precio que se pagó por la solución y lo dividiremos por la cantidad de licencias.

Cantidad de licencias (mensuales) a vender en los 3 años: 10562

Costo de la solución informática = \$150000

Costos variables (3 años) = 6079159

Costo unitario = $(150000 + 6079159) / 10562 = \590

Ahora que tenemos el Costo unitario podemos calcular la Contribución Marginal (CM)

$CM\% = 1 - (\text{Costo} / \text{Precio Venta}) = 1 - (590/1500) = 61\%$

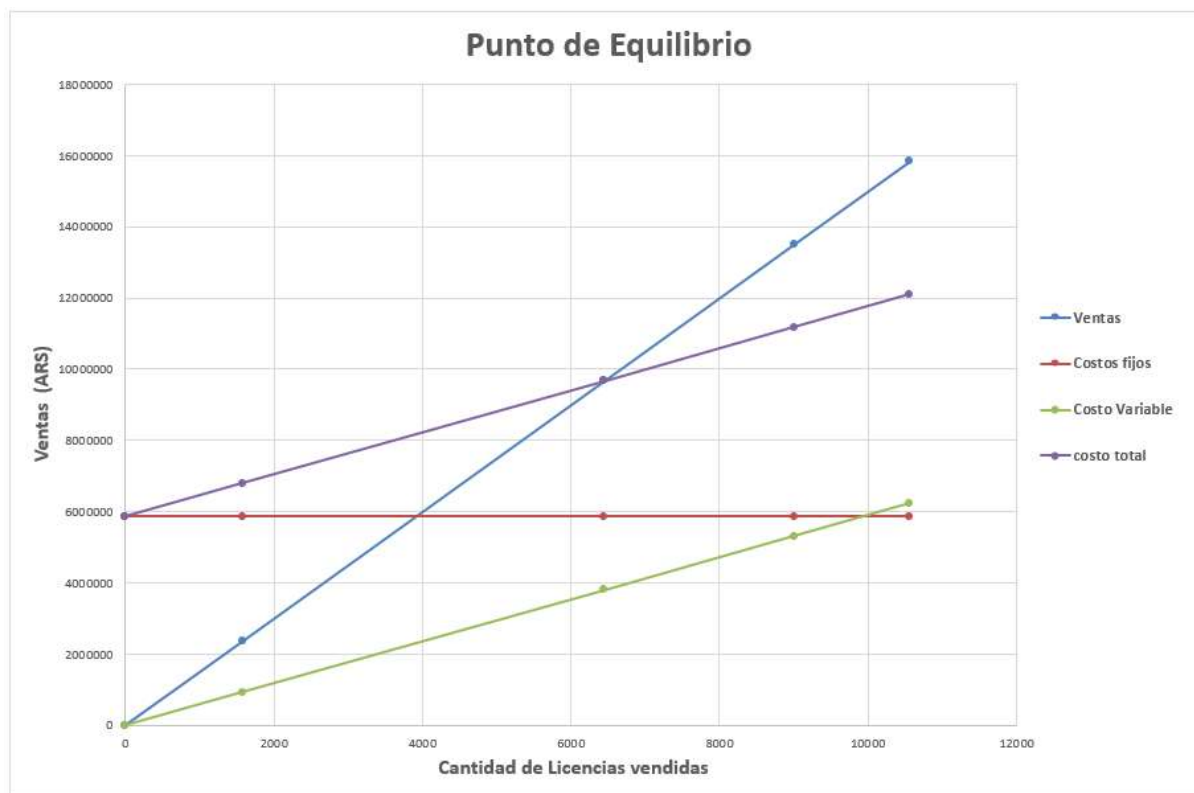
$CMun = (PV - \text{Costo un}) = 1500 - 590 = 910$

Y con esto podremos calcular el Punto de equilibrio (\$ y unitario)

$$Pe\$ = CF / CM\% = (\$ 1,857,870 + \$ 2,005,470 + \$ 2,005,470) / 61\% = \$9.621.000$$

$$PeUnidades = CF / CMun = (\$ 1,857,870 + \$ 2,005,470 + \$ 2,005,470) / 910 = 6449.24$$

A continuación lo graficaremos:



8.8.2 Retorno de la inversión


El cálculo del retorno de la inversión se calculará usando la siguiente formula:

$$ROI = (\text{Ingresos} - \text{egresos}) / \text{Inversión} * 100$$

Para nuestro proyecto, el mismo sería:

$$ROI = (15.817.000 - \$12.888.927,79) / 276.900 * 100 = \$1057.45$$

Esto indica un excelente retorno de la inversión.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

8.8.3 VAN

Para calcular el Valor actual neto de nuestro proyecto usaremos la siguiente formula:

$$VAN = \sum_{i=0}^n \frac{B_i - C_i}{(1+r)^i}$$

Donde:

B_i beneficio del período i

C_i costo del período i

i período

n vida útil del proyecto

r tasa de descuento

Usaremos una tasa de

De esta forma tenemos:

$$\text{Año 0} = -\$276,900 / (1+0.215)^0 = -276900$$

$$\text{Año 1} = -\$918,664 / (1+0.215)^1 = -756101.8519$$

$$\text{Año 2} = \$1,008,440 / (1+0.215)^2 = 683120.9758$$


$$\text{Año 3} = \$3,115,196 / (1+0.215)^3 = 1736826.756$$

Y así nuestro VAN = **1386945.88**

Un VAN positivo indica que nuestro proyecto es viable.

8.8.4 TIR

La TIR se calcula igualando la fórmula del VAN a 0 y obteniendo el % que hace que ese VAN sea 0. En el caso de nuestro proyecto (mediante Excel) hemos calculado la siguiente TIR:

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Tasa interes	21.50%
VAN	\$ 1,386,946
TIR	86.58%

Esta TIR obtenida es un claro indicador de que nuestro proyecto es viable.

8.9 Escenario de riesgos

Vamos a asumir dos escenarios:

Escenario Optimista: Las ventas son más de lo esperado, captando un cliente cada 2 meses en lugar de 3.


Escenario Pesimista: Las ventas son mucho menos de lo previsto, captando un cliente cada 4 meses.

