

# **PLAN DE NEGOCIO**

## **“ARTE TUC”**



**Alumna: Corregidor Rita Guadalupe**

**TUTORA: María de Lourdes Quinteros Fernández**



## **PLAN DE NEGOCIO “ARTE TUC”**

Corregidor, Rita Guadalupe

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán

guadacorregidor13@gmail.com

### **ÍNDICE**

Índice.....	Pag.2
Resumen.....	Pag.3
Introducción.....	Pag.3
Problema.....	Pag.4
Objetivos.....	Pag.4
Marco Teórico.....	Pag.4
Marco Metodológico.....	Pag.5
Plan negocio.....	Pag.6
Análisis Estratégico.....	Pag.7
Descripción del producto.....	Pag.10
Estudio de Mercado.....	Pag.11
Plan de Operaciones.....	Pag.17
Estudio Organizacional.....	Pag.19
Estudio Legal.....	Pag.20
Conclusiones.....	Pag.20
Bibliografía.....	Pag.22



## RESUMEN

El presente trabajo detalla un plan de negocios proyectado a cinco años para un emprendimiento en marcha, cuyo nombre ficticio es “ARTE TUC”, la actividad principal es la compra y venta de artesanías que se caracterizan por ser productos elaborados a mano con excelente acabado, por la calidad de los materiales que se utilizan en el proceso de producción y por la creatividad en sus diseños.

El objetivo general de este trabajo es elaborar un plan de negocios que sirva de guía para el emprendimiento y le permita evaluar la factibilidad y viabilidad económica /financiera de incorporar la producción propia de utilitarios de cocina esmaltados para impulsar el crecimiento del emprendimiento.

El plan de negocio se abordará con un enfoque mixto, con diseño investigación-acción para comprender y resolver la problemática específica vinculada a los clientes actuales y potenciales del emprendimiento y, aportar información para la correspondiente toma de decisiones. Para recopilar dichos datos se utilizarán como instrumentos de recolección, la observación directa, entrevista al emprendedor y cuestionarios auto administrados a los clientes actuales y potenciales.

**Palabras Clave:** Plan de Negocio – Emprendimiento – Viabilidad económica-financiera

## INTRODUCCIÓN

Este emprendimiento fue creado en el año 2012 con el objetivo de ofrecer productos regionales y lograr que sus clientes valoren el arte del Norte Argentino y conozcan sus artesanías únicas con una inmensa variedad de diseños, colores, tamaños y materiales. Asimismo, hacer que cada uno de ellos tenga una artesanía en su hogar, con el fin de recuperar el sentido de pertenencia por las mismas y por la cultura.

El emprendimiento comenzó con la detección de una oportunidad de mercado debido a su ubicación geográfica. Dicha oportunidad consistió en instalar un negocio para ofrecer una variedad de productos procedentes de diferentes artesanos de la zona como ser utilitarios de cocina, macetas para los jardines, tablas para picadas, mates, juegos de mates, indumentaria con figuras rupestre, tapices, instrumentos musicales, juegos didácticos, platos de pared y cuadros con pintura rupestre propios de la cultura del lugar, entre otros.

Actualmente el emprendimiento cuenta con un local comercial ubicado en el departamento Tafí del Valle, Tucumán, Argentina. Lo que diferencia a “ARTE TUC” de la competencia es que ofrece una gran variedad de productos originales, con diseños exclusivos, con precios accesibles y de calidad, acompañados de un servicio y atención personalizada, las cuales buscan generar un gran valor para sus clientes.



## **PROBLEMA**

Desde marzo del 2020, el turismo en la región se ha detenido en gran parte como resultado de la pandemia de COVID-19. Esta parálisis del sector turístico ha afectado fuertemente al emprendimientos durante la pandemia y posteriormente debido a la pérdida de proveedores claves. Actualmente el emprendimiento atraviesa dificultades por faltantes en utilitarios de cocina esmaltados, es por esto que este trabajo tiene como propósito desarrollar un plan de negocio para guiar al emprendedor, identificando el/los segmento/s de clientes, adecuadas propuestas de valor para los mismos, proveedores clave, plan de marketing, los procesos y recursos necesarios para incorporar la producción propia de utilitarios de cocina esmaltados, lo cual genera incertidumbre en cuanto a la viabilidad económica financiera del emprendimiento.

## **Preguntas de Investigación**

- 1) ¿Cuál es el/los potenciales segmento/s de mercado de “ARTE TUC”?
- 2) ¿Cuáles son los hábitos de consumo, compra, gustos y preferencias de los potenciales clientes del emprendimiento?
- 3) ¿Cuáles son los costos en los que va a incurrir al incorporar la producción de utilitarios de cocina esmaltados?, ¿Cuál es la inversión necesaria?, ¿Y la rentabilidad potencial de la misma?

## **OBJETIVO GENERAL**

El objeto de este trabajo es elaborar un plan de negocios que sirva de guía para el emprendimiento y le permita evaluar la factibilidad y viabilidad económica /financiera de incorporar la producción propia de utilitarios de cocina esmaltados para impulsar el crecimiento de “ARTE TUC”.

