



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



**Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado**

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
Y GESTIÓN DE LAS MIPYMES**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

La importancia del plan de negocios para evaluar la viabilidad de un proyecto de inversión.

El caso de una MiPyme del rubro accesorios de oficina de la provincia de Buenos Aires (2021).

AUTOR: RICARDO EZEQUIEL BUENAVENTURA

TUTOR: ADRIANA QUINTANA

[DICIEMBRE 2021]



ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1	
ESTUDIO DEL PLAN DE NEGOCIOS Y SU APLICACIÓN EN LAS MIPYMES	8
1.1 Concepto de Plan de negocios	8
1.2 Objetivos del Plan de negocios	9
1.3 Modelos de Plan de negocios y sus características	10
1.3.1 El Lienzo del Modelo de Negocios	10
1.3.2 Plan de Negocios Tradicional	12
1.4 Importancia del Plan de Negocios en las MiPymes	13
1.5 Beneficios de aplicar el Plan de Negocios en las MiPymes	14
1.6 La utilidad del Plan de Negocios como herramienta de búsqueda de financiamiento	14
CAPÍTULO 2	
ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS TRADICIONAL	15
2.1 Resumen Ejecutivo	15
2.2 Descripción del Negocio	16
2.3 Análisis del Mercado y la Empresa	17
2.3.1 Análisis Externo	17
2.3.1.1 Estudio PEST	18
2.3.2 Análisis Interno de la Empresa	20
2.3.2.1 Cadena de Valor	21
2.3.3 Análisis FODA	22
2.3.4 Matriz CAME	23
2.4 Planteamiento Estratégico	24
2.4.1 Estrategias Genéricas	25
2.5 Plan de Marketing	26
2.5.1 Las 4 P del Marketing	26
2.5.2 Mercados y Segmentación	29
2.6 Plan de Operaciones y Recursos Humanos	30
2.7 Plan Económico y Financiero	32
2.7.1 Ratios económicos-financieros y Viabilidad	35



CAPÍTULO 3

CASO DE ESTUDIO: APLICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS A UNA MIPYME DEL RUBRO ACCESORIOS DE OFICINA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (2021)

3.1 Resumen Ejecutivo.....	37
3.2 Descripción del Negocio	38
3.3 Análisis del Mercado y la Empresa	40
3.3.1 Análisis Externo	40
3.3.1.1 Estudio PEST	41
3.3.2 Análisis Interno de la Empresa	45
3.3.2.1 Cadena de Valor	45
3.3.3 Análisis FODA	46
3.3.4 Matriz CAME	47
3.4 Planteamiento Estratégico	48
3.4.1 Estrategias Genéricas	48
3.5 Plan de Marketing	49
3.5.1 Las 4 P del Marketing	49
3.5.2 Mercados y Segmentación	54
3.6 Plan de Operaciones y Recursos Humanos	56
3.7 Plan Económico y Financiero	60
3.7.1 Ratios económicos-financieros y Viabilidad	64
3.8 Conclusiones	65
ANEXOS	66
BIBLIOGRAFÍA	69



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



RESUMEN

Muy a menudo escuchamos que planificar es una actividad poco frecuente en las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes). Por el contrario, asociamos a la planificación como una herramienta utilizada con mayor frecuencia por las grandes empresas. Además, sabemos que los empresarios MiPymes se encuentran en economías de alta complejidad y en constante cambio como la economía argentina. Por tanto, adaptarse a estas dificultades demanda un mayor tiempo y en consecuencia la actividad de planificar resulta casi imposible para los emprendedores.

Así pues, cuando los empresarios MiPymes encaran nuevos proyectos de inversión desconociendo o ignorando la actividad de planificar, luego les resulta sumamente complejo darse a la tarea de evaluar la viabilidad de sus ideas de negocios. Por ende, muchas empresas fracasan en el corto plazo debido a la falta de un plan. Ahora bien, existe una herramienta de gestión capaz de solucionar los problemas de planificación de las empresas. En concreto, la herramienta propuesta es el Plan de Negocios.

El presente trabajo abordará el análisis de la aplicación de la herramienta Plan de Negocios en las MiPymes. Por añadidura, se estudian los conceptos, características y diferentes modelos existentes de Plan de Negocios. De igual modo, se examinan los beneficios que conlleva la implementación de dicha herramienta en las MiPymes. Finalmente, se lleva a cabo un estudio de caso para evaluar la viabilidad de un nuevo proyecto de inversión correspondiente a una empresa del rubro accesorios de oficina de la provincia de Buenos Aires.

Palabras clave: Plan de Negocios – MiPymes – Planificación - Proyecto de inversión.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



INTRODUCCIÓN

Frecuentemente oímos ideas de negocios que no se llevaron a cabo o que luego de su implementación no lograron el éxito esperado. Por tanto, resultó importante estudiar las causas y las soluciones existentes en la gestión empresarial. Luego del análisis, se detectó que una de las causas principales es la falta de planificación por parte de los emprendedores y empresarios. Es decir, la actividad de planificar es importante como herramienta de gestión empresarial y uno de sus métodos de planeación y documentación es el Plan de Negocios. En consecuencia, se estudió la aplicación de dicho plan como solución a los problemas de planificación a la hora de evaluar un proyecto de inversión.

En resumen, un Plan de Negocios aporta a los emprendedores y empresarios una herramienta de planificación para evaluar la viabilidad de una idea de negocio, contemplando los recursos necesarios y estableciendo los pasos a seguir para transformar esa idea en un proyecto de inversión concreto. Sin embargo, la utilización de dicha herramienta no garantiza el éxito del nuevo proyecto de inversión, sino que reduce la incertidumbre y el riesgo a través de la aplicación de dicho plan.

En el caso bajo análisis, se estudió la creación de una MiPyme para la fabricación y comercialización de fundas ergonómicas de oficina adaptables a las sillas hogareñas. A su vez, este proyecto de inversión evalúa desempeñarse en Argentina en la provincia de Buenos Aires a partir de diciembre de 2021. Por otro lado, el segmento de mercado al que apuntará este *startup*¹ es aquel que está comprendido por aquellas personas que desempeñan su jornada laboral bajo la modalidad *home Office*, es decir, el trabajo de oficina desempeñado desde casa. En definitiva, el problema que busca solucionar este nuevo producto es reducir los dolores corporales que surgen por la utilización de sillas de hogar en jornadas extensas de trabajo.

¹ Este término se utiliza en el mundo empresarial para identificar a las empresas de reciente creación.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Asimismo, el objetivo general que se planteó el presente trabajo fue analizar los beneficios de la implementación del Plan de Negocios como herramienta para evaluar un proyecto de inversión en las MiPymes. También, examinar la implementación de un Plan de Negocios tradicional a un caso concreto aplicado a una MiPyme del rubro accesorios de oficina. Por otro lado, se buscó responder mediante el análisis teórico y práctico a las siguientes preguntas: ¿Es el Plan de Negocios una herramienta efectiva para evaluar la viabilidad de un proyecto de inversión? ¿Cuáles son los pasos para desarrollar un Plan de Negocios? ¿Es viable el proyecto de inversión propuesto para fabricar y comercializar fundas ergonómicas de oficina adaptable a sillas de hogar?

De igual modo, el presente trabajo se diseñó bajo el tipo de estudio descriptivo y explicativo, además, se llevó a cabo un estudio de caso de interés del autor. Asimismo, el tipo de diseño utilizado es de estilo transversal o sincrónico. En concreto, se utilizó esta estructura con la finalidad de explicarle al lector los procedimientos para la confección de un plan de negocios efectivo. Finalmente, el estudio de caso le permitió al autor evaluar su idea de negocio.

Por otra parte, con la finalidad de contrastar la hipótesis de que el Plan de Negocios es una herramienta efectiva para evaluar la viabilidad de proyectos de inversión en las MiPymes se realizó un relevamiento bibliográfico, donde se consultó la bibliografía más destacada de los últimos años dentro de la temática, también autores que son de referencia dentro del objeto de estudio que se abordó en este trabajo. De igual modo, se utilizaron fuentes de información primarias como las entrevistas que se realizaron a los clientes potenciales con la finalidad de validar la idea de negocio. Finalmente, se estudiaron fuentes de información secundaria como los libros, artículos periodísticos, revistas empresariales, etc.

El trabajo se estructura de la siguiente manera, en el Capítulo 1 se abordan los conceptos principales correspondientes a la temática Plan de Negocios. A su vez, estudia los objetivos, beneficios y utilidad para buscar financiamiento del Plan de Negocios. De esta forma, se explican definiciones teóricas del concepto Plan de Negocios, se muestran los diferentes modelos y características de los distintos tipos de Plan de Negocios. Por su parte, el Capítulo 2



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



se centra en el estudio de la estructura del Plan de Negocios tradicional y por último, el Capítulo 3 analiza en profundidad un estudio de caso con la finalidad de evaluar la viabilidad del proyecto de inversión bajo estudio.

Para finalizar con el trabajo se exponen las conclusiones del mismo y se contestan a las preguntas que dieron origen a esta investigación.



Capítulo I

ESTUDIO DEL PLAN DE NEGOCIOS Y SU APLICACIÓN EN LAS MIPYMES

1.1. Concepto de Plan de Negocios

Antes de definir conceptualmente al Plan de Negocios es importante comprender el surgimiento del plan como herramienta de gestión. Hace varias décadas atrás los cambios en las empresas eran más lentos y existía una competencia menos exigente. Sin embargo, el contexto actual agravado por la situación de pandemia mundial produce cambios constantes y vertiginosos en las organizaciones. En consecuencia, es necesario una mayor previsión de los riesgos acompañado de un mejor aprovechamiento de los recursos utilizados por la empresa. Asimismo, las MiPymes no están exentas de los abruptos cambios del contexto, al contrario, al no tener el apoyo de la estructura con la que cuentan las grandes empresas, sufren con mayor intensidad los cambios del contexto.

En concreto, planificar a futuro es establecer objetivos y procesos necesarios para alcanzar los resultados. Dicho esto, y luego de comprender la importancia de la planificación es relevante arribar a diferentes conceptos del Plan de Negocios existentes dentro de la bibliografía.

En relación con el concepto de Plan de Negocios, es importante de qué manera lo define Díaz Fernández: “es la herramienta de trabajo por el cual se desarrolla una idea de negocio que se pretende poner en marcha” (Díaz, Fernández, 2015, pág. 25).

Por otro lado, Paulise lo describe como: “una declaración escrita que describe y analiza la proyección a futuro de un negocio, a través de las actividades para desarrollar y los recursos que se necesitan” (Paulise, 2016, pág. 73).



Por añadidura, Zorita LLoreda (2016) afirma que:

Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad, y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Refleja el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y abarca desde la definición de la idea, hasta la forma concreta de llevarla a la práctica, y seguir su desarrollo (pág. 15).

Finalmente, es relevante destacar que el Plan de Negocios es una elaboración técnica que comprende diferentes etapas. Desde la evaluación de la situación actual de la empresa, como la formulación de sus objetivos futuros, hasta su utilización como hoja de ruta de los pasos necesarios para alcanzar los mencionados objetivos (Estrada, 2013)

Luego de analizar los diferentes aportes de los autores antes mencionados, podemos concluir que el Plan de Negocios aporta a los emprendedores y empresarios una herramienta de planificación para evaluar la viabilidad de una idea de negocio, contemplando los recursos necesarios y estableciendo los pasos a seguir para transformar esa idea en un proyecto de inversión concreto.

1.2 Objetivos del Plan de Negocios

El objetivo del Plan de Negocios responde a la pregunta ¿para qué?, es decir, cuáles fueron las causas que nos motivaron a redactarlo. Por ende, es importante identificar el orden de relevancia de estos motivadores. A su vez, la bibliografía engloba dos tipos de objetivos comunes bien claros.

Por un lado, sirve de herramienta administrativa para documentar el Plan de Negocios y de esa manera servir como tablero de control de todas las variables claves que componen dicho plan y así determinar la viabilidad de la idea o proyecto de inversión.



Por otro lado, sirve como herramienta para buscar financiamiento ante entidades bancarias, inversores de capital de riesgo y otros proveedores de capital que consideran al Plan de Negocios el único medio para basar sus decisiones.

1.3 Modelos de Plan de Negocios y sus características

El Plan de Negocios no tiene un formato único pero los modelos más utilizados para su confección son el Lienzo del Modelo de Negocio y los modelos estándar o tradicionales. A continuación, describiremos sus principales características y finalmente determinaremos qué modelo de plan seleccionaremos para el presente trabajo.

1.3.1 El Lienzo del Modelo de Negocios

El Lienzo del Modelo de Negocios o *Business Model Canvas* de Alex Osterwalder es una herramienta más moderna utilizada por emprendedores y empresarios como plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocios o para documentar los ya existentes. Osterwalder lo define como: “un modelo de negocio describe las bases sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010). Asimismo, representa un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Además, permite que tanto las empresas nuevas como las existentes se centren en planes operativos y estratégicos de gestión y marketing.

