



Universidad Abierta Interamericana

- Facultad de Ciencias Económicas -

Sede Rosario

Carrera: Lic. en Ingeniería Comercial

Propuesta de Intervención en el Campo Profesional

“Desarrollo de la nueva unidad de negocio Plus Design orientada a la fabricación y comercialización de productos para decorar interiores”

- Plan de Negocio para “Matsa SRL” -

Alumna: **María Belén Cantoni** (DNI: 42.145.716)

Tutora de Contenido: Mg. María Yohana Noguera López

Tutor Metodológico: Fabián Andrés Lavallen

Agosto 2022

Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. DATOS GENERALES	6
3. IMAGEN DE LA ORGANIZACION	7
<i>Historia de la organización y del proyecto</i>	7
<i>Visión</i>	8
<i>Misión</i>	8
<i>Valores Corporativos</i>	9
4. PRODUCTOS	10
<i>Espejos y Pizarras de vidrio</i>	10
<i>Proceso productivo</i>	12
<i>Localización, infraestructura e instalaciones</i>	12
<i>Proceso productivo</i>	13
<i>Capacidad instalada</i>	14
<i>Insumos y materias primas</i>	15
5. MERCADO	20
<i>Tamaño</i>	20
<i>Clientes</i>	25
<i>Competidores</i>	27
<i>Precio</i>	29
<i>Contexto local y global</i>	30
<i>Situación económica y política</i>	30
<i>Tendencias</i>	30
6. ESTRATEGIA COMERCIAL	32
<i>Estrategia general</i>	32
<i>Estrategia de precio</i>	33
<i>Análisis de posicionamiento</i>	33
<i>Estrategia de distribución</i>	34
<i>Estrategia de promoción</i>	35
7. ANÁLISIS F.O.D.A	36
8. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN	39
9. ASPECTOS LEGALES y AMBIENTALES	41
<i>Aspectos Legales</i>	41
<i>Aspectos Ambientales</i>	41
10. PLAN DE PUESTA EN MARCHA	43
11. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	45

<i>Monto y detalle de la Inversión. Plan de Inversión.....</i>	<i>45</i>
<i>Ingresos.....</i>	<i>47</i>
<i>Materia Prima e Insumos.....</i>	<i>50</i>
<i>Costos</i>	<i>53</i>
<i>Costos Variables.....</i>	<i>53</i>
<i>Costos Fijos.....</i>	<i>54</i>
<i>Otros Costos.....</i>	<i>56</i>
<i>Flujo de Fondos</i>	<i>56</i>
<i>Indicadores de Rentabilidad del proyecto</i>	<i>58</i>
12. CONCLUSION	60
13. ANEXOS	61
Anexo 1.....	61
14. BIBLIOGRAFÍA.....	62

1. RESUMEN EJECUTIVO

Partiendo de la experiencia comercial de la empresa constituida hace más de diez años “Matsa SRL”, este plan de negocio tiene como objetivo el desarrollo de una nueva unidad de negocios denominada “Plus Design”. Su fin es la fabricación y comercialización de productos para la decoración de interiores: espejos y pizarras de vidrio con marco de aluminio. Ofreciéndolos en medidas estandarizadas y personalizadas, generando una ventaja competitiva con este último aspecto.

Los productos son fabricados en la localidad de Funes (Santa Fe) con materia prima e insumos de primera calidad de distintos proveedores nacionales, los cuales fueron tomados de Matsa por la estrecha relación comercial que mantienen hace años. Los consumidores podrán seleccionar el modelo, tamaño y color que mejor se adecue a sus necesidades y gustos, creando nuevos espacios innovadores, modernos, funcionales y de diseño.

Buscamos alcanzar mercados mayoristas representados por empresas que tengan la oportunidad de revender nuestros productos, entre ellas: corralones, negocios en el rubro de la decoración para el hogar, entre otros. Y, por otro lado, mercados minoristas segmentados en profundidad en el presente trabajo. Para ello se aplicarán estrategias comerciales de enfoque. De costos en el primer caso, y de diferenciación en el segundo.

La cantidad de viviendas y barrios existentes en la localidad de Funes, hacen que la decoración de interiores sea una gran ventaja para este proyecto. Además, el hecho de mejorar o renovar espacios, para generar amplitud o dinámicas nuevas, son tendencia en el mercado. Por lo que la incorporación de nuestros productos favorecería dicha cuestión.

Cabe destacar que se comercializarán de manera tradicional, pero se destacará la venta digital a través de redes sociales. En consecuencia, la parte visual y gráfica de la identidad de marca de Plus Design es imprescindible para tener un mayor alcance a los futuros compradores. Las estrategias de promoción y posicionamiento se intentarán establecer y fortalecer también por los medios digitales.

Para terminar, este proyecto de negocio es viable económica y financieramente ya que su TIR es del 40% y su VAN, con una tasa de corte del 20%, brinda como resultado un monto de \$969.219,56. De modo tal que se propone darle comienzo en el mes de septiembre del corriente año, una vez finalizadas las tareas pendientes.

2. DATOS GENERALES

Propietario del Proyecto (Razón Social o Nombre y Apellido): Matsa SRL

Nombre del Proyecto: Unidad de Negocio “Plus Design”

DNI / CUIT: 30-70906561-7

Domicilio: Sarmiento 1790

Localidad: Funes (CP 2132)

Provincia: Santa Fe

Contacto: Belén Cantoni

Teléfono: 341 511-9344

Teléfono Comercial: 341 202-1320

Correo electrónico: pplus.design@hotmail.com / belucantoni@outlook.com

3. IMAGEN DE LA ORGANIZACION

Historia de la organización y del proyecto

La empresa familiar, *Matsa SRL*, fue constituida como proveedor de la industria del mueble en el año 2008 y se dedica a la venta mayorista de mercancías para este rubro. Su visión es *mejorar los procesos productivos y de comercialización para llegar al consumidor mayorista con productos de calidad y diseño a precios accesibles*. Y su misión es *ofrecer productos de calidad para crear, organizar y optimizar espacios del hogar*



Imagen 1 - Logo de Matsa SRL

de las personas. Con objeto de modernizarla, ampliar su cartera de clientes y mantenerla competitiva en el mercado, nace *Plus Design*. Proyecto basado en la fabricación y comercialización de, especialmente, dos productos: espejos y pizarras de vidrio con marco de aluminio, con medidas estándar y personalizadas.

La estructura organizacional de la empresa, el know-how con el que cuenta, los procesos de producción flexibles, la existencia de maquinaria y el hecho de que exista capacidad ociosa, dan origen a la generación de esta nueva unidad de negocio. Buscamos que su nombre haga referencia al *diseño*, a la posibilidad de los consumidores de incorporar nuestros productos a sus espacios para que sean únicos, innovadores y modernos.

Además, aunque existen proveedores y fabricantes de estos artículos en otras provincias, se detecta una casi nula competencia a nivel local, lo que significa una oportunidad de mercado para *Plus Design*. Más aún considerando que Funes es una localidad que cuenta con gran cantidad de casas y que sigue en constante crecimiento, por lo que la decoración de interiores es una ventaja para nosotros en este sentido.

Este proyecto fue ideado por el socio gerente de *Matsa SRL*; quien se encuentra trabajando en la industria del mueble hace más de 20 años. Su experiencia y trayectoria en el tema nos brinda seguridad a la hora de emprender este proyecto. Y, también, por una graduada de la Universidad Abierta Interamericana de la carrera Lic. En Ingeniería Comercial, quien aportará

lo aprendido hasta el momento y se encargará de la gestión comercial y administrativa que conlleve la ejecución del mismo.

La identidad de marca de Plus Design fue trabajada con una diseñadora gráfica, teniendo en cuenta todo lo que se fue mencionando hasta el momento, los productos que se van a comercializar y los colores de la imagen actual de Matsa SRL. De esta manera, nuestro logo final es el siguiente:



Imagen 2 - Elaborado por Kyra Design para Plus Design

Alineados a la filosofía corporativa de Matsa, se presenta a continuación la misión y visión que pretende abordar la nueva unidad de negocios:

Visión

La nueva unidad de negocios Plus Design propone posicionarse en el mercado local por la funcionalidad y singularidad de sus diseños adaptables a una amplia variedad de espacios para hacerlos únicos, innovadores y modernos. Comercializándolos a través del canal de venta tradicional e incorporando el digital.

Misión

Persigue atender la necesidad de los futuros consumidores de crear o transformar espacios a través de los productos de diseño y calidad que ofrecerá a precios competitivos y accesibles. Considerando ser un emprendimiento comprometido con sus clientes ofreciéndoles asesoría técnica y comercial en todo el proceso comercial.

Valores Corporativos

- Calidad de origen nacional
- Adaptabilidad
- Compromiso y responsabilidad
- Espíritu de innovación

4. PRODUCTOS

Espejos y Pizarras de vidrio

Los productos que comercializará Plus Design son de origen nacional y fabricados por Matsa SRL: espejos y pizarras de vidrio con marco de aluminio.