## **Objetivos Específicos**

1. Conocer la situación actual del mercado de “ARTE TUC”, identificando las variables más relevantes y las tendencias actuales en los productos artesanales.
2. Efectuar un estudio técnico, organizacional y legal necesario para la puesta en marcha de la producción propia de cerámica esmaltada.
3. Elaborar un estudio financiero para determinar la viabilidad Económica-Financiera del emprendimiento

## **MARCO TEÓRICO**

Para poder desarrollar este plan de negocio es necesario tener claro los siguientes conceptos teóricos, para facilitar al lector la comprensión del mismo.

### **Emprender:**



Según Andy Freire (2004) “un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para encararla”. El proceso emprendedor comprende todas las actividades relacionadas con detectar oportunidades y crear organización para concretarlas.

### **Modelo de negocio:**

Manuel Sbdar en su libro “Palancas” define a un modelo de negocio como una oferta única y original a un público específico que contribuye a la estructura económica de una empresa.

Para Osterwalder e Yves Pigneur (2010) un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Para ellos la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

### **Plan de negocio:**

Según Andy Freire (2004), un plan de negocios es indispensable para presentar el proyecto a potenciales inversores y así reunir el capital necesario, pero para este autor también existen otras razones que justifican la inversión de tiempo y energía para crear un plan de negocios de excelencia. Son las que enumero a continuación:

- 1) Para lograr alianzas estratégicas
- 2) Para lograr clientes
- 3) Para atraer empleados claves
- 4) Para motivar al equipo gerencial y mantener el foco
- 5) Para conseguir financiamiento
- 6) Para auto vendernos el proyecto

La estructura de un Plan de Negocios según El Manual del Emprendedor es la siguiente:

- Resumen ejecutivo
- Mercado, contexto y sector: el análisis de escenarios incluye una serie de dimensiones tales como: Política, Economía, Socio-cultural, Tecnología, Legislación, Ambiental-geográfico.
- El producto o servicio: descripción de los productos o servicios de la empresa.
- El plan comercial: explicar de qué forma van a enterarse los consumidores de su existencia, cómo va a facilitarse operativamente la compra del producto o prestación del servicio, y cuál va a ser la política de precios del emprendimiento.
- El plan operativo: deberá indicar cuáles son los proveedores de los insumos clave del negocio y el nivel de riesgo de aprovisionamiento que pudiera existir.



- El equipo emprendedor
- FODA y Análisis de riesgos.
- El plan financiero: debe poder responder 6 preguntas clave: ¿cuánto dinero va a ganar la empresa?, ¿en qué momento comienza a generar utilidades?, ¿cuánto capital inicial se requiere para ponerla en marcha?, ¿en cuánto tiempo se recuperará el capital invertido?, ¿qué rentabilidad obtendrá sobre el capital invertido?, ¿cuáles son los principales riesgos?

### **Viabilidad Económica**

Morales, Coll Francisco (2021). Existe viabilidad económica cuando, tras un riguroso análisis económico y financiero, se observa que la inversión que un día se lleva a cabo es inferior al retorno que, a lo largo del tiempo, se espera obtener por haberla realizado. Es decir, cuando el coste de la inversión es superado por el beneficio que esta genera, reflejándose en un análisis de viabilidad.

## **MARCO METODOLÓGICO**

El plan de negocios se abordará con un enfoque mixto, ya que contiene datos tanto cualitativos como cuantitativos. Inicialmente, el plan de negocios se basará en un enfoque cualitativo con diseños investigación-acción y fenomenológico para comprender y resolver la problemática específica vinculada a los clientes actuales y potenciales del emprendimiento y, aportar información para la correspondiente toma de decisiones. Posteriormente, por medio de un enfoque cuantitativo con diseño no experimental transversal, se confeccionará un flujo de fondos y se realizará un análisis de indicadores financieros (VAN y TIR) para evaluar la viabilidad económica financiera del emprendimiento.

Se recabará información para la investigación de fuentes de datos tanto primarios (trabajo de campo) como secundarias (documentales). Las fuentes primarias consistirán en encuestas, entrevista al emprendedor y observaciones directas. Las encuestas serán a través de cuestionarios auto administrados con preguntas abiertas y cerradas dirigidos a los clientes actuales o potenciales. Esto servirá para conocer gustos, necesidades y preferencias de los consumidores, segmento de mercado, opiniones de la posibilidad de mejoras en el emprendimiento, entre otros.

Como fuente de datos secundarios, se recabará información relevante de documentos sobre negocios relacionados al rubro, y bibliografía asociada al marketing, competencias emprendedoras, formulación y evaluación de proyectos, y gestión de negocios para llevar adelante el modelo de negocios de manera eficaz.

## **PLAN DE NEGOCIO**

### **CAPITULO I : ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

**Visión:** Ser reconocidos en el norte argentino por la calidad y creatividad en los diseños de nuestros productos, logrando la confianza de nuestros clientes, persiguiendo el crecimiento continuo y sustentable del emprendimiento.



**Misión:** Ser un emprendimiento líder en la provincia de Tucumán, reconocido por sus productos de alta calidad y creatividad en sus diseños siempre cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.

**Valores:**

- Trabajo colaborativo: involucrando a diferentes artesanos de la zona.
- Calidez: trato único a nuestros clientes, como se atiende a una familia.
- Unidad Familiar: capacidad de vivir y compartir en familia, una misma meta, un mismo proyecto de vida.
- Compromiso: con la comunidad y con la naturaleza, con un desarrollo local responsable.
- Sostenibilidad: contribuyendo a la conservación de los recursos naturales, respetando la naturaleza y los seres que la habitan

**MATRIZ FODA:** Para una mayor comprensión de la situación actual del emprendimiento, se utilizó la herramienta FODA para realizar el diagnóstico de factores interno y externo, para luego generar buenas estrategias para que el emprendimiento pueda beneficiarse del correcto análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que giran en torno al negocio.