El Lienzo del Modelo de Negocios se conforma de 9 partes claves que son comunes para la representación gráfica de un negocio. Las mismas son las siguientes:

- **Actividades Claves:** significan las tareas más relevantes en la ejecución de la propuesta de valor de una empresa.
- **Recursos Claves:** son aquellos que son necesarios para crear valor para el cliente.
- **Red de socios:** son las alianzas estratégicas con proveedores y clientes.



- Oferta de valor: son los productos y servicios que ofrece la empresa para satisfacer la necesidad del cliente.
- Segmentos de clientes: son aquellos grupos de clientes que busca satisfacer.
- Canales: los diferentes puntos de entrega de la propuesta de valor.
- Relaciones con los clientes: determina el tipo de relación que llevará con los clientes, es decir, el grado de participación entre empresa y cliente.
- Estructura de costos: refleja las consecuencias monetarias.
- Fuentes de ingresos: es la forma en que la empresa genera los flujos de ingresos.

Tal como se observa en la Figura 1, así interactúan las partes claves del Lienzo del Modelo de Negocios.

Figura 1

El lienzo del Modelo de Negocios



Nota. Las partes claves del Lienzo del Modelo de Negocios. Reproducida de Análisis de los Modelos de Negocio a través del Lienzo, de Iñiqui Beristain, 2012 (www.i-beristain.com).



Por otro lado, las principales características que brinda elaborar un modelo de negocio de una sola página es que resulta **rápido** ya que en cuestión de horas pueden elaborarse varios modelos de negocios en único lienzo. Además, resulta **conciso** debido a que nos obliga a elegir con precaución las palabras e ir directamente a lo concreto. Por último, un Lienzo del Modelo de Negocios es **portátil** porque al representarlo en una sola hoja podemos compartirlo más fácilmente a los interesados.

1.3.2 Plan de Negocios Tradicional

Los modelos tradicionales o estándar utilizados para la confección de planes de negocios son más formales y con una estructura más delimitada. Anteriormente explicamos su definición y luego de consultar la bibliografía disponible pudimos observar que la mayoría de ellos se encuadran y estructuran de la siguiente manera:

- Resumen Ejecutivo
- Descripción del Negocio
- Análisis del Mercado y la Empresa
- Planteamiento Estratégico
- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones y Recursos Humanos
- Plan Económico y Financiero

El análisis de cada uno de los puntos se describe con mayor profundidad más adelante en el Capítulo 2. Por otro lado, en referencia a las características del Plan de Negocios tradicional, Zorita Lloreda describe las principales.

El Plan de Negocios es **eficaz** ya que contiene información que a los promotores del proyecto les sirve para analizar en profundidad todas las implicaciones que suponen la puesta en marcha de su proyecto, y también contiene información que un eventual inversor espera conocer. A su vez, es **estructurado** debido a que cuenta con una estructura simple y clara que



permite ser seguido fácilmente. Finalmente, es **comprensible** porque está escrito con claridad, con vocabulario preciso, evitando jergas y conceptos muy técnicos (Zorita LLoreda, 2016, pág. 19).

En particular para el presente trabajo el autor ha optado por la elaboración de un Plan de Negocios tradicional. La elección no es en desmedro de la alternativa del Lienzo de Modelo de Negocios, sino que simplemente el autor se encuentra más familiarizado con dicho modelo al haber estudiado su bibliografía a lo largo de su carrera profesional y académica.

1.4 Importancia del Plan de Negocios en las MiPymes

Como explicamos anteriormente, un Plan de Negocios aporta al emprendedor MiPyme una serie de herramientas y beneficios que lo ayudan en el camino de la vida emprendedora. El plan de Negocios ayuda al emprendedor a identificar dónde está parado, hacia dónde va, de qué manera aprovechar oportunidades y recursos, le sirve de guía para el proceso de creación de empresas y le aporta credibilidad para los interesados que leen el plan.

Por lo antes expuesto es importante para el emprendedor contar con una planificación que le permita reducir el riesgo y para darle un marco a su idea de negocio. En síntesis, un plan de negocio es relevante desarrollarlo para conseguir recursos monetarios ante entidades financieras, para ver con mayor claridad los puntos fuertes y débiles del proyecto, para mejorar la idea inicial y establecer un modelo de negocio y por último para dirigir al empresario Pyme al objetivo propuesto (Díaz, Fernández, 2015, pág. 23).

El Plan de Negocios contempla la misión de la empresa, las fortalezas y debilidades, el contexto del país, los ingresos y egresos de dinero y la organización de actividades y recursos. Por tanto, resulta una herramienta de importancia para el emprendedor que recién se inicia ya que es útil para organizar todas las ideas de este y para comunicar las expectativas a los demás interesados ya sean clientes, empleados o inversores.



1.5 Beneficios de aplicar el Plan de Negocios en las MiPymes

Previamente se expresaron algunos de los beneficios que otorga desarrollar un Plan de Negocios. De igual forma, a continuación se detallan las bondades del plan para el empresario MiPymes.

Nos centraremos en cinco puntos que brindan beneficios a la hora de redactar y aplicar un Plan de Negocios.

1. Sirve como guía para el emprendedor en el avance del proyecto. Demostramos que la planificación permite observar si nos estamos desviando del objetivo planteado.
2. Permite conocer al sector y la competencia. A través del plan de marketing definiremos el mercado, estudiaremos al cliente y a los competidores.
3. Comunica el proyecto de inversión a posibles inversores, proveedores, clientes, socios, bancos, etc.
4. Estudia la viabilidad técnica y económica con el estudio y proyección de los presupuestos económicos y financieros.
5. Obtenemos una visión de futuro a corto plazo, muy útil en el contexto de turbulencia económica argentina al reducir la incertidumbre con este estudio.

1.6 La utilidad del Plan de Negocios como herramienta de búsqueda de financiamiento

Es cierto que muchos emprendedores cuando tienen una idea novedosa se frustran porque no cuentan con los fondos para llevarla a cabo. Anteriormente explicamos que uno de los beneficios que le otorga al empresario MiPyme la confección de un Plan de Negocios es la obtención de capital para desarrollar el proyecto. Por tanto, el uso de una herramienta de este tipo permite a los emprendedores satisfacer una de sus principales necesidades que significa la obtención de fondos.



Existen tres fuentes primordiales de dinero para un proyecto de inversión o empresa en marcha como lo son: la financiación a través de préstamos bancarios, la financiación de los denominados inversionistas de capital de riesgo y los aportes de los accionistas. Los mismos tienen necesidades diferentes por lo que hacen foco en diferentes detalles del plan. A los banqueros les interesa más las garantías que ofrezca el proyecto y el flujo de efectivo y a los inversionistas de capital de riesgo y accionistas les interesa más la magnitud del rendimiento que puedan lograr (Stutely, 2000, pág. 259).

CAPÍTULO 2

ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS TRADICIONAL

El tipo de Plan de Negocios seleccionado para desarrollar el caso de estudio del presente trabajo es un Plan de Negocios tradicional o estándar. Para el caso de las MiPymes, es conveniente en una primera instancia adaptar su proyecto a la estructura del plan tradicional para el corto plazo y luego una vez iniciado el negocio sobre la base de los errores y aciertos cometidos en la ejecución ir modificando las distintas variables de dicho plan.

A continuación, se amplían cada uno de los puntos que contiene la estructura del Plan de Negocios tradicional. El desarrollo de cada punto surge del análisis de la bibliografía disponible acerca del tema.

2.1 Resumen Ejecutivo

Gran parte de los autores coinciden en que la instancia en que se redacta el Resumen Ejecutivo es al finalizar la confección del plan. Es decir, necesitamos de haber transitado todas las etapas del plan para lograr elaborar un Resumen Ejecutivo aceptable. Esto es debido a que el resumen debe contener los puntos más importantes de todo plan para en dos o tres páginas lograr captar la atención de los interesados. Podemos decir que funciona como la contratapa de un libro al buscar seducir al lector para que continúe con la lectura del mismo.



En síntesis, sus principales características son la brevedad en su redacción, la visión global que aporta sus líneas, la claridad en el lenguaje utilizado, lo concreto a la hora de seleccionar los temas del plan y por último su utilización como comunicador del proyecto. Por tanto, lo mínimo que debe contener es descripción del producto o servicio, breve descripción de la empresa, detalle del mercado al que se apunta, financiación, los riesgos y resultados esperados y finalmente las conclusiones del proyecto.

Para finalizar Brian Finch (1999) aporta un modelo de Resumen Ejecutivo:

Ésta es una propuesta para la creación de una empresa de nivel internacional a establecerse en XXXX en sociedad con YYY. Se proyecta como la primera de al menos cinco instalaciones a construirse para dar cobertura nacional en un período de diez años. La inversión total sería superior a los U\$S 200 millones, se pueden crear 200.000 puestos de trabajo, resultando en una actividad económica de U\$S750 millones al año y los ingresos impositivos del gobierno rondarían los U\$S 200 millones por año. Esta instalación utilizará la última tecnología y procedimientos para lograr alta calidad y eficiencia, y garantizar la mayor seguridad a los trabajadores. Creará la posibilidad de exportaciones significativas a países limítrofes, así como de remplazar importaciones (pág. 12).

2.2 Descripción del Negocio

En este apartado se busca describir en mayor profundidad la empresa o la idea de negocios por el cual se decidió redactar un Plan de Negocios. Es por esto, que debemos contarle al lector de qué trata la idea de negocios o empresa. Asimismo, comentar quiénes serán los integrantes del proyecto, con la finalidad de demostrar las capacidades del equipo y así lograr confianza en el lector. Por último, explicar brevemente cómo surgió el nombre de la empresa.

Es relevante contestar algunos interrogantes para lograr arribar a una mejor descripción del negocio. Las principales preguntas que debemos hacernos son: ¿cuál es el objetivo del proyecto de inversión? ¿la empresa se dedicará a la prestación de un servicio o a la fabricación o



comercialización de un producto? ¿a qué tipo de segmento de mercado apuntamos? ¿cuál será la ubicación geográfica de la empresa? ¿cuáles serán los canales de venta? ¿qué necesidad se satisface? ¿qué beneficios obtendrán los clientes? ¿quiénes integran el proyecto? ¿cuál es la experiencia de los integrantes?

2.3 Análisis del Mercado y la Empresa

Luego del ejercicio de describir y mostrar nuestra idea de negocios o empresa es menester comenzar con el análisis del mercado y con el análisis de la empresa. Podemos decir que en esta instancia comienza realmente el Plan de Negocios, ya que nos sumergimos en el estudio de los factores externos e internos que pueden afectar al proyecto de inversión.

En pocas palabras el mercado lo componen los ofertantes y demandantes de productos y servicios que mantienen una relación comercial (Paulise, 2016, pág. 34). Por otro lado, el análisis de mercado es una herramienta para recolectar información del mismo y de esta manera buscar comprender de mejor manera su comportamiento, detectar oportunidades, observar problemas y en última instancia desarrollar una estrategia comercial.

Ahora bien, muchas veces escuchamos que este tipo de técnicas solo son utilizadas por las grandes empresas. La realidad es que las MiPymes pueden acceder a estas herramientas sin necesidad de efectuar grandes desembolsos de dinero. Es decir, se pueden hacer encuestas, entrevistas, estudiar indicadores económicos y demográficos sin gastar un solo centavo.

2.3.1 Análisis Externo

El primer paso para arribar al planteamiento estratégico es el denominado análisis externo. Su principal objetivo es recabar información del entorno para identificar aquellas variables que afectan de manera positiva o negativa a la empresa y que no tenemos control sobre ellas. Por tanto, debemos conocer nuestro presente y nuestro futuro para acertarle con mayor precisión a la estrategia empresarial.



Analizar el contexto implica estudiar cuatro variables principales que componen al llamado estudio PEST².

2.3.1.1 Estudio PEST

Un análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio (Friend & Zehle, 2004, pág. 42). De igual manera, no requiere una gran inversión, sino que podemos acceder a este tipo de información importante en periódicos, informes elaborados por organismos gubernamentales e industrias que hablan acerca del país y del sector en que se desenvuelven, internet, bancos de todo el mundo y asociaciones empresarias. De esta forma, obtenemos información de calidad acerca de la marcha del mercado y sus tendencias.

Factores Políticos

Las políticas locales, nacionales e internacionales regulan el entorno donde la empresa opera o va a operar. Por tanto, debemos prestar atención a cada una de ellas ya que pueden afectar a la empresa.

En primer lugar, debemos estudiar la normativa impositiva vigente haciendo foco por ejemplo en el IVA³ o impuesto a las ganancias⁴, que en definitiva afectan directamente a la rentabilidad de la empresa y a la demanda de los consumidores.

En segundo lugar, observar las políticas que llevan los países a nivel regional industrial a través de los subsidios que favorecen a determinados sectores. Por ejemplo, reducción de impuestos para aquellas empresas que decidan instalarse en polos industriales.