Los materiales esenciales para la fabricación son: espejo, vidrio de distintos colores y perfilería de aluminio. Para ello se toman algunos de los proveedores de hace años de Matsa por su excelente calidad y los beneficios económico-financieros que brindan a la hora de comprar insumos. Ambos artículos se producirán en tres medidas estandarizadas para instalar de manera vertical u horizontal según las necesidades y/o gustos de los clientes:

- 40 x 60 // 60 x 40 cm
- 50 x 70 // 70 x 50 cm
- 60 x 80 // 80 x 60 cm

Sin embargo, debido a las nuevas tendencias y a todas las opciones de uso que se le pueden dar, queda abierta la posibilidad de realizar trabajos personalizados según lo solicitado por el cliente. Podrán elegir el tipo y color de perfil de aluminio de ambos productos; y el color del vidrio exclusivamente de las pizarras creando la combinación perfecta



Imagen 3 – Espejos: todas las medidas estándares y perfiles anodizados natural disponibles

para que acompañe sus espacios. Éstos se muestran más adelante, en “Insumos y Materia Prima” del apartado “Proceso Productivo”, para visualizarlos detalladamente.

Estos artículos se consideran oportunos para competir en el mercado local debido a su funcionalidad y adaptabilidad a los distintos ambientes. Además, el hecho de que Matsa SRL sea fabricante de los mismos, permitirá ofrecer la mejor relación precio-calidad a los consumidores; pudiendo competir favorablemente con los precios de empresas revendedoras

dedicadas al rubro de la decoración para el hogar ubicadas en la misma localidad y en cualquier punto del país.

Ahora bien, luego de describir lo que Sapag Chain (2011) propone como *producto genérico*, es decir, el producto mismo con sus características y usos. El autor amplía la definición de producto incorporando los conceptos de *producto agregado* y el *nivel de fidelización*.



Imagen 4 - Pizarra color blanco con perfil anodizado natural

De ahí que se considera importante destacar cuestiones relacionadas al embalaje, diseño y calidad de los productos que Plus Design ofrecerá para hacer referencia al primer concepto. Por lo tanto, en cuanto al *embalaje*, los espejos y pizarras serán embalados individualmente tomando todos los recaudos necesarios que implica transportar estos materiales frágiles considerando materiales como: cartón corrugado, *pluribol* (nylon con burbujas), stretch, Telgopor, entre otros; para reducir el riesgo de roturas y/o grandes desperdicios.

Luego, respecto al *diseño*, si bien son sencillos estéticamente, son considerados modernos, elegantes, prácticos y adaptables a una amplia variedad de espacios. Cualidades que representan una de las ventajas competitivas que se intenta destacar de estos productos. Incluso la posibilidad de personalizarlos según preferencias y/o necesidades.

Por último, pero ya mencionado, cabe destacar la *calidad* de todos los productos. Calidad de industria nacional. Todos los proveedores de Plus Design de insumos y materiales son elegidos justamente por esta gran característica, considerada indispensable para ser competitivos en este mercado.

Por otro lado, el segundo concepto, es decir, el *nivel de fidelización* propone que:

Parte importante de la apreciación que las personas tienen de una empresa se asocia más con las percepciones que con las variables objetivas. La mayoría de los clientes no tienen capacidad para valorar la calidad ni la pertinencia de los activos que se usarán en su producto (Sapag Chain, 2011, p. 50)

Por lo tanto, en lo que se enfocará Plus Design, además de todo lo mencionado anteriormente, es en el tiempo de entrega de los productos, coordinando con los proveedores de insumos necesarios para fabricar y estableciendo una efectiva logística de distribución para que llegue a los clientes en tiempo y forma; se brindarán instructivos para la instalación de todos los artículos tanto impresos en el embalaje como por redes sociales. También, estar al servicio de los clientes por si llegaran a tener algún inconveniente luego de la compra o al momento de la instalación; y asesoría constante respecto a modelos, colores y tamaños según los gustos, preferencias y necesidades de los clientes.

Proceso productivo

Localización, infraestructura e instalaciones

Por un lado, se desarrollará el sector de producción en un galpón (Layout en Anexo 1) destinado a esta tarea (taller) y al almacenamiento de insumos y mercadería (depósito), ubicado en la localidad de Funes. Por otro lado, el sector de administración y gestión comercial tendrá lugar en una oficina que se encuentra a pocas cuadras del galpón. Si bien los alquileres de ambos ya forman parte de los gastos fijos de Matsa SRL, se tomará un porcentaje de ellos (3% y 5% respectivamente) para asignarlos a Plus Design.

En el taller ya se encuentra instalada la maquinaria necesaria para la fabricación de los productos, ya que con ello Matsa fabrica uno de los productos que comercializa: puertas vidriadas con marco de aluminio para muebles de cocina mayormente. En consecuencia, se determinará un monto fijo (\$5.000) para colaborar con el pago de los servicios mensuales abonados por Matsa. Entre ellos: electricidad, alarma de seguridad, teléfono.

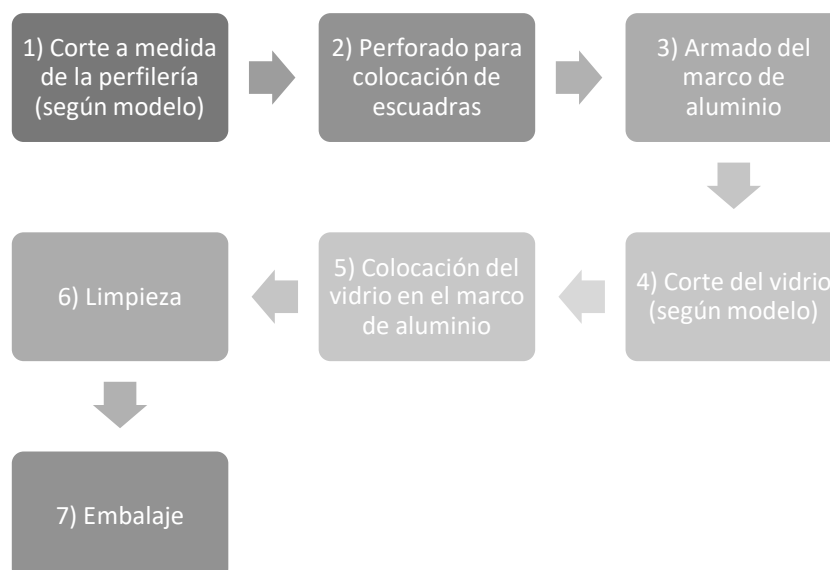
Luego, en cuanto a los rodados, en un primer momento se utilizarán los transportes propios para realizar las entregas a clientes. Por lo que el gasto que se considerará es el combustible, también a través de un monto fijo mensual.

Por otra parte, en la oficina ya se dispone con los equipos de computación e instalaciones, como por ejemplo: aire acondicionado, estufas eléctricas, heladera tamaño medio; para el correcto desempeño de las tareas administrativas y de comercialización. Para llevar adelante Plus Design será necesario incorporar una nueva computadora y un teléfono celular. Consecuentemente, dichos costos serán tomados como inversión inicial del proyecto. Y para los servicios mensuales, se incluirán dentro del monto fijo ya mencionado.

Cabe destacar que una parte del salón de la oficina puede ser destinada a un futuro showroom para exhibir algunos de los productos. Sin tener el local abierto al público, habilitarlo como showroom sería una efectiva manera para comercializar tradicionalmente. Aunque lo que se intenta destacar es el canal de venta online.

Proceso productivo

El proceso productivo tanto de los espejos como de las pizarras se puede resumir en el siguiente gráfico:



Se comienza seleccionando el modelo de perfil elegido por el cliente y con una *ingletadora de precisión* se realiza el **corte del aluminio** según la medida definida. Lo siguiente es realizar el **perforado** de donde se colgará el espejo o pizarra. Para ello se utiliza un *router de alta revolución*. En esta misma instancia se perforan las escuadras utilizando *agujereadoras de banco* para pasar al paso número tres que implica **armar y escuadrar el marco de aluminio**.

En el cuarto paso se **corta el vidrio o espejo** que previamente se encuentran acopiados en *caballetes con ruedas*. Para un mejor corte, se utilizan *elementos de corte de vidrio de alta calidad*. Cabe destacar que hasta aquí es fundamental el uso de distintos tipos de *reglas y escuadras* para asegurar la exactitud de los cortes y distancias de perforado requeridas. Finalmente se llega al paso de la **colocación del vidrio/espejo en el marco de aluminio** para lo que se necesita, según el modelo de perfil, burlete de silicona o pegamento especial para vidrio.

De esta manera, una vez finalizada la pizarra o el espejo, con un *compresor de aire* se realiza la **limpieza final** permitiendo el último paso que es el **embalaje**. Para el embalaje se tienen en cuenta distintos materiales de seguridad para un correcto acopio y acondicionamiento para su posterior transporte, y así reducir riesgos de roturas y desperdicios. Es importante señalar el uso de artículos de protección personal, como guantes especiales, protectores auditivos, botines de seguridad, etc; en todo el proceso de producción.

Capacidad instalada

Para Plus Design la capacidad instalada estará limitada principalmente por la cantidad de trabajadores en el sector productivo. En este caso son dos personas. Es así como con la maquinaria y la infraestructura disponible, y generando pleno empleo de estos recursos, se puede estar hablando de 88 productos fabricados al mes. Distribuyendo la producción en un 50% para las pizarras de vidrio y la otra mitad para los espejos.