Escenario Optimista

Como decíamos nuestro escenario optimista, supone que los clientes van a estar más interesado de lo esperado en nuestro producto y vamos a captar un cliente cada 2 meses.

Esto incrementa las ventas en forma sustancial y logra que la rentabilidad del proyecto se incremente según lo podemos ver en el siguiente Cash Flow:

Cash Flow (ARS)				
	(0)	1	2	3
Entradas				
Ventas		\$ 2,345,000	\$ 6,378,000	\$ 10,266,000
Total		\$2,345,000	\$6,378,000	\$10,266,000
Salidas				
Costos Variables		\$ -188,094	\$ -445,425	\$ -656,430
Costos Fijos		\$ -2,522,070	\$ -3,646,404	\$ -4,375,685
Amortizaciones		\$ -22,210	\$ -22,210	\$ -22,210
Total		-\$2,732,374	-\$4,114,039	-\$5,054,325
Resultado antes de Imp Gan		-\$387,374	\$2,263,961	\$5,211,675
Imp Ganancias	14%	\$0	-\$316,955	-\$729,635
Resultado final		-\$387,374	\$1,947,006	\$4,482,041
Amortizaciones		\$ 22,210	\$ 22,210	\$ 22,210
Flujo de Fondos Neto	-\$276,900	-\$365,164	\$1,969,216	\$4,504,251
Tasa interes	21.50%			
Retorno de inversion	\$2,105.96			
VAN	\$ 3,267,780			
TIR	195.36%			

	Seminario de aplicación profesional
	Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN

Escenario Pesimista

Este escenario plantea que nuestras ventas se reducirán a un cliente cada 4 meses. Como las licencias se cobran mensualmente, las licencias son acumulativas. Cuanto antes se venda a un cliente, mucho más ingresos tendremos por esas mismas licencias en los meses venideros.

De esta manera el flujo de caja muestra un resultado netamente negativo, con un VAN inferior a 0 lo cual hace al proyecto totalmente inviable.

Cash Flow (ARS)				
	(0)	1	2	3
Entradas				
Ventas		\$ 1,245,000	\$ 3,334,000	\$ 5,278,000
Total		\$1,245,000	\$3,334,000	\$5,278,000
Salidas				
Costos Variables		\$ -118,594	\$ -278,725	\$ -392,530
Costos Fijos		\$ -2,522,070	\$ -3,646,404	\$ -4,375,685
Amortizaciones		\$ -22,210	\$ -22,210	\$ -22,210
Total		-\$2,662,874	-\$3,947,339	-\$4,790,425
Resultado antes de Imp Gan		-\$1,417,874	-\$613,339	\$487,575
Imp Ganancias	14%	\$0	\$0	-\$68,261
Resultado final		-\$1,417,874	-\$613,339	\$419,315
Amortizaciones		\$ 22,210	\$ 22,210	\$ 22,210
Flujo de Fondos Neto	-\$276,900	-\$1,395,664	-\$591,129	\$441,525
Tasa interes	21.50%			
VAN	\$ -1,579,862			

En el punto siguiente, enumeraremos algunas acciones para poder lidiar con esta situación y volver a corregir el desvío que puede llegar a producirse.

8.10 Plan de contingencia

Teniendo en cuenta nuestro escenario pesimista del punto anterior, debemos tener acciones que nos ayuden a **REDUCIR** el impacto de dichos riesgos en nuestro negocio.

Para ello, podemos tomar las siguientes acciones:

Reducir costos

En nuestro plan original contemplábamos la contratación de un segundo vendedor y un segundo programador, previendo un incremento en las ventas de producto. En este escenario, ese incremento nunca se lleva a cabo, por lo cual **esos dos recursos no serían necesarios**. Al no contratar esos dos recursos, se logra reducir, visiblemente el costo fijo de nuestra empresa.

Asimismo, se puede reducir el aumento salarial del 20% al 10% en los dos últimos años, quedando esto al pendiente de una suba en las ventas.

Incremento de precios

Se puede incrementar levemente los precios (de 1500 la licencia a 1800, es decir un 20%) para intentar incrementar los ingresos, a pesar de la caída de ventas.

Con esos cambios nuestro cash-flow se ve de la siguiente manera:

Cash Flow (ARS)				
	(0)	1	2	3
Entradas				
Ventas		\$ 1,407,000	\$ 3,884,800	\$ 6,217,600
Total		\$1,407,000	\$3,884,800	\$6,217,600
Salidas				
Costos Variables		\$ -92,100	\$ -223,240	\$ -339,880
Costos Fijos		\$ -2,522,070	\$ -2,841,984	\$ -3,207,431
Amortizaciones		\$ -22,210	\$ -22,210	\$ -22,210
Total		-\$2,636,380	-\$3,087,434	-\$3,569,521
Resultado antes de Imp Gan		-\$1,229,380	\$797,366	\$2,648,079
Imp Ganancias	14%	\$0	-\$111,631	-\$370,731
Resultado final		-\$1,229,380	\$685,735	\$2,277,348
Amortizaciones		\$ 22,210	\$ 22,210	\$ 22,210
Flujo de Fondos Neto	-\$276,900	-\$1,207,170	\$707,945	\$2,299,558
Tasa interes	21.50%			
VAN	\$ 491,190			
TIR	43.75%			

Si bien todavía no está al nivel del escenario principal, el proyecto vuelve a ser viable.

Incremento de publicidad

Otras acciones que se pueden llevar adelante son el incremento en la publicidad, y la inclusión de otros medios de propaganda, como el mail o el incremento de las visitas de los vendedores. De esta manera se puede tratar de EVITAR los riesgos de que las ventas se mantengan bajas en los años 2 y 3.

8.11 Plan de salida

En el caso de que el proyecto fracase, se procederá al cierre de la empresa.

Para ello se procederá:

Liquidar los despidos de los empleados: En la liquidación final por despido laboral, la empresa o comercio debe abonar al trabajador o empleado: antigüedad, preaviso, el SAC (aguinaldo) sobre el preaviso, vacaciones proporcionales al tiempo trabajado, el SAC (aguinaldo) sobre estas vacaciones, SAC (aguinaldo) proporcional al tiempo trabajado en el semestre, y el ultimo haber adeudado.