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación estratégica del local comercial</li> <li>- Precios accesibles</li> <li>- Atención personalizada</li> <li>- Amplia variedad de productos</li> <li>- Experiencia y conocimiento del rubro</li> <li>- Buena relación con los proveedores</li> <li>- Emprendimiento consolidado en la zona</li> <li>- Amplio horario de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca visibilidad en redes sociales</li> <li>- El emprendimiento no cuenta con un sistema de gestión que permita conocer la administración en general, todo se realiza de forma manual.</li> <li>- No se delegan tareas operativas, su dueño no tiene demasiado tiempo para definir estrategias y planificar.</li> <li>- No dispone de medios de cobros para tarjetas de crédito y débito (posnet)</li> <li>- No realizar envíos fuera de la provincia</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del turismo en la zona.</li> <li>- Crecimiento fuerte en el rubro, como consecuencia de la fuerte inversión por parte del ente de turismo en la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar la excelencia en la atención a nuestros clientes para ser reconocidos en el mercado con una fuerte imagen de marca.</li> <li>- Transmitir los valores del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la red de contacto, asociarse con el ente de turismo para generar mayor visibilidad del emprendimiento.</li> <li>- Generar contenido en redes sociales para atraer</li> </ul>



<p>zona.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente valoración por los productos artesanales que preserven al medio ambiente.</li> <li>- Segmento de mercado insatisfecho.</li> <li>- Creciente demanda de packaging amigable con el ambiente</li> <li>- Mejorar la logística, para realizar envíos a todo el país.</li> </ul>	<p>emprendimiento para impulsar el consumo de productos sustentable que el negocio ofrece, entregándolos junto a un packaging amigable con el medio ambiente.</p>	<p>a nuevos segmentos de clientes.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la inflación, esto provoca que aumenten los precios de los productos y disminuya el poder adquisitivo.</li> <li>- Entrada de nuevos competidores en la zona.</li> <li>-Creciente oferta de productos similares o sustitutos a precios más bajos.</li> <li>- Bajas barreras de entrada al sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener exclusividad de proveedores para aumentar las barreras de entrada del sector en la zona.</li> <li>- Idear ofertas atractivas de juegos de utilitarios de cocina a un precio accesible para hacer frente a la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociarse con una entidad bancaria para poder ofrecer cuotas sin interés.</li> <li>- Establecer alianzas para mejorar la logística y poder realizar envíos fuera de la provincia.</li> <li>- Idear nuevas formas de publicidad para aumentar presencia en redes sociales y así llegar a potenciales clientes y ser más competitivos en el rubro.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

**MODELO CANVAS:** Es una herramienta estratégica que nos permite generar, modelar, visualizar y comprender el modelo de negocio del emprendimiento, mediante el cual se crea, genera y entrega los productos que satisfacen las necesidades de los clientes asegurando al mismo tiempo su viabilidad.

**Segmento de clientes:**

- Personas que les gusta viajar, conocer nuevos destinos con sus respectivas culturas, que están interesados en las artesanías y en llevarse algún recuerdo del norte argentino, les importa el cuidado del medio ambiente y conservar la naturaleza del lugar.
- Emprendimientos interesados en incorporar cacharros y artesanías como parte de sus productos o servicio que ofrecen a sus clientes.

**Propuesta de Valor:**

Ofrecer productos innovadores, de alta calidad, con diseños exclusivos y precios accesibles dando la posibilidad a nuestros clientes de adquirir productos que



satisfagan sus necesidades, gustos y preferencias. Se destaca por la atención rápida y personalizada, brindando un servicio posventa sobre el cuidado y curado de los productos artesanales, ofreciendo un packaging sustentable para preservar el cuidado del medio ambiente.

### **Relación con el cliente:**

#### ***Estrategia para atraer:***

- Ofrecer el pasaporte “ruta 40” y contar con el puesto de sellado, siendo los únicos en la provincia de Tucumán en tenerlo.
- Ofrecer promociones en fechas especiales (día de la madre, etc.).
- Contar con stock de los productos más solicitados.
- Establecer relaciones con hoteles de la zona para que recomienden al emprendimiento, a través de folletería.
- Establecer relaciones con los guías de Ruinas de Quilmes para que promocionen el emprendimiento a través de folletería.

#### ***Estrategia para retener (aplica a ambos segmentos):***

- Realizar descuentos por volumen de compra.
- Realizar descuento por pago en efectivo.
- Con compras superiores a \$5.000 se obsequiará un presente representativo del negocio.

### **Canales:**

*Canales de comunicación:* Como canal de comunicación principalmente se utilizan redes sociales (Instagram, Facebook, whatsapp) en donde se dan a conocer los productos que comercializa el emprendimiento.

*Canales de Distribución:* Los medios que se utilizan para que el producto llegue a las manos de los cliente son: local físico; Ubicado en el dto. Tafí del Valle, Tucumán, ventas a domicilio dentro de la provincia: previa consulta por Whatsapp o redes sociales, venta al por mayor de los productos que produzca el emprendimiento.