Se alcanza ese número considerando 22 días de producción aproximadamente (restando 4 fines de semana) y suponiendo fabricar 4 productos al día: 2 espejos y 2 pizarras. Esto se puede traducir en 1.056 unidades totales fabricadas al año. Sin embargo, con motivo de proponer

cierta flexibilidad por imprevistos de cualquier índole que puedan surgir en todo el proceso de producción, se concluye en 1.008 artículos fabricados al año. Número que se encuentra dentro del rango sugerido, que es entre el 3% y 5%, para establecer dicho margen de flexibilidad.

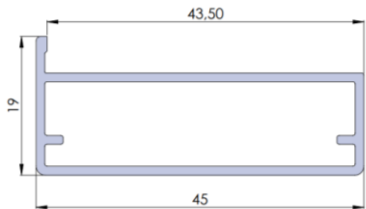
Si bien la cuota de mercado varía entre los cuatro mercados meta propuestos, en todos los casos es mayor a la capacidad instalada obtenida. Por lo que conociendo esto, se trabajará día a día para lograr mejores resultados y poder crecer organizacionalmente para adquirir mas maquinaria, personal e infraestructura necesaria con el fin de ir captando cada vez más dichos mercados.

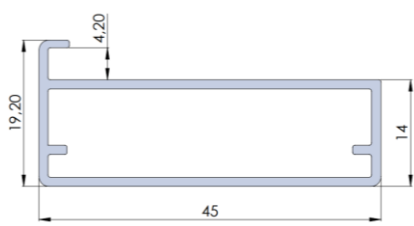
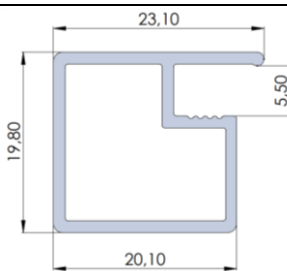
Insumos y materias primas

A continuación se presentarán los proveedores de todos los insumos necesarios para la fabricación de los espejos y de las pizarras:



En primer lugar, nos encontramos con Decometal SA ubicada en Florida Oeste, Provincia de Buenos Aires. Es una empresa dedicada a la fabricación e importación de herrajes con una larga trayectoria en el sector metalúrgico. Por tal motivo y por la relación comercial que mantiene con Matsa, fueron seleccionados como proveedores de la perfilería de aluminio, las escuadras y burletes:

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	IMAGEN	FICHA TÉCNICA
Perfil A410	<p>Perfil de aluminio 45x20.</p> <p>Espesor y acabado de alta calidad.</p> <p>Tiras de 3mts.</p>		

Perfil A420	Acabado anodizado natural y negro.		
Perfil A320 (solo Anod. Natural)			
Escuadras	<p>Escuadras 45x20 grandes para el armado de los marcos.</p> <p>Incluyen tornillos.</p>		
Burlete	<p>Burlete medio o fino.</p> <p>Por metro.</p>		



Luego, el siguiente proveedor es la cristalería reconocida como Cristales Fraccaro SA ubicada en el parque industrial de Casilda (2170) en la provincia de Santa Fe. El insumo que se adquiere de esta empresa es el espejo de 4mm en planchas de 3600 x 2500 mm.



Y por último, el proveedor de los vidrios para las pizarras es Cristales Artesanales SA (Crisarte). Empresa en el mercado del vidrio plano con más de 30 años de trayectoria, líder en el mercado del vidrio decorativo situada en Quilmes, Buenos Aires. Es seleccionado por la calidad y variedad de colores disponibles, pero además, por los precios de compra que nos ofrecen.

El vidrio *color* se caracteriza por ser un vidrio float procesado con pintura al agua ecológica. Este proceso permite obtener vidrios en diferentes colores con una superficie homogénea. Todos con un espesor de 4mm que es la medida estándar que la empresa ofrece y transportado en planchas de 3600 x 2500 mm. Entre ellos:





Es relevante destacar que los proveedores mencionados anteriormente toman valores de cheques de pago diferido a 0-15-30 días. Además, Decometal y Cristales Fraccaro realizan entregas de materiales una vez por semana; mientras que Crisarte entrega una vez al mes. Decometal terceriza el transporte y las otras dos empresas cuentan con transporte propio.



Por último, nos encontramos con el proveedor de insumos para embalaje conocido como Rosario Pack SRL ubicado en la ciudad de Rosario. Las compras se realizan de contado y se retiran por el local. Algunos de los insumos que se requieren adquirir son:

- Cartón corrugado en rollos

- Planchas de cartón de 1000 x 1200 mm
- Rollos de Pluribol
- Stretch en bobinas
- Cinta autoadhesiva
- Etiquetas identificadoras de cada producto autoadhesivas

5. MERCADO

Tamaño

Para un mayor detalle de este apartado, se proponen cuatro mercados a alcanzar dentro del departamento de Rosario. En consecuencia se determinará el tamaño de cada uno individualmente. Entre ellos:

- Mercado 1: “Personas de 35 a 54 años”
- Mercado 2: “Empresas Argentinas”
- Mercado 3: “Otras Empresas”
- Mercado 4: “Estudiantes de instituciones privadas”

Comenzando con el **Mercado N° 1**, se utilizaron los datos del Censo 2010, determinando una población total de 1.193.605 personas de todas las edades e incluyendo las que viven en situación de calle. De las cuales 571.506 son hombres y 622.099 son mujeres. Sin embargo, según un informe del INDEC (2010, *Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia. Resultados del segundo semestre de 2010*, https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/sociedad/pob_tot_2sem10.pdf) para ese mismo año había un 11,5% de la población en situación de pobreza, y un 3,8% de indigentes. Entonces, no considerando estos grupos de personas debido a que se estima que no cuentan con el dinero extra para adquirir nuestros productos que no son de primera necesidad, la población total se reduce a 1.175.343. Formada por 612.581 mujeres y 562.762 hombres aproximadamente.

POBLACION TOTAL	
1.193.605	
MUJERES	HOMBRES
622.099	571.506
0,52119336	0,47880664
52,12%	47,88%

POBLACION menos POBREZA E INDIGENCIA	
1.175.343	
MUJERES	HOMBRES
612.581	562.762

Por otro lado, es importante destacar que el Mercado 1 busca a personas de entre 35 y 54 años de edad ya que se cree que están más establecidos económicamente, viviendo en un hogar apto y que cuentan con el dinero extra para realizar este tipo de compras. Principalmente de los espejos. Este grupo de personas representa el 23,20% aproximadamente. Entonces, si aplicamos este porcentaje a la población total obtenida una vez restadas las personas pobres e

indigentes mencionadas anteriormente, obtenemos un resultado de 272.755 personas. Destacando 142.160 mujeres y 130.597 hombres, porque se espera un mayor consumo de nuestros productos por parte de las mujeres. Expresado en una relación 70-30 aproximadamente.

POBLACION TOTAL de 35 a 54 años	
276.993	
0,232064209	
23,20%	
MUJERES	HOMBRES
143.099	133.894
0,516615943	0,483384057
51,66%	48,34%

Si la "POBLACION TOTAL de 35 a 54 años" representa un 23,20% de la población total, aplicando esa misma relación a la "POBLACION menos POBREZA E INDIGENCIA" quedaría:

272.755	de personas entre 35 a 54 que no son pobres ni indigentes:
142.160	MUJERES
130.597	HOMBRES

Y por último, mencionar que un gran porcentaje de ellos viven en hogares. Según un informe realizado por el Centro de Estudios Económicos y Sociales de Rosario (2006. *Situación del mercado viviendas en Rosario* https://www.ceso.com.ar/sites/www.ceso.com.ar/files/situacion_del_mercado_inmobiliario_rosario.pdf), ya para el año 2006 un 81,59% de la población en el departamento de Rosario habitaba una vivienda. Más precisamente se estimaron 354.507 viviendas habitadas. Por lo que podríamos relacionar un porcentaje similar a la situación poblacional mencionada en el año 2010, lo que nos daría un resultado aproximado de 218.204 personas: 112.724 mujeres y 105.480 hombres.

En la *Tabla 1* se resume todo lo que respecta al Mercado 1. Para el Año 1 y 2 nos encontramos por un lado con el *tamaño del mercado* teniendo en cuenta la cantidad final de personas una vez restadas las personas pobres e indigentes, el rango etario de 35 a 54 años y las que habitan una vivienda, como ya fue explicado. Y, por otro, la *cantidad estimada de productos a vender*, para lo cual se consideraron las 1.008 unidades de productos que se proponen fabricar anualmente (lo que se traduce en 84 artículos mensuales) tras definir la capacidad instalada de Plus Design. Ambos datos separando hombres de mujeres y con una distribución 70-30 entre mujeres y hombres respectivamente, teniendo en cuenta la relación de consumo. Dividiendo la cantidad estimada a vender con el tamaño del mercado se obtiene como resultado la *cuota estimada a ser captada por el proyecto*. En este caso no supera ni el 1% de la población definida. Finalmente, a la cantidad estimada de productos a vender se la multiplica por un

Tabla 1 - Mercado 1: "Personas de 35 a 54 años". Elaboración propia.