Para este ejercicio, asumimos que los empleados han tomados todos sus vacaciones.

Director	Importe			
SUELDO	\$ 30,000			
ANTIGÜEDAD FINAL	3 años			
ANTIGÜEDAD ART 245	\$ 90,000			
SAC SOBRE ANTIGÜEDAD	\$ 7,500			
DIAS TRABAJADOS DEL MES	\$ 30,000			
SAC PROPORCIONAL	\$ 15,123			
VACACIONES NO GOZADAS	\$ 16,754			
SAC VACACIONES NO GOZADAS	\$ 1,396			
TOTAL	\$ 160,773			
Analista de sistemas	Importe		Programador	Importe
SUELDO	\$ 20,000		SUELDO	\$ 25,000
ANTIGÜEDAD FINAL	3 años		ANTIGÜEDAD FINAL	3 años
ANTIGÜEDAD ART 245	\$ 60,000		ANTIGÜEDAD ART 245	\$ 75,000
SAC SOBRE ANTIGÜEDAD	\$ 5,000		SAC SOBRE ANTIGÜEDAD	\$ 6,250
DIAS TRABAJADOS DEL MES	\$ 20,000		DIAS TRABAJADOS DEL MES	\$ 25,000
SAC PROPORCIONAL	\$ 10,082		SAC PROPORCIONAL	\$ 12,603
VACACIONES NO GOZADAS	\$ 11,169		VACACIONES NO GOZADAS	\$ -
SAC VACACIONES NO GOZADAS	\$ 931		SAC VACACIONES NO GOZADAS	\$ -
TOTAL	\$ 107,182		TOTAL	\$ 118,853

	Seminario de aplicación profesional
	Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN


Gerente RRHH	Importe			
SUELDO	\$ 15,000			
ANTIGÜEDAD FINAL	3 años			
ANTIGÜEDAD ART 245	\$ 45,000			
SAC SOBRE ANTIGÜEDAD	\$ 3,750			
DIAS TRABAJADOS DEL MES	\$ 15,000			
SAC PROPORCIONAL	\$ 7,562			
VACACIONES NO GOZADAS	\$ -			
SAC VACACIONES NO GOZADAS	\$ -			
TOTAL	\$ 71,312			
Gerente Ventas	Importe		Vendedor	Importe
SUELDO	\$ 20,000		SUELDO	\$ 10,000
ANTIGÜEDAD FINAL	3 años		ANTIGÜEDAD FINAL	3 años
ANTIGÜEDAD ART 245	\$ 60,000		ANTIGÜEDAD ART 245	\$ 30,000
SAC SOBRE ANTIGÜEDAD	\$ 5,000		SAC SOBRE ANTIGÜEDAD	\$ 2,500
DIAS TRABAJADOS DEL MES	\$ 20,000		DIAS TRABAJADOS DEL MES	\$ 10,000
SAC PROPORCIONAL	\$ 10,082		SAC PROPORCIONAL	\$ 5,041
VACACIONES NO GOZADAS	\$ -		VACACIONES NO GOZADAS	\$ -
SAC VACACIONES NO GOZADAS	\$ -		SAC VACACIONES NO GOZADAS	\$ -
TOTAL	\$ 95,082		TOTAL	\$ 47,541
Total	\$ 600,743			

Vender los activos de la empresa:

VENTA DE ACTIVOS		
Descripción	Cantidad	Precio Unitario
MOBILIARIOS Y UTILES		
Escritorios	4	\$ 4,200
Sillas	10	\$ 4,900
Luminarias	10	\$ 3,150
Celulares	4	\$ 9,940
HARDWARE / SOFTWARE		
Notebook Lenovo G480	6	\$ 21,840
Servidor IBM	1	\$ 10,000
Impresora Laser	1	\$ 760

Se venderán todos los activos de la empresa, para poder paliar alguno de los costos de la liquidación de salarios.

El monto total ascenderá a \$54.790

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

El monto total del plan de salida será = \$545.953

9 Factibilidades

9.1 Factibilidad Técnica

En este apartado analizaremos la viabilidad de nuestro proyecto desde el punto de vista técnico teniendo en cuenta los siguientes ítems:


- Aspectos relativos al hardware, software, Redes y telecomunicaciones.
- Ampliaciones de hardware a lo largo del tiempo.
- Necesidades de capacitación.
- Requerimientos de instalaciones, datacenters, infraestructura.
- Necesidad de espacio físico
- Horarios de operación, mantenimiento, actualización, Down time, capacidad, tiempos de respuesta (SLO, SLR, SLA), Seguridad, etc.

9.1.1 Aspectos relativos al hardware, software, Redes y telecomunicaciones.


Como se especifica en el punto 10, he aquí una lista de las tecnologías de SOFTWARE que vamos a utilizar:

- El servidor de base de datos es **Microsoft SQL Server 2012 SP1**.
- El servidor de páginas seleccionado para este proyecto es **Internet Information Server (IIS) 8**.
- El modelo de acceso a datos seleccionado para el proyecto es **ADO.Net**.
- Se utilizará como lenguaje de programación **VB.net** compilado con **Microsoft Visual Studio 2013**, que se integra con las herramientas de desarrollo empleadas.
- El Lenguaje de Script seleccionado es **JavaScript** debido a su mejor compatibilidad con la mayoría de los navegadores web del mercado.

