



# PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UN SHOWROOM DE INDUMENTARIA FEMENINA

Verónica Ortega  
Veronicaortega231995@gmail.com



## Índice

1-Resumen .....	2
2-Introducción .....	3
3. Problema .....	4
4. Preguntas de investigación y objetivos .....	4
4.1. Preguntas de Investigación .....	4
4.2. Objetivo General .....	5
4.3. Objetivos Específicos .....	5
5. Marco Teórico .....	5
5.1. Emprender .....	5
5.2. Plan de negocio .....	6
5.3. Formulación y evaluación de proyecto .....	6
5.4. Modelo Canvas .....	7
6. Marco Metodológico .....	7
7.PLAN DE NEGOCIO .....	9
7.1. Análisis estratégico .....	9
7.1.1. La empresa .....	9
7.1.2 Visión .....	9
7.1.3. Misión .....	9
7.1.5. Ventaja competitiva .....	10
7.1.6. Objetivos .....	10
7.2. Estructura Mercadológica .....	11
7.2.1. Descripción del negocio .....	11
7.2.3. Mercado Consumidor .....	11
7.2.4. Mercado Competitivo .....	12
7.3. Estructura Operativa .....	17
7.4. Estructura legal .....	17
<b>8. Estructura Económica-Financiera .....</b>	<b>18</b>
8.1. Evaluación económica .....	18
8.1.2. Estimación de ventas .....	18
8.1.3. Análisis de costos .....	19



---

8.1.4. Punto de equilibrio.....	22
8.2. Evaluación financiera .....	23
8.2.1. Inversión .....	23
8.2.2. Financiamiento .....	25
8.2.3. Tasa de descuento .....	26
8.2.4. Flujo de fondo.....	26
8.2.5. Criterios de decisión.....	28

## 1-Resumen

En ocasiones, la toma de decisiones en la inversión para una tienda de ropa femenina se apoya en la intuición y la experiencia personal. No obstante, esta perspectiva subjetiva conlleva riesgos, por lo que es esencial complementarla con un enfoque más objetivo y analítico.

"Berenice" es un emprendimiento en el ámbito de la moda, con un enfoque en ofrecer a mujeres jóvenes de clase media en San Miguel de Tucumán y sus alrededores una experiencia de compra única y prendas de calidad que sigan las últimas tendencias de moda sin comprometer la comodidad. Lo que diferencia a este negocio es su capacidad para brindar asesoramiento personalizado, reconociendo la singularidad de cada cliente y ayudándolas a encontrar prendas que se adapten a sus gustos y necesidades.

El objetivo general de este trabajo es elaborar un Plan de Negocio, con el propósito de establecer de manera fundamentada si resulta conveniente efectuar la inversión en el negocio. Para lograrlo, se adoptó un enfoque secuencial exploratorio, conocido como DEXPLOS. El Plan de Negocio es un documento que proporciona una visión integral del negocio, abarcando sus aspectos operativos, estratégicos y financieros. Conforme a lo establecido en la RT 49, los planes de negocios representan una herramienta esencial para la toma de decisiones, ya que permiten evaluar oportunidades de mercado,



---

comunicar una idea de negocio y gestionar su financiamiento. Enrique Lloreda Zorita (2015) proporciona una guía detallada de los pasos a seguir para estructurar un Plan de Negocio.

El proceso de desarrollo de este trabajo comenzó con la recolección de datos cualitativos, obtenidos a través de entrevistas con las socias responsables del showroom. Estas entrevistas proporcionaron información detallada sobre la empresa y permitieron el análisis estratégico. Además, se realizó un recorrido por la ubicación prevista del negocio para evaluar su microentorno.

Se continuó con la recolección de datos cualitativos a través de entrevistas con propietarias de otros negocios en la ciudad, con el fin de comprender los requisitos de inversión inicial, costos y gastos operativos, desafíos y estimaciones de ventas.

**Palabras claves:** Plan de negocio – indumentaria - flujo de fondos - inversión

## 2-Introducción

En una sociedad donde la imagen desempeña un papel central, la elección de la vestimenta trasciende lo meramente estético para convertirse en una forma de comunicación. Vestir es transmitir, es expresar. Para muchos, ser parte de una marca de ropa no solo significa lucir sus prendas, sino también encontrar pertenencia y aceptación en un grupo afín. En este contexto, las prendas de moda no solo cumplen un propósito funcional, sino que se convierten en regalos apreciados por los consumidores.

El emprendimiento en el ámbito de la moda puede ser un desafío, pero también es gratificante. Aquellos que logran el éxito empresarial comprenden que la excelencia en cualquier industria trasciende la mera entrega de productos o servicios. Implica comprender a la audiencia y evaluar la competencia, construir un plan estratégico sólido que permita alcanzar los objetivos planteados, dedicar esfuerzo incansable a la promoción efectiva de los productos y mantenerse sedientos de aprendizaje a través de cada paso del camino.



---

Emprender una marca de ropa requiere mucho más que una selección excepcional de productos; es fundamental contar con un plan de negocios que coordine las acciones y defina la dirección.

El presente trabajo se desarrolla con la finalidad de orientar a un grupo de personas respecto a la decisión de invertir en una tienda de ropa femenina, de manera que dicha decisión se tome sobre una base objetiva y no sobre la mera intuición.

### 3. Problema

La decisión de inversión en una tienda de ropa femenina a menudo se toma influenciada por la intuición y la experiencia personal. Sin embargo, esta perspectiva puede conllevar a la adopción de decisiones subjetivas y con un alto grado de riesgo. Este estudio tiene como propósito la creación y establecimiento de un Plan de Negocio que facilite la toma de decisiones concernientes a la inversión en una tienda de ropa. A través de este marco, se busca superar la tendencia a basarse en la intuición, sustituyéndola por un análisis objetivo y fundamentado en datos, evitando la mera intuición y aumentando las posibilidades de éxito.