En tercer lugar, debemos analizar la política monetaria en el manejo de las tasas de interés que afectan la demanda de dinero de la empresa. Por añadidura, otro factor relevante a tener en

² PEST es un acrónimo de político, económico, social y tecnológico.

³ En Argentina la sigla significa Impuesto al Valor Agregado, lo pagan los consumidores y lo recauda el estado a través del AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos).

⁴ Las rentas obtenidas por las empresas.



cuenta es el tipo de cambio si se trata de empresas exportadoras o importadoras de productos, servicios y materia prima para la fabricación.

En cuarto lugar, investigar otro tipo de factores como los salarios mínimos establecidos en cada lugar, las políticas laborales, las leyes que defienden a los consumidores y las leyes que protegen al medio ambiente.

Factores Económicos

La variable más importante de este apartado es el denominado Ciclo Económico. Es decir, las economías de los países se mueven a través de estos ciclos que se componen de recesión, depresión, recuperación y auge. En relación a este concepto es importante lo que señala Stutely: “estos vaivenes de la economía influyen en los niveles de empleo, el tiempo extra que se trabaje, el aprovechamiento de la capacidad, la demanda de materias primas, la producción industrial, los ingresos, la demanda de servicios, etcétera” (Stutely, 2000, pág. 82).

Otra variable relevante es la inflación. Pérez Enri (2016) explica este fenómeno y su funcionamiento:

La inflación es un aumento general de precios. El consumidor adelanta sus compras, el asalariado compra menos bienes y servicios y reclama mejoras en su salario. El empresario duda en invertir o no, sacar el dinero del país o comprar dólares. El deudor que debe una suma fija se beneficia y el acreedor se perjudica (pág. 140).

Por último, nuevamente es importante estudiar el tipo de cambio como vimos en los factores políticos y que afectan la rentabilidad de la organización. El estudio de estas variables nos permite observar la evolución del contexto que afecta al comportamiento de la oferta y la demanda y por lo tanto la situación de la empresa en el mercado.

Factore Sociales

Los valores sociales y culturales, los cambios demográficos, religión y educación del sistema social se relacionan con la empresa continuamente y de forma dinámica.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



El estudio de la demografía consta de estudiar el crecimiento poblacional, las tasas de natalidad, las tasas de esperanza de vida, la composición de las familias, los ingresos por familia, matrimonios, divorcios, etcétera. De este estudio, podremos identificar tendencias demográficas que puedan representar oportunidades o amenazas para la empresa. De igual manera, proyectar la demanda del producto o servicio a ofrecer al mercado y el tamaño del mismo. Finalmente, el estudio de la cultura abarca las creencias, valores, actitudes y formas de vida y cambio de hábitos de consumo de las personas que rodean a la empresa y que hacen aumentar o disminuir la demanda de productos y servicios.

Factores Tecnológicos

Los cambios tecnológicos son muy vertiginosos en los últimos años y producen grandes impactos en las organizaciones. Es por esto que es relevante que la empresa cuente con un marco tecnológico adecuado para no caer en la obsolescencia y ser capaz de ofrecer productos innovadores al mercado que permiten incrementar los ingresos al proyecto.

Estudiar el nivel tecnológico de los competidores nos permite identificar si nos encontramos utilizando procesos o tecnología obsoleta. Asimismo, invertir en tecnología para mejorar los procesos productivos permite obtener ventajas competitivas ante el constante cambio del mercado.

Una vez realizado el estudio PEST debemos identificar las oportunidades y amenazas que nos ofrece el entorno para su posterior análisis con el estudio interno de la empresa o proyecto de inversión.

2.3.2 Análisis Interno de la Empresa

En este apartado identificaremos las fortalezas y debilidades de nuestro proyecto frente al mercado. Este estudio comprende el análisis de los recursos de la empresa y su utilización. Aquellas empresas que mejor manejen sus recursos alcanzan grados de rentabilidad mayor ante otras del sector.



En consecuencia, una herramienta disponible para este tipo de análisis es la Cadena de Valor desarrollada por Michael Porter profesor de Harvard Business y creador de teorías económicas y empresariales.

2.3.2.1 Cadena de Valor

En relación a este concepto podemos mencionar como lo describe Zorita Lloreda (2016):

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales (pág. 52).

La cadena de valor identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades de soporte que se pueden ver en la figura 2.

Figura 2

La cadena de valor



Nota. La cadena de valor. Reproducida de Enciclopedia Económica, 2019
(enciclopediaeconomica.com/cadena-de-valor/)



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Las cinco actividades primarias son la Logística interna que significa la recepción de mercaderías para integrarlas a la actividad operativa. Las Operaciones que significan el proceso de fabricación del producto o la manera en que se presta el servicio. La Logística externa que implica la manera en que se almacenan los productos terminados y su distribución. Finalmente, el Marketing se refiere a la investigación de mercados, al precio, el empaquetado y publicidad del producto o servicio.

Las cuatro actividades de soporte contribuyen a las actividades primarias. En pocas palabras, la Infraestructura son las instalaciones, la contabilidad, la administración general y el planeamiento. Los Recursos Humanos incluyen reclutamiento, salarios y capacitación del personal. El Desarrollo de la Tecnología comprende el desarrollo de nuevos productos y servicios, así también su mejoramiento. Por último, las Compras se refiere al abastecimiento de materias primas, rodados para la empresa, electricidad, elementos de oficina, etcétera.

La cadena de valor es muy útil porque le permite al emprendedor o empresario identificar las actividades donde se agrega valor en contraposición de las que no agregan nada. Es decir, si detectamos que una actividad no es útil podríamos pensar en tercerizarla. A su vez, con esta herramienta podemos estudiar si un producto nuevo es viable producirlo o no. Por ende, es un arma estratégica para desempeñarse de manera más efectiva en el mercado.

2.3.3 Análisis FODA

Luego del análisis del contexto externo y del análisis interno de la empresa surge el denominado análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Es decir, observamos a las fortalezas y debilidades en el contexto externo de las oportunidades y amenazas.

El objetivo de esta herramienta es establecer la mezcla óptima entre los recursos de la empresa con su entorno, con la finalidad de generar una ventaja competitiva duradera en el mercado.



Mediante esta matriz logramos resumir el análisis interno y externo proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra el proyecto para posteriormente formular la estrategia.

Las fortalezas y debilidades surgen del análisis interno de la empresa (estudio de la Cadena de Valor) y las amenazas y oportunidades surgen del análisis externo (estudio PEST). La presentación de esta matriz debe ser muy sencilla y visual como muestra la figura 3.

Figura 3

Cuadro Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	
Análisis interno	Análisis externo
Debilidades	Amenazas
•	•
•	•
•	•
Fortalezas	Oportunidades
•	•
•	•
•	•

2.3.4 Matriz CAME

La matriz CAME es un paso previo a la elaboración de la estrategia ya que daremos respuesta a través de ella al análisis FODA. Es decir, es una descripción de las estrategias a aplicar en el futuro y es una herramienta de reflexión que centra las estrategias a poner en marcha.

La idea es Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mejorar fortalezas y Explotar oportunidades (CAME). En la figura 4 podemos observar de manera simplificada un cuadro CAME.



Figura 4

Cuadro Matriz CAME

Matriz CAME	
Análisis Interno	Análisis Externo
Corregir Debilidades	Afrontar Amenazas
.	.
.	.
.	.
Mejorar Fortalezas	Explotar Oportunidades
.	.
.	.
.	.

2.4 Planteamiento Estratégico

Podemos decir en este punto que ya conocemos e identificamos varios puntos neurálgicos de la empresa o proyecto de inversión y del entorno que lo rodea. Por lo tanto, es momento de plantear la estrategia. Para este paso es necesario formular la misión, visión y valores con la finalidad de que sirvan de base para la formulación de objetivos y estrategias.

Es relevante lo que señalan Vicente y Erdellan: “la visión es una imagen viva del estado deseado para el futuro de la organización” (Vicente & Erdellan , 2016, pág. 3). La visión representa el futuro y el comienzo de todo para el emprendedor o empresario ya que funciona como guía para llegar a nuestro futuro deseado. Por consiguiente, se debe redactar primero y de forma clara ya que es la base para desarrollar una declaración de misión detallada. A su vez, nuestra visión debe ser ambiciosa y debe responder a las preguntas: ¿quién queremos ser?, ¿cómo queremos que nos reconozcan? ¿en qué queremos convertirnos?

En relación con el concepto de misión es importante decir que: “la declaración de misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir” (David & David, 2017). Es la razón de ser de la organización. Responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Es



necesario redactarla de manera clara para que nos permita establecer objetivos y formular las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Los valores en cambio representan las creencias, actitudes, tradiciones y personalidad de la organización (D' Alessio Ipinza, 2014). Funcionan como normas fundamentales que guían el comportamiento de la organización.

Una vez definidos misión, visión y valores para la organización de forma clara y detallada es momento de formular los objetivos. En pocas palabras, los objetivos son metas⁵ medibles, que se deben conseguir en un tiempo dado por un responsable que tendrá en cuenta los recursos de los que dispone la empresa (Camisón Zornoza & Dalmau, 2009). Los objetivos permiten medir el éxito de la estrategia y del Plan de Negocios. A su vez el plan detalla las acciones que permiten cumplir los objetivos. Por tanto, es necesario que los mismo sean racionales, medibles y con un horizonte de cumplimiento.

Finalmente, la estrategia es un mapa de caminos que nos indica a dónde se quiere llegar y por qué medios debemos conseguirlo (Stutely, 2000). Por consiguiente, a través de la formulación de estrategias diseñamos las posibles alternativas para cumplir con la misión y los objetivos seleccionados teniendo en cuenta el contexto definido por el análisis interno de la empresa y el análisis externo.

2.4.1 Estrategias Genéricas

Para el desarrollo del plan de negocios y de las estrategias nos basaremos en las estrategias genéricas diseñadas por Michael Porter. Este reconocido autor estableció el concepto de ventaja competitiva que implica que la empresa cuenta con una característica diferencial con respecto al resto y que la manera de llegar a ella es a través de tres estrategias genéricas:

⁵ Las metas son el estado futuro deseado que la empresa pretende alcanzar.



- Estrategias de liderazgo en costos: una estrategia en costos se basa en disminuir los costos de la empresa en todas las fases de la cadena de valor con la finalidad de aumentar la rentabilidad.
- Estrategias en diferenciación: una estrategia de este tipo busca que las organizaciones promuevan sus productos o servicios como un atributo único que no sea fácilmente replicado por la competencia.
- Estrategias de enfoque: la estrategia de enfoque se utiliza para ganar ventaja competitiva especializándose en un segmento específico también llamado estrategia de nicho. Dentro del nicho elegido la empresa podrá ser líder en costos o por ofrecer un producto diferenciado.

2.5 Plan de Marketing

El Plan de Marketing define la estrategia comercial de la organización. En concreto, marca las pautas para posicionar nuestro producto o servicio en el mercado objetivo. Esto se logra a través de la implementación de la herramienta denominada mezcla de comercialización o como se la conoce en inglés “*marketing mix*”. También es conocida como las cuatro P del marketing ya que se basa en: producto, precio, promoción y plaza. A su vez, componen la oferta de la empresa en el mercado.

2.5.1 Las 4 P del Marketing

Producto

La estrategia de producto permite obtener ventajas en el mercado con respecto a los competidores. Es decir, en la política de productos debemos definir qué productos vamos a fabricar y en qué cantidad, sus características, de qué manera los vamos a envasar, qué servicios se sumarán al producto y qué nuevos productos desarrollaremos en el proyecto.

Es relevante a la hora de definir nuestra estrategia comprender que los productos tienen un componente físico en donde el comprador interactúa de manera directa y un componente



intangible que representa lo simbólico del producto. Por ejemplo, un celular iPhone brinda *status* a los compradores.

En relación con este concepto, “los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. Están comprando una promesa de satisfacción de sus necesidades o deseos” (Vicente & Erdellan , 2016, pág. 221).

Es importante identificar los diferentes niveles del producto para entender más al cliente y lograr ofrecer un satisfactor de sus necesidades.

- **Producto principal:** representa la solución de un problema y responde a la pregunta ¿qué compran en realidad nuestros clientes? Por ejemplo, no compramos una cámara de fotos, sino que compramos atesorar recuerdos.
- **Producto auxiliar:** son los artículos o servicios que deben estar presentes para que el cliente use el producto principal. Por ejemplo, en los cines el servicio de comidas para las funciones.
- **Producto de apoyo:** aquello que le ofrecemos al consumidor sin que lo espere y que nos diferencia de otros productos. Por ejemplo, en una peluquería nos invitan algo de beber mientras nos cortan el pelo.

Precios

El precio es la variable que genera rentabilidad para la organización. A su vez, representa la fuente de ingresos de la empresa. Por tanto, la fijación de precios es una variable importante para generar ventajas competitivas en el mercado. Esto es debido a que las decisiones que tomemos con respecto al precio afectaran a la cantidad demanda del producto o servicio y a las ganancias obtenidas por el proyecto.