### **Fuentes de ingresos:**

Los ingresos son generados por la venta de los productos que ofrece el emprendimiento. Los medios de pago que ofrece son: efectivo, transferencia bancaria, por el momento, pretendiendo implementar en breve como medio de pago tarjetas de débito y crédito.

### **Recursos clave**

Entre los recursos más importantes para el funcionamiento del emprendimiento, se distinguen cuatro categorías:

- Físicos: local físico, estantes, vitrinas, mostrador y smartphone para la gestión de redes sociales,
- Intangibles: plataformas de comunicación y venta como Instagram, WhatsApp y Facebook.



- Humanos: fundador que realicen todas las funciones necesarias para el normal funcionamiento del emprendimiento, personal que se pretende incorporar para inicial la producción propia.
- Financieros: capital propio y reinversión de las ganancias como fuentes de financiamiento.

### **Actividades Clave**

La atención en tienda física es de manera directa y personal, lo que generará una experiencia de compra con un ambiente agradable. También a través de las distintas plataformas se busca logra una relación cercana, a través de asesorías personalizadas vía whatsApp, redes sociales y, se ofrece un servicio postventa adecuado.

Se ofrecen descuentos y beneficios a clientes que compran frecuentemente con el objetivo de lograr la fidelidad de los mismos.

Se buscará realizar alianzas con artesanos que cuenten con una gran variedad de productos, modelos, diseños creativos y colores, que permitan tener disponibilidad de estos productos en el menor tiempo posible.

### **Socios Clave**

- Artesanos que brinda exclusividad en la zona.
- Pasaporte ruta 40, nos acerca nuevos clientes al local en búsqueda de su producto o del sellado del mismo y terminan comprando algún producto en el local comercial.
- Proveedores de materia prima e Insumos que se utilizaran en la producción propia
- Empresa de transporte por el que se realizan los envíos.
- Proveedor de packaging, etiquetas, tarjetas y folletería.
- Ente de turismo.

### **Estructura de Costo**

El emprendimiento incurre tanto en costos fijos como en variables. Entre los primeros podemos encontrar: luz, agua, electricidad e internet. Con respecto a los costos variables, se incurre tanto en los costos de adquisición de los productos comercializa el emprendimiento, como en el material de empaque de los mismos. El emprendimiento no incurren costos de distribución ya que el envío está a cargo del consumidor final.

Si se incorpora la producción propia de cerámica esmaltada tanto los costos fijos como variables aumentan y además se incurrirán en costos adicionales tales como: torno, hornos, estantes, herramientas básicas para la producción y acondicionamiento de las instalaciones en el local.

## **CAPITULO II: PRODUCTO**

### **2.1. Descripción del producto:**



La oferta de “ARTE TUC” consta de artesanías que se caracterizan por ser productos elaborados a mano con excelente acabado, por la calidad de los materiales que se utilizan en el proceso de producción y por la creatividad en sus diseños.

En el local se puede encontrar variedad de productos, ya que la oferta consiste en artesanías para lucir en los hogares (estos pueden ser de decoración de interiores, utilitario para la cocina, macetas para los jardines), indumentaria artesanal y productos para el consumo. Estos productos están realizados en tornos, moldes y telar. Pueden ser elaborados con lana, barro, piedra, madera y alpaca, al estar hecho con materiales típicos del norte argentino le dan un toque agradable y rustico.



### CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO

#### **PESTEL: ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

<b>Político</b>	<b>Legislativo</b>	<b>Económico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vigencia de la ley 27349 de apoyo al capital emprendedor con el objetivo principal incentivar la actividad emprendedora en el país y el aumento del capital emprendedor argentino.</li> <li>- En la página del ente de turismo promueve capacitaciones y espacios para mejorar el desarrollo de los emprendimientos.</li> <li>- El emprendimiento posee políticas destinadas al cuidado del medio ambiente,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régimen de monotributo.</li> <li>- Instituto Provincial de Lucha Contra el Alcoholismo (IPLA).</li> <li>- Ingresos Brutos.</li> <li>- Impuestos Municipales.</li> <li>- Ley 27349 de apoyo al capital emprendedor.</li> <li>- Ley 6644 Crea la institución del defensor del pueblo</li> <li>Afectan negativamente el emprendimiento ya que aumentan los costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica actual que atraviesa el país, debido a la alta inflación el poder adquisitivo disminuye y los costos del producto aumentan por lo tanto aumenta el precio al cual el emprendedor debe de vender el producto y esto provoca que menos personas puedan comprar los mismos.</li> <li>- Caída de ingresos de los habitantes del país provoca que disminuyan sus gastos en productos no esenciales.</li> </ul>