Mercado 1 "Personas de 35 a 54 años"	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
Tamaño del Mercado (Volumen)	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
	105.480	112.724	218.204	105.480	112.724	218.204	210.960	225.448	436.408	210.960	225.448	436.408	210.960	225.448	436.408
Cuota estimada (%) a ser captada por el proyecto	0,29%	0,63%	0,46%	0,29%	0,63%	0,46%	0,23%	0,49%	0,36%	0,23%	0,49%	0,36%	0,29%	0,63%	0,46%
Cantidad estimada a vender (volumen)	302	706	1.008	302	706	1.008	475	1.109	1.584	475	1.109	1.584	605	1.411	2.016
Tamaño del mercado (\$) (Considerando \$ de vta promedio de los 6 productos con aumento aproximado del 30% cada 2 años)	2.758.493	6.436.483	9.194.976	2.758.493	6.436.483	9.194.976	5.702.400	13.305.600	19.008.000	5.702.400	13.305.600	19.008.000	9.434.880	22.014.720	31.449.600

Tabla 2 - Mercado 2: "Empresas Argentinas". Elaboración propia.

Mercado 2 "Empresas Argentinas"	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
Tamaño del Mercado (Volumen)	PROV. DE SANTA FE		TOTAL	PROV. DE SANTA FE		TOTAL	PROV. DE SANTA FE		TOTAL	PROV. DE SANTA FE		TOTAL	PROV. DE SANTA FE		TOTAL
	ROS. Y GRAN ROS.	RESTO DE STA FE		ROS. Y GRAN ROS.	RESTO DE STA FE		ROS. Y GRAN ROS.	RESTO DE STA FE		ROS. Y GRAN ROS.	RESTO DE STA FE		ROS. Y GRAN ROS.	RESTO DE STA FE	
	29.191	23.588	52.779	29.191	23.588	52.779	29.191	23.588	52.779	29.191	23.588	52.779	29.191	23.588	52.779
Cuota estimada (%) a ser captada por el proyecto	2,8%	0,9%	1,9%	2,8%	0,9%	1,9%	4,34%	1,34%	3,00%	4,34%	1,34%	3,00%	5,52%	1,71%	3,82%
Cantidad estimada a vender (volumen)	806	202	1.008	806	202	1.008	1.267	317	1.584	1.267	317	1.584	1.613	403	2.016
Tamaño del mercado (\$) (Considerando \$ de vta promedio de los 6 productos con aumento aproximado del 30% cada 2 años)	7.355.981	1.838.995	9.194.976	7.355.981	1.838.995	9.194.976	15.206.400	3.801.600	14.449.248	15.206.400	3.801.600	14.449.248	25.159.680	6.289.920	18.389.952

promedio de todos los precios de venta de \$9.122 para conseguir el *tamaño del mercado en pesos*. Como resultado de esto último se obtuvo un monto de \$9.194.976 anuales.

Se pueden observar diferencias en los años restantes, porque en primer lugar se propone para los años 3, 4 y 5 una duplicación de la población tras las proyecciones que realizan los especialistas del último Censo Nacional. Luego, para el Año 3 y 4, en consecuencia de lo anterior y si se detectaran buenos resultados de rentabilidad y de demanda suficiente para cumplir con el proyecto, se plantea aumentar la capacidad instalada fabricando 6 productos al día, es decir, 132 al mes y 1.584 anuales. Y para el quinto año fabricar el doble de la cantidad presentada para el Año 1 y 2. Por lo tanto, las cuotas estimadas de mercado a captar también varían. En tercer y último lugar, se expresa un aumento aproximado de los precios de venta de los espejos y pizarras del 30% cada dos años, generando cambios en el tamaño del mercado en pesos.

Siguiendo con el **Mercado N° 2** denominado “Empresas Argentinas” se hace referencia a empresas cualquiera sea el rubro pero que estructuralmente no sea tan pequeñas, sino que operen con equipos de trabajo para que puedan innovar en sus dinámicas laborales con las pizarras de vidrio. De esta manera, utilizando datos presentados por el Observatorio de Empleo y Dinámica empresarial en el *Boletín de empresas por rama y actividad* (2020. <https://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/estadisticasregionales.asp>) se determina que existen 52.779 empresas en la provincia de Santa Fe y 29.191 en Rosario y Gran Rosario específicamente, siendo este último grupo nuestro principal objetivo.

Con la misma metodología del análisis del mercado anterior, en la *Tabla 2* se detalla este nuevo mercado. Se proponen los aumentos de cantidad de productos a vender en los mismos períodos de tiempo lo que genera las variaciones de la cuota estimada a ser captada por el proyecto. Y además, el mismo porcentaje de aumento de precio de venta de los artículos cada dos años, lo que provoca cambios en pesos del tamaño del mercado.

El **Mercado N° 3** también está relacionado a empresas, pero en esta oportunidad Plus Design tiene como objetivo captar negocios con posibilidad de que revendan nuestros productos, principalmente los espejos. Es por ello que del listado del total de empresas del *Boletín de empresas por rama y actividad* mencionado anteriormente, se seleccionaron los rubros que puedan cumplir con lo dicho. Entre ellas: corralones; instaladoras de carpintería; venta al por mayor de muebles y otros artefactos para el hogar, de artículos de uso doméstico y/personal; de materiales de construcción; de muebles e instalaciones para la industria, el comercio y los servicios, entre otras.

Es así como se determina que hay 2.675 empresas que puedan comprar de forma mayorista para revender nuestros productos. Considerando las cantidades estimadas a vender a lo largo de los años, incluyendo los aumentos ya aludidos, se pueden observar en la Tabla 3 las distintas cuotas que se esperan captar por el proyecto. Y, respetando el 30% de aumento en los precios de venta unitarios de los artículos cada dos años, se expresan las variaciones en el tamaño del mercado en pesos.

Tabla 3 - Mercado 3: "Otras Empresas". Elaboración propia.

Mercado 3 "Otras Empresas "	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tamaño del Mercado (Volumen)	DEPTO. ROSARIO	DEPTO. ROSARIO	DEPTO. ROSARIO	DEPTO. ROSARIO	DEPTO. ROSARIO
	2.675	2.675	2.675	2.675	2.675
Cuota estimada (%) a ser captada por el proyecto	37,7%	37,7%	59,21%	59,21%	75,36%
Cantidad estimada a vender (volumen)	1.008	1.008	1.584	1.584	2.016
Tamaño del mercado (\$) (Considerando \$ de vta promedio de los 6 productos con aumento aproximado del 30% cada 2 años)	9.194.976	9.194.976	19.008.000	19.008.000	31.449.600

Finalmente, resta mencionar el **Mercado 4** referido a estudiantes. Según el Censo 2010 en el departamento de Rosario hay 663.723 personas que tienen acceso a una computadora, por lo tanto a la educación. Sin embargo, considerando una duplicación de población en estos últimos 10 años, se tendrá en cuenta para en análisis de este mercado el número publicado por el Servicio Provincial de Enseñanza Privada (2022. https://www.santafe.gov.ar/index.php/educacion/guia/get_tree_by_node?node_id=155232)

de la provincia de Santa Fe. Éste determina que existen 247.396 estudiantes distribuidos en 847 establecimientos educativos.

De esta manera y continuando con la misma forma de análisis que el resto de los mercados, se detalla a continuación en la *Tabla 4* el tamaño de mercado en volumen y pesos, la cuota estimada a captar por el proyecto que representa y la cantidad estimada de productos a ofrecer:

Tabla 4 - Mercado 4: "Estudiantes de Instituciones Privadas". Elaboración propia.

Mercado 4 "Estudiantes de Instituciones Privadas "	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	PROV. SANTA FE	PROV. SANTA FE	PROV. SANTA FE	PROV. SANTA FE	PROV. SANTA FE
Tamaño del Mercado (Volumen)	247.396	247.396	247.396	247.396	247.396
Cuota estimada (%) a ser captada por el proyecto	0,4%	0,4%	0,64%	0,64%	0,81%
Cantidad estimada a vender (volumen)	1.008	1.008	1.584	1.584	2.016
Tamaño del mercado (\$) (Considerando \$ de vta promedio de los 6 productos con aumento aproximado del 30% cada 2 años)	9.194.976	9.194.976	19.008.000	19.008.000	31.449.600

Clientes

Considerando que “una compañía debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar, de manera rentable, el mayor valor para el cliente y en mantenerlos con el paso del tiempo” (Kotler, 2007, p. 50) se desarrollará a continuación la segmentación de mercado ideada para Plus Design partiendo de las principales variables propuestas por Kotler: *geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales*.

Cabe recordar que según el mismo autor:

A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. (2007, p. 199).

De esta manera, para ambos productos, la *segmentación geográfica*¹ será la misma ya que se comercializarán en Argentina, priorizando las ventas en la provincia de Santa Fe. Sin embargo, al incorporar el canal de venta online, se espera que lleguen a provincias de los alrededores. Lo que se puede concluir en Rosario y Gran Rosario (con logística propia); “*Buenos Aires 1*”: C.A.B.A y Gran Buenos Aires; “*Buenos Aires 2*”: Buenos Aires Interior; Córdoba; Litoral; N.O.A.; N.E.A.; Cuyo; y Patagonia (envíos según transporte que elija el cliente o por empresa Andreani por ejemplo).

Luego, para la *segmentación demográfica*² se tiene en cuenta a los dos productos individualmente. Por lo tanto, para los espejos se espera sean consumidores de entre 35 y 54 años, tanto mujeres como hombres destacando una relación porcentual de consumo 70-30 respectivamente. Grupo conformado por personas adultas independientemente del ciclo de vida familiar o estado civil que atraviesen, con nivel de ingreso medio-alto y una ocupación ya definida o trabajo estable, que lo que buscan es renovar espacios en sus hogares como algo secundario y porque cuentan con el dinero extra para realizarlo. Así mismo, se podría mencionar un segundo grupo de consumidores conformado por personas jóvenes solteros, en concubinato o estudiantes, que comienzan sus proyectos de irse a vivir solos y necesitan amueblar sus nuevos hogares, lo que significa, que la compra de este producto es parte de su inversión y no necesariamente tengan ingresos elevados o trabajos estables. Sin embargo, en este último grupo no se profundizaron los análisis porque se considera más incierto e incipiente.