Para fijar un precio debemos tener en cuenta los costos del producto, los precios de la competencia y lo que el cliente está dispuesto a pagar según su percepción de valor acerca del producto. Asimismo, los objetivos en la fijación pueden ser diversos, en pocas palabras, si



buscamos tener un producto o servicio que capte mercado por diferenciación vamos a poder venderlos a un precio mayor. En cambio, si nuestro producto o servicio es más genérico y de baja diferenciación tendremos que centrarnos en los costos. De igual manera, si buscamos mayor participación en mercados de alta competencia debemos competir por costos.

Plaza

La variable plaza se refiere a la distribución del producto, es decir, de qué manera ponemos el producto en las manos de los clientes. El producto debe llegar en la cantidad y calidad acordada, en tiempo y forma y en el lugar que satisfaga los requerimientos de los consumidores. Por añadidura, al momento de establecer la estrategia de plaza debemos definir el canal de distribución.

El canal de distribución es el enlace entre la oferta y la demanda. Así pues, para determinar el canal correcto debemos contemplar aquellos factores que inciden en los costos tales como los que surgen del transporte, almacenamiento, puntos de ventas, inventarios e intermediarios. Por último y lo más importante debemos adaptar el canal a las necesidades de los clientes. A continuación, se detallan algunos de los canales posibles:

- Canal directo: es del productor directo al consumidor.
- Canal minorista: es del productor hacia el minorista que actúa de intermediario con el consumidor.
- Canal mayorista: aquí va del productor al mayorista, luego al minorista y finalmente llega el producto al consumidor.

Promoción

La promoción o comunicación implica la utilización de diferentes técnicas para hacerle saber al cliente que mi producto existe. El objetivo de la comunicación es transmitir el mensaje de los beneficios que otorga mi producto o servicio a través de un canal adecuado.



Hoy en día con el avance de la tecnología existen diferentes medios útiles para transmitir dicho mensaje al consumidor. En resumen, es posible comunicar por radio, tv, páginas web, redes sociales, avisos de Google, campañas de email marketing, folletería, etc. Todas estas herramientas están a la mano del empresario MiPymes y son de gran utilidad para comunicar nuestra oferta al cliente.

2.5.2 Mercado y Segmentación

Es momento de relacionar a nuestro producto o servicio con el mercado. En el mercado total aparecen una gran cantidad de oferentes y demandantes de productos y servicios. El mercado visto así es muy amplio y es menester definir el nuestro para optimizar los esfuerzos y satisfacer las necesidades de los clientes.

Con la finalidad de establecer una estrategia comercial diferenciada es importante segmentar a ese mercado total y así alcanzar los objetivos principales de la empresa. Segmentar significa dividir a ese mercado total en grupos con características homogéneas y así satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente.

Para identificar los diferentes segmentos existentes podemos basarnos en variables geográficas como las regiones o ciudades donde viven los consumidores, variables demográficas si tomamos en cuenta el sexo, nivel de ingresos o la edad, variables conductuales o de comportamiento que significa por ejemplo segmentar por ocasiones de uso cuando un cliente está de viaje, por último, las variables psicográficas nos permiten centrarnos por ejemplo en la personalidad del cliente, es decir, si son impulsivos o conservadores para comprar.

Una vez que identificamos el segmento meta, evaluamos cada uno de ellos teniendo en cuenta su tamaño y crecimiento con la capacidad de satisfacer la demanda de la empresa. Luego seleccionamos el mercado meta en función del segmento seleccionado.



Previsión de la demanda

La previsión de la demanda es una tarea difícil para los emprendedores, pero existen hoy en día herramientas para ayudar a calcular con la mayor exactitud posible el volumen de ventas para mi producto o servicio.

Podemos hacer el cálculo de tres maneras:

- Cálculo sobre ventas y datos históricos: aquí si la empresa ya está en marcha podemos basarnos en las ventas históricas.
- Métodos cualitativos: para definir la demanda nos basamos en la investigación de mercados a través de entrevistas y encuestas que hacemos de un determinado producto o servicio.
- Métodos cuantitativos: utilizamos indicadores de la evolución del mercado para realizar estimaciones de ventas.

La Competencia

Estudiar la competencia implica conocer quiénes serán nuestros rivales en la vida del negocio. De igual forma, nos permitirá saber dónde estamos parados en relación a lo que ofrecemos a los clientes en contraposición de lo que ofrece la competencia. Entender esta dinámica implicar mejorar nuestra oferta de productos o servicios para brindar un bien superior a los clientes.

2.6 Plan de Operaciones y Recursos Humanos

El Plan de Operaciones engloba la definición de los aspectos técnicos y organizativos que surgen de producir productos o de prestar servicios. En su elaboración determinamos el plan de producción, la mano de obra necesaria para dicho plan, la capacidad de producción, la maquinaria y las instalaciones. En definitiva, hablamos de la estructura de costos. A continuación, se detallan los puntos que debe contener un Plan de Operaciones.



Estructura Organizativa

El organigrama refleja la estructura formal de la organización. En él se identifican los distintos departamentos, las líneas de reportes, las actividades de control y los empleados.

Para el caso de las MiPymes es útil una estructura organizativa funcional, en donde se divide al negocio a lo largo de las actividades de la cadena de valor y en donde cada función reporta al personal directivo (Friend & Zehle, 2004). De esta manera permite que el personal este al tanto de lo que pasa en los otros sectores y cumplir diferentes funciones.

Localización geográfica

Al momento de decidir la ubicación geográfica debemos contemplar ciertos aspectos que nos puede otorgar ventajas competitivas si lo pensamos previamente. Es decir, debemos preguntarnos si estamos cerca de nuestro mercado meta, si disponemos de personal acorde a nuestras necesidades en las cercanías, estudiar si existen beneficios impositivos en la localidad que desarrollemos el negocio, normativas medio ambientales y cercanía con los proveedores.

Maquinaria e Insumos

Es necesario describir las maquinarias e insumos necesarios para desempeñar la actividad productiva. A su vez, debemos tomar en cuenta las características del producto y así se procederá a estructurar la producción. Asimismo, la maquinaria determinará la capacidad de producción para absorber los requerimientos del mercado.

Recursos Humanos

El capital humano a seleccionar representará una ventaja para el proyecto. Por consiguiente, debemos definir las diferentes áreas asignando las responsabilidades para los distintos puestos. Por lo tanto, es momento de seleccionar al personal para nuestro proyecto de inversión. Para ello debemos tener en cuenta, el número de empleados que vamos a necesitar, los costos de su contratación, capacitación y los costos de su desvinculación.



Además, debemos pensar en el espacio físico donde se desarrollarán nuestros colaboradores. La suma de todos estos costos afecta al gasto operativo de la empresa, es por eso, que si asignamos de manera correcta los recursos obtendremos una ventaja competitiva adicional.

En este apartado se definen los siguientes ítems:

- Cantidad de departamentos: qué cantidad de áreas son necesarias para la actividad de la organización.
- Cantidad de personal: el número empleados necesarios para el normal desenvolvimiento de la actividad.
- Costo del personal: cuánto nos sale cada empleado teniendo en cuenta su salario y aportes. A partir de ahí establecer las escalas salariales.
- Contratos de trabajo: marco legal de contratación.

2.7 Plan Económico y Financiero

El desarrollo del Plan Económico y Financiero determina el momento de “hacer números”. Es decir, plasmar todo lo planteado en los otros puntos del Plan de Negocios en cifras. Nos centraremos en el desarrollo de los siguientes puntos:

- Presupuesto Económico
- Presupuesto Financiero o Flujo de Caja
- Ratios económico – financieros y viabilidad

Para la elaboración de ambos presupuestos se parte de otros presupuestos que sirven de insumo para los principales. En concreto, se trata del presupuesto de ventas, gastos comerciales, producción, materias primas, gastos de producción y compras.

En pocas palabras, el presupuesto de venta proyecta la cantidad de unidades a vender por vendedor, el de gastos comerciales se refiere a los sueldos de los vendedores y comisiones. Asimismo, el presupuesto de producción considera la cantidad de productos terminados, el



presupuesto de materias primas nos brindará la cantidad necesaria de cada material y finalmente con esta información se elaborará el presupuesto de compras.

Presupuesto Económico

Ante todo, presupuestar implica realizar proyecciones a futuro acerca de la empresa con la finalidad de prever y controlar la marcha de la misma. Por otro lado, “el presupuesto económico brinda los resultados económicos que la empresa espera lograr como resultado de sus actividades comerciales, independientemente de las fechas en que estos compromisos se cancelen y los créditos se cobren” (Perossa , 2014, pág. 163).

El mismo parte de las ventas considerando su devengamiento y de los costos de las actividades necesarias para ello. Es decir, nos muestra la totalidad de las actividades de la empresa para luego medir su rentabilidad y tomar decisiones de gestión. Este presupuesto nos mostrará la posibilidad de generar ganancias o pérdidas del proyecto de inversión. En la figura 5 podemos observar un ejemplo de un Presupuesto Económico.

Figura 5

Presupuesto Económico

PRESUPUESTO ECONÓMICO	ENERO	FEBRERO	MARZO
VENTAS	100.000,00	150.000,00	200.000,00
COSTO DE VENTAS	20.000,00	25.000,00	30.000,00
RESULTADO	80.000,00	125.000,00	170.000,00
SUELDOS COMERCIALIZACIÓN	20.000,00	25.000,00	30.000,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	5.000,00	10.000,00	15.000,00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	55.000,00	90.000,00	125.000,00
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	10.000,00	15.000,00	20.000,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	45.000,00	75.000,00	105.000,00



Presupuesto Financiero o Flujo de Caja

A diferencia del económico que se centra en el concepto de devengado, el presupuesto financiero se concentra en el percibido. Es decir, para su confección consideraremos la fecha efectiva en que los cobros y pagos suceden.

Debemos tener en cuenta cada cuánto se realizan las ventas, el período de pago de los sueldos sean por ejemplo quincenales dentro del mes corriente o mensuales abonados al mes siguiente, cuándo se abonan los gastos de las diferentes áreas, cuándo deben pagar los proveedores, cuándo se abonan los impuestos, etc. Este presupuesto nos muestra la posibilidad de generar *superávit* o *déficit* del proyecto de inversión. En la figura 6 podemos visualizar un ejemplo del mismo.

Figura 6

Presupuesto Financiero o Flujo de Caja

PRESUPUESTO FINANCIERO O FLUJO DE CAJA	ENERO	FEBRERO	MARZO
SALDO INICIAL	100.000,00	150.000,00	200.000,00
INGRESOS			
VENTAS AL CONTADO	150.000,00	200.000,00	250.000,00
COBRANZAS	70.000,00	75.000,00	80.000,00
OTROS INGRESOS	10.000,00	15.000,00	20.000,00
TOTAL DE INGRESOS	330.000,00	440.000,00	550.000,00
EGRESOS			
COMPRAS CONTADO	50.000,00	55.000,00	60.000,00
PAGO A PROVEEDORES	20.000,00	25.000,00	30.000,00
MANO DE OBRA	15.000,00	20.000,00	25.000,00
GASTOS VARIABLES PRODUCCIÓN	10.000,00	12.000,00	15.000,00
GASTOS FIJOS PRODUCCIÓN	5.000,00	8.000,00	12.000,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	4.000,00	8.000,00	12.000,00
OTROS EGRESOS	1.000,00	1.500,00	2.000,00
TOTAL DE EGRESOS	105.000,00	129.500,00	156.000,00
FLUJO DE FONDOS NETO	225.000,00	310.500,00	394.000,00



2.7.1 Ratios económicos-financieros y Viabilidad

Existen diferentes ratios o indicadores que permiten comprobar la viabilidad de un proyecto de inversión. Especialmente estudiaremos el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR).

VAN y TIR

El VAN es el Valor Actual Neto y la TIR es la Tasa Interna de Retorno. Ambos ratios nos permiten calcular si el proyecto de inversión generará utilidades.

En concordancia con el concepto de VAN, es interesante como lo explica Perossa (2014):

El cálculo del Valor Actual Neto significa la actualización de todos los flujos de fondos involucrados en el proyecto de referencia, hasta la culminación del mismo. Por lo tanto, el resultado es un monto y, si la tasa de actualización utilizada es la del costo de capital para el proyecto en cuestión, entonces la regla de aceptación será que, cuando el resultado es cero o positivo, se acepta el plan, y en caso de ser negativo, se rechaza pues, de lo contrario, se estaría destruyendo valor para la compañía (pág. 330).

En la figura 7 mostramos la fórmula para el cálculo del Valor Actual Neto.

Figura 7

Fórmula del VAN

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Nota. Fórmula del VAN. Reproducido de Hablemos de Empresas, 2019
(<https://hablemosdeempresas.com/empresa/calculo-van-excel/>).