<p>implementando un packaging sustentable.</p> <p>Afecta positivamente al emprendimiento ya que son medidas que aprovechadas de forma correcta generarían expansión del emprendimiento.</p>	<p>del mismo.</p>	<p>Afectan negativamente el emprendimiento debido a la pérdida de poder adquisitivo de sus clientes.</p>
<p><b>Socio-cultural</b></p>	<p><b>Ecológico</b></p>	<p><b>Tecnológico</b></p>
<p>- Hay una tendencia a un nuevo estilo de vida, sobre todo en las generaciones más jóvenes en utilizar productos artesanales, que lo conecten con la naturaleza y sobre todo en el cuidado del medio ambiente.</p> <p>- Consumidores en crisis, limitados financieramente, por lo tanto, más conscientes, demandantes y críticos al momento de realizar la compra.</p> <p>Afecta positivamente al emprendimiento ya que los productos satisfacen esas necesidades.</p>	<p>- Incremento en la utilización de productos reciclados.</p> <p>Afecta negativamente el emprendimiento ya que son productos sustitutos directos de los productos que ofrece el emprendimiento, como ser macetas de caucho reciclado.</p> <p>- El emprendimiento implementa un packaging amigable con el medio ambiente, afectando favorablemente al emprendimiento ya que al segmento al cual apunta valora estas prácticas.</p> <p>Afecta positivamente a el emprendimiento ya que cumple con las expectativas del segmento al cual apunta.</p>	<p>- Incremento las consultas a través de redes sociales, como ser Instagram, WhatsApp y Facebook.</p> <p>- Incremento en cobros a través de transferencia.</p> <p>-Esto afecta favorablemente al emprendimiento ya que permite aumentar sus ventas y atraer a más consumidores.</p>

Fuente: elaboración propia.

Haciendo un balance general sobre esta herramienta se concluye que los factores políticos, sociales y tecnológicos afectan favorablemente al emprendimiento y en el caso de los factores, legislativos y económicos afectan negativamente. El factor ecológico tiene un impacto tanto positivo como negativo.

### Análisis del sector. 5 Fuerzas de Porter.

Para el mercado competidor, se decidió realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter, mediante el cual se pretende identificar cuáles son las debilidades y fortalezas de la industria, como se posiciona el emprendimiento de forma que sus capacidades le proporcionen la mejor defensa de las fuerzas competitivas, también le permite predecir hasta cierto punto la rentabilidad potencial de la industria y determinar el potencial del negocio:



Fuente: elaboración propia

**Amenaza de nuevos competidores:** el emprendimiento se encuentra en un mercado en crecimiento, debido a la fuerte inversión y visibilidad por parte del ente de turismo en la zona de los Valles Calchaquíes. Las barreras de entrada a este mercado son bajas, ya que no se requieren grandes inversiones de capital, no hay necesidad de inversiones significativas en planta de producción para implementación de la producción propia, es un sector atractivo para la entrada de nuevos competidores. Por lo tanto, la amenaza que ingresen nuevos competidores es alta.

**Poder de negociación de los proveedores:** el emprendimiento cuenta con 20 proveedores, no existe un sustituto para los productos que ofrecen ya que cada uno tiene su estilo propio de trabajo, sus técnicas, y sus acabados. Dando así la ventaja de ofrecer productos únicos, de calidad y a precios accesibles. El poder de negociación va a depender de la época del año en el que se encuentre, si es temporada alta el poder de negociación es alto, si es temporada baja el poder de negociación es bajo.



**Poder de negociación de los Clientes:** los principales clientes son turistas de paso que quieren llevarse un recuerdo del lugar, ya sea de decoración o para darle algún uso en el hogar. Otros clientes son hoteles, restaurantes, y emprendimientos. El poder de negociación va a depender del tipo de producto que ellos elijan, si es un producto único, los clientes tienen un poder de negociación bajo, en el caso de que deseen adquirir productos estándar que también lo tenga la competencia el poder de negociación del mismo es medio.

**Amenaza de productos sustitutos:** Existen en el mercado una gran variedad de sustitutos de los productos de artesanales. Se consideran como posibles sustitutos opciones como: macetas de plásticos, de cemento, de goma reciclada, etc. Afecta negativamente al emprendimiento ya que son potenciales competidores, debido a que algunos de ellos son de menor costo.

**Rivalidad entre competidores existentes:** El emprendimiento tiene competidores que ofrecen productos similares, debido a que comparten algunos proveedores con la competencia, sin embargo, estos se encuentran ubicados en zona alejada a la que se encuentra el emprendimiento, pero al estar muy bien posicionados en el mercado, tener años de antigüedad y encontrarse en puntos estratégicos de los valles calchaquí como lo son Tafí del Valle, Ruinas de Quilmes y Cafayate se considera que tienen un alto grado de rivalidad.

### **Investigación de Mercado**

#### **Problema:**

Falta de comprensión sobre la aceptación que tendrá producción propia de cerámica esmaltada de acuerdo los intereses y gustos de los clientes actuales y potenciales del emprendimiento.

**Objetivos General:** Conocer la preferencia de consumo de los clientes con respecto a la implementación de la producción propia de cerámica esmaltada.

#### **Objetivos Específicos:**

- Identificar los potenciales segmento/s de mercado del emprendimiento
- Indagar sobre los hábitos de compra y que atributos son relevantes para las decisiones de compra de un producto artesanal
- Conocer el posicionamiento del emprendimiento y de la competencia

#### **Metodología**

La investigación tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo, siendo las técnicas de investigación utilizadas:

- Entrevista en profundidad: donde se indagará para tener un mayor conocimiento del emprendimiento, en este caso se consultará al dueño.
- Encuesta: realizada a clientes actuales y potenciales para poder conocer sus preferencias y opiniones, asignando posteriormente valores numéricos a las declaraciones de los mismos.