## 4. Preguntas de investigación y objetivos

### 4.1. Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo se puede desarrollar un enfoque más objetivo y basado en datos para tomar esta decisión crítica?
2. ¿Qué enfoques estratégicos pueden adoptarse para posicionarse y competir eficazmente en el mercado?
3. ¿Cuál es la inversión y los costos asociados al proyecto?
4. ¿Cuáles son los criterios financieros que indicarán si el proyecto es viable a largo plazo?



---

#### 4.2. Objetivo General

El objetivo de este estudio consiste en elaborar un Plan de Negocio, con el propósito de establecer de manera fundamentada si resulta conveniente efectuar la inversión en el negocio.

#### 4.3. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Desarrollar estrategias específicas, considerando tanto factores internos como externos, para posicionar y competir eficazmente en el mercado.
- Realizar una evaluación detallada para determinar el monto de la inversión necesaria para el proyecto.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto a través de un análisis de los resultados de los índices de rentabilidad, tales como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

### 5. Marco Teórico

#### 5.1. Emprender

Emprender, se refiere al acto de iniciar y llevar a cabo una nueva actividad, proyecto o negocio con el objetivo de generar valor, innovación o beneficio económico. Emprender implica asumir riesgos y desafíos con el fin de crear algo nuevo o mejorar lo existente.

Las personas emprendedoras buscan constantemente soluciones innovadoras, identifican oportunidades en el entorno y están dispuestas a asumir la responsabilidad y el riesgo asociados con la materialización de sus ideas.



---

## 5.2. Plan de negocio

Un Plan de Negocios es un documento que detalla los objetivos de una empresa y las acciones requeridas para alcanzarlos de manera efectiva. Poseer este plan resulta fundamental para mitigar riesgos potenciales.

Según Longenecker (2007), un plan de negocio es un documento en el que se expone la idea fundamental en la que se basa una empresa, junto con las consideraciones que abarcan desde su inicio hasta su futura operación.

Como se menciona en la Resolución Técnica n°49 el objetivo del plan de negocios es proveer información acerca de lo que la organización es, a dónde quiere llegar y cómo lo hará. Constituye un instrumento que debe servir de base para la toma de decisiones y, como tal, que atienda las necesidades de información de distintos grupos de interés.

## 5.3. Formulación y evaluación de proyecto

La Formulación y Evaluación de Proyectos constituye un proceso integral mediante el cual se recolecta, elabora y organiza información con el propósito de identificar ideas de negocios, además de cuantificar de manera precisa los costos y beneficios asociados a una posible empresa o iniciativa emprendedora.

A continuación, se describe con más detalle ambos conceptos:

Formulación de Proyectos: La formulación de proyectos se refiere a la fase de planificación inicial en la que se desarrolla la idea del proyecto de manera más detallada y estructurada. En esta etapa, se establecen los objetivos específicos del proyecto, se definen los alcances y actividades necesarias para alcanzar esos objetivos, y se determinan los recursos y presupuestos requeridos.

Algunas de las acciones involucradas en la formulación de proyectos incluyen:

Identificación de la Idea: Se genera y selecciona una idea o necesidad que se desea abordar a



---

través del proyecto.

**Análisis de Mercado:** Se investiga el mercado y la demanda para comprender la viabilidad comercial del proyecto.

**Análisis Técnico:** Se evalúa la factibilidad técnica y operativa del proyecto, considerando recursos necesarios y tecnologías requeridas.

**Análisis Financiero Preliminar:** Se estiman los costos iniciales y los posibles ingresos, permitiendo una primera evaluación de la viabilidad financiera.

**Evaluación de Proyectos:** La evaluación de proyectos es el proceso de analizar en profundidad todos los aspectos del proyecto, desde su factibilidad técnica hasta su viabilidad financiera, económica y social. En esta fase, se calculan los indicadores financieros y económicos clave para determinar si el proyecto es rentable y beneficioso.

#### 5.4. Modelo Canvas

El Modelo Canvas, es una herramienta visual ampliamente utilizada para describir, analizar y desarrollar modelos de negocio. Este modelo presenta nueve bloques clave que resumen los aspectos fundamentales de una empresa o proyecto. Este modelo proporciona una visión global y rápida de cómo opera una empresa y cómo crea, entrega y captura valor. Es una herramienta eficaz para la planificación estratégica y el desarrollo de nuevos negocios, permitiendo a los equipos visualizar y discutir de manera holística los diversos aspectos de su modelo de negocio.

## 6. Marco Metodológico

Para desarrollar este plan de negocios, se empleará un enfoque metodológico mixto que abarca tanto datos cualitativos como cuantitativos. La inclusión de un enfoque cuantitativo resulta esencial para examinar información numérica relativa a costos, proyecciones de ingresos, inversiones iniciales, cálculos



de ratios e interpretaciones numéricas. De igual modo, se valora la relevancia de un enfoque cualitativo para indagar en las preferencias y necesidades de los clientes, describir y analizar las influencias del entorno.

El diseño metodológico escogido para este propósito es el enfoque secuencial exploratorio, conocido como DEXPLOS. Este enfoque implica una etapa inicial de recopilación y análisis de datos cualitativos, seguida por el análisis de datos cuantitativos. Posteriormente, se efectuará una síntesis que abarque tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos.

