



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS TARQUTEC: CERÁMICA DE DISEÑO

Trabajo de Investigación

Por

Ezequiel Dias

Profesor Tutor

Ramiro Noussan Lettry

Mendoza – 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
1. EL PROBLEMA.....	8
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
3. JUSTIFICACIÓN.....	9
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	9
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO.....	10
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	11
1. EL MODELO DEL NEGOCIO.....	11
A. DE LA IDEA AL NEGOCIO: HERRAMIENTAS PARA EL MODELADO DEL NEGOCIO.....	11
B. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....	21
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.....	34
A. CONCEPTOS CLAVES.....	34
B. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS UTILIZADAS.....	36
3. PLAN DE MARKETING.....	50
A. EL MERCADO ACTUAL.....	50
B. EL MERCADO META.....	50
C. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MARKETING.....	53
D. LA VENTAJA COMPETITIVA.....	53
E. MEZCLA DE MARKETING.....	56
4. PLAN OPERATIVO.....	63
A. RECURSOS HUMANOS.....	63
B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	64
C. FUNCIONAMIENTO.....	64
D. REQUISITOS LEGALES.....	64
E. INVERSIÓN NECESARIA.....	65
5. PLAN FINANCIERO.....	65
A. EL CÁLCULO DEL FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO.....	65
B. EL ANÁLISIS DEL FLUJO DE FONDOS: DECIDIR SI INVERTIR O NO.....	66
SEGUNDA PARTE: APLICACIÓN PRÁCTICA.....	70
RESUMEN EJECUTIVO.....	71

CAPÍTULO II: LA IDEA DE NEGOCIO.....	73
1. EL LIENZO DEL MODELO DEL NEGOCIO	73
A. LA IDEA	73
B. EL LIENZO	73
2. LAS BASES DEL NEGOCIO	75
A. LA EMPRESA	75
B. MISIÓN	76
C. VISIÓN	76
D. PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS	76
E. GRADO DE DIFERENCIACIÓN O INNOVACIÓN	76
F. STAKEHOLDERS.....	76
G. OBJETIVOS PROPUESTOS.....	78
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMRESA.....	80
1. DEFINICIÓN DEL SECTOR ESPECÍFICO	80
A. SECTOR INDUSTRIAL	80
B. INDUSTRIA.....	80
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	80
A. ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO	81
B. ANÁLISIS DE MICRO ENTORNO.....	90
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	108
1. EL MERCADO ACTUAL.....	108
A. LA COMPETENCIA	108
B. LOS PROVEEDORES.....	121
C. PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	121
D. LAS TENDENCIAS	122
2. EL MERCADO META.....	122
A. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	122
B. EL MERCADO META EN NÚMEROS.....	123
3. ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO	125
4. POSICIONAMIENTO DE MERCADO	125
5. LA VENTAJA COMPETITIVA	126

A.	LA CADENA DE VALOR	126
6.	MEZCLA DE MARKETING.....	127
A.	EL PRODUCTO.....	128
B.	EL PRECIO	130
C.	LA PLAZA.....	131
D.	LA PROMOCIÓN.....	132
7.	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL.....	135
CAPÍTULO V: PLAN OPERATIVO		139
1.	EL EQUIPO EMPRENDEDOR	139
A.	LOS INTEGRANTES Y SU EXPERIENCIA	139
B.	LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	140
2.	EL FUNCIONAMIENTO	141
A.	LOCALIZACIÓN	141
B.	LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN	141
3.	FIGURA LEGAL Y OTRAS FORMALIDADES	143
A.	PERSONERÍA JURÍDICA Y CONTRIBUTIVA.....	143
B.	HABILITACIONES Y PERMISOS.....	144
4.	INVERSIÓN NECESARIA Y ESTRUCTURA DE COSTOS	144
A.	ACTIVOS FIJOS	144
B.	COSTOS DE FUNCIONAMIENTO.....	146
5.	IMPUESTOS APLICABLES.....	151
6.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	152
7.	ANÁLISIS DEL PUNTO DE NIVELACIÓN.....	153
CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO.....		158
1.	CONSIDERACIONES PARA EL CÁLCULO DEL FLUJO DE FONDOS	158
2.	ESCENARIO PESIMISTA	164
3.	ESCENARIO NEUTRO.....	166
4.	ESCENARIO POSITIVO	168
5.	PUNTO A PARTIR DEL CUAL SERÍA ACEPTABLE EL PROYECTO	170
6.	PUNTO DE NIVELACIÓN	173
CONCLUSIÓN.....		176

REFERENCIAS.....	177
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA.....	178
SITIOS WEB CONSULTADOS.....	179
ANEXOS	180
ANEXO A: ENCUESTA A PRODUCTORES CERÁMICOS	181
ANEXO B: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS, TABULACIÓN DE LOS DATOS	185
ANEXO C: DEPRECIACIÓN DE BIENES DE USO	188
ANEXO D: ESCENARIO PESIMISTA, EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTA.....	189
ANEXO E: ESCENARIO NEUTRO, EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTA.....	192
ANEXO F: ESCENARIO POSITIVO, EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTA	195
ANEXO G: COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS FIJOS DEL ESCENARIO NEGATIVO Y NEUTRO	198
ANEXO H: COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS FIJOS DEL ESCENARIO POSITIVO.....	199
ANEXO I: FINANCIACIÓN, CONTRATO CON CAPITAL SEMILLA.....	201

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla PEST.....	37
Tabla 2: Matriz de Barreras / Rendimientos.....	41
Tabla 3: Matriz FODA	44
Tabla 4: Marco para la evaluación de la incertidumbre ambiental	46
Tabla 5: Marco de contingencia para la incertidumbre ambiental y las respuestas organizacionales.	49
Tabla 6: Matriz de ventaja competitiva.....	54
Tabla 7: Stakeholders de Tarquetc.....	77
Tabla 8: Análisis PEST aplicado a Tarquetc.....	82
Tabla 9: Diagrama del perfil del atractivo del sector industrial.....	89
Tabla 10: Atractivo del sector industrial.....	90
Tabla 11: Matriz Barrera / Rendimiento de Tarquetc.....	93
Tabla 12: Perfil del atractivo de la industria cerámica.....	98
Tabla 13: Dimensiones del ambiente de Tarquetc	100
Tabla 14: Incertidumbre ambiental de Tarquetc.....	102
Tabla 15: Matriz FODA de Tarquetc	104
Tabla 16: Estrategias FODA de Tarquetc	106
Tabla 17: Ventaja Competitiva de Tarquetc	126
Tabla 18: Rango de ventas anuales de los pequeños productores cerámicos.....	136
Tabla 19: Inversión en máquinas y equipos	145
Tabla 20: Inversión en herramientas.....	145
Tabla 21: Inversión en mobiliario.....	145
Tabla 22: Costo de la materia prima y materiales	146
Tabla 23: Costo de otros materiales cerámicos.....	146
Tabla 24: Costo de la materiales para sublimación	147
Tabla 25: Costos variables unitarios de producción por producto	147
Tabla 26: Costos fijos de producción anual por áreas funcionales.....	148
Tabla 27: Costo de fijos anuales del área de administración.....	148
Tabla 28: Costo de fijos anuales del área de comercialización.....	149
Tabla 29: Costo de fijos anuales del área de producción	149
Tabla 30: Sueldos básicos por categoría vigentes para el colectivo de trabajo de empleados de comercio	150
Tabla 31: Depreciación, vida útil por tipo de bienes de uso.....	151
Tabla 32: Depreciación anual por tipo de bienes de uso.....	151
Tabla 33: Categorías del Monotributo vigentes	151
Tabla 34: Monotributo a pagar para el primer año.....	152
Tabla 35: Impuesto a los ingresos brutos	152
Tabla 36: Margen de contribución unitario por producto.....	154

Tabla 37: Cantidades de cada producto según el punto de nivelación.....	155
Tabla 38: Análisis del punto de nivelación	156
Tabla 39: Análisis del punto de nivelación por método de Wajchman & Wajchman	156
Tabla 40: Tasas nominales anuales disponibles en los bancos locales	161
Tabla 41: Evolución de los costos fijos anuales por áreas funcionales	162
Tabla 42: Evolución de los costos variables unitarios.....	163
Tabla 43: Resultados del análisis financiero del escenario pesimista	164
Tabla 44: Escenario negativo, 2000 unidades vendidas	165
Tabla 45: Resultados del análisis financiero del escenario neutro	166
Tabla 46: Escenario neutro, 3000 unidades vendidas	167
Tabla 47: Resultados del análisis financiero del escenario positivo	168
Tabla 48: Escenario positivo: 4000 unidades vendidas	169
Tabla 49: Resultados del análisis financiero de los tres escenarios.....	170
Tabla 50: Resultados del análisis financiero del punto a partir del cual sería aceptable el proyecto	171
Tabla 51: Punto sobre el cual sería aceptable el proyecto	172
Tabla 52: Resultados del análisis financiero del punto de nivelación	173
Tabla 53: Punto de nivelación	174

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Lienzo del modelo del negocio	14
Figura 2: El entorno de una organización	36
Figura 3: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter	38
Figura 4: Cadena de valor	56
Figura 5: Lienzo del modelo de negocio de Tarquetc	74
Figura 6: Número de socios y antigüedad de la empresa	¡Error! Marcador no definido.
Figura 7: Valor de marca de la empresa	¡Error! Marcador no definido.
Figura 8: Situación impositiva de la empresa	¡Error! Marcador no definido.
Figura 9: Productos elaborados por la empresa	¡Error! Marcador no definido.
Figura 10: Tamaño y costos de la empresa	¡Error! Marcador no definido.
Figura 11: Canales de marketing utilizados	¡Error! Marcador no definido.
Figura 12: Estrategias de fijación de precios	¡Error! Marcador no definido.
Figura 13: El mercado de la empresa	¡Error! Marcador no definido.
Figura 14: Proyección del mercado	¡Error! Marcador no definido.
Figura 15: El asociativismo en el sector	120
Figura 16: Datos de los encuestados	¡Error! Marcador no definido.
Figura 17: Piramide socio-económica argentina año 2013.....	124
Figura 18: Cadena de valor de Tarquetc.....	127
Figura 19: Niveles del producto de Tarquetc.....	128
Figura 20: Productos de Tarquetc.....	130
Figura 21: Cadena de valor de Tarquetc.....	132
Figura 22: Logo de Tarquetc.....	134
Figura 23: Estructura organizativa de Tarquetc.....	140
Figura 24: Proceso productivo cerámico	141

INTRODUCCIÓN

1. EL PROBLEMA

Actualmente en el mercado existen diversas marcas de vajilla y elementos de uso doméstico elaborados en cerámica. La mayor parte de ellos, producidos en serie por grandes empresas, tanto nacionales como internacionales. Estos productos son fácilmente reconocibles por el renombre de las empresas que los elaboran. Sin embargo, como artículos industrializados que son, carecen de originalidad artística. El otro lado de la oferta está representado por versiones artesanales de estos productos, piezas originales que carecen de posicionamiento comercial, o incluso de una marca que los respalde como negocio. Surge entonces la idea, en un grupo de jóvenes emprendedores, de introducir en el mercado artículos de uso cotidiano que sobresalgan por su valor de originalidad al ser concebidos de forma artística, y que a la vez estén contenidos en una marca propia. Una imagen empresarial que se imponga como sinónimo de diseño retando a los estándares impuestos en el mercado cerámico.

Desde el otro lado del mercado el consumidor se muestra cada vez más exigente y expectante por la novedad. Se ha convertido en un ser deseoso de poder proyectar a través de sus pertenencias la forma en que entiende la vida misma. Ello refuerza la idea del equipo emprendedor y condiciona su ejecución obligándola a lograr productos que puedan cumplir con dichas características: ser innovadores y servir como medios de expresión.

Para determinar la viabilidad de la idea de negocio se ha decidido proceder a elaborar el correspondiente plan de negocio. Se buscará dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿El proyecto es rentable? ¿Existe un nivel de demanda suficiente que justifique llevar a cabo el proyecto? ¿Cómo debería implementarse para asegurar su éxito?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según lo mencionado anteriormente, el objetivo general de este trabajo de investigación es desarrollar un plan de negocio que le permita al equipo emprendedor decidir llevar a cabo el proyecto o no.

En consecuencia, los objetivos específicos determinados son:

- Analizar el sector industrial pertinente para determinar su atractivo.
- Seleccionar el o los segmentos de mercado a los cuales se dirigirá la empresa.
- Diseñar la mezcla de marketing con la que se debería atender al segmento o segmentos seleccionados.

- Especificar los procesos productivos y logísticos que posibiliten la entrega de aquella mezcla comercial.
- Determinar la rentabilidad financiera del proyecto.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido motivado por el deseo de emprender de un grupo de jóvenes amigos que, aunque poseen profesiones y actividades muy distintas entre sí, comparten una pasión: el diseño.

Este equipo pretende iniciar su propio negocio haciendo aquello que disfrutan. Para ello se ha determinado necesario realizar un plan de negocio que permita comprobar la factibilidad del proyecto ideado, que a la vez sirva como herramienta para atraer la inversión necesaria para llevarlo a cabo.

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el trabajo de investigación según los objetivos planteados se ha recurrido, en primera instancia, a la revisión de fuentes secundarias. Se consultaron los resultados de investigaciones precedentes en lo referente a elementos del entorno de la empresa como factores políticos, sociales y tecnológicos. Además se consultaron las proyecciones económicas para el año 2014. Sin embargo, al no ser suficiente la información disponible en aquellas fuentes en cuanto a cuotas de mercado, se decidió recurrir al trabajo de campo. Así, para conocer las empresas que mayor cobertura tienen sobre el mercado se observaron las marcas presentes en supermercados, tiendas de diseño y bazares locales. Se indagó sobre las mismas para analizar la composición de sus propuestas comerciales. Para estudiar la otra parte de la oferta presente en el mercado, los artesanos y pequeños productores, se elaboró una encuesta que fue realizada personal y digitalmente. La misma cubría aspectos referidos a la estructuración organizacional de las pequeñas empresas, su producción, tecnología y cifras de ventas. Los resultados de esta última fuente se utilizaron además para estimar la demanda potencial del proyecto.

Los resultados obtenidos a través de esta metodología se han estructurado en dos partes. La primera de ellas expone el marco teórico en el que se basa el conocimiento generado posteriormente. La segunda contiene el desarrollo y los resultados de la investigación propiamente dicha organizados según los componentes del plan de negocios: la idea, plan de marketing, plan operativo y plan financiero.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1. EL MODELO DEL NEGOCIO

A. DE LA IDEA AL NEGOCIO: HERRAMIENTAS PARA EL MODELADO DEL NEGOCIO

Toda empresa comienza con el surgimiento de una idea de negocio, la corazonada de una oportunidad latente. La forma de capturarla o hacerla posible consiste en modelar el negocio. “*Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*” (Osterwalder & Pigneur, 2010). El modelo permite la reducción de la incertidumbre asociada a la idea. Obtener el mayor grado de información posible sobre ella permitirá conocer las probabilidades relativas al éxito o fracaso, convirtiendo la incertidumbre en riesgo, por tanto, en algo medible. La incertidumbre implica que no se sabe lo que pueda pasar, el riesgo en cambio permite ser dimensionado, medido y distribuido.

La forma de planificar la idea de negocio puede realizarse gradualmente, iniciando por una etapa creativa, grupal e intuitiva. Puede, por ejemplo, recurrirse al modelo de Bloques Constructivos presentado por Osterwalder & Pigneur en su libro *Business Model Generation* del año 2010. Estos bloques dan lugar al denominado *lienzo del modelo del negocio*, una especie de boceto de la idea surgido de lo que podría ser una tormenta de ideas del equipo emprendedor. Este lienzo se forma al definir los conceptos o variables críticas de la idea. Una vez definidos los conceptos principales puede pasarse a etapa más estructurada y organizada, pero por ello no menos creativa: el armado del *plan del negocio*. Este plan es el anteproyecto de la empresa, una conjunción de proyecciones basadas en supuestos que surgen a través de una dedicada búsqueda de información.

La forma en que puede utilizarse cada una de estas dos herramientas se expone a continuación.

a. Lienzo del modelo del negocio

El lienzo del modelo de un negocio es una herramienta para describir, analizar y diseñar modelos de negocio. Puede pensarse como una especie de boceto que permite visualizar la forma en que la empresa creará valor. Es una primera versión de la estructura de la empresa y sus componentes para empezar a pensar cómo llevar a cabo el negocio.

El lienzo describe el modelo dividiéndolo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los módulos son:

- **Clientes:** este bloque se centra en el o los segmentos para los cuales la empresa creará valor. Puede que se trate de mercados de masa, mercados segmentados, diversificados o nichos de mercado. Más allá del tipo de mercado a atender la idea principal es identificar para quién se trabajará: el cliente. Y así entonces decidir que otros mercados se dejarán de lado. El punto de partida es entonces el cliente. Basándose en un conocimiento profundo de las necesidades de éste, puede empezar a diseñarse el modelo del negocio.
- **Propuesta de valor:** está formada por el conjunto de productos y servicios que crearán valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad.
- **Los valores:** los valores ofrecidos pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, reducción de tiempos y riesgos, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, marca, status, accesibilidad, etc.). Puede basarse en una innovación disruptiva, satisfaciendo una necesidad hasta el momento no atendida o, por el contrario, ser parecida a ofertas ya existentes; sin embargo debe siempre incluir una característica o atributo adicional.
- **Canales:** es necesario explicar el modo en que la empresa se comunicará con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles la propuesta de valor. Puede tratarse de canales directos o indirectos, a través del trabajo en conjunto con intermediarios de mercado. Debe analizarse cuál será la mejor forma para establecer contacto con los clientes, cómo se relacionarán entre sí los distintos canales que la empresa utilizará y cuál es la rentabilidad ofrecida por cada uno de ellos.
- **Relaciones con los clientes:** en este bloque se debe definir el tipo de relación que se desea establecer con cada segmento de mercado atendido. La relación puede ser personal o automatizada, se puede brindar una atención exclusiva, recurrir a la creación de comunidades de usuarios, o basar el negocio en un sistema de autoservicio. Varias de ellas pueden coexistir, lo importante es determinar cuál o cuáles serán las adecuadas para el tipo de negocio deseado, su costo y su rentabilidad. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en la captación de los mismos, su fidelización o la estimulación de las ventas según el grado de desarrollo del mercado en cuestión.
- **Fuentes de ingreso:** este bloque se centra en el flujo de caja que generará la empresa. Este es un punto de suma importancia, *“si se considera al cliente como el corazón del modelo del negocio, las corrientes de ingresos son las arterias y la caja es la sangre que corre por ellas alimentando al modelo”* (Torres Carbonel, 2013). El puntapié inicial consiste en determinar el monto que cada segmento está dispuesto a pagar por el valor

ofrecido. De allí puede que cada segmento tenga un precio distinto y, también, una estrategia de fijación de precios distinta. Además, los ingresos pueden provenir de diversas fuentes, pueden obtenerse por la venta de productos o servicios, del pago de cuotas por el uso de un producto, de alquileres por los mismos, licencias o incluso por servicios de publicidad.

- **Recursos clave:** se debe tener en claro cuáles serán los activos vitales para el funcionamiento del negocio. Puede tratarse de recursos físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
- **Actividades clave:** son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito. Son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Se debe detallar cuáles serán las actividades claves del negocio.
- **Asociaciones Clave:** consiste en definir la red de socios que contribuirán al funcionamiento de la empresa. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Por ello trabajan de distintas formas con diversos actores. Así pueden establecer alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, realizar *joint ventures* (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y mantener relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros. En todas ellas lo importante es tener en claro qué es lo que se necesita de cada socio y cuáles de los recursos y actividades que pueden brindarle los socios son clave para el éxito de la propia empresa.
- **Costo de la estructura:** en este módulo se describen los principales costos en los que se incurrirá al trabajar con un modelo de negocio determinado. Éstos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave necesarias. Se debe identificar la estructura de costos observando los tipos de costos en los que se incurrirá (fijos y variables) con el propósito de minimizarlos. Sin embargo, en algunos modelos los costos no tan determinantes como en otros. Este es el caso de las estructuras basadas en valor, donde la prioridad es la creación de valor a través de ofertas *premium* y servicios personalizados entre otras características.

Gráficamente los bloques en conjunto se representan de la siguiente forma.



Figura 1: Lienzo del modelo del negocio
Fuente: Osterwalder y Pigneur, Business Model Generation.

Para elaborar el lienzo del negocio Osterwalder y Pigneur proponen armar los bloques en una pizarra sobre la cual el equipo emprendedor pueda trabajar a modo de tormenta de ideas. Dicha forma permite visualizar no sólo sus componentes sino también el modo en que se entrelazan. Según afirman sus autores *este concepto propone una metodología para inventar, diseñar y aplicar modelos de negocio de forma sistemática. Una manera transformadora de los modelos obsoletos que permite convertir las ideas visionarias en modelos de negocio revolucionarios que desafíen el sistema establecido o lo rejuvenezcan.* Así, la innovación del lienzo en sí misma reside en aportar una estructura sistemática de modelar negocios. Una forma que, permite materializar las innovaciones que cada emprendedor pretende llevar a cabo.

b. El plan de negocios

El plan de negocios es una herramienta utilizada para modelar negocios. Es el anteproyecto de una empresa. Su objetivo es describir y comunicar un proyecto específico mediante el detalle de cómo, cuándo y con qué recursos se va a implementar. *Al definir las variables críticas del negocio puede ser usado como una referencia a la hora de medir el progreso del proyecto, sirviendo como marco de cumplimiento durante los primeros estadios de la empresa* (Torres Carbonel, 2013).

El armado del plan debe involucrar a todo el equipo emprendedor. Sirve como una herramienta que facilita su involucramiento y motivación. Posibilita también mostrar la capacidad del equipo para conseguir el éxito del negocio y las habilidades que poseen para minimizar los riesgos asociados a la actividad. De esta forma permite atraer recursos, financiamiento, concretar alianzas estratégicas y desarrollar relaciones futuras.

Esta herramienta puede ser utilizada no sólo por empresas en etapa de nacimiento, sino también por empresas de trayectoria que deseen introducirse a nuevos mercados.

La confección de un plan de negocios requiere de una etapa previa de búsqueda y recolección de información. Se debe contar con toda la información necesaria para comenzar a escribir este plan cuyo fin último es no sólo describir como se implementará el negocio, sino también definir cómo se manejará el riesgo asociado al mismo. Es decir, tener la información adecuada sobre todos los temas relativos al proyecto permitirá conocer los escenarios posibles, por tanto asignar probabilidades esperadas a cada uno de ellos. Esto eliminará la incertidumbre inherente al nuevo emprendimiento al transformarla en una variable medible, el riesgo, a través de estimaciones y pronósticos.

El armado del plan puede seguir diversas estructuras. Numerosos autores han publicado diversos formatos, sin embargo no varían demasiado en esencia. El presente trabajo se vale del modelo expuesto por Friend & Stefan en su libro *Cómo diseñar un plan de negocios*, publicado por el periódico británico The Economist durante el año 2008. Los autores proponen un modelo conformado por las siguientes secciones,

- **Resumen ejecutivo:** es una breve presentación del negocio, la idea, el equipo, la oportunidad, el producto o servicio, los recursos necesarios, los términos contables y financieros del proyecto y la validez de las proyecciones. Expone además el objetivo perseguido con su presentación, por ejemplo la búsqueda de financiamiento, en cuyo caso deberá explicitar la suma requerida. Debe ser conciso, claro y atractivo puesto que su finalidad es invitar a la lectura del documento completo.
- **Información básica del negocio:** define el negocio actual, su mercado y la historia de la empresa. Puede incluir sus rendimientos anteriores en caso de que se trate de una empresa ya inserta en otro mercado. Expone las competencias centrales que darán origen a la ventaja competitiva.
- **Análisis estratégico:** incluye un análisis del ambiente externo de la organización, la industria y su estructura. Estudia los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos imperantes y sus tendencias.
- **Plan estratégico:** parte del detalle de la visión, misión y objetivos de la empresa. Expone la ventaja competitiva, la posición competitiva deseada y la forma en que la conseguirá a partir de sus estrategias de marca y cartera de productos.
- **Plan de comercialización:** determina el o los segmentos de mercado meta, su tamaño y tasas de crecimiento. Analiza la competencia y el o los tipos de clientes basándose en sus necesidades. Se describe la propuesta de valor para satisfacerlas. Detalla la mezcla comercial con la que se entregará la misma y define el posicionamiento buscado con ella.
- **Operaciones / producción:** especifica la ubicación física donde se emplazará la empresa, sus instalaciones, equipamiento, fuentes de aprovisionamiento, requerimientos de personal y detalla el proceso productivo.

- **Investigación y desarrollo:** determina los objetivos relativos a I&D, los planes afines y los recursos necesarios para implementarlos.
- **Gestión y organización:** se centra en el personal de la empresa. Muestra su organización departamental a través del organigrama, describe las capacidades del equipo, sus responsabilidades y relaciones. Detalla los mecanismos de control, los programas de capacitación y los costos asociados.
- **Proyecciones y datos financieros:** contiene las ventas proyectadas, estimaciones financieras y analiza los indicadores de rentabilidad. Muestra el estado de resultados, una evaluación de los flujos de fondos y medidas de factibilidad económica.
- **Financiamiento:** detalla los requerimientos de financiamiento y sus tiempos, el nivel de endeudamiento previsto y sus intereses. Describe las operaciones previas al financiamiento, el uso que se dará al capital obtenido y los caminos de salida para los inversores.
- **Análisis del riesgo:** contiene una descripción general de los riesgos asociados, los factores limitantes y críticos para el éxito, como así también las respuestas estratégicas a los distintos escenarios desarrollados.
- **Control del negocio:** describe todos los mecanismos de control utilizados en la gestión del negocio. Pueden estar relacionados a la tecnología de la información, las finanzas, ventas y operaciones de la empresa.
- **Apéndices:** en esta sección final se pueden incluir un glosario de los términos centrales, detalles más amplios de las investigaciones, el *curriculum vitae* de los miembros, presupuestos y cuanta documentación se considere complementaria y sirva de respaldo al resto de las secciones.

La estructura utilizada dependerá de la naturaleza de negocio específico. Para el caso bajo estudio se ha decidido combinar algunas de las secciones precedentes. Así la estructura a utilizar en el apartado de aplicación práctica es la siguiente,

- a. Resumen Ejecutivo.
- b. Modelo del Negocio.
- c. Análisis del Entorno de la Empresa.
- d. Plan de Marketing.
- e. Proyección de la Demanda.
- f. Plan Operativo.
- g. Plan Financiero.

La composición de cada sección se detallará a lo largo del presente apartado teórico.

c. Conceptos claves para la definición del negocio

Los nuevos negocios generalmente comienzan con una idea o visión emprendedora. Luego se debe explicar cómo esa idea se puede convertir en realidad. Deben plantearse objetivos claros sobre los cuales pueda medirse el éxito y permitir, en caso de que sea necesario, una reestimación tanto de la idea como de los objetivos a fin de mejorar el rendimiento de la compañía.

Los conceptos claves a tener en cuenta en la definición de un nuevo negocio son los siguientes,

- **La Visión**

La idea originadora de la nueva empresa recibe el nombre de visión. *“La visión define el negocio al que la empresa se dedica y traza las líneas generales del rumbo que la misma está tomando”* (Friend & Zehle, 2008). *“Consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr... orienta la misión de la empresa y ayuda a guiar la formulación de estrategias”* (Hill y Jones, 1994).

- **La misión**

El segundo paso a la hora de formar una nueva empresa es definir con claridad el negocio de la organización. La misión como herramienta de planificación formal, se encarga de ello. Según Derek Abell (1980) citado por Hill y Jones (1994) esta definición tiene tres dimensiones a saber,

- ✓ Los clientes (quién)
- ✓ Las necesidades del cliente (qué)
- ✓ Las habilidades distintivas (cómo)

La misión define quiénes son los clientes de la empresa, es decir para quién se trabaja, respondiendo a la pregunta ¿a quién se satisface? Y avanza sobre ello cuestionándose ¿qué se satisface?, cuál es la necesidad, el problema específico del cliente a solucionar. Para satisfacer estas necesidades debe valerse de habilidades distintivas, definir estas habilidades responde a la pregunta ¿cómo se satisfacen esas necesidades? A partir de estas preguntas que dan forma a la misión se define el alcance de productos, mercado y ubicaciones geográficas de la compañía, así como las competencias únicas que determinan las capacidades de la misma.

De esta forma la misión configura un nexo entre la organización y su entorno. Fuera de la empresa, en su entorno, está la estructura de la industria que demanda satisfacer las necesidades de cada mercado de una manera específica y efectiva. Y dentro de la organización se deberán en consecuencia asegurar los factores requeridos para atender ese mercado, los recursos financieros, humanos y técnicos que configurarán la forma de competir de la empresa: sus capacidades distintivas.

De entre los componentes de la misión, existe uno que según Abell (1980) citado por Hill y Jones (1994) debe primar. Sostiene que es necesario dar una definición del negocio orientada al consumidor y no al producto, como tradicionalmente ha solido hacerse. Concentrándose en el cliente las empresas pueden protegerse de los grandes cambios que puedan darse en la demanda y sobre ponerse ante ellos.

La misión puede pensarse también desde una óptica de “tarea”, es decir, como *la explicación de cómo se logrará la visión* (Friend & Zehle, 2008).

Generalmente las declaraciones por las cuales se explicitan la misión son amplias dado que es necesario englobar todas las actividades y capacidades críticas de la empresa. Debe dirigirse a todos los *stakeholders* de la organización. Debe transmitir a los inversores, gerentes, personal, clientes y a la sociedad en su conjunto lo que la empresa está por realizar.

La misión debe ser el disparador para la creación de estrategias y el establecimiento de objetivos que la compañía desea lograr.

- **Las Estrategias**

Según Johnson & Scholes (2001), *“la estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados de forma que satisfagan las expectativas de los stakeholders”*. En palabras de Hax & Majluf (2004) *“la estrategia es un marco fundamental a través del cual la organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante. No ocurre porque sí, sino que tiene la intención de buscar la ventaja competitiva en cada negocio en que participe la organización y se compone de un conjunto de decisiones y acciones gerenciales que se encaminan hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de mejoramiento de la rentabilidad”*.

Las estrategias de una organización se encuadran dentro de la denominada “planificación estratégica”. *La planificación estratégica es un proceso organizacional que tiene por objeto la especificación completa de la estrategia de una empresa y la asignación de responsabilidades para su ejecución* (Hax & Majluf, 2004). Dentro de esta planificación existen tres dimensiones esenciales,

- La estrategia corporativa: son las estrategias de mayor alcance, están referidas a la conducción de la organización en su totalidad. Como tal es responsabilidad del presidente ejecutivo de la empresa, que puede ser acompañado en la planificación por el conjunto de directores superiores.

Este nivel de estrategia analiza a la empresa como un todo. La primera de sus tareas es el análisis del medio en el que opera la organización, reconociendo las oportunidades y amenazas latentes en él. Continúa con la evaluación interna de la organización, tomando las cinco decisiones

estratégicas de mayor importancia: la misión de la empresa, la segmentación de sus negocios, la integración de los mismos a través de estrategias horizontales y verticales, y la definición de la filosofía corporativa. En su conjunto estas decisiones ayudan a determinar las debilidades y fortalezas empresariales. De las respuestas al análisis externo e interno surgen las tareas restantes: el desarrollo de las directrices y objetivos de la empresa, la asignación de recursos, el diseño de la estructura de la organización y sus sistemas administrativos, y por último la selección, promoción y motivación del personal clave.

➤ La estrategia de negocios: consiste en la determinación del sector en el que se debe competir, el alcance del mismo y la forma en que se competirá (desarrollo de habilidades distintivas). Se puede aplicar a cada una de las unidades estratégicas de negocio de las empresas diversificadas. En cada uno de sus negocios examinará el medio externo identificando oportunidades y amenazas a partir de la composición de la industria específica y sus tendencias. La evaluación interna, a través del análisis de las actividades de la cadena de valor, le permitirá determinar su posición competitiva identificando fortalezas y debilidades. En función de este examen externo e interno, se definirán las estrategias, programas y presupuestos de cada negocio o unidad estratégica de negocios.

➤ La estrategia funcional: consolida los requerimientos operativos exigidos por las estrategias corporativas y de negocios. Consiste en el diseño de estrategias, programas y presupuestos de mediano plazo aplicados a cada una de las áreas funcionales de la empresa.

• **Los Objetivos**

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta desea llegar. Sirven como guía para las decisiones gerenciales y establecen al mismo tiempo un parámetro contra el cual los logros pueden ser medidos.

Los objetivos son indicadores mayormente cuantitativos del desempeño general de la empresa. Estos pueden clasificarse en dos categorías, las medidas cuantitativas de desempeño financiero relacionadas a la rentabilidad, los mercados de capitales y otras variables financieras; y las medidas de desempeño corporativo. Estas últimas se centran en la medición de capacidades gerenciales, los recursos humanos, la tecnología, el abastecimiento, la fabricación y la comercialización. Es necesario definir ambos tipos de objetivos para la empresa puesto que “si nos concentramos puramente en los objetivos financieros tendremos un grado de miopía que afectará la toma de decisiones...” (Friend & Zehle, 2008).

Los objetivos deben estar redactados de forma en que sean cuantificables y estén relacionados a un plazo de tiempo específico. Deben ser además, alcanzables en función de la disponibilidad de recursos de la empresa, realistas, congruentes entre sí y subordinarse a las estrategias de la compañía.

- **Valor**

El plan de negocios debe resaltar la propuesta de valor ofrecida por la empresa. Debe explicarse cuál es la combinación de elementos que se traducen en beneficios para satisfacer la necesidad de los clientes y que hará que éstos se decidan por los productos de la empresa y no por los de la competencia.

El valor entregado puede ser cuantitativo (precio, velocidad, volumen) o cualitativo (diseño, experiencia, pertinencia).

Definir la propuesta de valor implica entender y sanar “el dolor del cliente”... y este “dolor” no siempre es evidente para el futuro cliente, es más, muchas veces ni se imagina que va a necesitar el producto o servicio” (Torres Carbonel, 2013).

Algunas propuestas de valor son innovadoras, incluso disruptivas, y otras pueden ser similares a propuestas que ya están en el mercado pero con algún diferencial que las hace únicas.

- **Los grupos de interés**

Los grupos de interés o *stakeholders* están conformados por todas aquellas personas que puedan influir o verse afectadas por el negocio. Incluye a los accionistas, prestamistas, clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto.

La empresa debe tener en cuenta a todos los *stakeholders* a la hora de definir su misión, visión, estrategias y objetivos. Se deben identificar las expectativas primarias y posiblemente conflictivas de los diversos públicos de interés, como así también su poder e influencia, estableciendo un orden de prioridades de las mismas para determinar el modo más adecuado de satisfacer o hacer frente a aquellos (Friend & Zehle, 2008).

Según lo visto hasta el momento, existen diversas herramientas para llevar a cabo una idea de negocio. El paso inicial es definir el modelo del negocio, es decir la forma en que la empresa entregará valor al cliente. Para ello se puede recurrir al diseño del lienzo del negocio, lo que consiste en definir las bases de toda empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. La definición del lienzo es una etapa característicamente creativa que una vez concluida necesita de una segunda fase más racional. Así se puede proseguir a armar el plan del negocio. Éste parte de una búsqueda sistematizada de información para definir concretamente cómo, cuándo y dónde se entregará el valor propuesto. De esta forma se pueden definir los escenarios posibles transformando la incertidumbre asociada en riesgo, por lo tanto en algo manejable.

Toda vez que se define un modelo de negocio es necesario probarlo. Es decir analizar su viabilidad económica, financiera y técnica. Como se mencionó anteriormente, este es también uno

de los propósitos del plan del negocio. Lo cual se desarrollará con mayor detalle en el punto siguiente.

B. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

A la hora de analizar la realización de un nuevo proyecto empresarial es necesario determinar la factibilidad del mismo. Es decir, comprobar la posibilidad de llevar a cabo el proyecto exitosamente (Luna & Chaves, 2001).

Iniciar un proyecto productivo o ampliarlo implica la inversión de recursos económicos, humanos y técnicos, dado que los recursos son siempre escasos es necesario tomar la decisión de emprender el mismo basándose en evidencias y cálculos fundados. Esta decisión puede tomarse analizando tres tipos básicos de factibilidad:

- Factibilidad técnica
- Factibilidad económica
- Factibilidad financiera

a. Factibilidad técnica

La evaluación de la factibilidad técnica consiste en determinar si el negocio puede ser puesto en marcha y mantenido correctamente. Se debe demostrar que se conocen los métodos productivos, que se cuenta con la tecnología necesaria, y que se posee el dominio tanto sobre los métodos como sobre la tecnología. Es requisito determinar el nivel de recursos humanos adecuado para lograr el nivel productivo deseado, las habilidades que cada miembro debe poseer y la estructuración interna de los mismos en cuanto a distribución de funciones y responsabilidades.

Debe analizarse además la compatibilidad del proyecto con las condiciones ambientales y los factores que afectan a la industria relativa. Puede ampliarse el estudio estimando el nivel de beneficios que el negocio aportaría a la comunidad en general (incidencia sobre la economía regional a través de la generación empleo, satisfacción de necesidades no atendidas hasta el momento, incorporación de poblaciones vulnerables, etc.) y la forma en que contribuye a otros proyectos de la misma empresa.

b. Factibilidad económica

Debe mostrarse que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la ganancia que se generará. Para ello es necesario trabajar con un esquema que contemple los costos y las ventas proyectados.

Respecto a los costos, debe presentarse la estructura de los mismos, asignándolos entre las diferentes funciones de la empresa, y al mismo tiempo clasificándolos entre costos fijos y

variables, directos o indirectos. La asignación de costos a las diversas actividades de la cadena productiva de la empresa permitirá conocer con exactitud la forma en aquellos generan valor.

En cuanto a las ventas es necesario estimarlas para un período de tiempo adecuadamente prolongado, para poder analizar el desenvolvimiento del negocio. Pueden utilizarse para la proyección diversos métodos.

- **Estructura de costos**

Al momento de analizar un proyecto de negocio deben determinarse cuáles son los recursos necesarios para llevarlo a cabo. El estudio de los costos asociados a los mismos permitirá determinar el nivel de inversión requerido para iniciarlo y las implicaciones económicas de la operación cotidiana de éste. Para ello, deben ordenarse los costos sistemáticamente dentro de una estructura dada por la naturaleza de los mismos.

La estructuración de costos permite recolectar, agrupar y analizar los datos relativos a éstos, interpretándolos y proyectándolos para que, al contrastarlos con los ingresos estimados, pueda determinarse la factibilidad económica del negocio.

Para proceder al ordenamiento de los costos puede recurrirse a diversas clasificaciones. Atendiendo a las presentadas por Gimenez (1995) el presente trabajo se estructurará según los siguientes conceptos.

En base a la estructura de la empresa, los costos pueden asociarse a la función a la que se destinan. Así entonces los costos pueden relacionarse directamente con las funciones de producción, distribución, financiación y administración general (Gimenez, 1995).

➤ **Costos de Producción:** comprenden todas las fases del proceso de elaboración, desde la compra de materias primas hasta el momento en que los productos terminados salen de la empresa. Los tres elementos que componen el costo de fabricación son,

- **Materia prima:** es constituida por el material que se consume en la elaboración de un producto particular o lote y que puede ser medida y cargada en forma directa a cada orden de producción. Por ende es posible asociarla físicamente con el producto.

- **Mano de obra:** compuesta por los salarios correspondientes al personal cuya actividad puede identificarse directamente con la producción de partidas específicas de productos.

- **Costos indirectos:** conformados por los costos comunes de fabricación que benefician a todo el conjunto de la producción. Es decir, no son asimilables a un producto o servicio específico, no pueden identificarse con una

orden de producción concreta. incluyen la mano de obra indirecta, como los sueldos del personal de limpieza o mantenimiento; la materia prima indirecta (aquella que se utiliza en conjunto para producir más un producto o servicio y por ende no puede incluirse en una orden de trabajo particular); el alquiler de edificios, seguros contra robos e incendios, gastos en telefonía, depreciación de maquinarias, etc.

➤ **Costos de Distribución:** incluye todas las operaciones que se realizan desde el momento en que el producto es puesto en el depósito de productos terminados en condiciones de ser vendido, hasta el momento de su entrega a los compradores. Comprende los costos que se realizan para efectuar las ventas y entregarlos al cliente, abarcando la promoción y el mantenimiento de mercados.

➤ **Costos de Financiación:** comprende las actividades destinadas a proveer el capital necesario para el mejor desarrollo de todas las operaciones de la firma. Entre ellas están la obtención de créditos y la administración de los recursos financieros.

➤ **Costos de Administración:** abarcan las funciones de dirección, planeamiento y gestión de la empresa en general.

Otra clasificación aplicable se relaciona con el grado de variabilidad de los costos. Según esta puede clasificárselos como (Gimenez, 2006):

➤ **Costos Variables:** son costos proporcionales al volumen de producción. Todos los costos variables no cambian en la misma proporción ni lo hacen por los mismos factores. Las variaciones pueden deberse a las cantidades fabricadas, tiempo de utilización de los recursos, monto de la venta y cantidad vendida. Sea cual fuere la razón de la variación, ésta se considera dentro de un horizonte de tiempo de decisión. Si el costo se extingue dentro de ese periodo el costo es variable, si por el contrario el costo sobrepasa la duración de la decisión, es fijo.

➤ **Costos Fijos:** Son aquellos que se mantienen constantes dentro de cierto nivel de actividad. Son independientes de la cantidad producida (dentro de ciertos límites), siendo dependientes de la estructura de la empresa.

• **Análisis del punto de nivelación**

El punto de nivelación “es aquel en el cual la empresa no tiene utilidad... técnicamente es el nivel de ingresos necesarios para que la contribución marginal permita absorber los costos fijos de la empresa” (Gimenez, 2006). Es “el volumen de ventas físico y monetario para el cual no existe beneficio ni quebranto,... aquel en el que se produce un empate entre las ventas monetarias y los costos totales correspondientes a ese volumen de ventas” (Wajchman & Wajchman, 1997).

Según Wajchman & Wajchman, el punto de nivelación no debe confundirse con el punto de equilibrio, que es aquel en que “el resultado es óptimo, o sea, el que nos proporciona la mayor utilidad o el menor quebranto”.

Siguiendo la formulación algebraica del enfoque contributivo por unidades de productos de Wajchman & Wajchman, si al precio de venta unitario de cada producto se le deduce su costo variable de producción y venta, es posible obtener la “aptitud” potencial cada unidad de producto para contribuir a los resultados de la empresa. Dicha aptitud puede identificarse como el margen de contribución unitario, algebraicamente:

$$mc = p - cv \quad (1)$$

Donde,

p: precio de venta unitario del producto

cv: costo variable unitario

mc: margen de contribución unitario

La suma del margen de contribución unitario de todos los productos vendidos por la empresa brinda el margen de contribución total, es decir “la aptitud real que tienen todos esos productos vendidos para cubrir los costos constantes de la empresa, y si existe un excedente, para generar resultados operativos positivos”.

$$\sum mc_i = mc \cdot Q$$

$$MC = mc \cdot Q$$

$$MC = (p - cv) \cdot Q \quad (2)$$

Donde,

p: precio de venta unitario del producto

cv: costo variable unitario

mc: margen de contribución unitario

MC: margen de contribución total

Q: cantidad de productos vendidos

Teniendo en cuenta que el resultado operativo puede expresarse como una diferencia entre el margen de contribución total y los costos constantes (o fijos), puede decirse que si el primer componente es mayor al segundo, la empresa obtendrá un resultado positivo. Y en caso de que ambos componentes posean la misma cuantía, la empresa tendrá un resultado nulo, encontrándose en su umbral de rentabilidad o punto de nivelación.

$$Ro = MC - Cc \quad (3)$$

Donde,

Ro: resultado operativo

MC: margen de contribución total

Cc: costos constantes totales

Algebraicamente el punto de nivelación puede expresarse como:

$$Ro = 0$$

$$0 = mc \cdot Qn - Cc$$

Donde,

Ro: resultado operativo

mc: margen de contribución unitario

Cc: costos constantes totales

Qn: unidades físicas venidas en el período n

Despejando Qn, se llega a

$$Qn = \frac{Cc}{mc} \quad (4)$$

La ecuación anterior permite calcular el volumen físico de ventas de nivelación mediante el cociente entre los costos constantes totales y el margen de contribución unitario.

Si se desea expresar el punto de nivelación en unidades monetarias de venta, puede calcularse mediante la siguiente expresión:

$$Ro = rc \cdot V - Cc$$

Donde,

Ro: resultado operativo

V: unidades monetarias venidas

Cc: costos constantes totales

Siendo el punto de nivelación aquel en donde Ro = 0, luego:

$$0 = rc \cdot Vn - Cc$$

Despejando Vn, luego:

$$Vn = \frac{Cc}{rc} \quad (5)$$

Donde rc representa la razón de contribución, la cual es “la fracción de cada unidad monetaria que se destina a cubrir los costos constantes totales de la empresa, y una vez superados éstos, a generar resultados positivos”. La misma se obtiene por la relación entre el margen de contribución unitario y el precio de venta, o entre el margen de contribución de todas las unidades vendidas y las ventas monetarias totales. Algebraicamente:

$$rc = \frac{MC}{V}$$

$$rc = \frac{mc}{p} \quad (6)$$

Hasta aquí todas las expresiones empleadas son útiles para el caso de una empresa que sólo comercializa un producto, lo cual no es lo que comúnmente sucede en el mercado. Para empresas poliproductoras es necesario aplicar algunos otros cálculos en pos de determinar el punto de nivelación. A continuación, se ofrecen dos métodos de cálculo. El primero de ellos es el presentado por Wajchman & Wajchman (1997), el mismo se basa en los siguientes supuestos,

- La ociosidad que pueda existir dentro de la empresa no puede cargarse a ningún producto en particular, sino a la gestión global de aquella.
- Las especificaciones técnicas de los productos de la empresa son conocidas e invariables. Se trata de productos estandarizados.
- Los precios de venta de los distintos productos son conocidos y se mantendrán inalterables durante el período analizado.
- La estructura de costos es conocida. Es decir se han identificado los costos constantes totales (Cc) y los costos variables unitarios tanto de producción (cvp_i) como de comercialización (cvc_i) de los diferentes productos de la empresa.
- El costo variable de producir cada unidad vendida permanece invariable dentro del rango de invariabilidad que admite la estructura de la empresa. Es decir que, los costos variables totales de producción (Cvp_i), como los costos variables totales de comercialización (Cvc_i) de cada uno de los distintos productos son proporcionales al volumen físico de las ventas de los mismos (Q_i).
- No existen costos variables conjuntos.

. Según los supuestos enunciados, el enfoque contributivo por unidad de productos puede formularse algebraicamente de la siguiente forma:

$$Ro = \sum mc_i \cdot Q_i - Cc$$

$$Ro = \sum MC_i - Cc$$

$$Ro = MC - Cc \quad (7)$$

De esta forma, el margen de contribución total se forma de la sumatoria de los márgenes de contribución unitarios de cada producto de la empresa. Así, “se forma un fondo común con los márgenes de contribución totales de cada producto al que se imputan, globalmente, los costos constantes; luego, no existe un resultado por producto”.

Aplicando el concepto de nivelación al resultado operativo de empresas poli productoras, el punto de nivelación se logra cuando los costos constantes son cubiertos por el margen de contribución total (MC). Algebraicamente,

$$\sum mc_i . Q_i = Cc \text{ ó } \sum rc_i . V_i = Cc$$

O sea cuando:

$$MC = Cc \quad (8)$$

Dado que la empresa comercializa más de un producto, existen diversas combinaciones de unidades físicas vendidas (Q_1, Q_2, \dots, Q_n), y por consiguiente de unidades monetarias vendidas (V_1, V_2, \dots, V_n), que permiten lograr la condición de nivelación. Lo cual ocasiona una situación de “indeterminación” puesto que no existe una mezcla de nivelación. Sin embargo, esta indeterminación puede resolverse en ciertos casos a saber.

- i. El primer caso es muy difícil de encontrar en la realidad, estaría dado cuando los márgenes de contribución unitarios de los diversos productos, son iguales entre sí.

$$mc_A = mc_B = \dots = mc_n \quad (9)$$

Es decir, los precios y costos variables de cada unidad pueden ser distintos, pero la diferencia entre precio y costo son iguales.

$$mc_i = (p_i - cv_i) \quad (10)$$

Luego, dado que cualquier producto proporciona el mismo margen de contribución unitario, para alcanzar el punto de nivelación basta con vender una cierta cantidad total de unidades físicas (Q_n).

$$Q_{n_t} = \frac{Cc}{mc} \quad (11)$$

- ii. El segundo caso se da cuando, para determinar el precio de venta de los productos de la cartera de la empresa, se marca sobre cada uno de ellos el mismo porcentaje fijo. Así las razones de contribución de los diversos productos son iguales, es decir:

$$rc_A = rc_B = \dots = rc_n \quad (12)$$

Si el porcentaje que aporta cada peso venido es igual para todos los productos, resulta indiferente a mezcla de ventas. Luego, el punto de nivelación se logra al alcanzar una cifra de ventas tal que:

$$V_{n_t} = \frac{C_c}{R_c} \quad (13)$$

- iii. El tercer caso de solución de la indeterminación es el más frecuente de encontrar en la realidad. Este se da cuando las proporciones de la mezcla de productos venidos no varía. Es decir, la participación sobre las ventas totales de cada producto permanece constante.

$$\frac{V_A}{V_t} = a; \quad \frac{V_B}{V_t} = b \quad (14)$$

$$\frac{Q_A}{Q_t} = a_1; \quad \frac{Q_B}{Q_t} = b_1 \quad (15)$$

Donde,

a: participación sobre las ventas, en unidades monetarias, del producto A

b: participación sobre las ventas, en unidades monetarias, del producto B

a₁: participación sobre las ventas, en unidades físicas, del producto A

b₁: participación sobre las ventas, en unidades físicas, del producto B

Siendo a, b, a₁, y b₁ razones fijas y no necesariamente iguales entre sí.

Para conocer el punto de nivelación en este caso, primero se debe calcular el promedio ponderado de las razones de contribución de los distintos productos (\bar{r}_c). Esto puede realizarse de la siguiente manera:

$$\bar{r}_c = \sum r_{c_i} \cdot \frac{V_i}{V_t} \quad (16)$$

Donde,

\bar{r}_c : razón de contribución promedio ponderada

r_{c_i} : razón de contribución de cada producto

$\frac{V_i}{V_t}$: participación sobre las ventas, en unidades monetarias, de cada producto

Luego, el punto de nivelación, en términos de ventas totales en unidades monetarias de, se obtiene mediante el cociente de los costos constantes y la razón de contribución promedio ponderada.

$$Vn_t = \frac{Cc}{rc} \quad (17)$$

Así, con la ecuación 17 puede obtenerse el monto de ventas totales que nivela la operación de la empresa. Para conocer el nivel de ventas específico de cada producto se debe multiplicar el nivel total de ventas por la participación sobre las ventas, en unidades monetarias, de cada producto.

$$V_i = Vn_t \cdot a \quad (18)$$

Siendo el margen de contribución total de cada producto:

$$MC_i = rc_t - V_i \quad (19)$$

Wajchman & Wajchman destacan que dados ciertos valores para los parámetros de la función del resultado operativo, no todas las relaciones posibles entre las ventas totales de cada producto (V_1, V_2, \dots, V_n) logran las ventas totales de nivelación. Para ello, en todos los casos, debe cumplirse con la condición de que la cantidad total vendida de cada producto debe ser igual o mayor a cero, dado que escapa a toda lógica suponer ventas negativas. “Las proporciones entre las ventas de los distintos productos pueden resultar de la observación de la experiencia, a modo de frecuencias relativas, o bien, como consecuencia de tratarse de artículos cuya producción y/o venta está sujeta a algún tipo de relación funcional”.

- iv. El cuarto caso es otra de las situaciones que es frecuente encontrar en la realidad. Se da cuando puede establecerse una relación funcional entre las ventas de los distintos productos, es decir la cantidad vendida de un producto puede expresarse en función de la cantidad vendida de otro producto. Algebraicamente,

$$Q_B = f^1(Q_A) \quad \vee \quad Q_C = f^2(Q_B) \quad (20)$$

Luego,

$$Q_C = f^3(Q_A) \quad (21)$$

Por lo que la ecuación

$$MC = Cc \quad \text{o} \quad \sum mc_i \cdot Q_i = Cc \quad (22)$$

Puede expresarse como en términos de una sola variable: Q_A , por ejemplo. Así puede llevarse a cabo un análisis gráfico del punto de nivelación, sobre el cual no se ampliará por escapar a los objetivos de este trabajo de investigación. Sin embargo, según palabras de Wajchman & Wajchman “lo que en definitiva interesa, son los resultados finales, y éstos dependen, en un cierto momento, de:

a) la razón de contribución de las ventas totales, o sea, la razón media, que nos indica la *calidad* de una cierta mezcla de ventas; b) el monto total de las ventas monetarias que, a su vez, expresa el *tamaño* de la mezcla; y c) los costos constantes totales de la empresa". Así, el punto de nivelación puede calcularse de la siguiente forma:

$$Ro = \bar{r}\bar{c} \cdot V_t - Cc \quad (23)$$

En cada uno de estos cuatro casos es posible dar respuesta a la indeterminación de la mezcla comercial que logra nivelar la operación de la empresa.

- **Pronosticar la demanda**

Pronosticar la demanda, en palabras de Kotler & Armstrong (2001) *implica anticipar lo que probablemente vayan a hacer los compradores en ciertas condiciones futuras dadas*. Para la mayor parte de los productos o servicios esta no es una tarea fácil. La mayoría de los mercados no tiene una demanda total, o por compañía, estable, así que la exactitud de los pronósticos se convierte en un factor clave para el éxito de una compañía.

Las empresas suelen utilizar un proceso de tres etapas para obtener un pronóstico de ventas. Primero efectúan un pronóstico ambiental, seguido de uno centrado en la industria para luego pronosticar las ventas de la compañía. El primero consiste en proyectar la inflación, el desempleo, las tasas de interés, el nivel de gastos de consumidores y del gobierno, en definitiva en obtener una medida del producto bruto interno (PBI). Este último luego se combina con otros indicadores para predecir las ventas de la industria. Para estimar las ventas propias, las empresas recurren a tres tipos de información: lo que la gente dice, lo que la gente hace y lo que la gente ha hecho (Kotler & Armstrong, 2001).

