

PLAN DE NEGOCIO PARA UN EMPRENDIMIENTO DE AGENDAS PERSONALIZADAS

-
- MODALIDAD Plan de Negocio
 - ALUMNO Danert Agustina Rocio
 - TUTORA Quinteros Lourdes
 - AÑO 2023
 - MAIL agusdanert@gmail.com

Índice

1. Resumen	Pág.3
1.1. Palabras Claves	Pág.3
2. Introducción	Pág.4
3. Problema	Pág.4
3.1. Preguntas de Investigación	Pág.4
4. Objetivos	Pág.5
4.1. Objetivo General	Pág.5
4.2. Objetivos Específicos	Pág.5
5. Marco Teórico	Pág.5
6. Marco Metodológico	Pág.8
7. Desarrollo	Pág.9
7.1. Diagnóstico	Pág.9
7.2. Estudio ideológico	Pág.12
7.3. Estudio de mercado	Pág.13
7.4. Estudio técnico	Pág.19
7.5. Estudio organizacional	Pág.22
7.6. Estudio legal	Pág.23
7.7. Estudio económico financiero	Pág.23
8. Conclusiones	Pág. 29
9. Recomendaciones	Pág.29
10. Bibliografía	Pág. 30
11. Anexo	Pág.31

1. RESUMEN

El presente trabajo tiene como organización bajo estudio un emprendimiento cuyo nombre ficticio es "MH", el cual surgió en el año 2020 en la localidad de Banda del Río Salí, provincia de Tucumán. Se dedica al diseño, producción y comercialización de productos como anotadores, cuadernos y agendas.

A partir de la detección de una necesidad insatisfecha en el mercado de productos personalizados, se presenta una oportunidad de negocio para "MH" en la provincia de Tucumán. La emprendedora no cuenta con suficiente información acerca de la conveniencia que tendrá llevar adelante el negocio, y por lo tanto basa sus decisiones en la experiencia y la intuición.

El objetivo de este trabajo es elaborar un plan de negocios que guíe la toma de decisiones de "MH".

El plan de negocio tiene un enfoque de investigación de tipo mixto, el diseño utilizado es exploratorio secuencial (DEXPLOS) el cual implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos para luego continuar con una segunda etapa donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Para la recolección de datos se utilizaron entrevistas con expertos, cuestionarios auto administrados y revisión documental.

En primer lugar, se realizó un diagnóstico de la situación actual del negocio a través de un análisis FODA, con sus correspondientes estrategias.

Luego, se indagó en los gustos y preferencias de los consumidores actuales y potenciales, con esta información se confeccionó un perfil del consumidor.

Se definieron la inversión necesaria y los costos asociados al proyecto. Y, por último, se realizó la evaluación económica y financiera del proyecto, resultando conveniente para los escenarios esperado y optimista, y no recomendable para el escenario pesimista.

Al finalizar todos los estudios que integran un plan de negocios, se concluye que existe información suficiente para poder tomar una decisión fundada.

Palabras claves: plan de negocio, emprendimiento, agenda, proyecto de inversión

2. INTRODUCCIÓN

Emprender un negocio puede ser una tarea tan desafiante como enriquecedora. Es pensar una idea y llevarla a la acción. Encontrar una solución para un problema o una necesidad específica de un grupo de personas.

Se puede definir *emprender* como el proceso de detectar una necesidad en el mercado y llevar a la práctica una idea de negocio que apunte a solucionarla. Un emprendedor, entonces, es aquella persona que detecta esa oportunidad y crea un negocio desde cero.

En este contexto, el presente trabajo tiene como organización bajo estudio un emprendimiento cuyo nombre ficticio es "MH", el cual surgió en el año 2020 en la localidad de Banda del Río Salí, provincia de Tucumán, como respuesta a una necesidad insatisfecha en el mercado.

"MH" se dedica al diseño, producción y comercialización de productos como anotadores, cuadernos y agendas. Los productos pueden adquirirse con un diseño predeterminado, o bien, pueden ser personalizados de acuerdo al gusto y las necesidades de cada cliente.

La organización no cuenta con un local físico, por lo que las ventas se realizan a través de redes sociales como Instagram y Facebook, y por medio de una tienda virtual con envíos a todo el país y puntos de retiro en distintas localidades de Tucumán. Además, comercializa sus productos en una librería ubicada en la misma localidad.

Actualmente, el emprendimiento está compuesto únicamente por su dueña quien se ocupa de realizar todas las actividades que se requieren para el normal funcionamiento del negocio, desde las compras, atención al cliente, diseño, producción y ventas.

Hace un tiempo, surgió la posibilidad de incorporar las ventas mayoristas al negocio abasteciendo a pequeños comercios y revendedores de la provincia.

Además, en el último tiempo, se produjo un rápido incremento en la demanda. Por esta razón, la emprendedora tiene el objetivo de continuar expandiendo sus ventas, incluso piensa en proveer a comercios y librerías.

3. PROBLEMA

A partir de la detección de la necesidad insatisfecha en el mercado de productos personalizados, y de su acelerado incremento en la demanda, el problema se presenta como una oportunidad de negocio para "MH" en la provincia de Tucumán. En otras palabras, la emprendedora no cuenta con suficiente información acerca de la conveniencia que tendrá llevar adelante el negocio, y por lo tanto basa sus decisiones en la experiencia y la intuición.

3.1. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la situación actual del emprendimiento?
- ¿Cuáles son los gustos y preferencias de los clientes objetivo del negocio?
- ¿Cuál es la inversión y los costos asociados al proyecto?
- ¿Qué grado de rentabilidad tendrá el proyecto?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

El objetivo del presente trabajo es elaborar un plan de negocios que brinde información y guíe la toma de decisiones de “MH” ayudando al logro de sus objetivos, evaluando su factibilidad y viabilidad.

4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual del emprendimiento, identificando los aspectos más relevantes tanto internos como externos.
- Determinar los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.
- Determinar el monto de la inversión y los costos asociados al proyecto.
- Evaluar la factibilidad y viabilidad económica financiera del emprendimiento.

5. MARCO TEÓRICO

El marco teórico del presente trabajo tendrá bases en diferentes conceptos teóricos como:

5.1. Emprendedor

Un emprendedor según Freire (2004) “es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización para encararla”, también se refiere al proceso emprendedor como aquel que “comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organización para concretarlas”.

5.2. Plan de negocio

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa. (Lecouna Terragno, 1998)

5.3. Modelo de competencia de cinco fuerzas

El modelo de competencia de cinco fuerzas se utiliza para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cinco fuentes. Las cinco fuerzas competitivas incluyen: la competencia de vendedores rivales, la competencia de nuevos participantes a la industria, la competencia de los productores de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

El uso del modelo de cinco fuerzas involucra tres etapas: 1. Para cada una de las cinco fuerzas, identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos que provocan las presiones competitivas. Luego, evaluar la fortaleza de las presiones que surgen de cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, moderada o débil). Y, por último, determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos (Thompson, 2015).

5.4. Análisis FODA

Al evaluar la situación general de una empresa, un punto clave es si está en posibilidades de perseguir oportunidades comerciales atractivas y de defenderse de amenazas externas. La herramienta a aplicar para este examen se conoce como análisis FODA (se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas) y ofrece las bases para formular una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, aproveche sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas competitivas y ambientales.

El análisis FODA implica llegar a conclusiones sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas con el fin de que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de los recursos y las oportunidades del mercado, corregir las debilidades importantes y defenderse de las amenazas externas (Thompson, 2015).

5.5. Investigación de mercado

investigación de mercados es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección. La investigación de mercados puede verse como el desempeño de tres roles funcionales: descriptivo, diagnóstico y predictivo. Su función descriptiva incluye recopilar y presentar enunciados de hechos. El segundo rol de la investigación es la función diagnóstica, en la que se explican datos y/o acciones. El último rol de la investigación es la función predictiva. Especificación de cómo usar la investigación descriptiva y diagnóstica para predecir los resultados de una decisión planeada de marketing (Gates, 2016).

5.6. Proyecto de inversión

La preparación y evaluación de proyectos (PEP) aborda el problema de la asignación de recursos de manera explícita, recomendando a través de distintas técnicas que una determinada iniciativa se lleve a cabo por sobre otras alternativas de proyectos. Busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.

En el complejo mundo moderno donde los cambios de toda índole se producen a una velocidad vertiginosa, resulta imperiosamente necesario disponer de un conjunto de antecedentes que aseguren una acertada toma de decisiones y hagan posible disminuir el riesgo de errar al decidir la ejecución de un determinado proyecto. A ese conjunto de antecedentes en donde se establecen las ventajas y desventajas que significa la asignación de recursos a una determinada idea o a un objetivo determinado lo denominaremos “evaluación de proyectos”.