Con respecto al hardware que necesitaremos para nuestra operatoria:

 UAI Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Nombre	Rol	Producto	Características
Web	Servidor servicios web	Windows Server 2012 R2 Internet Information Services 8	Procesador 4 Procesadores Intel Xeon Quad Core E5620 (2.4Ghz, 12MB Caché, DDR3-1333) Memoria 32 GB PC3-10600R-9 DDR3 1333Mhz Comunicaciones 2 (dos) Puertos LAN Gigabit (embebidos) 1 (un) Puerto 10/100T dedicado a la administración LO 100i Discos Internos 1 (uno) HP 300GB 6G 15K SAS Hot Pluggable – RAID 1 Unidad Óptica 1 (una) Unidad DVD-Rom
BaseDatos	Servidor de Base de Datos	Windows Server 2012 R2 Con SQL Server 2012 SP1	Procesador 8 Procesadores Intel Xeon Quad Core E5620 (2.4Ghz, 12MB Caché, DDR3-1333) Memoria 64 GB PC3-10600R-9 DDR3 1333Mhz Comunicaciones 4 (cuatro) Puertos LAN Gigabit Multifunción (embebidos) Controladora de RAID Smart Array P410i (RAID 0/1/1+0) Discos Internos 2 (dos) HP 146GB 6G 10K SAS Hot Pluggable – RAID 1 Unidad Óptica 1 (una) Unidad DVD-Rom
Storage	Almacenamiento BD	HP StorageWorks P4300 Starter SAN	2 (dos) Controladoras Redundantes Activo-Activo 256 TB RAID10 32 GB RAM Fuentes de poder redundantes

 Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

			Caché 8Gb 4 (cuatro) Puertos LAN 10/100/1000 4 (cuatro) Puertos LAN 10Gbe
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------

En cuanto a las **telecomunicaciones**:

Nombre	Rol	Producto	Características
FW1	Firewall	CISCO ASA 5520 Adaptative Security	512 MB 4 interfaces: <ul style="list-style-type: none"> • -Internet • Aplicación • BaseDatos • LAN
SW1	2 Switch	Cisco Catalyst 3650	1 gigaByte de Throughput 16 bocas


Hemos analizado la cantidad de datos y el número de usuarios que interactuarán con nuestro sistema durante estos 3 años. Las licencias rondan las 10.000 y estimamos una concurrencia simultánea de 1000 usuarios. El hardware y la infraestructura montada son perfectamente capaces de manejar esta carga de datos.

Hemos estimado la cantidad de datos a almacenar en unos 2Tbgb por año de información, por lo que tampoco debe representar problemas para nuestra infraestructura

9.1.2 Ampliaciones de hardware a lo largo del tiempo.

Acorde a los resultados de nuestra operación, con el paso del tiempo y a medida que se incrementen nuestros clientes, es extremadamente probable que necesitemos ampliar nuestro parque de servidores y almacenamiento, para cubrir con las necesidades de los clientes. Hemos estimado que para los 3 años de operación que cubre este proyecto, el hardware contratado será suficiente, pero se prevé una compra de servidores adicionales luego de este período, a saber:

Nombre	Rol	Producto	Características
--------	-----	----------	-----------------

 UAI Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

BaseDatos	Servidor de Base de Datos	Windows Server 2012 R2 Con SQL Server 2012 SP1	Procesador 8 Procesadores Intel Xeon Quad Core E5620 (2.4Ghz, 12MB Caché, DDR3-1333) Memoria 64 GB PC3-10600R-9 DDR3 1333Mhz Comunicaciones 4 (cuatro) Puertos LAN Gigabit Multifunción (embebidos) Controladora de RAID Smart Array P410i (RAID 0/1/1+0) Discos Internos 2 (dos) HP 146GB 6G 10K SAS Hot Pluggable – RAID 1 Unidad Óptica 1 (una) Unidad DVD-Rom
-----------	---------------------------	---------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

9.1.3 Necesidades de capacitación.


Todos nuestros desarrolladores serán contratados con los skills necesarios para llevar adelante su tarea. Por esto, no es necesaria una capacitación inicial para el desarrollo y mantenimiento de nuestros sistemas.

Sin embargo, no se descarta futuras capacitaciones en nuevas tecnologías que sean pertinentes a la operación de la empresa.

9.1.4 Requerimientos de instalaciones, datacenters, infraestructura.

En las oficinas que la empresa alquilará cabrán perfectamente todas las PC servidores y equipo de telecomunicaciones. Se dedicará una habitación acondicionada a tal efecto para estos equipamientos.

No vemos necesario al momento, contratar un datacenter para este volumen de operaciones.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

9.1.5 Necesidad de espacio físico

Nuestra empresa no tiene una estructura de empleados muy grande. Asimismo los escritorios con las PC no ocupan mucho espacio y hemos estimado de una oficina de 100m² es suficiente para la operación de la empresa.

No tenemos requerimiento especial de lugar para almacenamiento, puesto que nuestros productos, al ser Software no ocupan ningún tipo de espacio físico.

9.1.6 Horarios de operación, mantenimiento, actualización, Down time, capacidad, tiempos de respuesta (SLO, SLR, SLA), Seguridad, etc.

. Nuestra empresa operará en horarios de oficina, contando con una guardia telefónica por emergencias extendida hasta las 11:59 pm de cada día.

Podemos atender nuestros reclamos con un tiempo de respuesta de:

- 24 horas para issues críticos
- 72 horas para problemas de baja prioridad.

Contamos con los recursos suficientes para atender la cantidad de clientes que hemos estimado en nuestras proyecciones, con el personal que se planeó contratar.

9.1.7 CONCLUSION

Desde el punto de vista técnico no vemos ningún factor que ponga el riesgo la viabilidad de nuestro proyecto.

9.2 Factibilidad Comercial

En este apartado analizaremos la viabilidad de nuestro proyecto desde el punto de vista comercial teniendo en cuenta los siguientes ítems:

- Tipo y Dimensión del mercado
- Marketing mix.
- Estrategia de precio.

9.2.1 Dimensión del mercado

Nuestros potenciales compradores son todas aquellas grandes y medianas empresas en la república Argentina que tengan una capacidad de mantener red de distribución.

Nuestro mercado meta es **Concentrado**, y la segmentación se realizó de la siguiente manera:

- **Segmentación geográfica:** Toda la república Argentina, focalizado en Capital Federal y Gran Buenos Aires.
- **Segmentación por tipo de cliente:** Empresas dedicadas a la venta de productos Alimenticios y para Kioscos.
- **Segmentación por tamaño de cliente.** Grandes y medianas empresas.

Estos criterios de segmentación nos permiten cuantificar el mercado meta con respecto al PBI argentino.