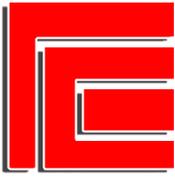
Las técnicas a utilizar para la recolección de datos serán las siguientes:

Fuentes de investigación primaria:

- Observación directa a fin de realizar una evaluación del microentorno, especialmente de los competidores más cercanos para conocer las características de sus locales, variedad de productos, precios, etc.
- Entrevistas personales con expertos en el rubro con el propósito de adquirir una comprensión más profunda acerca de su operación, requisitos legales, estructura de costos, estrategias de venta, y niveles de inversión.

Fuentes de investigación secundarias:

- libros, diarios, revistas. Publicaciones en internet.



---

## 7. PLAN DE NEGOCIO

### 7.1. Análisis estratégico

#### 7.1.1. La empresa

El emprendimiento, bajo el nombre de "Berenice", se ha fijado el objetivo de establecer un showroom en la céntrica calle Salta de la ciudad de San Miguel de Tucumán, especializado en la comercialización de prendas de vestir para mujeres jóvenes. En este espacio, "Berenice" ofrecerá una amplia y cuidadosa selección de prendas de calidad diseñadas para satisfacer de manera excepcional las necesidades y deseos de sus clientas. El enfoque central de "Berenice" radica en proporcionar prendas que sigan las últimas tendencias de moda sin comprometer la comodidad, brindando a cada mujer la confianza y la elegancia que merece.

Además de su presencia física en la calle Salta, "Berenice" planea expandirse a través de una plataforma en línea a través de su página web y sus redes sociales.

#### 7.1.2 Visión

"Nuestra visión es convertirnos en la tienda de referencia en San Miguel de Tucumán para mujeres jóvenes de clase media que buscan tendencias de moda actuales y una experiencia de compra inigualable. Aspiramos a expandirnos a nivel local y llegar a ser productores de nuestras propias prendas para asegurar la calidad y costos, manteniendo un compromiso inquebrantable con la ética y la transparencia en todo lo que hacemos".

#### 7.1.3. Misión

"Nuestra misión es ofrecer prendas de calidad a precios accesibles, diseñadas especialmente para mujeres jóvenes que buscan estilo, comodidad y elegancia. Nos esforzamos constantemente por ofrecer una variedad de talles, incluyendo talles reales, para que cada mujer pueda encontrar prendas que se ajusten perfectamente a su cuerpo. Aspiramos a estar a la vanguardia de las últimas tendencias de moda



---

sin comprometer la comodidad, permitiendo que cada mujer se sienta segura y cómoda mientras refleja su personalidad y estilo único."

#### 7.1.4. Valores

**Calidad:** Nos comprometemos a ofrecer prendas de calidad que reflejen las últimas tendencias de moda sin comprometer la comodidad.

**Ética:** Operamos con integridad y transparencia en todas nuestras interacciones, construyendo relaciones de confianza a largo plazo con clientes, proveedores y empleados.

**Compromiso con la Comunidad:** Contribuimos al bienestar de nuestra comunidad y nos esforzamos por inspirar y empoderar a mujeres a través de la moda, ofreciendo una amplia variedad de talles.

#### 7.1.5. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de 'Berenice' se fundamenta en varios pilares. Ofrecemos una amplia variedad de talles, asegurando que cada mujer encuentre prendas que se adapten perfectamente. Además, nos destacamos por brindar una atención excepcional, combinada con una excelente relación calidad-precio. Nos comprometemos a ofrecer prendas siempre actualizadas a las últimas tendencias de moda, garantizando que cada visita a nuestra tienda sea una experiencia única y satisfactoria para nuestras clientas.

#### 7.1.6. Objetivos

- Aumentar las ventas en un 50% durante el próximo año.
- Ampliar la oferta de productos, incluyendo accesorios.
- Realizar campañas de marketing local para aumentar la visibilidad de la tienda en la comunidad.



- Implementar un programa de fidelidad para premiar a clientes recurrentes y fomentar la lealtad.
- Introducir prácticas más sostenibles en la cadena de suministro y comunicar estos esfuerzos a los clientes.
- Participar en eventos locales de moda o patrocinar actividades para aumentar la visibilidad de la marca.

## 7.2. Estructura Mercadológica

### 7.2.1. Descripción del negocio

"Berenice" es una tienda de moda que se dedica a ofrecer una amplia gama de productos y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de sus clientes. Sus ofertas clave incluyen:

**Asesoramiento y Atención al Cliente:** En "Berenice," el servicio al cliente es una prioridad. Por lo cual se cuenta con un personal capacitado y amigable para brindar asesoramiento, garantizando que las clientas encuentren prendas que se ajusten a su estilo y necesidades.

**Venta de Ropa de Calidad:** La tienda ofrece una cuidadosa selección de prendas de calidad/precio diseñadas específicamente para mujeres jóvenes que buscan estar a la moda, cómodas y elegantes. Cada prenda sigue las últimas tendencias de moda sin comprometer la comodidad, permitiendo que cada mujer se sienta segura y bien vestida.

**Venta en Línea:** Además de su ubicación física, "Berenice" ofrecerá una página web y redes sociales para que mujeres de la región accedan a su exclusiva selección de prendas y realicen compras desde la comodidad de sus hogares, con opciones de envío garantizando que todas tengan acceso a la moda de "Berenice."

### 7.2.3. Mercado Consumidor

Mediante una encuesta dirigida a clientes y potenciales clientes, se ha delineado el Buyer Persona



para identificar el mercado objetivo al cual apuntará el negocio.