En términos generales, son varios los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto: de viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, de impacto ambiental y financiera o económica. Cualquiera de ellos que llegue a una conclusión negativa determinará que el proyecto no se lleve a cabo.

Viabilidad comercial: el estudio que indica si el mercado es o no sensible al bien que producirá o al servicio que ofrecerá el proyecto y a la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso.

Viabilidad técnica: el estudio que analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto.

Viabilidad organizacional: el estudio que define si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación de un proyecto, tanto en lo estructural como en lo funcional.

Viabilidad financiera: el estudio que determina, en último término, la aprobación o rechazo de un proyecto (Sapag, 2014).

Para el estudio de viabilidad financiera se debe considerar el concepto de tasa de descuento.

5.7. Tasa de descuento

La tasa de descuento del proyecto, o tasa de costo de capital, es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión. Representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido. Si bien es posible definir un costo para cada una de las fuentes de financiamiento mediante deuda, con el objeto de buscar la mejor alternativa de endeudamiento, para la evaluación del proyecto interesará determinar una tasa promedio ponderada entre las distintas fuentes de financiamiento.

5.8. Indicadores financieros

Los proyectos se evalúan de acuerdo a diferentes indicadores financieros. Algunos de los criterios que más se utilizan para este fin son el criterio del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

5.8.1. Valor actual neto

Según Sapag Chain(2014), el valor actual neto (VAN) plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. El VAN como criterio representa una medida de valor o riqueza, es decir, al calcular un VAN se busca determinar cuánto valor o desvalor generaría un proyecto para una compañía o inversionista en el caso de ser aceptado.

Al aplicar este criterio, el VAN puede tener un resultado igual a cero, indicando que el proyecto produce justamente la renta que el inversionista exige a la inversión. Cuando ello ocurre, existe una compensación perfecta, en el sentido de que el proyecto no solo es capaz de financiar los costos de operación, sino que además recupera lo invertido y genera como renta la tasa exigida. Si el resultado fuese positivo, indicaría que el proyecto proporciona esa cantidad de remanente sobre lo exigido; el valor del VAN corresponde a la riqueza generada con el proyecto. Si el resultado fuese negativo, debe interpretarse como la cantidad que falta para que el proyecto genere como renta lo exigido por el inversionista. Lo anterior no necesariamente significa que el proyecto no sea rentable, sino que no genera la renta que debería generar de acuerdo con el nivel de exigencia del inversionista.

5.8.2. Tasa interna de retorno

El criterio de la tasa interna de retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios

actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Este criterio es equivalente a hacer el VAN igual a cero y determinar la tasa que le permite al flujo actualizado ser cero. La tasa así calculada se compara con el costo de capital utilizado por la empresa o inversionista para el descuento de los flujos proyectados. Si la TIR es igual o mayor que esta, el proyecto debe aceptarse; si es menor, debe rechazarse. La consideración de aceptación de un proyecto cuya TIR es igual a la tasa de descuento se basa en los mismos aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero.

5.8.3. Periodo de recuperación

Uno de los criterios tradicionales de evaluación, bastante difundido, es el del periodo de recuperación (PR) de la inversión, mediante el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptables por la empresa.

5.8.4. Periodo de recuperación descontado

El plazo de recuperación descontado (PRD) es un método de evaluación de inversiones dinámico que determina el momento en que se recupera el dinero de una inversión, teniendo en cuenta los efectos del paso del tiempo en el dinero.

Es un criterio de liquidez, que equivale al plazo de recuperación simple, pero descontando los flujos de caja. Se trata de ir restando a la inversión inicial los flujos de caja descontados hasta que se recupera la inversión y ese año será el periodo de recuperación descontado. La tasa de actualización será el costo de oportunidad del capital.

5.8.5. Índice de rentabilidad

El Índice de Rentabilidad (IR) es un método de valoración de inversiones que mide el valor actualizado de los cobros generados, por cada unidad monetaria invertida en el proyecto de inversión. Analíticamente se calcula dividiendo el valor actualizado de los flujos de caja de la inversión por el desembolso inicial.

Según este criterio, son ejecutables aquellas inversiones que tengan un valor superior a la unidad, ya que en caso contrario los cobros generados actualizados son inferiores a los pagos. Si se quiere elegir entre varias inversiones son preferibles las que tengan un índice de rentabilidad más elevado.

6. MARCO METODOLÓGICO

El trabajo tendrá un enfoque de investigación de tipo mixto, ya que para elaborar los distintos estudios que componen al plan de negocios se recolectarán datos cualitativos y cuantitativos.

El diseño a utilizar será exploratorio secuencial (DEXPLOS) el cual implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos para luego continuar con una segunda etapa donde se recaban y analizan datos cuantitativos.

Para la recolección de datos se utilizarán técnicas como entrevistas con expertos, cuestionarios auto administrados y revisión documental. En primer lugar, se llevará a cabo una entrevista a profundidad con la dueña del emprendimiento para conocer aspectos de la organización que sean relevantes para la investigación.

Luego, se van a llevar a cabo cuestionarios auto administrados a través de Formularios de Google a clientes actuales y potenciales de MH con el fin de identificar gustos, preferencias y comportamientos de compra del mercado meta. Estos se realizarán a hombres y mujeres de la provincia de Tucumán que

consuman los productos comercializados por la empresa para indagar diferentes variables de interés para este estudio. El muestreo será de tipo no probabilístico por bola de nieve, esto debido a que no pretende ser representativo de toda la población.

Por último, se procederá a hacer una revisión de los registros y base de datos que tiene “MH” a partir de los cuales se obtendrán las ventas realizadas y los costos unitarios por cada uno de los productos.

7. DESARROLLO

7.1. DIAGNÓSTICO

Con el fin de conocer la situación actual de la organización se entrevistó a la dueña de “MH”. De esta forma, se pretende indagar sobre diferentes temas: cómo inició el negocio, actividades que se realizan y cómo son sus procesos. Luego, se extrajeron aquellos conceptos con mayor relevancia para este estudio y se elaboró una nube de palabras con los mismos.

Figura N°1: Nube de palabras de la entrevista con la dueña



Fuente: Elaboración propia.

Análisis FODA

Continuando con el análisis de la situación actual de la empresa, se utilizó un análisis FODA para definir aspectos que influyen en el negocio, tanto internos como externos. Es decir, se analizarán características del negocio como también del entorno en el que se encuentra.

Por último, se formularon estrategias de tipo FO-FA-DO-DA para potenciar fortalezas y oportunidades, y también, minimizar amenazas y debilidades.

A) Fortalezas

-La dueña cuenta con aptitudes como la motivación, proactividad, resiliencia, innovación y creatividad, todas ellas importantes a la hora de emprender un negocio, además que cuenta con experiencia en el rubro.

-Brinda atención personalizada en cada momento de la compra a sus clientes con fin de satisfacer sus necesidades, lo cual representa una ventaja competitiva. La atención se realiza a través de los canales online de ventas.

-Los productos que se ofrecen pueden adquirirse con diseños predeterminados o bien, pueden ser personalizados de acuerdo a las necesidades del cliente.

-El negocio a pesar de su corta trayectoria ya cuenta con clientes fieles, que eligen volver a comprar y recomiendan "MH".

-La dueña tiene conocimiento en programas de diseño que le permiten tener una mayor flexibilidad a la hora de trabajar con este tipo de productos personalizados.

B) Oportunidades

-El comercio electrónico o eCommerce, se encuentra en crecimiento en nuestro país. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) afirma que "El eCommerce continúa creciendo y se instala como un hábito de compra cada vez más común entre los consumidores. Según el Estudio Anual, el comercio electrónico en Argentina creció durante 2022 un 87% respecto al año anterior". Por lo tanto, esto representa una oportunidad para el emprendimiento.

-La incorporación de ventas mayoristas representa una oportunidad de negocio ya que se venden una mayor cantidad de productos con los mismos esfuerzos en atención, diseño y distribución.

-Las alianzas estratégicas permiten conseguir mejores precios de algunos insumos para la producción, y a su vez, pueden ser canales de distribución para los productos de "MH".

-Las redes sociales ofrecen un espacio muy valioso para dar a conocer el negocio, llegar a un mayor público que no necesariamente está cerca geográficamente, hacer publicidades orientadas a un tipo de cliente específico, entre otros. Su creciente uso por parte de los usuarios puede ser altamente beneficioso para el negocio.

C) Debilidades

-Se trata de un emprendimiento que tiene relativamente poco tiempo en actividad, por lo tanto, no cuenta todavía con mucho reconocimiento en el mercado, especialmente fuera de la localidad de La Banda del Río Salí.