Luego, a las pizarras se le agrega, por un lado, el grupo de consumidores jóvenes estudiantes sin importar el grado de estudio, de clase media-alta que puedan afrontar el gasto de este producto que no es de primera necesidad en una familia tipo. Y, por otro, de personas o empresas no tan pequeñas que cuenten con oficinas o trabajen con equipos de trabajo y necesiten generar una nueva dinámica de estudio y/o trabajo.

¹ Implica dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios (Kotler, 2007, p. 199).

² Divide el mercado en grupos con base en variables como edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes (Kotler, 2007, p. 200)

Todos estos casos se ven reflejados en ventas minoristas, particulares. Sin embargo, uno de los objetivos de Plus Design es la venta mayorista de estos productos. Ingresando, principalmente con los espejos, en empresas que se dediquen a la comercialización de artículos para el hogar, al diseño de interiores, a la venta de insumos para el baño, corralones, entre otras. Por lo que se fortalecerán las estrategias de comercialización para llegar a estos nuevos mercados que hasta el momento Matsa SRL no lo realizó.

En siguiente lugar, nos encontramos con la *segmentación psicográfica*³ que también se puede generalizar para ambos artículos, estableciendo que los consumidores serán de clase media-alta o alta-alta ya que son productos que no forman parte de los de primera necesidad. La compra de estos productos conlleva un esfuerzo económico extra para el cliente.

Y, finalmente, en cuanto a la *segmentación conductual*⁴ se podría decir que la compra de los productos de Plus Design es ocasional para un mismo consumidor. De hecho, se lo podría destacar como usuario primerizo o que llega por recomendación. Con este tipo de productos se busca llegar a clientes que deseen calidad, modernidad y practicidad; que deseen artículos decorativos de industria argentina, y si finalmente satisface sus necesidades, lograr consumidores leales.

Competidores

Para el análisis de la competencia se considera a los negocios que operan actualmente en la zona céntrica de la ciudad de Funes. En el siguiente mapa se pueden observar los distintos locales que representan los competidores directos, y, con una cruz color negra se identifica la ubicación de la oficina de Matsa SRL. Lugar que puede habilitarse como futuro showroom.

³ Divide a los consumidores en diferentes grupos con base en la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes.

⁴ Divide a los consumidores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto.

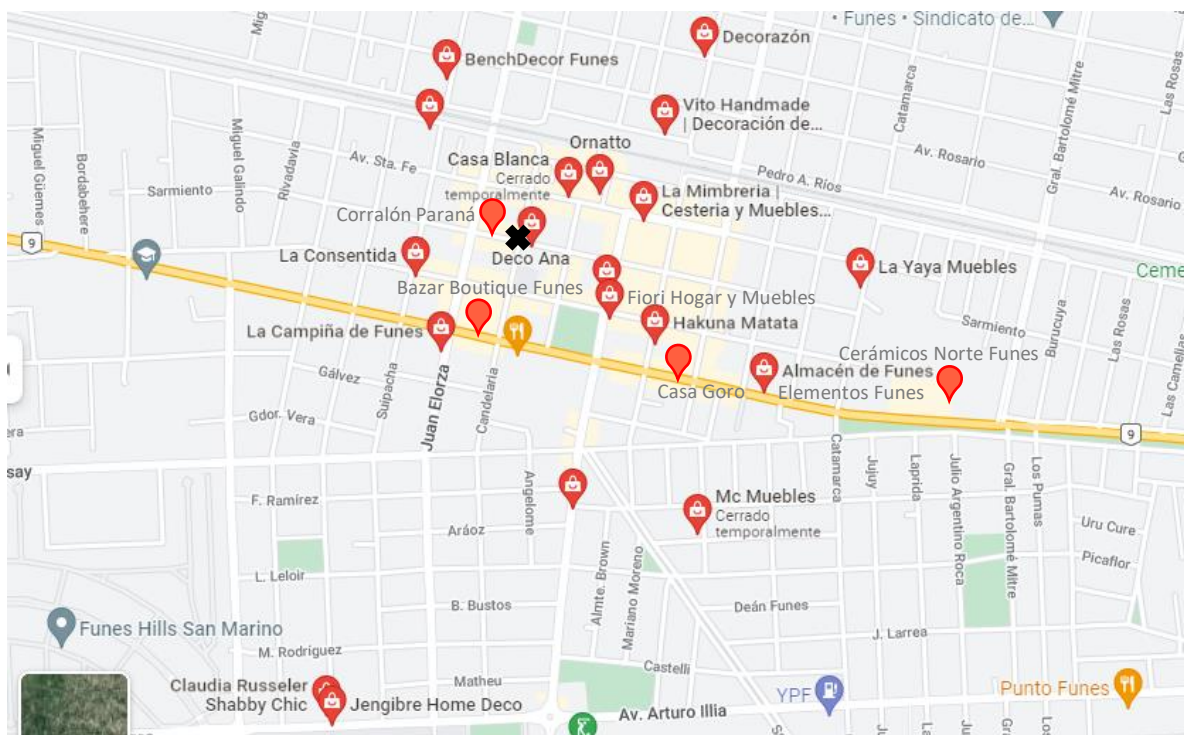


Imagen 5 - Recorte de mapa de la zona centro de la Ciudad de Funes. *Fuente:* [googlemaps.com.ar](https://www.googlemaps.com.ar)

En primer lugar, haciendo referencia a los *competidores directos*, es decir, a los que ofrecen los mismos (o similares) productos a los mismos clientes, nos encontramos con las casas de decoración para el hogar.

De esta manera, nos encontramos con los siguientes locales que podrían considerarse los principales de la zona: “La Campiña de Funes”, “Almacén de Funes”, “Deco Ana”, “Jengibre Home Deco”. Todos venden muchos más productos para la decoración de interiores. Lámparas, adornos, cuadros, centros de mesa, macetas, relojes, sillones, almohadones, vajilla, espejos, entre otros. Sin embargo, la mayoría no son de fabricación propia, sino de reventa, por lo que los precios son elevados.

De ello resulta, que, puntualmente, con los espejos que fabricará Matsa para Plus Design se obtiene una de las grandes ventajas competitivas para hacer frente a estos locales que tienen ya varios años en el mercado. Si bien los diseños que se ofrecerán son más sencillos estéticamente, serán más económicos y de excelente calidad.

Incluso para las pizarras de vidrio se puede atribuir la misma ventaja, porque por un lado, estos locales no ofrecen, o aún no se ha visto a la venta, este producto. Y, por otro, se podría vincular como *competencia indirecta* a las librerías/papelerías, pero las que comercializan son pizarras blancas laminadas, que son más económicas pero la calidad es incomparable.

Más aún, podríamos mencionar a locales pertenecientes a otros rubros pero que ofrecen los mismos productos o similares. Entonces, por un lado se hace referencia a los bazares como “Casa Goro” o “Bazar Boutique Funes”; y a los corralones. Estos últimos suelen ser proveedores de productos para baños, vanitorys, espejos, entre otros insumos. Entre los localizados en Funes se encuentran: “Corralón Paraná” y “Cerámicos Norte Funes”

De esta manera, podríamos resumir y destacar algunas de las cuestiones mencionadas anteriormente y lo expresado en el apartado de “Tamaño” en la siguiente tabla (N° 5) considerando el Año 1:

Tabla 5. Elaboración propia.

Segmento de Mercado	Participación en el Mercado (%)	Producto sustituto en el segmento	Precio promedio del sustituto (\$)	Producto a ofrecer por el proyecto	Precio estimado del proyecto (\$)
Mercado 1	0,46%	Espejos con marco de madera o espejos de acrílico	\$8.000	Espejos con marco de aluminio 70x50cm	\$7.843,50
Mercado 3	37,7%				
Mercado 2	1,9%	Pizarras laminadas blancas	\$4.500	Pizarra de vidrio con marco de aluminio 80x60cm	\$12.745,20
Mercado 4	0,4%				

Precio

Según Kotler, “el precio es el único elemento que genera utilidades” (2007, p.310). Por ende, su fijación requiere de atención y compromiso. Para los productos que ofrecerá Plus Design se tendrá en cuenta una fijación de precios híbrida. Es decir, se considerarán los costos como

factor interno; y, los precios de los competidores como factor externo. Ambas cuestiones formarán parte de esta decisión.

De esta manera, lo primero que se realizará es un registro de todos los costos de producción, embalaje y comercialización que se tendrán. Esto determina el precio mínimo a cobrar. Analizando los relacionados a este proyecto, y la tasa de rentabilidad que se espera, se obtuvieron precios de venta inferiores a los de la competencia. Esto nos lleva a mencionar el segundo factor a considerar que es precisamente conocer los precios con los que operan los competidores. En este caso se investigó a través de la plataforma Mercado Libre y de las páginas web de los mismos.