➤ Lo que la gente dice: implica analizar las opiniones de los consumidores o de quienes están más cerca de ellos, como vendedores y expertos. Los consumidores pueden ser encuestados para estudiar sus intenciones. Sin embargo los resultados de las encuestas sólo son valiosos si los compradores tienen intenciones bien definidas, son coherentes con ellas actuando de acuerdo a las mismas, y si pueden describirlas a los encuestadores.

Alternativamente la empresa puede basar sus proyecciones en información proveniente de su fuerza de ventas. Puede pedirles a los vendedores que estimen las ventas por producto, por territorio o por algún tipo de segmentación, y luego unificar las estimaciones individuales para obtener un pronóstico general. Necesariamente la compañía deberá realizar ajustes sobre este pronóstico puesto que los vendedores pueden no ser observadores objetivos al mostrarse pesimistas u optimistas debido a fracasos o éxitos recientes.

Otra fuente de información dentro de la categoría son los expertos. Vendedores, proveedores, distribuidores, consultores y asociaciones del ramo poseen información valiosa que posibilita estimar cifras de futuras ventas. Una empresa puede invitar a un grupo especial de expertos para que prepare un pronóstico. Así podría pedirle que intercambien opiniones y sugieran como conjunto una estimación. También sería posible pedirles sus estimaciones individuales para que algún analista de la empresa las combine posteriormente. Según afirma Kotler, los expertos pueden ofrecer buenas bases para crear pronósticos pero también pueden equivocarse. Por ello, siempre que sea posible se deben respaldar sus opiniones con otros métodos.

➤ Lo que la gente hace: en los casos en que los compradores no planean sus compras cuidadosamente, o en los que no se cuenta con expertos confiables, la compañía puede analizar lo que la gente hace a través de un mercado de prueba. Esto es útil sobre todo para productos, canales o territorios nuevos o distintos a los tradicionales.

Un mercado de prueba consiste en introducir un producto y su programa de marketing en situaciones reales de mercado. De esta forma, la empresa puede utilizar un mercado de “prueba simulado” invitando a una muestra de clientes a comprar en una tienda laboratorio para probar la demanda del producto propio entre los demás. Puede también probarse un producto en un “mercado contralado”, es decir conformado por un pequeño número de tiendas a las cuales se les ofrece una cuota por ofertar el producto. Y en una escala más grande, una empresa puede utilizar un “mercado de prueba estándar” utilizando una ciudad representativa del mercado total, en cual realiza una campaña de marketing completa. En todos los casos se recurre a la observación, encuestas pos decisión de compra y otras técnicas para analizar el comportamiento de compra. Los datos obtenidos son luego utilizados para pronosticar la demanda.

Cabe mencionar que cualquiera de las variedades de mercado de prueba implica grandes costos y pueden alertar a los competidores sobre las estrategias en prueba, implicando que éstos se adelanten. Sin embargo, testear el producto en situaciones más o menos reales de mercado puede prevenir grandes inversiones en proyectos no rentables.

➤ Lo que la gente ha hecho: se basa en el análisis de los registros de conducta de compra en el pasado, la utilización de series de tiempo o “demanda estadística”.

Las series de tiempo se centran en la suposición de que los patrones históricos se replicarán en el futuro. Por ello, a través del análisis de extensos registros históricos de datos cuantitativos se intenta detectar y explorar patrones para luego pronosticar la demanda futura (Friend & Zehle, 2008). Se analizan cuatro tipos de patrones (Kotler, 2001),

- Tendencia: es el patrón subyacente a largo plazo de crecimiento o decrecimiento de las ventas, que es resultado de cambios en la población, formación de capital y tecnología.

- Los ciclos: captura el movimiento ondulatorio a mediano plazo de las ventas. Se produce por cambios en la actividad económica y competitiva en general.

- Temporada o estacionalidad: es un patrón de movimiento coherente en las ventas a lo largo del todo el año. Describe patrones recurrentes por hora, día, semana, mes o trimestre. Se relaciona a días feriados, estaciones climáticas, y costumbres. Las temporadas sirven para estimar las ventas en el corto plazo.

- Los sucesos irregulares: incluyen modas pasajeras, huelgas, crisis climáticas como terremotos y otras perturbaciones. Son impredecibles y se deben eliminar de los datos históricos para distinguir el comportamiento normal. Todos los errores o efectos del azar deben ser eliminado desde la misma forma.

El objetivo de la serie de tiempo es detectar el patrón de la serie de tiempo para usarlo como una función que permita proyectar la demanda. Una serie de tiempo descrita como función tendría la siguiente forma (Friend & Zehle, 2008)

$$Y = T \times S \times C \times E \quad (5)$$

Donde,

Y = datos en la serie de tiempo

T = tendencia

S = factores estacionales

C = factores cíclicos

E = error

También podría expresarse de forma aditiva suponiendo que las variaciones se mantienen constantes en términos absolutos sin importar la tendencia.

$$Y = T + S + C + E \quad (6)$$

La demanda estadística es un método explicativo o causal por el cual se intenta comprender el modo en que reacciona la demanda a una serie de variables. Las variables comúnmente analizadas son precio, ingreso, población y promoción. Así se expresan las ventas como una variable dependiente de aquellas variables.

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n) \quad (7)$$

Donde,

Q = es la cantidad de ventas

X = son las diversas variables independientes (precio, promoción, población, etc)

Con el uso la técnica de análisis de regresión múltiple es posible ajustar estadísticamente diversas formas de ecuaciones a los datos para encontrar los mejores factores de predicción y la mejor ecuación.

Otro punto crucial respecto a las ventas es la determinación del precio del producto o servicio. Es fundamental ya que determina el volumen de ventas.

a. Factibilidad financiera

La factibilidad financiera sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios. Permite tomar la decisión de avanzar o no con el proyecto a través de la determinación de la rentabilidad del mismo.

Cuando una empresa hace una inversión de capital incurre en un gasto actual de efectivo con el propósito de obtener beneficios futuros. Como tal la inversión debe ser evaluada en función del rendimiento que se espera de la misma. Para ello, inicialmente debe elaborarse una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto, ordenándolos cronológicamente dentro de horizonte de planeamiento, que es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia (Van Horne, 1997).

El correcto análisis de factibilidad financiera para cualquier proyecto implica la serie de pasos sistematizados que se indica a continuación,

- El cálculo de los flujos de efectivo para la propuesta o las propuestas de inversión.
- La evaluación de los flujos de efectivo.
- La selección de los proyectos con base en un criterio de aceptación financiero.
- La reevaluación continua de los proyectos de inversión después de su aceptación.

Al contar con una propuesta de inversión, la empresa debe evaluarla en términos de los flujos futuros de efectivo del proyecto, y no guiarse solo por los ingresos que el negocio podría generar. Esto es así dado que al momento de iniciar la inversión esta consistirá en efectivo, y al luego de haber generado sus frutos sólo se podrán reinvertir, pagarse a los accionistas o dividirse entre los propietarios las sumas de efectivo reales con las que se cuente. Es decir, el punto a analizar no deben ser los ingresos que se podrían lograr a través de las ventas, sino que es necesario poner atención a los ingresos netos, el efectivo que quedaría luego de restar las salidas de fondos como gastos, costos operativos y el pago impuestos.

Como se ha mencionado hasta el momento, para comprobar la factibilidad técnica, económica y financiera de un proyecto de negocio debe analizarse en profundidad la viabilidad del mismo. Para ello es necesario estudiar el atractivo comercial que ofrece el sector industrial en donde se introduciría la empresa, se deben diseñar las estrategias de marketing y operacionales con la que se trabajará dentro del mismo, estimar la demanda potencial y contrastarla contra los costos de operación para determinar la rentabilidad que el proyecto ofrece. Y partir de ese análisis podrá decidirse si es conveniente o no llevar a cabo el proyecto.

Cada uno de los componentes de dicho estudio se detalla a continuación.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

El primero de los puntos de análisis de un plan de negocios es el entorno de la empresa. Es necesario comprender el escenario en donde funcionará la compañía como así también las fuerzas competitivas que lo conforman. El cuidadoso estudio de las características estructurales de la industria permitirá determinar su atractivo, y por ende decidir la conveniencia de la introducción en el mismo. Además, un profundo análisis sumado a un constante estado de alerta a los acontecimientos y tendencias que se sucedan en el sector, permitirán generar el pensamiento estratégico requerido para el desarrollo eficiente de la empresa.

A. CONCEPTOS CLAVES

Para realizar el análisis del entorno es conveniente, a fin de evitar una mala interpretación, aclarar algunos conceptos (HAX & MAJLUF, 2004).

a. Sector industrial

Un sector industrial es el conjunto de industrias relacionadas por distintos tipos de vínculos. Las empresas de una industria pueden ser proveedoras de las empresas de otra industria, y a su vez las compañías de una misma industria son rivales entre sí.

b. Industria

Una industria está dada por el grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes.

Si bien la industria representa el lado de la oferta de un mercado, los límites de esa industria están delimitados por las necesidades del cliente. Por ello, al analizar la industria se debe tomar una perspectiva orientada al cliente.

c. Entorno de la empresa

Está conformado por los actores y fuerzas externas a la empresa que afectan su desempeño. Puede establecerse una división en el entorno en función de la cercanía, y por consiguiente de la capacidad de influencia que tiene la empresa sobre el entorno. Así puede hablarse del macro entorno y del micro entorno.

- Macro entorno

Esta dado por la suma de los contextos económico, tecnológico, demográfico, social y político en que se encuentran inmersas las compañías e industrias.

- Micro entorno

Lo componen las fuerzas que están presentes en el sector industrial en el cual se desempeña la empresa. Está conformado por la competencia, proveedores, intermediarios, los productos sustitutos, los clientes y diferentes públicos de una compañía (*stakeholders*). Cabe aclarar que si bien estas fuerzas afectan el desarrollo de la empresa, ésta última también puede afectarlos, influyendo sobre el equilibrio del sector competitivo.

- El dominio organizacional

El dominio organizacional es una parte más específica del entorno de una empresa. El entorno es infinito e incluye todo lo que está fuera de la organización. El dominio, en cambio, está conformado sólo por los aspectos del entorno ante los cuales la empresa es sensible y a los cuales debe responder para sobrevivir. *“Es el campo de acción ambiental escogido. Es el territorio que una organización toma para ella respecto de productos, servicios y mercados atendidos. El dominio define el nicho de la empresa y los factores externos con los cuales interactuará para alcanzar sus metas”* (Daft, 2007).

El entorno comprende varios sectores del ambiente externo que contienen elementos similares. Según Daft (2007), se pueden analizar 10 sectores para cada organización. Los pueden agruparse en tres ambientes según el grado de interacción que poseen con la organización.

- Ambiente de Tareas: incluye los sectores con los cuales la empresa interactúa directamente y que tienen un impacto directo en su capacidad para alcanzar sus metas. Este ambiente incluye la industria, materias primas y sectores de mercado, también puede incluir los sectores de recursos humanos e internacional.
- Ambiente General: está conformado por los sectores que pueden no tener un impacto directo en las operaciones diarias de una empresa pero que influyen indirectamente en ella. Incluye al gobierno, las condiciones económicas y socioculturales, la tecnología y los recursos financieros.
- Contexto Internacional: el sector internacional afecta de manera directa a muchas organizaciones y se ha convertido en un factor de suma importancia en los últimos años, por ello la distinción entre las operaciones nacionales y extranjeras se ha vuelto altamente irrelevante.

Los sectores del entorno se muestran gráficamente en la figura N° 2.

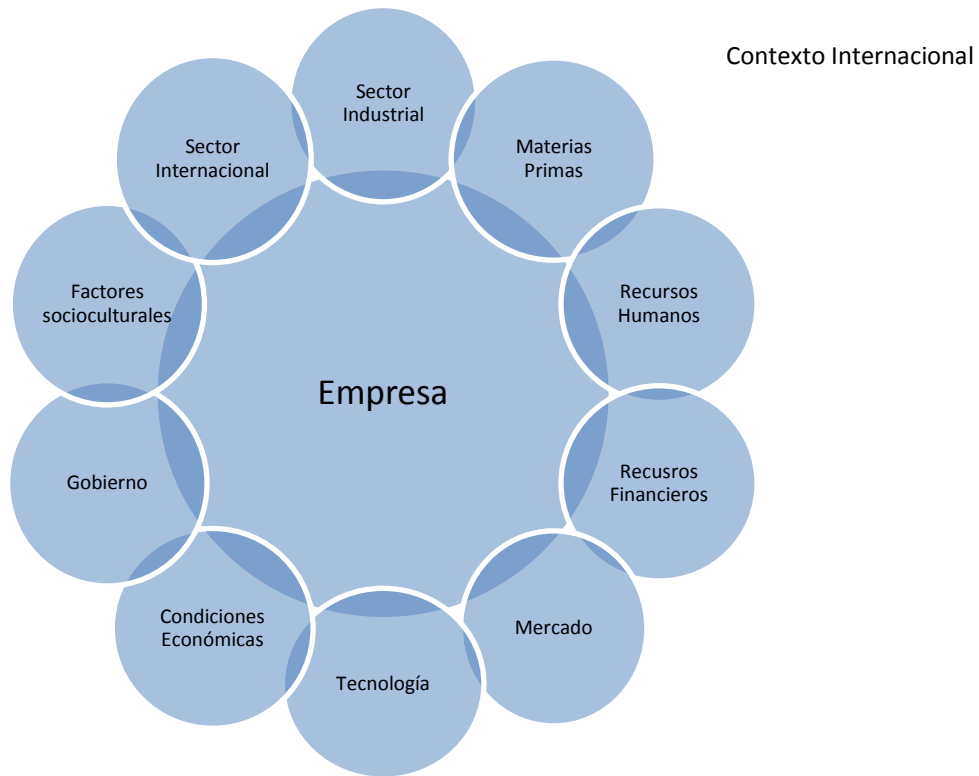


Figura 2: El entorno de una organización
Fuente: DAFT, Teoría y Diseño Organizacional.

Para analizar el entorno de la empresa es posible recurrir a una vasta cantidad de herramientas, las utilizadas en el presente informe se detallan a continuación,

B. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS UTILIZADAS

Existen diversas herramientas para analizar el entorno de una empresa. A continuación se detallan las que se utilizarán en el apartado práctico del presente trabajo de investigación.

a. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que permite comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio a través del análisis de factores externos de tipo Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) relacionados a un sector específico (Chapman, 2004).

Las variables a considerar dentro de cada tipo de factor se muestran de forma breve en el siguiente cuadro.

FACTORES POLÍTICOS	FACTORES ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación actual en el mercado local. • Legislación futura. • Legislación internacional. • Procesos y entidades regulatorias. • Políticas gubernamentales. • Período gubernamental y cambios. • Políticas de comercio exterior. • Financiamiento e iniciativas. • Grupos de cabildeo y de presión. • Grupos de presión internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica local. • Tendencias en la economía local. • Economía y tendencias en otros países. • Asuntos generales de impuestos. • Impuestos específicos de los productos y servicios. • Estacionalidad y asuntos climáticos. • Ciclos de mercado. • Factores específicos de la industria. • Rutas del mercado y tendencias de distribución. • Motivadores de los clientes/usuarios. • Intereses y tasas de cambio.
FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de estilo de vida. • Demografía. • Opinión y actitud del consumidor. • Punto de vista de los medios. • Cambios de leyes que afecten factores sociales. • Imagen de la marca, la tecnología y la empresa. • Patrones de compra del consumidor. • Moda y modelos a seguir. • Grandes eventos e influencias. • Acceso y tendencias de compra. • Factores étnicos y religiosos. • Publicidad y relaciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos tecnológicos competidores. • Financiamiento para la investigación. • Tecnologías asociadas/dependientes. • Tecnologías/soluciones sustitutas. • Madurez de la tecnología. • Capacidad y madurez de la manufactura. • Información y comunicación. • Mecanismos/tecnología de compra. • Legislación tecnológica. • Potencial de innovación. • Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes. • Asuntos de propiedad intelectual.

Tabla 1: Tabla PEST

Fuente: recuperado del sitio web <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

b. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Para analizar el atractivo de la industria es necesario estudiar su composición. Uno de los modelos más utilizados para dicho fin es el creado por Michael Porter: el modelo de las 5 fuerzas competitivas. Este consiste en el estudio de las amenazas de ingreso de competidores potenciales, la rivalidad entre los competidores actuales, el poder de negociación de proveedores y clientes y la existencia y vinculación de los productos sustitutos.

Estas cinco fuerzas describen las características básicas que determinan la naturaleza estructural de un sector industrial. A la hora de analizarlas se debe tener presente que existen factores de corto plazo que pueden también incidir sobre la competencia y rentabilidad de un

sector, y que incluso pueden afectar a más de un sector industrial al mismo tiempo. Sin embargo estos factores, que podrían decirse circunstanciales, no forman parte de la naturaleza constitutiva del sector a analizar. La idea central del modelo de Porter es determinar las fuentes subyacentes de las cinco fuerzas a modo de establecer el plano del mercado sobre el cual la empresa se instalará, estableciendo las características base de la dinámica propia del sector para que, a partir de ella, pueda desarrollarse la estrategia competitiva. En definitiva, las cinco variables competitivas determinan el atractivo del sector debido a que influyen en la rentabilidad del mismo, en consecuencia, si de su estudio se ha decidido ingresar al mercado, las conclusiones del mismo deberán servir como disparador para la generación de estrategias de negocio (Porter, 2006).

Gráficamente el modelo puede apreciarse en la figura N° 3.

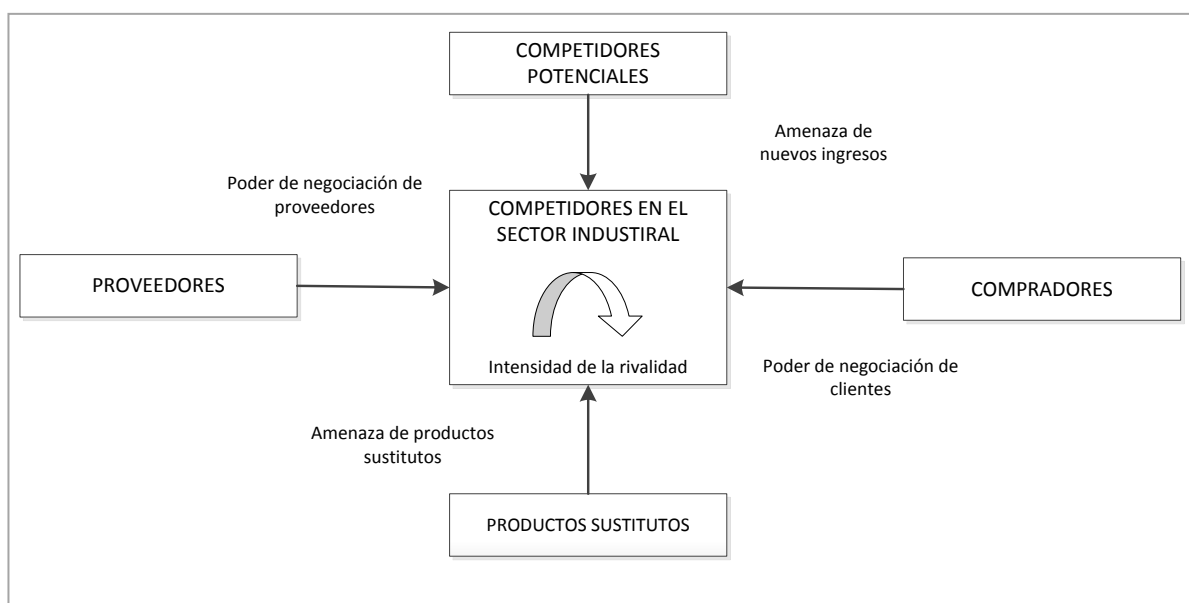


Figura 3: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter
Fuente: Porter (2006), Estrategia competitiva

El modelo está compuesto por las siguientes fuerzas.

I. Barreras de Ingreso

Un sector que demuestra buen crecimiento y considerable rentabilidad puede atraer a nuevos participantes hacia el mismo. Por ello es necesario considerar cuáles serían los factores que impedirían el ingreso de otras empresas, evitando erosionar la propia participación de mercado. Así mismo, es menester analizar estas barreras en el caso en que el proyecto planificado sea el que esté intentando ingresar a la industria.

Las barreras que impiden la incorporación de nuevos participantes son las siguientes,

- Economías de escala: consisten en reducciones de los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período. Las economías de escala frenan el ingreso obligando al potencial ingresante producir en gran escala y, en consecuencia correr el riesgo de una fuerte reacción por parte de empresas existentes, o tendrá que entrar en una pequeña escala y aceptar una desventaja en costos.

Las economías de escala pueden relacionarse a áreas funcionales, operaciones o actividades que forman parte de un área funcional. También pueden obtenerse por diversificación relacionada, por el logro de ingresos adicionales proveniente de subproductos, por compartir activos intangibles o a través de la integración vertical.

- Diferenciación del producto: ofreciendo un bien o servicio que es percibido como único, ya sea por su diseño, identidad de marca, tecnología, servicios agregados, o cualquier diferenciación que la empresa pueda tener a lo largo de su cadena de valor.

- Requisitos de capital: la necesidad de tener que invertir grandes sumas de dinero para ingresar al mercado puede servir de freno a competidores potenciales. Incluso para las grandes empresas que cuentan con la espalda financiera para diversificar sus áreas de actuación comercial, el hecho de invertir ese dinero representa un riesgo en sí mismo, lo cual también sirve como barrera.

- Costos cambiantes: pueden ser por cambiar de proveedor, reentrenamiento del empleado, costo y tiempo para calificar una nueva fuente, rediseño del producto, o incluso costos psíquicos por terminar una relación. Si estos costos son elevados entonces el proveedor de nuevo ingreso tendrá que ofrecer una gran mejoría en el costo o en el desempeño para que el comprador cambie el actual.

- Acceso a canales de distribución: la nueva empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante diversas tácticas como reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida, u otras. En ocasiones esta barrera puede ser tan alta que el nuevo competidor se ve obligado a desarrollar un canal de distribución completamente nuevo.

- Desventajas en costos independientes de las economías de escala: se trata de ventajas que no pueden ser igualadas por los nuevos competidores como por ejemplo, tecnología patentada, acceso favorable a materia prima, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, curva de experiencia (implica la reducción de los costos unitarios al adquirir experiencia acumulada en ciertos procesos), etc.

- Políticas gubernamentales: el gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias con controles, pedidos de licencias y limitaciones de acceso a

materias primas, normas contra contaminación ambiental, normas de seguridad del producto y otras restricciones.

Las expectativas de los competidores actuales sobre el ingreso de nuevas empresas puede servir también como barrera. Si se espera que los rivales ya instalados en el mercado respondan enérgicamente, el nuevo ingreso puede ser disuadido. La respuesta en cualquier caso dependerá del historial de respuestas, de que las empresas existentes tengan recursos para defenderse y del grado de compromiso que éstas posean, como es el caso de la posesión de activos de poca liquidez y crecimiento lento de sector.

II. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores se presenta porque una o más de las empresas del sector sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos generan respuestas en la mayoría de los sectores. Los factores que provocan mayor rivalidad son los siguientes.

- Un gran número de competidores o igualmente equilibrados. Cuando el sector está conformado por un gran número de empresas, o incluso cuando siendo pocas, se encuentran relativamente equilibradas en cuanto a tamaño y recursos se crea inestabilidad debido a que están propensas a pelear con reciproca correspondencia de forma sostenida y enérgica.
- Diversidad entre los competidores en cuanto a estrategias, orígenes, etc. Las diferencias entre competidores dificultan la interpretación precisa de las intenciones mutuas y sobre todo, el acuerdo conjunto de “reglas de juego”.
- Falta de diferenciación.
- Costos cambiantes.
- Intereses estratégicos elevados.
- Crecimiento lento del sector.
- Costos fijos elevados o altos costos de almacenamiento en relación al valor agregado. Estos costos presionan a las empresas a operar a plena capacidad. Cuando existe capacidad ociosa y es posible aumentar la capacidad ocupada se produce una tendencia a la disminución de precios que desencadena una competencia basada en precios.
- Incrementos importantes en la capacidad, sobre todo cuando existe el riesgo de que la capacidad sea aumentada simultáneamente por diferentes empresas.
- Fuertes barreras de salida dada por la presencia de activos especializados.

Aunque las barreras de ingreso y salida son conceptualmente distintas, su nivel conjunto es un aspecto importante de análisis. Simplificando los niveles de ambas a altas o bajas, Porter utiliza la siguiente matriz.

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Ingreso	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Tabla 2: Matriz de Barreras / Rendimientos
Fuente: Porter, Estrategia competitiva.

De la combinación de barreras altas y bajas se obtienen situaciones de rendimiento que una empresa puede esperar obtener en la industria. *“El mejor de los casos desde el punto de la vista de las utilidades es aquel en donde las barreras de ingreso son altas pero las de salida son bajas”* (Porter, 2006). En esa situación el ingreso será desanimado y los competidores fracasados abandonarán el sector industrial. Cuando ambas barreras sean elevadas, el potencial de utilidades será alto pero riesgoso. Aunque el ingreso sea desalentado, las empresas fracasadas permanecerán y lucharán en el sector industrial.

“El peor de los casos se da entre la combinación de barreras de ingreso bajas y barreras de salida altas”. Así ingresar al mercado será fácil y será propiciado por alzas en las condiciones económicas o por atractivos temporales. Sin embargo, no será posible abandonar la capacidad instalada cuando los resultados se deterioren. Como resultado la capacidad se acumula en el sector y la rentabilidad será crónicamente mala

III. Presión de productos sustitutos

Se consideran productos sustitutos aquellos que cumplen con la misma función que el producto del sector industrial bajo análisis. Estos limitan los rendimientos potenciales del sector colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Traspasar ese precio máximo implicaría una transferencia de la demanda hacia los sustitutos.

El impacto de la amenaza de sustitución depende de

- La disponibilidad de sustitutos cercanos
- El costo de cambio para el usuario
- La agresividad de los productores de sustitutos
- Las compensaciones precio-valor entre los productores originales y sus sustitutos.

IV. Poder de negociación de los compradores

La elección de los grupos de compra es una decisión vital para toda empresa. El concentrarse en compradores que posean un mínimo de poder de compra permite, según Porter, mejorar la posición estratégica de la empresa.

Los compradores influyen en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellas, todo a expensas de la rentabilidad de la industria.

El poder de negociación de un grupo de compradores es mayor si se dan las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor.
- Las compras que realiza en el sector industrial representan una fracción importante de sus costos.
- Los productos que se compran en el sector son estándar o no diferenciados.
- Los compradores representan una amenaza de integración hacia atrás.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios ofrecidos por el comprador (caso en que aquel sirva como materia prima para este).
- El comprador tiene información total. El hecho de que el comprador posea información completa sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso los costos de proveedor le proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es reducida.
- Costos bajos por cambiar de proveedor.
- Cuando el comprador devenga bajas utilidades.

Todos estos factores cambian con el tiempo, y pueden ser atribuidos a consumidores como a compradores industriales. El poder de compra de los mayoristas y detallistas se amplifica, además, por el hecho de que pueden influir en la decisión de compra de los consumidores, minoristas u otras empresas a las que venden.

V. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Algunas de ellas son,

- Que el sector esté dominado por un reducido número de empresas importantes.
- Mayor grado de concentración que el sector al que le vende.

- Que la empresa no sea un cliente importante para el grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Productos diferenciados o que requieran grandes costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una real amenaza de integración hacia adelante.

Otro actor que debe reconocerse como proveedor es la mano de obra, que puede ejercer gran poder. Los trabajadores escasos, altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa.

Todas estas condiciones no sólo están sujetas al cambio sino a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, la empresa puede mejorar su situación frente al poder de los proveedores mediante la estrategia.

c. Diagrama del perfil del atractivo de la industria

A fin de elaborar un análisis global sobre el atractivo de la industria es posible abordar los factores de cada uno de los dos entornos de la empresa en conjunto. A través del perfil del atractivo de la industria se evaluará su estado presente y proporcionará una proyección que describa el atractivo futuro. Sin embargo, no todos los factores externos resultan fácilmente controlables; por lo tanto, el resultado final de este análisis resultará una mezcla entre influencia y pronóstico. Del atractivo determinado podrá decidirse el ingreso o no de la empresa a la industria (Hax & Majluf, 2004).

Para el análisis de las variables del micro entorno es posible agrupar los componentes de las cinco fuerzas competitivas del modelo de Porter en una tabla. Cada uno de ellos es evaluado entre los extremos más altos y bajos que sea posible aplicarles en cuanto al atractivo que le aportan a la industria en términos generales. Así cada variable podrá ser calificada en una escala que va de “Muy Poco Atractivo” a “Muy Atractivo”, pasando por los términos intermedios “Poco Atractivo”, “Neutral” y “Atractivo”.

Para elaborar un perfil del sector sobre la base del macro entorno es necesario identificar aquellos factores críticos que se consideran determinantes del atractivo de la industria. A diferencia de modelo de Porter, que se basa en un conjunto de factores fijos arraigados en principios de organización industrial, este modelo brinda la libertad de identificar los factores que los directivos consideren particularmente pertinentes para la industria en la que compite o competirá el negocio. Los factores considerados en el estudio podrán ser organizados en una tabla y calificados con los mismo parámetros aplicados al micro entorno.

De la consideración conjunta de las calificaciones de los factores de cada entorno puede determinarse el grado de atractivo de la industria. Para profundizar el análisis es posible utilizar la evaluación obtenida para identificar las oportunidades y amenazas que la industria presenta.

d. Matriz FODA

La sigla FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa. Por el contrario, las amenazas y oportunidades provienen del exterior (Chapman, 2004).

La matriz FODA es el nexo que permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado. El objetivo primario consiste en obtener conclusiones, y desarrollar estrategias, sobre la forma en que la empresa será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias del contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

La configuración de esta matriz se muestra en la tabla N° 3:

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores Externos		
OPORTUNIDADES	<u>ESTRATEGIAS FO</u> Estrategias para maximizar Fortalezas y Oportunidades	<u>ESTRATEGIAS DO</u> Estrategias para minimizar Debilidades y maximizar Oportunidades
AMENAZAS	<u>ESTRATEGIAS FA</u> Estrategias para maximizar Fortalezas y minimizar Amenazas	<u>ESTRATEGIAS DA</u> Estrategias para minimizar Debilidades y Amenazas

Tabla 3: Matriz FODA

Fuente: NOUSSAN LETTRY, R.; Análisis del ambiente externo, material de la cátedra Análisis Organizacional, año 2013.

e. El diseño organizacional según las dimensiones del ambiente

El análisis del entorno y dominio organizacional posibilitan a la organización conceptualizar el diseño estructural necesario para responder con eficiencia a los cambios que se producen en él. Al considerar las dimensiones del ambiente y el resultante grado de incertidumbre, la empresa podrá determinar los mecanismos de coordinación a utilizar, el nivel de formalización, el grado de centralización de las decisiones y otros componentes de su sistema interno.

Se presenta a continuación una serie de conceptos cuyo conocimiento previo es necesario para arribar a las conclusiones sobre diseño estructural (Daft, 2007).

- **Dimensiones del Ambiente**

Los patrones y hechos que ocurren en el todos los sectores externos pueden describirse a lo largo de varias dimensiones. Estas son estabilidad o inestabilidad, heterogeneidad u homogeneidad, concentración y dispersión, simplicidad o complejidad, turbulencia y cantidad de recursos disponibles para apoyar a la organización (Daft, 2007). Estas dimensiones se reducen a dos formas esenciales en que el entorno influye en las empresas: 1) La necesidad de información sobre el entorno (y en consecuencia de reaccionar en base a ella) y 2) la necesidad de recursos financieros y materiales.

En la búsqueda de información y recursos las organizaciones deben enfrentar y manejar la incertidumbre para ser efectivas. La incertidumbre implica que quienes toman decisiones no tienen información suficiente sobre los factores ambientales, por ende ven dificultada la predicción de los cambios externos. La incertidumbre incrementa el riesgo de fracaso para las respuestas organizacionales y dificulta calcular los costos y las probabilidades asociadas con las alternativas de decisión. Sobre la incertidumbre influyen dos características del dominio ambiental, la medida en que el dominio externo es simple o complejo y el grado en que los hechos son estables o inestables. Éstas se definen como,

- **Dimensión Simple – Compleja:** se refiere a la heterogeneidad o al número y diferencia de elementos externos que son de interés para las operaciones de una organización. Cuanto mayor sea la cantidad de elementos, y cuanto más distintos sean, mayor será la complejidad del dominio organizacional. Por el contrario, en un ambiente simple, los elementos externos son pocos y similares.

- **Dimensión Estable – Inestable:** esta dimensión está relacionada al dinamismo de los elementos del entorno. Aquellos dominios en donde los elementos ambientales permanecen estables por meses o por años, pueden denominarse estables. Por el contrario, cuando los elementos cambian de forma abrupta se está en presencia de un dominio inestable.

Las combinaciones de estas dos dimensiones, y el grado de incertidumbre resultante se muestran en la siguiente tabla.

COMPLEJIDAD AMBIENTAL

		Simple	Complejo
		Simple + Estable INCERTIDUMBRE BAJA	Complejo + Estable INCERTIDUMBRE BAJA MODERADA
CAMBIOS AMBIENTALES	Estable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pequeño número de elementos externos que son similares. 2. Los elementos permanecen iguales o cambian lentamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran número de elementos que son distintos. 2. Los elementos permanecen iguales o cambian lentamente.
		Simple + Inestable INCERTIDUMBRE ALTA MODERADA	Complejo + Inestable INCERTIDUMBRE ALTA
	Inestable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pequeño número de elementos externos que son similares. 2. Los elementos cambian con frecuencia e impredeciblemente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gran número de elementos que son distintos. 2. Los elementos cambian con frecuencia e impredeciblemente.

Tabla 4: Marco para la evaluación de la incertidumbre ambiental

Fuente: Daft, Teoría y Diseño Organizacional

El entorno de baja incertidumbre es simple y estable, sólo existen algunos elementos externos con los cuales hay que lidiar y éstos tienden a permanecer sin cambios. El ambiente complejo y estable presenta algo más de incertidumbre. Hay que rastrear y analizar un gran número de elementos para que la organización tenga un buen desempeño. En este ambiente los elementos no cambian rápida o inesperadamente.

Una incertidumbre aún mayor se siente en el entorno simple e inestable. Aunque la organización interactúa con pocos elementos, éstos cambian rápidamente y reaccionan de manera inesperada, lo que dificulta las iniciativas de la empresa. El mayor grado de incertidumbre se evidencia en las empresas que tienen un entorno complejo e inestable. En él la gran cantidad de elementos que lo conforman cambian rápida e inesperadamente. Cuando varios factores cambian al mismo tiempo, el entorno se vuelve turbulento.

- **Mecanismos de adaptación a la incertidumbre ambiental**

La incertidumbre ambiental representa una importante contingencia para la estructura organizacional y los comportamientos internos. Daft sostiene que dependiendo del grado de incertidumbre al cual deba enfrentarse una empresa será la forma en que se deba manejar y control. Para lograr el ajuste correcto entre su estructura interna y el entorno externo, las organizaciones pueden hacer uso de diversos medios, entre ellos:

➤ Puestos y departamentos: conforme aumenta la incertidumbre del entorno también lo hacen la cantidad de puestos y departamentos dentro de una empresa, lo que al mismo tiempo aumenta la complejidad interna.

➤ Departamentos amortiguadores: en un enfoque tradicional determinados departamentos sirven como *amortiguadores* de la incertidumbre para otros. Básicamente, desde esta óptica, todos los departamentos sirven de amortiguadores a la actividad de producción, centro de la organización, absorbiendo la incertidumbre al proveerle de recursos materiales, financieros y humanos que le permitan desarrollar eficientemente sus metas.

➤ Funciones de enlaces sobre los límites: según Daft un enfoque más reciente expone el núcleo técnico al ambiente incierto. No utilizan amortiguadores, consideran que estar bien conectadas con los clientes y proveedores es más importante que la eficiencia interna. El abrir la organización al ambiente externo la hace más fluida y adaptable.

➤ Diferenciación de departamentos: cuando el ambiente externo es complejo y está en rápido cambio, los departamentos se especializan en actividades, conocimientos y comportamientos concretos para mejorar la incertidumbre en su sector externo. Sin embargo, la alta diferenciación dificulta la coordinación entre departamentos. La empresa debe dedicar más tiempo y recursos a lograr el equilibrio entre aptitudes, objetivos y trabajos que difieren ampliamente.

➤ Integración entre departamentos: consiste en la colaboración entre los departamentos de una empresa. A menudo se requiere para ello la participación de *integradores formales*, los que a veces reciben el nombre de *personal de enlace*, gerentes de marca o simplemente coordinadores. Cuando el ambiente es altamente incierto, los cambios exigen que se procese más información para realizar la coordinación, de modo que los integradores se convierten una adición necesaria para la empresa. Comúnmente en organizaciones que se caracterizan por entornos estables o muy simples, no se asignan ejecutivos a las funciones de integración.

- **Obtención de los recursos ambientales**

La segunda de las dimensiones del entorno está dada por la necesidad de recursos de la empresa. Si bien el entorno es la fuente de los recursos, el problema es que éstos son siempre escasos y sumamente valiosos para asegurar la supervivencia de la organización. Surge entonces el concepto de *dependencia de recursos*, el cual consistente en la idea de que *la organización depende de su entorno para obtener los recursos que necesita pero lucha por lograr el control sobre los mismos en pos de minimizar su dependencia* (Daft, 2007).

Las organizaciones se vuelven vulnerables si otras empresas controlan recursos vitales, de modo que tratan de ser tan independientes como les sea posible. Pero ello no es siempre viable, en ocasiones es necesario establecer vínculos con otras instituciones para asegurar una adecuada provisión de recursos financieros y materiales que les permita ser competitivas. Lo cual implica perder cierto grado de autonomía.

Existen diversas formas de vinculación organizacional, entre ellas es posible encontrar las adquisiciones y fusiones empresariales, las alianzas estratégicas formalizadas a través de contratos y negocios conjuntos, la cooptación (basada en la incorporación de proveedores y clientes influyentes como parte del consejo de administración de la empresa), los directorios entrelazados y la adquisición de la totalidad o parte de otras empresas para adquirir el control de sus recursos. *Las relaciones interorganizacionales representan un intercambio entre recursos y autonomía*, por ello es necesario mantener un equilibrio entre el grado de vinculación que se tiene con otras organizaciones y la propia dependencia.

La alternativa a los vínculos organizacionales es controlar el dominio ambiental. Los sectores que conforman el entorno de la organización no son fijos. La empresa puede decidir: en qué negocio se encuentra, el mercado al que va a ingresar, los proveedores, empleados y ubicación que utilizará. Puede buscar nuevas relaciones ambientales y eliminar otras. En fin, tratar de encontrar un nuevo dominio más favorable.

- **La estructura organizacional y la incertidumbre**

La incertidumbre del entorno influye en la forma en que las empresas organizan su funcionamiento interno. Tanto así que, para responder eficientemente a la rapidez de los cambios, deben configurarse estructuralmente de forma adecuada. De este modo, según Daft, es posible hablar de dos sistemas de organización: los mecánicos y los orgánicos. El primero de ellos está relacionado a ambientes estables. En él la organización interna se caracteriza por la existencia de reglas y procedimientos formales y una clara jerarquía de autoridad, en cuya cima se centralizan la mayor parte de las decisiones. En contraposición, en entornos que cambian con rapidez (los orgánicos), la organización tiende a ser más flexible. Las reglas y procedimientos no están escritos, la jerarquía no es clara y se descentraliza la toma de decisiones. Por lo que conforme aumenta la incertidumbre, la autoridad y la responsabilidad se descentralizan a niveles inferiores estimulando a los empleados a trabajar en equipos. Ello asegura una estructura más fluida que permite adaptarse en forma continua a los cambios del entorno.

Como centro de las respuestas que la organización da a los eventos de su entorno se encuentra la planificación. Esta no es ejercida de igual forma en todos los tipos de ambientes. En aquellos que se mantienen estables, la empresa puede concentrarse en los problemas operativos actuales y en la eficiencia cotidiana. La planeación y las proyecciones de largo plazo no se necesitan ya que las demandas ambientales se mantendrán invariables en el tiempo. Por el contrario, en entornos de mayor incertidumbre la planeación y las proyecciones se vuelven

indispensables. A pesar de que pueda pensarse que la naturaleza cambiante del ambiente hace que éstas queden sin efecto con rapidez, ellas permiten mantener coordinada y enfocada a la empresa para lograr una rápida respuesta a los cambios. Lo cual es posible a través del análisis continuo de contingencias y diversos escenarios que puedan desencadenarse en el exterior.

De esta forma, el diseño organizacional adopta una perspectiva lógica cuando considera el entorno, su incertidumbre y las condiciones naturales.

Las diversas configuraciones estructurales, sus mecanismos de coordinación y los niveles de planificación tratados se resumen en la siguiente tabla.

		COMPLEJIDAD AMBIENTAL	
		Simple	Complejo
CAMBIOS AMBIENTALES	Estable	INCERTIDUMBRE BAJA	INCERTIDUMBRE BAJA MODERADA
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura mecánica: formal y centralizada. 2. Pocos departamentos. 3. Ausencia de papeles de integración. 4. Orientación a las operaciones cotidianas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura mecánica: formal y centralizada. 2. Muchos departamentos, y algunos enlaces sobre los límites. 3. Pocos papeles de integración. 4. Algún planeamiento: una respuesta con rapidez moderada.
	Inestable	INCERTIDUMBRE ALTA MODERADA	INCERTIDUMBRE ALTA
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura orgánica: trabajo en equipo, participación, descentralización. 2. Pocos departamentos y muchos enlaces sobre los límites. 3. Pocos papeles de integración. 4. Orientación planeada: rápida respuesta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura orgánica: trabajo en equipo, participación, descentralización. 2. Muchos departamentos diferenciados y un extensivo enlace sobre los límites. 3. Varios papeles integrados. 4. Un planeamiento extensivo, pronosticar: respuesta instantánea.

Tabla 5: Marco de contingencia para la incertidumbre ambiental y las respuestas organizacionales.
Fuente: Daft, Teoría y Diseño Organizacional.

Sintetizando lo visto hasta el momento se puede decir que el primer paso en la confección de un plan de negocios consiste en analizar el entorno organizacional. Para ello, existe una vasta cantidad de herramientas, entre ellas el análisis PEST, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la matriz FODA, y el estudio de las dimensiones ambientales. Utilizando estas herramientas puede determinarse el atractivo del sector industrial y, en consecuencia, decidir si se ingresará al mismo o no. Pueden identificarse oportunidades y amenazas, las cuales deben combinarse con las

debilidades y fortalezas detectadas en el interior de la propia empresa para definir las estrategias que permitan sacar el mayor provecho de ellas. Y además diseñar la estructura de la organización de forma que sea posible responder eficientemente a las condiciones del entorno.

En caso de que del estudio del entorno se decida el ingreso de la empresa al sector será necesario realizar las planificaciones comerciales, operativas y financieras que aseguren el éxito de este proceso.

3. PLAN DE MARKETING

A. EL MERCADO ACTUAL

El estudio del mercado actual ya ha sido considerado en el análisis del entorno de la empresa. Del aquel se debe considerar la identificación de los diversos actores presentes en el mismo: competidores, productos sustitutos, proveedores, intermediarios de marketing, clientes y diversos públicos o *stakeholders*

B. EL MERCADO META

“Para tener éxito en el mercado actual, una empresa debe concentrarse en sus clientes, actuales y futuros, conquistar a los clientes de la competencia y conservarlos entregándoles mayor valor” (Kotler y Armstrong, 2001). Sin embargo, antes debe saber quiénes son exactamente sus clientes.

Según Kotler y Armstrong (2001) para la determinación del mercado meta se deben seguir tres pasos:

- Segmentar el mercado
- Determinar el mercado objetivo
- Idear el posicionamiento buscado

a. Segmentación del mercado

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responde de manera similar a un conjunto de específico de actividades de marketing. Los consumidores pueden ser segmentados o agrupados con base a factores geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.

- La segmentación geográfica consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, provincias, municipios o barrios.
- La segmentación demográfica organiza al mercado de acuerdo a variables como edad, género, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, nivel educativo, religión, raza y nacionalidad.

- La segmentación psicográfica divide al mercado en diferentes grupos con base en clase social, estilo de vida o características de personalidad.
- La segmentación conductual fragmenta el mercado con base a los conocimientos, actitudes, ocasiones de uso o respuesta de los consumidores hacia un producto.

Sea cual fuere el criterio utilizado, en el proceso de división del mercado se requiere que los segmentos sean medibles, accesibles, sustanciales, diferenciables y susceptibles de ser procesados para obtener una segmentación de mercado eficaz. Se trata de obtener conceptualmente grupos de mercado que puedan ser analizados como tal.

b. Determinación del mercado meta

Luego de haber dividido el mercado en segmentos debe determinarse qué tan atractivo es cada uno para finalmente escoger aquel o aquellos en los que se ingresará, es decir el mercado meta. Algunos criterios a considerar son el tamaño, la tasa de crecimiento y el atractivo estructural del segmento, dado en función del número de competidores actuales, productos sustitutos, y el grado de poder de compradores y proveedores. Es necesario cotejar estos factores contra los objetivos y recursos económicos de la organización.

Como resultado de este análisis, surgirá la decisión de la estrategia de cobertura del mercado. La misma consiste en el modo en que la empresa llevará a cabo su accionar de marketing sobre el mercado. La selección de una estrategia de cobertura implica, además, considerar factores como el grado de diferenciación del producto, la etapa en la que se encuentra el mismo dentro de su ciclo de vida, la variabilidad del mercado en cuanto a preferencias, conocimientos y comportamientos de compra. Así la empresa podrá decidir abarcar el mercado en su totalidad o concentrarse en uno o más segmentos, teniendo en cuenta las siguientes estrategias de cobertura (Kotler y Armstrong, 2001):

- Marketing no diferenciado: haciendo caso omiso a las diferencias entre los segmentos de mercado la empresa trata de llegar a todo el mercado con una sola oferta. Esta estrategia se vale de la distribución y promoción masivas. En el caso concreto de un producto, sería por ejemplo el cloro o lavandina, el cual se ofrece a todo el mercado sin concentrarse en un segmento específico. Otro ejemplo sería la materia prima o *commodities* como el trigo, la soja o la celulosa.
- Marketing diferenciado: se dirige a varios segmentos diseñando ofertas individuales para cada uno. Se pretende así obtener mayores niveles de venta. Sin embargo, los costos de operación y promoción se incrementan. Este es el caso de las marcas de ropa que producen líneas masculinas y femeninas. Por ejemplo Levi's con sus tradicionales pantalones vaqueros que se dividen en línea para hombres y línea para mujer.

- Marketing concentrado: se trata de obtener una participación importante en un sub mercado o varios sub mercados. Es decir, se trata de trabajar con *nichos de mercado*. Esta es una estrategia atractiva para empresas con recursos limitados o para empresas pequeñas en su intento por afianzarse con respecto a competidores más grandes. Consiste en la especialización en mercado. Conocer mejor las necesidades de sus consumidores meta le permitirá obtener una reputación especial y ahorros operativos en la producción, distribución y promoción debido a la misma especialización. De este modo, pueden adquirir una posición firme en el mercado. Por ejemplo, en el rubro alimenticio desde hace algunos años ha tomado fuerza el nicho de alimentos orgánicos, que son aquellos productos agrícolas que se producen evitando el uso de elementos sintéticos, como pesticidas, herbicidas o fertilizantes artificiales.

Sea cual fuere la estrategia de cobertura a utilizar se debe tener presente que, para conseguir la rentabilidad deseada, se deben seleccionar sólo aquellos segmentos en los cuales la empresa pueda brindar el mayor valor posible a los consumidores y sostenerlo en el tiempo.

c. Posicionamiento de mercado

Una vez seleccionado el o los segmentos objetivos se debe decidir cuál será el posicionamiento a alcanzar dentro de ellos. El posicionamiento de mercado consiste en hacer que *el producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia en la mente de los consumidores meta*.

Parafraseando a Kotler y Armstrong (2001), *la posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y opiniones que los consumidores tienen respecto a un producto en comparación con los de la competencia*. A través de estas posiciones los consumidores ordenan los productos en su cabeza y simplifican el proceso de compra. Los clientes desarrollan y organizan estas posiciones sin la ayuda de la empresa o sus acciones de marketing. Sin embargo, las empresas deben diseñar mezclas de marketing que promuevan la asignación de la posición deseada.

El posicionamiento se sostiene sobre las ventajas competitivas de la empresa. Puede estar basado en atributos específicos del producto, beneficios que este ofrece, las ocasiones en que se usa, puede basarse respecto a una clase de usuarios, en contraposición directa frente a un competidor, alejado de sus competidores como antagonista, dentro de una clase de productos o finalmente como una combinación de estas categorías.

Para lograr el posicionamiento deseado la empresa debe comunicar de forma atractiva las ventajas competitivas. El posicionamiento inicia en la diferenciación de la oferta de marketing de la empresa. Y la diferenciación puede realizarse en todos los puntos en los que la empresa tiene contacto con el cliente; puede haber diferenciación en el producto, en los servicios que

acompañan al producto, en el personal de ventas y atención, en la imagen corporativa o de marca, entre otros aspectos

Determinado el posicionamiento deseado la empresa debe idear las medidas necesarias para comunicarlo y crear esa posición en la percepción de los consumidores.

C. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MARKETING

Una vez determinada la posición que se perseguirá dentro del mercado meta se debe planificar la estrategia que permita alcanzarla.

Las grandes empresas pueden pelear por seguir estrategias de *líder del mercado*, las que ocupan el segundo lugar pueden llevar a cabo una estrategia de *retador del mercado* atacando agresivamente al líder para ganar más participación, enfrentando a empresas de su mismo tamaño o avanzando sobre organizaciones locales y regionales. Las empresas que busquen utilidades y participación estables podrán ejercer una estrategia de *seguidor de mercado* imitando la mezcla comercial del líder. Y por último, aquellas que, sin importar su tamaño, carecen de posiciones establecidas pueden adoptar una estrategia de *concentración en nichos de mercado*, especializándose en segmentos de clientes que los líderes han pasado por alto.

“El llevar a cabo con inteligencia la estrategia competitiva de marketing puede hacer de la pequeña empresa una organización tan rentable como cualquier empresa grande”.

D. LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva es la superioridad que una empresa logra sobre sus competidores. Las ventajas se originan en las capacidades y recursos, tanto tangibles (financieros y activos físicos) como intangibles (prestigio, imagen corporativa, innovación, atención al cliente) que una empresa posee. Y se materializan cuando la empresa logra desarrollar las rutinas y procedimientos organizativos que le permiten usar esas capacidades y recursos de forma efectiva, logrando una rentabilidad superior.

Según sostienen Hax y Majluf (2004) *“Porter en sus primeras publicaciones sobre estrategia competitiva sentó las bases de las denominadas estrategias genéricas”.* Dos formas mutuamente excluyentes de lograr una ventaja competitiva: el liderazgo en costos o la diferenciación. Estas han recibido el nombre de estrategias genéricas debido a que, a pesar de la individualidad de la ventaja competitiva en sí misma, pueden aplicarse universalmente a cualquier industria.

- **Liderazgo en costos:** implica identificar a lo largo de la cadena de valor los puntos críticos que pueden dar lugar a una fuente de ventajas en costos, y luego desplegar las capacidades necesarias para desempeñarse con excelencia en una o más de ellas. Esta estrategia requiere una vigorosa búsqueda de puntos en los que

puedan reducirse costos y un control exhaustivo de los gastos, como así también la reducción de algunas funciones y servicios agregados al producto como I&D, publicidad, servicios pos ventas y otros.

- **Diferenciación:** se basa en el ofrecimiento de un producto único, imposible de igualar por los competidores y que, además, es valorado por los clientes más allá de su precio. Puede basarse en el diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente o cualquier otra característica o eslabón de la cadena de valor de una empresa.

A las anteriores fuentes de ventajas competitivas, Hax y Majluf agregan una tercera estrategia, la **concentración**, que nace a partir de la consideración de la amplitud del mercado a abarcar por la empresa. Así, aún persiguiendo bajos costos o diferenciación, si una compañía ha decidido atender a un mercado restringido podrá decirse que cada una de esas estrategias genéricas se lleva a cabo de forma concentrada. Las alternativas estratégicas generadoras de ventajas competitivas se organizan en el siguiente cuadro.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo menor	Diferenciación
ALCANCE DEL MERCADO	Amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Restringido	Concentración en costos	Concentración en diferenciación

Tabla 6: Matriz de ventaja competitiva
Fuente: Porter, Estrategia competitiva

Según Hax y Majluf, “Porter definió sus dos estrategias genéricas como mutuamente excluyentes justificando la incompatibilidad bajo la premisa de que si una empresa intenta alcanzar el liderazgo en costos y la diferenciación al mismo tiempo, quedaría atrapada en el medio, dado que al no poder obtener un desempeño superior en ninguna de las dos sólo obtendría un rendimiento mediocre”. Dichos autores sostienen que “las mejores empresas se esfuerzan cotidianamente por conciliar ambas fuentes de ventajas”.

a. El valor para el cliente

La creación de un cliente es una tarea por demás difícil en un mercado tan competitivo como el actual. El cliente toma su decisión de compra basado en el valor que cada oferta le

propone. El valor, en palabras de Kotler (2001) *“resulta de la diferencia entre el valor total recibido por el cliente y el costo total que le implica adquirir un producto”*.

“El valor total para el cliente resulta de la combinación de valor que le ofrece el producto en sí mismo, los servicios agregados a éste, el personal de ventas y la imagen del bien y de la empresa”.

El costo total para el cliente va más allá del precio del mismo. Para hacerse del producto el cliente debe desembolsar más que una cantidad de dinero, debe también invertir tiempo y energía para buscar un determinado nivel de información, analizarla y finalmente decidir por una de las ofertas que ha considerado, lo que implica un costo psicológico. Así, de la sumatoria del costo monetario, el costo del tiempo, el costo de energía y del costo psíquico surge el costo total para el cliente.

De la diferencia entre valor y costo total surge el valor entregado al cliente, lo que Kotler llama la *“utilidad para el cliente”*. Aunque algunos autores sostienen que este procedimiento es demasiado racional para suponer que se aplica a todas las compras, Kotler recomienda analizar el valor total entregado por la propia empresa y compararlo continuamente con el entregado por la competencia para determinar acciones correctivas, en caso de ser necesarias.