#### **Análisis del mercado consumidor y la demanda**

En base al relevamiento de los comentarios de Google maps de personas que



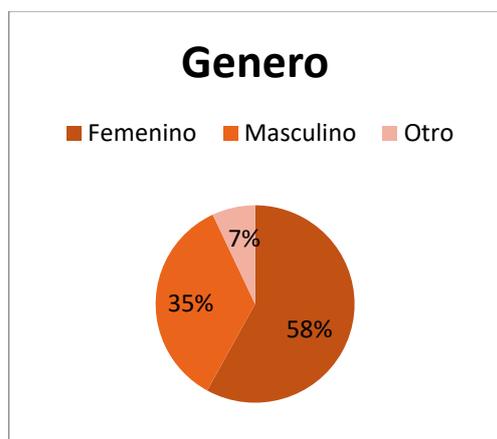
concurrieron a “ARTE TUC” y brindaron su opinión sobre la experiencia que tuvieron a la hora de visitar el emprendimiento, se elaboró una nube de palabras, que permite observar lo más importante para los clientes a la hora de comprar. Se concluye que los factores más valorados son: la atención, la calidad, el precio y la variedad producto.



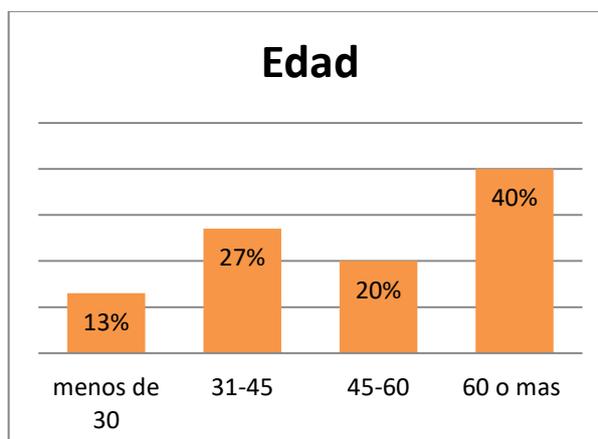
Fuente: elaboración propia

Para analizar al consumidor se realizó una encuesta por medio de un cuestionario elaborado en Google Forms, se utilizó un muestreo no probabilístico, por bola de nieve. Los cuestionarios fueron enviados algunos clientes que visitaron el local físico y compartido a través de las redes sociales del emprendimiento. La encuesta cuenta con preguntas abiertas y cerradas donde se busca indagar sobre las siguientes variables: edad, género, tipo de consumidor, productos de mayor consumo, factores más importantes a la hora de realizar la compra, forma de pago, y propuesta de mejora.

El 58% de las personas encuestadas pertenecen al género femenino, el 35% al género masculino y 7% manifestaron otro. El rango de edad más representativo de las personas encuestadas es de 60 o más años con un 40% y el menos representativo es el de 30 o menos con un 13%. Otro resultado que arrojó la encuesta es que 57% de las personas encuestadas manifestaron que adquieren los productos para uso propio y 43% para realizar un regalo a un familiar o amigo.



Fuente: elaboración propia

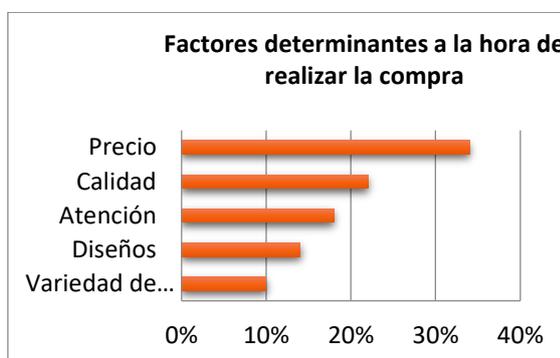


Fuente: elaboración propia

Las personas encuestadas manifestaron que los productos que más consumen o que más están interesados en consumir son los utilitarios de cocina (48%), productos de decoración de interiores con un (24%), productos relacionados con jardinería en un (16%) y por ultimo con un (12%) productos de indumentaria rupestre. La mayoría de las personas encuestadas manifestaron que los factores más relevantes a la hora de realizar la compra son precio, calidad, atención, diseño y variedad en el orden establecido.



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

También se le consultó a los encuestados que eligieron utilitario de cocina (48%) su opinión sobre la incorporación de la producción propia de cerámica esmaltada, las repuestas fueron positivas dado que muchos encuestados expresaron que a lo largo del norte argentino no hay una fábrica o taller habilitado a recibir a los turistas interesados en conocer el paso a paso del proceso de producción de cerámica, otros mostraron interés debido a que podrían realizar su pedido sobre producto específico, con diseños únicos y de calidad.

Por último se le consultó a los encuestados su opinión sobre las posibilidades de mejora en el emprendimiento, las respuesta se encuentran reflejada en la siguiente nube de palabras.



Fuente: elaboración propia.

#### **CAPÍTULO IV – PLAN DE OPERACIONES**

##### **Descripción de materia prima e insumos:**

Actualmente, el emprendimiento solo comercializa sus productos, los principales insumos que utilizan para operar son, el papel con el cual se envuelven los productos, cinta adhesiva y packaging.

Para la puesta en marcha de la producción propia de cerámica esmaltada se deberá incurrir en costos tanto de materia prima e insumos: arcilla, esmalte, pintura, entre otros.