El segmento de mercado de la tienda se define como mujeres jóvenes de clase media, generalmente con edades comprendidas entre los 18 y 35 años. Estas mujeres buscan estar a la moda sin comprometer la comodidad y valoran la elegancia. Residen en la zona de San Miguel de Tucumán y sus alrededores que buscan prendas de calidad que reflejen las últimas tendencias de moda, permitiéndoles sentirse seguras, cómodas y elegantes. Además, buscan una experiencia de compra excepcional que incluya un servicio amable y un ambiente acogedor.

En la nube de palabras siguiente, se evidencian las respuestas recopiladas durante la encuesta, donde resalta la importancia atribuida a la calidad, precio, variedad y talles de las prendas, acompañados de un servicio excepcional, elementos clave que las clientas buscan en su experiencia de compra.

**Figura N°1:** Nube de palabras



**Fuente:** Elaboración propia.

#### 7.2.4. Mercado Competitivo

Para evaluar el nivel de competencia en el sector, se aplicará el modelo de las 5 fuerzas



competitivas de Michael Eugene Porter. Además, se llevará a cabo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). A partir de estas evaluaciones, se desarrollarán estrategias FO-FA-DO-DA para el negocio.

#### 7.2.4.1 Modelo de las 5 fuerzas competitivas

Rivalidad entre Competidores Existentes: En la ciudad de San Miguel de Tucumán, se observa una notable concentración de tiendas de moda femenina, lo que refleja una competencia considerable en el ámbito local. Además, es importante tener en cuenta que esta rivalidad puede intensificarse durante las temporadas de ventas y promociones, lo que podría tener un impacto en los precios y los márgenes de beneficio.

Los productos ofrecidos por estos competidores tienden a ser muy similares, lo que lleva a que los consumidores basen principalmente su elección en la calidad/precio y el servicio ofrecido, lo que aumenta la competencia en estos aspectos. Un aspecto relevante a destacar es que las barreras para abandonar el mercado son bajas, lo que significa que los competidores tienen la flexibilidad de retirarse rápidamente si así lo desean.

Poder de Negociación de los Proveedores: Dado que la empresa proyectada será un nuevo establecimiento de pequeñas dimensiones, es probable que no tenga un peso significativo como cliente para sus proveedores. Esto podría ponerla en una posición de desventaja en las negociaciones.

Los productos suministrados por los proveedores son esenciales para la existencia del negocio, ya que este se dedica principalmente a la reventa de dichos productos.

En el mercado, hay una amplia cantidad de proveedores de indumentaria a nivel nacional. Esto reduce el poder de influencia que pueden ejercer sobre los precios y las condiciones de venta de los productos.

No existen costos significativos asociados con el cambio de proveedores, y los productos ofrecidos



---

por ellos no presentan diferenciación sustancial que los haga indispensables para los locales comerciales.

**Poder de Negociación de los Clientes:** En las tiendas minoristas de ropa, podemos observar lo siguiente: en primer lugar, los clientes son personas que compran para su propio uso, por lo que individualmente sus compras no representan una parte significativa de las ventas totales de cada empresa. Esto significa que no tienen suficiente influencia para determinar los términos y condiciones de venta. Sin embargo, en conjunto, los clientes afectan la rentabilidad del mercado al presionar a la baja los precios o al exigir una mejor calidad tanto en los productos como en los servicios relacionados.

Por otro lado, el poder de negociación de los compradores se ve ampliado por el acceso que tienen a una gran cantidad de información, en gran parte gracias a las redes sociales. Hoy en día, los clientes pueden fácilmente informarse sobre la variedad de productos, sus precios y las condiciones de venta de las empresas competidoras, lo que les otorga una mayor capacidad para tomar decisiones sobre dónde comprar y obtener la mejor combinación de calidad, precio y opciones de pago.

**Amenaza de Productos Sustitutos:** Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función que los productos del sector que estamos evaluando. En la actualidad, la moda circular surge como un producto sustituto emergente, destacando la importancia de la sostenibilidad y la reutilización en la industria.

**Amenaza de Nuevos Entrantes:** En el sector que estamos analizando, las barreras de entrada son mínimas, lo que aumenta la posibilidad de que surjan nuevos competidores. Los requisitos de capital para iniciar un negocio de ropa de pequeña escala son relativamente bajos en comparación con otras actividades, ya que es posible comenzar con un pequeño emprendimiento en línea o showroom. Además, no es necesario realizar inversiones significativas en investigación y desarrollo ni destinar grandes sumas de dinero campañas publicitarias.

En cuanto a la diferenciación de productos, las empresas ya establecidas en el mercado tienen



una marca reconocida y han construido la lealtad de los clientes, lo que hace más difícil que las nuevas a empresas se posicionen en el mercado.

#### 7.2.4.2 Análisis FODA

A continuación, se presenta el Análisis FODA para el negocio en consideración:

**Figura N°2:** Matriz FODA

<b>Fortalezas: F</b>	<b>Oportunidades: O</b>
Capital humano capacitado para la administración del local y desarrollo de acciones competitivas Ubicación estratégica Selección de Productos Atención al cliente Presencia en redes	Crecimiento del mercado E-commerce Colaboraciones locales Promociones
<b>Debilidades: D</b>	<b>Amenazas: A</b>
Empresa nueva en el sector Recursos financieros limitados para el desarrollo de promociones	Inestabilidad económica Alta rivalidad de competidores Cambios en la tendencia en moda Competidores en línea

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### 7.2.4.3 Estrategias FO, FA, DA, DO

**FO Fortalezas-Oportunidades:**

- Ampliar y aprovechar la presencia en redes sociales para alcanzar a una audiencia más amplia y fomentar la interacción.
- Aprovechas La capacidad para brindar una excelente atención al cliente para desarrollar un programa de fidelización en donde se premie a clientes recurrentes y fomentar la



---

lealtad.