Una vez realizada la compra, el cliente hará uso del producto. De la satisfacción obtenida en función de su desempeño reevaluará el valor obtenido. La satisfacción de un cliente puede definirse como *el grado en que el desempeño de un producto concuerda con las expectativas que aquel tenía sobre el último*. En el caso en que el desempeño no cumpla con las expectativas el cliente quedará insatisfecho. Las expectativas que el consumidor tiene sobre un producto determinado surgen a partir de la experiencia previa, opiniones de amigos y colaboradores; y la información y promesas que realizan los proveedores. Por esto último es necesario controlar el grado de expectativas que la empresa pretende crear en el cliente potencial. En los casos en que se logre la satisfacción de un consumidor, y se realicen los esfuerzos necesarios para sostener esta condición en el tiempo, se podrá decir que se ha ganado la lealtad de un cliente.

b. Cadena de valor

En la tarea de crear valor, las empresas se valen de la cadena de valor, una herramienta que, mediante la estructuración de las diversas actividades de la organización, permite identificar áreas en donde es posible realizar mejoras. Para dicho análisis las actividades pueden clasificarse en dos grandes tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias están relacionadas con el movimiento físico de las materias primas y los productos terminados, la producción de bienes y servicios, la comercialización, las ventas y los servicios post-venta.

Las actividades de apoyo proporcionan, como su nombre lo indica, apoyo no sólo a las actividades primarias, sino también entre sí. Están compuestas por la infraestructura gerencial de la empresa – que incluye todos los procesos y sistemas para asegurar la coordinación y responsabilidades adecuadas – la gestión de los recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y las adquisiciones. Estas actividades se encuentran esparcidas por toda la organización.

Estos dos grupos de actividades constituyen factores internos de la empresa, por ende controlables. Su estudio permite identificar puntos de éxito que son fundamentales para competir y desarrollar ventajas competitivas, es decir formas de conseguir el liderazgo buscado.

El valor generado por la cadena se mide por medio de los ingresos totales obtenidos a través del pago del comprador por cada producto. Se crea valor agregado cada vez que la contribución del comprador excede el costo total de la realización de las actividades de la cadena. Dicho valor (la diferencia) se representa con la palabra *margen* en la figura de la cadena de valor.



Figura 4: Cadena de valor

Fuente: elaboración propia sobre imagen disponible en <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>

E. MEZCLA DE MARKETING

Avanzando sobre las estrategias competitivas se encuentra la mezcla de marketing; el conjunto de herramientas tácticas que combina variables controlables por la empresa. Éstas deben ser combinadas eficazmente para lograr la influencia adecuada sobre la demanda del producto. La mezcla se realiza con variables conocidas como “las cuatro pes” producto, precio, plaza y promoción.

a. Producto

Producto es cualquier bien que se pueda ofrecer al mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que satisface un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos y también servicios.

Los productos pueden analizarse en tres niveles:

- ✓ Producto Central: contesta a la pregunta ¿qué está adquiriendo el consumidor? Consiste en los beneficios cruciales que resuelven un problema.
- ✓ Producto Real: dado por el conjunto de características que hacen al producto como calidad, funciones, diseño, marca y presentación.
- ✓ Producto Aumentado: compuesto por los servicios y beneficios adicionales que se ofrecen al consumidor, tales como manuales de instrucciones, garantías, líneas telefónicas de ayuda, etc.

Según el tipo de consumidor que los adquiera, cada bien o servicio puede clasificarse como producto de consumo o producto industrial, sea que estén dirigidos al consumidor final o a empresas (como insumos o materia prima) respectivamente.

- Administración de la Mezcla de Productos

Existen empresas que no producen o comercializan sólo un producto, sino un conjunto de ellos. Es decir, una línea de productos, lo que técnicamente se define como *“un grupo de artículos estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de expendios o se encuentran comprendidos dentro de un mismo rango de precios”* (Kotler 2001).

En el caso de que existan en la empresa más de una línea, deberemos hablar de mezcla de productos, el conjunto de líneas de productos y artículos que una compañía ofrece a la venta. La mezcla posee cuatro dimensiones a saber,

- ✓ Ancho: dado por el número de líneas de producto distintas.
- ✓ Longitud: basada en el número total de artículos que la compañía tiene.
- ✓ Profundidad: número de versiones de cada producto dentro de una línea.
- ✓ Consistencia: grado de relación existente entre las diversas líneas de producto en cuanto al uso final, necesidades de producción, canales de distribución o algún otro criterio.

En función de la regulación de estas cuatro dimensiones es posible administrar la mezcla de productos. Así las empresas pueden aumentar o disminuir el ancho de la mezclas aumentando

o disminuyendo el número de líneas respectivamente. De la misma forma pueden nivelarse en más o en menos las otras dimensiones.

b. Precio

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler, 2001). Si bien la economía moderna luego de haber abandonado el trueque comenzó a expresar todos sus precios de forma monetaria, actualmente el precio de un bien no es sólo una cantidad de unidades monetarias. Si se quiere conocer el precio real de un producto, habrá que considerar los componentes que lo conforman. Es necesario considerar factores psicológicos del consumidor y el tiempo que toma realizar la compra, pero primero se debe entender la importancia del precio en sí mismo dentro de la comunidad en general.

El precio reviste gran importancia en el sistema económico. Incide en las cantidades pagadas por los factores productivos que se intercambian en el mercado. Y también sirve para asignar recursos al determinar lo que se producirá (oferta) y quién obtendrá los bienes y servicios (demanda).

Para la empresa, el precio de un producto constituye un determinante esencial en la demanda del mercado. Influye sobre los ingresos y utilidades netas, afectando así a su participación en el mercado y a la posición competitiva. En algunos casos la acción sobre la determinación de la demanda está limitada por otros factores. Este es el caso de productos diferenciados, empresas con gran valor de marca o imagen, y/o que se combinan con servicios agregados que pueden ser más importantes para el público que el precio. Así se puede afirmar que el precio es siempre importante para una organización pero ello no significa que se trate de precios bajos. Incluso algunas empresas utilizan precios altos para transmitir una imagen de alta calidad o diferenciación.

Desde el lado de la demanda, la mayoría de los consumidores son sensibles al precio, algunos de ellos están interesados principalmente en precios bajos, otros son indiferentes al mismo, incluso están interesados en otros factores, tales como la imagen de la marca, la ubicación de la tienda donde se vende el producto, los servicios agregados y la calidad. Las percepciones de algunas personas acerca de la calidad del producto dependen directamente del precio. Por lo regular, piensan que a precio más elevado corresponde una mejor calidad.

- Fijación de precios

Al igual que todas las actividades de marketing, la fijación de precios debe encaminarse hacia una meta, la cual a su vez debe ser compatible con los objetivos generales de la organización. Fijar objetivos de precios permitirá encaminar todas las actividades relacionadas hacia el logro de un desempeño satisfactorio a largo plazo. Estos objetivos de la fijación de precios pueden tener distintas orientaciones (Stanton, 1999), entre ellas,

- Orientados a las utilidades
 - ✓ Alcanzar un rendimiento meta: consiste en establecer un precio para obtener un rendimiento porcentual específico sobre sus ventas o inversión. Así el precio se forma aplicando un margen de utilidad sobre el costo del producto.
 - ✓ Maximizar las utilidades: consiste básicamente en fijar precios de forma que sea posible ganar la mayor cantidad posible de dinero. La meta deberá ser maximizar las utilidades sobre la producción total y no sobre cada producto individual. Así una empresa puede llevar a cabo esta orientación fijando precios bajos y pocos rentables a algunos productos para estimular la venta de otros productos asociados.
- Orientados a las ventas
 - ✓ Aumentar el volumen de ventas: puede adoptarse cuando se desea alcanzar un rápido crecimiento de las ventas o para desalentar el ingreso de posibles competidores al mercado. Puede consistir en la aplicación de descuentos o alguna otra estrategia agresiva de precios que incluso puede implicar trabajar a pérdida a corto plazo.
 - ✓ Mantener o incrementar la participación de mercado: actualmente la mayoría de las industrias no crecen mucho o simplemente no crecen y además se encuentran en su exceso de su capacidad productiva. Por ello frente a una “torta” que no crece, para obtener una rebanada más grande las empresas necesitan ventas adicionales, lograr economías de escala, reducir sus costos de producción, o simplemente aceptar menores márgenes de utilidad.
- Orientados a la situación actual

Estas dos estrategias son las menos agresivas, se trata de asegurar el *status quo* evitando la competencia por precios.

- ✓ Estabilizar precios: suele ser la meta en industrias en las cuales el producto está muy estandarizado y además, existe una gran empresa que tradicionalmente ha sido líder. El líder establece los precios y los competidores lo siguen en sus acciones. Si el líder rebaja el precio, lo reducen también para no ver mermar sus ingresos. Si el líder aumenta el precio difícilmente será imitado, porque al ser un producto estandarizado, la compañía que también incrementa sus precios sufrirá una desventaja diferencial.

✓ Hacer frente a la competencia: cuando no existen líderes de precios, muchas empresas fijan sus precios de modo que se correspondan con los que predominan en el mercado.

En estos dos casos si bien las empresas no compiten por precios no son necesariamente pasivas en el marketing, de hecho toman estrategias agresivas empleando los otros elementos de la mezcla comercial.

Como puede apreciarse la fijación de precios resulta de la consideración de una gran cantidad de variables, algunas de ellas externas como la industria, su composición y las participaciones de mercado de los competidores e incluso sus estrategias de fijación de precios. También toma en cuenta variables internas, entre ellas el bien o servicio que es objeto de la transacción, su costo de producción, la diferenciación y otros factores relacionados como el ciclo de vida del producto. Pero además, con relación al producto mismo, debe considerar los servicios complementarios que se entregan acompañándolo y, principalmente, los beneficios satisfactorios de deseos que ofrece el producto. Así se llega al concepto de valor, una figura que va más allá de lo monetario, el precio, y que en algunas industrias se impone como determinante de aquel.

- **Valor**

Cuando los consumidores compran un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor a cambio (beneficios). Por ello, las consideraciones relativas a los precios y su fijación requieren entender el valor que los clientes le asignan a los productos para poder establecer precios congruentes.

El valor es la relación de los beneficios percibidos del producto con el precio y otros costos en los que es necesario incurrir para obtener el producto, como por ejemplo el tiempo necesario para realizar la compra, el combustible para ir hasta la tienda, tiempo de armar el producto, etc.

El mayor interés de los consumidores por la relación entre beneficios y precio dio origen a un nuevo método de fijación de precios, el precio basado en el valor. *“La fijación de precios basada en el valor utiliza las percepciones de los compradores, no los costos del que vende, como clave para establecer el precio”* (Kotler, 2001). Revierte el proceso normal, estableciendo primero un precio meta con base a las percepciones de valor del producto. Así el valor y el precio meta controlan las decisiones relativas al diseño del producto y a los costos en los que se puede incurrir.

Dentro de este proceder puede ser difícil medir el valor percibido por el consumidor. Si el que vende cobra un precio que supera el valor percibido por los compradores, las ventas se resentirán. Si en contraste los precios fijados son demasiados bajos, los productos se venderán muy bien pero producirá menos ganancias que si se elevara al nivel del valor percibido.

Esta estrategia se contrapone a la competencia por precios porque evita recortar precios para igualar a los de la competencia; en lugar de ello combina un correcto nivel de calidad

vinculado a servicios de valor agregado para diferenciar la oferta y así obtener márgenes de utilidad más amplios.

La fijación de precios está íntegramente relacionada a la etapa del ciclo de vida del producto en que se encuentra el mismo. Conforme el producto atraviesa este ciclo, la estrategia debe ajustarse. Así para productos nuevos podrá decidirse entre dos estrategias principales según se trate de un producto innovador protegido por patentes o de un producto que imita a otros ya existentes en el mercado. Cuando se trata de un imitador, la empresa se enfrenta con un problema de posicionamiento frente a la competencia en términos de calidad y precio. Deberá entonces optar por las siguientes estrategias,

- Fijación de precios de primera: crear un producto de alta calidad y cobrar el precio más alto.
- Fijación de precios de economía: crear un producto de calidad aceptable y cobrar un precio más bajo que la competencia.
- Estrategia del buen valor: es una combinación de las anteriores, se ofrece un producto de alta calidad pero ofrecido a un precio más bajo. Si esto es cierto y los consumidores sensibles a la calidad creen en ello, comprarán el producto y ahorrarán dinero.

Si por el contrario, se trata de un nuevo producto innovador, las opciones son dos. La primera de ellas es fijar precios para captar el nivel más alto del mercado a través de un precio muy alto sostenido en buena imagen y calidad. Si esta situación es apoyada por consumidores dispuestos a pagar ese precio, la compañía venderá en poca cantidad pero un margen mayor. La otra alternativa sería fijar precios para penetrar en el mercado, es decir a través de un precio bajo conseguir un gran número de compradores, asegurando una importante participación en el mercado.

c. Plaza

La tercera de las variables del marketing mix es la plaza. Esta comprende las actividades de la empresa que acercan el producto a los consumidores meta. El circuito en el cual se llevan a cabo esas actividades se denomina canal de distribución, y está dado por *el conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor* (Kotler, 2001).

Existen básicamente dos tipos de canales: los canales de marketing directos en los que no se recurre a intermediarios; y los indirectos, que contienen uno o más niveles de intermediarios. Así el canal se forma por la interacción entre el productor, vendedores y revendedores que hacen que el producto llegue hasta el consumidor. El fabricante puede vender sus productos al mayorista, que a su vez revende a minoristas, que son quienes acercan los artículos a los

consumidores finales. Dentro de un canal indirecto es posible agregar o prescindir de algunos de los niveles (intermediarios) según el tipo de mercado y producto específico.

Puede darse un tercer tipo de sistema de marketing, uno híbrido, resultante de una dinámica de distribución multicanal en el que una sola empresa establece dos o más canales (directos e indirectos) para llegar a uno o más segmentos de clientes. Así las empresas pueden enfrentar mejor mercados grandes y complejos. Amplía su cobertura de mercado y obtiene oportunidades para adaptar sus productos a las necesidades específicas de diversos segmentos de clientes. Sin embargo este tipo de sistemas genera diversos tipos de conflictos al agregarse niveles, volviéndose más difíciles de controlar.

Sin importar la cantidad de niveles, las empresas recurren al uso de intermediarios de mercado para acortar las brechas de tiempo, distancia y riesgo que separan a los productos de los consumidores. Debido a su experiencia, escala de operación y especialización pueden suministrar más eficazmente al mercado meta de lo que podría hacerlo el fabricante por cuenta propia.

d. Promoción

El cuarto componente de la mezcla de marketing está dado por las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de que los compren, es la promoción. Las herramientas de la promoción se describen a continuación (Kotler, 2001).

- Publicidad

Es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.

Es una herramienta altamente expresiva. Sirve para crear una imagen a largo plazo del producto, puede generar ventas rápidas pero no es tan persuasiva como a fuerza de ventas y suele ser muy costosa.

- Promoción de ventas

La promoción de ventas es un amplio surtido de herramientas utilizadas para atraer la atención del consumidor y proporcionar información que podría llevar a una compra. Ofrecen fuertes incentivos para comprar o contribuciones que proporcionan valor adicional a los clientes. Invitan y recompensan una respuesta rápida. Algunas de estas herramientas son cupones de descuento, rebajas, concursos, bonificaciones y otras.

Aunque sirven para aumentar los niveles de venta, los efectos de la promoción pueden ser efímeros y no son eficaces para forjar una preferencia de marca.

- Ventas personales

Es la herramienta más eficaz de promoción. Mediante el contacto personal con el cliente permiten moldear las preferencias, convicciones y las acciones del mismo. Posibilitan hacer ajustes rápidos observando las necesidades y características de los potenciales consumidores. Por otro lado, su costo es mayor al de otras herramientas.

- Relaciones públicas

Consiste en forjar buenas relaciones con los diversos públicos mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o el bloqueo de los rumores, relatos o sucesos desfavorables. Algunas de las herramientas utilizadas en las relaciones públicas son noticias favorables, discursos o relación con medios de comunicación, eventos especiales, etc.

- Marketing directo

Es la comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente con el fin de obtener una respuesta inmediata a través de un diálogo directo e interactivo.

En esta sección se analizó la composición de la planificación de marketing. Esta es fundamental dentro del plan de negocios de una empresa. Basándose en las conclusiones del análisis del entorno avanza estudiando el mercado específico. De esta forma determina el o los segmentos a los cuales se dirigirá la empresa y diseña las estrategias necesarias para ganar lugar dentro del mismo.

4. PLAN OPERATIVO

Otro de los puntos clave dentro del plan de negocios es la planificación operativa. Esta describe la forma en que la empresa llevará a cabo sus actividades y se centra en los procesos y recursos claves con los que deberá contar para funcionar eficientemente. El objetivo detrás del plan operativo es determinar la factibilidad técnica del proyecto.

A. RECURSOS HUMANOS

El primero de los recursos claves para iniciar y llevar adelante el negocio es el humano. Desde el equipo emprendedor que decide comenzar la organización hasta el personal a contratar debe ser definido en esta sección.

Tratándose del equipo fundador es necesario identificar los miembros clave. Se debe justificar por qué cada uno de ellos es indispensable, cuáles son sus capacidades relevantes, experiencias y logros previos.

En el caso del personal contratado se deben identificar los perfiles profesionales o técnicos que serán necesarios y reflejar la forma en que serán seleccionados, capacitados y retenidos en la empresa a través de planes de carrera y estrategias motivacionales.

B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de una organización “es la suma total de las formas en que su trabajo es dividido en diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas” (Mintzberg, 2001). Se podría decir que la estructura es la forma en que se organiza la empresa puertas adentro para responder adecuadamente a su ambiente. Existen diversos tipos de estructuras. Estas responden a la edad de la empresa, su tamaño y la forma en que se da la coordinación de su trabajo, el lugar en donde se toman las decisiones y la rapidez con que responde a los cambios externos. Así, cada empresa puede diseñar la estructura que resulte más eficiente y funcional al logro de sus objetivos.

Para diseñar la estructura organizacional, las empresas pueden valerse de un número de modelos estandarizados y sus elementos asociados. Todas las empresas parecen seguir ciertos patrones de desarrollo que se ven reflejados en su estructura. Mintzberg dice al respecto que *las organizaciones generalmente comienzan sus vidas con **estructuras orgánicas** no elaboradas*. Algunas comienzan en una etapa artesanal y luego cambian a una etapa empresarial a medida que comienzan a crecer. Al seguir creciendo, envejecen y se vuelven más formalizadas, incorporan jerarquías de autoridad, una tecnología más compleja y se coordinan por estandarización. Así llegan a la fase de **estructura burocrática**. Al continuar evolucionando y envejeciendo las organizaciones se ven obligadas a diversificar, creando unidades estratégicas de negocio con diversa orientación adoptando una **estructura divisional**. Finalmente, puede haber otra etapa para algunas empresas, la de la **estructura matricial**, que trasciende la divisional y causa una reversión parcial a la estructura orgánica. Mintzberg remarca que si bien “*no todas las organizaciones necesitan pasar por todas estas fases, muchas parecen atravesar varias de ellas, a veces deteniéndose en alguna etapa intermedia*”.

Es necesario aclarar que no existe una estructura mejor que otra. Es siempre necesario que sus componentes internos sean consistentes entre sí y a la vez sean coherentes con los factores situacionales que rodean a la organización.

C. FUNCIONAMIENTO

Para demostrar la validez de la idea del negocio es necesario indicar cómo se llevará a cabo. Por ello se debe detallar el lugar en donde se emplazará físicamente la organización y las razones estratégicas por las cuales se ha decidido dicha ubicación, la infraestructura de la que se requiere y la forma en que se desarrollarán sus procesos productivos.

D. REQUISITOS LEGALES

El plan debe considerar todos los aspectos legales necesarios para el funcionamiento del negocio. Se deben tener en cuenta la figura registral impositiva bajo la cual se encuadrará la empresa y sus consecuentes obligaciones; habilitaciones previas, contribuciones e impuestos.

E. INVERSIÓN NECESARIA

Habiendo definido los puntos anteriores del plan operativo, la empresa puede determinar el monto total a invertir para iniciar sus operaciones. Así también es posible especificar la estructura de costos necesaria para su funcionamiento.

De lo visto en esta sección se puede sintetizar que el valor de la planificación operativa reside en su capacidad para comprobar la factibilidad técnica de la empresa. El armado del plan operativo consiste en determinar, nada más ni nada menos que, cómo funcionará la empresa: con qué recursos, dónde y de qué modo.

5. PLAN FINANCIERO

Luego de la planificación de marketing y operativa, el último de los puntos a desarrollar es el plan financiero de la empresa. Con este el objetivo es analizar la factibilidad financiera del proyecto. Sintetizando numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocio se debe analizar la rentabilidad que la inversión generaría. Y en función de la misma, decidir si llevará a cabo o no el proyecto.

A. EL CÁLCULO DEL FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO

Cuando una empresa hace una inversión de capital incurre en un gasto actual de efectivo con el propósito de obtener beneficios futuros. Como tal la inversión debe ser evaluada en función del rendimiento que se espera de la misma. Para ello, inicialmente debe elaborarse una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto, ordenándolos cronológicamente dentro del horizonte de planeamiento, que es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia (Van Horne, 1997).

El correcto análisis de factibilidad financiera para cualquier proyecto implica una serie de pasos sistematizados,

- El cálculo de los flujos de efectivo para la propuesta o las propuestas de inversión.
- La evaluación de los flujos de efectivo.
- La selección de los proyectos con base en un criterio de aceptación financiero.
- La reevaluación continua de los proyectos de inversión después de su aceptación.

Al contar con una propuesta de inversión, la empresa debe evaluarla en términos de los flujos futuros de efectivo del proyecto, y no guiarse solo por los ingresos que el negocio podría generar (Van Horne, 1997). Esto es así dado que al momento de iniciar la inversión esta consistirá en efectivo, y al luego de haber generado sus frutos sólo se podrán reinvertir, pagarse a los accionistas o dividirse entre los propietarios las sumas de efectivo reales con las que se cuente. Es decir, el punto a analizar no deben ser los ingresos que se podrían lograr a través de las ventas,

sino que es necesario poner atención a los ingresos netos, el efectivo que quedaría luego de restar las salidas de fondos como gastos, costos operativos y el pago impuestos.

Algunas consideraciones para el cálculo de los flujos de efectivo son las siguientes (Van Horne, 1997),

- Considerarlo en términos incrementales. Lo que significa que si el producto a lanzar compite con otros productos de la empresa, existe la posibilidad de que aquel absorba parte de las ventas actuales de éstos. Entonces se deberían considerar sólo los flujos de efectivo adicionales que se lograrían por el nuevo producto, es decir se debe tener en cuenta la “*canibalización*” que produce sobre las ventas de los otros productos.
- No deben incluirse los costos hundidos, por ejemplo el gasto que implica una investigación de mercado realizada en el proceso de evaluación de la inversión.
- Deben considerarse los costos de oportunidad de los elementos utilizados en el proyecto. Por ejemplo, una computadora de propiedad de los emprendedores podría ser destinada al proyecto pero también podría ser alternativamente vendida, por ello debe considerarse como inversión el valor que tendría en el mercado.
- Las salidas de efectivo no deben incluir los costos de intereses sobre la deuda utilizada para financiar el proyecto. Estos intereses conforman un “*escudo fiscal*”, al reducir la carga impositiva a pagar.
- La depreciación no debe incluirse en las salidas puesto que no es un gasto de efectivo. *Este tipo de gasto reduce el ingreso contable, pero no así el flujo de fondos. Interesa sólo en tanto y en cuanto pueda reducir el ingreso imponible, y generar por tanto un efecto impositivo sobre el flujo de fondos.*
- El cálculo deben incluir los efectos de la inflación, tanto sobre los ingresos y salidas como sobre la tasa de rendimiento requerida.

B. EL ANÁLISIS DEL FLUJO DE FONDOS: DECIDIR SI INVERTIR O NO

Calculado el flujo de efectivo para un horizonte de tiempo adecuado en función de la naturaleza del proyecto, es necesario evaluarlo para poder decir si es conveniente llevarlo a cabo. Para decidir si se acepta o no el proyecto puede recurrirse al uso diversos criterios financieros, entre ellos los siguientes (Van Horne, 1997),

- a. Tasa de rendimiento
- b. Periodo de recuperación
- c. Periodo de recuperación descontado
- d. Tasa interna de rendimiento
- e. Valor presente neto

f. Índice de rentabilidad

A continuación se describe cada uno de los mismos.

a. Tasa de rendimiento

La tasa de rendimiento es una medida contable que representa la razón de las utilidades anuales promedio después de impuestos y depreciaciones respecto de la inversión promedio contable en el proyecto.

Una vez calculada la tasa de rendimiento se compara con la tasa de rendimiento requerida para determinar si se acepta o no el proyecto. El criterio es aceptar todo proyecto cuya tasa de rendimiento sea mayor a la requerida.

Si bien este es un método sencillo, ya que se vale de información contable fácilmente accesible, una de sus desventajas es basarse en los ingresos contables del proyecto y no en el flujo de efectivo. Además, pasa por alto el valor del dinero en el tiempo, se valoran los beneficios del último año igual que los beneficios del primero.

b. Periodo de recuperación

El periodo de recuperación de un proyecto de inversión indica el número de años necesarios para recobrar la inversión inicial en efectivo. Es la razón de la inversión inicial dividida entre los ingresos anuales de efectivo durante la vida del proyecto. Si el periodo de recuperación calculado resulta menor que algún periodo de recuperación máximo aceptable, se admite la propuesta; si no, se rechaza.

La principal desventaja del método es que no toma en cuenta los flujos de efectivo que se obtienen después del periodo de recuperación; por tanto no se puede considerar como una medida de rentabilidad. Tampoco toma en cuenta la magnitud y la periodicidad con que tienen lugar los flujos de efectivo durante el periodo de recuperación. Además el periodo de recuperación máximo aceptable podría ser un criterio arbitrario.

Por otro lado, proporciona a la empresa una visión limitada del riesgo y liquidez de un proyecto. Supuestamente, mientras más corto sea el periodo de recuperación, menor riesgo tiene el proyecto y mayor será su liquidez. Sin embargo no se toma en cuenta la dispersión de los posibles resultados, sólo la magnitud y periodicidad del valor esperado de estos resultados en relación con la inversión original. A pesar de todas sus limitaciones, el criterio se utiliza como complemento de otros métodos más complicados.

c. Periodo de recuperación descontado

Para solucionar algunos de los inconvenientes del periodo de recuperación, se descuentan los flujos de fondos para saber con precisión cuanto tiempo toma para que igualen la inversión inicial.

A causa de las diversas desventajas de los métodos de anteriores, generalmente se cree que los métodos de flujo de efectivo descontado proporcionan una base más objetiva para evaluar y seleccionar los proyectos de inversión. Estos métodos toman en cuenta tanto la magnitud como la periodicidad de los flujos de efectivo esperados en cada periodo de la duración de un proyecto. Los métodos de flujo de efectivo descontado por excelencia son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto.

d. Tasa interna de rendimiento

La tasa interna de rendimiento es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los egresos de efectivo esperados con el valor presente de los ingresos esperados. En otras palabras es la tasa que hace cero el valor presente neto. Se le representa por la tasa r , de manera que:

$$\sum_{t=0}^n \left[\frac{A_t}{(1+r)^t} \right] = 0 \quad (8)$$

Donde,

A_t = es el flujo de efectivo para el periodo t , ya sea egreso o ingreso neto de efectivo

n = es el último periodo en el cual se espera un flujo de efectivo

r = es la tasa interna de retorno

El criterio en este caso es aceptar todo proyecto de inversión que tenga una tasa interna de rendimiento (TIR) superior al costo de capital. Para el caso de los proyectos de financiamiento el criterio es el opuesto, se acepta todo aquel que tenga una TIR inferior al costo de capital.

e. Valor presente neto

Con el método de valor presente se descuentan todos los flujos de efectivo al valor presente, utilizando la tasa de rendimiento requerida. El valor presente neto de una propuesta de inversión es:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+k)^t} \quad (9)$$

Donde,

n = es el último periodo en el cual se espera un flujo de efectivo

A_t = es el flujo de efectivo para el periodo t

k = es la tasa de rendimiento requerida.

Si la suma de estos flujos de efectivo descontados es cero o más, se acepta la propuesta; si no, se rechaza. Es decir se aceptará el proyecto si es el valor presente de los ingresos de efectivo supera el valor presente de las salidas.

a. Índice de rentabilidad

El índice de rentabilidad es la relación entre el costo y el beneficio de un proyecto. Es el valor presente de los flujos de efectivo futuros netos respecto de la inversión inicial de efectivo. Puede expresarse como:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1+k)^t}}{A_0} \quad (10)$$

Donde,

n = es el último periodo en el cual se espera un flujo de efectivo

A_t = es el flujo de efectivo para el periodo t

A_0 = es la inversión inicial

k = es la tasa de rendimiento requerida.

El criterio de decisión consiste en aceptar todo proyecto cuyo índice de rentabilidad sea igual o mayor a 1. Para cualquier proyecto determinado, el método de valor presente neto y el índice de rentabilidad dan las mismas señales de aceptación o rechazo. Pero si se debe decidir entre proyectos mutuamente excluyentes (aquellos cuya aceptación evita la aceptación de una o más propuestas alternativas), se prefiere la medida de valor presente neto porque expresa en términos absolutos la contribución económica esperada del proyecto. En contraste, el índice de rendimiento expresa sólo la rentabilidad relativa.

A través de la aplicación de estos criterios es posible determinar la factibilidad financiera del proyecto. Obtener información sobre la rentabilidad, el nivel de ingresos futuros necesarios para igualar el monto a invertir y el tiempo que tomará recuperar esa inversión. En definitiva, reunir toda la información financiera relativa al negocio, que en conjunto con la recopilada en el estudio de factibilidades técnica y económica permitirá tomar la decisión de emprender o no el proyecto bajo análisis.

SEGUNDA PARTE:
APLICACIÓN
PRÁCTICA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio se basa en el desarrollo de Tarqutec, una empresa productora de vajilla y otros elementos de uso doméstico elaborados en cerámica.

Su misión es “enriquecer los momentos más simples de cada día con elementos de diseño que permitan expresar la individualidad de cada persona”. Y su visión, “ser la empresa líder en diseño de elementos de uso doméstico a nivel regional. Ser sinónimo de originalidad y rebeldía en la creación de piezas únicas”.

La oportunidad detectada se basa en un nicho de mercado desatendido: las mujeres jóvenes, amantes del diseño que tienen la necesidad de expresar su personalidad a través los objetos de poseen. El segmento mujeres de entre 25 y 59 años, residentes en el Gran Mendoza y de nivel socio económico medio-alto. Quienes demandan precisamente “diseño original”. Esto no es atendido por los competidores presentes en el mercado actual. En él se encuentran, por un lado, las grandes empresas nacionales e internacionales que presentan líneas llamativas pero estandarizadas y poco diferenciadas entre marcas. Y por otro lado, pequeños productores que, si bien producen artesanalmente, no se diferencian entre sí mayormente por la falta de una identidad empresarial que los respalde. Además, se suma a ello la restricción a las importaciones. Lo que es un detalle no menor si se tiene en cuenta que la mayoría de las empresas más reconocidas en el mercado son extranjeras y exportan sus productos al país.

Por todo ello, la ventaja competitiva buscada será la concentración en diferenciación: innovación continua en diseño cerámico de uso doméstico.

Para llegar al mercado objetivo se utilizará un sistema de marketing híbrido. Se comercializarán los productos en tiendas detallistas dedicadas a la venta de artículos de diseño y novedades. Y además, se establecerán puntos de contacto directo con los consumidores finales a través ferias de diseño, ventas personales, reuniones de venta con un grupo de clientes realizadas en la vivienda de alguno de ellos, catálogos impresos, un sitio web propio y el uso continuo de redes sociales.

El mercado total al cual podría llegarse- según las estadísticas oficiales consultadas- son 156.871 mujeres. Dentro del mismo, se estima que la demanda potencial del primer año alcanzaría las 3.000 unidades. Lo que en términos monetarios significa \$319.500. Además, se proyecta que las ventas crecerían en un 10% en el segundo año y en un 5% a partir del tercero. La empresa conjuntamente ofrecerá dos tipos de servicios para obtener ingresos adicionales: clases

de cerámica y horneado de piezas para terceros. Se estima que cada una de estas actividades permitiría obtener ingresos por \$19.200 en el primer año.

El equipo emprendedor detrás de la idea está conformado por tres jóvenes de 25 años. Carla Valletto, Técnica superior en producción artesanal especializada en artes de fuego (cerámica y vitrofusión), quien posee una amplia experiencia en producción cerámica. Gisel Valletto artesana independiente quien posee experiencia como ayudante en producción cerámica, ventas y atención al público. Y Ezequiel Dias, estudiante la Licenciatura en administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, quien posee experiencia en el área administrativa y gestión de pymes. Los miembros trabajarán organizados en una estructura funcional simple. Ésta permitirá lograr un control exhaustivo de toda la cadena de valor; mantener un conocimiento permanentemente actualizado de la situación del negocio y cumplir la premisa de la innovación continua.

La inversión necesaria para dar vida a Tarqutec se ha determinado en \$52.741. Dicho monto cubre la compra de maquinaria, herramientas y mobiliario. La inversión se financiará con aportes de los socios y con un “préstamo de honor” del programa Capital Semilla del Ministerio de Industria de la Nación. El mismo fue obtenido en diciembre de 2013 luego de presentar un resumen de este plan de negocio.

Para un horizonte de planeamiento de 5 años en el que se considera una tasa de costo de capital de 27%, la cual se obtendría en un plazo fijo bancario, y con el ritmo de crecimiento proyectado para las ventas, Tarqutec presenta un índice de rentabilidad de 2,62 puntos; un valor actual neto de \$58.563 y una tasa interna de retorno de 50%. Lo que implica que, con los flujos obtenidos, la inversión inicial podría recuperarse tres años, un período admisible según la consideración del equipo emprendedor.

La oportunidad detectada, las características del mercado y su entorno y los indicadores financieros permiten arribar a la conclusión de que el proyecto es una inversión beneficiosa que debería ser llevada a cabo. A lo largo del siguiente plan de negocios se describen en detalle las estrategias que harían posible el éxito en su ejecución.

CAPÍTULO II: LA IDEA DE NEGOCIO

1. EL LIENZO DEL MODELO DEL NEGOCIO

A. LA IDEA

Existen en el mercado cientos de marcas de elementos de uso doméstico elaborados en cerámica. La mayor parte de ellos producidos en serie. Como utensilios industrializados carecen de originalidad artística. Por otro lado están las versiones artesanales de estos instrumentos, los cuales aunque producidos como piezas originales carecen de posicionamiento comercial o de una marca que los respalde como negocio. Surge entonces la idea que introducir en el mercado artículos de uso cotidiano que sobresalgan por su valor de originalidad al ser concebidos de forma artística, y que a la vez estén contenidos en una marca propia. Una imagen corporativa que se imponga como sinónimo de diseño retando a todo lo acostumbrado en el mercado cerámico.

Desde el otro lado del mercado el consumidor se muestra cada vez más exigente y expectante por la novedad. Se ha convertido en un ser deseoso de poder proyectar a través de sus pertenencias la forma de entender la vida misma. Ello refuerza la idea del equipo emprendedor y condiciona su ejecución, obligándola a lograr productos que puedan cumplir con estas características: ser innovadores y servir como medios de expresión.

Para determinar la forma en que sería posible llevar a cabo la idea de negocio de forma exitosa se ha decidido analizar las variables relacionadas.

B. EL LIENZO

Con la intención de modelar la idea de negocio se utiliza el modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur. Se definen los nueve componentes esenciales de un negocio para permitir estructurar la idea y avanzar hacia el modelo de negocio que permita ejecutarla.

ASOCIACIONES CLAVE Departamento de compras de la Facultad de Artes. Proveedores. Revendedores.	ACTIVIDADES CLAVE Diseño, Producción. Marketing.	PROPUESTA DE VALOR Productos de uso doméstico cerámicos de diseño. Originalidad, innovación en colores y formas. Diferenciación por diseño y estilo.	RELACIONES CON EL CLIENTE Comunicación directa y continua para conocer sus gustos e ideas.	SEGMENTO DEL MERCADO Hombres y mujeres. 18 a 60 años. Nivel socioeconómico medio alto Mendoza
	RECURSOS CLAVE Humanos: equipo alfarero creativo, administrador, vendedores. Físicos: maquinaria alfarera		CANALES Directos: ferias de diseño, ventas personales, internet Indirectos: tiendas revendedoras	
ESTRUCTURA DE COSTOS Inversión inicial: maquinaria y equipos. Costos de producción relativamente bajos pero cambiantes. Costos de transporte, servicios, impuestos y tasas.			FUENTES DE INGRESO Venta por los productos. Alquiler de las instalaciones productivas para artesanos.	

Figura 5: Lienzo del modelo de negocio de Tarqutec
 Fuente: Elaboración propia en base al modelo de Lienzo de Negocio de Osterwalder y Pigneur.

El lienzo se obtuvo como resultado de una serie de reuniones en donde el equipo discutió sobre su visión y opiniones respecto a la idea de negocio. Los aspectos fundamentales definidos por los miembros son los expuestos en el lienzo precedente. A partir del análisis de los mismos, el equipo ha decidido proseguir en la planificación del modelado del negocio. Consecuentemente se decidió elaborar el presente plan de negocio.

2. LAS BASES DEL NEGOCIO

Para comenzar a modelar el negocio es necesario sentar las bases del mismo. Se detallan a continuación los pilares que regirán la empresa: su visión y misión. Para instrumentarlos también se especifican los objetivos deseados por el equipo fundador.

A. LA EMPRESA

Tarquotec (Ventre de Fuego) es un proyecto empresarial basado en la creación de un taller de diseño alfarero. Una fábrica de artículos de uso cotidiano realizados en cerámica y vitrofusión entre otros elementos. El propósito es crear diseño que enriquezca la vida cotidiana permitiéndole al cliente expresar su personalidad en cada elemento del que se valga domésticamente. Mostrarle al mundo lo que es y lo que piensa a través de objetos de uso diario como platos, vasos, tazas, ceniceros y otros.

La idea nació hace algunos años atrás, a través de la decisión del equipo emprendedor, cuatro amigos con distintas profesiones, ideas y estilos de vida, unidos por una pasión: el diseño. Bajo la premisa de llevar a quienes comparten su afición por el arte productos originales y desafiantes a lo tradicional iniciaron este proyecto.

Tomada la decisión de emprender, el equipo ha puesto en marcha la planificación de la empresa. El principal problema residió originalmente en el financiamiento. Los miembros fundadores disponen de capital propio pero no del suficiente para montar la estructura necesaria. Por ello decidieron presentar una primera versión del presente plan de negocios al concurso Capital Semilla organizado por el Ministerio de Industria de la Presidencia de la Nación. Un concurso destinado a jóvenes emprendedores de todo el país a través del cual se financian ideas de negocios. Los proyectos ganadores reciben un “Préstamo de Honor”, es decir, un crédito a tasa 0% a devolver en cinco años y asistencia técnica por parte de instituciones con reconocida experiencia en materia empresarial y de emprendedorismo. Durante el mes de Diciembre de 2013 el equipo resultó ganador de uno de los préstamos otorgados por el concurso.

Resuelta la parte económica, los miembros prosiguieron con mayor motivación en el armado del negocio deseado. Como parte de dicho esfuerzo se ha elaborado el presente documento.

B. MISIÓN

Enriquecer los momentos más simples de cada día con elementos de diseño que permitan expresar la individualidad de cada persona.

C. VISIÓN

Ser la empresa líder en diseño de elementos de uso doméstico a nivel regional. Ser sinónimo de originalidad y rebeldía en la creación de piezas únicas.

D. PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS

Los productos de la empresa son elementos de uso doméstico y objetos decorativos de diseño hechos de cerámica esmaltada y vitrofusión. Entre ellos tazas, platos, woks, ceniceros, vasijas, floreros, masetas, murales, etc.

Si bien a los fines prácticos los productos complimentan funciones básicas dado que son, en su mayoría, elementos de uso doméstico, quien los adquiere busca algo más que la mera funcionalidad. Busca valerse de un utensilio que sobresalga por su estilo, sea que se trate de la forma, color o materiales con los que está producido. Por ello, la propuesta de valor está conformada por el diseño y originalidad de las líneas producidas. Por las características artísticas de los productos, su estilo y las sensaciones asociadas. Se ofrecen productos que permiten a quienes los compran sentirse identificados. Son una forma de demostrar cuán elegantes, creativos y únicos son. Así, los productos de la empresa satisfacen la necesidad básica de belleza y originalidad, de distinción y estatus.

E. GRADO DE DIFERENCIACIÓN O INNOVACIÓN

La innovación propuesta reside en el producto. Los productos se diferencian de los existentes en el mercado por ser elementos de diseño, de alta calidad artesanal. Cada uno de ellos es concebido como pieza única para proteger su individualidad. Si bien muchos nacen de moldes posteriormente transitan un proceso particular que da lugar a un objeto irrepetible.

Por otro lado, se propone una innovación en la forma de comercialización al ampliar la cadena de distribución normalmente utilizada en la provincia. No sólo se trabajará con un canal de marketing directo, sino que además se utilizará uno indirecto ofreciendo los productos a tiendas de diseño y novedades que habitualmente revenden artículos importados y no son abastecidas por los productores locales.

F. STAKEHOLDERS

Inserta en un mercado compuesto por diversos actores, la empresa debe esforzarse por entender a quienes la rodean. Las intenciones, acciones y poder de influencia de los grupos de interés con los que se relacionará la organización se analizan en la siguiente tabla.

STAKEHOLDERS	DESCRIPCIÓN	EXPECTATIVAS Y OBJETIVOS	PODER E INFLUENCIA
Prestamistas	Capital Semilla Bancos Familiares y amigos	Cobro o devolución del capital y pago de intereses. Tener seguridad de la capacidad de devolución.	Poder de exigir el pago del capital e intereses legal y moralmente.
Personal	Trabajadores alfareros, artesanos, y otros	Buen salario, estabilidad en el trabajo, buen clima laboral, satisfacción en el trabajo, motivación, sentido de realización.	Influencia sobre la producción, su ritmo y su calidad. Negociarán las condiciones laborales amparados bajo el sindicato que los represente.
Proveedores	Empresas locales y de otras provincias que provisionan de insumos y materiales alfareros y artísticos.	Precios altos, relaciones durables.	Precio, calidad, tiempos de entrega, financiamiento y formas de pago.
Clientes	Hombres y principalmente mujeres de entre 18 y 60 años que gustan del diseño.	Calidad, originalidad, innovación, diseño, precios justos.	Buscan precios relacionados a la calidad percibida. Están dispuestos a probar nuevas cosas, poseen un bajo costo de cambio de proveedor.
Comunidad	Sociedad en general, asociaciones de protección del medio ambiente.	Relaciones laborales justas, accionar consciente y ético en cuanto al cuidado del medioambiente.	Evaluación social y de imagen de la empresa.
Gobierno y Entes de Control	AFIP, ATM, Municipalidad de Ciudad	Operación conforme a las disposiciones legales e impositivas. Cobro de impuestos y tasas.	Poder de contralor, pueden exigir el pago bajo sanción, penas y multas.

Tabla 7: Stakeholders de Tarquetc

G. OBJETIVOS PROPUESTOS

Para guiar su acción y la consecución de la misión y visión, la empresa se propone los siguientes objetivos,

- Finalizar la compra de maquinaria y materiales durante el mes de mayo de 2014.
- Iniciar la producción durante el mes de septiembre de 2014.
- Elaborar dos líneas distintas de productos para ejecutar la introducción en el mercado.
- Pactar contratos de provisión de productos con al menos dos tiendas de diseño y revendedores locales.
- Obtener ventas totales por 3.000 unidades durante el primer año.
- Lograr un alcance de 5.000 personas en las redes sociales a utilizar
- Obtener ingresos adicionales realizando actividades complementarias y relacionadas a la producción de artículos cerámicos. Entre ellas servicio de horneado para terceros y cursos de cerámica.
- Lograr un recupero de la inversión en el plazo de 2 años.
- Reducir los tiempos de producción en un 15% gracias a la curva de experiencia durante el segundo año.
- Ampliar la cartera de productos, aumentando a 5 las líneas producidas a lo largo del segundo año.
- Incrementar las ventas en 10% durante el segundo año.
- Participar en ferias, concursos y eventos de diseño que expandan el alcance de la marca y contribuyan a la construcción de la imagen corporativa.
- Posicionar la marca como referente local de diseño propio en elementos de uso doméstico.
- Mantener un incremento anual en las ventas del 5% en las ventas sostenido a partir del tercer año.

Establecidas la visión, misión y objetivos, se puede decir que la cultura corporativa que guiará el accionar de la empresa estará basada en la innovación, el trabajo en equipo y tendrá como centro absoluto el diseño y el arte.

Para iniciar la actividad de la empresa, y en consecuencia conseguir los objetivos deseados, se definen en las siguientes secciones el plan operativo, de marketing y financiero.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMRESA

Un detallado análisis del entorno permitirá delimitar el posible escenario de actuación de la empresa. El conocimiento de su estructura, factores determinantes y tendencias permitirá determinar el atractivo del sector y, en consecuencia, decidir el ingreso o no de la empresa al mismo. Si finalmente se opta por el ingreso, los antecedentes analizados permitirán desarrollar la estrategia adecuada para lograr el buen desarrollo de la empresa.

1. DEFINICIÓN DEL SECTOR ESPECÍFICO

A. SECTOR INDUSTRIAL

El sector industrial cerámico está compuesto por proveedores de materias primas (pastas y barros cerámicos, esmaltes y pigmentos para colorear), proveedores de herramientas de modelado, proveedores de maquinaria (hornos, tornos, y máquinas de secado); grandes empresas productoras (en su mayoría extranjeras); pequeños y medianos productores; artesanos; la Facultad de arte y diseño como formadora de profesionales a través de sus licenciaturas en cerámica artística e industrial y diversos institutos terciarios que ofrecen tecnicaturas con especializaciones en cerámica.

B. INDUSTRIA

La industria cerámica en la que se centra el presente trabajo de investigación es aquella que satisface la necesidad de suplirse de elementos de uso doméstico como tazas, platos, artículos decorativos y otros. Está conformada por todas las empresas que producen este tipo de productos, como lo son las grandes empresas extranjeras que se caracterizan por sus producciones en serie, pequeños productores locales y artesanos.

Podría incluirse dentro de la industria también a las empresas que elaboran productos sustitutos en vidrio y variedades de plásticos.

Para contextualizar esta industria se procederá a analizar su entorno.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para analizar el entorno de la empresa es posible recurrir a una vasta cantidad de herramientas. A continuación se estudian tanto el micro como el macro entorno de Tarquetc.

A. ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO

a. Análisis PEST

Se aplica el análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos a la empresa para conocer el escenario mayor de actuación. Los resultados obtenidos se muestran de forma breve en el siguiente cuadro y se amplían luego del mismo.

I. FACTORES POLÍTICOS	II. FACTORES ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de importación de productos cerámicos. • Las importaciones son avaladas por acuerdos internacionales. • Alto grado de control de importaciones. • Durante los últimos años se han reforzado los servicios de apoyo a pequeños emprendedores por parte de los Gobiernos provinciales y nacional. • Asociacionismo artesanal en vías de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los pronósticos muestran un PBI que crece a tasa cero, una inflación que continúa en aumento y es admitida indirectamente por el Gobierno a través de devaluaciones del peso a mediante la cotización del dólar oficial. • La vajilla y artículos domésticos de cerámica se posicionan en el quinto lugar dentro de los productos cerámicos más importados en el país. • La oferta se canaliza de forma directa y a través del uso de intermediarios como tiendas de reventa de artículos de diseño y plataformas de venta on line. • Alta concentración geográfica de la venta mayorista (productos industrializados). • Insatisfacción de los propietarios de las tiendas de diseño por tardanza en el tiempo de entrega por parte de sus proveedores. • Vasta oferta de insumos y materiales para la producción a nivel provincial. Sin embargo se ve eclipsada por casas de mayor envergadura ubicadas en Buenos Aires debido a mejores precios y variedad. • Los proveedores de maquinaria se concentra en Córdoba y Buenos Aires. • Desde el ámbito gubernamental local se ofrecen formas de financiamiento para emprendimientos y pequeñas empresas para la compra de maquinaria.
III. FACTORES SOCIALES	IV. FACTORES TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la clase media. • El consumidor actual exige innovación y 	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología utilizada por pequeños productores posee un aceptable grado de

<p>consume para demostrarle a su entorno quiénes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se refuerza la demanda por diseños independientes y exclusivos. • Gran número de empresas unipersonales, y micro empresas que trabajan de forma artesanal sin una identidad de marca correctamente desarrollada. • Se contraponen las marcas internacionales y nacionales por su fuerte presencia a base de inversiones en publicidad y larga trayectoria. 	<p>desarrollo. Se impone como elemento diferenciador la intervención manual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La investigación y el desarrollo está enfocado en lograr innovaciones a través patinas y modelos. Sin embargo, gran parte de los artesanos presenta un bajo grado de innovación. • Para la adquisición de nueva tecnología a nivel nacional se llevan a cabo concursos de proyectos de negocios que posibilitan el acceso a préstamos para el desarrollo de nuevos emprendimientos o la inversión en nuevas adquisiciones para pequeñas empresas en funcionamiento. Desde el sector privado, diversos bancos y financieras ofertan préstamos y créditos para pymes cuya obtención está condicionada a tasas de intereses mayores y el cumplimiento complejos requisitos.
--	--

Tabla 8: Análisis PEST aplicado a Tarqotec
Fuente: elaboración propia

A continuación se ofrece una descripción ampliada de cada uno de los factores

I. FACTORES POLÍTICOS

- Políticas de comercio exterior:
 - Alto grado de importación de productos cerámicos como vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador¹.
- Legislación
 - Las importaciones son avaladas por acuerdos internacionales entre los países miembros y asociados del MERCOSUR. La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) ha instrumentado una serie de acuerdos preferenciales de importación para productos que corresponden a la categoría de vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de cerámica, excepto porcelana.

¹ Según el informe sectorial de productos cerámicos de la Dirección de oferta exportable del Ministerio de relaciones exteriores, comercio internacional y culto del año 2012, este tipo de productos ocupa el quinto lugar en el ranking de los productos más importados del sector para el quinquenio 2006 – 2010.

➤ Las importaciones provenientes de la República Popular de China, el tradicional gran exportador de artículos cerámicos industrializados, han sido multadas con rigurosos controles aduaneros y precios mínimos luego de haberse comprobado denuncias por Dumping. [2](#)

- Financiación e iniciativas

➤ Durante los últimos años se han reforzado los servicios de apoyo a pequeños emprendedores por parte de las Secretarías de Desarrollo Social y/o Económico de cada municipio. Las oficinas gubernamentales ofrecen servicios de asesoramiento en el armado formal de proyectos, subsidios, capacitación, microcréditos y la posibilidad de participar de ferias y eventos de su organización para construir puntos de venta más visible a partir de la conjunción de pequeños productores.

➤ Asociativismo en desarrollo. Se destaca la formación de asociaciones de artesanos en función de los espacios de venta compartidos, como es el caso de la Feria de artesanos de la plaza Independencia. Por otro lado, desde el sector gubernamental local se ha creado “La ruta de los artesanos”, una propuesta de la Dirección de economía social que agrupa a los participantes de distintos paseos de artesanías ubicados a lo largo de toda la provincia.

II. FACTORES ECONÓMICOS

- Situación económica local

➤ PBI: las consultoras privadas pronostican una tasa de crecimiento del 1% aproximadamente (denominada tasa cero) contra una tasa que para 2013 se había proyectado en un 3%. Desde el punto de vista de organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) coinciden en que el PBI crecerá en mayor proporción, un 2,8% y un 2,6% respectivamente. Lo que implica un crecimiento menor respecto de 2013 donde el PBI se posicionó en 3,5% según el FMI y en un 4,5% según la CEPAL. Estas proyecciones se contraponen con las versiones nacionales. Muestran un aumento, que aunque moderado dista de la denominada tasa cero. No obstante este incremento esperado, el mismo se posiciona como uno de los menores en toda la región latinoamericana.

➤ Inflación: según proyecciones privadas se elevará a un 30% respecto de la tasa del 27% que durante 2013 sostuvieron las consultoras contra la cifra oficial de un solo dígito. Sin embargo se prevé que el Gobierno seguirá admitiendo indirectamente la inflación a través de las minidevaluaciones del peso por ajustes en la cotización del dólar. El FMI indica que la senda inflacionista seguirá ascendiendo en 2014 al 11,4 %.

[2](#) La Asociación de Fabricantes de Porcelana, Loza y Afines (AFAPOLA) solicitó durante el año 2008 el inicio de una investigación por presunto dumping en operaciones de exportación hacia la República Argentina en el conjunto de artículos cerámicos de uso doméstico. En el mes de Julio de 2009 la Dirección de Competencia Desleal determinó la existencia de dumping, por lo que el Ministerio de Producción en su Resolución 385/2009 fijó un valor mínimo de importación FOB provisional de U\$S 4,65 por kilogramo, por el plazo de cinco años. En la misma resolución se estableció la obligatoriedad de la tramitación por Canal Rojo de cualquier ingreso proveniente de la República Popular de China.

➤ Crecimiento de la economía: según informa la consultora abeceb.com las variables que empujaron el consumo durante el año anterior se atascan. El empuje del crédito al consumo con tarjetas se mantendrá en alza pero a niveles más bajos. Las tasas de interés empiezan a subir tras un período en el que permanecieron “planchadas”. Asimismo, los consumidores argentinos ya están endeudados y la cantidad de tarjetas en circulación supera al 100% de la Población Económicamente Activa.

La expansión del consumo en 2014 estaría entre un 1,2% y un 1,8% con relación a 2013. Las familias tendrán menores márgenes de presupuesto para compras y las preferencias se concentrarán en los bienes durables, ya que son vistos como refugio de valor. El cepo cambiario será el responsable de empujar este pequeño aumento. A pesar de la flexibilización al cepo, los requisitos y la complejidad de los procesos para adquirir divisas y la limitada oferta a través del mercado paralelo no dejarán alternativas de inversión. Esto sumado a la elevada inflación jugaría a favor del consumo. Los argentinos se volcarán a las compras para tratar de ganarle a la pérdida de poder adquisitivo.

A pesar de que las ventas tendrían un leve aumento se perjudicará la ganancia de las empresas debido a un aumento más pronunciado sobre los costos (salarios, insumos y materia prima). Se prevén además ajustes tarifarios en los servicios públicos.