Donde I sub 0 es la inversión inicial que permitirá o no obtener rendimientos futuros. Los flujos de caja futuros son los F sub t que son tomados del flujo de caja. Finalmente, K representa la tasa de descuento o el tipo de interés mínimo esperado.

El VAN utiliza lo que se denomina Tasa de Descuento para aceptar o rechazar proyectos. Esta tasa se compone de la tasa libre de riesgo la cual toma como referencia la tasa de los bonos del tesoro de Estados Unidos, de la tasa de inflación esperada y de la tasa de riesgo del proyecto.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno mide rentabilidad ya que su ecuación busca la tasa que hace cero el flujo de fondos esperado. En la figura 8 se visualiza su fórmula.

Figura 8

Fórmula de la TIR

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Nota. Fórmula de la TIR. Reproducido de Economía3, 2021

(economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/).

Donde F sub n es el flujo de caja en el período n e I es el valor de la inversión inicial. Entonces, si la TIR es igual o mayor a cero el proyecto de inversión es aprobado.



CAPÍTULO 3

CASO DE ESTUDIO: APLICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS A UNA MIPYME DEL RUBRO ACCESORIOS DE OFICINA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (2021)

3.1 Resumen Ejecutivo

Ésta es una propuesta para la creación de una empresa llamada Fundas Home Office de nivel nacional a establecerse en 2021 en la provincia de Buenos Aires. Estarán al mando de este proyecto dos emprendedores profesionales, el Licenciado en Administración Buenaventura Ricardo y la Diseñadora Gráfica Gauna Noemí. Con tan solo una inversión inicial \$58.000 para compra de maquinarias, se estima generar una utilidad acumulada para los 3 años del proyecto de \$11.053.308,45

A continuación, se resumen los principales parámetros económicos del negocio:

RESULTADO PROYECTADO	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS	\$ 13.059.840,00	\$ 14.365.824,00	\$ 16.324.800,00
COSTO DE VENTAS	\$ 7.254.451,20	\$ 7.889.882,88	\$ 8.843.040,00
RESULTADO	\$ 5.805.388,80	\$ 6.475.941,12	\$ 7.481.760,00
SUELDOS COMERCIALIZACIÓN	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
EBITDA	\$ 4.905.388,80	\$ 5.575.941,12	\$ 6.581.760,00
AMORTIZACIONES	\$ 19.333,33	\$ 19.333,33	\$ 19.333,33
RESULTADO ANTES DE IIGG	\$ 4.886.055,47	\$ 5.556.607,79	\$ 6.562.426,67
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.710.119,41	\$ 1.944.812,73	\$ 2.296.849,33
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 3.175.936,05	\$ 3.611.795,06	\$ 4.265.577,33

Utilidad acumulada en 3 años del proyecto de inversión: \$11.053.308,45

El objetivo de Fundas Home Office es ofrecer a sus clientes una funda ergonómica que permita reducir los dolores corporales de aquellas personas que trabajan bajo la modalidad



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



home office. A su vez, ser una opción económica para el cliente de manera que no tenga que incurrir en grandes erogaciones para acceder a sillas de oficina.

Fundas Home Office se desarrollará en Santos Lugares en la provincia de Buenos Aires. Su cercanía con Capital Federal, el correo y el despacho de mercaderías de Mercado Libre le permitirá ser eficiente en la distribución de sus productos y estar presente a nivel nacional.

El producto se comercializará principalmente a través del comercio electrónico en la plataforma de Mercado Libre. Asimismo, todas las publicaciones se configurarán con la mayor visibilidad posible, permitiendo mayores ventas y una mayor presencia de la marca en el mercado. A su vez, se comercializará la funda en redes sociales y se distribuirán dichas ventas a través de moto mensajería y por Correo Argentino.

3.2 Descripción del Negocio

La idea de negocio en la que se basa Fundas Home Office es la fabricación y comercialización de fundas ergonómicas de oficina adaptables a sillas hogareñas. Este producto está orientado al segmento de personas que trabajan bajo la modalidad Home Office y que sufren dolores corporales por el uso de sillas rústicas del hogar no aptas para la jornada laboral. La funda home office le brinda al cliente la comodidad que se necesita para las largas jornadas de trabajo y su diseño ergonómico contribuye a disminuir los dolores corporales. Además, es una opción económica comparado con lo que ofrece el mercado de las costosas sillas de oficina. En definitiva, Fundas Home Office pondrá especial énfasis en la comodidad, salud y bolsillo de los clientes.

La idea de negocio surgió a partir de los dolores sufridos por el autor del presente trabajo en transcurso de la jornada laboral al utilizar una silla de madera común del hogar. Pensar en esos dolores lo definieron como un problema y entonces nació la necesidad de solucionarlo. Este problema fue validado a través de diferentes entrevistas a personas que trabajan desde



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



casa⁶. Luego de varias horas de pensar en soluciones se materializó en la mente del autor una funda con diseño ergonómico que cubra dicha silla.

La elección del nombre se basó en que aporta claridad al concepto de trabajar en casa y por su facilidad para recordarlo y así permanecer en la mente de los consumidores. De igual forma, el logo representa un concepto de comodidad, suavidad, confort y a la vez es orgánico denotando formas orgánicas, por eso se compone de dos pétalos que simbolizan el asiento y respaldo de la silla. La tipografía también alude a una forma orgánica y aportan seriedad a la marca. En la figura 9 mostramos dicho logo.

Figura 9

Logo Fundas Home Office

Logo



Este proyecto de inversión lo llevarán adelante el autor de este trabajo y su pareja. Su nombre es Ricardo Buenaventura, es Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Luján. Actualmente cursa una especialización en Dirección y Gestión de

⁶ Ver anexo, el modelo utilizado de entrevista del problema.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



MiPymes en la Universidad de Buenos Aires. Cuenta con una experiencia de 10 años en puestos administrativos en áreas contables, tesorería y finanzas. Asimismo, busca capacitarse constantemente y su principal pasión es el mundo de los emprendimientos. Es el tipo de perfil que se necesita para este tipo de proyectos, ya que reúne entusiasmo, energía, capacidad académica y la pasión necesaria para emprender.

Su pareja se llama Noemí Gauna, es Diseñadora Gráfica recibida de la Universidad de Buenos Aires. Cuenta con una amplia experiencia trabajando en gráficas por lo que representará un diferenciador para la MiPyme ya que se encargará de la imagen del proyecto. Es una persona trabajadora y creativa y actualmente trabaja por su cuenta confeccionando estampados de remeras, tazas y gorras. A su vez, cuenta con experiencia en generar imagen corporativa ya que presta servicios generando logos e imagen en redes sociales para diferentes emprendimientos.

Fundas Home Office se ubicará geográficamente en la provincia de Buenos Aires. Mas precisamente en el partido de 3 de febrero, en la localidad de Santos Lugares. Desde allí comenzará la producción y venta de las fundas. En principio los productos serán ofrecidos en redes sociales y en el comercio electrónico.

3.3 Análisis del Mercado y la Empresa

En este apartado en primer lugar se detalla el Análisis Externo a través del Estudio Pest para luego enfocarse en el Análisis Interno que estudia a la organización. Esta información sirvió de base para el desarrollo de la estrategia comercial de Fundas Home Office.

3.3.1 Análisis Externo

A continuación se detallan las cuatro variables externas no controlables que pueden afectar la actividad de Fundas Home Office a través del estudio Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST).



3.3.1.1 Estudio Pest

Político

El escenario político argentino se caracteriza porque va cambiando de forma dinámica constantemente. Al comienzo de la pandemia originada por el virus Covid-19 la imagen de el presidente de la nación Alberto Fernandez era positiva, ya que la población tenía una percepción buena acerca de las decisiones de gobierno que se tomaron de prevención ante dicho virus. Luego con el paso del tiempo y las restricciones, la paciencia de la gente se agotó al verse imposibilitada de trabajar y generar ingresos. Por ende, la gestión política de la pandemia es muy cuestionada por los argentinos y el escenario es muy complejo.

Por el momento, casi la totalidad de las actividades están permitidas por el gobierno nacional, debido a que los casos de contagio se vieron disminuidos con la aplicación de vacunas y con el cuidado de la población. En consecuencia, no existen restricciones a las actividades que desarrollará Fundas Home Office.

En cuanto a los impuestos, la presión impositiva en la Argentina es de la más alta del mundo con 106 impuestos⁷. En consecuencia, la supervivencia de las empresas en Argentina es más difícil y representa un desafío mantener la empresa funcionando.

Por otro lado, existen actualmente préstamos para MiPymes que otorga el gobierno nacional para financiar empresas manufactureras con bajas tasas de interés. Los mismos se otorgan a través del Banco Nación, con una tasa del 22% anual y de hasta 50 millones de pesos. La tasa de interés está bonificada por el Fondo Nacional para el Desarrollo Productivo (Ministerio de Desarrollo Productivo, año:2021).

Económico

El contexto actual económico que enfrenta la Argentina es turbulento y de mucha incertidumbre. Previo a la pandemia el producto bruto interno había bajado un 2,09% en el

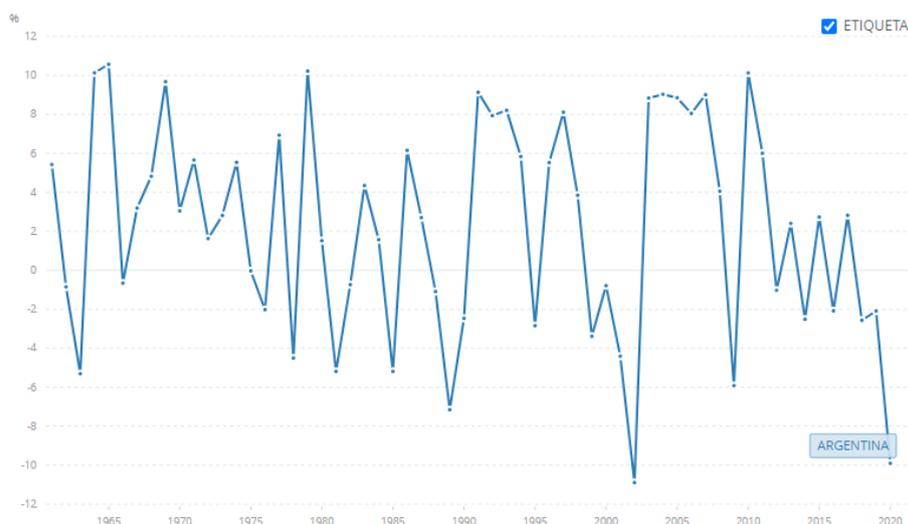
⁷ Ver en el anexo la comparativa de países con más impuestos del mundo.



2019, para el 2020 y con la crisis pandémica mundial este porcentaje se agravó hasta los 9,91 puntos. Mas allá de esto, la economía argentina está en un Ciclo Económico de recuperación debido a la apertura de la mayoría de las actividades económicas. La figura 10 muestra el crecimiento económico a lo largo de los años desde 1961 hasta el 2020.

Figura 10

Crecimiento del PBI (% anual)



Nota. Crecimiento del PBI (% anual) – Argentina. Reproducido de Banco Mundial, 2021 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&locations=AR&start=1961&view=chart>).

Otra variable que agrava la crisis económica argentina es la inflación. El aumento sostenido de los precios de bienes y servicios es algo que argentina no puede solucionar y que afecta a su economía. Desde que comenzó el 2021 hasta octubre del mismo año, argentina lleva una inflación acumulada del 41,8% y la mensual de octubre de 2021 fue de 3,5%. En la figura 11 podemos ver el comportamiento del Índice de Precios al Consumidor.



Figura 11

Índice de Precios al Consumidor.

IPC - IPC General 2021			
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual
Octubre 2021	52,1%	41,8%	3,5%
Septiembre 2021	52,5%	37,0%	3,6%
Agosto 2021	51,4%	32,3%	2,5%
Julio 2021	51,8%	29,1%	3,0%
Junio 2021	50,2%	25,3%	3,2%
Mayo 2021	48,8%	21,5%	3,3%
Abril 2021	46,3%	17,6%	4,1%
Marzo 2021	42,7%	13,0%	4,8%
Febrero 2021	40,7%	7,8%	3,6%
Enero 2021	38,5%	4,1%	4,1%
Diciembre 2020	36,1%	36,1%	4,0%
Noviembre 2020	35,8%	30,9%	3,2%
Octubre 2020	37,2%	26,9%	3,8%

Nota. Índice de Precios al Consumidor 2021. Reproducido de Datos Macro, 2021 (<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina?sector=IPC+General&sc=IPC-IG>).

Es cierto que estas variables no son alentadoras para Fundas Home Office, pero hay un indicador que favorece al proyecto de inversión. Hablamos del crecimiento del comercio electrónico. Uno de los canales de comercialización del producto será el canal de venta *online*, dicho canal creció en 2020 un 124% según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). A su vez, se espera que Argentina hacia 2025 incremente en un 56% el comercio electrónico según un estudio del “futuro del retail” de la empresa de mercado Euromonitor desarrollador para Google. Para 2025, el 15% total de las ventas *retailers* en el país ocurrirán a través del comercio electrónico (CACE, año 2021).