**FA Fortalezas-Amenazas:**

- Desarrollar y promover ofertas y promociones para atraer nuevos clientes y retener a los existentes.
- Participar en eventos y ferias de moda locales lo que permitirá enfrentar la amenaza de la alta rivalidad de competidores al aumentar la visibilidad de la marca y productos en la comunidad local.

**DO Debilidades-Oportunidades:**

- Aprovechar el crecimiento del comercio electrónico implementando una plataforma en línea y estrategias de marketing digital.
- Realizar colaboraciones con empresas locales para crear sinergias y aumentar la visibilidad.

**DA Debilidades-Amenazas:**

- Ante la amenaza de alta inflación y cambios en las tendencias de moda, se puede desarrollar un sólido plan de contingencia financiera que incluya la gestión prudente de los recursos financieros y la diversificación de productos para mitigar riesgos.
- Dado que existe una alta rivalidad de competidores, es fundamental mantener una estrecha vigilancia sobre las estrategias de los competidores y ajustar las acciones en consecuencia para mantener la competitividad.

Las estrategias brindadas se alinean con las fortalezas internas, aprovechando las oportunidades externas, abordando las debilidades internas y mitigaban las amenazas externas, proporcionando así una base sólida para un plan estratégico efectivo.



### 7.3. Estructura Operativa

**Compras y Adquisición de Inventarios:** Se Establecerá relaciones con proveedores y mayoristas confiables para la selección y compra de las prendas de vestir de calidad al mejor precio, manteniendo un control de inventario adecuado y gestionando las reposiciones según las tendencias de moda.

**Gestión de Ventas y Atención al Cliente:** El Personal de ventas se encargará de ofrecer una excelente experiencia de compra a las clientas, de forma presencial como en línea atendiendo consultas y procesando pedidos en la página web y redes sociales.

**Medios de pago:** Los medios de pagos que las clientas podrán optar será pagos en efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito y transferencia bancaria.

**Envíos:** La logística del negocio estarán a cargo de empresas externas como MENSAJES para envíos locales y VIA CARGO para envíos regionales, el costo de los mismo estará a cargo de los clientes.

### 7.4. Estructura legal

Se propone que los socios establezcan una sociedad simple, la cual se registrará en el monotributo e ingresos brutos. A continuación, se detalla la categoría de monotributo en función del volumen de ventas previsto, con la posibilidad de recategorización a medida que aumente o disminuya el monto de facturación, permitiéndose esta acción hasta dos veces al año. La categoría elegida es la siguiente la cual se encuentra expresada en dólares para el desarrollo del trabajo:

**Tabla N°1:** Cuota Mensual Categoría “H”

Categoría	Ingreso Brutos	Impuestos	Aporte al SIPA	Aporte	TOTAL
H	\$ 8.417,35	\$ 16,69	\$ 4,50	\$ 6,96	\$ 28,15



Fuente: Pagina de AFIP

## 8. Estructura Económica-Financiera

Para ajustarnos a la inflación presente en el país, se llevó el desarrollo de este trabajo en dólares, utilizando un tipo de cambio de 1 USD equivalente a \$950.

### 8.1. Evaluación económica

En esta sección, se llevará a cabo la proyección del volumen de ventas anticipado para el proyecto en consideración, acompañado de un análisis exhaustivo de los costos asociados, abarcando tanto los costos fijos como los variables que inciden en su operación. Asimismo, se calculará el punto de equilibrio del proyecto, ofreciendo una perspectiva clara sobre la cantidad necesaria de ventas para cubrir todos los costos y evitar pérdidas.

#### 8.1.2. Estimación de ventas

La estimación de las ventas para el proyecto se basará en información recopilada a través de una entrevista llevada a cabo con la dueña de un local comercial con características y ubicación similares. Además, se tomarán en cuenta las ventas actuales del emprendimiento en cuestión. El precio de venta se estableció considerando una contribución marginal porcentual (CMG%) prevista del 45%.

**Tabla N° 2:** Demanda mensual

Producto	Demanda mensual	Precio	Ventas mensual
Remeras	17	\$ 11,76	\$ 199,85
Pantalón	10	\$ 19,91	\$ 199,09
Vestidos	5	\$ 21,21	\$ 106,05
Camisas	7	\$ 18,24	\$ 127,71
<b>Total</b>	<b>39</b>		<b>\$ 632,70</b>

Fuente: Elaboración Propia



Basándonos en los resultados obtenidos y la información recopilada, se determina que la demanda mensual del local, una vez estabilizadas las ventas, alcanzará los U\$D 633 mensuales.

### 8.1.3. Análisis de costos

#### 8.1.3.1. Costos variables

Debido a que se trata de una empresa de reventa de productos, los costos son inherentemente variables y dependen directamente de las ventas. Los conceptos de costos variables que se considerarán son los siguientes:

Prendas para reventa: En la Tabla que se presenta a continuación, se desglosa el costo promedio de las prendas, clasificadas por tipo, teniendo en cuenta tres proveedores distintos. Este cálculo del costo promedio se fundamenta en la suposición de que el volumen de compras no es uniforme entre todos los proveedores, sino que se distribuye de acuerdo a los siguientes porcentajes del total de compras: un 50% proviene de Chante, un 30% de Elisa y un 20% de Viana. Esta elección se basa en las diferencias de costos y calidad de las prendas entre los proveedores y en la intención de mantener un nivel de precios específico en la tienda.