-El negocio inició sus actividades con máquinas y equipos de uso doméstico que generan dificultades que afectan a la producción: la capacidad de producción es acotada y la calidad de los productos es deficiente.

-Está formado únicamente por su dueña quien es la encargada de realizar todas las tareas necesarias para su correcto funcionamiento, es decir, todas las tareas se encuentran centralizadas en una sola persona.

-Las operaciones de ventas se registran una parte en una aplicación móvil y el resto en la página web. Mientras tanto, los gastos efectuados no se registran. Esto genera pérdida de información importante para la toma de decisiones.

-El emprendimiento actualmente no posee un local físico, sino que realiza sus ventas por internet con envíos a domicilio y puntos de retiro.

D) Amenazas

-Los productos que produce "MH" tienen una demanda estacional, en especial las agendas, que tienen una mayor demanda en los meses de diciembre, enero y febrero y posterior a estos meses cae la demanda significativamente. Como así también los cuadernos que tienen su pico al inicio del año lectivo o, al inicio de cada cuatrimestre y luego, la demanda sufre un descenso.

-La situación económica del país también representa una amenaza para la rentabilidad del negocio, esto debido a que en el año 2022 se registró una inflación del 94,8% según fuentes oficiales. Esto repercute en todos los sectores de la economía, y afecta en especial a los pequeños emprendimientos.

-A raíz de la situación económica, los precios suben continuamente y se modifican las condiciones de pago de insumos y materias primas, por ejemplo, acortando los plazos, esto conlleva a que sea más difícil acceder a ellos. Y al tener escaso poder de negociación con los proveedores, se debe aceptar las modificaciones o cambiar de proveedor, con todas las complicaciones que implica.

-Las barreras de entrada para nuevos competidores son muy bajas, esto implica que con poca inversión ya se puede iniciar en esta actividad, además, no es necesario tener ningún conocimiento técnico previo para ingresar al mercado. Por esta razón el número de competidores se encuentra en crecimiento.

E) Estrategias propuestas

-Estrategias FO

- Impulsar las ventas mayoristas a través de alianzas estratégicas con diferentes librerías locales.

- Estrategias FA

- Incorporar nuevos diseños a la oferta de productos del negocio para minimizar el efecto de nuevo competidores.
- Establecer relaciones de confianza con proveedores.

- Estrategias DO

- Potenciar la presencia del negocio en redes sociales para llegar a un mayor público.
- Implementar un sistema de gestión único donde se registre toda la información contable.

- Estrategias DA

- Planear la producción previendo la estacionalidad de la demanda con el fin de contar con stock cuando sea necesario.

A modo de resumen de lo anterior, se presenta la matriz FODA con sus estrategias FO-FA-DO-DA.

Figura N°2: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Espíritu emprendedor Atención personalizada Personalización de productos Clientes fieles Conocimiento en diseño	Emprendimiento nuevo y poco conocido Poca capacidad de producción Centralización de tareas Registro incompleto y dividido No posee local físico
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Crecimiento del E-commerce Incorporación de ventas mayoristas Alianzas estratégicas Creciente uso de redes sociales	Impulsar las ventas mayoristas a través de alianzas con diferentes librerías locales.	Potenciar la presencia del negocio en redes sociales para llegar a un mayor público. Implementar un sistema de gestión único donde se registre toda la información contable.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Demanda estacional Situación económica del país Aumento de precios de insumos Número creciente de competidores	Lanzar nuevos diseños de productos de forma periódica para contrarrestar el efecto de los nuevos competidores. Establecer relaciones de confianza con algunos proveedores.	Planear la producción previendo la estacionalidad de la demanda con el fin de contar con stock cuando sea necesario.

Fuente: Elaboración propia.

7.2. ESTUDIO IDEOLÓGICO

“MH” es un emprendimiento que tiene su origen en la ciudad de Banda del Río Salí en la provincia de Tucumán. Surgió en el 2020 cuando su dueña detecta una necesidad insatisfecha en el mercado ante la necesidad de una agenda personalizada. Al principio, comenzó a recibir pedidos de distintos emprendimientos locales y rápidamente la demanda fue creciendo.

“MH” diseña, produce y comercializa diferentes artículos tales como anotadores, cuadernos y agendas. Todos los productos pueden adquirirse con sus diseños predeterminados o personalizados por el cliente.

Propósito: Brindar productos procurando la mejor atención, plazos de entrega y precios del mercado, a fin de lograr un crecimiento sostenido en el mercado.

Misión: Ofrecemos productos de calidad con diseños únicos y atención personalizada buscando en todo momento satisfacer a cada cliente de acuerdo a sus necesidades.

Visión: Ser reconocido en el norte del país como una empresa líder en el diseño, calidad y variedad de sus productos orientada a las necesidades del cliente, promoviendo la colaboración con ellos para mejorar su experiencia de compra.

Valores:

- Compromiso
- Responsabilidad
- Originalidad
- Trabajo colaborativo
- Calidad

7.3. ESTUDIO DE MERCADO

7.3.1. Descripción del bien

A continuación, se definen los tres grupos principales de productos:

A. Anotadores:

Descripción: Se tratan de libretas de tamaño pequeño, que tienen como propósito el de escribir cualquier idea que se pretenda recordar luego.

Tamaño: A6.

Tapa: Dura o blanda tipo Kraft.

Espiral: Plástico.

Interior: 100 hojas lisas blancas o de colores.

B. Cuadernos:

Descripción: Conjunto de hojas unidos por un espiral, están pensados para personas que los utilicen con el fin de estudiar, tomar notas en clases, etc.

Tamaño: A5 o A4.

Tapa: Dura o blanda de tipo Kraft.

Espiral: Plástico.

Interior: 100 hojas rayadas.

C. Agendas:

Descripción: Conjunto de hojas unidos por un espiral, están destinadas a aquellas personas que busquen organizar y planificar sus actividades, pendientes y eventos, de una manera más eficiente.

Tamaño: A5.

Tapa: Dura.

Espiral: Doble alambre.

Interior: El interior varía según el tipo de agenda: anual, perpetua, estudiantil, docente, etc.

7.3.2. Mercado proveedor

La organización requiere de diferentes tipos de materia prima, insumos y maquinaria para llevar a cabo sus actividades. Se seleccionaron los proveedores de acuerdo a los bienes que proveen, calidad de los mismos, cercanía, precios y reputación del proveedor.

A continuación, se detallan los proveedores que se tendrán en cuenta para abastecer al negocio:

Tabla N°1: Proveedores

Proveedores	Proporciona
Resmatuc	Papelería
Rossini	Papelería
Librería EMI	Papelería
Renz	Maquinaria
Copyprint	Maquinaria y otros insumos
Mercado Libre	Insumos
Descartables BRS	Packaging
Claro	Internet
Edet	Electricidad

Fuente: Elaboración propia.

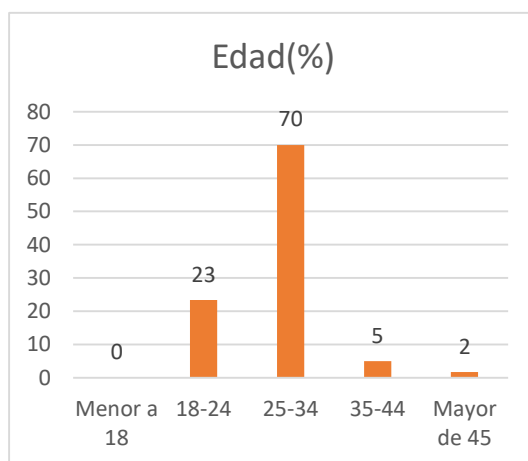
7.3.3. Mercado consumidor

Con el fin de analizar los gustos, preferencias y comportamiento de compra de los potenciales clientes del mercado al cual se dirige el proyecto se elaboró un cuestionario auto administrado a través de la herramienta Google Forms a 73 personas de la provincia de Tucumán. Se empleó un tipo de muestreo no probabilístico por bola de nieve. Se indagó sobre las siguientes variables: variables demográficas (edad, sexo y lugar de residencia), producto que más se consumen, motivo de la compra, frecuencia de compra, factor que más valoran a la hora de comprar, canal preferido de compra y forma de entrega de la compra. Una vez realizado el cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados:

Variables demográficas

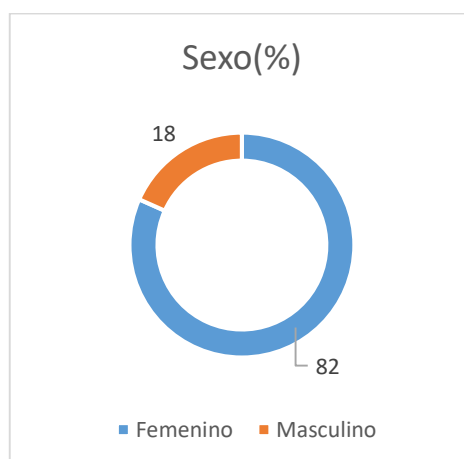
En cuanto a la edad, sexo y lugar de residencia de los clientes y potenciales clientes se obtuvo que el 70% de los encuestados tienen entre 25 y 34 de edad. La mayoría de ellos son mujeres (82%). Y el 43% de los clientes pertenecen a San Miguel de Tucumán mientras que el 23% son de Banda del Río Salí y el 15% de Yerba Buena.