Teniendo en cuenta los datos del Banco mundial para el 2014, el PBI de Argentina ascendía a \$ 4.860.000M (US\$ 540.000 M).

Según datos de la COPAL, el mercado de Alimentos, Bebidas y tabaco, corresponde a un 4,6% del PBI. Esto nos da un mercado de \$ 223.560 M.

Según datos de Gartner, las empresas de manufactura de invierten un 1,3% de sus ingresos en tecnología informática. Aplicado a los números anteriores eso nos da un segmento con un posible gasto en sistemas de \$ 2.898 M.

Nuestro objetivo es capturar un 20% de las empresas de este rubro. Esto nos deja con el siguiente Mercado meta.

Mercado Meta	Grandes y medianas empresas del rubro de Alimentos, Bebidas y tabaco	
Valor total del Mercado Meta	%Participación	Valorización de nuestro mercado meta.
\$2.898M	20%	\$ 579 M

IT spending in 2014/2015

IT spending as a percentage of revenue, by industry



Source: IT Key Metrics Data 2014, Gartner Benchmark

Ahora bien este gasto es de todo el sector de alimentos, del cual nosotros queremos participar en una porción, que es la de grandes empresas. Estas según el Indec, nuclea el 75% de la producción del sector. Esto nos da un valor del mercado meta de **U\$S 240 M** de dólares de inversión en sistemas.


9.2.2 Marketing Mix

Nuestros productos son orientados a **Negocios**, más específicamente a grandes empresas con red de distribución tercerizada.

El producto consiste en una suite de productos orientadas a logística y gestión de distribución de productos.

Dentro de los productos ofrecidos contamos con:

- **ENTERPRISE Transporte**
- **ENTERPRISE Almacenamiento**
- **ENTERPRISE Distribución**
- **Servicio de Post Venta**

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>


Líneas del producto

En cuanto a **amplitud**, debido a que somos un emprendimiento focalizado en soluciones de Supply chain, contaremos con **una sola línea de productos**.

En cuanto a la **profundidad**, nuestra línea de productos cuenta con **3 productos** o soluciones informáticas:

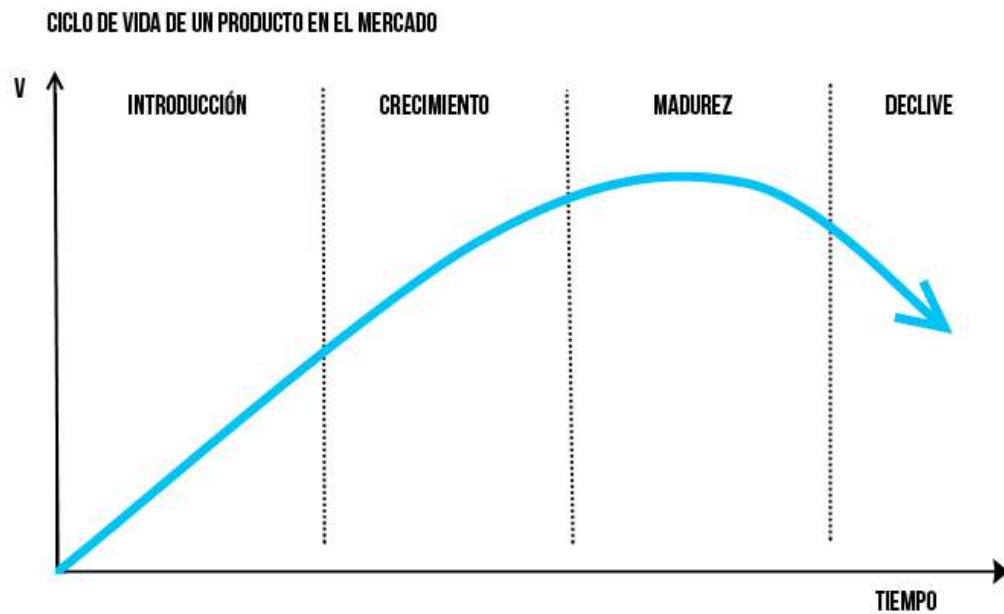
Dentro de los productos ofrecidos contamos con:

- **ENTERPRISE Transporte** Permite realizar un control de pedidos, viajes y liquidaciones a choferes y fleteros para empresas que realizan transporte de Cargas Completas.
- **ENTERPRISE Almacenamiento** Realiza el control de la carga almacenada en un depósito, disponibilidades por ubicación, picking y tareas programadas. Asimismo se pueden manejar vencimientos, fifo o lote. Permite además el control de las disponibilidades por cada ubicación y layout general del depósito.
- **ENTERPRISE Distribución** - El producto consiste en un software web, desarrollado en .net, que brinda integración entre nuestros clientes y sus distribuidores, recolectando información de los distribuidores, almacenándola en los servidores y procesarla para obtener reportes de rendimiento, permitiendo el seguimiento del producto hasta el punto de venta, el análisis de rendimiento de distribuidores y sus vendedores tanto en ventas como en cobertura de puntos de venta, monitorear situaciones de falta de stock, proyección de ventas e invasión de zonas.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Ciclo de Vida

Nuestros productos, a excepción tal vez de Enterprise Distribución, son soluciones de software, las cuales pueden ser encasilladas en una etapa de **madurez** en el ciclo de vida, ya que las empresas han hecho del empleo de soluciones informáticas una práctica común y creciente en los últimos años. Cada vez más se emplean soluciones informáticas para mejorar sus procesos y las tomas de decisiones.




Marca

Como somos **fabricantes** de nuestros productos usaremos una estrategia de **marca de Familia**, usando el nombre de nuestra empresa **Enterprise** como la misma.

Packaging

Nuestros productos son software, el cual se descargará de nuestro sitio web, por lo cual no es necesario diseño de packaging.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

9.2.3 Estrategia de precio

En cuanto a los **costos**, el límite inferior para el precio de nuestro producto estará condicionado por los costos de producción del producto, tanto mano de obra como costos indirectos.