**Tabla N°3:** Costo promedio de las prendas

Proveedor	Ponderación	Remera	Pantalón	Vestido	Camisas
Chante	0,5	\$ 6,32	\$ 11,79	\$ 12,63	\$ 10,53
Elisa	0,3	\$ 6,84	\$ 10,42	\$ 11,05	\$ 9,47
Viana	0,2	\$ 5,05	\$ 8,42	\$ 8,95	\$ 8,42
Costo promedio de prendas		\$ 6,22	\$ 10,71	\$ 11,42	\$ 9,79

**Fuente:** Elaboración propia

Bolsas: Se trabajarán con dos medidas 20x30 (pequeñas) y 30x40 (grandes).

Etiquetas: Se utilizará una etiqueta por prenda con un costo unitario de 0,02 USD.



Tarjetas: Las tarjetas se incluirán en el producto solo cuando se destinen a regalos o envíos. El costo unitario es de 0,04 USD.

A continuación, se presenta la tabla para los costos variables unitarios como así también los costos variables totales, considerando la demanda mensual prevista, tanto mensuales como anuales.

**Tabla N°4:** Costos variables unitarios

Concepto	Remera	Pantalón	Vestido	Camisa
Costo de la prenda	\$ 6,22	\$ 10,71	\$ 11,42	\$ 9,79
Bolsa	\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 0,18
Etiqueta	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Tarjeta	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
Costo variable unitario	\$ 6,47	\$ 10,95	\$ 11,67	\$ 10,03

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla N°5:** Costos variables totales

Producto	Demanda	Costo variable unitario	Costo variable mensual	Costo variable anual
Remera	18	\$ 6,47	\$ 116,38	\$ 1.396,59
Pantalón	12	\$ 10,95	\$ 131,40	\$ 1.576,79
Vestido	5	\$ 11,67	\$ 58,33	\$ 699,94
Camisa	7	\$ 10,03	\$ 70,24	\$ 842,87
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>		<b>\$ 376,35</b>	<b>\$ 4.516,19</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 8.1.3.2. Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que no varían con el nivel de producción, o como en el caso analizado, con el nivel de ventas.

La composición de los costos fijos puede observarse en la Tabla:



**Tabla N°5:** Costos fijos

Concepto	Costo mensual	Costo Anual
Alquiler del Showroom	\$ 126	\$ 1.516
EDED - electricidad	\$ 7	\$ 88
CLARO - Internet	\$ 3	\$ 38
Cuota monotributo	\$ 28	\$ 338
Publicidad	\$ 21	\$ 253
<b>Total</b>	<b>\$ 186</b>	<b>\$ 2.233</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

A continuación, se realizan algunos comentarios sobre los diferentes componentes del costo fijo:

Alquiler del local más expensas: El monto corresponde a un local de 55 m<sup>2</sup>.

Electricidad EDED: La estimación se basa en datos de locales similares.

Teléfono e internet: Determinado a partir de planes vigentes de telefonía e internet CLARO por fibra óptica.

Cuota de monotributo: El monto de la misma corresponde a la categoría "H", destinada a contribuyentes con ingresos brutos hasta 8417 USD. Se espera estar en esta categoría, dado que las ventas estimadas son en promedio de 633 USD mensuales.

Publicidad: Se ha previsto un presupuesto mensual destinado a la publicidad, ya que, al tratarse de un Showroom sin una vidriera visible en una ubicación de alto tráfico urbano, se promoverá su visibilidad a través de las redes sociales, utilizando tanto estrategias orgánicas como pagadas para alcanzar a un público más amplio.

No se consideran costos fijos de remuneración al personal, ya que el local será atendido por los propios dueños.



#### 8.1.4. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se define como el nivel de ventas en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, lo que resulta en cero ganancias ni pérdidas. En el contexto de este proyecto, el punto de equilibrio se alcanza cuando los ingresos generados por las ventas cubren exactamente todos los costos asociados, costos variables como fijos. Cuanto más altas sean las ventas por encima del punto de equilibrio, mayores serán las utilidades totales. Las ventas por debajo del punto de equilibrio representan pérdidas para el vendedor.

El punto de equilibrio se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\frac{\text{Ingresos por Unidad} - \text{Costos Variables por Unidad}}{\text{Ingresos por Unidad}}}$$

Donde:

Costos fijos: son los costos que no varían con el nivel de producción o ventas, como alquiler, salarios fijos, etc.

Ingresos por unidad: es el ingreso que se obtiene por la venta de un solo producto o servicio.

Costos variables por unidad: representa los costos que varían directamente con la producción o ventas, como el costo de los materiales o la mano de obra directa.

El denominador de la fracción  $\frac{\text{Ingresos por Unidad} - \text{Costos Variables por Unidad}}{\text{Ingresos por Unidad}}$  se conoce como la contribución marginal por unidad, y representa la cantidad que contribuye a cubrir los costos fijos y generar ganancias después de cubrir los costos variables.

En la tabla siguiente, se presenta el punto de equilibrio mensual expresado tanto en unidades como en dólares. Estos cálculos se realizaron considerando el costo variable promedio entre los diversos



productos, dado que se ha aplicado una contribución marginal porcentual uniforme a todos ellos.

**Tabla N°6:** Precio de venta y punto de equilibrio

Concepto	PROMEDIO	Costos fijos mensual	\$	186,05
Precio de venta	\$ 17,78	Punto de Equilibrio		23
Costo variable	\$ 9,78			
CMG	\$ 8,00			
CMG%	45,00%	Punto de Equilibrio en \$	\$	413,44

**Fuente:** Elaboración Propia

Se observa que el punto de equilibrio se sitúa en 23 unidades, indicando que es necesario vender más de 23 unidades al mes para generar ganancias diferentes de cero.