Gráfico N°1: Edad.



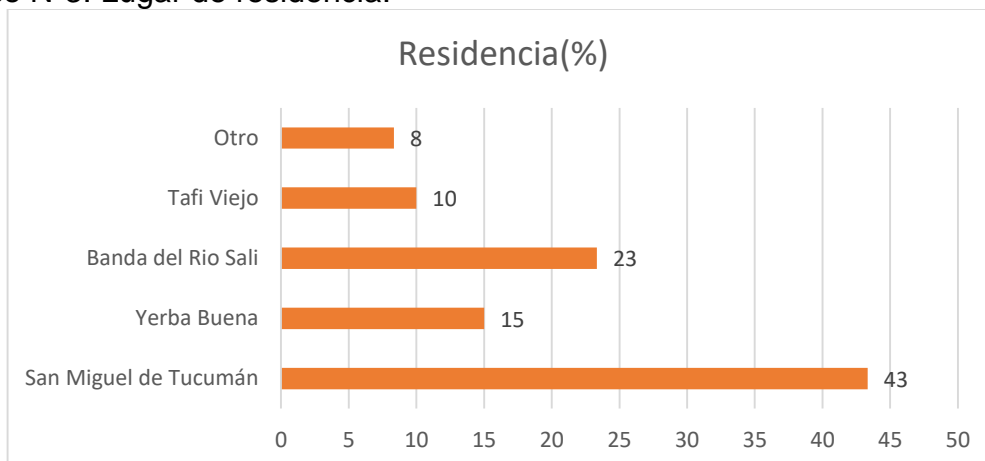
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°2: Sexo.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°3: Lugar de residencia.

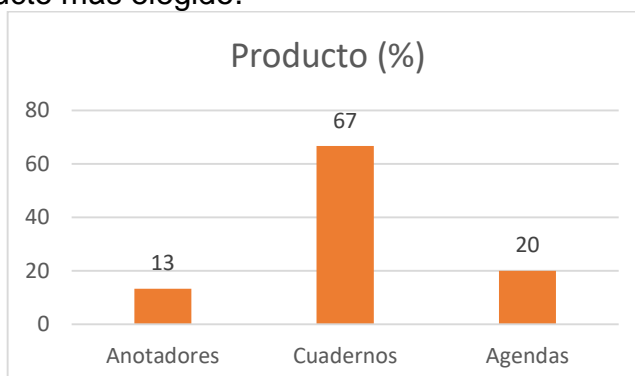


Fuente: Elaboración propia.

Producto que más consumen, motivo y frecuencia de compra

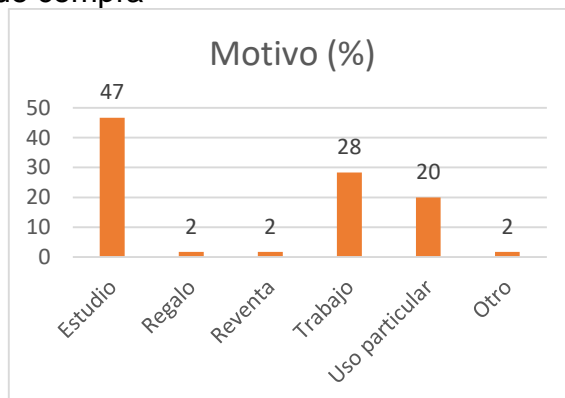
El producto que eligen consumir el 67% de los encuestados son los cuadernos, mientras que el 20% elige consumir agendas. El principal motivo de compra es para estudiar en primer lugar con 47% y, en segundo lugar, el trabajo con el 28%. La frecuencia de compra más común es cada seis meses (33%) y cada tres (30%).

Gráfico N°4: Producto más elegido.



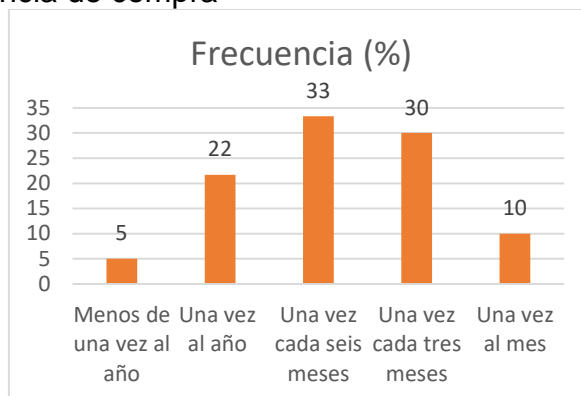
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°5: Motivo de compra



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°6: Frecuencia de compra



Fuente: Elaboración propia.

Factor que más valoran a la hora de comprar

Se solicitó a los encuestados que ordenaran de acuerdo a la relevancia de cada factor a la hora de realizar una compra, siendo 1 el más relevante y 5 el menos relevante. Se observa que el precio fue el factor que más personas eligieron como el más relevante con 27 personas. Y, que la mayoría eligió la personalización como el factor menos importante.

Tabla N°2: Factores más valorados.

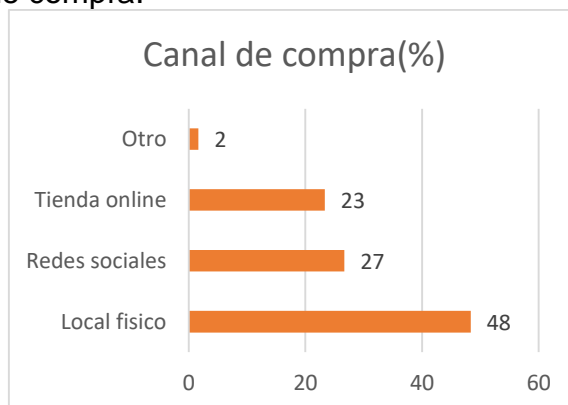
	Precio	Calidad	Plazo de entrega	Diseño	Personalización
1 (muy importante)	27	14	15	19	13
2	14	14	10	9	9
3	10	19	11	17	14
4	6	6	15	6	10
5 (nada importante)	3	7	9	9	14

Fuente: Elaboración propia.

Canal preferido de compra y forma de entrega

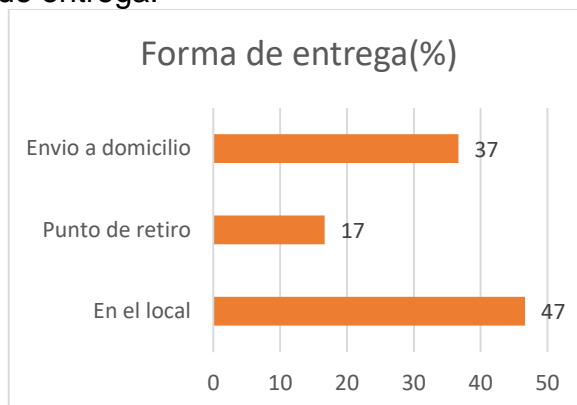
El 48% de las personas prefieren realizar sus comprar en un local físico o por redes sociales (27%) y prefieren que la compra sea entregada en el local al momento de la compra (47%) o recibir en su domicilio (37%).

Gráfico N°7: Canal de compra.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°8: Forma de entrega.



Fuente: Elaboración propia.

7.3.4. Perfil del consumidor

A partir de estos resultados, se definió un perfil del consumidor potencial de “MH”:

- Son mujeres de entre 25 y 34 años que viven en San Miguel de Tucumán.
- Adquieren cuadernos para trabajar y estudiar.
- Compran cada seis o tres meses.
- Valoran más el precio y el diseño y valoran menos la personalización y los plazos de entrega.
- Prefieren comprar en el local y llevarse el producto en el momento, o bien, comprar por redes sociales y recibir a domicilio.

7.3.5. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda para “MH” se determinó a partir de las ventas obtenidas de la base de datos de la empresa. Esta incluye las ventas de enero del año 2022 a mayo del 2023 clasificadas en los tres rubros de productos que se producen. A partir de estos datos, se utilizaron modelos de pronósticos específicamente, modelos de series de tiempo para pronosticar las ventas de un año. El modelo utilizado fue el de descomposición multiplicativa ya que los datos presentan un comportamiento que evidencian componentes estacionales y de tendencia.