A continuación diseñaremos una lista de costos que afectarán a nuestros productos:

Costos fijos

- Sueldos de empleados administrativos
- Costos de licencias de herramientas de desarrollo
- Costos de Hardware
- Costos de servicio de internet
- Alquiler de oficinas
- Gastos de Oficina
- Costos de impuestos (luz, agua, gas)

Costos Variables


- Comisiones a los vendedores
- Sueldos de desarrolladores

Al analizar la **COMPETENCIA** nos encontramos que estamos frente a un tipo de mercado competitivo, donde el target son los consumidores del mercado industrial. Para este tipo de clientes, es importante la calidad del producto, incluso llegando a pagar más por el mismo producto si les asegura que obtendrán una solución efectiva a sus problemas. De cualquier manera, los precios estarán basados en una estrategia de inserción en el mercado por lo que no serán elevados en esta primera etapa.

Estamos frente a un tipo de mercado de competencia pura, con lo cual nuestros precios no deberían superar los de los competidores, ya que eso atentaría contra la estrategia que estamos eligiendo y nos veríamos perjudicados.

En cuanto a nuestros **CLIENTES** debemos definir cuál es su sensibilidad al precio. Si esta sensibilidad es alta, debemos tener mucho cuidado en no poner un precio elevado, porque arriesgamos el no poder capturar clientes por este punto.

Nuestros productos, si bien son software y pueden ser comparados contra los de nuestros competidores, propician una **comparación difícil**, ya que módulos que se encuentran en uno pueden no estar cubiertos por la competencia y viceversa, lo que hace que una comparación de precios directa sea más compleja.

	Seminario de aplicación profesional
	Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN

Además estamos frente a un tipo de mercado competitivo, donde el target son los consumidores del mercado industrial. Para este tipo de clientes, es importante la **percepción de calidad** del producto, incluso llegando a pagar más por el mismo producto si les asegura que obtendrán una solución efectiva a sus problemas.

Nuestra **estrategia de precios** será **NEUTRA**, es decir estará ubicada dentro de un rango de precios del mercado, cercanos al tope superior. De esta manera evitaremos cobrar un precio excesivo que nos haga más difícil captar clientes, y al mismo tiempo lograremos cubrir nuestros costos y recuperar la inversión inicial más rápidamente.

Asimismo, en la **matriz de estrategias de precio-calidad**, nos encontramos en una estrategia de Alto valor, ya que nuestros productos, le agregar mucha información de calidad a nuestros clientes, al mismo tiempo que nos mantenemos en un nivel de cobro medio, dentro de los rangos del mercado.

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del producto	Alta	Estrategia superior	Estrategia de alto valor ✓	Estrategia de Supervalor
	Media	Estrategia de sobrecobro	Estrategia de valor medio	Estrategia de buen valor
	Baja	Estrategia de imitación	Estrategia de economía falsa	Estrategia de economía

9.2.4 CONCLUSION

Desde el punto de vista comercial, nuestro proyecto es sumamente atractivo para nuestros posibles clientes, estamos cubriendo un sector de su cadena de información que es vital y no se encuentra cubierto aún por la competencia.

No hemos encontrado impedimentos para la viabilidad comercial de nuestro proyecto.

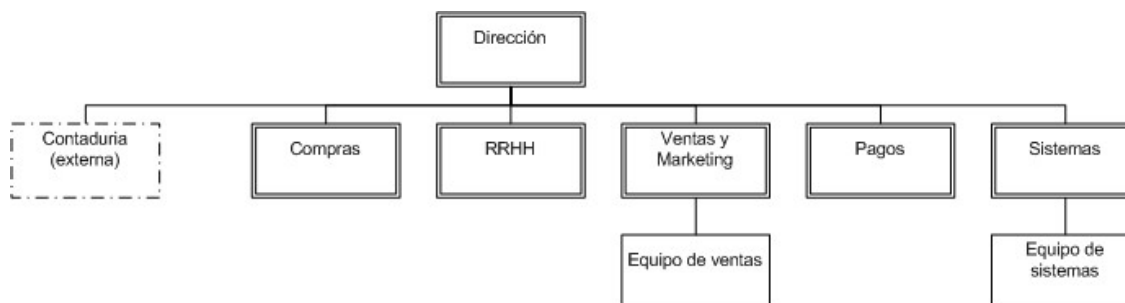
9.3 Factibilidad Administrativa

En este apartado analizaremos la viabilidad de nuestro proyecto desde el punto de vista administrativo teniendo en cuenta los siguientes ítems:

- Forma de organización de la empresa.
- Personal y descripción de puestos.
- Procesos de toma de decisiones.


9.3.1 Forma de organización de la empresa

La empresa está organizada en forma **Jerárquica y funcional** con una **Dirección** que toma las decisiones y las mismas son comunicadas en forma vertical a las diferentes **Gerencias Funcionales**, que a su vez son quienes los hacen llegar a sus respectivos subordinados.



El organigrama que se ve en la figura está organizado **verticalmente** y **separado por funciones**, en forma piramidal, ya que la cantidad de empleados hace innecesario una estructura matricial, o separada por proyectos.

En la jerarquía de nuestra empresa se promociona un tipo de **Liderazgo participativo**, y se insta a los mandos altos a tomar decisiones finales y dar dirección a sus dirigidos pero también consultar sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

Siendo esta una empresa pequeña, tenemos solo 3 niveles en la Jerarquía:

- El **nivel estratégico** que está ocupado por la Dirección, y es responsable de todas las decisiones de nivel estratégico de la compañía.
- El **nivel Gerencial**, está ocupado por las diferentes **Gerencias funcionales**, se ocupan de tomar las decisiones de alto nivel de cada una de sus áreas
- El **nivel operativo**, está ocupado por los **Equipos** que llevan adelante las tareas, como el equipo de Ventas y el equipo de Sistemas

9.3.2 Análisis de puestos.

Dirección

Puesto: **Director**

Descripción: El director tiene a su cargo la administración y organización de la Empresa.

Tareas:

- Establecer Misión y visión de la empresa.
- Nombrar a los gerentes departamentales.
- Buscar la mayor rentabilidad del negocio.
- Asegurar la continuidad del negocio.