➤ Empleo: El nivel empleo se encuentra en máximos históricos y su crecimiento se detiene; la suba de los salarios se mantiene por debajo de la de los precios. Se presiente un congelamiento de las paritarias en un 24%. Por su parte, el FMI pronostica que el desempleo irá en aumento y será de un 7,4% en 2014.

➤ Balanza Comercial: se mantiene el freno a las importaciones, permitiendo ingresar al país sólo los elementos imprescindibles para que las actividades que mayor apoyo han recibido no deban frenar sus líneas de producción. Sin embargo, las importaciones serán levemente superiores que las exportaciones debido a la necesidad de importar más combustible sólo para mantener la actividad al mismo nivel del 2013.

➤ Falta de dólares: el Gobierno se enfrenta a una marcada disminución de las reservas en dólares del Banco central. Necesitará dólares para cubrir el creciente déficit de cuenta corriente y para hacer frente a los pagos en moneda extranjera de la deuda pública.

Se contraponen a estas proyecciones las realizadas por el Banco Central de la República Argentina. El panorama oficialista para 2014 parece ser absolutamente opuesto al estimado por el sector privado. Este indica una tasa de inflación menor que la del 2013 basada en los acuerdos de precios, sin precisar una cifra; una mayor oferta de bienes por más inversión privada que servirá para acompañar la prevista alza de la demanda, y por una leve caída estimada de los precios internacionales de las materias primas. Determina un PBI con crecimiento respecto del año anterior pero evita también dar un número. No habla de incrementos en el nivel de empleo, en su lugar ha mencionado un sostenimiento de la cifra actual.

- Tendencias Económicas

- Según un informe sectorial de la Dirección de Oferta Exportable, durante los últimos años la cerámica y la arcilla se han posicionado dentro de los sectores económicos de exportación más significativos. Empero, la oferta está conformada por cerámica para fines constructivos.³

- Desde el otro lado de la balanza comercial, la vajilla y artículos domésticos se posicionan en el quinto lugar dentro de los productos cerámicos más importados en el país.⁴

- Rutas del mercado y tendencias de distribución

La oferta está conformada por artesanos, marcas nacionales y también por empresas internacionales que se dedican a la producción en serie y logran presencia en el mercado a través de tiendas de diseño, casas de decoración e hipermercados como canales de venta.

La cadena de distribución de artesanías está conformada típicamente por un canal directo, es decir los artesanos no trabajan con intermediarios. Tradicionalmente éstos han ofrecido sus productos en ferias y paseos ubicados en plazas y calles icónicas de la provincia de Mendoza. Por otro lado, desde hace algunos años se ha popularizado la venta de artesanías a través de internet. Así en la web se pueden encontrar sitios y blogs de artesanos en donde éstos ofrecen sus creaciones. Recientemente la popular red social Facebook se ha convertido en una alternativa ampliamente utilizada para la creación de catálogos on line y contacto con clientes. Además es posible encontrar páginas dedicadas a la comercialización de productos en general que han desarrollado espacios específicos para la venta de artesanías. Estas tiendas virtuales les posibilitan a los productores el contacto con un gran número de clientes potenciales y facilitan la concreción de las ventas a cambio de un porcentaje sobre el valor de las mismas. De esta forma, las tiendas virtuales configuran un eslabón más en la cadena de distribución entre el artesano y el cliente final rompiendo el esquema tradicional de venta.

Durante los últimos años la venta a través de ferias de diseño independiente se ha impuesto fuertemente. Se trata de ferias que pueden ser móviles o no, y que se realizan con diferente periodicidad a partir de la unión de un variado número de diseñadores dedicados a distintos rubros.

³Según el informe del año 2012 de la Dirección de oferta exportable del Ministerio de relaciones exteriores, comercio internacional y culto, durante el quinquenio 2006 -2010, el 94% de los productos cerámicos exportados corresponde al sub rubro de los productos constructivos, es decir baldosas, placas, ladrillos y tejas. Los mismo totalizan U\$S 332 millones en valores FOB.

⁴ Según el informe del año 2012 de la Dirección de oferta exportable del Ministerio de relaciones exteriores, comercio internacional y culto, durante el quinquenio 2006 -2010, la vajilla y otros artículos de uso doméstico, higiene o tocador de cerámica - excluidos los de porcelana- tuvieron una participación del 5% sobre las importaciones con un total acumulado de U\$S 36 millones en valores CIF.

En cuanto a las casas de diseño, éstas se dedican a la reventa de productos industrializados que compran a grandes mayoristas ubicados en Buenos Aires, quienes a su vez importan los artículos desde países como Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Colombia y Bolivia, entre otros. La producción corresponde a grandes marcas de producción cerámica seriada y organizada en líneas de productos.

Desde el lado de la venta mayorista podemos observar un alto grado de concentración geográfica de la oferta. Gran parte de las empresas comercializadoras de productos cerámicos de uso doméstico están ubicadas en Buenos Aires y dirigen su oferta hacia todo el país. Sin embargo, es importante destacar que se trata de bienes que son producidos en serie y no de forma artesanal, aunque usualmente se denominan de diseño por su novedosa y llamativa estética son artículos industrializados.

Aquella concentración, agravada por las trabas a la importación, produce una marcada tardanza en el tiempo de entrega a los revendedores provinciales. Lo que ocasiona cierta insatisfacción en los propietarios de las tiendas de diseño. A pesar de ello, son pocas las casas de novedades que ofrecen artículos producidos a nivel local dado que es casi nula la oferta por parte de los artesanos hacia esos comercios.

Desde el lado de los proveedores de insumos y materiales para la producción de artículos cerámicos es posible encontrar, a nivel provincial, una vasta oferta. Sin embargo comúnmente los artesanos, a veces en grupos, realizan pedidos a casas de mayor envergadura ubicadas en Buenos Aires debido a que los precios y variedad de éstas superan a las locales. Si de maquinaria se trata, casi no existen proveedores en Mendoza. La oferta de este tipo de bienes se concentra en las provincias de Córdoba y Buenos Aires.

III. FACTORES SOCIALES

- Demografía

Los clientes potenciales son hombres y, principalmente, mujeres de entre 18 y 60 años residentes en el Gran Mendoza. Pertenecen a un nivel socio-económico que va de medio a alto.

Las personas pertenecientes a aquel rango de edad totalizan un 55% de la población mendocina. Dentro del mismo 51% son mujeres y 49% hombres.

El sector económico objetivo engloba a un 47% de las personas de la provincia. De acuerdo a la pirámide social que elaboró la consultora W en el mes de enero de 2014- en base a los datos del año 2013 de la Asociación Argentina de Marketing (AAM) y de la Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión (SAIMO)- la clase media, que en 2004 abarcaba al 39% de los hogares, hoy llega casi a la mitad de la sociedad. Esto se debe en gran parte a las actualizaciones salariales realizadas en los últimos años de la mano de la inflación.

- Tendencias de estilo de vida

Según afirma Adrián Pierini en su artículo del año 2010 Innovación y Diseño, claves para seducir al consumidor del siglo XXI publicado en el diario digital Puro Marketing, *“El consumidor contemporáneo es un ser exigente, expectante por la novedad, autocomplaciente, egocéntrico, sensible y deseoso de poder proyectar a través de sus pertenencias la forma de entender la vida misma. No adquiere los productos sólo por las funciones que estos puedan desempeñar, sino que además quiere descubrir un mundo de sensaciones a través de los mismos. El producto tiene que llegar a los sentidos pero tiene que servir, además, para establecer un vínculo con su entorno”*.

- Imagen de la marca y la empresa

Existe en el mercado local un gran número de empresas unipersonales, micro y pequeñas empresas. En contraste, resaltan las firmas nacionales e internacionales que producen artículos en serie a través de una estructura organizativa de mayores dimensiones. Entre las más pequeñas no existe una marca dominante o desarrollada a un grado tal que pueda decirse que se posiciona por sobre las otras. Por el contrario entre las grandes se destaca la inversión en publicidad para mejorar la presencia en los medios de comunicación y puntos de venta tradicionales. Por citar un caso local, tenemos a Colbo, una empresa que reabrió sus puertas luego de varias décadas y como estrategia promocional se supo valer de su larga trayectoria e historia de marca.

- Patrones de compra del consumidor

Los clientes no sólo compran vajilla y demás productos cerámicos de uso doméstico para ellos mismos sino que también lo hacen para regalar o agasajar a sus familiares y amigos. Además, buena parte de las compras se realizan por impulso.

- Grandes eventos e influencias

Las ventas de los artesanos ubicados en paseos se ven fuertemente influenciadas por la afluencia de turistas en fechas vacacionales o feriados nacionales. Incluso existe un gran número de ferias y paseos artesanales creado específicamente a partir de festivales y conmemoración de fechas patrias.

Por otro lado se afirman fuertemente las ferias de diseñadores independientes que se valen de la exclusividad de sus productos, incluso a través organizaciones en lugares “secretos”.

- Publicidad y relaciones públicas

En el caso de los artesanos cerámicos es nulo el uso de publicidad. Sin embargo, algunos productores utilizan como medio de relaciones públicas algunas redes sociales como facebook o páginas web. A través de ellas pueden mantener contacto con clientes e interesados en sus

productos, realizando catálogos virtuales o publicitando fechas y ubicación de ferias y exposiciones en donde presentarán sus creaciones.

La empresa Colbo Gres, el máximo referente de cerámica de diseño local, además de las estrategias y canales de comunicación de los artesanos recurre al patrocinio de programas de cocina de canales de televisión por cable, participa en reconocidas ferias internacionales de diseño pero no invierte en publicidad convencional. Por otro lado, el hecho de que la empresa haya sido reabierta recientemente ha tenido gran impacto en los medios nacionales no sólo especializados en diseño si no también generales.

IV. FACTORES TECNOLÓGICOS

- Tecnología disponible

La tecnología utilizada por pequeños productores puede decirse que posee un aceptable grado de desarrollo. Para la fabricación cerámica se recurre a hornos, tornos y otros pequeños elementos eléctricos de diversas capacidades. Sin embargo, se impone como elemento diferenciador la intervención manual o rudimentaria, emulando en algunos casos, técnicas prehispánicas. Así se mantiene el valor tradicional para diferenciar la oferta artesanal la de los productos industrializados. A pesar de esto, se encuentran disponible en el mercado equipos de mayor capacidad que posibilitan realizar diversos procesos de la producción alfarera en simultáneo, como en el caso de los hornos que no sólo permiten cocinar la arcilla sino además secar las piezas con posterioridad. Estas maquinarias no son comúnmente utilizados por los artesanos locales pero si por grandes empresas que trabajan en serie. Además, en los últimos se han desarrollado tecnologías 3D que posibilitan el armado de productos de formas complejas y novedosas.

La investigación y el desarrollo localmente está enfocado en lograr innovaciones a través de nuevas patinas y modelos. Sin embargo, en el caso de una gran parte de los artesanos se detecta un bajo grado de innovación en este aspecto.

Los grandes proveedores de maquinaria eléctrica se encuentran ubicados en la provincia de Buenos Aires, y en menor proporción en Córdoba. Existen a nivel local pocos revendedores de estas otras firmas y un único productor de hornos propios, Cerámica Pages.

- Financiamiento para la adquisición de nueva tecnología

En Mendoza desde el ámbito gubernamental se ofrece un conjunto de formas de financiamiento para emprendimientos y pequeñas empresas. Estas modalidades están organizadas por las oficinas de Desarrollo socio – económico y Dirección pyme, entre otras. Éstas ofrecen créditos y miro-créditos a tasas bajas que pueden amortizarse, en algunos casos a través de aportes solidarios. A nivel nacional se llevan a cabo concursos de proyectos de negocios, como

Capital semilla, que posibilitan el acceso a préstamos para el desarrollo de nuevos emprendimientos o la inversión en nuevas adquisiciones para pequeñas empresas en funcionamiento. Desde el sector privado, diversos bancos y financieras ofertan préstamos y créditos para pymes cuya obtención está condicionada a tasas de intereses mayores y el cumplimiento de requisitos más complejos.

Hasta el momento se han analizado los factores que componen actualmente el macro entorno de la industria cerámica. En el siguiente punto se analizará su atractivo.

b. Diagrama del perfil del atractivo del sector industrial

A partir de los componentes de cada uno de los factores del análisis PEST es posible determinar, al menos parcialmente, el atractivo del sector industrial de la cerámica de uso doméstico. Para ello, cada uno de los factores se muestra ordenado en una tabla. En la misma se los califica en función del valor que le aportan al atractivo del sector según la siguiente escala,

- MPA: muy poco atractivo
- PA: poco atractivo
- N: neutral
- A: atractivo
- MA: muy atractivo

VARIABLES	CARACT.	MPA	PA	N	A	MA	CARACT.
Crecimiento del PBI	Bajo		○				Alto
Inflación	Alta		○				Baja
Crecimiento de la demanda	Bajo				○		Alto
Crecimiento de cotos de venta (insumos, mano de obra, otros)	Alto			○			Bajo
Restricción a las importaciones	Alto				○		Bajo
Apoyo gubernamental	Débil				○		Fuerte
Asociativismo artesano	Débil			○			Fuerte
Posibilidades de financiamiento público	Bajas					○	Altas
Posibilidades de financiamiento privado	Bajas			○			Altas
Interés de los consumidores	Bajo					○	Alto

Tabla 9: Diagrama del perfil del atractivo del sector industrial
Fuente: elaboración propia

De entre todos los factores, las posibilidades de financiamiento público y el interés de los consumidores han recibido la mejor calificación, muy atractivo. El crecimiento de la demanda, las restricciones a las importaciones y el apoyo gubernamental le siguen en calificación. El crecimiento del PBI y la inflación son las características menos atractivas del sector y de la economía misma del país. A modo de conclusión, es posible afirmar que las variables del macro entorno de este sector le otorgan un atractivo medio.

	Atractivo Escaso	Atractivo Medio	Atractivo Elevado
Evaluación General del sector			

Tabla 10: Atractivo del sector industrial
Fuente: elaboración propia

Habiendo logrado calificar el atractivo del sector desde los factores determinantes del macro entorno, se procederá a estudiar el micro entorno.

B. ANÁLISIS DE MICRO ENTORNO

Para avanzar hacia la decisión de ingresar o no en la industria cerámica se profundiza el grado de análisis. En consecuencia esta sección se centra en los componentes del micro entorno de la empresa: competencia, proveedores, intermediarios, productos sustitutos y clientes de la empresa. Se recurrirá para ello al modelo de las cinco fuerzas de Porter.

a. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter permite establecer el plano del mercado sobre el cual la empresa se instalará, estableciendo las características base de la dinámica propia del sector para que, a partir de ella, pueda desarrollarse la estrategia competitiva.

Las cinco fuerzas analizadas son las barreras de ingreso, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de productos sustitutos y el poder de negociación tanto de los compradores como de los proveedores. A continuación se muestra la composición de estas cinco fuerzas para el caso concreto de Tarqutec.

I. Barreras de Ingreso

- **Economías de escala:** puede afirmarse que las grandes empresas internacionales y algunas empresas nacionales, poseen costos unitarios inferiores debido al tamaño de sus lotes de producción, por ende tienen economías de escala.
- **Diferenciación del producto:** el sector está caracterizado por productos de alta diferenciación. Sin embargo en el caso de los artesanos locales, la similitud en las técnicas

utilizadas hace que sus diseños se distingan poco entre sí. En el caso de Colbo, a pesar de ser una empresa de gran trayectoria, sus diseños actuales se mantienen fieles a los diseños originales de su creadora, por lo cual puede decirse que su grado de diferenciación es realmente alto. Esto último puede verse reflejado tras su regreso al mercado. Algunas personas comparten a través de redes sociales como facebook sus recuerdos sobre la presencia de esta vajilla en comidas familiares de su infancia, o incluso confiesan que piensan comprar un producto específico de su línea para “completar” el juego de vajilla del cual perdieron una pieza años atrás. Por otro lado, los productos de las grandes empresas internacionales se diferencian de los locales fuertemente, sin embargo las similitudes entre marcas es notoria.

- **Requisitos de capital:** el ingreso al rubro de la cerámica implica una inversión considerable en equipos y herramientas cuyos precios aumentan con rapidez debido a los materiales con que son elaborados, capital de trabajo, etc. Implica también la inversión en investigación y desarrollo en lo que hace a diseño y técnicas de producción. Incluso si se dispone del capital necesario para el ingreso al mercado, hacerlo implica utilizarlo de forma riesgosa, lo cual constituye una ventaja para las empresas en operación.

- **Costos cambiantes:** los propietarios de tiendas de diseño locales afirman no estar del todo conformes con los plazos de entrega de los mayoristas ubicados en Buenos Aires, quienes no sólo se ven retrasados por las demoras en el ingreso de importaciones sino además porque abastecen a casi todo el país y ello supera su capacidad actual. Algunos de estos propietarios afirman estar dispuestos a adquirir productos locales. Por lo que se puede afirmar que el costo de cambiar de proveedor se vería reducido al asegurarse a los mayoristas no sólo la calidad y diseño necesarios, sino además la reducción en los tiempos de reposición.

- **Acceso a canales de distribución:** según afirman los propietarios de tiendas de diseño están abiertos a trabajar con productores locales. Sin embargo ello implica que se deben generar ciertos beneficios, más allá del menor tiempo de entrega, para seducir a los mayoristas. Por ejemplo, precios de venta menores para tentar a los mayoristas – dado que reducirían sus costos- lo que resultaría en reducciones de la rentabilidad de los productores.

- **Desventajas en costos independientes de las economías de escala:** la firma Colbo posee un terreno en Potrerillos que le permite proveerse de arcilla, materia prima base de la cerámica. Posee además, al igual que los artesanos locales, una curva de experiencia acumulada que seguramente les posibilita costos unitarios menores que los que el proyecto bajo análisis tendrá en sus inicios.

Al considerar estos factores en conjunto puede decirse que las barreras de ingreso al mercado son altas. Ese es la razón por la cual no existen en el mercado una gran cantidad de marcas y competidores.

II. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Los factores que determinan el grado de rivalidad son,

- **Número de competidores y grado de equilibrio entre estos:** el sector está conformado por un gran número de artesanos que poseen condiciones estructurales similares en cuanto a recursos disponibles, tecnología utilizada y capacidad productiva. Por ende se entiende, este grupo de productores se encuentran equilibrados. Por otro lado, se ubican las diversas marcas nacionales cuya producción se realiza en serie pero en distintas cuantías. Debido a sus diversos objetivos estratégicos poseen características estructurales y organizativas diversas. Esto último se repite con las marcas extranjeras presentes en el mercado cuyas dimensiones superan ampliamente a las nacionales y son divergentes entre sí. Por ende se entiende que en general el mercado no está equilibrado, y aunque no existe una gran cantidad de competidores estos pueden ubicarse en tres categorías dentro de las cuales existe cierto grado de equilibrio.

- **Diversidad entre los competidores** en cuanto a estrategias, orígenes, etc. Las diferencias entre competidores dificultan la interpretación precisa de las intenciones mutuas y sobre todo, el acuerdo conjunto de reglas de juego.

En este caso la gran diversidad entre las marcas más reconocidas y a su vez entre éstas y algunos productores individuales dificulta el análisis del mercado hasta el punto tal de que no existen cifras y estadísticas desarrolladas sobre variables económicas históricas.

- **Diferenciación:** este rubro se caracteriza por la diferenciación de los productos elaborados. Si bien existen ciertas similitudes entre los productos elaborados entre artesanos debido a las técnicas utilizadas, es fácil observar que cada cual imprime su personalidad artística sobre sus creaciones. A pesar de ello, no existe una identidad de marca fuerte que resalte entre los competidores de esta categoría de productores específica. Sin embargo por el lado de las marcas nacionales e internacionales puede apreciarse una estrategia de identidad organizativa totalmente opuesta.

- **Costos cambiantes.** En el escenario económico actual las empresas deben enfrentar cambios en los precios de insumos y maquinaria de forma constante. Durante los últimos meses los costos han sido actualizados según los valores estimados de la inflación acumulada anual no oficial (25% o 30%). Incluso, debido a que el presente trabajo fue realizado entre finales de 2013 y comienzos de 2014, los valores utilizados en el plan operativo debieron ser actualizados reiteradas veces.

A pesar de esto, las actualizaciones y modificaciones sufridas dentro del rubro no difieren de las producidas en el resto de la economía nacional.

- **Intereses estratégicos elevados.** Son divergentes los objetivos aparentes de las empresas nacionales a las extranjeras. Aunque no se cuenta con demasiada información, se puede

apreciar que en el caso de algunas marcas internacionales, como es el caso de la colombiana Corona, cuentan con numerosas plantas productivas alrededor del mundo, emplean una gran cantidad de mano de obra y explicitan sus intenciones de expansión. En el caso de la local Colbo, su reciente reapertura y su fuerte participación en ferias de diseño nacionales e internacionales da indicios de sus intenciones de retomar el liderazgo e imagen que supo tener durante la década de 1970. Para el caso de los artesanos, el latente desarrollo de formas de asociativismo dan cuenta de las intenciones de mejorar sus respectivas posiciones competitivas a través de estrategias colaborativas, sin embargo no existe aún alguna asociación de trabajo conjunto específica para el sector cerámico.

- **Barreras de salida bajas.** Hay presencia de activos especializados. Los hornos cerámicos, tornos alfareros y otras maquinarias son difícilmente utilizables en otro sector industrial, lo cual hace que sean difíciles de liquidar. Sin embargo, la falta de interrelaciones estratégicas entre empresas o con proveedores y clientes más las bajas restricciones sociales y gubernamentales respecto de esta industria específica hacen que las barreras de salida puedan clasificarse como bajas.

La presencia de todos estos factores y características hacen que la industria cerámica de vajilla y artículos de uso doméstico sea media. Si bien aparentemente existen altos intereses estratégicos y las reglas de juego no son fácilmente legibles debido a la diversidad entre empresas, la reducida cantidad de competidores altamente diferenciados hace que la rivalidad del sector no sea alta.

Las barreras de ingreso y salida pueden cruzarse en una matriz que da indicios de la rentabilidad que puede esperarse en la industria. Para el caso de la cerámica de uso doméstico, las altas barreras de entrada y las bajas barreras de salida indican que puede esperarse un rendimiento elevado y estable en el tiempo. Según Porter este es el mejor de los casos, en esa situación el ingreso será desanimado por las empresas presentes en el mercado y los competidores fracasados abandonarán el sector industrial.

		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Ingreso	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Tabla 11: Matriz Barrera / Rendimiento de Tarquetc
Fuente: Porter, Estrategia competitiva

III. Presión de productos sustitutos

Dentro de los elementos de uso doméstico y decorativos existen otros materiales que permiten obtener artículos de diseño y que además cumplen con las mismas funciones, por ende son sustitutos. Entre ellos tenemos,

- El plástico termoestable o resina de melamina. Los elementos de este material suelen ser los de más bajo costo y duraderos. Sin embargo, en el caso de la vajilla esta no puede utilizarse en hornos microondas. Existen además estudios científicos que han demostrado la peligrosidad que representa el consumir alimentos en objetos de melamina que ha sido expuesta a altas temperaturas.
- Vidrio. Aunque es un poco más cara que el plástico permite diseños más sofisticados.
- Porcelana. Caracterizada por el mayor grado de elegancia y por ser un símbolo de estatus, la porcelana es el elemento de mayor precio si se trata de vajilla.

Los sustitutos se encuentran disponibles en el mercado con una cercanía absoluta al ser ofrecidos en los mismos canales de distribución, incluso a veces en las mismas góndolas. Sin embargo, no es posible encontrar artículos de plástico y porcelana en ferias artesanales. Empero, algunas marcas que trabajan de forma industrializada a nivel nacional, como en el caso de Krea, comercializan líneas que se diferencian entre sí por el insumo del que están elaboradas, es decir poseen al mismo tiempo una línea de plásticos y otra de cerámica.

Si bien las funciones básicas de servir como vajilla, elementos decorativos y/o novedosos pueden ser desempeñadas por todos estos materiales, no todos son apreciados de igual forma. Esto es así sobre todo en el caso de la vajilla en donde el plástico y sus derivados se asimilan a días de picnic o como propio de los niños. Dentro del mismo sector del *menaje* de cocina, el vidrio se posiciona como más tradicional pudiendo alcanzar grandes niveles de sofisticación cuando se trata de cristalería fina, sin embargo la cerámica se encuentra un paso más adelante si se trazara una línea de distinción. Y por último con el mayor de los grados de sofisticación tenemos a la porcelana.

Entonces puede decirse que aunque existe una gran cantidad de sustitutos, la vajilla y artículos de uso domésticos elaborados de cerámica se posicionan de forma distinta.

IV. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores del sector se define por las siguientes características,

- **Está concentrado y compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor.** En el caso de la industria cerámica, el grupo de compradores formado por las tiendas

de diseño está concentrado. No existen muchas tiendas de este tipo y los volúmenes de compras que éstas realizan podrían ser significativos sobre el total de ventas realizadas por el Tarquetc.

En el caso de los clientes finales, este grupo de clientes está disperso y sus compras individualmente representan una pequeña proporción de las ventas totales.

- **Las compras que realiza en el sector industrial no representan una fracción importante de sus costos.** Para el caso concreto de las tiendas detallistas, los productos cerámicos son sólo uno de los tipos de productos de los que se abastece para formar su stock, quedando estos relegados en su estructura de costos detrás de costos de alquiler, mano de obra y otros.

- **Los productos que se compran en el sector son diferenciados.** Por tratarse de elementos de diseño la diferenciación reduciría el poder de negociación de los compradores, tanto en el caso de las tiendas detallistas como en el caso de los consumidores.

- **Los compradores no representan una amenaza de integración hacia atrás.** No hay riesgo de integración hacia atrás dado la inversión, el *know how* y el grado de especialización que ello implicaría.

- **El producto del sector industrial es importante para la calidad de los productos o servicios ofrecidos por el comprador.** En cuanto a las tiendas de diseño la calidad de los productos de los que se vale para armar su stock hace a la imagen de su propia empresa, por ende es un factor clave. Lo mismo sucede con los consumidores finales, quienes buscan adquirir productos de destacada calidad, entendiendo a la misma como sinónimo de originalidad, elegancia y funcionalidad.

- **El comprador no tiene información total.** Los compradores, en cualquiera de los segmentos, no poseen información detallada de la estructura de costos de los productores cerámicos. E incluso teniéndola no aprecian los productos de diseño en función valor real de los mismos, sino en función de su valor artístico o innovador (valor percibido).

- **Costos por cambiar de proveedor.** Basándose en los costos emocionales de cambiar de proveedor se puede afirmar que, entre detallistas y proveedores se crean relaciones de cooperación cuya ruptura implica contratiempos y costos que los minoristas prefieren evitar. Empero, algunos revendedores afirman que estarían dispuestos a probar productos de proveedores locales. Y en el caso de los consumidores, si bien estos pertenecen a un segmento de mercado que está dispuesto a probar nuevas marcas y no temen al cambio, se mantienen fieles a aquellas marcas que puedan otorgarle el grado de diversidad e innovación constante que desean.

Todos estos factores determinan que el poder de negociación que poseen los clientes dentro de la industria cerámica es relativamente bajo. Ello sumado a la reducida cantidad de empresas que conforman la oferta mejora la estimación que pueda hacerse sobre esta industria.

V. Poder de negociación de los proveedores

Para este caso preciso se identifica que,

- El sector proveedor posee un **alto grado de concentración**.
- Los proveedores de maquinaria poseen un alto poder de negociación debido a que ofrecen **productos altamente especializados y de vital importancia** para el sector alfarero.
- **Proveedores no diferenciados.** Los proveedores tanto de maquinaria como de materia prima e insumos no se encuentran marcadamente diferenciados. En el caso de la maquinaria es posible encontrar diferencias mínimas entre algunos modelos de equipos industriales pero no son realmente significativos. En el caso de los proveedores de insumos ofrecen productos básicos en su mayoría.
- **No existen sustitutos** para la mayoría de los insumos básicos de la actividad alfarera.
- Tanto para el caso de los proveedores de maquinaria y equipo como para el caso de los vendedores de materias primas **puede que un negocio que se inicia** como el de Tarquetc, en función de su bajo nivel de actividad, **no revista importancia sobre sus ventas totales**.
- **Altos costos de cambio de proveedor.** En el caso de los vendedores de materias primas el costo de cambio sería alto debido a que es necesario transformarlos en parte de la cadena de valor del proyecto para un correcto funcionamiento.
- **No existe amenaza de integración hacia adelante por parte del grupo proveedor.** Algunos proveedores de insumos producen y comercializan jarrones, masetas, platos y otros elementos ya cocidos. Estos productos se comercializan para decoración y suelen tener formas básicas. No tienen valor agregado en diseño. Por ende, no representan una verdadera amenaza de integración hacia adelante.

En consecuencia el poder de negociación de los proveedores es alto. Y a nivel local su poder se incrementa debido al escaso número de proveedores. Para hacer frente a esta situación algunos proveedores independientes coordinan en conjunto sus pedidos de materia prima a proveedores de Buenos Aires. Logran así acceso a una mayor variedad de productos, mejores precios y comparten los costos del traslado de la mercadería. En algunos casos incluso se agrupan con los encargados de compras de las Licenciaturas en cerámica de la Facultad de arte y diseño para hacer grandes pedidos.

En resumen, de la aplicación del modelo de Porter los resultados son:

- Barreras de ingreso altas.
- Rivalidad de los competidores media.

- Gran cantidad de sustitutos pero con posicionamiento diferenciado.
- Poder de negociación de los clientes bajo.
- Poder de negociación de los proveedores alto.

Para determinar el atractivo de la industria específica, cada una de las variables del modelo de las cinco fuerzas de Porter se analiza según el grado de atractivo que le provee. Esto contribuirá a determinar la conveniencia o no de ingresar a la misma.

b. Perfil del atractivo de la industria

En la siguiente matriz se clasifica cada una de las variables según su contribución al grado de atractivo de la industria. Las clasificaciones utilizadas son:

- MPA: Muy Poco Atractivo
- PA: Poco Atractivo
- N: Neutral
- A: Atractivo
- MA: Muy Atractivo

Fuerza Competitiva	Variable	Caract.	MPA	PA	N	A	MA	Caract.
Competidores Actuales	Número	Muchos				X		Pocos
	Diversidad	Baja				X		Alta
	Diferenciación	Baja					X	Alta
	Activos especializados	Elevados	X					Bajos
	Costos cambiantes	Altos			X			Bajos
	Intereses estratégicos	Elevados			X			Bajos
Competidores Potenciales	Economías de escala	Bajas					X	Altas
	Requisitos de capital	Bajos				X		Elevados
	Diferenciación del producto	Baja					X	Alta
	Costos cambiantes	Bajos			X			Altos
	Acceso a canales de distribución	Fácil				X		Difícil
	Acceso a materia prima	Amplio		X				Restringido
	Efecto de la experiencia	Sin importancia					X	Muy importante

Proveedores	Cantidad de proveedores	Pocos		X				Muchos
	Especialización de los productos	Alta		X				Baja
	Diferenciación de los proveedores	Alta				X		Baja
	Disponibilidad de sustitutos	Baja	X					Elevada
	Importancia del producto del proveedor para el sector	Elevada	X					Baja
	Importancia de la empresa como cliente del proveedor	Baja		X				Elevada
	Costos por cambiar de proveedor	Altos			X			Bajos
	Amenaza de integración hacia adelante	Alta					X	Baja
Sustitutos	Número	Muchos		X				Pocos
	Cercanía	Alta		X				Baja
	Compensaciones precio – valor	Baja					X	Alta
Compradores	Número	Bajo					X	Alto
	Volumen de compras sobre las ventas totales	Fracción grande			X			Fracción pequeña
	Participación de las compras sobre sus costos	Baja			X			Alta
	Amenaza de integración hacia atrás	Alta					X	Baja
	Importancia de las compras sobre la calidad	Baja					X	Alta
	Información del Comprador	Mucha					X	Poca
	Costo de cambio del proveedor	Bajo					X	Alto

Tabla 12: Perfil del atractivo de la industria cerámica
Fuente: elaboración propia

Recuento de factores según su valoración:

MPA: (3) 9,67%

PA: (6) 19%

N: (6) 19%

A: (6) 19%

MA: (10) 31%

De este análisis se puede concluir que las variables de la industria cerámica determinan un perfil muy atractivo de la industria. Lo que sumado al resultado de atractivo medio del sector industrial a partir de las variables macro económicas indica que debería considerarse el ingreso al mercado.

Ya estudiadas las variables macro y micro económicas se procederá al análisis del dominio de organizacional, el escenario específico en el cual la empresa está inserta.

c. Análisis del Dominio Organizacional

En este apartado el análisis estará centrado en los factores de mayor influencia sobre la organización, los del dominio ambiental. El dominio está conformado por aquellos aspectos del entorno ante los cuales la empresa es sensible y a los cuales debe responder para sobrevivir. Su estudio posibilita conocer el grado de incertidumbre ante el cual deberá enfrentarse la empresa, y en consecuencia, las formas de enfrentarla. Es decir, permite planificar la estructura organizacional, los mecanismos coordinadores y demás componentes del sistema de funcionamiento interno para asegurar la eficiencia necesaria frente al nivel de cambios que tienen lugar en el entorno.

- Dimensiones del Ambiente

El entorno de Tarqutec puede considerarse simple e inestable. La simplicidad está dada por el reducido número de elementos que conforman el entorno. En él encontramos proveedores, clientes, competidores, el gobierno y sus dependencias como entes de contralor y algunas pocas asociaciones privadas que fomentan la actividad artística en general. En pocas palabras el entorno de Tarqutec está conformado por todos actores que genéricamente se pueden esperar en el ambiente de cualquier organización y el número de ellos no supera esa idea genérica. Por ende, la dirección de la empresa deberá - por supuesto - analizarlos de cerca pero no deberá lidiar con una sobrecarga de factores de influencia. Por otro lado, la inestabilidad está impuesta por la rapidez del cambio de estos pocos factores. Principalmente el cambio se da en el gusto y comportamiento de los clientes. Al elaborar productos que, aunque son artísticos, están muy ligados a la moda, su demanda depende fuertemente de los cambios que se produzcan en ella. Y como es sabido, las modas cambian repentinamente. Lo que está en boga hoy puede no estarlo mañana, o incluso la moda puede ser lo viejo, lo *vintage*.

Las dimensiones del ambiente de Tarqutec se sintetizan en la tabla N° 13.

COMPLEJIDAD AMBIENTAL

		Simple	Complejo
CAMBIOS AMBIENTALES	Estable	Simple + Estable INCERTIDUMBRE BAJA	Complejo + Estable INCERTIDUMBRE BAJA MODERADA
		1. Pequeño número de elementos externos que son similares. 2. Los elementos permanecen iguales o cambian lentamente.	1. Gran número de elementos que son distintos. 2. Los elementos permanecen iguales o cambian lentamente.
	Inestable	Simple + Inestable INCERTIDUMBRE ALTA MODERADA	Complejo + Inestable INCERTIDUMBRE ALTA
		1. Pequeño número de elementos externos que son similares. 2. Los elementos cambian con frecuencia e impredeciblemente.	1. Gran número de elementos que son distintos. 2. Los elementos cambian con frecuencia e impredeciblemente.

Tabla 13: Dimensiones del ambiente de Tarqutec

Fuente: Daft, Análisis organizacional

El sector sombreado en la figura Nº 12 indica la conjunción de un entorno simple e inestable como el de Tarqutec. En él la incertidumbre característica es moderadamente alta. A continuación se tratan las formas de las que hará uso la empresa para enfrentar dicho grado de incertidumbre.

- Mecanismos de adaptación a la incertidumbre ambiental

Para lograr el ajuste correcto entre su estructura interna y el entorno externo, las organizaciones pueden hacer uso de diversos medios. Debido a su entorno simple e inestable, Tarqutec podría hacer uso de:

- Puestos y departamentos: en cantidad reducida
- Funciones de enlaces sobre los límites: abrir la organización al ambiente externo, exponer el núcleo operativo al contacto directo con proveedores y clientes. El mantenerse conectado con ellos hará posible conocer su funcionamiento y comportamientos, estar atentos a cualquier cambio que éstos puedan ocasionar. Lo que redundará en una empresa más flexible, capaz de dar respuestas rápidas a los cambios ambientales.
- Integración entre departamentos: comúnmente en organizaciones que se caracterizan por entornos estables o muy simples, no se asignan ejecutivos a las funciones de

integración. Sin embargo, debido a la inestabilidad del entorno será necesaria la colaboración entre los departamentos de la empresa. Aun cuando no se trabaje con puestos de integración formalizados, los cambios exigirán que se procese más información para realizar la coordinación.

- El diseño de la estructura organizacional adecuado al ambiente externo

Como respuesta al grado de incertidumbre presente en el entorno y de los mecanismos de posible aplicación en la empresa, se determina que el sistema de funcionamiento interno debería estar caracterizado por una estructura orgánica. Un sistema que posibilite el trabajo en equipo y la participación de sus miembros para responder con facilidad y rapidez a los cambios que se producen en el exterior. La comunicación constante del área de producción con los partícipes del entorno la hará consciente de las demandas del mismo. Manejar una estrecha relación con proveedores la mantendrá al tanto de las nuevas existencias en materiales e insumos, o incluso le dará ventaja frente a posibles faltantes y evitará desabastecimientos. El contacto directo con los clientes y público en general le permitirá estar al tanto de sus gustos, las tendencias y los cambios posibles en ambos. La planificación será la mejor herramienta para adelantarse a todos estos cambios y situaciones. La conexión constante con el exterior y el análisis continuo de contingencias posibilitarán preparar las respuestas más eficientes que pudieran darse frente a los diversos escenarios posibles.

		COMPLEJIDAD AMBIENTAL	
		Simple	Complejo
CAMBIOS AMBIENTALES	Estable	INCERTIDUMBRE BAJA	INCERTIDUMBRE BAJA MODERADA
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura mecánica: formal y centralizada. 2. Pocos departamentos. 3. Ausencia de papeles de integración. 4. Orientación a las operaciones cotidianas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura mecánica: formal y centralizada. 2. Muchos departamentos, y algunos enlaces sobre los límites. 3. Pocos papeles de integración. 4. Algún planeamiento: una respuesta con rapidez moderada.
	Inestable	INCERTIDUMBRE ALTA MODERADA	INCERTIDUMBRE ALTA
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura orgánica: trabajo en equipo, participación, descentralización. 2. Pocos departamentos y muchos enlaces sobre los límites. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura orgánica: trabajo en equipo, participación, descentralización. 2. Muchos departamentos diferenciados y un extensivo enlace sobre los límites.

3. Pocos papeles de integración.	3. Varios papeles integrados.
4. Orientación planeada: rápida respuesta.	4. Un planeamiento extensivo, pronosticar: respuesta instantánea.

Tabla 14: Incertidumbre ambiental de Tarqutec
Fuente: Daft, Análisis organizacional

En definitiva, mantener una estructura simple permitirá maximizar la comunicación y coordinación de las áreas para lograr un control exhaustivo de las respuestas que da la cadena de valor de la empresa a las demandas de un entorno rápidamente cambiante. En la sección del plan operativo se describen en mayor profundidad las características de la estructura horizontal que se ha determinado para la empresa.

d. Matriz FODA

Luego de examinar los diversos factores que caracterizan al entorno es útil recurrir a la matriz FODA para sopesar la interacción entre aquellos factores y los propios del proyecto. Plantear las oportunidades y amenazas que residen en el ambiente externo y cruzarlas contra las fortalezas y debilidades de la empresa permitirán elaborar estrategias para llevar a cabo de forma eficaz la gestión de la empresa.

Las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas para Tarqutec son las siguientes:

Oportunidades:

- La restricción a las importaciones presentan la oportunidad de abastecer a tiendas que tienen dificultad para realizar sus compras habituales.
- Retrasos en el abastecimiento de las tiendas de diseño y novedades.
- Falta de oferta local para las tiendas de diseño y novedades.
- Oferta monótona: poca innovación en las piezas producidas tanto por artesanos como por empresas locales e internacionales.
- El creciente apoyo gubernamental al emprendedurismo y nuevas empresas a través de capacitaciones, espacios de venta y fuentes de financiamiento es una de las mayores oportunidades.
- El latente asociacionismo artesano y artístico puede utilizarse para promover acciones conjunta de compra de materiales, compartir conocimientos y experiencias y crear espacios de venta destacados como diseño original e innovador.

- El renovado y cada vez más fuerte interés de los consumidores por el diseño.
- Se pronostica un aumento de la demanda agregada impulsado por el consumo. Situación reforzada por la creciente inflación. El público en general seguirá optando por consumir antes que acumular dinero que pierde valor.
- Se abren posibilidades de financiamiento privado a través del crecimiento apoyo a las nuevas empresas y sector emprendedor.

Amenazas:

- Bajo Crecimiento del PBI.
- Inflación creciente y continua.
- Aumento en los costos de producción.

Fortalezas:

- Producto innovador.
- El equipo emprendedor posee el conocimiento artístico, técnico y administrativo necesario para llevar a cabo el proyecto y gestionarlo adecuadamente.
- El equipo tiene contacto con otros artesanos y productores cerámicos a los que es posible pedirle consejo y asesoría frente a temas productivos.
- Se cuenta con el capital financiero necesario para iniciar el proyecto.
- Se cuenta con el apoyo de la sección de emprendedores de Capital Semilla, al haber resultado beneficiarios de uno de los créditos que este programa dependiente del Ministerio de Industria de la Nación otorga.

Debilidades:

- El equipo no posee no posee experiencia anterior como directores de un proyecto empresarial propio.
- Costos unitarios mayores en comparación con las empresas de mayor antigüedad.
- Actualmente no se tiene contacto con revendedores y propietarios de tiendas de diseño. Será necesario iniciar las relaciones desde cero para lograr introducir los productos en los canales de distribución.
- La marca no es conocida en el mercado, deberá construirse su posicionamiento.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se presentan de forma resumida en la tabla Nº 15.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Producto innovador. • Vasto conocimiento artístico, técnico y administrativo. • Contacto con artesanos y productores cerámicos a los que es posible pedirle consejo y asesoría. • Capital financiero. • Apoyo de la sección de emprendedores de Capital Semilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se posee no posee experiencia directiva. • Costos unitarios mayores en comparación con las empresas de mayor antigüedad. • No se tiene contacto con revendedores y propietarios de tiendas de diseño. • La marca no es conocida en el mercado, deberá construirse su posicionamiento.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Restricción a las importaciones. • Retrasos en el abastecimiento de las tiendas de diseño y novedades. • Falta de oferta local para las tiendas de diseño y novedades. • Oferta monótona. • Creciente apoyo gubernamental al emprendedurismo y nuevas empresas. • Latente asociacionismo artesano y artístico. • El renovado interés de los consumidores por el diseño. • Debido a la creciente inflación, se prefiere consumir antes que acumular dinero que pierde valor. • Posibilidades de financiamiento privado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo Crecimiento del PBI. • Inflación creciente y continua. • Aumento en los costos de producción.

Tabla 15: Matriz FODA de Tarqutec
Fuente: elaboración propia

El propósito de la matriz FODA no es sólo reconocer las oportunidades y amenazas del exterior o las fortalezas y debilidades propias, sino buscar la forma de hacer uso de los factores internos para actuar sobre los externos. Así se deben planificar estrategias que permitan:

- Materializar las oportunidades a través de la maximización de las fortalezas (estrategias FO) y de la minimización de las debilidades (estrategias DO)
- Minimizar el impacto de las amenazas a través del uso de las fortalezas (Estrategias FA) y de la gestión de las debilidades (Estrategias DA).

Las estrategias planificadas se exponen a continuación,

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<u>ESTRATEGIAS FO</u>	<u>ESTRATEGIAS DO</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar la innovación en diseño de las piezas para diferenciarse de la oferta actual. • Ofrecer a las tiendas de diseño y novedades los productos de la empresa con la promesa de abastecimiento continuo y con tiempos de entrega reducidos. • Utilizar la condición de empresa seleccionada por el programa Capital semilla como elemento promocional. Destacarlo como garantía de la confianza y seriedad de la empresa. • Innovar continuamente para destacarse de la oferta actual. • Utilizar la condición de empresa seleccionada por el programa Capital semilla para la obtención de nuevos créditos tanto gubernamentales como privados para obtener financiamiento en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la experiencia y conocimientos administrativos, artísticos y productivos para ejecutar eficientemente la dirección de la empresa. • Utilizar la condición de empresa seleccionada por el programa Capital semilla como elemento promocional. Destacarlo como garantía de la confianza y seriedad de la empresa a la hora establecer contacto con los clientes. • Utilizar canales de comunicación y distribución coherentes con la condición innovadora del producto.

AMENAZAS	<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los conocimientos administrativos y productivos para hacer frente a los incrementos de precios. Determinar el punto de stock adecuado para realizar nuevos pedidos de materia prima, controlar los costos. • Basar la determinación de precios en el valor agregado de los productos para poder trasladar los incrementos en los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relación con las tiendas de diseño y novedades ofreciendo los productos a consignación. Teniendo la posibilidad de devolver los productos no vendidos puede tentar a los clientes revendedores a probar comercialmente los productos de la empresa. • Ofrecer a las tiendas de diseño y novedades posibilidad de financiamiento en sus compras. Por ejemplo pago en cuotas y con valores diferidos a 30 o 60 días. • Realizar promociones especiales para fechas conmemorativas y días festivos, y también descuentos por cantidad para compras en cantidad para consumidores finales.

Tabla 16: Estrategias FODA de Tarqotec
Fuente: elaboración propia

Todas estas estrategias deben ser perfeccionadas para determinar la forma de aplicación en la puesta en marcha del proyecto. Cada una de ellas se trabajará en profundidad en los apartados siguientes.

Sintetizando el trabajo realizado hasta el momento puede remarcarse que, del análisis de los factores del macro y micro entorno se determinó que la industria es atractiva. Específicamente del análisis de las barreras del mercado se pudo determinar, que dentro de esta industria, puede esperarse un rendimiento elevado y sostenido. Ello debido a la combinación de barreras de ingreso altas y barreras de salida bajas. Por todo ello, se aconseja el ingreso al sector.

Ahora entonces, es necesario analizar la factibilidad del proyecto empresarial específico para determinar si es conveniente o no llevarlo a cabo.

Se analizará la factibilidad económica de la empresa a partir del nivel de inversión concreto que será necesario para ponerla en marcha. Por otro lado, se estudiará su capacidad para generar ingresos a partir de la estimación de la demanda posible.

La factibilidad técnica se abordará estableciendo la estructura organizativa y legal necesaria para poner en marcha el proyecto. Se intentará probar además, el dominio del equipo emprendedor sobre las técnicas productivas requeridas.

Y finalmente, se determinará la factibilidad financiera examinando el flujo de fondos que el proyecto será capaz de generar en función de la inversión, estructura de costos y demanda estimados.

De la conjunción de los resultados de cada una de los tres tipos de factibilidades podrá tomarse la decisión de llevar a cabo o no la inversión en la idea empresarial.

El estudio de la factibilidad económica, técnica y financiera de Tarqutec se desarrollará a lo largo de los siguientes capítulos.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

Para tener éxito en el ambiente de los negocios actuales la empresa debe empezar definiéndose en función del cliente. Es por ello, que la siguiente sección está enfocada al mercado meta, sus necesidades y la satisfacción de las mismas mediante los productos ofrecidos por la empresa. Para luego, partiendo de la conjunción de necesidades y satisfactores, poder determinar la demanda potencial y consecuentes ingresos de la compañía.

1. EL MERCADO ACTUAL

El mercado se define por los diversos actores que en él interactúan. Entre ellos están los competidores, proveedores y productos sustitutos. Realizando una breve referencia a lo visto en el análisis del sector industrial se describen a continuación dichos actores.

A. LA COMPETENCIA

Dentro de la industria la oferta está representada por artesanos y pequeños productores de baja capacidad productiva y también por marcas nacionales e internacionales que se dedican a la producción en serie y poseen alta participación de mercado.

Los artesanos trabajan con dos tipos de canales de distribución, la tradicional venta directa, que se realiza en ferias y paseos ubicados en plazas y calles icónicas de la provincia de Mendoza; y uno incorporado más recientemente, la venta a través de internet.

Los pequeños productores además de los canales utilizados por los artesanos, en algunos casos, también utilizan intermediarios mayoristas y minoristas.

Las grandes marcas distribuyen sus productos a través de casas de diseño, bazares e hipermercados. Siendo posible, en algunos casos adquirir los artículos por internet.

Entre las características principales de los competidores destacan la débil imagen de marca de los distintos artesanos y, en contraposición, el fuerte valor de marca de las grandes cadenas. Sin embargo se le opone a esto la poca amplitud de diseño de las grandes empresas tanto nacionales como internacionales. Se podría pensar que de igual forma que se contrapone la imagen de marca, la amplitud de diseño de los artesanos es mayor a la de las compañías más grandes, sin embargo éstos tampoco demuestran una gran variedad en sus creaciones.

Un informe más detallado de los competidores se ofrece a continuación. En él se han dividido los competidores en dos categorías: grandes marcas y pequeños productores. La primera incluye marcas tanto nacionales como internacionales y la segunda engloba a artesanos y otros productores locales.

a. Grandes marcas

Recorriendo hipermercados, tiendas de bazar y casas de diseño es posible encontrar diversas marcas de vajilla y artículos de uso doméstico hechos en cerámica. La mayoría de ellas son extranjeras. Haciendo uso de la limitada información disponible sobre estas empresas en la web se intentará dimensionar este sector de la competencia.

Marcas extranjeras:

- Krea: es una empresa madrileña fundada en el año 1985 dedicada a la elaboración de piezas decorativas a base de cerámica, gres y porcelana entre otras técnicas.
- Corona: esta empresa colombiana fue fundada en el año 1881 como un pequeño taller artesanal. En la actualidad posee 17 plantas productivas en Colombia y 2 en Estados Unidos. Tiene además una oficina de suministros globales en China y una comercializadora en México. Genera más de 12.000 empleos y exporta sus productos a diversos mercados alrededor del mundo, incluyendo Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Chile, Argentina, Venezuela, el Caribe, Italia, España y el Reino Unido. La organización está compuesta por seis unidades estratégicas de negocios: porcelana; vajillas y mugs; materiales y pintura; aisladores para energía eléctrica; tiendas de diseño y tiendas Sodimac (sobre la cual posee una participación accionaria del 51%).
- Luminarc: esta es la marca más antigua de la firma *Arc Internacional*, una corporación francesa dedicada a la producción de elementos para el hogar iniciada en el año 1825. Junto a las otras seis marcas de la corporación Luminarc le permitió a *Arc Internacional* obtener ventas brutas por 1.4 billones de euros en el año 2006. La marca elabora vajilla no sólo en cerámica sino también en vidrio y derivados del plástico.

Marcas nacionales:

- Ancers: es una empresa oriunda de Buenos Aires fundada en el año 1960. Según puede leerse en su sitio web elabora “cerámica para la mesa y la decoración”. En la década de 1980 comenzó a exportar a Estados Unidos, Canadá, Alemania, Italia, España, Sudáfrica, Israel, Uruguay, Chile, Paraguay, Brasil, México, Venezuela y Egipto, entre otros países. Su planta industrial tiene una superficie de 7.500 metros cuadrados cubiertos, cuenta con 140 empleados y produce 200.000 piezas mensuales.

- Pottiers Home: es una empresa que comercializa vajilla y elementos para el hogar de forma online. Está ubicada en Olivos, Buenos Aires y realiza entregas a todo el país. Su cartera de productos incluye vajilla y accesorios de cerámica, cristalería y otros elementos.
- Colbo Gres: es una empresa dedicada a la elaboración de vajilla gourmet de alto diseño originaria de la provincia de Mendoza. Fue fundada en 1953 como una casa taller. En la década de 1970 llegó a convertirse en todo un ícono nacional luego del desarrollo de diversas líneas. A principios de los '80 debido al complicado contexto económico y por problemas internos la empresa debió cerrar sus puertas. En el año 2007 el hijo de Colette Boccara, la diseñadora y fundadora de la marca, reabrió la fábrica. El proyecto está localizado en San Rafael y cuenta con el asesoramiento de la Incubadora de Empresas de la UNCuyo.

En el mercado pueden encontrarse muchas otras marcas nacionales y extranjeras, sin embargo no existe información disponible sobre las mismas.

b. Pequeños productores

Para analizar la otra parte de la oferta presente en el mercado local se realizaron encuestas a artesanos y pequeños productores ceramistas. Las encuestas fueron realizadas a través de dos medios, personalmente y mediante un formulario digital, que fue posteado en grupos de ceramistas en diversas páginas webs. El cuestionario base se incluye en el Anexo A.

El objetivo de la encuesta fue recabar información sobre la conformación organizacional con la que actúan los productores, el mercado al cual dirigen su oferta, la forma en que llevan a cabo su producción, el mercado al cual atienden y el grado de asociativismo que poseen. En consecuencia, el formulario fue estructurado en seis partes a saber,

- La empresa

En esta sección se indagó sobre el grado de formalización legal e impositiva con que los productores cerámicos llevan a cabo su actividad, el tamaño de su empresa, la conformación, su antigüedad y la identidad de marca que poseen.

Para analizar la antigüedad de las empresas se recurrió al modelo de ciclo de vida del proceso emprendedor propuesto por el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). A nivel nacional este reporte anual es elaborado por Silvia Torres Carbonel, Directora del centro de *entrepreneurship* del IAE *Business School*. El GEM estudia la actividad emprendedora a nivel mundial concentrándose en la persona que lleva a cabo una nueva actividad comercial, el emprendedor. El ciclo de vida propuesto por el GEM divide el proceso del emprendedorismo en tres etapas,

- Emprendedor naciente: es aquella persona que desea iniciar un negocio. Como tal puede haber iniciado sus actividades pero lo deberá haber hecho por menos de tres meses.
- Dueño de un negocio nuevo: es el emprendedor que con su negocio ha pagado salarios por más de tres meses pero por menos de cuarenta y dos meses.
- Dueño de un negocio establecido: aquel que posee un negocio que ha operado por más de cuarenta y dos meses.

Considerando la reputación del *Global Entrepreneurship Monitor* como referente de investigación sobre la actividad emprendedora, se ha decidido aplicar estas etapas para medir la antigüedad de las empresas encuestadas. Así, se han establecido las categorías de: negocio naciente, negocio nuevo y negocio establecido.

- La producción

Esta sección se basó en la forma en que los productores llevan a cabo la elaboración de sus productos, la tecnología con la que cuentan y el registro de sus costos de operación.