## 8.2. Evaluación financiera

En esta sección, se sintetiza de manera cuantitativa los aspectos abordados hasta ahora en este estudio, con el propósito de determinar la viabilidad del proyecto para los inversionistas. Con este objetivo, se elaborará un flujo de fondos que comprenderá todos los ingresos y egresos previstos durante la duración del proyecto, considerando una proyección a tres años.

La toma de decisión respecto a la inversión en el proyecto se basará en dos criterios fundamentales: la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) y además se determinará el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). Estos indicadores proporcionarán una evaluación detallada de la rentabilidad del proyecto, siendo elementos clave para la toma de decisiones informadas por parte de los inversionistas.

### 8.2.1. Inversión

La inversión contempla todo aquello que se necesita para poner en marcha al proyecto.

La inversión inicial del proyecto asciende a 5918 USD, la cual se compone de:



#### 8.2.1.1. Inversión en Activo Fijo

En relación al proyecto bajo análisis, deben realizarse una serie de gastos iniciales referentes a la inversión en mobiliario e instalaciones, acondicionamiento del local. Por un lado, la empresa deberá adquirir muebles específicos para exhibir indumentaria, probadores, espejos y demás elementos para desempeñar adecuadamente la actividad comercial. Los conceptos y sus costos se detallan a continuación:

**Tabla N°7: Inversión en Activo Fijo**

Activo Fijo en UDS(Dolares)	Cantidad	Precio unitario	Inversión	Vida útil	Cuota de Amortización
Estantes	2	\$ 136,84	\$ 273,68	5	\$ 54,74
Percheros	5	\$ 42,11	\$ 210,53	5	\$ 42,11
Perchas de madera	400	\$ 1,26	\$ 505,26	5	\$ 101,05
Vestidor	2	\$ 42,11	\$ 84,21	10	\$ 8,42
Espejos	2	\$ 21,05	\$ 42,11	10	\$ 4,21
Computadora	1	\$ 494,74	\$ 494,74	5	\$ 98,95
Adecuación del local	1	\$ 421,05	\$ 421,05	10	\$ 42,11
Caja registradora	1	\$ 31,58	\$ 31,58	5	\$ 6,32
Posnet-MercadoPago	1	\$ 10,53	\$ 10,53	5	\$ 2,11
Silla	2	\$ 105,26	\$ 210,53	5	\$ 42,11
Parlante	1	\$ 31,58	\$ 31,58	5	\$ 6,32
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.315,79</b>		<b>\$ 408,42</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Para la amortización se utilizó el método contable de línea recta. La vida útil se refiere al período de tiempo durante el que una empresa utiliza un determinado bien.

El método contable lo que hace es dividir el valor del activo en la vida útil, asignando el mismo valor de amortización a lo largo del periodo de análisis.

#### 8.2.1.2. Inversión en Capital de Trabajo

En cuanto al capital de trabajo, se prevé un stock inicial de prendas de USD 3603 como se muestra en la Tabla N°8.



**Tabla N°8:** Capital de trabajo

Producto	Cantidad	Costo promedio	Costo total
Remeras	150	\$ 6,22	\$ 933
Pantalón	100	\$ 10,71	\$ 1.071
Vestidos	80	\$ 11,42	\$ 914
Camisas	70	\$ 9,79	\$ 685
<b>Total</b>	<b>400</b>		<b>\$ 3.603</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### 8.2.2. Financiamiento

Para llevar a cabo una inversión, es esencial contar con recursos financieros, y en este sentido, se vuelve crucial determinar las opciones de financiamiento y evaluar su impacto en la rentabilidad y riesgo de la inversión. Estas fuentes de recursos conllevan un costo que debe ser adecuadamente compensado por la inversión que se busca financiar.

En el ámbito de proyectos de inversión, existen principalmente dos alternativas de financiamiento: la deuda, que implica la utilización de capital ajeno, y el capital propio, que se compone de las aportaciones realizadas por los inversionistas. La deuda se origina a través de acuerdos contractuales con los acreedores, estableciendo una obligación financiera, mientras que el capital propio representa la inversión directa de los participantes en el proyecto. Cabe destacar que, en el caso específico del proyecto bajo análisis, se ha decidido financiarlo con fondos propios de los socios, lo cual influye significativamente en la estructura financiera, la rentabilidad y el nivel de riesgo asociados al proyecto.



---

### 8.2.3. Tasa de descuento

La tasa de descuento, es una medida financiera que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro, es decir, se utiliza para descontar los flujos de fondos.

La tasa de descuento es el rendimiento mínimo aceptable que se espera obtener. Para determinar esta tasa, se ha considerado una tasa libre de riesgo, basada en los bonos de Estados Unidos, un Beta de referencia comparable con la industria (en este caso, se ha utilizado INDITEX) y una prima de riesgo de mercado del 7%.

Obteniendo una **tasa de descuento del 12,39%**.

### 8.2.4. Flujo de fondo

El análisis del flujo de fondos implica la identificación y evaluación de los ingresos y egresos del proyecto a lo largo del tiempo, siendo esencial para medir la rentabilidad inherente al proyecto en sí mismo. Para llevar a cabo dicho cálculo, se ha establecido un horizonte temporal de cuatro (4) años.

En el proceso de evaluación, se ha considerado un valor de recupero del activo fijo equivalente al 50% de su valor de mercado, así como un valor de recupero del capital de trabajo del 100%. Además, se incorpora el concepto de costo de oportunidad, reflejado en los salarios de los socios. Dado que los socios dedicarán su tiempo al proyecto, esto implica una renuncia a empleos asalariados, considerándose, por ende, el sueldo de los socios como parte integral de los costos asociados al emprendimiento.