En consecuencia, lo que se propone es una fijación de precios intermedia entre los costos que asumirá Plus Design para poder cubrirlos en su totalidad, y los precios de venta de la competencia para ofrecer precios más económicos y ser competitivos en el mercado aprovechando esta ventaja.

Contexto local y global

Situación económica y política

Tanto el aluminio, el espejo y las pinturas utilizadas sobre los vidrios son productos importados. En consecuencia se ven afectados directamente por:

- Situación cambiaria,
- Políticas de importación,
- Cuestiones de logística internacional (un claro ejemplo ocurrió en pandemia por Covid-19 cuando no se conseguían contenedores para el transporte en barco),
- Problemas que tengan los países de origen con respecto a las materias primas, ya que a nivel mundial hay nuevas reglamentaciones ecológicas por ejemplo.

Tendencias

Considerando el entorno dinámico y cambiante en el que las empresas interactúan constantemente, es fundamental estar actualizados y estar al tanto de las nuevas tendencias del rubro que nos compete. Identificarlas nos permitirá aprovechar oportunidades de negocio. En

este caso, las tendencias son: espacios minimalistas; superficies limpias; ampliar visualmente los espacios reducidos o poco luminosos en el caso de pequeños departamentos o resaltar grandes espacios en casas de mayores dimensiones mediante espejos medianos a grandes. Además, el aluminio empieza a tener un fuerte papel tanto en la decoración de interiores como exteriores. Por este motivo y por el gran potencial de uso, además de las medidas estándares, se ofrecerán medidas personalizadas, para que todos los clientes puedan adaptarlos a sus necesidades.

También, otras de las tendencias que se pueden ver en el mercado es la idea de rediseñar los espacios de trabajo y estudio. Con el propósito de reforzar o mejorar las dinámicas de los equipos de trabajo o salas de reuniones, se empiezan a proponer espacios compartidos, más relajados, funcionales, luminosos. Es por ello que desde Plus Design se considera innovador la incorporación de las pizarras de vidrios, obteniendo como beneficios una mayor comunicación en el equipo motivando la inspiración y creatividad.

Con el transcurso del tiempo y si los consumidores lo solicitaran, se analizará la posibilidad de incorporar nuevas funcionalidades a los productos. Por ejemplo, en el caso de los espejos podrían añadirse repisas, cajones, luces, etc. Siempre para seguir satisfaciendo necesidades y gustos de los clientes y ampliar la cartera de productos.

6. ESTRATEGIA COMERCIAL

Estrategia general

Para describir las estrategias competitivas genéricas que aplicará Plus Design, se considerarán las propuestas por Michael E. Porter. De esta manera, primeramente es importante recordar que se contará tanto con mercado minorista como mayorista, por lo que las estrategias comerciales serán diferentes para cada uno, pero orientadas a la *estrategia genérica de enfoque* debido a que los segmentos de mercado ya fueron determinados.

Entonces, por un lado, nos encontramos con el Mercado mayorista N° 3 denominado en apartados anteriores como “Otras Empresas”. El propósito es alcanzar este grupo de empresas para que adquieran nuestros productos, especialmente los espejos, y los revendan en sus negocios. Para ello se aplicará la estrategia de *Enfoque en Costos* ofreciéndoles costos más bajos que los de la competencia, para incentivar la compra en volumen. Algunas de las ventajas que se pueden aprovechar para establecer esta estrategia comercial son que: los diseños de los productos son sencillos; los procesos de producción flexibles; y, el hecho de tener establecidas medidas estandarizadas. Esto facilitaría la tarea de fabricar en cantidad. Además, se puede destacar que no existen mayores costos más que los de compra de materia prima e insumos, que también se va manteniendo un stock constante para precisamente poder mantener relativamente bajos los costos y un mejor margen de rentabilidad. Sin embargo, lo que es fundamental para este tipo de estrategias es lograr una considerable participación en el mercado, lo cual los primeros años de actividad puede ser un proceso lento.

Por otro lado, para el mercado minorista, es decir, para los Mercados N° 1, 2 y 4 ya mencionados anteriormente, se aplicará la estrategia de *Enfoque en Diferenciación*. Buscaremos que los clientes de estos mercados, ya sean personas o empresas, tengan la necesidad o el deseo de adquirir nuestros productos para crear espacios únicos e innovadores. Una de las ventajas que tiene Plus Design a considerar para este tipo de estrategias, es que los consumidores pueden personalizar los tamaños tanto de los espejos como de las pizarras, como así también el color del vidrio de las pizarras. Esta pequeña acción puede ser muy atractiva para los futuros compradores para poder adaptarlos a sus espacios. Sin embargo, para aplicar esta estrategia será imprescindible instaurar la marca en el mercado a través de publicidad y redes sociales y combatir con los precios de la competencia.

Estrategia de precio

Continuando con la distribución de los cuatro mercados objetivos en mercados minoristas y mayoristas, este tipo de estrategias también son determinadas con la misma metodología.

De modo que para las ventas minoristas la política de precios a implementar estará vinculada exclusivamente a las formas de pago. Se tendrán listas de precios al día preparadas para aplicar un porcentaje de descuento, de entre el 10% y 25%, que se asignará dependiendo de cómo abone el cliente. Siendo el pago de contado el mayor ventajoso en este sentido. Por consiguiente, para las ventas mayoristas, además de los descuentos por formas de pago, se tendrán en cuenta descuentos por el volumen del pedido, es decir, la cantidad solicitada por el cliente tanto del pedido final como de la cantidad de un mismo tipo de producto.

Asimismo, para ambos casos se ofrecerán ofertas de lanzamientos, combos de productos, cupones de descuento o descuentos especiales según fechas significativas para el proyecto. Hoy día este tipo de estrategias atrae a muchos compradores, y todo será informado a través de los medios de comunicación y redes sociales.

Análisis de posicionamiento

Plus Design buscará posicionarse en el mercado, sobre todo en los mercados meta, por sus ventajas competitivas. Recordando que este concepto hace referencia a la “ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor a los clientes, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen precios más altos” (Kotler, 2007, p. 531). En efecto, a continuación se mencionan algunas de ellas.

En primer lugar nos encontramos con la flexibilidad en los procesos de producción. Al contar con personal capacitado que trabajan en esta actividad hace ya varios años, y con la maquinaria adecuada, se pueden realizar cambios en las medidas de los productos sin mayores inconvenientes. Es por esto que se ofrecen productos estandarizados y personalizados según los requerimientos de los consumidores.

Luego, y también referido al sector de producción, se considera como ventaja competitiva el diseño de los productos. Diseño sencillo estéticamente, pero moderno, funcional y adaptable a una amplia variedad de espacios. Luego, contar con stock permanente de materia prima e insumos permite dar pronta respuesta a los pedidos de los clientes, ya sean minoristas o mayoristas. Aspecto muy valorado por los clientes actuales.

Finalmente, ser fabricantes de los espejos y las pizarras es otra de las grandes ventajas para competir. Sobre todo a la hora de fijar precios. Para ingresar al mercado y poder darle comienzo al proyecto se buscarán precios de venta que estén por debajo de los de la competencia aprovechando esta oportunidad.

Cabe destacar los productos que se ofrecerán no implican mucho servicio de postventa. Sin embargo, siempre estará la predisposición para responder los casos que hagan falta. Algunas de las cuestiones que pueden surgir están relacionadas a la instalación, limpieza y mantenimiento, especificaciones técnicas, entre otras.

Estrategia de distribución

Para la distribución de los espejos y pizarras se tendrá en cuenta la localidad destino de los mismos. De esta manera, si realizan un pedido dentro de Rosario y Gran Rosario la entrega se realiza a través de medios propios, es decir, utilizando los vehículos personales. Siempre y cuando las cantidades solicitadas sean razonables transportar de esta manera, sino se acudirá a tercerizar el servicio. En este caso, el costo de envío se evaluará si queda a cargo del cliente o no dependiendo de las distancias. Luego, para localidades cercanas, de distancias intermedias; se podrían despachar con comisionistas conocidos nuestros o del cliente. Es una opción más económica que la detallada a continuación.

Finalmente, para mayores distancias, es decir para pedidos que realicen desde otras provincias, se despacharán por empresas de transporte elegidas por el cliente para asegurar su confianza. En este caso y el anterior los costos de envíos quedan a cargo del cliente en su totalidad.

Estrategia de promoción

Con el propósito de llegar a los futuros consumidores, en este apartado se detallarán las estrategias que se seleccionaron para poder lograrlo. Entre ellas:

- *Publicidad tradicional* en las revistas de difusión gratuita en la localidad de Funes y a través de la distribución de folletería en negocios.
- *Publicidad en redes sociales*, Instagram y Facebook específicamente, creando contenido descriptivo de los productos, de sus funciones, espacios inspiración, tips, formas de uso, pasos a seguir para la instalación, entre otros. Siempre recordando que la interacción con los consumidores y la constancia es lo principal para un mayor alcance.
- *Ventas personales*. Por un lado, visitando posibles clientes mayoristas para que revendan nuestros productos ofreciéndoles folletos y *muestras* de los mismos, sobre todo en localidades cercanas. Y, por otro lado, analizando la posibilidad de habilitar un showroom para los clientes minoristas que quisieran pasar a ver la calidad, tamaños y colores de los productos.
- *Promociones de venta*. Relacionadas a descuentos y bonificaciones que se propondrán teniendo en cuenta fechas comerciales del calendario de marketing en Argentina.