Social

El estado social de la población argentina, es de casi hartazgo debido a la percepción que se tiene del mal manejo de la pandemia por parte del gobierno. La necesidad de trabajar y de



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



generar ingresos es más fuerte para la sociedad que contagiarse del virus Covid-19. Es así que muchas personas no acataban las restricciones y de manera clandestina vendían sus productos u ofrecían sus servicios.

El aislamiento mantuvo a gran parte de la población en la casa y esto hizo que las personas busquen refaccionar su casa y mejorar la comodidad del mobiliario ya que ahora se pasaría mucho más tiempo dentro del hogar. De esta forma, hubo un cambio de hábito en el consumo al volcarse a hacer las compras desde un celular inteligente o a través de una computadora.

Fundas Home Office principalmente venderá su producto de manera online así que tomará nota de estos nuevos hábitos en la población para lograr una ventaja competitiva. Pensar en el cliente y en lo que necesitará para trabajar más cómodo desde casa.

Tecnológico

Sabemos que la tecnología es un factor que no se detiene y que mantiene un ritmo vertiginoso. Hoy en día una persona desde Ushuaia compra un producto en la provincia de Salta y lo recibe a los pocos días. Esto es posible debido al desarrollo de la logística y tecnología de las empresas dedicadas al comercio electrónico.

La principal empresa, número uno de Argentina y de la región es Mercado Libre. Fundas Home Office comercializará sus productos a través de esta plataforma ya que le permitirá que su producto llegue a todo el país, seguridad para gestionar los cobros de las ventas y visibilidad en el mercado para el proyecto. Asimismo, Mercado Libre impone que las entregas se realicen en el mejor tiempo posible y de no hacerlo afecta la visibilidad y reputación de Fundas Home Office.

Desde el lado de la tecnología en maquinarias que utilizará Fundas Home Office, podemos decir que utilizará máquinas poco sofisticadas como engrampadoras, pistolas de calor, compresores, etc. No representa un diferenciador ya que no permite una alta producción.



3.3.2 Análisis Interno de la Empresa

3.3.2.1 La Cadena de Valor

Actividades Primarias

- **Logística Interna:** la recepción de las mercaderías será una vez a la semana y las realizará el mismo emprendedor que buscará la materia prima en los establecimientos de los proveedores ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- **Operaciones:** la producción total del producto la llevará a cabo el emprendedor de este proyecto de inversión.
- **Logística Externa:** el almacenamiento de los productos terminados será dentro de la casa del emprendedor de este proyecto de inversión. La distribución del producto al consumidor se realizará a través del servicio de logística que brinda Mercado Libre, Correo Argentino y por servicio de moto mensajería, Marino Logística en Paquetería.
- **Marketing:** para investigar el mercado se realizaron entrevistas para validar el problema detectado y se estudiaron indicadores referidos al comercio electrónico y del mobiliario de oficina. El precio de mercado será de 3401 pesos argentinos para su lanzamiento. El empaquetado se realizará en cajas y la fuerza de publicidad se aplicarán en Mercado Libre con publicaciones de mayor exposición y en redes sociales como Facebook e Instagram.

Actividades de Soporte

- **Infraestructura:** el espacio de producción se encontrará dentro del hogar del emprendedor, reduciendo notablemente los costos fijos de alquilar un taller para producir. Contará con 2 mesas de trabajo, 1 máquina de coser Janome, 2 estanterías de aluminio una para la materia prima y otra para los productos terminados, 1 engrapadora, 1 pistola de calor y un compresor de aire. La administración y



planeamiento al ser un proyecto de inversión para una MiPyme lo llevará a cabo el mismo emprendedor del proyecto.

- Recursos Humanos: el proyecto como se dijo anteriormente lo integrarán dos profesionales capacitados y con cultura emprendedora pero que no cuentan con experiencia en el rubro mobiliario de oficina. Los salarios brutos de los emprendedores se establecerán en referencia al convenio de comercio vigente en \$75.000 mensuales (Ámbito, año 2021).
- Desarrollo de la Tecnología: para este proyecto se desarrollará un nuevo producto que es una funda ergonómica adaptable a las sillas de hogar y que reducirá los dolores corporales en las largas horas de trabajo desde casa.
- Compras: la materia prima para la producción se comprará en los proveedores de capital. La espuma la proveerá Makaroski SACIF, The Trama SRL la tela y el cuero, Dorking SRL las grampas y Manplast SA proveerá las bolsas para embalaje.

3.3.3 Análisis FODA

Figura 12

Análisis FODA

Análisis FODA	
Análisis Interno	Análisis Externo
Debilidades	Amenazas
. Nula experiencia en el rubro mobiliario de oficina.	. Imposiciones de Mercado Libre para cumplir con los tiempos de entrega del producto.
. Equipamiento tecnológico básico para una producción acotada del producto.	. Alta competencia en el rubro mobiliario de oficina.
	. Estancamiento económico e Inflación.
Fortalezas	Oportunidades
. Profesionales capacitados y con cultura emprendedora para llevar a cabo el proyecto de inversión.	. Aumento del teletrabajo en las empresas.
. Producto novedoso.	. Aumento del comercio electrónico.
. Costos fijos bajos de las instalaciones	. Mercado Libre como aliado comercial, logístico y de gestión de cobro de las ventas.



3.3.4 Matriz CAME

Figura 13

Matriz CAME

Matriz CAME			
Análisis Interno		Análisis Externo	
Debilidades	Corregir Debilidades	Amenazas	Afrontar Amenazas
. Nula experiencia en el rubro mobiliario de oficina.	. Conectar con proveedores para obtener información del rubro.	. Imposiciones de Mercado Libre para cumplir con los tiempos de entrega del producto.	. Control diario de las entregas por Mercado Libre. De ser necesario contratar un operario de producción.
. Equipamiento tecnológico básico para una producción acotada del producto.	. Proyectar inversión en maquinaria más sofisticada para abastecer aumentos en la demanda.	. Alta competencia en el rubro mobiliario de oficina.	. Comunicar la ventaja competitiva de contar con un producto novedoso.
		. Estancamiento económico e Inflación.	. Generar ahorros para los momentos de estancamiento y reinvertir.
Fortalezas	Mejorar Fortalezas	Oportunidades	Explotar Oportunidades
. Profesionales capacitados y con cultura emprendedora para llevar a cabo el proyecto de inversión.	. Estudiar y prestar atención a las novedades del rubro mobiliario de oficina.	. Aumento del teletrabajo en las empresas.	. Generar vínculos con las empresas para ofrecer nuestro producto a sus empleados.
. Producto novedoso.	. Comunicarle al cliente que Fundas Home Office es un producto novedoso.	. Aumento del comercio electrónico.	. Aumentar la presencia en Mercado Libre y redes sociales.
. Costos fijos bajos de las instalaciones.	. Trasladar esa ventaja al precio de venta aumentando el margen de ganancia.	. Mercado Libre como aliado comercial, logístico y de gestión de cobro de las ventas.	. Llegar a Merca Líder Platinum para obtener una reducción en los costos de publicación.



3.4 Planteamiento Estratégico

Visión

Ser la empresa líder en ventas de accesorios de oficina en la zona oeste de la provincia de Buenos Aires para el 2023.

Misión

En Fundas Home Office, nuestra Misión es reducir los dolores corporales y aportar comodidad a las personas que trabajan bajo la modalidad Home Office.

Valores

Creemos en el valor del trabajo, el compromiso de la palabra y nos apasiona emprender y compartimos la cultura emprendedora.

Objetivos

- Aumentar las ventas en un 20% para el año 3 del proyecto de inversión.
- Reducir los costos de producción en un 20% para el año 3 del proyecto.
- Aumentar las interacciones de los usuarios en las redes sociales en un 30% para el año 2.

3.4.1 Estrategias Genéricas

Fundas Home Office basará sus Estrategias Genéricas combinando la Estrategia en Diferenciación con la Estrategia de Enfoque.

Las fundas ergonómicas aptas para el tele trabajo y que se adaptan a las sillas de hogar representa un producto novedoso para el mercado de mobiliario de oficina. Por ende, Fundas Home Office concentrará sus esfuerzos en comunicar al mercado esta ventaja competitiva y en comunicar los beneficios en reducción de dolores, comodidad y mejor precio comparado con las sillas de oficina.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



También se desarrollará una Estrategia de Enfoque al centrarse en un nicho de mercado que implica atender a las necesidades de las personas que trabajan bajo la modalidad Home Office. El proyecto prevé ganar ventaja competitiva en este sector por diferenciación en el producto y por la diferencia en precio entre una silla de oficina y una funda adaptable a las sillas de hogar.

3.5 Plan de Marketing

3.5.1 Las 4 P del Marketing

Producto

Fundas Home Office fabricará y comercializará el producto que se muestra en la figura 14.

Figura 14

Funda Home Office.





Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



El proyecto de inversión de Fundas Home Office prevé su Política de Producto de la siguiente manera:

Productos a fabricar: Fundas Home Office saldrá al mercado con el desarrollo y producción de un solo producto. Así pues, este proyecto elaborará una funda ergonómica adaptable a las sillas de hogar, apuntando aquellas personas que trabajan bajo la modalidad Home Office.

Cantidad a Fabricar: el proyecto estima fabricar según las estimaciones de ventas y capacidad productiva para el año uno 3840 unidades, para el año dos 4224 unidades y para el año tres 4800 unidades.

Características

La Funda Home Office contará con un diseño clásico. A su vez, su asiento y respaldo ergonómicos se rellenarán con espuma de alta densidad. Asimismo, esta espuma se tapizará con tela de ecocuero con detalles de costura en el respaldo y asiento.

Medidas: Ancho 45cm Alto 90cm Profundidad 45cm

Envase

Este producto se guardará en bolsas de polipropileno, cerrado con una etiqueta del logo del proyecto. De igual manera, se utilizarán cajas personalizadas con el logo para introducir en ella dichas bolsas. A continuación, en la figura 15 detallamos lo antes expuesto.



Figura 15

Packaging Fundas Home Office

Packaging
Interior | Exterior



Servicios

Como apoyo del producto se prestarán servicios post venta para atender las dudas y consultas de los clientes, como así también los reclamos.

Componente Físico

El componente físico es la funda en sí, es decir, el cliente interactúa con ella y sus características antes mencionadas.

Componente Simbólico

El componente simbólico de la funda es la posibilidad que se le brinda al cliente de trabajar más cómodo.



Niveles de producto

Producto Principal: el cliente compra comodidad y salud.

Producto Auxiliar: no requiere de un artículo o servicio adicional para su utilización.

Producto de Apoyo: el servicio post venta para resolver dudas y reclamos.

Precio

El proyecto prevé una Estrategia por Diferenciación al ser un producto novedoso. Por lo tanto, se establecerá un margen de rentabilidad del 80% sobre el costo del producto. Este margen aumentará debido al ahorro en costos de la mano de obra que se produce al agregar más días de producción. Este margen es posible por la diferencia que existe entre el precio de las sillas ejecutivas de oficina y esta funda Home Office. Es decir, si bien el margen es alto, será percibido como un producto económico por el cliente.

La estructura de costos toma en cuenta para la mano de obra los salarios del convenio de comercio y los costos de la materia prima tomando como base los precios de noviembre de 2021 proporcionado por los proveedores. De esta forma en la figura 16 se muestra dicha estructura de costos y precio de venta para el año 1.

Figura 16

Estructura de Costos y Precio de Venta año 1

FUNDA HOME OFFICE		MATERIA PRIMA		
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
ESPUMA ISOSELES/Riñonera	1	\$ 613,80	\$	613,80
ESPUMA RUDY	1	\$ 58,40	\$	58,40
TELA/CUERO	1,6	\$ 531,00	\$	849,60
GRAMPAS	70	\$ 1,80	\$	126,00
EMBALAJE	1	\$ 4,50	\$	4,50
MANO DE OBRA			\$	234,38
ELECTRICIDAD			\$	2,50
COSTO TOTAL			\$	1.889,18



PRODUCCIÓN AÑO 1							
MANO DE OBRA	OPERARIO	SUELDO NETO	HS X DÍA	u X HS	DÍAS X MES	COSTO X HS	COSTO X U
	1	\$ 75.000,00	8	2	20	\$ 468,75	\$ 234,38

PRECIO DE VENTA	MARGEN DEL 80%	\$ 3.401
------------------------	-----------------------	-----------------

PRECIO DE VENTA MERCADO LIBRE	\$ 4.353
--------------------------------------	-----------------

En el caso de Mercado Libre⁸ se calcula un 28% adicional sobre el precio de venta original debido a las comisiones que efectúa dicha plataforma para publicaciones premium de mayor visibilidad.