La demanda estimada para el periodo de un año es:

Tabla N°3: Pronóstico de demanda para un año

Producto	Unidades
Anotadores	442
Caudernos	203
Agendas	82

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos, se plantean tres escenarios posibles con respecto a la demanda que tendrá el emprendimiento:

Tabla N°4: Proyección de las unidades vendidas.

ESCENARIO PESIMISTA Tasa de Crecimiento 10%

Unidades vendidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anotadores	486	535	588	647	712
Cuadernos	223	246	270	297	327
Agendas	90	99	109	120	132
TOTAL	800	880	968	1064	1171

ESCENARIO ESPERADO Tasa de Crecimiento 20%

Unidades vendidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anotadores	530	636	764	917	1100
Cuadernos	244	292	351	421	505
Agendas	98	118	142	170	204
TOTAL	872	1047	1256	1508	1809

ESCENARIO OPTIMISTA Tasa de Crecimiento 30%

Unidades vendidas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anotadores	575	747	971	1262	1641
Cuadernos	264	343	446	580	754
Agendas	107	139	180	234	304
TOTAL	945	1229	1597	2076	2699

Fuente: Elaboración propia.

7.3.6. Mercado competidor

Con el fin de analizar el mercado competidor en el que va a desarrollar sus operaciones la empresa se procede a utilizar la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter para determinar el grado en el cual afecta cada una de las fuerzas competitivas a la organización y que tan atractivo será el mercado en términos de rentabilidad y participación.

1)*Rivalidad entre los competidores existentes:* Los competidores se encuentran muy posicionados en la mente de los consumidores. Al mismo tiempo, la mayoría de ellos no producen diseños personalizados para cada cliente. Por lo que el grado es medio. MEDIA.

2)*Poder de negociación de los clientes:* Existe una amplia variedad de ofertas en el mercado similares a productos de "MH". Sin embargo, el diferencial se encuentra en la atención brindada y la personalización de sus productos. Por lo tanto, el poder de negociación es MEDIO BAJO.

3)*Amenazas de Productos sustitutos:* Al tratarse de productos personalizados, no hay un sustituto que iguale las necesidades de los clientes. Lo más cercano es una agenda común que se puede encontrar en una librería. MEDIO ALTO

4)*Poder de negociación de los proveedores:* Los proveedores tienen un poder de negociación relativamente alto ya que no es mucho la cantidad de insumos que compra la organización comparada con otras. ALTO

5) *Amenazas de nuevos competidores*: Las barreras de entrada para nuevos competidores son relativamente bajas ya que se puede iniciar con poca inversión, como así también las barreras de salida son bajas.

La fuerza colectiva de las cinco fuerzas es MEDIA y permite obtener beneficios atractivos.

7.3.7. Análisis de precios

Los precios de “MH” se fijaron teniendo en cuenta los costos de producción, distribución, comercialización y su posicionamiento sumado un margen de ganancia. Este margen es aproximadamente el 90% en las ventas mayoristas y 140% para las ventas minoristas.

De esta forma, se definen los siguientes precios para los productos que se venderán en el primer periodo del análisis:

Tabla N°5: Precios de venta

Producto	Precio por unidad	Precio mayorista
Anotadores	\$ 1.050,00	\$ 830,00
Cuadernos	\$ 2.000,00	\$ 1.560,00
Agendas	\$ 2.950,00	\$ 2.320,00

Fuente: Elaboración propia.

7.3.8. Análisis del Sistema de Comercialización

-Definición de los canales de comercialización y distribución: Al no contar con un local las ventas se realizarán de forma online vía redes sociales y tienda online. La distribución se realizará de forma directa a través de envíos a domicilio, puntos de retiros en Banda del Río Salí y San Miguel de Tucumán. También se pueden adquirir los productos por medio de revendedores.

-Márgenes de ingresos: Los márgenes de ingresos van a variar según se trate de una venta minorista, mayorista y si es personalizado tendrá un porcentaje mayor de ganancia que se fijará según el pedido.

-Sistema de Ventas y de pago de los clientes: El negocio acepta los siguientes medios de pago para brindar más opciones a los consumidores: efectivo, transferencia, tarjeta de crédito y débito.

-Sistema de publicidad y promoción: Se utilizará Marketing no tradicional a través de las redes sociales del emprendimiento, Instagram y Facebook.

7.4. ESTUDIO TÉCNICO

7.4.1. Definición del proceso productivo

El proceso de producción se define como la forma en la que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (combinación de mano de obra, maquinaria, métodos y procedimientos de operación, etcétera) (Sapag, 2014).

El proceso productivo de la organización se compone de las siguientes etapas:

Recepción del pedido: Se recibe el pedido del cliente, vía tienda online o bien, a través de redes sociales. Si se trata de un pedido personalizado, el cliente envía el diseño elegido y otros requerimientos. Se informa el presupuesto y se cobra una señal en caso de que el cliente acepte el presupuesto.

Diseño: En esta etapa, se procede a adaptar el diseño requerido por el cliente mediante la utilización del programa de diseño CorelDraw. Una vez finalizado, se contacta al cliente para que apruebe o no el diseño realizado.

Impresión: Una vez aprobado el diseño por el cliente, se imprime el interior del producto de acuerdo al tipo de producto, cuaderno o agenda, y la tapa y contratapa en papel adhesivo.

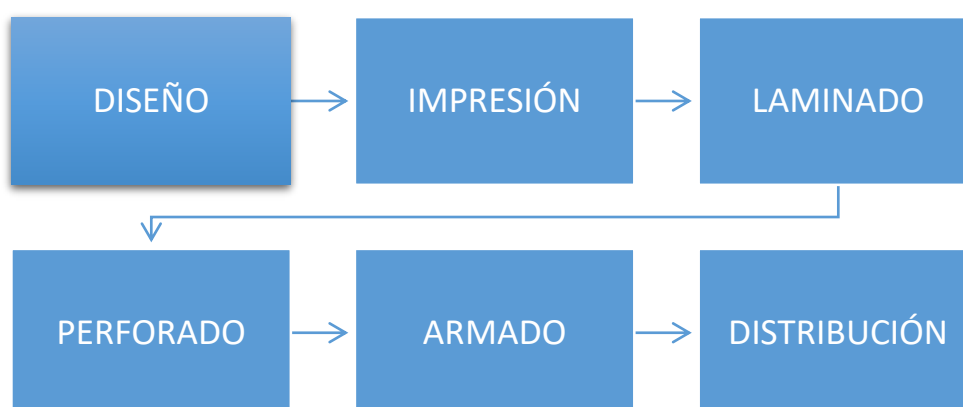
Laminado: En esta etapa, se adhiere las impresiones a la tapa y contratapa de cartón que ya están pre cortadas del tamaño adecuado. Se coloca sobre estas, un papel transparente y se pasa por la máquina laminado que adhiere el mismo.

Perforado: En este paso, se procede a perforar las hojas que forman parte del interior y la tapa y contratapa. En algunos casos se coloca una banda elástica y broches en este proceso.

Armado: En esta etapa con las partes del producto ya terminadas, se procede al armado, es decir, se colocan juntas todas las partes de las agendas y la misma queda completa con la colocación de los espirales.

Distribución: Luego, se realiza la entrega al cliente mediante envíos a domicilio o puntos de retiro o bien se almacena hasta su distribución.

Figura N°3: Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

7.4.2. Necesidades de maquinaria y equipos

Los requerimientos de maquinaria y equipo para que el negocio cumpla con su actividad de forma eficiente se detallan a continuación:

Tabla N°6: Maquinaria y equipos

Artículo	Tipo	Cantidad	Costo por unidad	Costo total
Impresora	Blanco y negro	1	\$ 117.000,00	\$ 117.000,00
Impresora	Color	1	\$ 199.828,00	\$ 199.828,00
Máquina	Anilladora	1	\$ 120.962,00	\$ 120.962,00
Máquina	Plasticadora	1	\$ 35.072,00	\$ 35.072,00
Máquina	Laminadora	1	\$ 198.004,00	\$ 198.004,00
Guillotina	Cizalla	1	\$ 22.096,00	\$ 22.096,00
Total				\$ 692.962,00

Fuente: Elaboración propia

7.4.3. Tiempo de producción y Capacidad

En el siguiente cuadro, se detalla el tiempo que toma cada una de las etapas del proceso productivo en horas, para cada uno de los productos del negocio. Se obtuvo que el tiempo de producción para un anotador es de 0,7 horas, el de un cuaderno es 0,74 y el de una agenda es 0,95 horas.