Imagen 6 - Perfil en Instagram



Imagen 7 - Publicaciones ideadas

- *Relaciones públicas*. Se analiza la posibilidad de formar parte de ferias o eventos locales que sean del rubro que nos compete para crear la necesidad a las personas de incorporar nuestros productos a sus espacios.
- *Marketing directo* a través del envío de correos electrónicos a posibles consumidores, principalmente a empresas que puedan revender los productos. Y, además, queda abierta en todo momento la línea telefónica y WhatsApp de Plus Design para responder de manera individual y personalizada todas las consultas.

7. ANÁLISIS F.O.D.A

La aplicación de esta herramienta permite visualizar de una forma más organizada la situación del proyecto considerando factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades) que influyen y afectan al mismo. Su análisis, aggrornado a la situación económica y política mencionada en párrafos anteriores y a la situación propiamente interna del proyecto, posibilita una toma de decisiones más consciente y una selección de estrategias y cursos de acción más acertada considerando la interacción entre los cuadrantes. De esta manera, la matriz FODA desarrollada es la siguiente:



Imagen 8 - Elaboración propia

Ahora bien, se busca combinar estos puntos positivos y negativos para potenciar las fortalezas del proyecto, aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y corregir las debilidades. Esto se logra aplicando la herramienta de gestión conocida como *FODA Cruzado*. Los resultados nos permitirán definir planes de acción o estrategias más eficientes y ejecutables para fortalecer las 8s competitivas. A continuación se detalla el determinado para Plus Design:

1) Estrategias Ofensivas - Fortalezas x Oportunidades: intentando utilizar las fortalezas del proyecto para aprovechar mejor las oportunidades de mercado identificadas, se propone:

- Promocionar los productos innovadores que se fabricarán para aprovechar que están en auge en el mercado y que es tendencia la decoración de interiores, buscando espacios abiertos, amplios, dinámicos y funcionales. Cualidades que tanto los espejos como las pizarras permitirán resaltar. Sobre todo en una localidad como Funes que cuenta con gran cantidad de barrios y casas, y que sigue en crecimiento.
- Comercializar los productos a menor precio que los de los competidores, ya que su mayoría son revendedores y no fabricantes.

2) Estrategias Defensivas – Fortalezas x Amenazas: serán estrategias que utilizarán las fortalezas del proyecto para combatir las amenazas externas. Entre ellas:

- Tras muchos años de relación comercial con los proveedores, solicitar prioridad en caso de demoras.
- Considerar relevante dentro del proceso de producción el embalaje y almacenamiento de productos terminados y de materiales e insumos frágiles para evitar grandes desperdicios.
- Aprovechar los años de experiencia en el rubro y las ganas de crecer en el mercado para hacerle frente a la competencia a través de los productos innovadores, y, a los constantes aumentos de precios de los proveedores.

3) Estrategias de Reorientación – Debilidades x Oportunidades: se busca fortalecer los puntos débiles del negocio a través de las oportunidades de mercado detectadas. Para ello:

- Crear mercado digital en redes sociales para mayor difusión y alcance a posibles consumidores.
- Mayor publicidad física o tradicional (folletos) y digital.
- Analizar posible inversión en infraestructura, maquinaria o personal técnico en caso de gran demanda de productos.

4) Estrategias de Supervivencia – Debilidades x Amenazas: es la situación donde la empresa se encuentra más frágil y necesita encontrar formas de defenderse de las amenazas, fortaleciendo las debilidades. Se intentará:

- Ofrecer los productos de manera mayorista a empresas que sean capaces de revenderlos y pertenezcan al mismo rubro o similar.
- Generar promociones o descuentos para incentivar la compra de los clientes, pero siempre respetando la rentabilidad esperada.
- Mantener los precios de venta más bajos que los de la competencia.
- Analizar la posibilidad de incorporar personal para el sector de producción.

8. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

Se analizará este apartado teniendo en cuenta la siguiente estructura organizacional mínima:

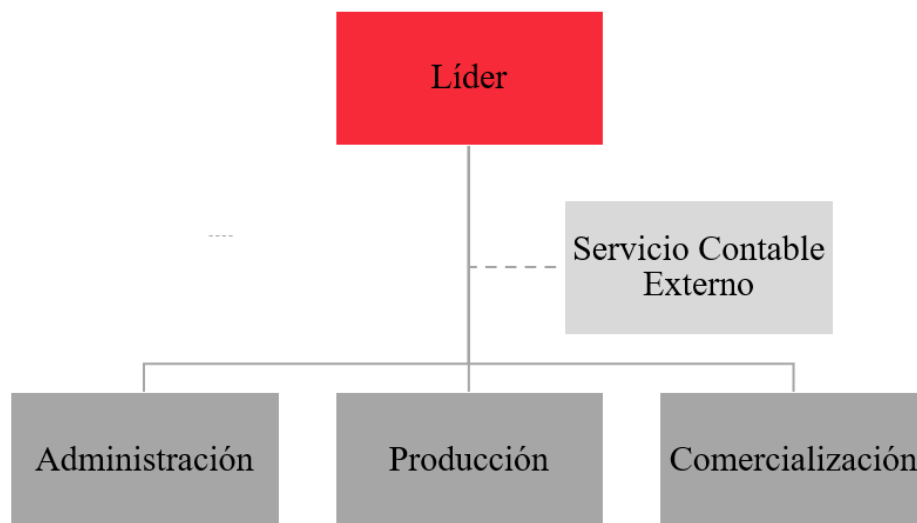


Imagen 9 - Elaboración propia

Como se puede observar, es un organigrama representado por funciones, es decir, agrupando actividades homogéneas en relación a una función determinada, en este caso: administración, producción y comercialización. Si bien en un primer momento serán ocupadas por los miembros actuales de Matsa, quedan expresados los cargos a cubrir:

Sector de Administración

- **Finanzas:** a cargo de Persona 1 y Persona 2. Enfocadas en mejorar la obtención y organización de la información contable que se le brindará al estudio para un mayor control de este rubro. Lo que implicaría un detallado registro de cobranzas, costos de fabricación, gastos fijos y variables, presupuestos para clientes. También el análisis de las distintas opciones de financiación con los proveedores, de recurrir a créditos, de la posibilidad de realizar algún tipo de inversión, entre otros.
- **Compras:** a cargo de Persona 1 quien mantiene el trato comercial con los proveedores de insumos hace años. Sector orientado a pedidos de materiales e insumos según stock y cantidad de productos terminados vendidos.
- **Recursos Humanos:** a cargo de Persona 1 y Persona 2 con el propósito de resolver todas las cuestiones que involucren al personal. Si bien no son muchas personas operando,

se llevarán controles y registros de la actividad habitual para la obtención de una mejor información organizacional.

Sector de Producción

A cargo de Persona 1, Persona 4 y Persona 5, quienes operan con los procesos productivos y maquinaria necesaria hace ya varios años. Entre ellos se distribuyen tareas como la ejecución y control de los procesos productivos y productos terminados; control de calidad; gestión de stock de insumos y materiales; distribución óptima de las instalaciones y maquinaria.

Dentro de este departamento encontramos el de embalaje porque está estrechamente relacionados. Una vez finalizados los productos pasan a embalsarse por cualquiera de las personas miembro. Lo esencial para esta tarea es priorizar la seguridad de los espejos y pizarras debido a que son productos frágiles y deben llegar a los clientes en perfectas condiciones.

Sector de Comercialización

A cargo de Persona 2 y Persona 3. Si bien el principal objetivo del proyecto es el desarrollo del canal de venta digital a través de redes sociales, no se descarta la posibilidad de apertura de showroom para potenciar el canal de venta tradicional. Este sector se encargará de gestionar ambos canales. Se mencionan a continuación las áreas incluidas aquí:

- *Distribución:* a cargo de Persona 1 y Persona 4 quienes ya se encargan de la distribución de mercadería actualmente en Matsa con sus vehículos personales. Se analizará la posibilidad de tercerizar esta tarea en caso de que sean pedidos de gran volumen. El principal costo que se asociará a Plus Design es el de combustible.
- *Logística:* a cargo de Persona 1, Persona 2 y Persona 3, con el objetivo de coordinar retiro o recibimiento de insumos y materiales para la fabricación de los productos. Como así también, la coordinación de entrega de pedidos a clientes. Se propone que esta última tarea opere en conjunto y facilite el desarrollo del área de distribución.
- *Publicidad:* a cargo de Persona 2. Se enfocará principalmente en lo que es marketing digital y en redes. No se descarta la posibilidad de tercerizar este servicio para un mejor desempeño.

9. ASPECTOS LEGALES y AMBIENTALES

Aspectos Legales

Al tratarse de una unidad de negocios que no constituye una empresa en sí misma, sino que representa una parte de una empresa ya creada, se considera relevante mencionar los siguientes puntos en este apartado:

- Plus Design va a estar regida por la Ley de Sociedad de Responsabilidad Limitada porque precisamente forma parte de la empresa Matsa SRL.
- Impositivamente se espera que haya algún efecto incremental como resultado de los ingresos que va a generar. Lo cual se verá reflejado en el pago del IVA, Impuesto a las Ganancias e Ingresos Brutos.