- La comercialización

Esta parte de la encuesta abordó el mercado al cuál atienden desde una resumida segmentación demográfica y psicográfica, los canales a través de los cuales los productores comercializan sus productos, sus precios, la determinación de los mismos y el nivel de ventas del año anterior.

- El mercado

Con la intención de realizar un pronóstico del mercado se consultó a los productores sobre el comportamiento que esperan de sus ventas para el año en curso.

- Asociativismo

En esta sección se indagó sobre el grado de asociación con el que trabajan los diversos productores. Además se les solicitó que calificaran la utilidad de las asociaciones existentes en el rubro en cuanto a las capacitaciones productivas, artísticas y empresariales, como así también el apoyo que brindan a la comercialización.

- Datos del encuestado:

El último apartado de la encuesta incluía el relevamiento de datos demográficos de los entrevistados.

Para la realización de esta etapa del trabajo de investigación se tomó una muestra no probabilística, a través de una muestra por conveniencia. Seleccionándose a las unidades de

muestreo, es decir los productores, de forma arbitraria debido al limitado número de ceramistas que existe en la provincia. Así, se procedió a contactar con los mismos en ferias y paseos artesanos de la Ciudad de Mendoza, talleres de formación cerámica y en las instalaciones de la Facultad de artes y diseño de la UNCuyo. Al mismo tiempo, el cuestionario fue publicado de forma digital en grupos y páginas web especializadas en cerámica, en donde diversos productores y artesanos usualmente comparten experiencias y trabajos.

En total se realizaron 13 encuestas a productores. De las mismas 6 fueron hechas de forma personal y las 7 restante digitalmente. La tabla que resume sus respuestas se incluye en el Anexo A. Los resultados generales obtenidos se exponen a continuación y se acompañan gráficamente para su mejor comprensión.

- La empresa

El 69% de los productores cerámicos encuestados llevan a cabo su actividad económica individualmente. El 31% restante lo hace en asociación, en todos los casos con sólo un socio. Del total de empresas, el 46% puede clasificarse como empresas nuevas, otro 46% como empresas establecidas. El 8% restante está en la categoría de empresa naciente.

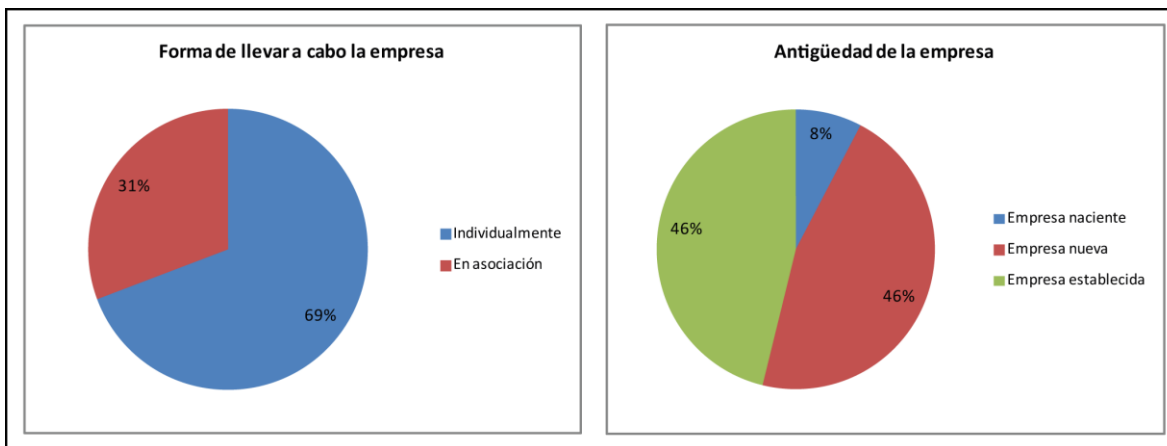


Gráfico 1: Número de socios y antigüedad de la empresa

El 77% de las empresas posee una marca propia, sin embargo la totalidad no la ha registrado legalmente. De ellos, el 40% planea registrarla en un futuro cercano, otro 40% está decidido a no hacerlo - en su mayoría porque no ve en la necesidad ni la utilidad de ello - y el 20% restante no se ha planteado la posibilidad de registrarla. Del 23% que no posee una marca distintiva sólo un 67% planea crear una a futuro.

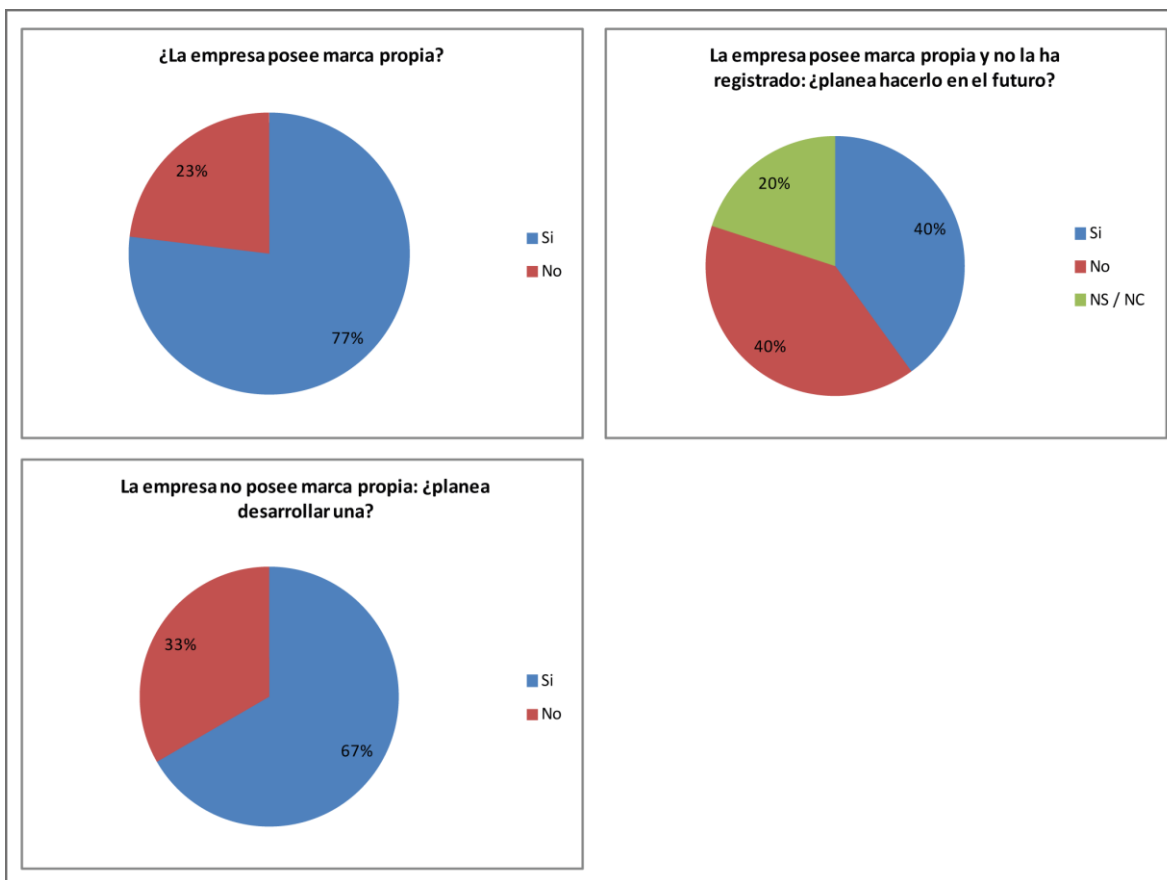


Gráfico 2: Valor de marca de la empresa

Siguiendo con lo registral, pero desde el plano impositivo, sólo el 23% de las empresas están inscriptas en AFIP. Todas como Monotributistas, aunque en su mayoría el 67% bajo la figura del Monotributo social. El Monotributo social es una categoría tributaria que reconoce la realización de actividades productivas, comerciales y de servicios por parte de la población en situación de vulnerabilidad social. La misma contempla a comerciantes que tienen ingresos anuales menores a \$24.000 y determina el pago de un importe mensual de \$35, fijo desde el año 2011. Este importe corresponde sólo al 50% del componente de la obra social del monotributo tradicional, ya que tanto la parte impositiva como los aportes al sistema integrado previsional se encuentran subsidiados al 100%.

En todos los casos, las empresas inscriptas son de tipo negocio establecido. Es decir que tienen una antigüedad mayor a 42 meses. Por lo cual se podría decir que el grado de formalización impositiva está relacionado con la antigüedad de la empresa. Esto se comprueba con el hecho de que el 70% de las empresas no registradas son de tipo naciente o nueva. Sin embargo, como se verá luego, el nivel de ventas expresado por los encuestados inscriptos en AFIP supera el monto de ingresos anuales del Monotributo social, por lo que es posible inferir que, incluso aquellas empresas que están legalmente registradas, no facturan el total de sus ventas.

Del 77% de los negocios no registrados en AFIP sólo el 50% afirma tener intenciones de inscribirse, el 40% dice que no se inscribirá y el 10% restante no lo sabe con claridad y por ende no responde.

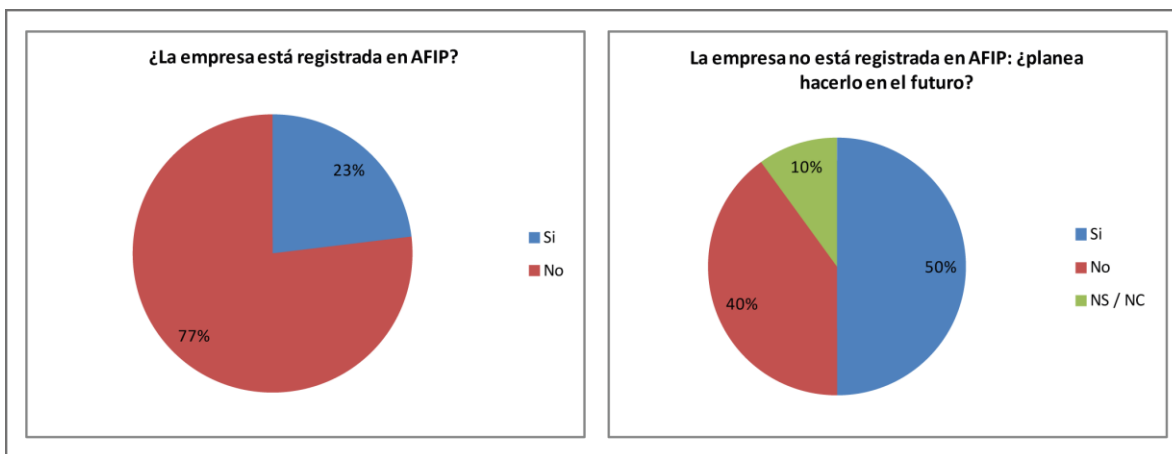


Gráfico 3: Situación impositiva de la empresa

Para clasificar a los productores por el tipo de producto que elaboran, se establecieron tres categorías: artículos de uso doméstico, bijouterie y accesorios, y elementos decorativos. Dejando lugar a cualquier otro tipo de producto con una categoría denominada otros. Fue posible apreciar que sólo el 31% de los ceramistas elabora un tipo de producto, el 69% restante posee una cartera de productos formada por alguna combinación de dos o más tipos de productos. Y además, sólo un 15% de los encuestados elabora otro tipo de productos, fue el caso de un productor que se dedica a realizar murales esculturales para organismos públicos en su mayoría, y otro artesano que comercializa bizcochos de cerámica para decoración, es decir piezas que han sido sometidas a una primera cocción y que poseen un acabado rústico, éstas se venden para ser decoradas y pueden o no ser nuevamente horneadas.

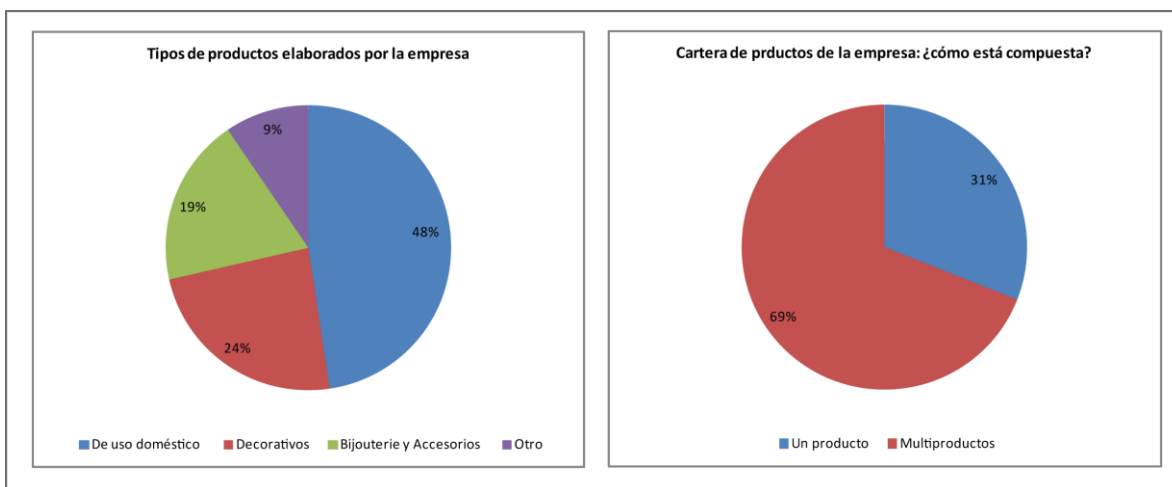


Gráfico 4: Productos elaborados por la empresa

- La producción

El 85% de los productores elabora el total de productos que comercializa. El 15% restante adquiere, al menos en parte, piezas pre horneadas para decorarlas y luego revenderlas.

El 85% de los productores cuenta con un taller de producción propio, localizado en su hogar o en el de su socio. Del restante 15% (3 encuestados), dos cocinan su producción alquilando un horno por hora y otro recurre a los hornos de la Facultad de artes y diseño. De quienes tienen un taller de producción propio, todos poseen hornos eléctricos debido a que es más económico que el que funciona a gas. El resto de la tecnología de la que se valen los talleres de producción puede clasificarse como sencilla. Se les solicitó a los encuestados que clasificaran su taller según su tamaño, el 82% lo hizo como pequeño, el otro 18% como mediano.

Avanzando sobre los costos de producción, conocidos por ser relativamente bajos en términos de materiales, el 62% de los productores dijo que no lleva un registro detallado de sus costos. El otro 38% lo posee pero no de forma absolutamente precisa.

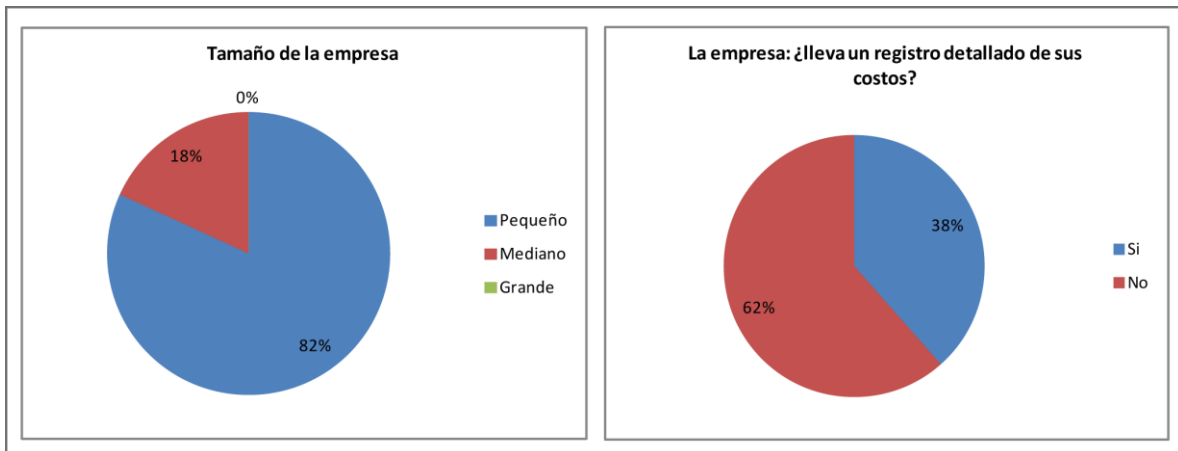


Gráfico 5: Tamaño y costos de la empresa

- La comercialización

Para analizar las estrategias de comercialización de los productores cerámicos se les pidió que detallaran los canales de distribución utilizados. Para ello se les solicitó que eligieran las correspondientes entre una lista que clasificaba diversos tipos de canales directos e indirectos de marketing. El 77% de los productores utiliza canales meramente directos, ninguno trabaja sólo con canales indirectos y el 23% restante combina ambos tipos de canales. Entre aquellos que sólo trabajan con canales directos, el 90% utiliza un tipo de canal, el otro 10% combina varios de ellos. De los diversos tipos de canales directos, los más utilizados son ferias y paseos artesanos (en su mayoría en stands de alquiler temporal, es decir para festividades y fechas especiales) e internet.

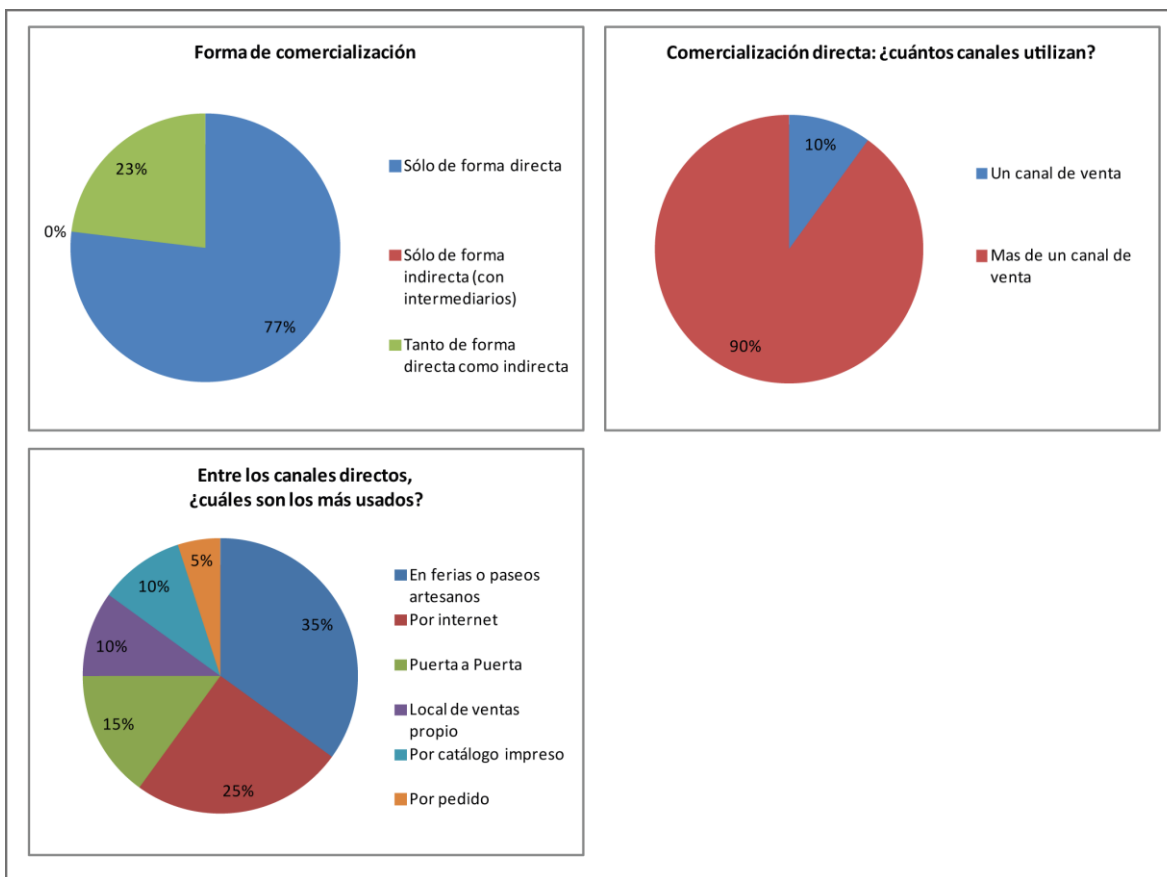


Gráfico 6: Canales de marketing utilizados

Otro de los temas analizados en este apartado fue el precio. Se les pidió a los encuestados que brindaran el rango de precios de sus productos. El límite inferior promedio se encuentra entre \$10 y \$25. El precio superior varía ampliamente, dependiendo del tipo de producto. En el caso de los productos de uso domestico el límite inferior se ubica entre los \$25 y \$50, el superior puede llegar a los \$300. En el caso de los juegos o set de artículos, como tazas por ejemplo, puede llegar a los \$750. El precio inferior para los productos decorativos es \$20, el superior se mueve entre los \$100 y los \$1.000 dependiendo del tipo de pieza. Un cuarto tipo de producto elaborado es el de las piezas esculturales de alto valor artístico, como las producidas por uno de los productores para entidades públicas, cuyo valor puede alcanzar los \$40.000.

Respecto al precio, también se les solicitó saber la forma en que lo determinan. Se proporcionaron tres tipos de metodologías: cargar un margen de utilidad sobre el costo, determinarlo por comparación con los precios de la competencia y precio definido en función del valor artístico o innovación de la pieza. El 23% de los encuestados dijo utilizar sólo una metodología, el 77% restante combina más de un tipo de método para establecer el precio de sus productos. El método más utilizado, con un 45%, consiste en cargar un margen de utilidad sobre el costo de producción. Dado que la mayoría de los encuestados reconoce no llevar un registro detallado de sus costos de materia prima y materiales, el costo que posee mayor incidencia en la

determinación del precio es el de la Mano de Obra, estimado en función de las horas de mano de obra, según afirma un 15% de los ceramistas. Con un 30% el segundo método más utilizado es comparar con los precios de la competencia. Un punto de referencia ampliamente utilizado son los precios de productos elaborados por grandes empresas que se dedican a la producción en serie y comercializan sus productos a través de cadenas de supermercados y tiendas de bazar. La tercera metodología, y la menos utilizada, es fijar el precio meramente en base al valor artístico o de innovación de la pieza.

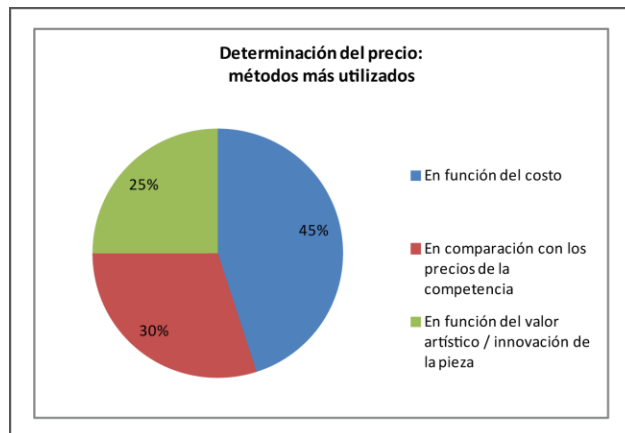


Gráfico 7: Estrategias de fijación de precios

Para analizar el mercado meta del sector, se les pidió a los encuestados que lo clasificaran eligiendo entre diferentes opciones de segmentación demográfica y psicográfica ofrecidas. El resultado con mayor porcentaje fue mujeres jóvenes-adultas o adultas de origen local de nivel socio económico medio.

Una de las preguntas centrales dentro de la sección de comercialización fue el nivel de ventas obtenido durante el año anterior. Las respuestas alcanzadas fueron muy diversas. Los artesanos que usualmente trabajan en paseos y ferias remarcaron la estacionalidad que caracteriza la demanda. Existen dentro del mercado temporadas altas y bajas. Las primeras se dan en los períodos vacacionales o de feriados largos, momentos en donde arriba a este tipo de paseos un gran número de turistas, sobre todo nacionales. El resto del año, según afirman, se sostiene por la demanda de personas locales y, en menor medida, por la compra de turistas internacionales que están presentes en la provincia de forma regular a lo largo de todo el año. Pueden ocurrir además, sucesos irregulares, como es el caso de recitales de rock de gran convocatoria, en donde se da también una elevada demanda por parte de turistas nacionales que compran diversas piezas como recuerdo del viaje. Los productores que venden en este tipo de sitios tienen en común el hecho de que pueden caracterizarse como empresas nuevas, su actividad comercial comenzó hace más de tres meses pero no ha superado los tres años y medio. Las ventas del último año de este segmento estuvieron entre los \$12.000 y los \$50.000 pesos. Lo que en unidades físicas pueden ser entre 200 y casi 1.000 piezas anuales. Cabe mencionar que como canal complementario de marketing, se

recurre a redes sociales y páginas de internet en donde los artesanos promocionan su trabajo y ofrecen la posibilidad de fabricar por pedido.

Otro sector está dado por aquellos que comercializan sus productos mediante canales indirectos, trabajando con intermediarios mayoristas y/o minoristas. En este caso las ventas anuales se encuentran entre los \$80.000 y los \$130.000. Lo que en unidades físicas representa un rango entre 700 y 2.500 piezas anuales aproximadamente. En este caso, las empresas son de tipo consolidada por su antigüedad y también recurren a internet como canal alternativo de venta.

El tercer sector está formado por aquellos que comercializan en locales de venta propios. Este grupo tiene ventas que van desde los \$60.000 a los \$300.000 anuales en promedio. Que expresado en unidades pueden representar entre 2.000 y 4.000 piezas aproximadamente. Son empresas consolidadas y en su mayoría no son negocios unipersonales a diferencia de los otros grupos.

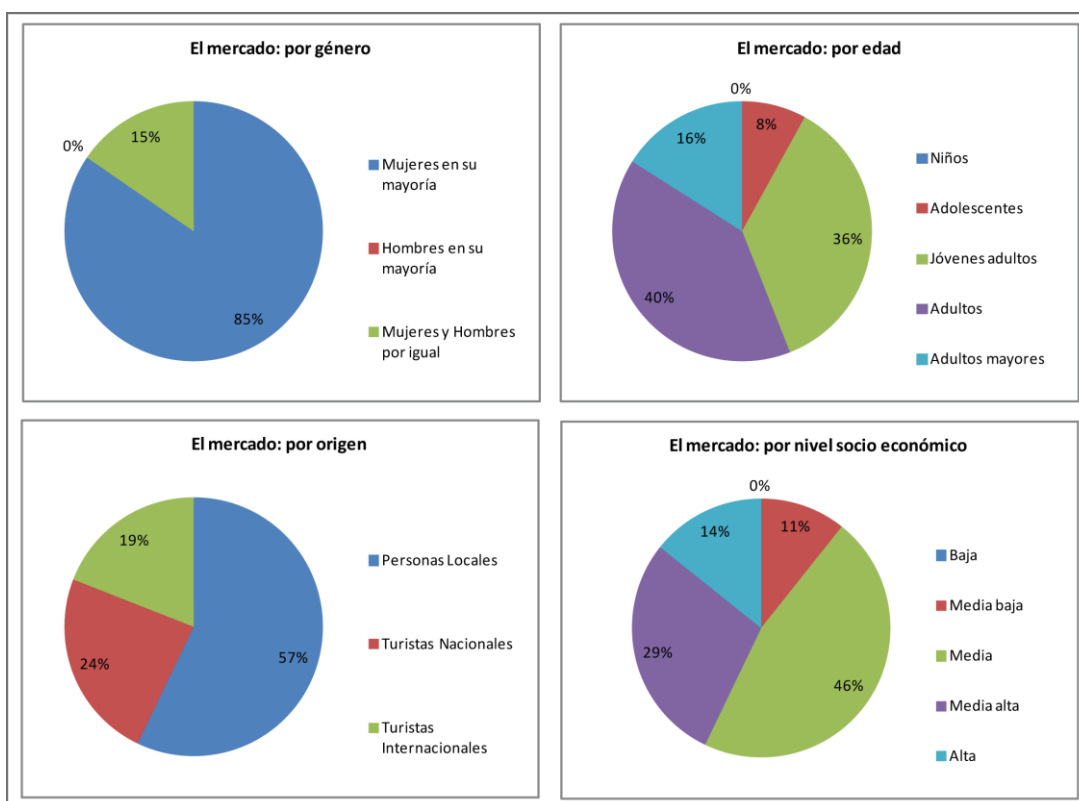


Gráfico 8: El mercado de la empresa

- El mercado y su proyección

Con el propósito de contribuir a la estimación de demanda del presente proyecto de investigación se les consultó a los ceramistas sobre sus proyecciones para el mercado. En comparación con el año 2013, el 46% de los productores espera que las ventas en 2014 sean mayores; el 36% espera que se mantengan en el mismo nivel y el 15% restante espera ventas

menores. Tanto entre quienes proyectan ventas mayores como menores los porcentajes estimados son muy dispares. Algunos alentados por lo que podría ser la curva de experiencia y su efecto sobre la producción esperan que las ventas crezcan incluso un 100%. Otros productores, tanto para alza como para la baja, esperan un cambio del 20%.

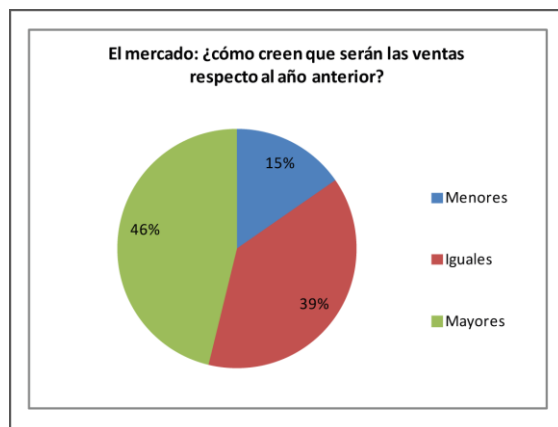


Gráfico 9: Proyección del mercado

- Asociativismo

El último punto de análisis de la encuesta estuvo basado en el grado de asociación existente en el sector. Se les consultó a los ceramistas si actualmente están vinculados a alguna asociación de artistas, productores ceramistas o cámara empresarial. El 85% no está inscripto en ninguna de ellas. El 15% restante está vinculado a alguna asociación de artesanos, entre ellas la Ruta de los artesanos, registros departamentales de artesanos y la sociedad de artistas plásticos de Mendoza. Entre aquellos no asociados el 55% afirma dijo que planea vincularse a alguna entidad de este tipo a corto plazo, el 36% no tiene intenciones de hacerlo y el 9% restante no tiene una idea formada al respecto.

Dejando de lado el hecho de si estaban asociados o no a alguna institución, se les consultó a todos los encuestados sobre su valoración en cuanto a la utilidad brindada por las mismas. La utilidad se analizó respecto a la capacidad para brindar capacitaciones artísticas y productivas, capacitaciones empresariales, el acercamiento a fuentes de financiamiento y apoyo a la comercialización. Las respuestas fueron considerablemente homogéneas, en su mayoría los ceramistas no tienen una opinión formada al respecto, por ende no saben y no contestan. Sin embargo, la primera respuesta de la mayoría de los encuestados demuestra que piensan que estar asociado no les reportaría ningún beneficio, quizás por ello han decidido no tener relación con ninguna institución.

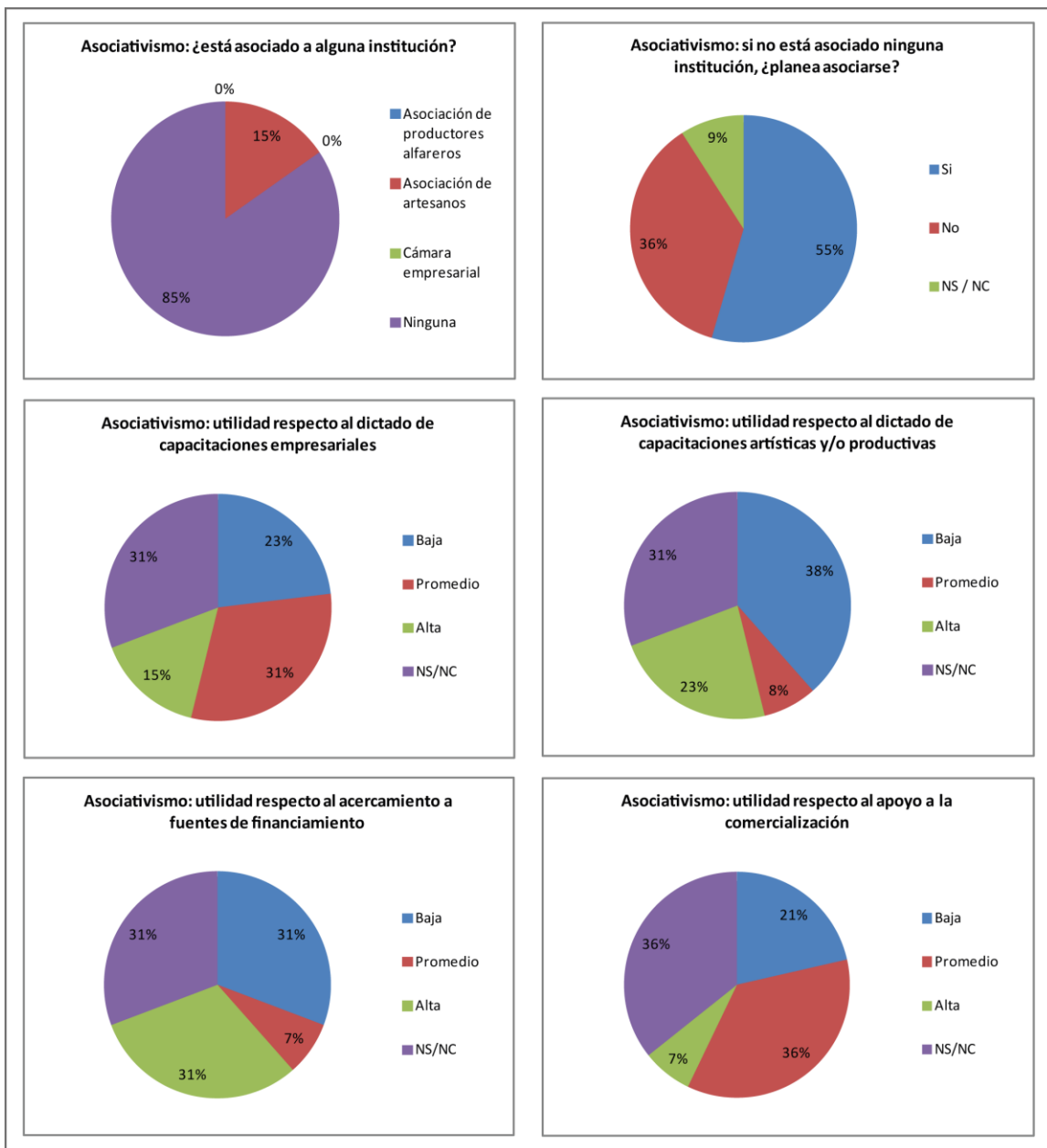


Gráfico 10: El asociativismo en el sector

- Datos personales de los entrevistados

La última sección del formulario se destinó a recopilar información demográfica sobre los encuestados. De ellos, el 54% fue mujer y el 46% hombre, mayormente de entre 18 y 29 años (31%) o entre 30 y 39 años (23%) y 40 y 49 años (23%). Un 23% de ellos domiciliados en Ciudad y en igual cuantía en otra provincia (estos últimos contestaron el cuestionario por internet).

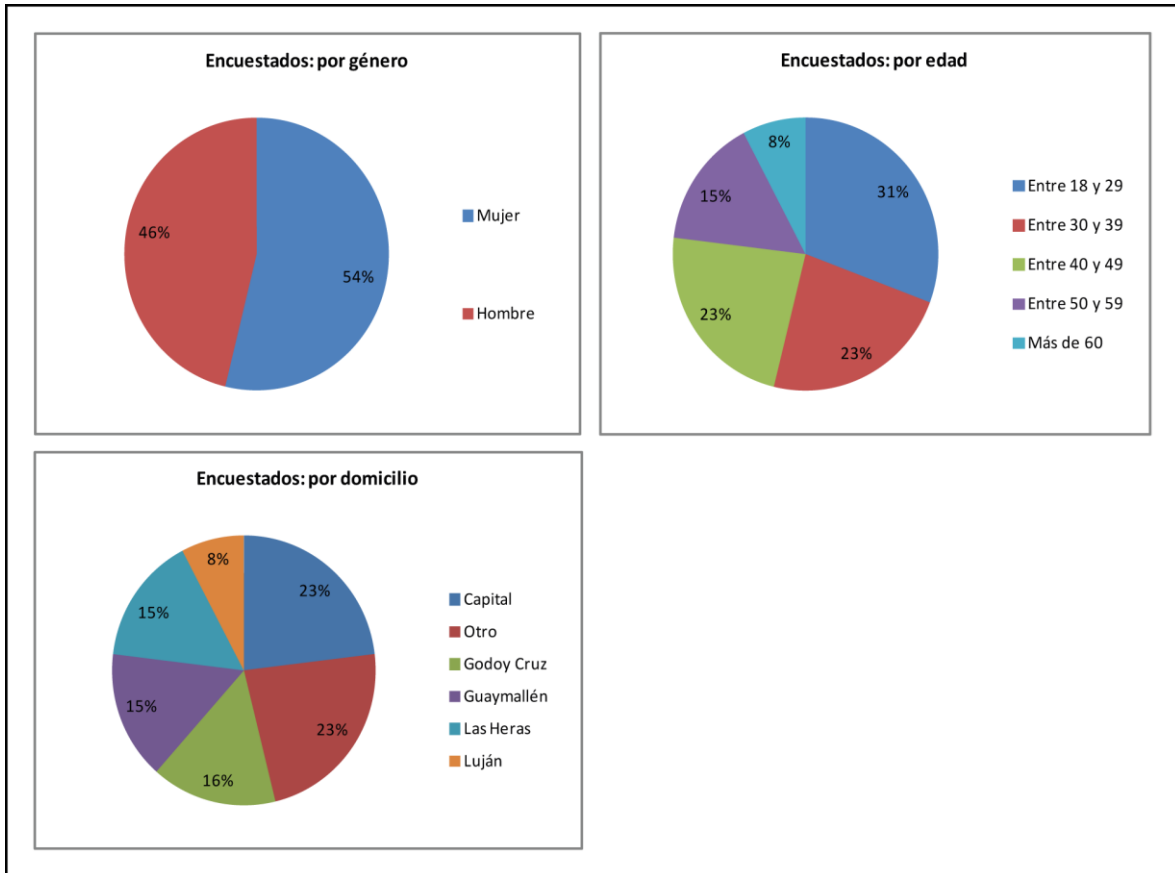


Gráfico 11: Datos de los encuestados

B. LOS PROVEEDORES

Existe una fuerte concentración geográfica de los proveedores de insumos y materiales para la producción de artículos cerámicos en las provincias de Buenos Aires y Córdoba. A nivel provincial se cuenta también con la existencia de numerosos proveedores pero estos poseen precios y variedad de materiales menores en comparación con los anteriores.

C. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Dentro de la categoría de artículos de uso doméstico y decorativo existen otros materiales que permiten obtener piezas igualmente funcionales y de alto diseño, por ende son sustitutos. Entre ellos se encuentran el plástico termoestable o resina de melamina, el vidrio y la porcelana.

Los sustitutos se encuentran disponibles en el mercado con una cercanía absoluta al ser ofrecidos en los mismos canales de distribución, incluso a veces en las mismas góndolas. Empero el valor asociado a cada uno de estos elementos difiere ampliamente, y en consecuencia lo hace también su precio.

D. LAS TENDENCIAS

Las ferias de diseño independiente se muestran como una tendencia favorable que se refuerza año a año. Originalmente pensadas para la muestra y venta de creaciones textiles y de indumentaria de diseñadores locales, estos puntos de venta se expanden a otras áreas artísticas abriendo un mercado nuevo para otro tipo de artesanos y creativos. Las ferias reciben cada vez mayor promoción y aceptación, e incluso empiezan a aparecer las que se distinguen por su selectividad, siendo promocionadas como “secretas” con ánimos de diferenciar su oferta.

En el plano económico se complica la posibilidad de ingreso para importaciones que no obedecen a materiales de suma necesidad para otras industrias. Así se ve atrasada ampliamente la recepción de elementos de cerámica normalmente distribuidos en las grandes tiendas de bazar y casas de diseño.

2. EL MERCADO META

A. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La empresa se propone dirigir sus estrategias a un mercado conformado por mujeres de entre 18 y 60 años, que viven en el gran Mendoza y que poseen un nivel socio económico que va de medio a alto. Más específicamente a aquellas mujeres que, cumpliendo aquellas características, gustan del diseño, la estética y la originalidad impulsados por la distinción y el estatus que le brinda el poseer artículos de uso domésticos únicos y llamativos.

Otro segmento de clientes potenciales está conformado por las tiendas revendedoras de objetos de diseño y novedades ubicadas principalmente en la Ciudad de Mendoza. Son tiendas que, aunque habitualmente compran sus productos a importadoras establecidas en Buenos Aires, se muestran deseosas de trabajar con diseñadores y artistas locales. Estas tiendas están dirigidas a un público que coincide plenamente con nuestro tipo de cliente anterior. Por lo tanto, teniendo presente que el verdadero cliente es aquel que utiliza el producto - el consumidor final - debe considerarse a la tienda revendedora como un eslabón de la cadena de valor que posibilita la llegada del producto a quién haya de comprar el producto para satisfacer su necesidad.

a. ¿Por qué compraría el público los productos de la empresa?

Si bien a los fines prácticos los productos complimentan funciones básicas dado que son, en su mayoría, elementos de uso doméstico como tazas, vasos y ceniceros, quien los adquiere busca algo más que la mera funcionalidad. Busca valerse de un utensilio que sobresalga por su

diseño, sea que se trate de la forma, color o materiales con los que está producido. Las mujeres que los compran lo hacen porque se sienten identificadas con sus diseños, con ellos desean exteriorizar su personalidad. Son una forma de demostrar cuán elegantes, creativas y únicas son.

Esta situación se condice con lo que sucede con cualquier consumidor actual y su necesidad de expresarse a través de sus posesiones. Según afirma Adrián Pierini en su artículo *Innovación y Diseño, claves para seducir al consumidor del siglo XXI*, publicado en el Diario digital Puro Marketing, “*el consumidor contemporáneo es un ser exigente, expectante por la novedad, autocomplaciente, egocéntrico, sensible y deseoso de poder proyectar a través de sus pertenencias la forma de entender la vida misma. No adquiere los productos sólo por las funciones que estos puedan desempeñar, sino que busca además descubrir un mundo de sensaciones a través de los mismos. El producto tiene que llegar a los sentidos pero tiene que servir, además, para establecer un vínculo con su entorno*”.

Basado en esa necesidad de comunicar su ser a través de “lo que tiene” es que demanda artículos de uso doméstico pero que den cuenta de su originalidad y distinción. Cabe destacar que no sólo compran este tipo de objetos para ellos mismos sino que también lo hacen para regalar o agasajar a sus familiares y amigos. Por ello dentro de este mismo nicho es posible determinar subgrupos de clientes. Bajo la premisa del amor hacia el diseño y la originalidad, se distingue entre quienes buscan elementos elegantes y sobrios de los que prefieren, quizás por su edad, objetos que rompan con aquellos otros esquemas, objetos que bajo un espíritu jovial se muestren rebeldes a las formas y fórmulas clásicas.

B. EL MERCADO META EN NÚMEROS

Habiendo definido el perfil del cliente meta de Tarqutec, es necesario expresar qué proporción de la población cumple con esas características, para estar conceptualmente más cerca así de la demanda potencial de la empresa.

a. Segmentación Demográfica

Según los datos del Censo Nacional realizado en el año 2010 y publicados en el sitio oficial del Censo, la población de la provincia de Mendoza totaliza 1.741.610 personas. Dentro de Mendoza, el 51% de la población son mujeres (892.787) y el 49% restante hombres (848.823). Concentrándose en el rango de edad objetivo, se puede observar que 59% del total de mujeres posee entre 15 y 59 años, es decir un total de 534.029. Teniendo en cuenta además, que el 62,50% de la población reside en el Gran Mendoza (conformada por los departamentos de Ciudad, Guaymallén, Godoy Cruz, Las Heras, Maipú y Luján de Cuyo), el segmento objetivo está conformado por 333.768 mujeres. Este es el número de personas que siendo mujeres poseen entre 15 y 59 años y además residen en el Gran Mendoza.

b. Segmentación Psicográfica

- Clase social

Atendiendo las variables socio-económicas, se mencionó anteriormente que la empresa se concentrará en las mujeres de poder adquisitivo que va de medio a alto. Según Guillermo Oliveto, en su artículo *¿A qué clase diría usted que pertenece?* publicado en la revista Management Herald en febrero de 2014, el 47% de la población nacional pertenece a los sectores sociales de clase media típica (C3) y clase media alta (C2). El mismo porcentaje totaliza la suma de la clase baja (D2) y clase baja superior (D1). Y el 6% restante de la pirámide social está dado por la clase alta argentina, el llamado target ABC1. (OLIVETO, 2014)

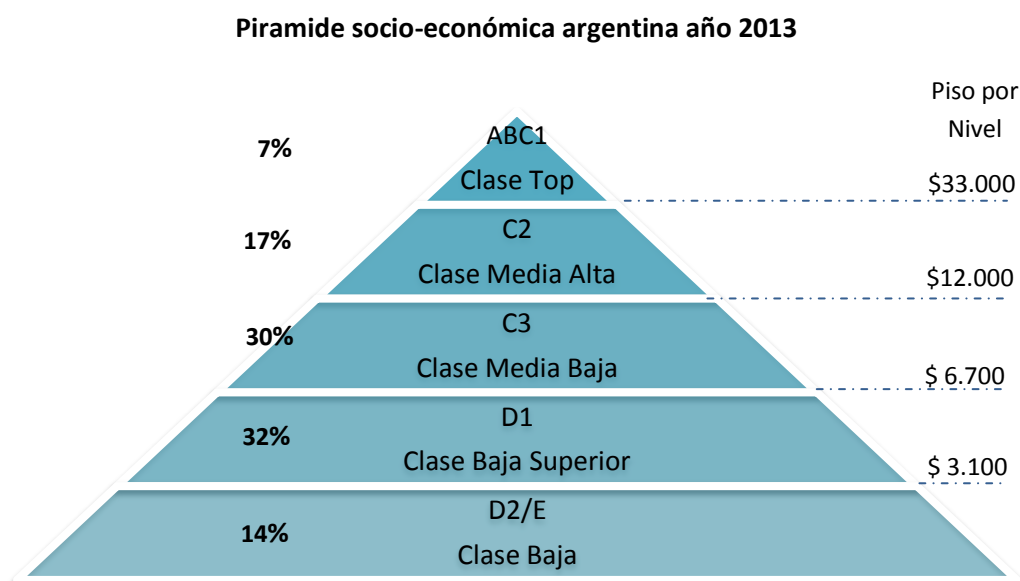


Figura 6: Piramide socio-económica argentina año 2013
Fuente: elaborado en base a publicaciones de la Consultora W.

Si se supone que el porcentaje de clase media se mantiene en Mendoza, es posible afirmar que del total de mujeres que poseen entre 25 y 59 años y que además residen en el Gran Mendoza, el 47% de ellas pertenecerían a segmentos C2 y C3, en total serían 156.871 mujeres. Por lo cual se puede partir de dicho número como definitorio del mercado potencial de la empresa.

Según números del año 2013, una familia necesita tener ingresos por encima de \$ 6.700 mensuales para ser considerada como perteneciente a la clase media, aunque el promedio del segmento se ubica en \$ 10.200 mensuales. Oliveto destaca que “...si bien se ha dado un marcado ascenso social entre el año 2002 y el 2011 (durante el 2002 el 55% de la población estaba bajo la línea de la pobreza) sólo se trató de un proceso de recuperación de la economía, no de la llegada de nuevos ingresantes a los estratos sociales”. Según afirma, es de esperar que si la economía

crece a valores más moderados que en años anteriores (3 o 4% promedio anual), la pirámide social futura se asemeje bastante a la actual.

- Estilo de vida, personalidad y patrones de consumo del Mercado Meta

Entre los patrones de consumo y comportamiento de compra observados se destaca que la clase media presenta un consumo exacerbado, guiado por un pensamiento cortoplacista, el vivir el “hoy por hoy”. Al parecer, el sueño de ser rico o poder acceder mediante el ahorro y el esfuerzo a la clase alta fue reemplazado. En la actualidad, las expectativas van en otra dirección. Y siguiendo esta misma dirección se imponen en todos los segmentos de la pirámide socio-económica el consumo como una forma de integración social. Según el economista Fernando Moiguer, citado por Michel Piñeiro, *“si compro, pertenezco y soy ciudadano”*. De allí devienen la marcada propensión al consumo y afición a las marcas de todos los segmentos. Y esto es así porque *“la gente construye su identidad mediante el consumo”*. (PIÑEIRO MICHEL, 2012)

En reducidas palabras, el mercado potencial de Tarqutec está conformado por 156.871 mujeres. Que son aquellas que tienen entre 18 y 60 años, viven dentro del Gran Mendoza y además poseen un nivel socio económico de de medio-alto. Dicho número indica el total del mercado.

3. ESTRATEGIAS DE COBERTURA DE MERCADO

La estrategia de cobertura a aplicar consistirá en un enfoque de Marketing Concentrado a partir de la especialización en el público meta. Lo que implica que del mercado potencial total, los esfuerzos comerciales estarán dirigidos hacia aquellas mujeres que cumpliendo con las características demográficas y socio económicas definidas, gustan del diseño y la originalidad en los elementos de uso domestico. Así, los esfuerzos estarán puestos en obtener una reputación asociada al diseño innovador en cerámica de uso doméstico y decorativo entre dicho público (posicionamiento). Esta estrategia será la más factible no sólo por el nivel de recursos disponibles de la empresa – empresa naciente – sino también debido al tipo de posicionamiento deseado.

4. POSICIONAMIENTO DE MERCADO

El objetivo a largo plazo es lograr un posicionamiento de marca como sinónimo de diseño original. Lograr que la cartera de productos se perciba como cerámica de uso doméstico de buen gusto e innovadora. Se trabajará en ello por medio de la promoción de la imagen corporativa, asegurando la coherencia visual y conceptual en todos los puntos de contacto con el cliente; productos y líneas de producto, packaging, promoción, exposición en los puntos de venta, etc. Se asegurará que todas las acciones nacientes a partir del *marketing mix* refuercen este objetivo.

Las fuentes del posicionamiento buscado serán los beneficios básicos del producto (la funcionalidad elemental de cada uno), los beneficios asociados (servir como medio de expresión estética) y la clase o conjunto de productos (como conjunto de elementos que pertenecen a una marca que implica diseño y originalidad).

En definitiva, el posicionamiento proyectado será de tipo simbólico, como marca de diseño original caracterizada por conceptos e ideas elegantes y desafiantes.

5. LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva de la empresa reside en la innovación o diferenciación por productos. Los productos se diferencian de los existentes en el mercado por ser elementos de diseño, de alta calidad artesanal. Cada uno de ellos es concebido como pieza única para proteger su individualidad. Si bien muchos nacen de moldes posteriormente transitan un proceso particular que da lugar a un objeto irrepetible.

La estrategia seleccionada para conducir esta ventaja es la Concentración en diferenciación, que se justifica por la combinación entre el diseño artístico como fuente de superioridad y una estrategia de cobertura de mercado concentrada o de nicho. Aplicando la matriz de ventajas competitivas de Hax y Majluf elaborada a partir de las estrategias genéricas de Porter, se puede apreciar gráficamente la ubicación de la estrategia resultante.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo menor	Diferenciación
ALCANCE DEL MERCADO	Amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Restringido	Concentración en costos	Concentración en diferenciación

Tabla 17: Ventaja Competitiva de Tarqutec

Fuente: Porter, Estrategia competitiva

A. LA CADENA DE VALOR

Con la intención de hacer sostenible la ventaja competitiva o incluso ampliarla, se analizará continuamente la composición de la cadena de valor para identificar puntos críticos que permitan introducir mejoras y diferencias que agreguen competitividad. A partir de este análisis ya se han reconocido dos posibles innovaciones en la cadena de distribución local tradicionalmente utilizada:

- Reuniones de venta con un grupo reducido de clientes. Esto permitirá tener contacto directo con los clientes, en un ambiente más relajado e informal que permitirá obtener mayor atención por parte de los mismos sin contar con productos de la competencia alrededor. Esto permitirá al mismo tiempo una gran fuente de retroalimentación sobre las percepciones y aceptación de los potenciales consumidores hacia los productos.

- Trabajar con tiendas de diseño y novedades que habitualmente revenden artículos importados como aliados estratégicos. Normalmente estas tiendas revenden artículos importados y/o nacionales no producidos –en su mayoría- en la provincia, lo cual ocasiona demoras en los plazos de entrega. Por otro lado, los artesanos y pequeños productores locales no ofrecen sus productos a las tiendas de este tipo. Muchas de estas tiendas poseen un valor de marca bastante desarrollado y un considerable nivel de clientes leales a dicha marca. Trabajar con este tipo de tiendas puede acercar a la empresa hacia el tipo de clientes que consume artículos de diseño con mayor frecuencia.

Otro punto de mejora identificado reside en la administración de las compras. Dado que es posible obtener descuentos por cantidad en la compra de materias primas a proveedores bonaerenses, se les ofrecerá a distintos productores y artesanos conocidos - entre ellos a los que alquilen el horno de la empresa para realizar sus cocciones – realizar compras en conjunto. De esta forma el volumen de los pedidos posibilitará disminuir los costos.

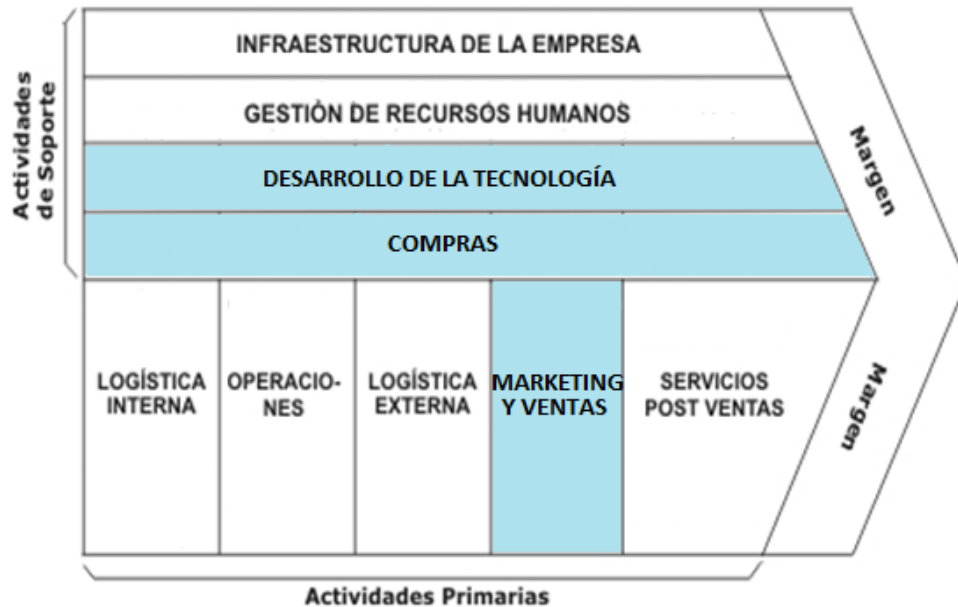


Figura 7: Cadena de valor de Tarqutec

Fuente: elaboración propia sobre imagen disponible en <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor>

6. MEZCLA DE MARKETING

Para llegar al mercado potencial y entregar el valor diferencial (ventaja competitiva) al cliente objetivo se ha diseñado la siguiente mezcla comercial.