Tabla N°7: Tiempo de producción por producto

	DISEÑO	IMPRESIÓN	LAMINADO	PERFORADO	ARMADO	TOTAL
Anotador	0,33	0,08	0,03	0,08	0,17	0,70
Cuaderno	0,33	0,13	0,03	0,08	0,17	0,74
Agenda	0,33	0,25	0,03	0,17	0,17	0,95

Fuente: Elaboración propia.

Además, se calculó la capacidad teórica por día, por mes y por año exclusivamente para cada producto, por ejemplo, si se utiliza todo el tiempo para producir anotadores únicamente, se pueden producir 3126 unidades al año, 2951 cuadernos o, 2304 agendas.

A través de los datos obtenidos de la base de datos y con la opinión experta de la dueña se estimó que los anotadores representan aproximadamente el 60% de las ventas, los cuadernos el 25% y las agendas el 15%. A partir de esa estimación se calculó, la capacidad teórica de producción para las tres categorías.

Tabla N°8: Capacidad de producción por producto

	Capacidad diaria	Capacidad mensual	Capacidad anual	% Hs por producto	Capacidad por producto
Anotador	11,43	260,57	3126,86	0,6	1876
Cuaderno	10,79	245,93	2951,19	0,25	738
Agenda	8,42	192,00	2304,00	0,15	346

Fuente: Elaboración propia.

7.4.4. Necesidades de materia prima e insumos

Para determinar los requerimientos de insumos se tuvo en cuenta un producto base de cada rubro comercializado por "MH": anotador, cuaderno y agenda y se calculó

el costo de cada insumo que se emplea en los mismos para llegar al costo unitario de cada producto.

Tabla N°9: Materia prima e insumos

	Anotador	Cuaderno	Agenda
INSUMO	Precio	Precio	Precio
Papel	\$ 82,50	\$ 500,00	\$ 600,00
Papel adhesivo	\$ 72,50	\$ 145,00	\$ 145,00
Cartón	\$ 62,00	\$ 108,00	\$ 108,00
Rollo de laminado	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Espirales	\$ 26,67	\$ 31,00	\$ 90,00
Sobre Kraft	-	\$ 25,00	\$ 25,00
Banda elástica	-	-	\$ 65,00
Broches	-	-	\$ 72,50
Packaging	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00
Tinta	\$ 8,20	\$ 16,40	\$ 16,40
COSTO TOTAL	\$ 317,87	\$ 921,40	\$ 1.217,90

Fuente: Elaboración propia.

7.4.5. Edificios e instalaciones

La organización desarrolla sus actividades en la localidad de Banda del Río Salí en la provincia de Tucumán, en la residencia de la dueña.

En el mismo se ubica un local que está destinado exclusivamente para la producción y posterior envío o almacenamiento, según sea el caso. La locación cuenta con el espacio mínimo necesario para ubicar los equipos y maquinaria que serán necesarios para la producción. Además, cuenta con disponibilidad de energía eléctrica e internet WIFI.

7.5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

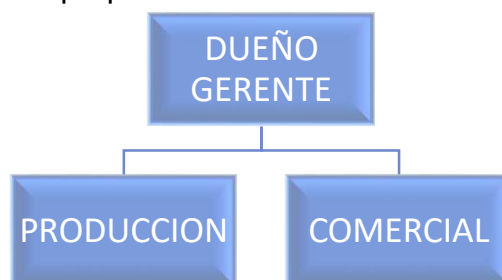
Actualmente, el emprendimiento está formado por únicamente por su dueña quien realiza todas las actividades. Se propone un nuevo organigrama por funciones (Ver figura N°4). A continuación, se detallará un breve resumen de las funciones de cada área definida para el negocio.

Área directiva: se encarga de la toma de decisiones estratégicas de la organización, la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo y las acciones para alcanzarlos, incorporación y desvinculación de colaboradores, compras, pagos y gestión de relaciones con proveedores. Esta área estará a cargo de su dueña.

Área administrativa comercial: Se encarga de tareas como atención al público, recepción de pedidos, es decir, de las relaciones con los clientes. También es el responsable de actualizar la tienda virtual y de realizar tareas de logística para la distribución. Esta área estará a cargo de su dueña en un primer momento para luego, incorporar un colaborador.

Área de producción: Se encarga de la elaboración de los productos, desde el diseño, la preparación de la materia prima y producción hasta su preparación para ser distribuidos o almacenados. También se encarga del control de stock y detectar y dar aviso de faltantes de materia prima e insumos para su oportuna reposición. Esta área estará a cargo de la dueña, con la posibilidad de sumar un colaborador.

Figura N°4: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia.

7.6. ESTUDIO LEGAL

El negocio actualmente se encuentra trabajando bajo el Régimen simplificado para pequeños contribuyentes o Monotributo (Ley N° 26565) en su categoría inicial. Luego, conforme el negocio continúe su crecimiento se procederá a las re categorizaciones que correspondan.

De la misma forma debe tener presente las resoluciones generales que AFIP disponga en cuanto a emisión de comprobantes. En el caso de la incorporación de trabajadores en relación de dependencia, se deberá inscribir como empleador y realizar los aportes y contribuciones de la seguridad social.

En cuanto a los consumidores, se encuentra bajo las disposiciones de la Ley de Defensa del Consumidor (Ley N° 24240), como así también, estará alcanzado por las resoluciones emitidas por la Secretaría de Comercio Interior del Ministerio de Desarrollo Productivo, especialmente aquellas tendientes a proteger los derechos de los consumidores en el entorno digital.

7.7. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

7.7.1. Ingresos proyectados

A partir de la estimación de la demanda para los posibles escenarios, se proyectaron cuáles serían los ingresos del proyecto teniendo en cuenta los precios que se establecieron previamente.

Para ello, primero se definió que el crecimiento que tendrán los precios será del 30% por año aproximadamente.

Tabla N°10: Crecimiento de precios por año.

Precios estimados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Anotadores	\$ 1.050	\$ 1.350	\$ 1.750	\$ 2.300	\$ 3.000
Cuadernos	\$ 2.000	\$ 2.600	\$ 3.400	\$ 4.400	\$ 5.700
Agendas	\$ 2.950	\$ 3.900	\$ 5.000	\$ 6.500	\$ 8.400

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos estimados para el proyecto se presentan a continuación para los tres escenarios diferentes.

Tabla N°11: Ingresos proyectados.

ESCENARIO PESIMISTA						
Ingresos estimados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Anotadores	\$ 510.510	\$ 722.007	\$ 1.029.529	\$ 1.488.404	\$ 2.135.536	
Cuadernos	\$ 446.600	\$ 638.638	\$ 918.656	\$ 1.307.734	\$ 1.863.521	
Agendas	\$ 266.090	\$ 386.958	\$ 545.710	\$ 780.365	\$ 1.109.319	
TOTAL	\$ 1.223.200	\$ 1.747.603	\$ 2.493.895	\$ 3.576.503	\$ 5.108.377	

ESCENARIO ESPERADO						
Ingresos estimados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Anotadores	\$ 556.920	\$ 859.248	\$ 1.336.608	\$ 2.108.022	\$ 3.299.512	
Cuadernos	\$ 487.200	\$ 760.032	\$ 1.192.666	\$ 1.852.140	\$ 2.879.235	
Agendas	\$ 290.280	\$ 460.512	\$ 708.480	\$ 1.105.229	\$ 1.713.955	
TOTAL	\$ 1.334.400	\$ 2.079.792	\$ 3.237.754	\$ 5.065.390	\$ 7.892.702	

ESCENARIO OPTIMISTA						
Ingresos estimados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Anotadores	\$ 603.330	\$ 1.008.423	\$ 1.699.380	\$ 2.903.511	\$ 4.923.345	
Cuadernos	\$ 527.800	\$ 891.982	\$ 1.516.369	\$ 2.551.069	\$ 4.296.231	
Agendas	\$ 314.470	\$ 540.462	\$ 900.770	\$ 1.522.301	\$ 2.557.466	
TOTAL	\$ 1.445.600	\$ 2.440.867	\$ 4.116.519	\$ 6.976.881	\$ 11.777.043	

Fuente: Elaboración propia.