##### **Procesos críticos:**

La principal actividad del emprendimiento es la compra y venta de productos artesanales. En el siguiente esquema se muestran las actividades que intervienen:

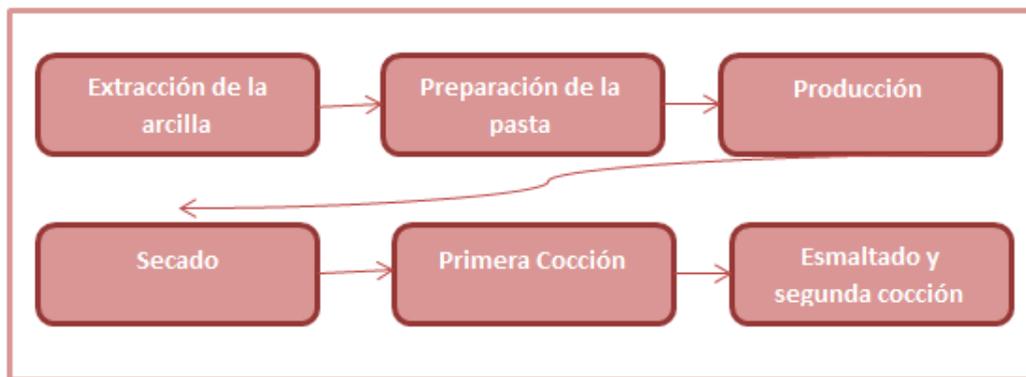


Fuente: elaboración propia.

El emprendimiento comienza su funcionamiento realizando el pedido al proveedor correspondiente sobre los productos que faltan en el local, es un proceso crítico ya que si no se pide lo adecuado puede elevar los costos de perder una venta por no contar con stock. Luego el proceso sigue con la recepción de los productos, la organización de los mismos, esto dos procesos llevan tiempo ya que se debe de controlar uno a uno los productos que ingresan y sus condiciones, debido a que son productos frágiles y pueden estar dañados (por ejemplo: roturas o grietas). Una vez que ya se encuentran

exhibidos los mismos están listos para que los clientes puedan adquirirlos, y posteriormente se procede a el empaque y a la entrega del cliente.

El siguiente diagrama de flujo se muestra las distintas etapas que formaran parte del proceso de producción de cerámica esmaltada:



Fuente: elaboración propia

#### Proceso de producción:

**Extracción de la arcilla:** Durante el proceso de extracción es necesario ser cuidadoso y hacer una buena limpieza alrededor de la veta de arcilla para que no esté contaminada con piedras, hierbas, o con cualquier otro material que pueda dañar la calidad de la arcilla.

**Preparación de la pasta:** Una vez el barro esté completamente limpio, se le añade agua en función de las piezas que se pretenda realizar, para luego ser aplastada y amasada, adquiriendo una consistencia similar a la plastilina. Se deja reposar la pasta durante algún tiempo para que adquiera una mejor consistencia, de manera que pueda ser moldeada en varias formas y tamaños. Esta fase es importantísima en el proceso porque ese amasado tiene que ser uniforme porque si no está bien amasado el barro y lleva bolsas de aire corre el riesgo de que estallen en el horno las piezas.

**Producción:** El proceso de fabricación es diferente, ya que los productos son todos moldeados a mano, uno a uno, dando a cada pieza una apariencia única. En este proceso artesanal se puede utilizar diferentes tornos que ayuda a dar forma a la arcilla en el proceso de la cerámica artesanal. Es un proceso que requiere práctica, ya que lo que hace el torno es lanzar la pasta de arcilla hacia fuera mientras las manos la van controlando, dando forma y modelando lentamente, al ritmo más adecuado para cada artesano.

**Secado:** Conforme se vayan realizando las piezas, se van poniendo a secar de una forma gradual, ya que si el secado es muy rápido puede llevar a que las piezas se agrieten, dado que pierden muy rápido la humedad, es necesario que la arcilla se seque por completo antes de ir al horno. El tiempo de secado puede durar una semana en verano, o más de un mes en invierno.

**Primera Cocción:** Después de ser secada, las piezas se introduce en el horno donde se coloca en la parte superior las piezas más pequeñas, las piezas son cocidas lentamente en el horno, durante más de 30 horas, adquiriendo un matiz



natural. El horno funciona con madera, serrín y orujo de oliva.

**Esmaltado y segunda cocción:** Se procede a la siguiente fase que es el esmaltado, luego se procede a la segunda cocción que va depender mucho del tipo de pieza y de los esmaltes que se usen, por tanto la duración de esta cocción está entre las cuatro y diez horas de duración y una temperatura aproximada a los 1.000 °C. Cuando se termina de cocer hay que dejar enfriar las piezas de forma lenta, porque si se apura mucho ese enfriamiento, se corre el riesgo de que agrieten o se rompan.

#### **Descripción de maquinaria y equipos:**

Para la incorporación de la producción propia de cerámica esmaltada se requiere contar con maquinaria y equipos como ser: un torno, un horno para cerámica esmaltada, mesas, estantes para secado, herramientas básicas para realiza una pieza con acabado fino y elegante (alambre de corte, esponjas, raspadores, punzadores, espátulas y pinceles)

#### **Edificio e instalaciones:**

Las instalaciones donde se desarrollará el emprendimiento se encuentran ubicadas en el dto. Tafí de Valle, provincia de Tucumán. El lugar en el que se encuentro es un punto estratégico ya que esta entre Ruinas de Quilmes y Cafayate que atraen a una gran afluencia de turistas que vienen a visitar el Norte Argentino.