A. EL PRODUCTO

Los productos de la empresa son de tipo tangible, de consumo y consisten en artículos de uso doméstico realizados en cerámica, gres y vitrofusión. Son tazas, platos, mates, woks, vajijas, ceniceros, murales decorativos, macetas y esculturas originales, entre otros.

Los productos poseen un alto grado de diferenciación basado en el diseño y la originalidad. Se obtienen a través de técnicas nativas e hispánicas que se combinan con creatividad y descaro para brindar artículos funcionales a la rutina diaria pero con el objetivo de irrumpir en ella, ya sea por su forma, color o aplicación.

De forma conjunta los productos presentan los siguientes niveles,

- Producto Central: permiten expresarle al mundo que rodea al usuario quién es, cuál es su personalidad.
- Producto Real: elementos de uso doméstico, funcionales y de simple uso, de máxima calidad en diseño original.
- Producto Ampliado: no se ofrecen, por el tipo de producto, manuales de uso ni garantías.

Los niveles del producto de Tarqutec

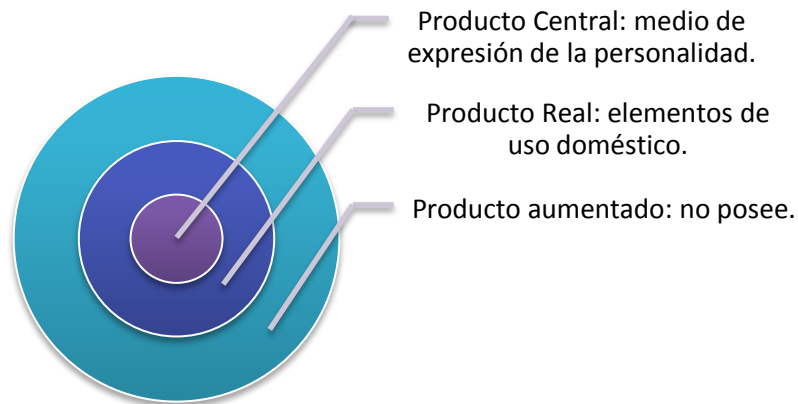


Figura 8: Niveles del producto de Tarqutec
Fuente: elaboración propia

El cliente puede adquirir los artículos de la empresa por impulso, sin planificación previa debido a su gusto por el mismo. Por el contrario, la compra también puede ser debidamente planificada, en el caso de que se trate de la compra de colecciones enteras de vajilla por ejemplo. Sin embargo la compra, por parte de un mismo consumidor, es poco frecuente y por ello puede requerir de cierta comparación con los artículos de la competencia en cuanto a marca y estilo.

a. Atributos del Producto

- Calidad: la calidad entregada a los clientes está dada por sus dos dimensiones básicas,
 - ✓ Nivel de calidad: todos los productos tiene un eficiente desempeño de sus funciones básicas. Todos están cocidos a más de 1200°C, por ello los platos, tazas, woks y ceniceros pueden ser sometidos a altas temperaturas en sus usos culinarios. Las masetas poseen desagües que impiden que las plantas acumulen exceso de humedad y al estar pre horneados pueden ser expuestos al sol sin problemas. Lo mismo permiten las vasijas, las cuales pueden ser utilizadas con agua sin peligro de que la humedad las dañe.
 - ✓ Consistencia de la calidad: los artículos serán ofrecidos al mercado a un precio altamente competitivo en función de sus tamaños, funcionalidad y diseño, en comparación con los de la competencia.
- Funciones: las tazas, platos y woks pueden ser diseñados para su uso en la cocina, permiten contener alimentos calientes, ser utilizados dentro de microondas y estar expuestos al frío dentro de heladeras. Otros artículos como los murales y esculturas poseen fines decorativos. Toda la línea de productos está elaborada con pinturas y pigmentos no tóxicos.
- Diseño: este es el atributo principal de los productos de la empresa, no sólo por el estilo y buen gusto con el que son elaborados, sino porque contribuye al desempeño de los mismos. Si bien se asegura siempre la originalidad de las formas, colores y combinaciones, el diseño se piensa siempre intentando agregar valor a la utilidad de los mismos.

b. Administración de la Mezcla de Productos

El rendimiento de la mezcla de productos actual será analizado constantemente una vez introducida en el mercado. Se controlará el nivel de utilidades y la participación sobre las ventas totales de cada artículo. Se estima que oportunamente se podrá ensanchar la mezcla agregando nuevas líneas y artículos, lo que provocará un incremento de la longitud de la mezcla. Todos estos productos podrán o no estar relacionados. Su incorporación será estudiada y decidida en función de los pedidos y sugerencias de los clientes y personal de ventas.

En la figura N° 20 se muestran algunos de los productos de Tarqutec⁵.

⁵ Los productos de la imagen son sólo ilustrativos, un boceto de los productos que elaboraría la empresa.



Figura 9: Productos de Tarquec

B. EL PRECIO

La fijación de precios está orientada a las utilidades; el objetivo será alcanzar un rendimiento meta. Precisamente aquel que permita obtener un recupero de la inversión en el plazo más corto posible.

La estrategia de fijación de precios a utilizar estará basada en el valor percibido. Así el precio establecido guardará directa relación con el valor que los clientes le asignan a los productos en términos de diseño, calidad y originalidad. Así independientemente de la estructura de costos se podrá fijar precios que, guardando una correcta relación con la apreciación que los consumidores hacen del valor de los productos, aporten altas utilidades.

Atendiendo al ciclo de vida de los productos es posible clasificarlos como nuevos pero imitadores. Esto es así debido a que, al menos en lo que hace a la dimensión del producto real, ya existen en el mercado otros artículos que cumplen las mismas funciones. En el mercado se encuentran disponibles numerosas variedades de ceniceros, platos, mates y macetas de cerámica e incluso de otros materiales. Sin embargo la diferencia reside en el alto diseño y originalidad. Por ello se ha decidido seguir una estrategia de “buen valor”. De esta forma se asegurará una alta calidad pero a un precio ligeramente menor que el de la competencia, permitiendo atraer al rango más joven de los amantes del diseño, quienes consumen productos de uso doméstico con diseño

pero que a pesar de sus altos ingresos preferirían no gastar tanto como exigen los precios de la competencia.

C. LA PLAZA

La oferta de la empresa estará disponible físicamente en el Gran Mendoza a través de diversos medios que se analizan a continuación.

a. Estructura del Canal de distribución

Para llegar hacia un mercado joven de nivel socio económico medio alto se utilizará un sistema de marketing híbrido. Es decir, se trabajará al mismo tiempo con un canal directo y con uno indirecto, valiéndose de intermediarios.

- Canal de Marketing Indirecto

Se comercializarán los productos a tiendas detallistas dedicadas a la venta de artículos de diseño y novedades ubicadas en el Gran Mendoza inicialmente. A largo plazo se intentará expandir la oferta fuera de la provincia. Al mismo tiempo se ofertarán los productos en diversas plataformas de venta on line relacionadas, o al menos con algún espacio específicamente dedicado a la venta de arte y moda.

Para asegurar la correcta transmisión de la imagen de la empresa se procurará que estos intermediarios tengan un posicionamiento asociado al diseño y buen gusto.

En el caso de las tiendas, se ofrecerán los productos inicialmente mediante la modalidad de venta en consignación como forma de penetrar en un mercado dominado por la reventa de elementos importados.

- Canal de Marketing Directo

Se establecerán puntos de contacto directo con los consumidores finales. Esto se llevará a cabo a través de un sitio web propio que procurará servir de catálogo virtual y medio de comunicación con clientes; la misma estrategia se seguirá a través facebook y otras redes sociales, catálogos impresos, demostraciones con un número reducido de clientes en la vivienda de alguno de ellos, al cual se le hará un descuento porcentual sobre su compra si alguno de sus invitados compra también uno de los diseños y, por último, se participará en ferias de diseño independiente.

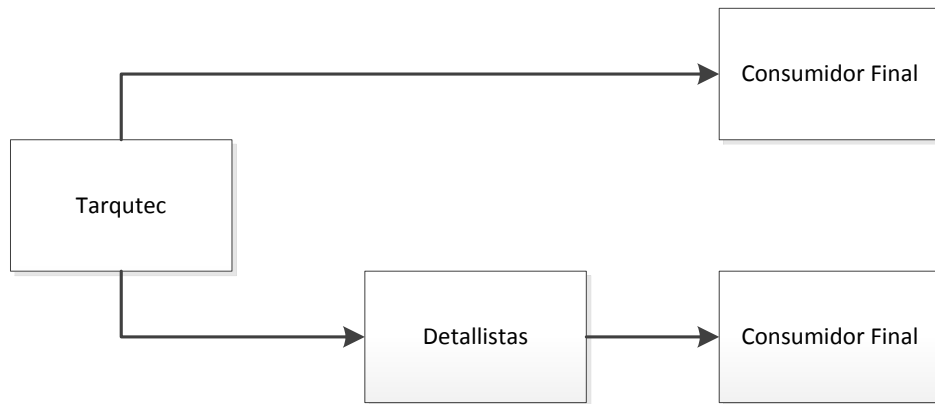


Figura 10: Estructura del Canal de distribución de Tarqutec

b. La distribución

La distribución se llevará a cabo, en caso de los clientes que soliciten los productos por internet, de forma personal. En caso de que la ubicación del cliente solicitante sea alejada al Gran Mendoza se procederá a la entrega por medio postal, corriendo los gastos asociados por parte del cliente. La distribución y entrega hacia los detallistas será también personal, recurriendo a servicios de flete y/o remís inicialmente.

D. LA PROMOCIÓN

La promoción estará encaminada tras una combinación de estrategias de empuje y atracción para lograr una correcta introducción en el mercado. La estrategia de empuje consistirá en hacer uso de las ventas personales y la promoción comercial para llegar a las tiendas detallistas. Se les ofrecerán los productos llevando muestras y catálogos personalmente a los locales para que los propietarios y encargados de compras puedan apreciar correctamente las creaciones. Se reforzará la oferta mediante la modalidad de venta en consignación. De esta forma se tentará a los comerciantes a incorporar los productos a su propia cartera de productos bajo la condición de que podrán devolver aquellos artículos que no sean vendidos. Con esta estrategia se intentará “empujar” los productos a los canales de distribución, haciendo que los revendedores de novedades y piezas de diseño prueben los productos de la empresa en sus comercios. Con la otra estrategia, la de atracción, el foco estará puesto en los consumidores finales. Se intentará crear demanda a base de publicidad y herramientas de promoción para que el cliente “tire” del producto a través de los canales de distribución.

Bajo los objetivos de estas dos estrategias la mezcla de promoción se valdrá de diversas herramientas que se detallan a continuación.

a. Publicidad

La publicidad a realizar consistirá en “llamados a las emociones” como forma de motivar la compra. A través de imágenes e infografías se relacionarán los productos de la empresa a sentimientos como gozo, humor y amor, entre otros para despertar motivadores positivos.

Los canales de difusión a utilizar serán tanto personales como no personales. Se intentará persuadir al cliente potencial personalmente participando de ferias de arte independiente y en paseos de artesanos organizados por organismos públicos. La exposición de los productos y el contacto cara a cara con el futuro consumidor podrá servir de incentivo a la compra. Los canales impersonales serán principalmente anuncios en internet. Se recurrirá a anuncios gratuitos y pagados en diversos sitios web de venta de novedades, diseños independientes y redes sociales.

b. Promoción de ventas

Para aumentar el alcance de la publicidad y hacer que los potenciales clientes conozcan la marca se desarrollarán concursos en facebook, en los cuales compartiendo imágenes institucionales y dando “me gusta” al perfil de la empresa los participantes podrían resultar ganadores de alguna pieza específica. Por otro lado, se ofrecerán descuentos por cantidad. Se realizará un descuento también a la persona que ofrezca su casa para realizar reuniones de venta.

c. Ventas Personales

Las ventas personales serán otra de las herramientas utilizadas. La venta a consumidores finales estará a cargo de los socios inicialmente. Se llevará a cabo a través de reuniones de ventas, en stands en diversas ferias y exposiciones y mediante encargos personales. El contacto directo permitirá tener retroalimentación constante sobre los modelos y diseños realizados. Así se podrá testear si las características de las piezas son aceptadas y saber qué modificaciones ven los clientes como necesarias.

Se procurará también obtener la máxima retroalimentación de los comentarios, preguntas e interacción que los clientes tengan en las redes sociales y páginas de venta de la empresa. Se intentará brindar respuestas rápidas a las dudas y observaciones de los mismos, intentando forjar buenas relaciones públicas.

d. Imagen empresarial

El objetivo principal de las herramientas de promoción es comunicar. Sin embargo, existen otras variables que refuerzan o incluso forman la más fuerte de las vías de comunicación con el cliente. Entre ellas está el diseño mismo del producto, su precio, su packaging y los sitios elegidos como punto de venta. Por esta razón se procurará que toda la mezcla de marketing guarde absoluta coherencia, creando una imagen integrada bajo conceptos de originalidad, innovación, estilo y buen gusto rodeado siempre de un espíritu juvenil.

- Nombre: *Tarquetc*, o vientre de fuego en la lengua huarpe Allentiac. *Una lengua extinta que se hablaba desde la ciudad de San Juan de la Frontera hacia el norte y la entendía la mayoría de los indios que había desde allí hasta "enfrente de la ciudad de Coquimbo" según lo documentado por el jesuita Luis de Valdivia durante el siglo XVII (Michieli).*

El nombre es una metáfora que asocia el horno cerámico a un “vientre de fuego” que “da vida” a las piezas únicas -los productos- de la empresa. El equipo emprendedor ha decidido utilizar el nombre en esa lengua huarpe para demostrar que, aunque realiza una propuesta de valor distinta a la de los típicos artesanos de paseos turísticos, sus creaciones conservan cierto grado artesanal, al menos por su singularidad.

- Anclaje: “cerámica de diseño” será el anclaje o frase que acompañará el nombre de la marca para que pueda identificarse el rubro al que pertenece la misma. Éste al mismo tiempo contribuye a generar el posicionamiento deseado, indicándole al cliente potencial como se presenta la empresa a sí misma: como una empresa de alto diseño.
- Imagen y elementos simbólicos: para el logotipo de la marca se ha seleccionado un color morado dado que el mismo suele relacionarse con la imaginación o la creatividad. Ello para coincidir con el posicionamiento buscado por la empresa. Además, dado que el público objetivo es meramente femenino se ha escogido un color que suele asimilarse como propio de ese género.



Figura 11: Logo de Tarquetc

a. Presupuesto Total de Promoción

El presupuesto total asignado a las tareas de promoción está determinado en función del método costeable. Es decir, se utilizará el monto de dinero que los socios crean conveniente según el nivel de erogaciones que puedan afrontar en cada momento específico.

En este tercer capítulo se analizó el mercado total o potencial de Tarqutec. Se determinó que en base a la segmentación demográfica (mujeres de entre 18 y 60 años residentes en el Gran Mendoza) y socio-económica (target C2, C3) realizada, el mercado total está compuesto por 156.871 mujeres. Sin embargo, se estima que el número del mercado real sería menor, dado que de aquella cantidad sólo sería un potencial cliente quien valore el diseño y la originalidad en los utensilios de uso doméstico. Así, la estrategia cobertura de mercado conveniente será de concentración en nicho. Para atraer a este nicho de mercado se ha diseñado una mezcla comercial que tiene por objetivo promover el valor de innovación de la empresa y lograr un posicionamiento basado en la marca como sinónimo de diseño original.

Para continuar con el análisis de la factibilidad económica del proyecto, en el siguiente apartado se estimará la demanda potencial del mismo.

7. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

El segmento de artículos de uso doméstico cerámicos históricamente no ha sido analizado comercialmente en profundidad. Por ende, no existe información secundaria con el suficiente grado de desarrollo como para estimar cuotas de participación de mercado, ni siquiera tratándose de las grandes empresas extranjeras que comercializan sus productos en distintos mercados nacionales.

Descartando la información secundaria como base para la estimación de la demanda, se optó por la investigación de campo. Teniendo en cuenta la capacidad de producción de Tarqutec en su condición de empresa en fase naciente, se estimó adecuado analizar la naturaleza comercial y operativa de empresas de igual capacidad. Por ello, la investigación se encaminó hacia uno de los tipos de competidores presentes en el mercado: los artesanos y pequeños productores cerámicos. A través de encuestas realizadas de forma personal y digital, fue posible conocer la forma en que estos empresarios llevan adelante sus negocios. El modelo de la encuesta realizada se incluye en el Anexo A. A partir de los resultados obtenidos⁶ fue posible agrupar a los pequeños productores en tres categorías según los canales de comercialización utilizados,

- Aquellos que comercializan sus productos en ferias y paseos de artesanos. El artesano propiamente dicho, que vende en stands y puestos que alquila, en la mayoría de los casos, de forma mensual o anual. Una modalidad que se decidió denominar “stand fijo”. En otros casos el alquiler de los mismos es temporal, y se realiza solamente durante temporadas vacacionales o de fechas en donde llegan a la provincia un gran contingente de turistas que aseguran un buen nivel de ventas.
- Luego se encuentran quienes comercializan sus productos mediante canales indirectos, trabajando con intermediarios mayoristas y/o minoristas. En algunos de

⁶ Los resultados obtenidos de la encuesta se detallan en la sección de la competencia dentro del capítulo análisis del entorno.

los casos, en un reducido número de ellos, produciendo piezas para posterior decoración y reventa.

- Y finalmente el tercer grupo está dado por aquellos que comercializan sus productos en locales de venta propios, que en la mayoría de las veces es un espacio desarrollado para tal fin en las mismas instalaciones de sus viviendas.

La última de las tres categorías es la que posee mayores niveles de ventas anuales. Sin embargo, otras características empresariales no difieren fuertemente entre una categoría y otra, como es el caso de la antigüedad de la empresa, el desarrollo de la identidad de la misma e incluso el rango de precios de los productos⁷.

Debido a las características similares, en términos de capacidad productiva, entre Tarqutec y los diversos grupos de productores analizados, se cree adecuado extrapolar las ventas anuales de los últimos como la demanda posible de aquella. Tomando como válidas estas cifras en función de la experiencia en el mercado que poseen los productores. Así, se ha pronosticado la demanda potencial del proyecto siguiendo la metodología que Kotler (2001) denomina “lo que la gente dice”. La misma implica considerar la opinión de la fuerza de ventas o de los expertos en el mercado. Para este caso concreto ambas figuras son coincidentes en los productores. En función de la información aportada por los productores se pueden establecer escalas de ventas anuales asociadas a cada categoría. En la primera categoría, la de los artesanos, las ventas se encuentran normalmente dentro de un rango de 200 y 1000 piezas anuales. En el caso de quienes venden con intermediarios, sus ventas anuales pueden oscilar entre los 700 y 2500 productos. Y para la categoría aquellos productores que poseen un local de venta propio, sus ventas pueden estar entre las 2000 y 4000 piezas anuales.

Categoría de Productor	Rango de ventas anuales
Artesanos	200 – 1.000 unidades
Productores que utilizan intermediarios	700 – 2.500 unidades
Productores con local de venta propio	2.000 – 4.000 unidades

Tabla 18: Rango de ventas anuales de los pequeños productores cerámicos

En cada una categoría, el elemento diferenciador es el canal de ventas utilizado. Y esto es así, porque no se combinan dichos canales. Quien utiliza un canal directo como paseos y ferias artesanas no comercializa sus productos con canales indirectos, y a su vez quienes sí utilizan estos últimos, vendiendo a través de intermediarios, no venden personalmente en plazas y paseos. Lo mismo sucede entre quienes poseen locales de venta propios y las otras dos categorías. Para el

⁷ Entre rubros de productos similares, los precios casi no muestran diferencias considerables entre una categoría de productores y otra.

caso de Tarqutec, se propone trabajar con un canal de marketing híbrido. Lo que implica que se trabajará al mismo tiempo con un canal directo y con uno indirecto, valiéndose de presencia en stands en ferias de diseño, paseos de artesanos, intermediarios comerciales y realizando reuniones de venta con un grupo de clientes organizadas en la casa de alguno de ellos. Por lo tanto, no es posible incluir a Tarqutec dentro de una de las tres categorías de productores. Sin embargo, es posible inferir que debido al esfuerzo comercial realizado por Tarqutec, la empresa podría lograr ventas mayores a las alcanzadas por las diversas categorías de productores consideradas de forma individual. Por lo que el equipo emprendedor cree que sus ventas pueden variar dentro del mismo rango de la tercera categoría, siendo en promedio de 3.000 piezas anuales. Debido que se trata del primer año de la empresa en el mercado, creen que no podrían superar las 4.000 piezas, pero un buen objetivo sería acercarse a ellas. De esta forma la demanda potencial estimada para el proyecto es de 3.000 piezas para el primer año.

Es necesario estimar el comportamiento de la demanda considerando la continuidad en el tiempo de la empresa. El desenvolvimiento de la demanda a través del tiempo será resultado de la combinación entre los esfuerzos comerciales realizados por la empresa y de la evolución económica del mercado nacional. De las proyecciones económicas consideradas con anterioridad se puede extraer que: la restricción en las importaciones presentará una oportunidad para la empresa dado que la mayoría de los competidores más grandes son extranjeros que exportan sus productos hacia el país; ante la inflación creciente el consumidor promedio preferirá gastar su dinero antes de que siga perdiendo valor y, que además si bien los niveles de la pirámide social se mantendrían estables el comportamiento del consumidor actual se basa en la creencia de que debe comprar para pertenecer. Así las condiciones económicas serían favorables a los objetivos de la empresa. Por todo esto es posible proyectar para las ventas un crecimiento del 10% en el segundo año. Lo cual sería resultado de la obtención de reconocimiento y prestigio de la marca a través de la participación de la empresa en diversas ferias de diseño independiente y eventos relacionados. Se cree que además la demanda crecería, en promedio, un 5% anualmente a partir del tercer año al expandir su oferta a una mayor cantidad de tiendas revendedoras.

Por otro lado, con el objetivo de producir ingresos adicionales, la empresa dictará cursos de cerámica y además ofrecerá el servicio de horneado para terceros.

Las clases de cerámica serán impartidas dos veces por semana entre los meses Abril y Noviembre. En función del relevamiento realizado por la Revista Pymes en su suplemento Negocios para armar (2014) a partir de diversos emprendimientos basados en artesanías, las clases de dos horas dictadas dos veces por semana, y ofrecidas a un precio promedio de \$100, pueden tener 3 alumnos por clase durante el primer año. Lo que significa un ingreso por \$ 19.200 en el primer año. Para el segundo año se tendrían 5 alumnos por clase, y 8 a partir del tercero. Se estima que la composición de las clases tiene una gran rotación dentro de un mismo año, pero que el nivel de alumnos puede mantenerse dentro del mismo de forma continua. En todos los casos los alumnos serían mujeres adultas de entre 30 y 60 años interesadas en obtener un pasatiempo

relacionado al arte que les permita expresarse, y a la vez, producir ingresos mediante el aprendizaje de un oficio.

En el caso del servicio de horneado, este se ofrecerá para alumnos de carreras de artes de fuego (cerámica, alfarería, etc), aficionados y pequeños productores que se inician en la actividad y aún no cuentan con el capital o la experiencia para invertir en el montaje de un taller propio. Este servicio se realizará 2 veces por semana, horneando 2 veces por día en cada una de esas oportunidades. El mismo tendrá un costo de \$120 por horneado, según valores de mercado. Lo que totaliza \$ 19.200 para el primer año del proyecto. Se estima que el nivel de demanda del servicio se mantendría estable a lo largo de la vida del proyecto.

Tanto los cursos como el servicio de horneado para terceros podrán coincidir temporalmente, realizándose durante los tiempos muertos de la producción de la empresa. Dado que por la naturaleza de la actividad es necesario dejar las piezas secar antes de hornearlas por primera vez, se ocuparán esos momentos para realizar las otras dos actividades que servirán como fuente de ingreso. Además, el cubrir estas actividades adicionales a la producción y ventas de piezas Tarqutec servirá para posicionar la marca como una empresa integral.

En el capítulo IV se determinó la demanda potencial de la empresa. Realizando encuestas a productores locales de similar capacidad productiva a la que Tarqutec tendría en sus inicios se determinó que podría tener ventas totales por 3.000 unidades para el primer año. Además, considerando los objetivos empresariales fijados y los pronósticos económicos previamente analizados se estimó que las ventas crecerían en un 10% en el segundo año y en un 5% a partir del tercero. Por otro lado, la empresa dos tipos de servicios para obtener ingresos adicionales: clases de cerámica y horneado de piezas para terceros. Se estima que cada una de estas actividades permitiría obtener ingresos por \$19.200 en el primer año.

Para finalizar el análisis de la factibilidad económica se abordará el otro lado de la misma, los costos, a través de la definición de la inversión necesaria y de la estructura de costos. Estos se incluirán en el diseño del plan operativo, el cual permite también analizar la factibilidad técnica de la empresa.

CAPÍTULO V: PLAN OPERATIVO

El plan operativo tiene por objeto establecer la forma en que la empresa se organizará, estableciendo todos los recursos que serán necesarios para su correcto funcionamiento: recursos humanos, materiales y financieros.

1. EL EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo que llevará a cabo el negocio está conformado por tres socios. Ellos mismos se definen de la siguiente forma *“somos un grupo amigos con distintas profesiones, ideas y estilos de vida, sin embargo nos une una pasión: somos amantes del diseño. Creemos que los elementos de los que nos valemos en nuestra vida diaria expresan mensajes y sentires, son formas y medios de comunicar lo que somos”*.

A. LOS INTEGRANTES Y SU EXPERIENCIA

- Carla Valletto (25 años): Técnica Superior en Producción Artesanal especializada en Artes de Fuego (alfarería y vitrofusión). Estudiante de la Licenciatura en Cerámica Industrial de la Facultad de Artes y Diseño de la Universidad Nacional de Cuyo, como tal posee los conocimientos y el dominio de la técnica necesaria para liderar la sección de producción de cerámica. Desde 2007 trabaja como productora en un taller de juegos infantiles que estimulan la motricidad.
- Gisel Valletto (24 años): titiritera, artesana independiente, productora de bijouterie y calzado a base de tela totora y otros elementos. Posee experiencia como ayudante en producción de alfarería. Tiene experiencia en ventas y atención al público por ello además de desempeñarse en la producción de las piezas, estará a cargo de la venta directa y contacto con el consumidor.
- Ezequiel Dias (25 años): es estudiante la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. Tiene experiencia en el área administrativa y gestión de empresas industriales como así también en el manejo de redes sociales. Estará a cargo de gestión administrativa contable del negocio y de la comunicación a través de internet.

B. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La organización estará estructurada funcionalmente de manera horizontal. A través de ella estarán organizados los miembros directivos, únicos integrantes inicialmente, a través de tres áreas:

- Administración General: engloba el análisis contable financiero, compras y logística.
- Producción: encargada de la fabricación de los productos e investigación y desarrollo necesario para asegurar una innovación continua.
- Comercialización: dentro de ella se organizarán las actividades de promoción y ventas.

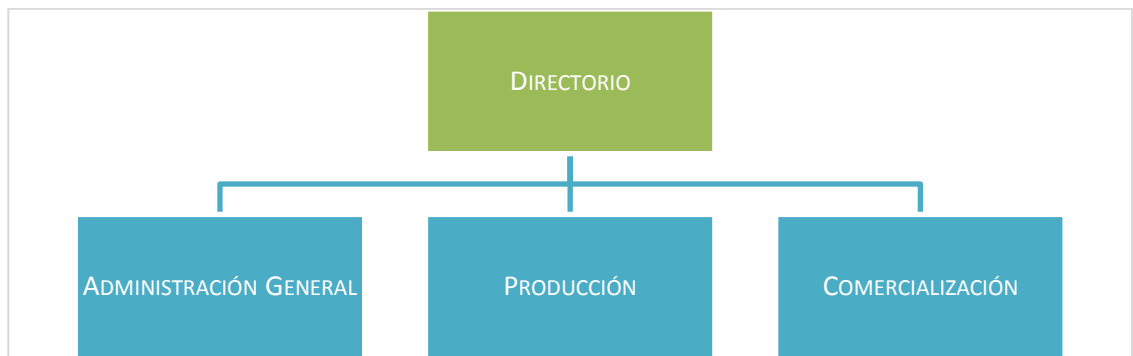


Figura 12: Estructura organizativa de Tarqutec

Al tratarse de una empresa pequeña, una estructura funcional permitirá maximizar la comunicación y coordinación de las áreas para lograr un control exhaustivo de la cadena de valor. La horizontalidad de la misma les permitirá a todos los miembros mantener un conocimiento permanentemente actualizado de la situación del negocio y favorecerá el trabajo creativo para mantener la premisa de la innovación en diseño. A su vez hará posible que, de ser necesario en función de los requerimientos cotidianos, el personal desarrolle más de una función al mismo tiempo.

Esta organización sería congruente con la Estructura Simple de Mintzberg (2001). Aquella típica de las empresas jóvenes y pequeñas que se desenvuelven en un ambiente simple pero dinámico frente a cierta posible hostilidad externa. La estructura simple centraliza el poder en el director general, quien coordina la totalidad del trabajo por supervisión directa teniendo una amplia extensión de control. Su agrupamiento en unidades es mayormente sobre una base funcional floja, lo que permite que la comunicación fluya informalmente. Este tipo de estructura al centralizar el poder en su directivo permite una decisión flexible, y por ende, una respuesta rápida. Para ello, los aspectos más importantes del trabajo del director son manejar las perturbaciones del ambiente y a la vez buscar la innovación continua.

De esta forma se ha diseñado una estructura organizacional que permitirá dar respuesta a la determinada como necesaria en el análisis de las dimensiones del ambiente del capítulo I. Se ha

establecido una estructura orgánica, de pocos departamentos, basada en el trabajo en equipo y la descentralización para lograr una respuesta rápida a la incertidumbre entre moderada y alta que caracteriza al sector industrial.

2. EL FUNCIONAMIENTO

A. LOCALIZACIÓN

El taller de producción estará situado en la calle Mitre al 3446 de la Ciudad de Mendoza, en la Provincia de Mendoza, Argentina.

Las razones por las cuales se ha decidido emplazar el proyecto en esa ubicación son varias. Por empezar al ser un punto céntrico de la provincia se facilitará la logística en la compra de materia prima y materiales. El costo de traslado de los insumos, en su mayoría provenientes de la provincia de Buenos Aires, se abarataría en tiempo y dinero. Y por otro lado, también se reducirán los tiempos de entrega a los clientes. En el caso de las tiendas revendedoras a las que proveeremos de los artículos de diseño, casi la totalidad de las mismas se encuentra ubicada en el micro centro de la ciudad, punto al cual la proximidad es inmediata. Y en el caso de la venta directa a consumidores se tendrá proximidad en el caso de las reuniones de venta que se organizarán.

B. LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

a. El Proceso Cerámico

La mayor parte de los productos de la empresa estarán producidos de cerámica. El proceso de producción cerámico se describe a continuación de forma resumida. El mismo sigue el siguiente flujo de trabajo.



Figura 13: Proceso productivo cerámico

I. Amasado

El proceso puede comenzar alternativamente con la extracción de arcilla de alguna cantera o mediante la utilización de arcilla industrial, barbotina y chamota, entre otros elementos. En el primer caso la arcilla natural es necesario molerla previamente. En ambos casos los materiales se humedecen (se coloca agua), se decantan y se amasan para asegurar que la mezcla posea la granulometría, textura y maleabilidad necesaria.

II. Moldeado

La masa obtenida se moldea para obtener la estructura y forma deseada. Existen forma alternativas de realizar este paso en función del tipo de pieza y técnica a realizar. Puede efectuarse manualmente, mediante tornos eléctricos o través de la técnica de colada que consiste en la utilización de moldes propiamente dichos.

Según sea necesario, luego del moldeado, pueden corregirse las imperfecciones de las piezas lijándolas. Incluso pueden aplicarse sobre relieves, unir piezas o intervenir en la forma de las piezas provenientes de moldes en función del diseño establecido.

III. Secado

Una vez modelada la pieza se deja secar para luego proceder a la primera cocción de la misma. El objetivo es controlar el grado de reducción del contenido de agua del objeto para evitar grietas y roturas.

En este momento la obra puede ser nuevamente lijada si es necesario para obtener mejores acabados.

Los tiempos y formas de secado dependen de los materiales utilizados. En nuestro caso inicialmente se realizará a aire abierto. Se planea a mediano plazo realizar la inversión en equipos de secado especializado como estufas alfareras, túneles y otros que posibiliten la reducción del tiempo de este paso.

IV. Cocción

Las piezas son horneadas a temperaturas específicas en función del material utilizado y la obra a producir.

Se realiza inicialmente el precalentamiento del horno para luego introducir las piezas a la temperatura adecuada. Una vez terminada la cocción los productos se dejan enfriar dentro del mismo horno para evitar las roturas que le ocasionarían la extracción inmediata por la exposición a cambios de temperatura bruscos.

V. Decoración

Aquí se termina es donde el proceso creativo se termina de cerrar. Las piezas son esmaltadas, se pintan, se les aplican patinas, son esgrafiadas, o pueden ser sometidas a un sin número de decoraciones manuales.

VI. Preparación y almacenamiento

Si la obra lo requiere pasa nuevamente por el horno para su terminación, lo cual implica que se repite también el paso de secado. En otros casos no es necesaria esta segunda cocción.

Cada producto ya terminado es dispuesto para almacenar. Algunos de ellos, debido a su forma, pueden ser apilados, otros no lo permiten.

Dentro de la empresa se realizarán otros procesos de producción secundarios, entre ellos sobresalen la vitrofusión y la sublimación. De forma resumida se exponen los procesos de trabajo correspondientes.

- El proceso de vitrofusión

La vitrofusión consiste en la unión u fusión de piezas de vidrio ornamentadas a través de la fundición de los mismos. Para ello se cortan los vidrios a utilizar, se limpian con alcohol etílico, se pintan con pigmentos y se decoran con distintos elementos. Se hornean los vidrios, alternativamente pueden utilizarse moldes si desea realizarse una pieza “contenedora”. Se dejan enfriar. Finalmente se desmolda la pieza. Alternativamente el proceso puede incluir una primera etapa de aplicación de calor al vidrio para premoldearlo. Los tiempos de cocción y enfriamiento dependen del tamaño de la pieza y de los materiales utilizados.

b. El proceso de sublimación

La sublimación consiste en la impresión de imágenes sobre objetos de distintos materiales (cerámica, textiles, vidrio, etc). Las imágenes y patrones se diseñan en la computadora. Se imprimen con impresoras de circuito continuo que se valen de tintas y papeles específicamente elaborados para sublimación. El diseño impreso se adhiere a la pieza utilizando cintas o pegamento térmico. Finalmente las imágenes se estampan en el elemento a través del uso de planchas de transferencia que alcanzan las temperaturas adecuadas para cada tipo de material.

Es a través de estos diferentes procesos artísticos que se dará vida a los productos de la empresa. Cada uno de ellos se concibe como pieza única para proteger su individualidad. Si bien muchos pueden surgir a partir de moldes posteriormente cada uno transita un proceso particular que da lugar a un objeto irrepetible. Y es allí en donde reside la diferenciación de la firma, en la creación de piezas de absoluta originalidad, en la obtención de artículos que no sólo son funcionales sino que además destacan por un diseño incomparable.

3. FIGURA LEGAL Y OTRAS FORMALIDADES

A. PERSONERÍA JURÍDICA Y CONTRIBUTIVA

Debido a los requerimientos establecidos por la organización del programa Capital Semilla, a través del cual el negocio bajo análisis obtuvo parte del financiamiento, la empresa se formalizará tributariamente mediante la figura del Monotributo o Sistema de Régimen Simplificado. Para ello uno de los miembros, Ezequiel Dias, adherirá al sistema en la categoría inicial de la actividad Venta de Cosas Muebles. Esta categoría inicial, denominada B, admite ingresos cuatrimestrales de hasta \$48.000 e implica un pago de \$342 mensuales. Sin embargo, no

se deberá abonar los montos correspondientes al Sistema Nacional del Seguro de Salud y al Registro Nacional de Obras Sociales porque el miembro del negocio trabaja además en relación de dependencia en otra actividad. Por ello, el impuesto mensual se reduciría a \$39, según los valores vigentes desde el mes de noviembre de 2013 determinados por Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Conforme incremente la actividad del negocio será necesario realizar las correspondientes re categorizaciones dentro del régimen simplificado o, si correspondiere, modificar la personería jurídica y contributiva del proyecto.

B. HABILITACIONES Y PERMISOS

Para funcionar operativamente será necesario obtener la habilitación de Comercio e Industria por parte de la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza dada la ubicación del negocio.

El trámite no tiene costo y se inicia presentándose en la Mesa Coordinadora de habilitaciones de Comercio de la Ciudad de Mendoza.

En cuanto a cuidado medioambiental y contaminación no existe normativa específica vinculada. Tampoco se identifican puntos críticos en este aspecto dentro del funcionamiento de la empresa. De las fuentes de energía a utilizar la principal es la eléctrica y su consumo se dará en función de los tiempos de horneado y modelado mediante tornos eléctricos. Al instalar circuitos eléctricos trifásicos podremos ahorrar el consumo de energía. Lo que no sólo posibilitará reducir el consumo sino que además abaratará los costos. Los materiales utilizados tampoco revisten amenazas de contaminación, los esmaltes y pigmentos utilizados son libres de plomo, lo que brinda seguridad tanto al alfarero como al consumidor.

4. INVERSIÓN NECESARIA Y ESTRUCTURA DE COSTOS

Un punto crucial dentro del plan operativo es la determinación de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. A continuación se expone la inversión total necesaria y las categorías que la conforman.

Los requerimientos de inversión se presentan organizados por rubros y expresados en los valores de mercado vigentes al mes de Mayo de 2014⁸.

A. ACTIVOS FIJOS

La inversión necesaria en Activos Fijos es de \$52.741. Dicho monto cubre la compra de maquinas y equipos, herramientas y mobiliario. Dentro de la sección de herramientas se ha

⁸ Los valores de inversión originales con los que fue presentado el proyecto al programa Capital Semilla fueron obtenidos a mediados de 2013. Sin embargo desde entonces una serie de ajustes económicos han provocado fuertes modificaciones que han hecho necesario la actualización de los mismos.

considerado el valor de mercado de algunos utensilios con los que el equipo cuenta actualmente y se pondrían a disposición del proyecto.

El detalle de la inversión se muestra a continuación en las tablas N^o 18, 19 y 20.

MAQUINAS Y EQUIPOS	\$ 43.600,00
Horno alfarero eléctrico	\$ 14.000,00
Pirometro digital	\$ 3.000,00
Torno alfarero	\$ 9.000,00
Impresora Epson	\$ 750,00
Impresora Epson para sublimación con sistema continuo	\$ 4.000,00
Notebook Admiral Pentium 2 GB de RAM, 64 bits	\$ 2.000,00
Estampadora Sublimadora 8 en 1	\$ 10.000,00
Matafuegos ABC 10 kg	\$ 850,00

Tabla 19: Inversión en máquinas y equipos

HERRAMIENTAS	\$ 3.640,50
Ahuecadores de cinta	\$ 55,90
Cuchillo	\$ 66,30
Desbastador	\$ 27,30
Juego de Espátulas	\$ 300,00
Horno alfarero eléctrico	\$ 300,00
Pirometro digital	\$ 32,00
Torno alfarero	\$ 61,00
Impresora Epson	\$ 230,00
Impresora Epson para sublimación con sistema continuo	\$ 114,00
Notebook Admiral Pentium 2 GB de RAM, 64 bits	\$ 400,00
Estampadora Sublimadora 8 en 1	\$ 400,00
Tornetas	\$ 1.475,00
Morteros	\$ 179,00

Tabla 20: Inversión en herramientas

MOBILIARIO	\$ 5.500,00
Estanterías Metálicas 30 x 90 x 2mt, 5 Estantes	\$ 1.400,00
Mesas de trabajo	\$ 2.500,00
Sillas (juego por 6)	\$ 600,00
Escritorio para PC	\$ 1.000,00

Tabla 21: Inversión en mobiliario

No se realizarán obras físicas en el domicilio en donde se montará el taller de producción, puesto que el mismo cuenta con todas las condiciones necesarias, entre ellas instalación eléctrica trifásica, lo que posibilitará un gasto menor de energía eléctrica, fuente principal de toda la maquinaria a emplear.

B. COSTOS DE FUNCIONAMIENTO

a. Costos variables

Los costos variables de la empresa estarán conformados en su mayoría por los costos de materia prima y materiales de producción. Dentro de la materia prima se pueden establecer 4 tipos de categorías:

- Pastas: que incluyen diversos tipos de arcillas preparadas para moldeado.
- Esmaltes: son los diversos esmaltes que se aplican a las piezas cerámicas luego de la pre cocción para lograr un recubrimiento vítreo. Puede proporcionar distintos acabados, transparentes, opacos, semi mates, satinados, etc y, en algunos casos, condicionan las piezas para ser sometidas a altas temperaturas.
- Óxidos y pigmentos: son los elementos que permiten dar color a los esmaltes. Estos se aplican con diluyentes y vehículos.
- Elementos de sublimación: esta categoría incluye tintas y papel especial de sublimación.

MATERIA PRIMA Y MATERIALES	
Esmaltes Cerámicos precio promedio por kilo	\$ 57,78
Oxidos precio promedio por kilo	\$ 308,32
Pigmentos precio promedio por kilo	\$ 189,56
Pastas y similares precio promedio por kilo	\$ 9,51

Tabla 22: Costo de la materia prima y materiales

Los precios de los elementos precedentes han sido expresados utilizando el promedio por kilo de los valores disponibles en el mercado.

OTROS MATERIALES CERÁMICOS	
Cuarzo precio promedio por kilo	\$ 5,93
Vehiculos y diluyentes precio promedio por kilo	\$ 137,49

Tabla 23: Costo de otros materiales cerámicos

La aplicación de cada uno de los elementos precedentes es proporcional a la de óxidos y pigmentos.

MATERIALES PARA SUBLIMACIÓN	
Resma de Papel para tinta de sublimación A4 de 100grs	\$ 130,00
Tintas para sublimar 4 colores de 250cm3 c/u	\$ 1.516,00

Tabla 24: Costo de la materiales para sublimación

Es difícil hacer una estimación precisa del rendimiento de los materiales para sublimación, pero según la información provista por el proveedor, el litro de tintas produce 1500 impresiones en hojas A4 a todo color.

Mencionados los insumos a utilizar en la fabricación es necesario determinar el costo variable de producción. Para ello, se debe tener en cuenta que la empresa elaborará diversos productos. Para su ordenamiento se han establecido diez categorías de productos. Éstas son bijouterie, ceniceros, cuenco, escultura, macetas, mates, murales, platos, tazas y vasijas. Para cada categoría, los costos variables unitarios son.

Producto	CV unitario
Bijouterie	\$ 0,72
Ceniceros	\$ 1,79
Cuenco	\$ 15,05
Escultura	\$ 35,84
Macetas	\$ 3,58
Mates	\$ 11,35
Murales	\$ 5,73
Platos	\$ 3,58
Tazas	\$ 8,96
Vasijas	\$ 8,60

Tabla 25: Costos variables unitarios de producción por producto

Por otro lado, el dictado de los cursos de cerámica incluye el costo de materia prima con que los alumnos producirán las piezas a partir de las técnicas que aprenderán. Para ello, se estima que la cantidad de piezas elaboradas por alumno será en promedio una cada dos clases. El costo anual de materia prima utilizada fue calculado como el producto entre este promedio de piezas y la cantidad de alumnos que asistirán a las clases en cada año. Se cree que para el primer año el costo anual promedio por alumno en términos de materia prima sería de \$229,38; y considerando un cupo de 3 alumnos durante este período el costo total sería de \$688,13.

b. Costos Fijos

Intentando avanzar hacia una estructura de costos que posibilite luego armar el flujo de fondos del negocio, se agrupan las erogaciones estimadas por áreas funcionales. Se excluyen los

costos de los materiales e insumos dentro del área de Producción dado que la intención es basarse en los costos fijos que son necesario afrontar en el normal desenvolvimiento de las operaciones.

El costo fijo anual para el primer año ascendería a \$353.350.

	COSTO FIJO TOTAL	\$ 353.350
COSTOS FIJOS	Costos de Producción	\$ 112.220
	Costos de Comercialización	\$ 124.200
	Costo de Administración	\$ 116.930

Tabla 26: Costos fijos de producción anual por áreas funcionales

El costo fijo total surge de la sumatoria de los costos fijos de cada departamento. La composición de los mismos se detalla a continuación.

- Costos fijos de administración

Dentro del área de administración, se ha proyectado el pago mensual de un seguro contra robos e incendios para el taller por un monto de \$300; el consumo de una resma de hojas de papel para impresión tamaño A4 de forma trimestral, que normalmente puede encontrarse a un precio aproximado de \$55 en el mercado; y el pago de honorarios por los servicios de un Contador para el control mensual de los procedimientos referentes al Monotributo y el oportuno asesoramiento técnico por un monto de \$700 según los valores de Honorarios Mínimos publicados en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Mendoza.

COSTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUALES	\$ 116.930,00
Mano de Obra	\$ 104.000,00
Seguro del Taller	\$ 3.600,00
Resmas de papel	\$ 330,00
Toner de impresión	\$ 600,00
Honorarios del Contador	\$ 8.400,00

Tabla 27: Costo de fijos anuales del área de administración

- Costos fijos de comercialización

Como parte de los costos del sector de comercialización, se ha estipulado dentro del rubro Publicidad el pago de \$400 anuales para el mantenimiento de un sitio web de la marca y \$200 mensuales destinados al pago de anuncios en otros sitios webs ajenos y guías comerciales. Para packaging se han considerado \$100 mensuales para la compra de bolsas. Se proyecta el desembolso de \$400 mensuales destinados a la impresión de folletería, tarjetas y otros elementos de promoción institucional. Y además, se ha considerado un costo mensual de \$300 en fletes y entregas para la distribución de los productos hacia los comercios revendedores.

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN ANUALES	\$ 124.200,00
Mano de Obra	\$ 104.000,00
Publicidad	\$ 2.800,00
Packaging (bolsas, stockers, etc)	\$ 1.200,00
Folletería y tarjetas institucionales	\$ 4.800,00
Alquiler de Stands en ferias de arte y paseos artesanos	\$ 6.000,00
Fletes y entregas	\$ 5.400,00

Tabla 28: Costo de fijos anuales del área de comercialización

- Costos fijos de producción

Como costos fijos del departamento de producción se han considerado los servicios de electricidad por \$150, agua \$100 y gas \$60, todos con periodicidad bimestral. En caso de telefonía y conexión a internet se proyecta el gasto de \$400 mensuales. Se considera también un gasto de \$100 mensuales para la compra de elementos de limpieza varios.

COSTOS DE PRODUCCIÓN ANUALES	\$ 112.220,00
Mano de Obra	\$ 104.000,00
SERVICIOS	
Luz	\$ 1.200,00
Agua	\$ 600,00
Gas	\$ 420,00
Teléfono e Internet	\$ 4.800,00
OTROS	
Elementos de limpieza	\$ 1.200,00

Tabla 29: Costo de fijos anuales del área de producción

En el caso de la mano de obra de todos los departamentos se consideró un promedio de \$8000 como sueldo mensual para cada uno de los socios emprendedores. Uno de ellos trabajarán en el área de producción, y los otros dos se dedicarán a las ventas y la administración respectivamente. El sueldo se determinó tomando como referencia el correspondiente sueldo básico de de la escala salarial del ramo de Empleados de Comercio homologada por la resolución N° 626/14 de la Secretaría de Trabajo⁹. Las categorías de referencia y los correspondientes sueldos de jornada completa son las siguientes.

⁹ El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social declaró homologado el Acuerdo suscrito el 11 de Abril de 2014 con la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS), en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo 130/75. La aprobación se ratificó a través de la Resolución 626/14. Su texto completo puede leerse en el siguiente link http://www.cac.com.ar/documentos/45_Res%20626%2014.pdf

Categorías Aplicables	Sueldo Básico
Administración B	\$ 7.956,75
Personal Auxiliar B	\$ 8.023,24
Vendedor B	\$ 8.171,03

Tabla 30: Sueldos básicos por categoría vigentes para el colectivo de trabajo de empleados de comercio
Fuente: recuperado de Acuerdo salarial 2014 de la Cámara argentina de comercio (CAC)
http://www.cac.com.ar/documentos/6_Acuerdo2014.pdf

La categoría denominada personal auxiliar incluiría a quienes se desempeñen como productores cerámicos y alfareros por no haber un convenio colectivo de trabajo de aplicación provincial más específico.

Se ha decidido valorizar el trabajo de los tres emprendedores de dicha forma para considerar el costo de oportunidad que implicaría que los mismos se dedicaran exclusivamente al proyecto, dejando de lado sus respectivos trabajos en relación de dependencia. Para considerar el valor del trabajo de los miembros del equipo se han considerado 13 sueldos anuales, uno por cada mes del año más un decimo tercero equivalente al sueldo anual complementario.

Los servicios ofrecidos por la empresa para la obtención de ingresos adicionales - los cursos de cerámica y el servicio de horneado para terceros - implican costos administrativos y de producción, básicamente servicios de electricidad, gas y agua. Los mismos están incluidos en los costos totales de las respectivas áreas.

c. Capital de Trabajo

Para poder cubrir el costo de la materia prima para la producción de los primeros meses se ha considerado necesario un capital de trabajo por \$3.500. El mismo le permitirá a la empresa adquirir insumos para comenzar la producción, los ingresos generados con la venta de los productos resultantes permitirán reinvertir en materia prima.

d. Depreciaciones

Dado que con el funcionamiento de la empresa los bienes de uso se desgastan es necesario considerar la depreciación de los mismos. Para calcularla se ha recurrido al método lineal según los siguientes valores de vida útil.

Bienes de Uso	Vida Útil
MAQUINAS Y EQUIPOS	10
COMPUTADORAS E IMPRESORAS	3
HERRAMIENTAS	5

MUEBLES Y UTILES	10
MATAFUEGOS	20

Tabla 31: Depreciación, vida útil por tipo de bienes de uso

Considerando la cantidad de vida útil de cada categoría, la depreciación anual total para cada una es:

Bienes de Uso	Depreciación anual
MAQUINAS Y EQUIPOS	\$ 6.192,50
HERRAMIENTAS	\$ 728,10
MOBILIARIO	\$ 550,00

Tabla 32: Depreciación anual por tipo de bienes de uso

El detalle de de la depreciación de cada bien de uso particular se expone en el Anexo C.

5. IMPUESTOS APLICABLES

En función de la operación de la empresa será necesario incurrir en el pago de impuestos. Como se mencionó anteriormente uno de los miembros adherirá al Regimen Simplificado o Monotributo, por lo, cual el pago correspondiente será el relativo a la Categoría en que deba encuadrarse según el nivel de sus ventas, entre otras características. Las categorías vigentes desde el mes de Noviembre de 2013 según la AFIP son las siguientes.

Categoría	Ingresos Brutos	Actividad	Cantidad Mínima de Empleados	Sup. Afectada (*)	Energía Eléctrica Consumida Anualmente	Monto de Alquileres Devengados Anualmente	Impuesto Integrado (**)		Aportes al SIPA (***)	Aportes Obra Social (****)	Total	
							Locaciones y/o Prestaciones de Servicios	Venta de Cosas Muebles			Locaciones y/o prestaciones de servicios	Venta de Cosas Muebles
B	Hasta \$ 48.000	No excluida	No se requiere	Hasta 30 m ²	Hasta 3.300 KW	Hasta \$ 18.000	\$ 39 (*****)		\$ 157	\$ 148	\$ 342	\$ 342
C	Hasta \$ 72.000	No excluida	No se requiere	Hasta 45 m ²	Hasta 5.000 KW	Hasta \$ 18.000	\$ 75		\$ 157	\$ 148	\$ 378	\$ 378
D	Hasta \$ 96.000	No excluida	No se requiere	Hasta 60 m ²	Hasta 6.700 KW	Hasta \$ 36.000	\$ 128	\$ 118	\$ 157	\$ 148	\$ 431	\$ 421
E	Hasta \$ 144.000	No excluida	No se requiere	Hasta 85 m ²	Hasta 10.000 KW	Hasta \$ 36.000	\$ 210	\$ 194	\$ 157	\$ 148	\$ 513	\$ 497
F	Hasta \$ 192.000	No excluida	No se requiere	Hasta 110 m ²	Hasta 13.000 KW	Hasta \$ 46.000	\$ 400	\$ 310	\$ 157	\$ 148	\$ 703	\$ 613
G	Hasta \$ 240.000	No excluida	No se requiere	Hasta 150 m ²	Hasta 16.500 KW	Hasta \$ 45.000	\$ 550	\$ 405	\$ 157	\$ 148	\$ 853	\$ 708
H	Hasta \$ 288.000	No excluida	No se requiere	Hasta 200 m ²	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 54.000	\$ 700	\$ 505	\$ 157	\$ 148	\$ 1.003	\$ 808
I	Hasta \$ 400.000	No excluida	No se requiere	Hasta 200 m ²	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 72.000	\$ 1.800	\$ 1.240	\$ 157	\$ 148	\$ 1.903	\$ 1.543
J	Hasta \$ 470.000	Unicamente Venta de Bs. Muebles	1	Hasta 200 m ²	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 72.000	No aplicable	\$ 2.000	\$ 157	\$ 148	-	\$ 2.303
K	Hasta \$ 540.000	Unicamente Venta de Bs. Muebles	2	Hasta 200 m ²	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 72.000	No aplicable	\$ 2.350	\$ 157	\$ 148	-	\$ 2.653
L	Hasta \$ 600.000	Unicamente Venta de Bs. Muebles	3	Hasta 200 m ²	Hasta 20.000 KW	Hasta \$ 72.000	No aplicable	\$ 2.700	\$ 157	\$ 148	-	\$ 3.003

Tabla 33: Categorías del Monotributo vigentes

Fuente: recuperado del sitio web de la AFIP, <http://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp>

Estar encuadrado legalmente dentro del Monotributo requiere que el contribuyente presente una Declaración Jurada cuatrimestralmente para presentar ante el ente de contralor los

volúmenes de operación de su empresa. La cuantía de estos últimos determinarán si es necesario que el empresario se re categorice o no, lo cual puede implicar una disminución del pago que debe efectuar en caso de que su volumen de operación haya disminuido, o un aumento del pago en el caso contrario. Para este caso concreto, al iniciarse el negocio, el socio deberá inscribirse en la categoría inicial B dentro de la actividad de venta de cosas muebles. Dado que el socio que adherirá al Monotributo ya aporta al sistema previsional y obra social por su actividad en dependencia, el monto a pagar mensualmente es de \$39, lo que totaliza \$ 468 anuales.