7.7.2. Costos proyectados

Costos variables

Los costos variables están asociados con el nivel de producción que tendrá el negocio. Se calcula que por cada periodo habrá un incremento del 15% en los costos. También se consideraron las variaciones para cada escenario posible:

Tabla N°12: Costos variables proyectados

ESCENARIO PESIMISTA						
Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Anotadores	\$ 177.731	\$ 224.829	\$ 284.409	\$ 359.777	\$ 455.118	
Cuadernos	\$ 236.611	\$ 299.313	\$ 378.631	\$ 478.968	\$ 605.894	
Agendas	\$ 126.333	\$ 159.811	\$ 202.161	\$ 255.733	\$ 323.503	
TOTAL	\$ 540.674	\$ 683.953	\$ 865.201	\$ 1.094.479	\$ 1.384.516	

ESCENARIO ESPERADO						
Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Anotadores	\$ 193.888	\$ 267.565	\$ 369.240	\$ 509.552	\$ 703.181	
Cuadernos	\$ 258.121	\$ 356.207	\$ 491.566	\$ 678.361	\$ 936.138	
Agendas	\$ 137.818	\$ 190.188	\$ 262.460	\$ 362.194	\$ 499.828	
TOTAL	\$ 589.827	\$ 813.961	\$ 1.123.266	\$ 1.550.107	\$ 2.139.147	

ESCENARIO OPTIMISTA						
Costos Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Anotadores	\$ 210.045	\$ 314.018	\$ 469.457	\$ 701.838	\$ 1.049.247	
Cuadernos	\$ 279.631	\$ 418.048	\$ 624.982	\$ 934.349	\$ 1.396.851	
Agendas	\$ 149.302	\$ 223.207	\$ 333.695	\$ 498.873	\$ 745.816	
TOTAL	\$ 638.979	\$ 955.273	\$ 1.428.133	\$ 2.135.060	\$ 3.191.914	

Fuente: Elaboración propia.

Costos fijos

Los costos fijos aumentan un 10% por año. Estos son los costos de mantener la página web y el sueldo de un colaborador.

Tabla N°13: Costos fijos proyectados

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 360.000	\$ 396.000	\$ 435.600	\$ 479.160	\$ 527.076
Página web	\$ 9.600	\$ 10.560	\$ 11.616	\$ 12.778	\$ 14.055
TOTAL	\$ 369.600	\$ 406.560	\$ 447.216	\$ 491.938	\$ 541.131

Fuente: Elaboración propia.

7.7.3. Inversión requerida

Inversión en Activo Fijo

La inversión en Activo Fijo se determinó de acuerdo a las necesidades de maquinaria y equipos previamente presentadas en el Estudio Técnico. La vida útil de los activos será de cinco años, por lo tanto, la amortización es del 20% de su valor cada año, obteniendo al final del periodo de cinco años un valor residual igual a cero.

Tabla N°14: Inversión Activo Fijo

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Inversión total	Vida útil	Amortización anual	Valor residual
Impresora	1	\$ 117.000,00	\$ 117.000,00	5	\$ 23.400	\$ -
Impresora	1	\$ 199.828,00	\$ 199.828,00	5	\$ 39.966	\$ -
Máquina	1	\$ 120.962,00	\$ 120.962,00	5	\$ 24.192	\$ -
Máquina	1	\$ 35.072,00	\$ 35.072,00	5	\$ 7.014	\$ -
Máquina	1	\$ 198.004,00	\$ 198.004,00	5	\$ 39.601	\$ -
Guillotina	1	\$ 22.096,00	\$ 22.096,00	5	\$ 4.419	\$ -
TOTAL INVERSION ACTIVO FIJO			\$ 692.962,00		\$ 138.592	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

Inversión en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo es un monto tal que asegure el financiamiento de todos los recursos de operación que se consumen en un ciclo productivo.

El método del periodo de desfase consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en el que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta aquel en el que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el periodo de desfase siguiente.

El cálculo de la inversión en capital de trabajo (ICT) se determina por la expresión:

$$ICT = \frac{CA}{365} \times Nd$$

Donde Ca es el costo anual y Nd, el número de días de desfase.

Para el cálculo, se considera un Nd=7 y que el capital se recupera al final del quinto año.

A continuación, se presentan los cálculos para Inversión de Capital de Trabajo para cada escenario:

- Escenario pesimista

$$ICT = \frac{540674}{365} \times Nd = \$10369$$

- Escenario esperado

$$ICT = \frac{589827}{365} \times Nd = \$11312$$

- Escenario optimista

$$ICT = \frac{638979}{365} \times Nd = \$12254$$

7.7.4. Tasa de descuento

Al trabajar con tres diferentes escenarios posibles, se definió una tasa de descuento para cada uno de ellos. A continuación, se detallan las mismas:

Tabla N°15: Tasa de descuento por escenario

	Escenario pesimista	Escenario esperado	Escenario optimista
Tasa de descuento	114%	109%	104%

Fuente: Elaboración propia.

7.7.5. Flujo de fondos

Finalmente, se proyectan los flujos de fondos para los distintos escenarios posibles en base a la información obtenida:

Tabla N°16: Flujo de fondos proyectado para el escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA						
FF Proyecto	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 1.223.200,00	\$ 1.747.603,00	\$ 2.493.894,70	\$ 3.576.503,48	\$ 5.108.376,67	
Costos Variables	\$ 540.674,33	\$ 683.953,03	\$ 865.200,58	\$ 1.094.478,74	\$ 1.384.515,61	
Costos Fijos	\$ 369.600,00	\$ 406.560,00	\$ 447.216,00	\$ 491.937,60	\$ 541.131,36	
Amortizaciones	\$ 138.582,40	\$ 138.582,40	\$ 138.582,40	\$ 138.582,40	\$ 138.582,40	\$ 138.582,40
UAI	\$ 174.333,27	\$ 518.487,57	\$ 1.042.885,72	\$ 1.851.494,74	\$ 3.044.137,30	
Impuestos	\$ 69.009,00	\$ 75.909,90	\$ 83.500,89	\$ 91.850,98	\$ 101.098,08	
UN	\$ 105.324,27	\$ 442.587,67	\$ 959.384,83	\$ 1.759.643,76	\$ 2.943.101,23	
Amortizaciones		\$ 138.582,40	\$ 138.582,40	\$ 138.582,40	\$ 138.582,40	\$ 138.582,40
Inversión AF	\$ 692.962,00					
Inversión AT	\$ 10.369,00					
VR AF					\$ -	
VR AT					\$ 10.369,00	
Total FF Proyecto	\$ -703.331,00	\$ 243.916,67	\$ 661.160,07	\$ 1.097.977,23	\$ 1.898.236,16	\$ 3.082.062,63
Total FF Acumulado	\$ -703.331,00	\$ -459.414,33	\$ 121.765,74	\$ 1.219.742,96	\$ 3.117.979,12	\$ 6.210.041,75

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°17: Flujo de fondos proyectado para el escenario esperado

ESCENARIO ESPERADO						
FF Proyecto	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 1.334.400,00	\$ 2.079.792,00	\$ 3.237.753,60	\$ 5.065.390,00	\$ 7.692.702,21	
Costos Variables	\$ 589.826,55	\$ 813.960,63	\$ 1.123.265,67	\$ 1.550.106,63	\$ 2.139.147,15	
Costos Fijos	\$ 369.600,00	\$ 406.590,00	\$ 447.216,00	\$ 491.937,60	\$ 541.131,36	
Amortizaciones	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	
UAI	\$ 236.381,05	\$ 720.678,97	\$ 1.528.679,53	\$ 2.884.753,45	\$ 5.073.831,30	
Impuestos	\$ 69.009,00	\$ 75.909,90	\$ 83.500,89	\$ 91.850,88	\$ 101.036,06	
UN	\$ 167.372,05	\$ 644.769,07	\$ 1.445.178,64	\$ 2.792.902,47	\$ 4.972.795,22	
Amortizaciones	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	
Inversión AF	\$ 692.962,00					
Inversión AT	\$ 11.312,00					
VR AF						\$ -
VR AT						\$ 11.312,00
Total FF	\$ -704.274,00	\$ 305.964,45	\$ 783.361,47	\$ 1.583.771,04	\$ 2.931.494,87	\$ 5.122.699,62
Total FF Acumulado	\$ -704.274,00	\$ -398.309,55	\$ 385.051,92	\$ 1.968.822,96	\$ 4.903.317,83	\$ 10.023.017,46

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°18: Flujo de fondos proyectado para el escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA						
FF Proyecto	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 1.445.800,00	\$ 2.440.867,00	\$ 4.116.518,90	\$ 6.076.881,08	\$ 11.777.042,67	
Costos Variables	\$ 638.978,76	\$ 955.273,24	\$ 1.428.133,50	\$ 2.135.069,58	\$ 3.191.914,07	
Costos Fijos	\$ 369.600,00	\$ 406.590,00	\$ 447.216,00	\$ 491.937,60	\$ 541.131,36	
Amortizaciones	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	
UAI	\$ 298.428,84	\$ 940.441,36	\$ 2.102.677,00	\$ 4.211.291,50	\$ 7.905.404,84	
Impuestos	\$ 77.164,56	\$ 84.881,02	\$ 93.369,12	\$ 102.706,03	\$ 112.976,63	
UN	\$ 221.264,28	\$ 855.560,34	\$ 2.009.207,89	\$ 4.108.585,47	\$ 7.792.428,21	
Amortizaciones	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	\$ 138.592,40	
Inversión AF	\$ 692.962,00					
Inversión AT	\$ 12.254,00					
VR AF						\$ -
VR AT						\$ 12.254,00
Total FF	\$ -705.216,00	\$ 359.856,68	\$ 994.152,74	\$ 2.147.800,29	\$ 4.247.177,87	\$ 7.943.274,61
Total FF Acumulado	\$ -705.216,00	\$ -345.359,32	\$ 648.793,42	\$ 2.796.593,71	\$ 7.043.771,58	\$ 14.987.046,19

Fuente: Elaboración propia

7.7.6. Indicadores

A continuación, se detallan los resultados de los índices obtenidos para cada escenario:

Tabla N°19: Indicadores financieros por escenario.