Dirección de sistemas

Puesto: **Director**

Descripción: El Gerente de sistemas tendrá a su cargo las funciones de Análisis y Desarrollo, Tecnología y Soporte Técnico. Tareas:

Tareas:

- Verificar el cumplimiento de las políticas de seguridad -
- Establecer con la Gerencia de RRHH la capacitación del personal que se encuentre dentro de su Gerencia en toda aquella tecnología que aporte beneficios a la Empresa.-
- Elaborar y gestionar la aprobación del presupuesto.
- Controlar la aplicación de las políticas y procedimientos de resguardo y recupero de la información y planes de contingencia, que aseguren la continuidad del negocio.
- Definir y monitorear el cumplimiento de las actividades de desarrollo de aplicaciones.
- Asegurar la confección de manuales de usuario y técnico de los sistemas.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

- Definir e implementar la infraestructura tecnológica.
- Asegurar la integridad de los datos contenidos en los sistemas de información.
- Monitorear la supervisión de la gestión de los proveedores de servicios informáticos.

Puesto: **Analista de sistemas**

Descripción: Se encargará del análisis de los requerimientos de los clientes y de transmitir los mismos a los programadores en forma eficiente.

Tareas:

- Analizar los requerimientos de los clientes.
- Documentarlos.
- Transmisión de conocimientos a los programadores

Puesto: **Desarrollador**

Descripción: Definir procesos de controles de calidad para asegurar integridad, precisión, eficacia de los datos publicados. Permitirá ofrecerles a nuestros clientes confianza en nuestro producto.

Tareas:

- Desarrollar la solución web
- Desarrollar la base de datos
- Desarrollar los componentes de servidor
- Escribir Manuales
- Definir procedimientos para puesta en marcha en el cliente


Dirección de Recursos Humanos

Puesto: **Gerente de RRHH**

Descripción: El Gerente de RRHH estará encargado de definir políticas y estrategias de gestión de recursos humanos con el objetivo de dotar a la empresa de personal capacitado para llevar adelante los objetivos, promoviendo su desarrollo, liderazgo y compromiso con la empresa.

Tareas:

- Proponer las políticas de recursos humanos.
- Diseñar planes de desarrollo y capacitación del personal de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Proveer a la organización el personal capacitado necesario para su actividad.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

- Promover y difundir valores que lleven a la formación de una cultura organizacional compartida acorde con la visión y la misión definidas para la empresa.
- Generar acciones que impacten favorablemente en el clima laboral.
- Implementar una política de comunicación que incremente el compromiso y dedicación del personal a través de la participación activa.
- Garantizar la correcta liquidación de las remuneraciones del personal en concordancia con las leyes vigentes.

Dirección de Compras

Puesto: Gerente de compras

Descripción: El Gerente de compras deberá planificar y administrar las compras, suministro de bienes y/o insumos, contrataciones de servicios, obras e instalaciones, garantizando la razonabilidad y transparencia de las mismas.

Tareas:

- Elaborar y presentar al Directorio políticas de compras.
- Definir y gestionar a los proveedores.
- Definir el plan de compras de bienes e insumos y contratación de servicios.
- Negociación con proveedores.


Dirección de Ventas y Marketing

Puesto: Gerente Ventas y Marketing

Descripción: Planificar y llevar adelante la comercialización de los productos y servicios de la compañía, y elaborar e implementar propuestas que optimicen la calidad de los mismos y potencien relaciones duraderas con clientes.

Tareas:

- Definir las estrategias planes para maximizar la rentabilidad comercial de la empresa.
- Elevar para consideración del Directorio los precios de los productos y servicios ofrecidos, así como toda propuesta de nuevos productos y servicios o modificaciones a las existentes, devenidas de solicitudes de los clientes.
- Intervenir en toda negociación con aliados estratégicos (actuales y potenciales) para la generación de nuevos negocios teniendo siempre en mente los intereses de la empresa.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

- Diseñar estrategias publicitarias y de promoción, y la difusión de productos y servicios que se comercializan.
- Proponer modificaciones a los productos y servicios que comercializa la empresa, pensando en el mejoramiento continuo de la calidad de los mismos.

Puesto: **Vendedor**

Descripción: Llevar adelante las ventas de las licencias de nuestros productos, con los clientes, y mantener una línea de comunicación fluida con los mismos a fin de captar nuevas necesidades o inquietudes.

Tareas:

- Realizar demos de productos a los clientes.
- Visitar a los clientes interesados en nuestros productos y evacuar sus dudas.
- Activamente comunicarse con potenciales clientes para definir una entrevista.
- Comunicarse con los clientes para evaluar estado de satisfacción y consultas que tengas sobre los productos

9.3.3 Proceso de tomas de decisiones

Las decisiones estratégicas son tomadas por la Dirección, apoyada sobre la información brindada por la capa gerencial.

Hay decisiones que serán delegadas a diferentes sectores.

Compras


- Decisiones sobre elección de proveedores.
- Decisiones sobre productos y servicios a contratar que no sean referidos al área productiva.

Sistemas

- Decisiones sobre tecnología a utilizar
- Decisiones sobre estética del producto salvo cuando impacte directamente en la imagen de la empresa


Tratamientos de conflictos.

Todos los tratamientos de conflictos serán escalados al nivel superior para su resolución. La palabra de la dirección es final sobre todos los temas, en el caso de que no se resuelva a nivel gerencial.

 Universidad Abierta Interamericana	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci</i> <i>Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

9.3.4 CONCLUSION

Desde el punto de vista administrativo, no encontramos problemas o algún indicador que suponga un impedimento para nuestro proyecto

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

9.4 Factibilidad Legal

9.4.1 Forma Societaria

Determinamos que la **forma societaria** que nuestra empresa va a adoptar, será la de **Sociedad de Responsabilidad Limitada**.

La SRL es muy conveniente para nuestro tipo de empresa, una start up pequeña con pocos socios, y tiene requisitos legales flexibles.