El Local está ubicado dentro del terreno del emprendedor esto es positivo ya que no debe pagar alquiler. Pero a su vez tiene un punto negativo relacionado a la falta de privacidad ya que se mezcla el ámbito familiar con el del negocio. El local comercial que actualmente dispone el emprendimiento cuenta con 120 mts<sup>2</sup> de superficie, uno de su ambiente no está aprovechado en su totalidad, es aquí donde se iniciaría la producción propia de cerámica esmaltada.

### **EL ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

Actualmente el emprendimiento es gestionado exclusivamente por el emprendedor el cual cumple con todas las funciones necesarias para que el emprendimiento pueda funcionar correctamente. En temporada alta incorpora un ayudante que se encarga de la atención al público y reposición de mercadería.

La estructura del negocio propuesta para la incorporación de la producción propia de cerámica esmaltada es la siguiente:

**Área directiva:** Esta área estará a cargo de su propietario y va a tener como funciones principales, la toma de decisiones estratégicas del negocio, las actividades a realizar para alcanzarlas las metas propuestas, se va a encargar de la organización de las tareas, la medición del desempeño, los ingresos y egresos de personal y demás tareas administrativas como la gestión de las relaciones con los proveedores, compras, pagos, supervisión de los gastos, etc.

**Área de producción:** Las funciones correspondientes a esta área serán realizadas por 2 operarios, que tendrán como tarea la transformación de las materias primas en productos terminados. Comprende todo lo relacionado, abastecimiento, diseño de los modelos a producir, fabricación y control de calidad.

**Área comercial:** Esta área se va a encargar de dar a conocer los productos que

comercializa la empresa a través de campañas de publicidad y de promoción, se va a encargar de detectar cambios en el mercado y en las necesidades de los consumidores, también de la entrega de los productos a los clientes y de la gestión de las relaciones con estos. La realización de estas tareas estará a cargo de una de la hija del propietario.

Figura: Organigrama propuesto



Fuente: elaboración propia.

### ESTUDIO LEGAL:

El negocio se organiza actualmente por el régimen simplificado (Monotributo) cumpliendo con todos los requisitos de la Ley de régimen simplificado para pequeños contribuyentes (Ley 25.565) y sus reglamentaciones. El emprendimiento hoy en día tributa su impuesto (cuota) acorde a la categoría "B". Además, tanto a nivel provincial como municipal cumple con los regímenes tributarios correspondientes como ser (IPLA, Ingresos brutos a nivel provincial y el tributo económico municipal entre otros).

El emprendimiento se rige por las normativas emitidas por la Sub secretaría de comercio del interior a nivel nacional y por la dirección de comercio interior a nivel provincial. Asimismo, el emprendimiento debe asegurarse de cumplir con lo dispuesto por la ley 24240 de protección y defensa de los consumidores o también conocida como ley de defensa del consumidor. Tampoco se debe olvidar revisar y cumplir las resoluciones generales de la AFIP sobre emisión de comprobantes.

Por último, se analiza cómo posibilidad de un futuro constituir al emprendimiento como una "Institución de Capital emprendedor" bajo el régimen de la Ley de apoyo al capital emprendedor (Ley 27.349).

### CONCLUSIONES

Implementar un sistema de gestión que permita conocer la administración en general del emprendimiento.

Delegar tareas operativas, esto permitirá al propietario definir y planificar estrategias y profesionalizar negocio.



La idea de este proyecto resulta atractiva, ya que está dirigido hacia un segmento de mercado insatisfecho interesado en conocer el proceso producción de cerámica, y de adquirir sus productos según gusto, modelo, tamaño y colores que satisfagan sus necesidades.

En el estudio de mercado se pudo identificar el mercado objetivo, los factores más importantes a la hora de realizar la compra, los productos artesanales que más le interesa consumir a los clientes y propuestas de mejoras para el emprendimiento, la cual se encuentran representadas en una nube de palabra.

El estudio técnico permitió identificar todos los aspectos técnicos, como las necesidades de materia prima, las necesidades de equipos, mobiliario y utensilios necesarios para la puesta en marcha de la producción propia.

Análisis económico – financiero va ser determinante para decidir si es viable es proyecto de incorporar la producción propia de utilitarios de cocina debido a que utilizaran herramientas como el VAN, la TIR, el PRI y el PRID que demostraran si resulta factible y rentable.



## Bibliografía

- Draier, E. Huarte, J. Lebediker, A. Méndez, A. Pertega, G. Corigliano, M. Villanueva, J. Sicardi, J. Spina, M. y Vicchi, A. (2013). Claves para emprendedores. Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de desarrollo económico del gobierno de la ciudad de Buenos Aires.
- Freire, A. (2004). Pasión por emprender. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- Leucona, M Y Terragno, D (2009). Tu negocio propio. Arte gráfico Editorial, Paragraph S.A.
- Hernández Sampieri, R y Mendoza Torres, C (2018) Metodología de la investigación: Rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial McGraw-Hill interamericana.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación 6° edición. México D.F, México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A.
- Osterwalder, A y Pigneur, Y (2010). Generación de modelos de negocio. Editorial Deusto
- Sbdar, M (2014) Palancas: Modelo de creación de empresas perdurables. Editorial La Materia Contenidos.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2012). Finanzas corporativas 9° edición. México D.F, México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A