MONOTRIBUTO	\$	468,00
Impuesto integrado	\$	39,00
Aportes al SIPA	\$	157,00
Aportes Obra social	\$	146,00
Total categoría B inicialmente	\$	342,00
Importe a pagar real	\$	39,00
Importe Anual	\$	468,00

Tabla 34: Monotributo a pagar para el primer año

Y en función de la cuantía de las ventas también se deberá pagar el Impuesto a los Ingresos Brutos. Según la provincial Ley 8.523, para el ejercicio fiscal 2013, la alícuota aplicable a la actividad manufacturera - dentro de la cual está comprendida la fabricación de objetos cerámicos para uso doméstico bajo el código 361011- es de un 3%.

INGRESOS BRUTOS	
Porcentaje sobre ventas	3%

Tabla 35: Impuesto a los ingresos brutos

6. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para hacer frente a la inversión ya mencionada se hará uso de tres fuentes de financiamiento, ellas son:

- Préstamo a corto plazo proveniente de Capital Semilla
- Aportes de los socios
- Condiciones de pago de proveedores de materia prima

La primera de las fuentes mencionadas es un préstamo obtenido a través del programa Capital semilla. El programa es un concurso de proyectos productivos a nivel nacional organizado por el Ministerio de Industria de la Presidencia de la Nación y está dirigido a jóvenes emprendedores. A través del mismo se otorgan “préstamos de honor”, es decir préstamos reembolsables a una tasa del 0% durante un plazo de cuatro años más un año de gracia.

Durante el mes de septiembre de 2013 un resumen de este trabajo de investigación fue presentado en la edición anual del programa. El proyecto fue inscripto en la categoría denominada B, referida a préstamos destinados a la puesta en marcha de un emprendimiento.

El proyecto, identificado bajo el código CSB23088, fue sometido a diversas instancias de evaluación en las que se contemplaron aspectos técnicos, de factibilidad, de pertinencia, y de impacto socio-ambiental. La evaluación de este y todos los proyectos presentados al programa - según puede leerse en su sitio web -son evaluados en forma conjunta entre la Dirección Nacional de Apoyo al Joven Empresario del Ministerio de Industria y las distintas unidades técnicas especialistas que sean referentes de la temática emprendedora. En el mes de diciembre de 2013, luego de superadas las etapas de evaluación, el proyecto Tarqutec recibió un préstamo de \$20.00 para ser puesto en marcha.

El plan de devolución pactado con la Unidad de seguimiento y control (USYC) del programa fue de \$5.000 anuales, pagaderos de forma mensual por un importe de \$416,67.

El resumen presentado, el contrato de adjudicación del préstamo y plan de devolución emitido por la USYC se ajunta en el Anexo F.

La parte restante de la inversión será cubierta por aportes de los socios. Los aportes totalizarán \$32.741, es decir \$10.913,50 por cada socio. Los aportes serán realizados en efectivo o a través de la entrega en efectivo y bienes (herramientas, materiales y equipos de computación).

La tercera de las fuentes, el financiamiento de proveedores, se utilizará para la compra de materia prima. Las condiciones de compra serán negociadas con cada proveedor específico.

7. ANALISIS DEL PUNTO DE NIVELACIÓN

En el capítulo anterior se determinó la demanda potencial del proyecto, ahora es necesario cuestionar si dicho nivel de ventas le permitiría cubrir sus costos de operación. Para obtener una respuesta a aquel interrogante se recurrirá al análisis del punto de nivelación. Dejando de lado la demanda potencial, se calculará el nivel de ventas que le permitiría a la empresa cubrir todos sus costos y salir a cero, es decir no ganar ni perder. Y comparando aquel número de ventas con el de la demanda estimada se podrá resolver el interrogante. Al mismo tiempo se dejarán de lado los ingresos provenientes de los servicios adicionales realizados por la empresa. De esta forma se podrá conocer los ingresos que debería reportar la actividad principal de la empresa para equilibrarla.

Cada producto de la cartera tiene una participación distinta sobre las ventas, en función de su aceptación o salida al mercado. Por ende también posee una participación distinta sobre la producción. Esta última es coincidente con la primera.

De la diferencia entre el precio de venta de cada producto y su costo variable de producción se puede obtener su margen de contribución a las ganancias de la empresa. Multiplicando la participación de cada producto sobre las ventas por su margen de contribución, obtenemos la cuantía en la que contribuye al margen de contribución total ponderado. De la sumatoria de estas cuantías puede obtenerse un Margen de contribución total ponderado de \$99,33.

Los márgenes de contribución de cada producto, sus costos variables y precios de venta se detallan en la siguiente tabla.

Producto	rc i (1)	Pi (2)	cv (3)	mc (4) = (2) - (3)	rci x mc (5) = (1) x (4)
Bijouterie	10%	\$ 40,00	\$ 0,72	\$ 39,28	\$ 3,93
Ceniceros	12%	\$ 35,00	\$ 1,79	\$ 33,21	\$ 3,98
Cuenco	10%	\$ 85,00	\$ 15,05	\$ 69,95	\$ 6,99
Escultura	2%	\$ 600,00	\$ 35,84	\$ 564,16	\$ 11,28
Macetas	10%	\$ 50,00	\$ 3,58	\$ 46,42	\$ 4,64
Mates	12%	\$ 50,00	\$ 11,35	\$ 38,65	\$ 4,64
Murales	10%	\$ 300,00	\$ 5,73	\$ 294,27	\$ 29,43
Platos	12%	\$ 70,00	\$ 3,58	\$ 66,42	\$ 7,97
Tazas	12%	\$ 70,00	\$ 8,96	\$ 61,04	\$ 7,32
Vasijas	10%	\$ 200,00	\$ 8,60	\$ 191,40	\$ 19,14

Tabla 36: Margen de contribución unitario por producto

Recordando que el costo fijo total de la empresa alcanza los \$353.350 (ver tabla N° 26) se puede proseguir en el cálculo del punto de nivelación.

Utilizando la ecuación N° 11 se puede calcular la cantidad de productos que es necesario vender para cubrir los costos operacionales.

$$Q_{nt} = \frac{C_c}{mc} \quad (24)$$

Reemplazando la ecuación con los valores del proyecto se obtiene que el punto de nivelación se alcanzara al vender 3.557 unidades.

$$Q = \frac{\$ 353.350}{\$ 99,33} = 3557 \text{ unidades} \quad (11)$$

De esta forma, un nivel de producción de 3.557 unidades le permitirá a la empresa cubrir todos sus costos operacionales. Ahora bien, cuál es la cantidad exacta que debe elaborar de cada uno de sus diversos productos. Multiplicando la participación de cada producto sobre el nivel ventas por el punto de equilibrio se puede obtener esa cantidad. Dichas cantidades son las que

permitirán que los ingresos por venta cubran los costos fijos o de estructura de la empresa. Es decir, la combinación de esas cantidades específicas de producto permite que la empresa no deba afrontar pérdidas, aunque tampoco ganancias, nivelando su operación. Las cantidades de cada producto específico a producir y vender se detallan en la tabla N^o 35,

Producto	Unidades
Bijouterie	356
Ceniceros	427
Cuenco	356
Escultura	71
Macetas	356
Mates	427
Murales	356
Platos	427
Tazas	427
Vasijas	356
Total	3557

Tabla 37: Cantidades de cada producto según el punto de nivelación

Se puede corroborar el punto de equilibrio a través de la diferencia entre el Margen de Contribución Total y los Costos Fijos Totales. Para una producción de 3.557 piezas con las participaciones de producción ya mencionadas, el costo variable total asciende a \$ 25.499. Al vender todos esos 3.557 productos el ingreso obtenido sería \$ 378.849. Restando los costos variables a los ingresos totales, el margen de contribución total sería por \$ 353.350. Así el margen de contribución obtenido alcanzaría para cubrir exactamente los costos fijos totales (\$ 353.350). De esta forma, la empresa quedaría nivelada. Por debajo de un nivel de producción de 3.557 unidades la empresa incurría en pérdidas al no poder cubrir sus costos estructurales. Por encima de ese nivel, obtendría un beneficio neto en la misma cuantía en que el margen de contribución total ponderado supere a los costos fijos.

Producto	Unidades (1)	Pv unitario (2)	Ingreso por Ventas	Cv unitario (4)	CV Total (5) = (1) x (4)	Margen de Contibución
Bijouterie	356	\$ 40,00	\$ 14.229	\$ 0,72	\$ 254,99	\$ 13.974,07
Ceniceros	427	\$ 35,00	\$ 14.941	\$ 1,79	\$ 764,96	\$ 14.175,55
Cuenco	356	\$ 85,00	\$ 30.237	\$ 15,05	\$ 5.354,73	\$ 24.882,02
Escultura	71	\$ 600,00	\$ 42.687	\$ 35,84	\$ 2.549,87	\$ 40.137,31
Macetas	356	\$ 50,00	\$ 17.786	\$ 3,58	\$ 1.274,94	\$ 16.511,39
Mates	427	\$ 50,00	\$ 21.344	\$ 11,35	\$ 4.844,76	\$ 16.498,83
Murales	356	\$ 300,00	\$ 106.718	\$ 5,73	\$ 2.039,90	\$ 104.678,05
Platos	427	\$ 70,00	\$ 29.881	\$ 3,58	\$ 1.529,92	\$ 28.351,10
Tazas	427	\$ 70,00	\$ 29.881	\$ 8,96	\$ 3.824,81	\$ 26.056,22
Vasijas	356	\$ 200,00	\$ 71.145	\$ 8,60	\$ 3.059,85	\$ 68.085,45
Total	3557		\$ 378.849		\$ 25.499	\$ 353.350

Tabla 38: Análisis del punto de nivelación

Aplicando la metodología de cálculo del punto de nivelación para empresas poli productoras de Wajchman & Wajchman (1997), específicamente el tercer caso, aquel en donde las proporciones de la mezcla de productos vendidos no varía, se comprueba el umbral de rentabilidad determinado. Calculando el punto de nivelación como nivel de ventas monetarias, se obtiene:

Producto	Pv Unitario	mc	Ingreso por Ventas	rc	Vi/Vt	rc* Vi/Vt
Bijouterie	\$ 40,00	\$ 39,28	\$ 14.229,06	\$ 0,98	\$ 0,04	\$ 0,04
Ceniceros	\$ 35,00	\$ 33,21	\$ 14.940,51	\$ 0,95	\$ 0,04	\$ 0,04
Cuenco	\$ 85,00	\$ 69,95	\$ 30.236,75	\$ 0,82	\$ 0,08	\$ 0,07
Escultura	\$ 600,00	\$ 564,16	\$ 42.687,18	\$ 0,94	\$ 0,11	\$ 0,11
Macetas	\$ 50,00	\$ 46,42	\$ 17.786,32	\$ 0,93	\$ 0,05	\$ 0,04
Mates	\$ 50,00	\$ 38,65	\$ 21.343,59	\$ 0,77	\$ 0,06	\$ 0,04
Murales	\$ 300,00	\$ 294,27	\$ 106.717,95	\$ 0,98	\$ 0,28	\$ 0,28
Platos	\$ 70,00	\$ 66,42	\$ 29.881,03	\$ 0,95	\$ 0,08	\$ 0,07
Tazas	\$ 70,00	\$ 61,04	\$ 29.881,03	\$ 0,87	\$ 0,08	\$ 0,07
Vasijas	\$ 200,00	\$ 191,40	\$ 71.145,30	\$ 0,96	\$ 0,19	\$ 0,18
Totales			\$ 378.848,71	\$ 9,15		\$ 0,93

Tabla 39: Análisis del punto de nivelación por método de Wajchman & Wajchman

Siguiendo la ecuación Nº 16, se obtiene el promedio ponderado de las razones de contribución de los distintos productos:

$$\bar{rc} = \sum rc_i \cdot \frac{V_i}{V_t} = 0,93 \quad (25)$$

A través del cociente entre los costos constantes y el promedio ponderado de las razones de contribución de los productos se obtienen las ventas totales en unidades monetarias que permiten nivelar la empresa.

$$Vn_t = \frac{Cc}{\overline{rc}} = \frac{353.350}{0,93} = \$378.848,71 \quad (26)$$

De esta forma, a través de otro método, se obtuvo como *break even* el mismo nivel de ventas totales.

Sintetizando lo analizado en el capítulo IV, se presentó el equipo humano detrás de la idea de negocio. El mismo estará compuesto por tres personas que serán los únicos integrantes de la empresa -al menos inicialmente- y se organizarán en una estructura funcional simple para responder de forma rápida y flexible a un ambiente simple pero cambiante. Uno de los socios adherirá al Sistema integrado de monotributo para darle el encuadre legal necesario al proyecto.

Por otro lado, se expuso que la puesta en marcha del negocio demandará una inversión estimada de \$52.741. La cual será financiada a través de un préstamo por \$20.000 obtenido en el programa Capital semilla y el resto mediante aportes de los socios. Se determinó además la estructura de costos relativa, la cual estará compuesta básicamente por costos fijos y variables. Y finalmente para conocer el nivel de actividad requerido para sostener dicha estructura de costos se procedió al cálculo del punto de nivelación. El mismo se produciría al alcanzar ventas por 3.557 productos. Lo que implica que si no se supera la demanda estimada de 3.000 piezas anuales la empresa no alcanzaría a cubrir sus costos fijos, y debería afrontar pérdidas. Sin embargo, dado que se llevarán a cabo otras actividades para generar ingresos adicionales, todavía no puede determinarse si el primer año la empresa cerraría con pérdidas. Incluso, si así fuera, es necesario analizar el comportamiento del negocio dentro de un periodo de tiempo mayor para poder comprobar su rentabilidad. Por ende, en el capítulo siguiente se analizará, mediante el armado del flujo de fondos, el atractivo financiero del proyecto.

CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO

En los capítulos anteriores se detalló el nivel de inversión que demandará el proyecto, su estructura de costos, las fuentes de financiamiento a utilizar y los ingresos potenciales. Con ellos se determinó el punto de nivelación de la empresa, el mismo se lograría al vender 3.216 productos. Lo cual implica que con la demanda estimada de 3.000 piezas la empresa cerraría su primer año con pérdidas. Sin embargo, no se ha considerado hasta el momento la incidencia que los ingresos provenientes de las actividades adicionales tendrían sobre el negocio. Por otro lado, tampoco se ha analizado el comportamiento que la empresa tendría en un plazo de tiempo mayor. Por lo cual, hasta ahora no es posible decidir sobre la conveniencia de llevar a cabo el proyecto. Entonces, para poder tomar una decisión al respecto se procederá a calcular el flujo de fondos esperado y se someterán sus resultados a diversos criterios de análisis financiero.

1. CONSIDERACIONES PARA EL CÁLCULO DEL FLUJO DE FONDOS

Como se mencionó anteriormente se estima que las ventas del primer año serán de 3.000 piezas, sin embargo se considera necesario analizar escenarios alternativos. Por ello se estudiarán los resultados económicos de lograr ventas por debajo y por arriba de la cantidad esperada. Así se trabajará con 3 escenarios: el negativo que consiste en vender 2000 unidades, el neutro que consiste en vender 3000 unidades, y uno positivo dado por la posibilidad de vender 4000 unidades.

De esta forma, la construcción de los escenarios posibles se ha basado principalmente en la cantidad de piezas vendidas. Esto es así dado que la venta es la actividad principal de la empresa y además, debido a que si bien los ingresos provenientes de los servicios adicionales podrían tener un resultado distinto al estimado aquel representa una pequeña proporción dentro del ingreso total de la empresa.

Para el armado de los flujos de fondos de cada uno de estos escenarios se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones.

El horizonte temporal utilizado ha sido de 5 años. Dentro de este plazo se estima que la inflación acumulada podría mantenerse en un 30% anual. Así, los precios de la materia prima, costos de comercialización, costos de administración y los precios de venta, como también los precios de las clases de cerámica y del servicio de horneado para terceros se han actualizado anualmente según dicha tasa de inflación acumulada.

Una tasa distinta se ha aplicado al valor de la mano de obra. Durante los últimos años el incremento en la masa salarial se ha mantenido por debajo de la tasa de inflación acumulada para el periodo inmediato anterior. El incremento acordado entre la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS) y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social para el año 2014 fue de un 27%¹⁰ a aplicar en dos etapas no acumulativas. Por ello, se ha supuesto que ese porcentaje se mantendrá a lo largo de los cinco años como tasa de actualización anual de la mano de obra.

En cuanto al valor de los servicios públicos, durante los últimos años han sufrido fuertes incrementos, sin embargo en la mayoría de los casos una gran parte del aumento ha sido absorbida por el Estado. Diversas tasas de incremento anual se han aplicado para los distintos servicios. Para el caso de la energía eléctrica se tomó como tasa de aumento anual el 21,50%¹¹ siguiendo el incremento total del año 2013. La tarifa del servicio de agua fue actualizada anualmente con una tasa del 21,50%¹² siguiendo el incremento total del año 2013. El costo de telefonía se ha estimado que crecerá a una tasa del 18%¹³ de forma anual, determinado como un promedio a partir de los incrementos realizados por las diversas compañías de telefonía celular para lo que va del año 2014. Y para el último de los servicios, el gas, se ha tomado como tasa de actualización anual el 27%¹⁴ según los incrementos en los valores de factura mínima en función del esquema aplicado por Enargas para el año 2014.

En la parte impositiva, se cree que debido a que las alícuotas de Ingresos Brutos y categorías del Régimen Simplificado de Contribuyentes¹⁵ (Monotributo) se mantienen estables por largos periodos, los valores se conservarían inalterables a lo largo de los 5 años. Por ello se trabajó

¹⁰ El acuerdo salarial logrado entre las partes fue realizado en el marco del Convenio Colectivo de Trabajo 130/75, y ratificado a través de la Resolución 626/14. El mismo se encuentra disponible en el sitio web de la Cámara argentina de Comercio http://www.cac.com.ar/noticia/HOMOLOGACION_DEL_ACUERDO_SALARIAL_2014_5045

¹¹ Incremento aplicado por la empresa proveedora EDEMSA en tres veces durante el año 2013, luego de las correspondientes autorizaciones del gobierno provincial. Como puede leerse en la nota publicada en el portal MDZ del día 20 de junio de 2013. <http://www.mdzol.com/nota/472319/>

¹² Según los incrementos autorizados por el Ente Provincial de Agua y Saneamiento de la provincia para el año 2014. Como puede leerse en la nota publicada en la edición digital del diario Los Andes, del día 7 de mayo de 2014. <http://www.losandes.com.ar/notas/2014/5/7/detalle-783790.asp>

¹³ El detalle de los diversos aumentos aplicados puede verse en la nota del portal Infobae en su nota publicada el 21 de marzo de 2014. <http://www.infobae.com/2014/03/21/1551742-otro-golpe-al-bolsillo-aumentan-las-tarifas-la-telefonía-celular>

¹⁴ Según puede apreciarse en la nota publicada en la versión digital del diario Los Andes, del día 9 de abril de 2014 los valores mínimos de las facturas de gas sufrirán incrementos a partir del mes de junio. Los mismos surgirán a partir de una relación entre el cargo por unidad y la capacidad de ahorro del usuario respecto al año anterior. La nota completa puede leerse en el siguiente link <http://www.losandes.com.ar/notas/2014/4/9/aumento-tarifas-rige-desde-abril-778302.asp>

¹⁵ Sin embargo, durante 2013 las categorías de Monotributo fueron modificadas para actualizarlas en función de la inflación. Lo cual puede leerse en la nota publicada en la versión digital del diario Clarín, sección iECO, del 20 de septiembre de 2013. http://www.ieco.clarin.com/economia/paso-cambios-monotributo_0_996500704.html

con las categorías¹⁶ vigentes desde noviembre de 2013 para la determinación del monotributo y se aplicó una alícuota del 3%¹⁷ para el cálculo ingresos brutos en la estimación del flujo de fondos.

En el caso específico del monotributo, uno de los miembros del equipo adherirá al mismo. Inicialmente deberá inscribirse en la primera categoría, denominada con la letra B. Ésta admite ingresos cuatrimestrales de hasta \$48.000 e implica un pago de \$342 mensuales. Sin embargo, no se deberán abonar los montos correspondientes al Sistema Nacional del Seguro de Salud y al Registro Nacional de Obras Sociales porque el miembro del negocio trabaja además en relación de dependencia en otra actividad. Por ello, el impuesto mensual se reduciría a los \$39 del impuesto integrado, según los valores vigentes desde el mes de noviembre de 2013 determinados por Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) para el caso de la venta de cosas muebles. Así, anualmente el pago de monotributo estará conformado por el valor acumulado anual pagado en concepto del impuesto integrado según el desenvolvimiento de los ingresos.

Cabe aclarar que al tratarse de un emprendimiento encuadrado legalmente bajo la figura del Monotributo, al menos durante sus primeros años, el cálculo del cargo impositivo anual se realiza sobre el total de ingresos facturados sin. Sin embargo, se estima que luego del tercer año deberá cambiar de figura impositiva debido a que sus ingresos excederán los límites actuales del régimen simplificado. El emprendimiento entonces deberá pasar a ser una sociedad. Así, deberá pagar el impuesto a las ganancias (con una alícuota del 35%), considerando como tal a los ingresos residuales después de intereses e impuestos (EBIT). Por esto último sólo luego del tercer año se ha considerado la reducción imponible que las depreciaciones de bienes de uso pueden causar sobre el impuesto a las ganancias, y por ende, sobre el flujo de fondos.

En lo que respecta a los servicios adicionales, las clases de cerámica tendrán un precio promedio de \$100. Durante el primer año se estima que asistirán 3 alumnos por clase, en el segundo 5, y 8 a partir del tercero. El dictado de las clases implica costos administrativos y de producción (básicamente servicios de electricidad, gas y agua) incluidos en los costos totales de las respectivas áreas pero además, acarrea el costo de materia prima con que los alumnos producirán las piezas a partir de las técnicas que aprenderán. Para ello, se estima que la cantidad de piezas elaboradas por alumno será en promedio una cada dos clases. El costo anual de materia prima utilizada fue calculado como el producto entre aquel promedio de piezas y la cantidad de alumnos que asistirán a las clases en cada año. Por otro lado, el precio por clase se actualizará anualmente con la tasa de inflación acumulada. En el caso del servicio de horneado, este se realizará 2 veces por semana, horneando 2 veces por día en cada una de esas oportunidades. El mismo tendrá un costo de \$120 por horneado, según valores de mercado, el cual se actualizará anualmente por la

¹⁶ El cuadro de categorías de monotributo puede observarse en el sitio web de la Administración Federal de Ingresos Públicos. <http://www.afip.gob.ar/monotributo/categorias.asp>

¹⁷ Según la Ley Provincial Nº 8.633 la alícuota de Ingresos Brutos aplicable a la industria manufacturera es del 3%. Específicamente la actividad de Tarqotec está comprendida dentro de ese rubro bajo el código Nº 361011 fabricación de objetos cerámicos para uso doméstico, excepto los artículos sanitarios.

tasa de inflación acumulada. Al igual que en el caso de las clases ofrecidas, esta actividad ocasiona costos administrativos y de producción ya incluidos en los costos totales de las respectivas áreas.

Para la fuente del ingreso principal, aquellos que provienen de la venta de las piezas cerámicas, se proyecta un crecimiento del 10% en el segundo año. Se cree que además la demanda crecería, en promedio, un 5% anualmente a partir del tercer año al expandir su oferta a una mayor cantidad de tiendas revendedoras.

La inversión inicial será cubierta en parte a través del aporte de los socios y además con un préstamo de \$20.000 que el proyecto ha obtenido mediante el programa Capital semilla. El préstamo se deberá amortizar a partir del año 2015 y por cuatro años de forma mensual por un importe de \$416,67; lo que totaliza \$5.000 anuales.

Y finalmente, para valorar el proyecto se considerará una tasa de costo de capital del 27%. Esta es la tasa nominal anual (TNA) aplicada a los plazos fijos de 365 días en el banco Supervielle. Se tendrá en cuenta dicha tasa dado que representa la alternativa de inversión que menos esfuerzo de gestión demandaría, por ende el proyecto debería – como mínimo – cubrir ese rendimiento anual. Pero además se ha seleccionado específicamente la tasa del banco Supervielle debido a que es la TNA más alta disponible actualmente en el mercado si de inversiones en plazo fijo se trata. Esto último se comprobó comparando las TNA ofrecidas por diversos bancos, las mismas se exponen en el siguiente cuadro.

Banco	TNA 365 días
Galicia	25,35%
BBVA Francés	23,75%
Macro	24,85%
Nación	25,55%
Santander Río	26,75%
Supervielle	27,00%

Tabla 40: Tasas nominales anuales disponibles en los bancos locales

Los flujos operativos y de fondos para todos los escenarios surgirán entonces de la consideración de los egresos e ingresos y de su evolución ya mencionada. La variación entre los resultados de los escenarios se deberá a los distintos supuestos sobre las cantidades a vender, y por consiguiente a sus costos variables e ingresos relativos.

Para poner en números lo detallado hasta el momento la evolución de los costos fijos durante los cinco años del horizonte de planeamiento se expone en la tabla N° 38, la de los costos variables unitarios de producción en la tabla N° 39. El detalle de la variación de los costos variables totales –dados en función de las cantidades vendidas en cada escenario- se adjuntan en los Anexos D, E y F.

Tabla 41: Evolución de los costos fijos anuales por áreas funcionales

AÑO	1	2	3	4	5
COSTOS DE PRODUCCIÓN ANUALES	\$ 112.220,00	\$ 142.045,40	\$ 179.837,11	\$ 227.730,62	\$ 288.435,40
Mano de Obra	\$ 104.000,00	\$ 132.080,00	\$ 167.741,60	\$ 213.031,83	\$ 270.550,43
Luz	\$ 1.200,00	\$ 1.458,00	\$ 1.771,47	\$ 2.152,34	\$ 2.615,09
Agua	\$ 600,00	\$ 702,00	\$ 821,34	\$ 960,97	\$ 1.124,33
Gas	\$ 420,00	\$ 533,40	\$ 677,42	\$ 860,32	\$ 1.092,61
Telefonía e Internet	\$ 4.800,00	\$ 5.712,00	\$ 6.797,28	\$ 8.088,76	\$ 9.625,63
Elementos de limpieza	\$ 1.200,00	\$ 1.560,00	\$ 2.028,00	\$ 2.636,40	\$ 3.427,32
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUALES	\$ 116.930,00	\$ 148.889,00	\$ 189.593,30	\$ 241.439,04	\$ 307.479,80
Mano de Obra	\$ 104.000,00	\$ 132.080,00	\$ 167.741,60	\$ 213.031,83	\$ 270.550,43
Seguro del Taller	\$ 3.600,00	\$ 4.680,00	\$ 6.084,00	\$ 7.909,20	\$ 10.281,96
Resmas de papel	\$ 330,00	\$ 429,00	\$ 557,70	\$ 725,01	\$ 942,51
Tóner	\$ 600,00	\$ 780,00	\$ 1.014,00	\$ 1.318,20	\$ 1.713,66
Honorarios del Contador	\$ 8.400,00	\$ 10.920,00	\$ 14.196,00	\$ 18.454,80	\$ 23.991,24
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN ANUALES	\$ 124.200,00	\$ 158.340,00	\$ 201.879,60	\$ 257.411,23	\$ 328.243,65
Mano de Obra	\$ 104.000,00	\$ 132.080,00	\$ 167.741,60	\$ 213.031,83	\$ 270.550,43
Publicidad	\$ 2.800,00	\$ 3.640,00	\$ 4.732,00	\$ 6.151,60	\$ 7.997,08
Packaging	\$ 1.200,00	\$ 1.560,00	\$ 2.028,00	\$ 2.636,40	\$ 3.427,32
Folletería y tarjetas institucionales	\$ 4.800,00	\$ 6.240,00	\$ 8.112,00	\$ 10.545,60	\$ 13.709,28
Alquiler de Stands	\$ 6.000,00	\$ 7.800,00	\$ 10.140,00	\$ 13.182,00	\$ 17.136,60
Fletes y entregas	\$ 5.400,00	\$ 7.020,00	\$ 9.126,00	\$ 11.863,80	\$ 15.422,94
COSTOS DE CURSOS DE CERAMICA	\$ 688	\$ 1.431	\$ 2.977	\$ 4.032	\$ 5.241
Materia prima anual por alumno	\$ 229	\$ 298	\$ 388	\$ 504	\$ 655

Tabla 42: Evolución de los costos variables unitarios

Años	1	2	3	4	5
Bijouterie	\$ 0,72	\$ 0,93	\$ 1,21	\$ 1,57	\$ 2,05
Ceniceros	\$ 1,79	\$ 2,33	\$ 3,03	\$ 3,94	\$ 5,12
Cuencos	\$ 15,05	\$ 19,57	\$ 25,44	\$ 33,07	\$ 42,99
Escultura	\$ 35,84	\$ 46,59	\$ 60,57	\$ 78,74	\$ 102,36
Macetas	\$ 3,58	\$ 4,66	\$ 6,06	\$ 7,87	\$ 10,24
Mates	\$ 11,35	\$ 14,75	\$ 19,18	\$ 24,93	\$ 32,42
Murales	\$ 5,73	\$ 7,45	\$ 9,69	\$ 12,60	\$ 16,38
Platos	\$ 3,58	\$ 4,66	\$ 6,06	\$ 7,87	\$ 10,24
Tazas	\$ 8,96	\$ 11,65	\$ 15,14	\$ 19,69	\$ 25,59
Vasijas	\$ 8,60	\$ 11,18	\$ 14,54	\$ 18,90	\$ 24,57

2. ESCENARIO PESIMISTA

El primero de los escenarios a analizar es el pesimista. Este considera que durante el primer año sólo se lograrían vender 2.000 unidades. En la tabla N° 44 se pueden observar los flujos de este escenario. Si este fuera el caso a lo largo de todos los años del horizonte de planeamiento la empresa no alcanzaría a cubrir sus costos y terminaría operando a pérdidas. Por ende, al aplicar los criterios de decisión financiera los mismos indican que el proyecto, en esas condiciones, no debería ser aceptado. Calculando el índice de rentabilidad se obtiene un ratio negativo de 8,46; al ser menor a uno indica que la relación costo y el beneficio del proyecto es negativa (la inversión sería más de seis veces mayor a los resultados), lo que implica que no debería llevarse a cabo. El valor actual neto resultante sería \$343.000 negativos, es decir pérdidas, al ser un valor menor a cero el proyecto debe rechazarse. En el caso de la tasa interna de retorno, al tener flujos todos negativos a lo largo del periodo de análisis, la misma no puede calcularse o no existe, lo que refuerza el hecho de que el proyecto de inversión no debe aceptarse. Dado que no se obtendría ganancia alguna, no sería posible recuperar la inversión.

En la tabla N° 43 se exponen de forma resumida los resultados de los criterios de decisión financiera.

Criterios	Resultados
IR	-8,46
VAN	\$ -343.000
TIR	-
PRD	-

Tabla 43: Resultados del análisis financiero del escenario pesimista

Donde,

IR: índice de rentabilidad

VAN: valor neto actual

TIR: tasa interna de retorno

PRD: período de recuperación descontado, expresado en años.

Tabla 44: Escenario negativo, 2000 unidades vendidas

FLUJO OPERATIVO

	0	1	2	3	4	5
Ingresos Totales		\$ 251.400	\$ 369.486	\$ 531.280	\$ 722.189	\$ 938.845
Ventas		\$ 213.000	\$ 304.590	\$ 415.765	\$ 567.520	\$ 737.776
Cursos		\$ 19.200	\$ 39.936	\$ 83.067	\$ 112.486	\$ 146.232
Servicio de horneado p/ terceros		\$ 19.200	\$ 24.960	\$ 32.448	\$ 42.182	\$ 54.837
Costos Totales		\$ -368.374	\$ -471.206	\$ -602.271	\$ -768.810	\$ -979.056
Costos Variables		\$ -15.024	\$ -21.932	\$ -30.961	\$ -42.229	\$ -54.898
Materia Prima e Insumos		\$ -14.336	\$ -20.501	\$ -27.983	\$ -38.197	\$ -49.657
Materia Prima para Cursos		\$ -688	\$ -1.431	\$ -2.977	\$ -4.032	\$ -5.241
Costos Totales		\$ -353.350	\$ -449.274	\$ -571.310	\$ -726.581	\$ -924.159
Costos de Producción		\$ -112.220	\$ -142.045	\$ -179.837	\$ -227.731	\$ -288.435
Costos de Comercialización		\$ -124.200	\$ -158.340	\$ -201.880	\$ -257.411	\$ -328.244
Costos de Administración		\$ -116.930	\$ -148.889	\$ -189.593	\$ -241.439	\$ -307.480
Ingresos Brutos		\$ -7.542	\$ -11.085	\$ -15.938	\$ -21.666	\$ -28.165
Depreciación		\$ -7.471	\$ -7.471	\$ -7.471	\$ -5.221	\$ -5.221
EBIT		\$ -131.987	\$ -120.276	\$ -94.399	\$ -73.508	\$ -73.597
Impuestos Totales		\$ -4.196	\$ -11.940	\$ -23.760	\$ -21.600	\$ -32.400
Monotributo		\$ -4.196	\$ -11.940	\$ -23.760	\$ -21.600	\$ -32.400
Resultado después de Impuestos		\$ -136.183	\$ -132.216	\$ -118.159	\$ -95.108	\$ -105.997

FLUJO DE FONDOS

Inversión Total	\$ -52.741					
Préstamo	\$ 20.000		\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Flujo Operativo		\$ -128.712	\$ -124.745	\$ -110.689	\$ -89.887	\$ -100.777
Capital de Trabajo	\$ -3.500					
Flujo de Fondos	\$ -36.241	\$ -128.712	\$ -129.745	\$ -115.689	\$ -94.887	\$ -105.777

3. ESCENARIO NEUTRO

El segundo escenario, que supone ventas totales de 3000 unidades para el primer año, su flujo de fondos puede apreciarse en la tabla N° 46. En este supuesto, durante el primer año se obtendrían pérdidas totales por \$ 45.926; durante el segundo año podrían obtenerse ingresos que si bien cubren los costos totales de la empresa, no permitirían hacer frente a la carga impositiva, por lo cual cerraría el año con pérdidas de \$ -6.560. Sin embargo, debido al crecimiento proyectado para las ventas, el resto de los tres años la empresa obtendría considerables ganancias. Lo que permitiría obtener un índice de rentabilidad de 2,62 lo que significa que en términos actuales el proyecto generaría más de 2 veces la inversión a realizar. Al aplicar el criterio valor actual neto, los flujos generados por el negocio hoy tendrían un valor de \$58.563, lo que quiere decir que el proyecto sería beneficioso y por ende debería llevarse a cabo. La misma decisión surge al calcular la tasa interna de retorno, que resulta ser de un 50%. Teniendo una tasa de costo de capital de 27%, puede apreciarse que la TIR es casi dos veces mayor a aquella, por ende el proyecto debería ser aprobado. Con los flujos obtenidos en este caso la inversión inicial podría recuperarse en tres años y un mes, lo cual es un período admisible según la consideración del equipo emprendedor.

En la tabla N° 45 se exponen de forma resumida los resultados de los criterios de decisión financiera.

Criterios	Resultados
IR	2,62
VAN	\$ 58.563
TIR	50%
PRD	3

Tabla 45: Resultados del análisis financiero del escenario neutro

IR: índice de rentabilidad

VAN: valor neto actual

TIR: tasa interna de retorno

PRD: período de recuperación descontado, expresado en años.

Tabla 46: Escenario neutro, 3000 unidades vendidas

FLUJO OPERATIVO

	0	1	2	3	4	5
Ingresos Totales		\$ 357.900	\$ 521.781	\$ 739.163	\$ 1.005.948	\$ 1.307.733
Ventas		\$ 319.500	\$ 456.885	\$ 623.648	\$ 851.280	\$ 1.106.663
Cursos		\$ 19.200	\$ 39.936	\$ 83.067	\$ 112.486	\$ 146.232
Servicio de horneado p/ terceros		\$ 19.200	\$ 24.960	\$ 32.448	\$ 42.182	\$ 54.837
Costos Totales		\$ -375.542	\$ -481.457	\$ -616.262	\$ -787.908	\$ -1.003.885
Costos Variables		\$ -22.192	\$ -32.182	\$ -44.952	\$ -61.328	\$ -79.726
Materia Prima e Insumos		\$ -21.504	\$ -30.751	\$ -41.975	\$ -57.296	\$ -74.485
Materia Prima para Cursos		\$ -688	\$ -1.431	\$ -2.977	\$ -4.032	\$ -5.241
Costos Fijos		\$ -353.350	\$ -449.274	\$ -571.310	\$ -726.581	\$ -924.159
Costos de Producción		\$ -112.220	\$ -142.045	\$ -179.837	\$ -227.731	\$ -288.435
Costos de Comercialización		\$ -124.200	\$ -158.340	\$ -201.880	\$ -257.411	\$ -328.244
Costos de Administración		\$ -116.930	\$ -148.889	\$ -189.593	\$ -241.439	\$ -307.480
Ingresos Brutos		\$ -10.737	\$ -15.653	\$ -22.175	\$ -30.178	\$ -39.232
Depreciación Anual		\$ -7.471	\$ -7.471	\$ -7.471	\$ -5.221	\$ -5.221
EBIT		\$ -35.850	\$ 17.200	\$ 93.255	\$ 182.641	\$ 259.396
Impuestos Totales		\$ -10.076	\$ -23.760	\$ -32.639	\$ -63.924	\$ -90.788
Monotributo		\$ -10.076	\$ -23.760			
Impuesto a las Ganancias				\$ -32.639	\$ -63.924	\$ -90.788
Resultado después de Impuestos		\$ -45.926	\$ -6.560	\$ 60.616	\$ 118.717	\$ 168.607

FLUJO DE FONDOS

Inversión Total	\$ -52.741					
Préstamo	\$ 20.000		\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Flujo Operativo (+ Depreciación)		\$ -38.455	\$ 911	\$ 68.086	\$ 123.937	\$ 173.828
Capital de Trabajo	\$ -3.500					
Flujo de Fondos	\$ -36.241	\$ -38.455	\$ -4.089	\$ 63.086	\$ 118.937	\$ 168.828

4. ESCENARIO POSITIVO

El escenario positivo se basa en la estimación de que la demanda sería de 4000 unidades durante el primer año. Abastecer dicha demanda implicaría incurrir en mayores gastos, no sólo variables sino también fijos. El incremento de los costos fijos se debe a que producir 1000 piezas cerámicas adicionales implica un nivel de actividad mayor. A pesar de que los incrementos en los costos fijos son mínimos dentro de la composición del costo fijo total, éstos inciden en el resultado a obtener por la empresa. Para una correcta exposición, los mismos se detallan en el Anexo H.

Los resultados del tercer escenario se muestran en la tabla N° 48. En este caso la empresa obtendría ganancias en cada uno de los cinco años analizados, permitiendo un índice de rentabilidad de 11,68 puntos, lo que indica que la relación entre los costos y los ingresos del negocio es más que beneficiosa. Por ello mismo, sólo tomaría poco más de once meses y medio recuperar la inversión inicial. La gran diferencia entre las dimensiones de la inversión inicial y de los ingresos resultantes después del pago de impuestos, permitiría una tasa interna de retorno de 219%, más de ocho veces superior a la tasa de costo de capital, lo cual indica que el proyecto debería llevarse a cabo. La decisión de aceptar la inversión en este proyecto surge de calcular el valor actual neto del proyecto. Con la tasa requerida del 27%, el valor que el proyecto generaría en términos actuales sería de \$ 386.220. Todo ello hace de este escenario el más beneficioso de los analizados.

En la tabla N° 47 se exponen de forma resumida los resultados de los criterios de decisión financiera.

Tabla 47: Resultados del análisis financiero del escenario positivo

Criterios	Resultados
IR	11,66
VAN	\$ 386.220
TIR	219%
PRD	0,97

IR: índice de rentabilidad

VAN: valor neto actual

TIR: tasa interna de retorno

PRD: período de recuperación descontado, expresado en años.

Tabla 48: Escenario positivo: 4000 unidades vendidas

FLUJO OPERATIVO

	0	1	2	3	4	5
Ingresos Totales		\$ 464.400	\$ 674.076	\$ 947.046	\$ 1.289.708	\$ 1.676.621
Ventas		\$ 426.000	\$ 609.180	\$ 831.531	\$ 1.135.039	\$ 1.475.551
Cursos		\$ 19.200	\$ 39.936	\$ 83.067	\$ 112.486	\$ 146.232
Servicio de horneado p/ terceros		\$ 19.200	\$ 24.960	\$ 32.448	\$ 42.182	\$ 54.837
Costos Totales		\$ -387.021	\$ -497.302	\$ -637.515	\$ -816.433	\$ -1.040.950
Costos Variables		\$ -29.360	\$ -42.433	\$ -58.944	\$ -80.426	\$ -104.554
Materia Prima e Insumos		\$ -28.672	\$ -41.001	\$ -55.967	\$ -76.395	\$ -99.313
Materia Prima para Cursos		\$ -688	\$ -1.431	\$ -2.977	\$ -4.032	\$ -5.241
Costos Totales		\$ -357.661	\$ -454.869	\$ -578.572	\$ -736.007	\$ -936.396
Costos de Producción		\$ -113.531	\$ -143.740	\$ -182.029	\$ -230.566	\$ -292.104
Costos de Comercialización		\$ -127.200	\$ -162.240	\$ -206.950	\$ -264.002	\$ -336.812
Costos de Administración		\$ -116.930	\$ -148.889	\$ -189.593	\$ -241.439	\$ -307.480
Ingresos Brutos		\$ -13.932	\$ -20.222	\$ -28.411	\$ -38.691	\$ -50.299
Depreciación		\$ -7.471	\$ -7.471	\$ -7.471	\$ -5.221	\$ -5.221
EBIT		\$ 55.976	\$ 149.081	\$ 273.648	\$ 429.363	\$ 580.151
Impuestos Totales		\$ -16.156	\$ -29.600	\$ -95.777	\$ -150.277	\$ -203.053
Monotributo		\$ -16.156	\$ -29.600	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a las Ganancias				\$ -95.777	\$ -150.277	\$ -203.053
Resultado después de Impuestos		\$ 39.820	\$ 119.481	\$ 177.871	\$ 279.086	\$ 377.098

FLUJO DE FONDOS

Inversión Total	\$ -52.741					
Préstamo	\$ 20.000		\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Flujo Operativo (+ Depreciación)		\$ 47.291	\$ 126.952	\$ 185.342	\$ 284.307	\$ 382.319
Capital de Trabajo	\$ -3.500					
Flujo de Fondos	\$ -36.241	\$ 47.291	\$ 121.952	\$ 180.342	\$ 279.307	\$ 377.319

A modo de resumen los resultados de los criterios de decisión financiero aplicados a cada escenario se resumen en la tabla N° 49.

Escenarios			
Criterios	2000 unid.	3000 unid.	4000 unid.
IR	-8,46	2,62	11,66
VAN	\$ -343.000	\$ 58.563	\$ 386.220
TIR	-	50%	219%
PRD	-	3	0,97

Tabla 49: Resultados del análisis financiero de los tres escenarios

IR: índice de rentabilidad

VAN: valor neto actual

TIR: tasa interna de retorno

PRD: período de recuperación descontado, expresado en años.

Habiendo analizado los tres escenarios aplicando diversos criterios de decisión financiera, puede decirse que en el caso de alcanzarse un desempeño menor a 3.000 unidades en el primer año (escenario pesimista) la empresa obtendría pérdidas. Por lo tanto la idea de negocio no debería llevarse a cabo. Para el caso de las ventas esperadas (escenario neutro) si bien Tarqutec lograría cubrir sus costos, no podría hacer frente a la carga impositiva obteniendo pérdidas en el primer y segundo año. Empero, debido al crecimiento proyectado en los ingresos- tanto por ventas como por las actividades adicionales- el resto de los años analizados lograría ganancias que harían beneficioso al proyecto. Si se alcanzaran ventas anuales por 4.000 unidades (escenario positivo) la empresa obtendrá significativas ganancias en cada uno de los años del horizonte de planeamiento, por lo que el proyecto se tornaría aún más beneficioso.

Si bien para el nivel de ventas proyectado (3.000 unidades anuales) se trabajaría a pérdida durante los dos primeros años, el proyecto debería ser admitido. Esto es así ya que el negocio resultaría ser beneficioso debido al incremento anual de las ventas, el crecimiento anual en la asistencia de alumnos a las clases de cerámica, servicios de horneado constantes y la actualización de los precios de forma equilibrada al incremento de la inflación. No obstante, para el caso de que durante el primer año se vendieran mil unidades menos el proyecto sería un fracaso rotundo. Por ello, es necesario saber cuál es el punto a partir del cual el proyecto sería aceptable. El límite en este caso estaría dado por la cantidad de piezas vendidas que hacen que la rentabilidad interna del proyecto sea igual a la tasa de costo de capital.

5. PUNTO A PARTIR DEL CUAL SERÍA ACEPTABLE EL PROYECTO

Aplicando el complemento *Solver* en el programa Excel se pudo determinar que si hacia el final del año uno se lograra vender 2.833 piezas, la TIR del proyecto sería de 27%, el mismo valor que el de la tasa de costo de capital dado por la tasa nominal anual para un plazo fijo de 365 días.

Situación en la cual el valor actual neto del proyecto sería cero. Lo que indica que para ventas totales de 2.833 productos en el año uno sería indiferente optar por llevar a cabo la empresa o depositar el monto de la inversión inicial en un plazo fijo a 365 días en el banco Supervielle, dado que ambas opciones producirían el mismo rendimiento. Por lo cual, puede inferirse que por sobre dicho nivel de ventas el proyecto generaría una rentabilidad mayor a la que se obtendría al optar por el plazo fijo.

El flujo de fondos para la situación mencionada se expone en la tabla N° 47. En él puede apreciarse que a partir del tercer año la empresa obtendría resultados positivos luego de impuestos en la cantidad necesaria como para obtener un rendimiento sobre la inversión de un punto. Es decir que el valor actual de los beneficios sería exactamente igual al de la inversión inicial. Es por ello mismo que el valor actual neto del proyecto en estas condiciones sería cero. Por lo que le tomaría tres años y cinco meses recuperar la inversión inicial.

En la tabla N° 50 se exponen de forma resumida los resultados de los criterios de decisión financiera.

Criterios	Resultados
IR	1
VAN	\$ 0
TIR	27%
PRD	3,5

Tabla 50: Resultados del análisis financiero del punto a partir del cual sería aceptable el proyecto

IR: índice de rentabilidad

VAN: valor neto actual

TIR: tasa interna de retorno

PRD: período de recuperación descontado, expresado en años.

Tabla 51: Punto sobre el cual sería aceptable el proyecto

FLUJO OPERATIVO

	0	1	2	3	4	5
Ingresos Totales		\$ 340.080	\$ 496.298	\$ 704.379	\$ 958.468	\$ 1.246.009
Ventas		\$ 301.680	\$ 431.402	\$ 588.864	\$ 803.800	\$ 1.044.940
Cursos		\$ 19.200	\$ 39.936	\$ 83.067	\$ 112.486	\$ 146.232
Servicio de horneado p/ terceros		\$ 19.200	\$ 24.960	\$ 32.448	\$ 42.182	\$ 54.837
Costos Totales		\$ -374.343	\$ -479.742	\$ -613.921	\$ -784.713	\$ -999.730
Costos Variables		\$ -20.993	\$ -30.467	\$ -42.611	\$ -58.132	\$ -75.572
Materia Prima e Insumos		\$ -20.305	\$ -29.036	\$ -39.634	\$ -54.100	\$ -70.330
Materia Prima para Cursos		\$ -688	\$ -1.431	\$ -2.977	\$ -4.032	\$ -5.241
Costos Fijos		\$ -353.350	\$ -449.274	\$ -571.310	\$ -726.581	\$ -924.159
Costos de Producción		\$ -112.220	\$ -142.045	\$ -179.837	\$ -227.731	\$ -288.435
Costos de Comercialización		\$ -124.200	\$ -158.340	\$ -201.880	\$ -257.411	\$ -328.244
Costos de Administración		\$ -116.930	\$ -148.889	\$ -189.593	\$ -241.439	\$ -307.480
Ingresos Brutos		\$ -10.202	\$ -14.889	\$ -21.131	\$ -28.754	\$ -37.380
Depreciación Anual		\$ -7.471	\$ -7.471	\$ -7.471	\$ -5.221	\$ -5.221
EBIT		\$ -51.936	\$ -5.803	\$ 61.856	\$ 139.781	\$ 203.678
Impuestos Totales		\$ -10.076	\$ -23.760	\$ -21.650	\$ -48.923	\$ -71.287
Monotributo		\$ -10.076	\$ -23.760			
Impuesto a las Ganancias				\$ -21.650	\$ -48.923	\$ -71.287
Resultado después de Impuestos		\$ -62.012	\$ -29.563	\$ 40.206	\$ 90.858	\$ 132.391

FLUJO DE FONDOS

Inversión Total	\$ -52.741					
Préstamo	\$ 20.000		\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Flujo Operativo (+ Depreciación)		\$ -54.541	\$ -22.092	\$ 47.677	\$ 96.078	\$ 137.611
Capital de Trabajo	\$ -3.500					
Flujo de Fondos	\$ -36.241	\$ -54.541	\$ -27.092	\$ 42.677	\$ 91.078	\$ 132.611

6. PUNTO DE NIVELACIÓN

Luego de determinar el punto sobre el cual se optaría por realizar el proyecto, y teniendo en cuenta que incluso si se lograran vender las 3.000 piezas estimadas ello no sería suficiente obtener ganancias durante los dos primeros años, es necesario cuestionarse cuál sería el nivel de ventas por sobre la demanda estimada que haría que la empresa pueda cubrir su costo operativo. En el apartado del estudio de la factibilidad económica se determinó que al vender 3.557 piezas el margen de contribución ponderado total permitiría a Tarqutec lograr su punto de equilibrio. Es decir, generar un nivel de ingresos que cubriera sus costos fijos, lo cual implica no perder pero tampoco ganar. Sin embargo, dado que la empresa llevará a cabo otras actividades para generar ingresos adicionales a las ventas, es de suponerse que la cantidad de piezas a vender para equilibrar la operatoria debería de ser menor. Con el uso del complemento *Solver* del programa Excel se determinó que si se vendieran 3.478 piezas en el primer año se lograrían equiparar los ingresos con los costos operativos. El flujo de fondos para dicho nivel de ventas se expone en la tabla N° 53.

Al aplicar los criterios de decisión financiera sobre el flujo de fondos que se genera luego de la de nivelación del primer año, se obtuvo un índice de rentabilidad de 8,06 puntos, lo que demuestra que el valor actual de los beneficios futuros serían ocho veces mayores que la inversión inicial. La cual podría recuperarse en dos años y tres meses. El valor actual del flujo de fondos sería de \$ 231.042 y la tasa interna de retorno a obtener 129%. Por lo cual, a la empresa le tomaría un año y nueve meses recuperar la inversión inicial.

En la tabla N° 52 se exponen de forma resumida los resultados de los criterios de decisión financiera.

Criterios	Resultados
IR	7,23
VAN	\$ 225.760
TIR	130%
PRD	1,79

Tabla 52: Resultados del análisis financiero del punto de nivelación

IR: índice de rentabilidad

VAN: valor neto actual

TIR: tasa interna de retorno

PRD: período de recuperación descontado, expresado en años.

Tabla 53: Punto de nivelación

FLUJO OPERATIVO

	0	1	2	3	4	5
Ingresos Totales		\$ 408.777	\$ 594.534	\$ 838.471	\$ 1.141.504	\$ 1.483.956
Ventas		\$ 370.377	\$ 529.638	\$ 722.956	\$ 986.836	\$ 1.282.886
Cursos		\$ 19.200	\$ 39.936	\$ 83.067	\$ 112.486	\$ 146.232
Servicio de horneado p/ terceros		\$ 19.200	\$ 24.960	\$ 32.448	\$ 42.182	\$ 54.837
Costos Totales		\$ -378.967	\$ -486.353	\$ -622.946	\$ -797.032	\$ -1.015.746
Costos Variables		\$ -25.617	\$ -37.079	\$ -51.636	\$ -70.451	\$ -91.587
Materia Prima e Insumos		\$ -24.928	\$ -35.648	\$ -48.659	\$ -66.420	\$ -86.346
Materia Prima para Cursos		\$ -688	\$ -1.431	\$ -2.977	\$ -4.032	\$ -5.241
Costos Fijos		\$ -353.350	\$ -449.274	\$ -571.310	\$ -726.581	\$ -924.159
Costos de Producción		\$ -112.220	\$ -142.045	\$ -179.837	\$ -227.731	\$ -288.435
Costos de Comercialización		\$ -124.200	\$ -158.340	\$ -201.880	\$ -257.411	\$ -328.244
Costos de Administración		\$ -116.930	\$ -148.889	\$ -189.593	\$ -241.439	\$ -307.480
Ingresos Brutos		\$ -12.263	\$ -17.836	\$ -25.154	\$ -34.245	\$ -44.519
Depreciación Anual		\$ -7.471	\$ -7.471	\$ -7.471	\$ -5.221	\$ -5.221
EBIT		\$ 10.076	\$ 82.874	\$ 182.900	\$ 305.006	\$ 418.471
Impuestos Totales		\$ -10.076	\$ -23.760	\$ -64.015	\$ -106.752	\$ -146.465
Monotributo		\$ -10.076	\$ -23.760			
Impuesto a las Ganancias				\$ -64.015	\$ -106.752	\$ -146.465
Resultado después de Impuestos		\$ 0	\$ 59.114	\$ 118.885	\$ 198.254	\$ 272.006

FLUJO DE FONDOS

Inversión Total	\$ -52.741					
Préstamo	\$ 20.000		\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000	\$ -5.000
Flujo Operativo (+ Depreciación)		\$ 7.471	\$ 66.585	\$ 126.356	\$ 203.475	\$ 277.227
Capital de Trabajo	\$ -3.500					
Flujo de Fondos	\$ -36.241	\$ 7.471	\$ 61.585	\$ 121.356	\$ 198.475	\$ 272.227

En síntesis, para decidir la conveniencia o no de llevar a cabo el proyecto se analizó el desempeño financiero del mismo. Para ello se construyó su flujo de fondos. Se consideró una demanda estimada de 3.000 piezas para el primer año, un crecimiento del 10% para el segundo, y un 5% para los años siguientes. Se utilizó la estructura de costos determinada en apartados anteriores y se proyectó su evolución a lo largo del horizonte de planeamiento. Luego se aplicaron criterios de análisis financiero. Una tasa interna de retorno casi 2 veces más grande que la del costo de capital, un índice de rentabilidad de 2,62 puntos, beneficios que en términos actuales netos tienen un valor de \$ 58.563 y un período de recuperación de la inversión de poco mayor a dos años reflejaron que el proyecto debería llevarse a cabo.