Los requisitos mínimos para constituir la sociedad son:

- **Socios:** al menos 2 (Ley 19550)
- **Gerente:** La administración en una SRL está a cargo de un gerente (su Dueño), que puede ser socio o no, y que puede durar en su cargo indefinidamente. Debe estar inscripto en AFIP, bajo el régimen de Trabajadores Autónomos.
- **Capital:** un 25% del capital aportado al comenzar y el 75% restante a lo largo de 2 años.
- **Estatuto:** Se debe tener un estatuto social donde se especifique el funcionamiento de la sociedad, las relaciones entre los socios, las obligaciones y derechos de los socios, etc.
- **Nombre:** La SRL debe tener un nombre o denominación social, seguida de la sigla "S.R.L.". En nuestro caso esta será **Enterprise Solutions SRL**.

9.4.2 Marca


La marca deberá ser registrada en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial Argentina.

El derecho a utilizar de manera exclusiva la marca en el mercado económico.

- Derecho a transferir el dominio de la marca a terceros, ya sea a título oneroso o gratuito.
- Derecho a licenciar el uso, de manera exclusiva o no, a favor de terceros.
- Derecho a impedir que terceros sin autorización, utilicen dicha marca.
- Derecho a oponerse a la inscripción en el INPI de signos confundibles con el suyo.
- Solicitar ante los Tribunales competentes la nulidad de otras marcas posteriores que sean confundibles con la marca de su propiedad.

El procedimiento se está regulado bajo la **Ley 22.362**^[29].

En nuestro caso todas nuestras marcas son **denominativas**, o lo que es lo mismo, estas solo se compone de texto, la denominación marcaría.

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

9.4.3 Propiedad Intelectual

Todos nuestros productos están comprendidos dentro de la ley de Propiedad intelectual, **ley 11.723** y su posterior modificación: Propiedad intelectual, Ley **25036** que modifica los artículos 1º, 4º, 9º y 57º e incorpora el artículo 55 bis a la Ley 11723, e incluye al software como propiedad intelectual.

9.4.4 Impuestos

A continuación haremos un análisis de los diferentes impuestos que como empresa debemos afrontar, o al menos tener en cuenta, para nuestras finanzas.

Impuestos Nacionales:

Aquí tenemos 3 impuestos a considerar:

- IVA (Impuesto al Valor Agregado)
- Impuesto a las Ganancias.
- Impuesto al cheque

Estos impuestos son los que más impacto producen en las empresas en Argentina.

En cuanto al IVA, el mismo puede trasladarse al cliente o consumidor final, por lo cual no lo consideraremos como un costo, pero si se debe tener en cuenta el desfasaje financiero que la empresa deberá afrontar hasta tanto pueda descargar dicho crédito fiscal en los meses siguientes. Se puede incluso tener una demora de unos 45 días lo que, para una start-up como la nuestra debe tenerse en cuenta. Este impuesto (salvo excepciones) es de un 21%.

El Impuesto a las Ganancias, tributa sobre las ganancias anuales. Para las personas jurídicas, como nuestra empresa, sería de un 35%. Sin embargo, el artículo 9º de la ley 25.922 (PROMOCION DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE) establece que:


“Los beneficiarios de la presente ley tendrán una reducción del sesenta por ciento (60%) en el monto total del impuesto a las ganancias correspondiente a las actividades promovidas determinado en cada ejercicio. Dicho beneficio será aplicable tanto a las ganancias de fuente argentina como a la de fuente extranjera, en los términos que establezca la autoridad de aplicación.”

Esto en la práctica, implica que el impuesto a las ganancias se reduce a un 14%.

El impuesto a los débitos y créditos bancarios no es otra cosa que el “impuesto al cheque”, alcanzando el 1,2% del valor de todos los cheques.

Impuestos Provinciales

- Ingresos brutos

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

En este apartado tenemos el impuesto llamado Ingresos Brutos (IIBB). Este impuesto normalmente impacta en todas las ventas en un porcentaje que entre el 3% y el 12% dependiendo de la actividad económica y de la ubicación.

La producción o desarrollo de software, en su tratamiento impositivo conforme los términos de la Ley 25.856 a la que adhirió la Ciudad Autónoma de Buenos Aires mediante la Ley 2.511, prorrogada mediante la Ley 26.692, queda exceptuado de la exclusión de las ventas a consumidor final con vigencia a la fecha de promulgación de esta última norma.

Impuestos municipales:

- Alumbrado, barrido y limpieza
- Tasa de Seguridad e Higiene

Impuesto a la ganancia mínima presunta:

Este impuesto es complementario al impuesto a las ganancias. Es el impuesto mínimo que un contribuyente debe ingresar en concepto de impuesto a las ganancias en un determinado período fiscal. Este mínimo es el 1% de los activos al cierre del período fiscal. Aplica a las personas que, de acuerdo con las pautas de valuación de los activos gravados, tengan un patrimonio que al 31 de diciembre llegue o supere los \$ 305.000.

9.4.5 Habeas data – Protección de datos personales


Debido a que la naturaleza de nuestro proyecto implica recaudar datos de diferentes participantes del proceso, a saber nuestros Clientes y los distribuidores, se firmarán acuerdos de confidencialidad de los datos entre las 3 partes (Cliente, Distribuidores y nuestra empresa), donde los distribuidores se comprometen a brindar información a los clientes a través de nuestra herramienta y nos autorizan a almacenarlos en nuestros servidores.

Asimismo, nuestra empresa se comprometerá a no divulgar, ni usar de ninguna forma, los datos obtenidos, que no sea para generar los reportes detallados en este proyecto y que serán solamente brindados a los propios Distribuidores y a los clientes.

La protección de datos personales se encuentra contemplada por la ley 25.326 - PROTECCION DE LOS DATOS PERSONALES.

9.4.6 Datos especialmente protegidos

En nuestros sistemas no almacenamos ningún dato relativo a:

	Seminario de aplicación profesional
	<i>Profesores: Jorge Scali – Darío Cardacci Baubeta, Daniel – Centro TN</i>

- ideología
- afiliación sindical
- religión
- creencias
- origen racial
- salud
- vida sexual

Por lo mismo no necesitamos ningún tipo de permiso especial para lidiar con estos datos especiales.