INDICADORES	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
VAN	\$-191.007,00	\$ 77.038,77	\$ 433.122,13
TIR	92%	117%	140%
PR	2	2	2
PRD	-	5	4
IR	0,73	1,11	1,61

Fuente: Elaboración propia.

Escenario pesimista

El escenario pesimista, en el cual se empleó una tasa del 114%, obtuvo un VAN de -\$191007,00 por lo que no se recomienda llevar a cabo la inversión al tratarse de un resultado negativo.

Si analizamos la TIR, podemos observar que es menor que la tasa de descuento que se utilizó para descontar los flujos de fondos del proyecto ($92\% < 114\%$).

El cálculo del periodo de recuperación da como resultado que en 2 años se recupera la inversión y en el caso del periodo de recuperación descontado no se recupera la inversión dentro del periodo considerado.

Por último, con respecto al índice de rentabilidad, al ser menor que uno (0,73) se entiende que el proyecto bajo análisis no es rentable.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los indicadores ($TIR < \text{Tasa de descuento}$; $VAN < 0$; $IR < 1$); el proyecto analizado desde un escenario pesimista no es viable.

Escenario esperado

El VAN calculado con una tasa de 109%, es de \$77038,77. Este resultado positivo indica un proyecto que es recomendable llevar a cabo.

Según el criterio de la TIR se trata un proyecto aceptable ya que esta es mayor a la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos de fondos futuros del proyecto ($117\% > 109\%$)

La inversión tiene un período de recuperación de 2 años y en el caso del periodo de recuperación descontado es de 5 años.

Por último, analizando el índice de rentabilidad, al ser mayor que uno (1,11) también nos indica que el proyecto bajo análisis es rentable.

Por lo tanto, se recomienda aceptar el proyecto desde un escenario esperado en base a sus indicadores obtenidos ($TIR > \text{Tasa de Descuento}$; $VAN > 0$; $IR > 1$).

Escenario optimista

Analizando el escenario optimista, en el cual se utilizó una tasa del 104%, se puede afirmar que el proyecto es viable ya que el VAN es positivo con un valor de \$433122,13.

La TIR tiene un valor de 140%, es decir, mayor a la tasa de descuento, por lo que según este criterio el proyecto es viable.

La inversión tiene un periodo de recuperación de 2 años y un periodo de recuperación descontado de 4 años.

Según el índice de rentabilidad, también resulta en un proyecto recomendable ya que $IR=1,61$ es mayor a 1.

Se llega la conclusión, a partir de sus indicadores ($TIR > \text{Tasa de descuento}$; $VAN > 0$; $IR > 1$); que el proyecto analizado desde un escenario esperado es recomendable.

8. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo, se puede concluir que se logró concretar el objetivo de elaborar un plan de negocio para el emprendimiento “MH” con los estudios que lo componen.

Siguiendo los objetivos del trabajo, se logró diagnosticar la situación actual del emprendimiento para el cual se llevó a cabo una entrevista a la dueña cuyos conceptos más relevantes permitieron elaborar un análisis FODA y sus estrategias FO-FA DO-DA.

A través de un cuestionario que se realizó a 73 personas, se determinaron los gustos y preferencias de los consumidores actuales y potenciales de “MH”, a partir de ello, se confeccionó un perfil de consumidor.

En el estudio técnico, se logró definir cada uno de los pasos del proceso productivo, las necesidades de maquinaria y equipos, las de materia prima e insumos y la capacidad de producción. Con esta información, se determinó el monto de la inversión y los costos que tendría el proyecto.

Por último, para la evaluación económica financiera del proyecto, se decidió trabajar con tres escenarios posibles: pesimista, esperado y optimista.

Los resultados de esta evaluación, determinaron que, para ambos escenarios, esperado y optimista, se trata de un proyecto viable y por lo tanto conviene llevarlo a cabo, mientras que el escenario pesimista muestra un resultado no recomendable.

9. RECOMENDACIONES

Si bien, el proyecto resulta conveniente y es rentable en dos de los posibles escenarios presentados, también es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones en función de mejorar su gestión y toma de decisiones:

- Potenciar la presencia del emprendimiento en redes sociales para alcanzar un público más amplio.
- Impulsar las ventas mayoristas a través de alianzas con diferentes librerías locales.
- Incorporar nuevos productos para minimizar el efecto de nuevos competidores.
- Establecer relaciones de confianza con proveedores.
- Implementar un software de gestión que permita registrar la información relevante para el negocio.
- Planear la producción previendo la estacionalidad de la demanda con el fin de contar con stock en épocas de demanda alta.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Ecoe Ediciones.
- Freire, A. (2004). *Pasión por emprender. de la idea a la cruda realidad*. Aguilar.
- Gates, R. & McDaniel, Jr. (2016). *Investigación de Mercados*. Cengage Learning editores, S.A.
- Hernandez Hernandez, A. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión para principiantes*. International Thomson Editorial.
- Leucona, M Y Terragno, D (1998). *El sueño del negocio propio: 10 pasos para armar tu empresa*. Editorial, Paragraph S.A.
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos*. MM Editores.
- Sapag Chain R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos Nociones básicas*. Edición digital.
- Semyraz, D. (2006). *Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial.
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J. Strickland A.(2015) *Administración Estratégica. Teoría y casos*. Mc Graw Hill.

11. ANEXO

11.1. Entrevista a la dueña del emprendimiento

1. ¿Cómo surgió la idea del emprendimiento?
2. ¿Cómo está conformada la empresa?
3. ¿Qué tareas realizas actualmente?
4. ¿Cuáles crees que son los problemas que tiene MH actualmente?
5. ¿Algo que consideres clave en tu negocio?
6. ¿Utilizas algún sistema para registrar la información contable?
7. ¿Cuáles son tus objetivos con MH?
8. ¿Cuál crees que son tus productos estrella o más vendido?
9. ¿Porque crees que te eligen tus clientes?
10. ¿Quiénes son tus proveedores?
11. ¿Cómo surgieron las ventas mayoristas?
12. ¿Cómo es el proceso productivo de una agenda? ¿Con que maquinas cuenta actualmente?
13. ¿Posee un local con venta al público? ¿Cómo realizan las ventas?

11.2. Cuestionario a clientes actuales y potenciales de MH

1. ¿Compra productos tales como cuadernos, anotadores o agendas? *
 - Si
 - No (Termina)
2. Edad*
 - Menor a 18
 - 18-24
 - 25-34
 - 35-44
 - Mayor a 45
3. Sexo*
 - Femenino
 - Masculino
 - Prefiero no decirlo
4. Lugar de residencia*
 - San Miguel de Tucumán
 - Yerba Buena
 - Banda del Rio Salí
 - Tafí Viejo
 - Otro
5. ¿Qué producto consume más? *
 - Anotadores
 - Cuadernos
 - Agendas
6. ¿Con que propósito compra estos productos? *
 - Estudio
 - Trabajo
 - Regalos
 - Uso particular
 - Reventa
 - Otro
7. ¿Con qué frecuencia compra estos productos? *

- Una vez al mes
 - Una vez cada tres meses
 - Una vez cada seis meses
 - Una vez al año
 - Menos de una vez al año
8. Ordene del 1 al 5. (Siendo el 1 el de mayor importancia y el 5 el de menor importancia) los factores que considere más importante a la hora de comprar un cuaderno o agenda. *
- Precio
 - Diseño
 - Plazos de entrega
 - Calidad
 - Personalización
9. ¿Dónde prefiere realizar su compra? *
- Local físico
 - Redes sociales (Instagram, Facebook, etc.)
 - Tienda online
 - Mercado Libre
 - Otro
10. ¿Dónde prefiere que sea entregada su compra? *
- En el local al momento de la compra
 - Envío a domicilio
 - Punto de retiro