Para ampliar el análisis se procedió a evaluar escenarios alternativos al esperado. De esta forma se pudo estudiar cuáles serían los resultados si la situación final no fuera la anterior. Tomando como escenario neutro las 3.000 unidades, se trabajó con un escenario negativo que sería vender 2.000 unidades, y otro positivo, vender 4.000 piezas. Se elaboraron los flujos de fondos para ambos casos. En el primero los criterios de decisión financiera establecieron que en esas condiciones no debería llevarse a cabo el proyecto. La empresa obtendría pérdidas todos los años. Para el escenario positivo, por su condición superadora de la situación esperada, los criterios de análisis financiero coincidieron en que el proyecto sería muy beneficioso e indudablemente debería ejecutarse.

De dicho análisis surgieron más preguntas. Si con ventas iniciales de 2.000 piezas el proyecto no sería rentable y con ventas de 3.000 si lo sería pero no en los primeros dos años entonces, dentro de ese rango, ¿cuál sería el mínimo nivel de ventas que haría a la empresa rentable? Con el complemento Solver de Excel se determinó que si se vendieran 2.833 unidades el proyecto lograría una TIR de 27%, la misma tasa del costo de capital, lo que ocasionaría un valor actual neto de cero. Por ende tendría el mismo rendimiento que si se seleccionara la inversión alternativa: depositar la inversión inicial en un plazo fijo de 365 días. De esta forma se pudo conocer que por sobre ese nivel de ventas la empresa empezaría a generar ganancias que harían preferible llevarla a cabo y no optar por el plazo fijo. Sin embargo, en los primeros 2 años se trabajaría a pérdida de todas formas. Así el segundo interrogante fue ¿cuál sería la cantidad a vender que equilibraría los costos con los ingresos? Recurriendo nuevamente al complemento Solver se pudo conocer que al vender 3.478 piezas se lograría el punto de nivelación.

Por todo ello, puede sintetizarse que deben venderse más de 2.833 unidades para hacer del proyecto un negocio rentable. Ya que se han pronosticado ventas por 3.000 piezas el proyecto debe ser llevado a cabo. Y para superar esta condición que ya sería beneficiosa, deberían alcanzarse ventas totales por 3.478 unidades para que no sólo la empresa sea rentable a mediano plazo, sino también su operación esté equilibrada desde sus inicios.

CONCLUSIÓN

El objetivo principal de este trabajo de investigación consistió en elaborar un plan de negocio que le permitiera al equipo emprendedor decidir sobre la conveniencia de invertir en la puesta en marcha de un taller de producción de cerámica de diseño. A lo largo del desarrollo del trabajo se ha cumplido con este objetivo.

Para que el equipo emprendedor pudiera tomar la decisión se comenzó por analizar el sector industrial cerámico. El mismo resultó atractivo y prometedor de un rendimiento elevado y sostenido debido a su combinación de barreras de ingreso altas y barreras de salida bajas. Luego de seleccionar el segmento objetivo se calculó su mercado potencial total resultando lo suficientemente grande como para decidir ir tras el mismo. Para conocer la demanda potencial dentro de dicho mercado se recurrió a la opinión de expertos. Así se determinaron ventas totales por 3.000 unidades para el primer año. Además, los socios decidieron que se realizarían otras actividades para obtener ingresos adicionales: clases de cerámica y horneado de piezas para terceros.

Para lograr dicha demanda se determinó que las estrategias de marketing de la empresa deberían estar siempre alineadas con la ventaja competitiva: la diferenciación por concentración. Se demostró que podrá cumplirse con ello al contar con un equipo humano que posee las habilidades y conocimientos necesarios para lograr la innovación continua. Además para facilitarla se determinó que los miembros deberían estructurar la organización de forma simple, y así mantener el contacto permanente con el ambiente organizacional respondiendo rápidamente a sus cambios.

El financiamiento de la inversión determinada para llevar a cabo la puesta en marcha del emprendimiento sería solventado por medio de un préstamo dentro del marco del programa "Capital semilla" y el resto mediante aportes de los socios. Se determinó además la estructura de costos relativa y el nivel de ventas requerido para sostenerla.

Considerando el crecimiento proyectado a mediano plazo tanto de las actividades que reportarán ingresos a la organización como de sus costos se determinó, mediante la aplicación de criterios de decisión financiera, que la empresa sería rentable.

En conclusión el proyecto es factible desde el punto de vista técnico, económico y financiero. Por lo cual se aconseja al equipo emprendedor llevar adelante la inversión.

REFERENCIAS

- CHAPMAN, A. (22 de Agosto de 2004). *De gerencia.com*. Recuperado el 01 de Febrero de 2014, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- DIDIER VÁQUIRO, J. (7 de Abril de 2010). *Pymes Futuro*. Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de Pymes Futuro: http://www.pymesfuturo.com/PE_mezcla.htm
- MICHEL, C. (s.f.). *Pueblos originarios*. Recuperado el 2013 de Noviembre de 2014, de <http://pueblosoriginarios.com/lenguas/huarpe.php>
- OLIVETO, G. (2014). (2014, febrero) ¿A qué clase diría usted que pertenece? *Revista Management Herald, Número 107* , Página 40-42.
- PERINI, A. (2010). Innovación y Diseño, claves para seducir al consumidor del siglo XXI. *Diario digital Puro Marketing* .
- PIÑEIRO MICHEL, G. (11 de Enero de 2012). Pirámide social: revelan qué es ser hoy un "clase media" y cuánto se debe ganar para formar parte. *Diario Digital iProfesional* .
- Suplemento Negocios para armar, Tercera Serie, Número 3. (Marzo de 2014). *Revista Pymes* , Número 120.
- Tarifario de honorarios mínimos para profesionales de ciencias económicas*. (s.f.). Recuperado el Marzo de 2014, de Consejo profesional de ciencias económicas de Mendoza: <http://cpcemza.org.ar/>

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Argentina, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina. (2012). *"Informe Sectorial: Productos Cerámicos"*.
- CERIOTTO, L. (2013). *"2014: un año para hacer la plancha. Y pescar gangas"*, Revista Pymes, número 117, 27-34.
- DAFT, R., (2007), *"Teoría y diseño organizacional"*, novena edición. Argentina: Cengage Learning / Thomson Internacional,
- Dirección Nacional de Fomento del Monotributo Social. (2011). *"Monotributo social"*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- FINCH, B., (2007), *"Cómo desarrollar un plan de negocios"*, segunda Edición. Barcelona: Gedisa S.A.
- FRIEND, G. & ZEHLE, S., (2008), *"Cómo diseñar un plan de negocios"*. Colección finanzas y negocios de The economist. Primera Edición. Buenos Aires: Cuatro Media.
- GIMENEZ, C. y otros, (1995), *"Costos para empresarios"*. Buenos Aires: Macchi Grupo Editorial S.A.
- GIMENEZ, C. y otros, (2006), *"Decisiones en la gestión de costos para crear valor"*. Buenos Aires: Errepar.
- GIMENEZ, C. y otros, (2007), *"Sistema de costos"*. Buenos Aires: La Ley.
- HAX, A. & MAJLUF, N., (2004), *"Estrategias para el liderazgo competitivo"*, primera edición. Buenos Aires: Granica,
- HILL, C. & JONES, G., (1994); *"Administración Estratégica"*. Octava edición. México: Mc Graw Hill.
- JOHNSON & SCHOLES, (2001), *"Dirección Estratégica"*. España: Prentice Hall.
- KOTLER P. & ARMSTRONG G., (2001), *"Marketing"*, octava edición, México: Pearson.
- LUNAS, R (1999), *"Manual para determinar la factibilidad económica de proyectos"*. Puerto Cabezas, PROARCA/CAPAS, Programa Ambiental Regional para Centroamérica, Central American Protected Areas System.
- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y., (2010), *"Generación de modelos de negocio"*, primera edición. Barcelona: Deusto.
- PÉREZ DUHALDE, S. (2013, 28 de Noviembre). De abeceb.com. *"Las Perspectivas para 2014"*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de <http://www.abecb.com/web/content/show/671573/en-2014-los-ajustes-de-tarifas-competiran-con-el-consumo-en-el-presupuesto-familiar>

- PORTER, M., (2006), *“Estrategia competitiva”*, edición revisada, trigésimo sexta reimpresión. México: Compañía editorial continental.
- STANTON, W., (1999), *“Fundamentos de mercadotecnia”*. México: McGraw-Hill.
- STETTINIUS; WOOD; DOYLE; & COLLEY, (2009), *“Plan de negocio: cómo diseñarlo e implementarlo”*. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.
- TORRES CARBONEL, S. (2003), *“El plan de negocio, un elemento clave en la tarea de emprender”*. Buenos Aires: ACES, IAE Business School.
- VAN HORNE, J. C., (1997), *“Administración financiera”*, décima edición. México: Prentice Hall.
- WAJCHMAN, M. & WAJCHMAN, B. (1997), *“El proceso decisional y los costos”*, Buenos Aires: Macchi grupo editor S.A.
- ZAIAT, A. (2014, 12 de enero). De Página 12. *“La hoja de ruta de la economía 2014”* Recuperado el 10 de febrero de 2014, de <http://www.pagina12.com.ar/diario/economia/2-237567-2014-01-12.html>

SITIOS WEB CONSULTADOS

- <http://www.matrizfoda.com/home.html>
- <http://www.corona.com.co/web/Vajillas/Pages>
- http://www.colbo.com.ar/colboweb/colbo_historia/
- <http://www.kreaceramica.com/quienes.htm>
- <http://www.corona.com.co/web/Corporativo/Pages>
- <http://www.potiershome.com.ar/informacion-de-quienes-somos-2>
- <http://www.ancers.com.ar/>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A PRODUCTORES CERÁMICOS

A. LA EMPRESA

1. ¿Desarrolla la alfarería como una actividad económica que le aporta ingresos periódicos?

SI No

2. ¿De qué modo desarrolla esta actividad?

En solitario En asociación

2.1. Si lleva a cabo su negocio en sociedad, ¿con cuántos socios lo hace?

3. ¿Qué tipo de productos elabora?

De uso doméstico Bijouterie y accesorios Decorativos
 Otros: _____

4. ¿Cuándo comenzó sus actividades?

Menos de 3 meses Entre 3 meses y 3,5 años Más de 3,5 años

5. ¿Posee una marca propia?

SI No

5.1. Si no posee, ¿Planea desarrollar una marca?

SI No

5.2. Si posee marca propia, ¿La ha registrado?

SI No

5.3. Si no la ha registrado, ¿planea hacerlo en un futuro?

SI No No sabe / No contesta

6. ¿Su empresa está inscripta en AFIP?

SI No

6.1. Si está inscripta, ¿de qué forma lo está?

Monotribustista Social Monotribustista Responsable inscripto
 S.R.L. S.A. Otra

6.2. Si su empresa no está inscripta en AFIP, ¿planea registrarla?

SI No

B. LA PRODUCCIÓN

7. ¿Su empresa produce el total de los productos que comercializa?

Si No

8. ¿Posee un taller de producción propio?

Si No

13. ¿Podría dar un valor aproximado de las ventas durante el último año? Puede optar por hacerlo en unidades físicas o, alternativamente, en unidades monetarias.

Piezas

Monetariamente

14. ¿Podría describir aproximadamente su clientela? En términos generales la misma está compuesta por:

- Mujeres en su mayoría
 Hombres en su mayoría
 Mujeres y Hombres por igual

- Locales
 Turistas nacionales
 Turistas internacionales

- Niños
 Adolescentes
 Jóvenes adultos
 Adultos
 Adultos mayores

- De clase baja
 De clase baja – media
 De clase media
 De clase media – alta
 De clase alta

D. EL MERCADO Y SU PROYECCIÓN

15. Cree que sus ventas durante este año, con respecto a los del año anterior, serán:

- Menores Iguales Mayores

15.1. ¿En qué porcentaje aproximadamente?

E. ASOCIATIVISMO

16. Se encuentra asociado / inscripto a alguna: ¿específicamente a cuál?

- Asociación de productores alfareros _____
 Asociación de artesanos _____
 Cámara empresarial _____
 Ninguna

17. En caso de no estarlo, planea asociarse en un futuro cercano (dentro del próximo año)

- SI No

18. Cómo calificaría la utilidad de las asociaciones existentes con respecto a:

Utilidad respecto a:	Baja	Promedio	Alta	Ns/Nc
Dictado de capacitaciones artísticas o productivas				
Dictado de capacitaciones empresariales (costos, marketing, etc.)				
Acercamiento a fuentes de financiamiento (préstamos y/o subvenciones).				
El apoyo a la comercialización.				

F. DATOS PERSONALES

19. Datos del entrevistado

- Género: Mujer
 Hombre

- Edad Entre 18 y 29
 Entre 30 y 39
 Entre 40 y 49
 Entre 50 y 59
 Más de 60

Domicilio (departamento) _____

Encuesta realizada en _____

Datos de contacto(Opcional)

Nombre
Teléfono
Dirección de e-mail

ANEXO B: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS, TABULACIÓN DE LOS DATOS

2. ¿De qué modo desarrolla la actividad?	
Individualmente	9
En asociación	4

3. ¿Qué tipo de productos elabora?	
De uso doméstico	10
Decorativos	5
Bijouterie y accesorios	3

4. ¿Cuándo comenzó sus actividades?	
Empresa naciente	1
Empresa nueva	6
Empresa establecida	6

5. ¿Posee una marca propia?	
Si	10
No	3

5.1. Si no posee, ¿Planea desarrollar una?	
Si	2
No	1

5.2. Si posee, ¿La ha registrado?	
Si	0
No	13

5.3. Si no la ha registrado, ¿planea hacerlo en un futuro?	
Si	4
No	4
NS / NC	2

6. ¿Su empresa está inscrita en AFIP?	
Si	3
No	10

6.2. Si su empresa no está inscrita en AFIP, ¿planea registrarla?	
Si	5
No	4
NS / NC	1

8. ¿Posee un taller de producción propio?	
Si	11
No	2

8.2.1. ¿Cómo definiría su taller, según su tamaño?	
Pequeño	9
Mediano	2
Grande	0

9. ¿Lleva un registro detallado de sus costos?	
Si	5
No	8

10. ¿De qué forma comercializa sus productos?	
Sólo de forma directa	10
Sólo de forma indirecta (con intermediarios)	0
Tanto de forma directa como indirecta	3

12. ¿Cómo determina el precio de sus productos?	
Un sólo método	3
Combinación de varios métodos	10

Métodos más utilizados	
En función del costo	9
En comparación con los precios de la competencia	6
En función del valor artístico / innovación de la pieza	5

13. ¿Podría dar un valor aproximado de las ventas durante el último año?		
Local venta propio	Con intermediarios	Canal directo
200 – 1.000 unidades	700 – 2.500 unidades	2.000 – 4.000 unidades

14. ¿Podría describir aproximadamente su clientela?							
Género		Edad		Origen		Nivel socio-económico	
Mujeres en su mayoría	11	Niños	0	Personas Locales	12	Baja	0
Hombres en su mayoría	0	Adolescentes	2	Turistas Nacionales	5	Media baja	3
Mujeres y Hombres por igual	2	Jóvenes adultos	9	Turistas Internacionales	4	Media	13
		Adultos	10			Media alta	8
		Adultos mayores	4			Alta	4

15. Cree que sus ventas durante este año, con respecto a los del año anterior, serán:	
Menores	2
Iguales	5
Mayores	6

16. Se encuentra asociado o inscrito a alguna de las siguientes asociaciones	
Asociación de productores alfareros	0
Asociación de artesanos	2
Cámara empresarial	0
Ninguna	11

17. En caso de no estar asociado a ninguna, planea asociarse en un futuro cercano (dentro de un año)	
Si	6
No	4
NS / NC	1

18. Cómo calificaría la utilidad de las asociaciones existentes con respecto a			
	Baja	Promedio	Alta
Capacitaciones artísticas y/o productivas	5	1	3
Capacitaciones empresariales	3	4	2
Acercamiento a fuentes de financiamiento	4	1	4
Apoyo a la comercialización	3	5	1

Género	
Mujer	7
Hombre	6

Departamento en el que vive	
Capital	3
Otro	3
Godoy Cruz	2
Guaymallén	2
Las Heras	2
Luján	1

Edad	
Entre 18 y 29	4
Entre 30 y 39	3
Entre 40 y 49	3
Entre 50 y 59	2
Más de 60	1

ANEXO C: DEPRECIACIÓN DE BIENES DE USO

MAQUINAS Y EQUIPOS	\$ 43.600,00	Vida Util	Depreciación anual
Horno alfarero eléctrico	\$ 14.000,00	10	\$ 1.400,00
Pirometro digital	\$ 3.000,00	5	\$ 600,00
Torno alfarero	\$ 9.000,00	10	\$ 900,00
Impresora Epson	\$ 750,00	3	\$ 250,00
Impresora Epson para sublimación	\$ 4.000,00	3	\$ 1.333,33
Notebook	\$ 2.000,00	3	\$ 666,67
Estampadora Sublimadora	\$ 10.000,00	10	\$ 1.000,00
Matafuegos ABC 10 kg	\$ 850,00	20	\$ 42,50
TOTAL	\$ 43.600,00		\$ 6.192,50
HERRAMIENTAS	\$ 3.640,50	Vida Util	Depreciación anual
Ahuecadores de cinta	\$ 55,90	5	\$ 11,18
Cuchillo	\$ 66,30	5	\$ 13,26
Desbastador	\$ 27,30	5	\$ 5,46
Juego de Espátulas	\$ 300,00	5	\$ 60,00
Juego de Estecas	\$ 300,00	5	\$ 60,00
Punzones	\$ 32,00	5	\$ 6,40
Desbastadores	\$ 61,00	5	\$ 12,20
Placas refractarias	\$ 230,00	5	\$ 46,00
Juego de Peines	\$ 114,00	5	\$ 22,80
Juego de Pinzas	\$ 400,00	5	\$ 80,00
Set de Pinceles	\$ 400,00	5	\$ 80,00
Tornetas	\$ 1.475,00	5	\$ 295,00
Morteros	\$ 179,00	5	\$ 35,80
TOTAL	\$ 3.640,50		\$ 728,10
MOBILIARIO	\$ 5.500,00	Vida Util	Depreciación anual
Estanterías Metálicas	\$ 1.400,00	10	\$ 140,00
Mesas de trabajo	\$ 2.500,00	10	\$ 250,00
Sillas	\$ 600,00	10	\$ 60,00
Escritorio para PC	\$ 1.000,00	10	\$ 100,00
TOTAL	\$ 5.500,00		\$ 550,00

ANEXO D: ESCENARIO PESIMISTA, EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTA

AÑO 1 :

Demanda	2000
----------------	------

	Participación sobre ventas	Unidades Vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	200	\$ 0,72	\$ 143,36	\$ 40,00	\$ 8.000,00
Ceniceros	12%	240	\$ 1,79	\$ 430,08	\$ 35,00	\$ 8.400,00
Cuenco	10%	200	\$ 15,05	\$ 3.010,59	\$ 85,00	\$ 17.000,00
Escultura	2%	40	\$ 35,84	\$ 1.433,61	\$ 600,00	\$ 24.000,00
Macetas	10%	200	\$ 3,58	\$ 716,81	\$ 50,00	\$ 10.000,00
Mates	12%	240	\$ 11,35	\$ 2.723,87	\$ 50,00	\$ 12.000,00
Murales	10%	200	\$ 5,73	\$ 1.146,89	\$ 300,00	\$ 60.000,00
Platos	12%	240	\$ 3,58	\$ 860,17	\$ 70,00	\$ 16.800,00
Tazas	12%	240	\$ 8,96	\$ 2.150,42	\$ 70,00	\$ 16.800,00
Vasijas	10%	200	\$ 8,60	\$ 1.720,34	\$ 200,00	\$ 40.000,00
				\$ 14.336,13		\$ 213.000,00

AÑO 2 :

Demanda 2200

Incremento Venta 10%

	Participación sobre ventas	Unidades Vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	220	\$ 0,93	\$ 205,01	\$ 52,00	\$ 11.440,00
Ceniceros	12%	264	\$ 2,33	\$ 615,02	\$ 45,50	\$ 12.012,00
Cuenco	10%	220	\$ 19,57	\$ 4.305,14	\$ 110,50	\$ 24.310,00
Escultura	2%	44	\$ 46,59	\$ 2.050,07	\$ 780,00	\$ 34.320,00
Macetas	10%	220	\$ 4,66	\$ 1.025,03	\$ 65,00	\$ 14.300,00
Mates	12%	264	\$ 14,75	\$ 3.895,13	\$ 65,00	\$ 17.160,00
Murales	10%	220	\$ 7,45	\$ 1.640,05	\$ 390,00	\$ 85.800,00
Platos	12%	264	\$ 4,66	\$ 1.230,04	\$ 91,00	\$ 24.024,00
Tazas	12%	264	\$ 11,65	\$ 3.075,10	\$ 91,00	\$ 24.024,00
Vasijas	10%	220	\$ 11,18	\$ 2.460,08	\$ 260,00	\$ 57.200,00
				\$ 20.500,67		\$ 304.590,00

AÑO 3 :

Demanda 2310

Incremento Venta 5%

	Participación sobre ventas	Unidades Vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	231	\$ 1,21	\$ 279,83	\$ 67,60	\$ 15.615,60
Ceniceros	12%	277,2	\$ 3,03	\$ 839,50	\$ 59,15	\$ 16.396,38
Cuenco	10%	231	\$ 25,44	\$ 5.876,52	\$ 143,65	\$ 33.183,15
Escultura	2%	46,2	\$ 60,57	\$ 2.798,34	\$ 1.014,00	\$ 46.846,80
Macetas	10%	231	\$ 6,06	\$ 1.399,17	\$ 84,50	\$ 19.519,50
Mates	12%	277,2	\$ 19,18	\$ 5.316,85	\$ 84,50	\$ 23.423,40
Murales	10%	231	\$ 9,69	\$ 2.238,67	\$ 507,00	\$ 117.117,00
Platos	12%	277,2	\$ 6,06	\$ 1.679,01	\$ 118,30	\$ 32.792,76
Tazas	12%	277,2	\$ 15,14	\$ 4.197,51	\$ 118,30	\$ 32.792,76
Vasijas	10%	231	\$ 14,54	\$ 3.358,01	\$ 338,00	\$ 78.078,00
				\$ 27.983,42		\$ 415.765,35

AÑO 4 :

Demanda 2426

Incremento Venta 5%

	Participación sobre ventas	Unidades Vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	242,55	\$ 1,57	\$ 381,97	\$ 87,88	\$ 21.315,29
Ceniceros	12%	291,06	\$ 3,94	\$ 1.145,92	\$ 76,90	\$ 22.381,06
Cuenco	10%	242,55	\$ 33,07	\$ 8.021,45	\$ 186,75	\$ 45.295,00
Escultura	2%	48,51	\$ 78,74	\$ 3.819,74	\$ 1.318,20	\$ 63.945,88
Macetas	10%	242,55	\$ 7,87	\$ 1.909,87	\$ 109,85	\$ 26.644,12
Mates	12%	291,06	\$ 24,93	\$ 7.257,50	\$ 109,85	\$ 31.972,94
Murales	10%	242,55	\$ 12,60	\$ 3.055,79	\$ 659,10	\$ 159.864,71
Platos	12%	291,06	\$ 7,87	\$ 2.291,84	\$ 153,79	\$ 44.762,12
Tazas	12%	291,06	\$ 19,69	\$ 5.729,60	\$ 153,79	\$ 44.762,12
Vasijas	10%	242,55	\$ 18,90	\$ 4.583,68	\$ 439,40	\$ 106.576,47
				\$ 38.197,37		\$ 567.519,70

AÑO 5 :

Demanda 2547

Incremento Venta 5%

	Participación sobre ventas	Unidades Vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	242,55	\$ 2,05	\$ 496,57	\$ 114,24	\$ 27.709,88
Ceniceros	12%	291,06	\$ 5,12	\$ 1.489,70	\$ 99,96	\$ 29.095,38
Cuenco	10%	242,55	\$ 42,99	\$ 10.427,88	\$ 242,77	\$ 58.883,50
Escultura	2%	48,51	\$ 102,36	\$ 4.965,66	\$ 1.713,66	\$ 83.129,65
Macetas	10%	242,55	\$ 10,24	\$ 2.482,83	\$ 142,81	\$ 34.637,35
Mates	12%	291,06	\$ 32,42	\$ 9.434,75	\$ 142,81	\$ 41.564,82
Murales	10%	242,55	\$ 16,38	\$ 3.972,53	\$ 856,83	\$ 207.824,12
Platos	12%	291,06	\$ 10,24	\$ 2.979,39	\$ 199,93	\$ 58.190,75
Tazas	12%	291,06	\$ 25,59	\$ 7.448,49	\$ 199,93	\$ 58.190,75
Vasijas	10%	242,55	\$ 24,57	\$ 5.958,79	\$ 571,22	\$ 138.549,41
				\$ 49.656,57		\$ 737.775,61

ANEXO E: ESCENARIO NEUTRO, EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTA

AÑO 1 :

Demanda 3000

250

	Participación sobre ventas	Unidades Vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	300	\$ 0,72	\$ 215,04	\$ 40,00	\$ 12.000,00
Ceniceros	12%	360	\$ 1,79	\$ 645,13	\$ 35,00	\$ 12.600,00
Cuenco	10%	300	\$ 15,05	\$ 4.515,88	\$ 85,00	\$ 25.500,00
Escultura	2%	60	\$ 35,84	\$ 2.150,42	\$ 600,00	\$ 36.000,00
Macetas	10%	300	\$ 3,58	\$ 1.075,21	\$ 50,00	\$ 15.000,00
Mates	12%	360	\$ 11,35	\$ 4.085,80	\$ 50,00	\$ 18.000,00
Murales	10%	300	\$ 5,73	\$ 1.720,34	\$ 300,00	\$ 90.000,00
Platos	12%	360	\$ 3,58	\$ 1.290,25	\$ 70,00	\$ 25.200,00
Tazas	12%	360	\$ 8,96	\$ 3.225,63	\$ 70,00	\$ 25.200,00
Vasijas	10%	300	\$ 8,60	\$ 2.580,50	\$ 200,00	\$ 60.000,00
				\$ 21.504,20		\$ 319.500,00

AÑO 2 :

Demanda 3300

Incremento Vta 10%

	Participación sobre ventas	Unidades Vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	330	\$ 0,93	\$ 307,51	\$ 52,00	\$ 17.160,00
Ceniceros	12%	396	\$ 2,33	\$ 922,53	\$ 45,50	\$ 18.018,00
Cuenco	10%	330	\$ 19,57	\$ 6.457,71	\$ 110,50	\$ 36.465,00
Escultura	2%	66	\$ 46,59	\$ 3.075,10	\$ 780,00	\$ 51.480,00
Macetas	10%	330	\$ 4,66	\$ 1.537,55	\$ 65,00	\$ 21.450,00
Mates	12%	396	\$ 14,75	\$ 5.842,69	\$ 65,00	\$ 25.740,00
Murales	10%	330	\$ 7,45	\$ 2.460,08	\$ 390,00	\$ 128.700,00
Platos	12%	396	\$ 4,66	\$ 1.845,06	\$ 91,00	\$ 36.036,00
Tazas	12%	396	\$ 11,65	\$ 4.612,65	\$ 91,00	\$ 36.036,00
Vasijas	10%	330	\$ 11,18	\$ 3.690,12	\$ 260,00	\$ 85.800,00
				\$ 30.751,01		\$ 456.885,00

AÑO 3 :

Demanda 3465

Incremento Vta 5%

	Participación sobre ventas	Unidades vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	347	\$ 1,21	\$ 419,75	\$ 67,60	\$ 23.423,40
Ceniceros	12%	416	\$ 3,03	\$ 1.259,25	\$ 59,15	\$ 24.594,57
Cuenco	10%	347	\$ 25,44	\$ 8.814,78	\$ 143,65	\$ 49.774,73
Escultura	2%	69	\$ 60,57	\$ 4.197,51	\$ 1.014,00	\$ 70.270,20
Macetas	10%	347	\$ 6,06	\$ 2.098,76	\$ 84,50	\$ 29.279,25
Mates	12%	416	\$ 19,18	\$ 7.975,27	\$ 84,50	\$ 35.135,10
Murales	10%	347	\$ 9,69	\$ 3.358,01	\$ 507,00	\$ 175.675,50
Platos	12%	416	\$ 6,06	\$ 2.518,51	\$ 118,30	\$ 49.189,14
Tazas	12%	416	\$ 15,14	\$ 6.296,27	\$ 118,30	\$ 49.189,14
Vasijas	10%	347	\$ 14,54	\$ 5.037,02	\$ 338,00	\$ 117.117,00
				\$ 41.975,13		\$ 623.648,03

AÑO 4 :

Demanda 3638

Incremento Vta 5%

	Participación sobre ventas	Unidades Vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	364	\$ 1,57	\$ 572,96	\$ 87,88	\$ 31.972,94
Ceniceros	12%	437	\$ 3,94	\$ 1.718,88	\$ 76,90	\$ 33.571,59
Cuenco	10%	364	\$ 33,07	\$ 12.032,17	\$ 186,75	\$ 67.942,50
Escultura	2%	73	\$ 78,74	\$ 5.729,60	\$ 1.318,20	\$ 95.918,82
Macetas	10%	364	\$ 7,87	\$ 2.864,80	\$ 109,85	\$ 39.966,18
Mates	12%	437	\$ 24,93	\$ 10.886,25	\$ 109,85	\$ 47.959,41
Murales	10%	364	\$ 12,60	\$ 4.583,68	\$ 659,10	\$ 239.797,06
Platos	12%	437	\$ 7,87	\$ 3.437,76	\$ 153,79	\$ 67.143,18
Tazas	12%	437	\$ 19,69	\$ 8.594,41	\$ 153,79	\$ 67.143,18
Vasijas	10%	364	\$ 18,90	\$ 6.875,53	\$ 439,40	\$ 159.864,71
				\$ 57.296,05		\$ 851.279,55

AÑO 5 :

Demanda 3820

Incremento Vta 5%

	Participación sobre ventas	Unidades Vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	364	\$ 2,05	\$ 744,85	\$ 114,24	\$ 41.564,82
Ceniceros	12%	437	\$ 5,12	\$ 2.234,55	\$ 99,96	\$ 43.643,06
Cuenco	10%	364	\$ 42,99	\$ 15.641,82	\$ 242,77	\$ 88.325,25
Escultura	2%	73	\$ 102,36	\$ 7.448,49	\$ 1.713,66	\$ 124.694,47
Macetas	10%	364	\$ 10,24	\$ 3.724,24	\$ 142,81	\$ 51.956,03
Mates	12%	437	\$ 32,42	\$ 14.152,12	\$ 142,81	\$ 62.347,23
Murales	10%	364	\$ 16,38	\$ 5.958,79	\$ 856,83	\$ 311.736,17
Platos	12%	437	\$ 10,24	\$ 4.469,09	\$ 199,93	\$ 87.286,13
Tazas	12%	437	\$ 25,59	\$ 11.172,73	\$ 199,93	\$ 87.286,13
Vasijas	10%	364	\$ 24,57	\$ 8.938,18	\$ 571,22	\$ 207.824,12
				\$ 74.484,86		\$ 1.106.663,42

ANEXO F: ESCENARIO POSITIVO, EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR VENTA

AÑO 1 :

Demanda	4000
----------------	------

	Participación sobre ventas	Unidades vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	400	\$ 0,72	\$ 286,72	\$ 40,00	\$ 16.000,00
Ceniceros	12%	480	\$ 1,79	\$ 860,17	\$ 35,00	\$ 16.800,00
Cuenco	10%	400	\$ 15,05	\$ 6.021,18	\$ 85,00	\$ 34.000,00
Escultura	2%	80	\$ 35,84	\$ 2.867,23	\$ 600,00	\$ 48.000,00
Macetas	10%	400	\$ 3,58	\$ 1.433,61	\$ 50,00	\$ 20.000,00
Mates	12%	480	\$ 11,35	\$ 5.447,73	\$ 50,00	\$ 24.000,00
Murales	10%	400	\$ 5,73	\$ 2.293,78	\$ 300,00	\$ 120.000,00
Platos	12%	480	\$ 3,58	\$ 1.720,34	\$ 70,00	\$ 33.600,00
Tazas	12%	480	\$ 8,96	\$ 4.300,84	\$ 70,00	\$ 33.600,00
Vasijas	10%	400	\$ 8,60	\$ 3.440,67	\$ 200,00	\$ 80.000,00
				\$ 28.672,27		\$ 426.000,00

AÑO 2 :	Demanda	4400	Incremento Vta 10%			
	Participación sobre ventas	Unidades vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	440	\$ 0,93	\$ 410,01	\$ 52,00	\$ 22.880,00
Ceniceros	12%	528	\$ 2,33	\$ 1.230,04	\$ 45,50	\$ 24.024,00
Cuenco	10%	440	\$ 19,57	\$ 8.610,28	\$ 110,50	\$ 48.620,00
Escultura	2%	88	\$ 46,59	\$ 4.100,13	\$ 780,00	\$ 68.640,00
Macetas	10%	440	\$ 4,66	\$ 2.050,07	\$ 65,00	\$ 28.600,00
Mates	12%	528	\$ 14,75	\$ 7.790,26	\$ 65,00	\$ 34.320,00
Murales	10%	440	\$ 7,45	\$ 3.280,11	\$ 390,00	\$ 171.600,00
Platos	12%	528	\$ 4,66	\$ 2.460,08	\$ 91,00	\$ 48.048,00
Tazas	12%	528	\$ 11,65	\$ 6.150,20	\$ 91,00	\$ 48.048,00
Vasijas	10%	440	\$ 11,18	\$ 4.920,16	\$ 260,00	\$ 114.400,00
				\$ 41.001,34		\$ 609.180,00

AÑO 3 :	Demanda	4620	Incremento Vta 5%			
	Participación sobre ventas	Unidades vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta
Bijouterie	10%	462	\$ 1,21	\$ 559,67	\$ 67,60	\$ 31.231,20
Ceniceros	12%	554	\$ 3,03	\$ 1.679,01	\$ 59,15	\$ 32.792,76
Cuenco	10%	462	\$ 25,44	\$ 11.753,04	\$ 143,65	\$ 66.366,30
Escultura	2%	92	\$ 60,57	\$ 5.596,68	\$ 1.014,00	\$ 93.693,60
Macetas	10%	462	\$ 6,06	\$ 2.798,34	\$ 84,50	\$ 39.039,00
Mates	12%	554	\$ 19,18	\$ 10.633,70	\$ 84,50	\$ 46.846,80
Murales	10%	462	\$ 9,69	\$ 4.477,35	\$ 507,00	\$ 234.234,00
Platos	12%	554	\$ 6,06	\$ 3.358,01	\$ 118,30	\$ 65.585,52
Tazas	12%	554	\$ 15,14	\$ 8.395,03	\$ 118,30	\$ 65.585,52
Vasijas	10%	462	\$ 14,54	\$ 6.716,02	\$ 338,00	\$ 156.156,00
				\$ 55.966,84		\$ 831.530,70

AÑO 4 :	Demanda	4851	Incremento Vta		5%		
	Participación sobre ventas	Unidades vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta	
Bijouterie	10%	485	\$ 1,57	\$ 763,95	\$ 87,88	\$ 42.630,59	
Ceniceros	12%	582	\$ 3,94	\$ 2.291,84	\$ 76,90	\$ 44.762,12	
Cuenco	10%	485	\$ 33,07	\$ 16.042,89	\$ 186,75	\$ 90.590,00	
Escultura	2%	97	\$ 78,74	\$ 7.639,47	\$ 1.318,20	\$ 127.891,76	
Macetas	10%	485	\$ 7,87	\$ 3.819,74	\$ 109,85	\$ 53.288,24	
Mates	12%	582	\$ 24,93	\$ 14.515,00	\$ 109,85	\$ 63.945,88	
Murales	10%	485	\$ 12,60	\$ 6.111,58	\$ 659,10	\$ 319.729,41	
Platos	12%	582	\$ 7,87	\$ 4.583,68	\$ 153,79	\$ 89.524,23	
Tazas	12%	582	\$ 19,69	\$ 11.459,21	\$ 153,79	\$ 89.524,23	
Vasijas	10%	485	\$ 18,90	\$ 9.167,37	\$ 439,40	\$ 213.152,94	
				\$ 76.394,73		\$ 1.135.039,41	

AÑO 5 :	Demanda	5094	Incremento Vta		5%		
	Participación sobre ventas	Unidades vendidas	CV unitario	CV	Precio venta	Ingresos por venta	
Bijouterie	10%	485	\$ 2,05	\$ 993,13	\$ 114,24	\$ 55.419,76	
Ceniceros	12%	582	\$ 5,12	\$ 2.979,39	\$ 99,96	\$ 58.190,75	
Cuenco	10%	485	\$ 42,99	\$ 20.855,76	\$ 242,77	\$ 117.767,00	
Escultura	2%	97	\$ 102,36	\$ 9.931,31	\$ 1.713,66	\$ 166.259,29	
Macetas	10%	485	\$ 10,24	\$ 4.965,66	\$ 142,81	\$ 69.274,71	
Mates	12%	582	\$ 32,42	\$ 18.869,50	\$ 142,81	\$ 83.129,65	
Murales	10%	485	\$ 16,38	\$ 7.945,05	\$ 856,83	\$ 415.648,23	
Platos	12%	582	\$ 10,24	\$ 5.958,79	\$ 199,93	\$ 116.381,51	
Tazas	12%	582	\$ 25,59	\$ 14.896,97	\$ 199,93	\$ 116.381,51	
Vasijas	10%	485	\$ 24,57	\$ 11.917,58	\$ 571,22	\$ 277.098,82	
				\$ 99.313,15		\$ 1.475.551,23	

ANEXO G: COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS FIJOS DEL ESCENARIO NEGATIVO Y NEUTRO

COSTOS DE PRODUCCIÓN ANUALES	\$ 112.220,00	\$ 142.045,40	\$ 179.837,11	\$ 227.730,62	\$ 288.435,40
Mano de Obra	\$ 104.000,00	\$ 132.080,00	\$ 167.741,60	\$ 213.031,83	\$ 270.550,43
Luz	\$ 1.200,00	\$ 1.458,00	\$ 1.771,47	\$ 2.152,34	\$ 2.615,09
Agua	\$ 600,00	\$ 702,00	\$ 821,34	\$ 960,97	\$ 1.124,33
Gas	\$ 420,00	\$ 533,40	\$ 677,42	\$ 860,32	\$ 1.092,61
Telefonía e Internet	\$ 4.800,00	\$ 5.712,00	\$ 6.797,28	\$ 8.088,76	\$ 9.625,63
Elementos de limpieza	\$ 1.200,00	\$ 1.560,00	\$ 2.028,00	\$ 2.636,40	\$ 3.427,32

COSTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUALES	\$ 116.930,00	\$ 148.889,00	\$ 189.593,30	\$ 241.439,04	\$ 307.479,80
Mano de Obra	\$ 104.000,00	\$ 132.080,00	\$ 167.741,60	\$ 213.031,83	\$ 270.550,43
Seguro del Taller	\$ 3.600,00	\$ 4.680,00	\$ 6.084,00	\$ 7.909,20	\$ 10.281,96
Resmas de papel	\$ 330,00	\$ 429,00	\$ 557,70	\$ 725,01	\$ 942,51
Tóner	\$ 600,00	\$ 780,00	\$ 1.014,00	\$ 1.318,20	\$ 1.713,66
Honorarios del Contador	\$ 8.400,00	\$ 10.920,00	\$ 14.196,00	\$ 18.454,80	\$ 23.991,24

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN ANUALES	\$ 124.200,00	\$ 158.340,00	\$ 201.879,60	\$ 257.411,23	\$ 328.243,65
Mano de Obra	\$ 104.000,00	\$ 132.080,00	\$ 167.741,60	\$ 213.031,83	\$ 270.550,43
Publicidad	\$ 2.800,00	\$ 3.640,00	\$ 4.732,00	\$ 6.151,60	\$ 7.997,08
Packaging	\$ 1.200,00	\$ 1.560,00	\$ 2.028,00	\$ 2.636,40	\$ 3.427,32
Folletería y tarjetas institucionales	\$ 4.800,00	\$ 6.240,00	\$ 8.112,00	\$ 10.545,60	\$ 13.709,28
Alquiler de Stands en ferias de arte y paseos artesanos	\$ 6.000,00	\$ 7.800,00	\$ 10.140,00	\$ 13.182,00	\$ 17.136,60
Fletes y entregas	\$ 5.400,00	\$ 7.020,00	\$ 9.126,00	\$ 11.863,80	\$ 15.422,94

COSTOS DE CURSOS DE CERAMICA	\$ 688,13	\$ 1.431,32	\$ 2.977,14	\$ 4.031,55	\$ 5.241,02
Materia prima anual por alumno	\$ 229,38	\$ 298,19	\$ 387,65	\$ 503,94	\$ 655,13

ANEXO H: COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS FIJOS DEL ESCENARIO POSITIVO

COSTOS DE PRODUCCIÓN ANUALES	\$ 113.531,00	\$ 143.740,07	\$ 182.028,62	\$ 230.565,70	\$ 292.104,32
Mano de Obra	\$ 104.000,00	\$ 132.080,00	\$ 167.741,60	\$ 213.031,83	\$ 270.550,43
Luz	\$ 1.260,00	\$ 1.530,90	\$ 1.860,04	\$ 2.259,95	\$ 2.745,84
Agua	\$ 630,00	\$ 737,10	\$ 862,41	\$ 1.009,02	\$ 1.180,55
Gas	\$ 441,00	\$ 560,07	\$ 711,29	\$ 903,34	\$ 1.147,24
Telefonía e Internet	\$ 4.800,00	\$ 5.712,00	\$ 6.797,28	\$ 8.088,76	\$ 9.625,63
Elementos de limpieza	\$ 2.400,00	\$ 3.120,00	\$ 4.056,00	\$ 5.272,80	\$ 6.854,64
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUALES	\$ 116.930,00	\$ 148.889,00	\$ 189.593,30	\$ 241.439,04	\$ 307.479,80
Mano de Obra	\$ 104.000,00	\$ 132.080,00	\$ 167.741,60	\$ 213.031,83	\$ 270.550,43
Seguro del Taller	\$ 3.600,00	\$ 4.680,00	\$ 6.084,00	\$ 7.909,20	\$ 10.281,96
Resmas de papel	\$ 330,00	\$ 429,00	\$ 557,70	\$ 725,01	\$ 942,51
Tóner	\$ 600,00	\$ 780,00	\$ 1.014,00	\$ 1.318,20	\$ 1.713,66
Honorarios del Contador	\$ 8.400,00	\$ 10.920,00	\$ 14.196,00	\$ 18.454,80	\$ 23.991,24
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN ANUALES	\$ 127.200,00	\$ 162.240,00	\$ 206.949,60	\$ 264.002,23	\$ 336.811,95
Mano de Obra	\$ 104.000,00	\$ 132.080,00	\$ 167.741,60	\$ 213.031,83	\$ 270.550,43
Publicidad	\$ 2.800,00	\$ 3.640,00	\$ 4.732,00	\$ 6.151,60	\$ 7.997,08
Packaging	\$ 2.400,00	\$ 3.120,00	\$ 4.056,00	\$ 5.272,80	\$ 6.854,64
Folletería y tarjetas institucionales	\$ 4.800,00	\$ 6.240,00	\$ 8.112,00	\$ 10.545,60	\$ 13.709,28
Alquiler de Stands	\$ 6.000,00	\$ 7.800,00	\$ 10.140,00	\$ 13.182,00	\$ 17.136,60
Fletes y entregas	\$ 7.200,00	\$ 9.360,00	\$ 12.168,00	\$ 15.818,40	\$ 20.563,92
COSTOS DE CURSOS DE CERAMICA	\$ 688,13	\$ 1.431,32	\$ 2.977,14	\$ 4.031,55	\$ 5.241,02
Materia prima anual por alumno	\$ 229,38	\$ 298,19	\$ 387,65	\$ 503,94	\$ 655,13

En el caso del escenario positivo, para producir 4000 unidades se debe incurrir en costos mayores que en el resto de los escenarios. Los incrementos en los costos son los siguientes:

1. Costos de fijos de comercialización:
 - Fletes: será necesario realizar mayores gastos en transporte para entrega y recepción de materias primas y productos terminados. Por ello se incrementa en un 33% el costo.
2. Costos de fijos de producción:
 - Servicios: al producir mayor cantidad de piezas se elevarán en un 5% aproximadamente los costos de agua, energía eléctrica y gas.
 - Elementos de limpieza: se incrementa en un 50% más los elementos de limpieza aproximadamente.

ANEXO I: FINANCIACIÓN, CONTRATO CON CAPITAL SEMILLA

CONTRATO DE PRÉSTAMO DE HONOR

ENTRE EL JOVEN EMPRENDEDOR ADJUDICATARIO Y LA USYC

Entre el Sr./a DIAS EZEQUIEL, DNI N° 34.063.552 , con domicilio en la calle FÉLIX SUAREZ, N° 2112, GUAYMALLEN, MENDOZA en adelante “**EL ADJUDICATARIO**” por una parte, y por la otra la UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS PROYECTOS BENEFICIARIOS (en adelante “**LA USYC**”) del PROGRAMA NACIONAL DE APOYO AL EMPRESARIADO JOVEN de la UNIDAD MINISTRO del MINISTERIO DE INDUSTRIA, en adelante “**EL MINISTERIO**” representada en este acto por Leandro García Gómez, acuerdan:

CLAUSULA PRIMERA: REGLAMENTO OPERATIVO

“**EL ADJUDICATARIO**” declara conocer y aceptar los términos y condiciones establecidas en el REGLAMENTO OPERATIVO del PROGRAMA CAPITAL SEMILLA, en adelante “**EL REGLAMENTO**”.

CLAUSULA SEGUNDA: CARACTERISTICAS DEL PRESTAMO DE HONOR

El PRÉSTAMO DE HONOR no devengará ningún tipo de interés para “**EL ADJUDICATARIO**”.

CLAUSULA TERCERA: FORMA DE ENTREGA DE LOS PRESTAMOS DE HONOR

“**USYC**” entregará el PRESTAMO DE HONOR a “**EL ADJUDICATARIO**” mediante el depósito de los fondos en una cuenta que abrirá la “**USYC**” a partir de los siguientes datos:

TRANSFERENCIA BANCARIA:

TITULAR DE LA CUENTA: DIAS EZEQUIEL

DNI: 34.063.552

CUIL/CUIT: 20-34063552-4

DOMICILIO: FÉLIX SUAREZ, N° 2112, GUAYMALLEN, MENDOZA

MONTO: \$ 20.000-

CLÁUSULA CUARTA: UTILIZACION DEL PRESTAMO DE HONOR

4.1.- **“EL ADJUDICATARIO”** se compromete a llevar adelante la ejecución de **“EL PROYECTO”** con la mayor diligencia posible, de acuerdo a sus capacidades y habilidades, contando para ello con la tutoría de **“LA UT”**.

4.2.- **“EL ADJUDICATARIO”** manifiesta que utilizará los aportes recibidos únicamente para el cumplimiento de los objetivos de **“EL PROYECTO”** y de acuerdo al Plan y Calendario de Inversión declarado en el formulario de solicitud.

4.3.- El plazo de inversión no podrá exceder los SEIS (6) meses desde la Monetización.

CLAUSULA QUINTA: RENDICIÓN DE CUENTAS

Vencido el plazo de inversión establecido en el tercer inciso de la cláusula precedente, **“EL ADJUDICATARIO”** se compromete a rendir cuentas a **“LA USYC”** para la Monetización, en un plazo no mayor a TREINTA (30) días corridos, debiendo presentar a **“LA USYC”** del presente Contrato, toda la documentación que acredite las inversiones realizadas.

CLAUSULA SEXTA: INCUMPLIMIENTO EN LA RENDICION DE CUENTAS

Vencido el plazo dispuesto en la cláusula precedente, **“LA USYC”** para Monetización cursará una intimación formal a **“EL ADJUDICATARIO”** otorgando DIEZ (10) días hábiles para que presente la rendición de cuentas omitida o solicite prórroga informando las causas que justifiquen la demora en la ejecución del proyecto.

“LA USYC” podrá conceder una prórroga para realizar las inversiones omitidas por un plazo no mayor a TRES (3) meses, por única vez.

Ante la falta de respuesta de **“EL ADJUDICATARIO”**, o su insistencia en el incumplimiento, **“LA USYC”** podrá iniciar las acciones legales correspondientes.

CLAUSULA SEPTIMA: DEVOLUCIÓN DEL PRESTAMO DE HONOR.

7.1.- **“EL ADJUDICATARIO”** asume el compromiso de realizar sus mayores esfuerzos para generar, a través de la ejecución del emprendimiento financiado, los recursos necesarios que le permitan reintegrar el PRESTAMO DE HONOR. Los aportes reintegrados podrán ser aplicados al financiamiento de futuros proyectos a presentarse por otros jóvenes emprendedores.

“EL ADJUDICATARIO” se compromete a devolver el PRESTAMO DE HONOR de acuerdo al esquema que se adjunta como Anexo I.-

7.2.- La devolución del PRÉSTAMO DE HONOR deberá efectuarse por transferencia o depósito bancario a la cuenta que **“LA USYC”** constituya para el FONDO DE RECUPERO.

7.3. **“EL ADJUDICATARIO”** se compromete a acreditar el reintegro mediante la presentación a **“LA USYC”** del comprobante de la transferencia o del depósito bancario, adjuntando una nota donde consignará el Número de Proyecto al cual debe ser imputado y el saldo remanente del PRÉSTAMO DE HONOR.

CLAUSULA OCTAVA: INCUMPLIMIENTO

8.1. En caso de que se verificara que el PRESTAMO DE HONOR asignado ha sido utilizado para un fin diferente al declarado en el formulario de solicitud, **“LA USYC”** notificará a **“EL ADJUDICATARIO”** de su incumplimiento, debiendo éste reintegrar la suma entregada como PRESTAMO DE HONOR, en un plazo no mayor de DIEZ (10) días hábiles desde la notificación, bajo apercibimiento de iniciar las medidas administrativas y/o judiciales correspondientes.

CLAUSULA NOVENA: RESCISION

“EL ADJUDICATARIO” podrá rescindir unilateralmente el presente Contrato, mediante notificación fehaciente a **“LA USYC”**. En tal caso, deberá interrumpir cualquier clase de acción o tarea que pudiera implicar erogaciones. Asimismo deberá reintegrar el PRESTAMO DE HONOR al FONDO DE RECUPERO de **“LA USYC”** en un plazo que no exceda los TREINTA (30) días corridos a partir de fecha de notificación.

CLAUSULA DECIMA: INDEMNIDAD

“EL ADJUDICATARIO” será el único y exclusivo responsable por el total y debido cumplimiento de las obligaciones laborales, personales y de la Ley de Riesgo del Trabajo (Ley Nro. 24.557) respecto de todo el personal que efectúe tareas en el desarrollo y ejecución de **“EL PROYECTO”**. Por lo tanto, **“EL ADJUDICATARIO”** mantendrá indemne a **“LA USYC”** y a **“EL MINISTERIO”** por cualquier reclamo que le pudiera efectuar el personal que hubiere desempeñado tareas vinculadas a **“EL PROYECTO”** bajo órdenes de **“EL ADJUDICATARIO”**.

CLAUSULA UNDECIMA. NORMATIVA

La relación entre las partes suscribientes se regirá por las disposiciones del presente Contrato y las normas definidas en **“EL REGLAMENTO”**.

CLAUSULA DUODECIMA. DOMICILIOS CONTRACTUALES

Las comunicaciones entre las partes deberán realizarse a:

“EL ADJUDICATARIO”:

Domicilio: FÉLIX SUAREZ, N° 2112, GUAYMALLEN, MENDOZA

Teléfono: 54-0261-156272253

Nº de Proyecto: CSB23088

Correo Electrónico: dias-ezequiel@live.com

DNI: 34.063.552

“LA USYC”

Domicilio: B. Mitre 648, Piso 1°, Ala “A”, Ciudad Autónoma de Buenos Aires
(C1036AAL)

Teléfono: (011) 4349-5321

Las comunicaciones realizadas a las direcciones arriba consignadas se tendrán por válidas a todos los efectos del presente Contrato, debiendo las partes comunicar a la otra cualquier cambio en dichos datos.

CLAUSULA DECIMOTERCERA. JURISDICCION

Las partes acuerdan fijar la Jurisdicción de los Tribunales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y renuncian a cualquier otro fuero y jurisdicción que pudiera corresponder para atender cualquier asunto derivado del presente Contrato.

En la Ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ de 201_, se suscriben en este acto DOS (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto.

ANEXO I: PLAN DE DEVOLUCIÓN DEL PRÉSTAMO DE HONOR

CSB23088

Monto otorgado:	\$ 20.000,00
Devolución Año 1:	\$ 0,00
Devolución Año 2:	\$ 5.000,00
Devolución Año 3:	\$ 5.000,00
Devolución Año 4:	\$ 5.000,00
Devolución Año 5:	\$ 5.000,00
Total:	\$ 20.000,00