**Tabla N°9:** Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS	0	1	2	3	4
INGRESOS		\$ 8.321	\$ 12.481	\$ 18.722	\$ 29.955
COSTOS VARIABLES		-\$ 4.176	-\$ 6.264	-\$ 9.396	-\$ 15.033
COSTOS FIJOS		-\$ 2.233	-\$ 2.233	-\$ 2.233	-\$ 2.233
AMORTIZACIÓN		-\$ 408	-\$ 408	-\$ 408	-\$ 408
<b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.504</b>	<b>\$ 3.577</b>	<b>\$ 6.686</b>	<b>\$ 12.281</b>
INGRESOS BRUTOS 3,5		-\$ 53	-\$ 125	-\$ 234	-\$ 430
<b>UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.452</b>	<b>\$ 3.452</b>	<b>\$ 6.452</b>	<b>\$ 11.852</b>
AMORTIZACIÓN		\$ 408	\$ 408	\$ 408	\$ 408
ACTIVO FIJO	-\$ 2.316				
ACTIVO DE TRABAJO	-\$ 3.603				
VR ACTIVO FIJO					\$ 1.158
VR ACTIVO DE TRABAJO					\$ 3.603
COSTO DE OPORTUNIDAD SUELDO DE LOS SOCIOS		-\$ 4.674	-\$ 4.674	-\$ 4.674	-\$ 4.674
<b>FLUJO DE FONDOS</b>	<b>-\$ 5.918</b>	<b>-\$ 2.814</b>	<b>-\$ 814</b>	<b>\$ 2.186</b>	<b>\$ 12.347</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Se prevé un aumento en las ventas según se detalla en la tabla siguiente.

**Tabla N°9:** Proyección de ventas

PROYECCION DE VENTAS					
UNIDAD DE MEDIDA	1	2	3	4	5
%		0,50	0,50	0,60	0,50
Uds mensual	39,00	58,50	87,75	140,40	210,60
Uds anual	468,00	702,00	1.053,00	1.684,80	2.527,20
Precio de venta promedio	17,78	17,78	17,78	17,78	17,78
<b>VENTAS</b>	<b>8.320,93</b>	<b>12.481,40</b>	<b>18.722,10</b>	<b>29.955,35</b>	<b>44.933,03</b>



---

Fuente: Elaboración Propia

### 8.2.5. Criterios de decisión

#### 8.2.5.1. VAN

El método del valor actual neto permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Cuando la diferencia entre ambos conceptos es positiva entonces es recomendable emprender el proyecto.

Descontando el flujo de fondos del proyecto a la tasa de costo del capital del %12,39, se obtiene un VAN de 212 USD.

Este resultado indica que el proyecto es aceptable desde el punto de vista de este criterio.

#### 8.2.5.2. TIR

La tasa interna de retorno puede definirse como aquella con la cual el valor presente neto es igual a cero. Además, es un indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se considera que un proyecto debe aceptarse cuando la TIR es mayor al rendimiento mínimo esperado por los inversionistas y rechazarse cuando es menor.

A partir del flujo de fondos proyectado para la tienda de ropa, se calcula una TIR de 13,2%. Este resultado nos indica que el proyecto bajo análisis tiene un rendimiento superior al costo del capital de los inversionistas y, por lo tanto, es conveniente llevarlo a cabo.

#### 8.2.5.2 PRI

El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el PRI es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo, pues permite anticipar los eventos en el corto plazo. Es importante anotar que este indicador es un instrumento financiero que al igual que el Valor Presente



---

Neto y la Tasa Interna de Retorno, permite optimizar el proceso de toma de decisiones.

¿En qué consiste el PRI? El periodo de recuperación se define como el número esperado de años que se requieren para que se recupere una inversión original. El proceso es muy sencillo, se suman los flujos futuros de efectivo de cada año hasta que el costo inicial del proyecto de capital quede por lo menos cubierto. En nuestro caso obtenemos un PRI de 4 (cuatro) años.



## Bibliografía

Hernández Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación. McGraw Hill Educación.

Longenercher, Moore (2007). Administración de Pequeñas Empresas. Enfoque

Córdoba Padilla, M. (2011). Formulación y Evaluación de Proyectos. Ecoe Ediciones.

Lloreda Zorita, Enrique (2015). Plan de negocio. ESIC editorial.

Emprendedor, 13ª Edición Editorial Thomson. México .D.F.

Mondragon Puerto, Diana (2017). Formulación y Evaluación de Proyectos. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá D.C

Baca Urbina, Gabriel (2013). Evaluación de proyectos. 7ª edición. McGraw Hill Education.

Thompson A., Peteraf M., Gamble J. Strickland A. (2015) Administración Estratégica. Teoría y casos. McGraw Hill.

## Páginas WEB

<https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-tienda-de-ropa/>

<https://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp>

<https://www.guiadelcontador.com/detalle.php?a=sociedades-de-hecho-en-el-nuevocodigocivil.&t=54&d=1444#:~:text=El%20nuevo%20C3%B3digo%20Civil%20y%20Comercial%20ha%20introducido%20importantes%20cambios,una%20sociedad%20de%20estas%20caracter%20ADsticas>

[https://www.emprender-facil.com/wp-content/uploads/2014/08/Canvas\\_esp\\_preview2.jpg](https://www.emprender-facil.com/wp-content/uploads/2014/08/Canvas_esp_preview2.jpg)

<https://www.inacap.cl/web/material->

[apoyocedem/alumno/Administracion/Emprendimiento/GEEM01\\_U3\\_Introductorio.pdf](https://www.inacap.cl/web/material-apoyocedem/alumno/Administracion/Emprendimiento/GEEM01_U3_Introductorio.pdf)



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**XIV Muestra Académica de Trabajos de Investigación  
de la Licenciatura en Administración**

---