Plaza

El producto será distribuido de manera directa por los pedidos que se absorban por redes sociales a través del servicio de moto mensajería. El mismo será abonado por el consumidor al momento de recibir el producto.

Las fundas que se vendan a través de Mercado Libre se distribuirán con la logística de dicha empresa que permite llegar a todo el país. De igual forma, los costos del envío serán a cargo del comprador.

Los clientes de las redes sociales que soliciten envíos por fuera de la provincia de Buenos Aires se le cotizará un envío a través de Correo Argentino y el costo del mismo lo afrontará el cliente.

Se adoptará un Canal Directo sin intermediarios desde el productor de Fundas Home Office hacia el consumidor. Este es el canal más adecuado ya que los costos de la distribución los asume el cliente.

⁸ Ver anexo Comisiones de Mercado Libre.



Promoción

El producto se comunicará a través de redes sociales como Facebook e Instagram, campañas de email marketing y mayor visualización en Mercado Libre.

3.5.2 Mercado y Segmentación

El proyecto de inversión segmentó el mercado a través del análisis de variables demográficas. Así pues, tomando como referencia la población ocupada de Argentina, en la franja etaria de 18 a 65 años y que se encuentren actualmente trabajando desde casa se llegó a la segmentación del mercado. El atractivo de esta selección se fundamenta en el tamaño y crecimiento de dicho segmento a causa de la pandemia.

Fundas Home Office se concentrará en un solo segmento con características homogéneas, el de fundas de oficina para personas que trabajan desde casa. A su vez, geográficamente el proyecto buscará abarcar todo el país a través de los envíos.

Según un estudio del INDEC⁹ para el segundo trimestre del 2021 hay 12.000.000 de personas ocupadas. Asimismo, el 17.9% de los ocupados asalariados realizaron sus tareas desde la vivienda (INDEC, año 2021, pág. 4). La cantidad total del segmento al que apuntará Fundas Home Office es ese 17.9% de 12.000.000 personas ocupadas, es decir, **2.148.000** personas ocupadas que realizan sus tareas desde la vivienda.

Previsión de la Demanda

Tomando en cuenta el limitante de la producción que significa producir 2 fundas por hora con un solo operario, se estima que la totalidad de lo producido será absorbida por la demanda. Esto es así por el tamaño del segmento seleccionado que resulta de gran atractivo y crecimiento. Por consiguiente, 2 fundas por hora por 8 horas dan un total de 16 fundas por

⁹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



día. A su vez, 16 fundas por día por 20 días mensuales de trabajo dan un total de 320 fundas mensuales para el año 1.

Para el año 2 y 3 se estima adicionar 5 días más de producción para llegar a un total de 25 días trabajados mensuales. Esto es debido a que es relevante aumentar la producción para cumplir los objetivos del proyecto agregando más días de trabajo para satisfacer a la demanda. Por tanto, para el año 2 se adicionarán 2 días y para el año 3, 3 más. En definitiva, se estima producir y vender un total de 12.864 unidades a lo largo de toda la vida del proyecto de inversión.

La competencia

Fundas Home Office se diferencia de sus competidores principalmente por el precio del producto, es decir, el cliente puede reemplazar una silla costosa de oficina por una funda adaptable a las sillas de su hogar. Por otra parte, el diseño ergonómico de la funda permite al cliente transitar una jornada de trabajo cómoda y sin dolores de espalda.

Los principales competidores no venden el mismo producto al cual apuntará este proyecto. En el mercado se ofrecen respaldos de soporte lumbar ergonómicos adaptables a las sillas de casa o directamente sillas de oficina. Asimismo, se venden fundas similares que no cumplen la misma función para asientos de autos, pero no buscan el mercado de accesorios de oficina.

En respaldos de soporte lumbar hay dos competidores fuertes con gran presencia en Mercado Libre, uno es MS Autopartes y el otro es Gabcassin. Ambos concentran el mayor porcentaje de la oferta en el comercio electrónico.

En cuanto a sillas de oficina los competidores más fuertes son De Sillas y Ballsellings. De Sillas mantiene precios altos de su producto en comparación con el mercado y con Fundas Home Office y Ballsellings se caracteriza por tener poca variedad de sus productos.



3.6 Plan de Operaciones y Recursos Humanos

El Plan de Producción para Fundas Home Office es de 12.864 unidades de fundas para todo el proyecto. La capacidad de la producción se ve limitada en que un solo operario, el fundador del proyecto, confeccionará 2 fundas por hora en turnos de 8 horas diarios por día. En concreto, el limitante radica en que además de la producción, el emprendedor deberá ocuparse de la administración, finanzas y planificación del proyecto.

Como se mencionó anteriormente se estima adicionar días a la producción para combatir a este límite sin entrar en costos por contratación de mano de obra. En síntesis, para el año 1 se trabajarán en la producción 20 días mensuales, 22 para el año 2 y 25 para el año 3.

El aumento en la producción representa un ahorro en costos de la mano de obra. En la figura 17 se puede ver la estructura de costos para el año 2 y 3.

Figura 17

Estructura de costos año 2 y 3

FUNDA HOME OFFICE AÑO 2		MATERIA PRIMA	
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
ESPUMA ISOSELES/Riñonera	1	\$ 613,80	\$ 613,80
ESPUMA RUDY	1	\$ 58,40	\$ 58,40
TELA/CUERO	1,6	\$ 531,00	\$ 849,60
GRAMPAS	70	\$ 1,80	\$ 126,00
EMBALAJE	1	\$ 4,50	\$ 4,50
MANO DE OBRA			\$ 213,07
ELECTRICIDAD			\$ 2,50
COSTO TOTAL			\$ 1.867,87

PRODUCCIÓN AÑO 2							
MANO DE OBRA	OPERARIO	SUELDO NETO	HS X DÍA	u X HS	DÍAS X MES	COSTO X HS	COSTO X U
	1	\$ 75.000,00	8	2	22	\$ 426,14	\$ 213,07



FUNDA HOME OFFICE AÑO 3		MATERIA PRIMA		
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
ESPUMA ISOSELES/Riñonera	1	\$ 613,80	\$ 613,80	
ESPUMA RUDY	1	\$ 58,40	\$ 58,40	
TELA/CUERO	1,6	\$ 531,00	\$ 849,60	
GRAMPAS	70	\$ 1,80	\$ 126,00	
EMBALAJE	1	\$ 4,50	\$ 4,50	
MANO DE OBRA			\$ 187,50	
ELECTRICIDAD			\$ 2,50	
COSTO TOTAL			\$ 1.842,30	

PRODUCCIÓN AÑO 3							
MANO DE OBRA	OPERARIO	SUELDO NETO	HS X DÍA	u X HS	DÍAS X MES	COSTO X HS	COSTO X U
	1	\$ 75.000,00	8	2	25	\$ 375,00	\$ 187,50

Estructura Organizativa

Como se mencionó anteriormente el proyecto de inversión lo llevarán a cabo dos personas. Ricardo se encargará de la producción de fundas, la estrategia, administración y finanzas del proyecto. Por otro lado, Noemí Gauna se ocupará del departamento de Marketing con el desarrollo de la imagen de marca, ventas y de los envíos. En la figura 18 se representa dicho organigrama.

Figura 18

Organigrama Fundas Home Office





Localización Geográfica

La localización geográfica de Fundas Home Office es en el barrio de Santos Lugares en la provincia de Buenos Aires en el partido de 3 de febrero. Esta ubicación representa una ventaja ya que se encuentra a 1km de la Capital Federal como se ve en la figura 19.

Figura 19

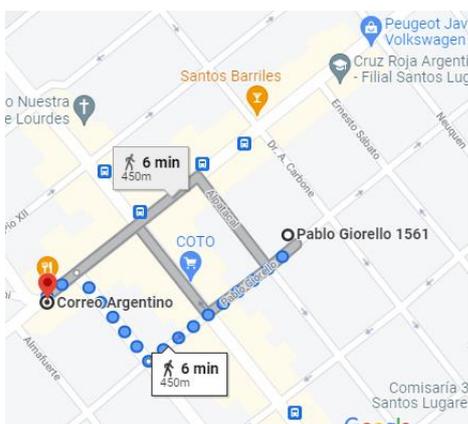
Ubicación Geográfica



Además, se ubica a 450 metros de una sucursal de Correo Argentino como muestra la figura 20

Figura 20

Cercanía con Correo Argentino

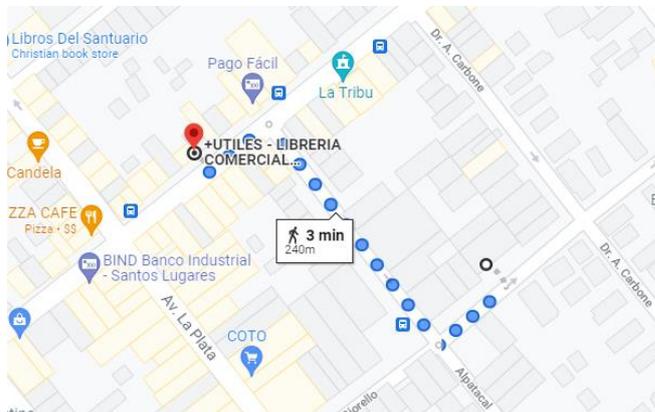




Finalmente se encuentra a 240 metros de un punto de despacho de mercaderías asociado a Mercado Libre, en la figura 21.

Figura 21

Cercanía con despacho Mercado Libre



Maquinaria e Insumos

Hay maquinaria que se agrega al proyecto que no significa un desembolso de dinero ya que fue adquirida en años anteriores al proyecto. Noemí por ser actualmente una Diseñadora Gráfica que trabaja por su cuenta, pondrá a disposición del proyecto la siguiente maquinaria:

- Konica Minolta C280: es una impresora láser a color que se utilizará para folletería, tarjetas personales, etiquetas para el producto, almanaques, etc.
- Sublimadora: esta máquina te permite estampar remeras, gorras y tazas con la finalidad de realizar regalos empresariales que comuniquen el proyecto.
- Computadora e impresora: se utilizarán para la elaboración de los diseños y el logo y para atender a las redes sociales y ventas por Mercado Libre.

Para el proyecto en sí, se deberá invertir en la siguiente maquinaria para la producción:

- Compresor de aire: aporta fuerza para el manejo de la engrampadora. \$24000



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Pistola de calor: calienta el cuero para estirarlo y brindar una mejor terminación.
\$5300
- Engrapadora \$3659
- Máquina de coser 24500

Recursos Humanos

El capital humano de este proyecto son dos profesionales con vasta experiencia en sus carreras. Ricardo es Licenciado en Administración, trabajó en administración, contabilidad, tesorería y finanzas de diferentes empresas. Noemí es Diseñadora Gráfica recibida de la Universidad de Buenos Aires, además cuenta con una amplia experiencia trabajando en gráficas produciendo imagen de marca y contenido.

Las responsabilidades se reparten en 4 departamentos ocupados por los fundadores del proyecto. El departamento de Administración y Finanzas y el de Producción lo ocupará Ricardo, mientras que el departamento de Marketing y Ventas lo ocupará Noemí. Cada uno será responsable de sus áreas y compartirán la jornada de trabajo diaria en un mismo espacio por lo que la comunicación entre ambos será constante.

Los costos de los salarios de ambos se establecerán como referencia de los salarios del convenio de comercio. Se imputará el de Ricardo como gastos de producción y el de Noemí como gastos de comercialización.

El espacio físico de trabajo es el hogar de los dos fundadores en donde en un cuarto de la casa se convertirá en taller de producción y en el living se encontrarán la computadora, máquinas de impresión y una maquina sublimadora.

3.7 Plan Económico y Financiero

En la elaboración de ambos presupuestos se estima las siguientes consideraciones:



- Las ventas se cobran todas en el mes.
- Los sueldos se abonan el último día hábil del mes.
- El Impuesto a las Ganancias se abona dentro del ejercicio.
- Las amortizaciones de la maquinaria se estiman a 3 años.
- El plazo de entrega y la forma de pago de los proveedores es en el mismo momento de efectuada la compra.
- La tasa proyectada del proyecto es del 50%.

Presupuesto de Ventas

Período	Ventas en unidades	Precio de venta	Ventas en pesos
Año 1	3840	\$ 3.401,00	\$ 13.059.840,00
Año 2	4224	\$ 3.401,00	\$ 14.365.824,00
Año 3	4800	\$ 3.401,00	\$ 16.324.800,00

Presupuesto de Gastos Comerciales

Período	SUELDOS	TOTAL EGRESOS
Año 1	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
Año 2	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
Año 3	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00

Presupuesto de Producción

Período	Productos terminados
Año 1	3840
Año 2	4224
Año 3	4800



Presupuesto de Materias Primas

Costo de la fabricación unitario	Cantidad necesaria	Precio unitario	Total pesos
ESPUMA ISOSELES/Riñonera	1	\$ 613,80	\$ 613,80
ESPUMA RUDY	1	\$ 58,40	\$ 58,40
TELA/CUERO	1,6	\$ 531,00	\$ 849,60
GRAMPAS	70	\$ 1,80	\$ 126,00
EMBALAJE	1	\$ 4,50	\$ 4,50

Descripción de requerimiento de MP	Año 1	Año 2	Año 3
ESPUMA ISOSELES/Riñonera	3840	4224	4800
ESPUMA RUDY	3840	4224	4800
TELA/CUERO	6144	6758,4	7680
GRAMPAS	268800	295680	336000
EMBALAJE	3840	4224	4800

Presupuesto de Gastos de Producción

Período	SUELDOS	TOTAL EGRESOS
Año 1	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
Año 2	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
Año 3	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00

Presupuesto de Compras

PROVEEDOR	INSUMO
MAKAROSKI SACIF	ESPUMA
THE TRAMA SRL	TELA O CUERO
DORKING SRL	GRAMPAS
MANPLAST SA	BOLSAS PARA EMBALAJE



PROVEEDOR / CANTIDAD	Año 1	Año 2	Año 3
MAKAROSKI SACIF	7680	8448	9600
THE TRAMA SRL	6144	6758,4	7680
DORKING SRL	268800	295680	336000
MANPLAST SA	3840	4224	4800

PRESUPUESTO EN PESOS	Año 1	Año 2	Año 3
MAKAROSKI SACIF / ESPUMA ISOSELES	\$ 2.356.992,00	\$ 2.592.691,20	\$ 2.946.240,00
MAKAROSKI SACIF / ESPUMA RUDY	\$ 224.256,00	\$ 246.681,60	\$ 280.320,00
THE TRAMA SRL / TELA O CUERO	\$ 3.262.464,00	\$ 3.588.710,40	\$ 4.078.080,00
DORKING SRL / GRAMPAS	\$ 483.840,00	\$ 532.224,00	\$ 604.800,00
MANPLAST SA / EMBALAJE	\$ 17.280,00	\$ 19.008,00	\$ 21.600,00

Costo de la Mercadería Vendida

Período	UNIDADES	COSTO
Año 1	3840	\$ 7.254.451,20
Año 2	4224	\$ 7.889.882,88
Año 3	4800	\$ 8.843.040,00

Amortización de la Maquinaria

MAQUINAS	COSTO	AMORTIZA	DEPRECIACIÓN ANUAL
MAQUINA DE COSER	\$ 25.000,00	3	\$ 8.333,33
ENGRAPADORA	\$ 3.700,00	3	\$ 1.233,33
PISTOLA DE CALOR	\$ 5.300,00	3	\$ 1.766,67
COMPRESOR DE AIRE	\$ 24.000,00	3	\$ 8.000,00
TOTAL	\$ 58.000,00		\$ 19.333,33



Presupuesto Económico

PRESUPUESTO ECONOMICO	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS	\$ 13.059.840,00	\$ 14.365.824,00	\$ 16.324.800,00
COSTO DE VENTAS	\$ 7.254.451,20	\$ 7.889.882,88	\$ 8.843.040,00
RESULTADO	\$ 5.805.388,80	\$ 6.475.941,12	\$ 7.481.760,00
SUELDOS COMERCIALIZACIÓN	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
EBITDA	\$ 4.905.388,80	\$ 5.575.941,12	\$ 6.581.760,00
AMORTIZACIONES	\$ 19.333,33	\$ 19.333,33	\$ 19.333,33
RESULTADO ANTES DE IIGG	\$ 4.886.055,47	\$ 5.556.607,79	\$ 6.562.426,67
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.710.119,41	\$ 1.944.812,73	\$ 2.296.849,33
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 3.175.936,05	\$ 3.611.795,06	\$ 4.265.577,33

El proyecto generará ganancias.

Presupuesto Financiero o Cash Flow

PRESUPUESTO FINANCIERO	AÑO 0	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS		\$ 13.059.840,00	\$ 14.365.824,00	\$ 16.324.800,00
MATERIA PRIMA		\$ 7.254.451,20	\$ 7.889.882,88	\$ 8.843.040,00
SUELDOS COMERCIALIZACIÓN		\$ 900.000,00	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
ELIMINAR AMORTIZACIONES		\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ 1.710.119,41	\$ 1.944.812,73	\$ 2.296.849,33
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 58.000,00			
FLUJO DE FONDOS	-\$ 58.000,00	\$ 3.195.269,39	\$ 3.631.128,39	\$ 4.284.910,67

3.7.1 Ratios económicos-financieros y viabilidad

TASA DE DESCUENTO PROYECTADA	50%
------------------------------	-----

VAN	\$ 4.955.617,59	VIABLE
-----	-----------------	--------

TIR	5523%
-----	-------



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



3.8 Conclusiones

Luego del desarrollo del presente trabajo afirmamos que el proyecto de inversión Fundas Home Office es un proyecto viable económica y financieramente. El cálculo del VAN y de la TIR consideran aceptable el proyecto. El Flujo de Fondos demuestra que en el año uno ya se recupera la inversión y que para el año 3 se generará \$11.053.308,45 en ganancias.

Fundas Home Office es viable desde los Recursos Humanos ya que cuenta con dos profesionales apasionados por emprender, comercializar y producir fundas ergonómicas. Cada uno en su área aportarán al proyecto lo necesario para obtener el éxito empresarial.

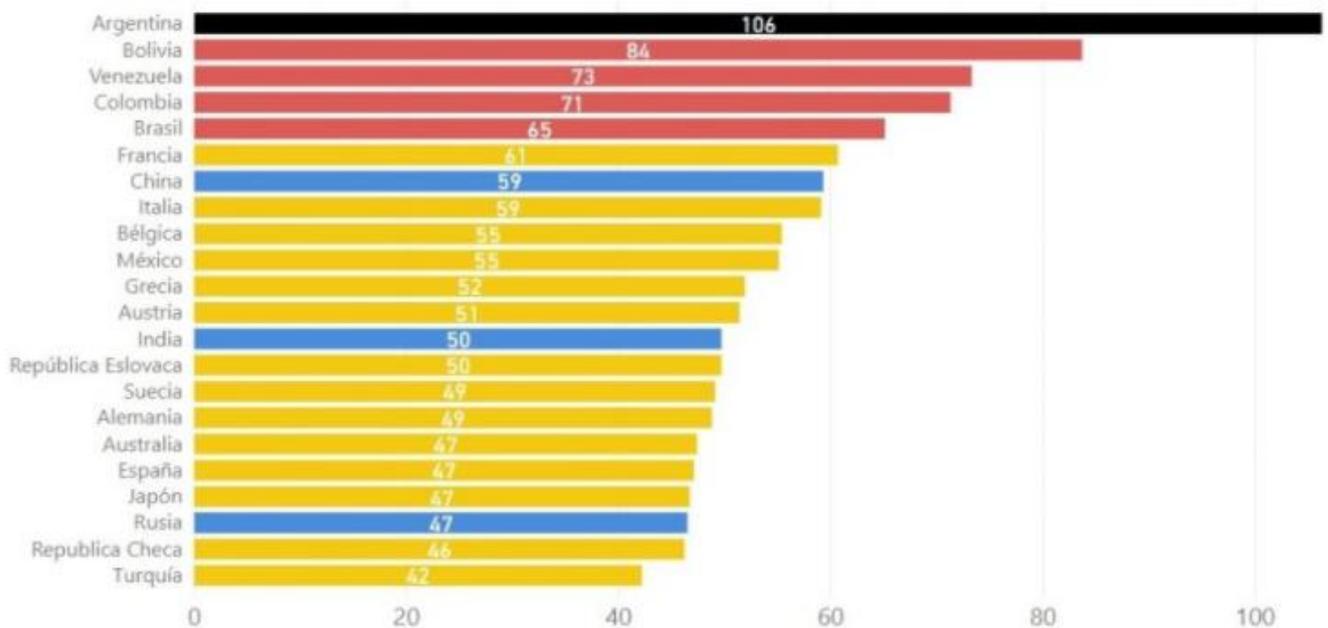
Además, es viable desde el punto de vista del Marketing debido a que se estima un segmento de 2.148.000 personas que trabajan desde casa y una producción de 12.864 unidades de fundas que será fácilmente absorbidas por el mercado gracias a las políticas que implementará Fundas Home Office en su mezcla de Marketing.

En cuanto a las preguntas planteadas al inicio de este trabajo se demostró que el Plan de Negocios es una herramienta efectiva para evaluar la viabilidad de proyectos de inversión ya que permite poner a prueba las diferentes áreas neurálgicas de la empresa o proyecto de inversión. Asimismo, se demostró que es viable el proyecto de inversión Fundas Home Office evaluando su factibilidad económica, financiera, marketing, recursos humanos y de las operaciones.



ANEXO

Presión impositiva sobre empresas. Impuestos y contribuciones como % de la ganancia neta.



Nota. Presión impositiva sobre empresas. Recuperado de *iprofesional*, 2019.
(<https://datadriven.com.ar/2019/12/presion-impositiva-sobre-pymes-industriales/>)

Comisiones Mercado Libre.

Sillas de Oficina	13%	28%
-------------------	-----	-----

Nota. Comisiones Mercado Libre. Cargo por Venta Publicación Premium. Recuperado de Mercado Libre, 2021. https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Costos-de-vender-un-producto_870



ENTREVISTA DEL PROBLEMA

Información de contacto

Nombre: Juan Cruz Gamboa.

Fecha: 10-05-2021

Lugar: Moreno, Bs. As.

Email: jcgamboa727@gmail.com

Datos demográficos

Edad: 27

Empresa: Municipalidad de Moreno.

Juan acaba de ser padre de una nena llamada Emilia y actualmente vive con su novia en Moreno.

Trabaja bajo la modalidad home office: Si.

¿Con qué frecuencia? 3 veces por semana.

Sufre dolores corporales post jornada laboral: Si.

¿Cuán intensos?

Afirma sentir dolores moderadamente intensos en espalda y cuello luego del trabajo.

Problema 1: Trabajar muchas horas sentado en sillas hogareñas, provoca dolores corporales.

Clasificación: Si, considera que habría que solucionarlo.

¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?

Afirma que sería importante reducir los dolores con una silla más acorde a las necesidades de la jornada de trabajo.

¿Cómo lo solucionan hoy?

Utiliza una silla hogareña a la cual le coloca un almohadón en el asiento y en el respaldo.

Problema 2: Comprar una silla cómoda acorde anatómicamente cuesta una cantidad considerable de dinero.

Clasificación: Si, Hay que solucionarlo.

¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?

Actualmente el municipio no le otorgó una silla de oficina por lo que debería realizar un desembolso que considera importante para acceder a una silla cómoda que soporte jornadas extensas de 8 horas.

¿Cómo lo solucionan al día de hoy?

No tiene intenciones de gastar dinero ya que considera que le corresponde a su empleador otorgarle la herramienta de trabajo.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Problema 3: Mi empleador no me proporciona una silla de oficina.

Clasificación: Si, habría que solucionarlo.

¿Hasta qué punto es necesario resolver este problema?

Considera el problema, pero no busca resolverlo.

¿Cómo lo solucionan al día de hoy?

No busca solucionarlo con empresa.



BIBLIOGRAFÍA

- Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Camisón Zornoza, C., & Dalmau, J. I. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson.
- D' Alessio Ipinza, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado, aspectos conceptuales y aplicados*. Perú: Pearson.
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Méjico: Pearson.
- Díaz, Fernández, M. J. (2015). *Creación y gestión de empresas*. Alcalá: Formación Alcalá.
- Estrada, F. (2013). *Planes de negocio para Pymes y Emprendimientos unipersonales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: EDICON Fondo Editorial Consejo.
- Finch, B. (1999). *30 Minutos para redactar el plan de negocios*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Friend, G., & Zehle, S. (2004). *Cómo diseñar un Plan de Negocios*. Londres : Profile Books.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Nueva Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Paulise, L. (2016). *SOS pymes, 20 claves para potenciar tu empresa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Empresa Activa.
- Pérez Enri, D. (2016). *Introducción a la economía: la economía como un todo y para todos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.: Alfaomega .
- Perossa , M. L. (2014). *Introducción a las finanzas corporativas* . Buenos Aires: Aplicación tributaria SA.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. Edinburgh Gate Harlow UK: Pearson Education.

Vicente , M. Á., & Erdellan , C. R. (2016). *Técnicas para transformar su empresa en una pyme exitosa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar .

Zorita LLoreda, E. (2016). *Plan de negocio* . Madrid: ESIC Editorial .

Crédito para inversiones productivas. Ministerio de Desarrollo Productivo, año 2021.
Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-un-credito-para-inversiones-productivas>

Estudio Anual de Comercio Electrónico. CACE, año 2021. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Salario de los empleados de comercio. *Ámbito*, año 2021. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/salarios/desde-noviembre-aumenta-el-salario-los-empleados-comercio-n5310353>

Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores Socioeconómicos. INDEC, año 2021, pág. 4.
Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim216D4D22F_F6B.pdf