Aspectos Ambientales

Asimismo otra de las “viabilidades cada vez más exigida en los estudios de proyectos es la que mide el impacto ambiental de la inversión” (Sapag Chain, 2007, p. 26) siempre con el propósito de identificarlos para eliminarlos si es posible o, en su defecto, mitigarlos. De modo que los detectados en la actividad habitual son los detallados a continuación:

- Generación de residuos industriales no peligrosos: restos de los perfiles de aluminio y de vidrio. Es una cuestión inevitable en el sector de producción por lo que será necesario contactar a recicladoras o personas que compren estos materiales (aluminio y vidrio) por kilo para puedan ser reutilizados en algún proceso o trabajo.
- Uso de plástico (*stretch* y *pluribol*) para el embalaje. Si bien son de alto requerimiento para proteger los productos de posibles roturas en el transporte, se intentará utilizar lo mínimo e indispensable para evitar grandes desperdicios; y, reutilizar estos materiales cada vez que sea posible.
- Ruidos molestos por el uso de maquinaria. A pesar de que existen la posibilidad de que este hecho ocurra, se instalaron paneles acústicos para la reducción de los mismos.

Por consiguiente, en principio no se considera necesario contratar un servicio interno o externo de ingeniería ambiental porque se podría llevar un correcto control de los ítems anteriores. En

caso de crecimiento organizacional y de grandes volúmenes de producción, no se descarta la posibilidad de contratación de dicho servicio.

10. PLAN DE PUESTA EN MARCHA

Se presentan a continuación un diagrama de Gantt con las tareas pendientes o que fueron realizadas hasta el momento con las respectivas fechas estimadas a cumplir, a fin de poner en marcha el proyecto en el corriente año. Para ello es importante aclarar los “Estados” de cada tarea:

- Terminado: tareas ya realizadas
- En progreso: tareas que ya fueron comenzadas y están en proceso
- Por comenzar: tareas que comenzarán en fechas próximas
- Pendiente: tareas que aún no comenzaron y no están activas

Tabla 6 – Diagrama de Gantt. Elaboración propia

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Estado	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1) IDENTIDAD DE MARCA	01.03.2022	30.06.2022	Terminado																												
2) COMPRA Materia Prima e Insumos	01.03.2022	30.06.2022	Terminado																												
3) COMERCIALIZACION																															
3.a) Desarrollo de Redes Sociales	01.06.2022	31.07.2022	En progreso																												
3.b) Crear contenido para publicar	11.07.2022	31.07.2022	Por comenzar																												
3.c) Diseño de folletería	01.06.2022	31.07.2022	En progreso																												
3.d) Adecuar local para exposición de productos	18.07.2022	31.07.2022	Pendiente																												
3.e) Adecuar correo electrónico y WhatsApp para venta	11.07.2022	31.07.2022	En progreso																												
3.f) Definir packaging de marca	01.06.2022	31.07.2022	En progreso																												
4) PRODUCCIÓN																															
4.1) Pequeño stock de artículos	25.07.2022	12.08.2022	Pendiente																												
4.2) Muestras	25.07.2022	12.08.2022	Pendiente																												
5) GESTIÓN COMERCIAL																															
5.1) Crear planillas para área administrativa	15.08.2022	26.08.2022	Pendiente																												
5.2) Adecuar correo electrónico y WhatsApp para Compra	15.08.2022	26.08.2022	Pendiente																												
6) PUESTA EN MARCHA	05.09.2022		Pendiente																												

Para una mejor visualización se lo presenta de forma bimestral:

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Estado	MARZO				ABRIL			
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1) IDENTIDAD DE MARCA	01.03.2022	30.06.2022	Terminado								
2) COMPRA Materia Prima e Insumos	01.03.2022	30.06.2022	Terminado								
3) COMERCIALIZACION											
3.a) Desarrollo de Redes Sociales	01.06.2022	31.07.2022	En progreso								
3.b) Crear contenido para publicar	11.07.2022	31.07.2022	Por comenzar								
3.c) Diseño de folletería	01.06.2022	31.07.2022	En progreso								
3.d) Adecuar local para exposición de productos	18.07.2022	31.07.2022	Pendiente								
3.e) Adecuar correo electrónico y WhatsApp para Venta	11.07.2022	31.07.2022	En progreso								
3.f) Definir packaging de marca	01.06.2022	31.07.2022	En progreso								
4) PRODUCCIÓN											
4.1) Pequeño stock de artículos	25.07.2022	12.08.2022	Pendiente								
4.2) Muestras	25.07.2022	12.08.2022	Pendiente								
5) GESTIÓN COMERCIAL											
5.1) Crear planillas para área administrativa	15.08.2022	26.08.2022	Pendiente								
5.2) Adecuar correo electrónico y WhatsApp para Compra	15.08.2022	26.08.2022	Pendiente								
6) PUESTA EN MARCHA	05.09.2022		Pendiente								

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Estado	MAYO				JUNIO			
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1) IDENTIDAD DE MARCA	01.03.2022	30.06.2022	Terminado								
2) COMPRA Materia Prima e Insumos	01.03.2022	30.06.2022	Terminado								
3) COMERCIALIZACION											
3.a) Desarrollo de Redes Sociales	01.06.2022	31.07.2022	En progreso								
3.b) Crear contenido para publicar	11.07.2022	31.07.2022	Por comenzar								
3.c) Diseño de folletería	01.06.2022	31.07.2022	En progreso								
3.d) Adecuar local para exposición de productos	18.07.2022	31.07.2022	Pendiente								
3.e) Adecuar correo electrónico y WhatsApp para Venta	11.07.2022	31.07.2022	En progreso								
3.f) Definir packaging de marca	01.06.2022	31.07.2022	En progreso								
4) PRODUCCIÓN											
4.1) Pequeño stock de artículos	25.07.2022	12.08.2022	Pendiente								
4.2) Muestras	25.07.2022	12.08.2022	Pendiente								
5) GESTIÓN COMERCIAL											
5.1) Crear planillas para área administrativa	15.08.2022	26.08.2022	Pendiente								
5.2) Adecuar correo electrónico y WhatsApp para Compra	15.08.2022	26.08.2022	Pendiente								
6) PUESTA EN MARCHA	05.09.2022		Pendiente								

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Estado	JULIO				AGOSTO			
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1) IDENTIDAD DE MARCA	01.03.2022	30.06.2022	Terminado								
2) COMPRA Materia Prima e Insumos	01.03.2022	30.06.2022	Terminado								
3) COMERCIALIZACION											
3.a) Desarrollo de Redes Sociales	01.06.2022	31.07.2022	En progreso								
3.b) Crear contenido para publicar	11.07.2022	31.07.2022	Por comenzar								
3.c) Diseño de folletería	01.06.2022	31.07.2022	En progreso								
3.d) Adecuar local para exposición de productos	18.07.2022	31.07.2022	Pendiente								
3.e) Adecuar correo electrónico y WhatsApp para Venta	11.07.2022	31.07.2022	En progreso								
3.f) Definir packaging de marca	01.06.2022	31.07.2022	En progreso								
4) PRODUCCIÓN											
4.1) Pequeño stock de artículos	25.07.2022	12.08.2022	Pendiente								
4.2) Muestras	25.07.2022	12.08.2022	Pendiente								
5) GESTIÓN COMERCIAL											
5.1) Crear planillas para área administrativa	15.08.2022	26.08.2022	Pendiente								
5.2) Adecuar correo electrónico y WhatsApp para Compra	15.08.2022	26.08.2022	Pendiente								
6) PUESTA EN MARCHA	05.09.2022		Pendiente								

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Estado	SEPTIEMBRE			
				Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1) IDENTIDAD DE MARCA	01.03.2022	30.06.2022	Terminado				
2) COMPRA Materia Prima e Insumos	01.03.2022	30.06.2022	Terminado				
3) COMERCIALIZACION							
3.a) Desarrollo de Redes Sociales	01.06.2022	31.07.2022	En progreso				
3.b) Crear contenido para publicar	11.07.2022	31.07.2022	Por comenzar				
3.c) Diseño de folletería	01.06.2022	31.07.2022	En progreso				
3.d) Adecuar local para exposición de productos	18.07.2022	31.07.2022	Pendiente				
3.e) Adecuar correo electrónico y WhatsApp para Venta	11.07.2022	31.07.2022	En progreso				
3.f) Definir packaging de marca	01.06.2022	31.07.2022	En progreso				
4) PRODUCCIÓN							
4.1) Pequeño stock de artículos	25.07.2022	12.08.2022	Pendiente				
4.2) Muestras	25.07.2022	12.08.2022	Pendiente				
5) GESTIÓN COMERCIAL							
5.1) Crear planillas para área administrativa	15.08.2022	26.08.2022	Pendiente				
5.2) Adecuar correo electrónico y WhatsApp para Compra	15.08.2022	26.08.2022	Pendiente				
6) PUESTA EN MARCHA	05.09.2022		Pendiente				

11. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Monto y detalle de la Inversión. Plan de Inversión

Recordando que la unidad de negocio Plus Design es creada a través de la empresa ya constituida Matsa SRL, es relevante mencionar que muchos de los componentes de la inversión ya existen, es decir, forman parte del patrimonio de Matsa. Entre ellos la maquinaria. Por lo tanto, se asigna al nuevo proyecto la cuota parte que le corresponde considerando el uso. Se estima que fueron compradas en el año 2014 para usar durante 15 años aproximadamente. Transcurridos 8 años de funcionamiento, se mencionan a continuación las máquinas con su valor actual de mercado y el monto a asignar a Plus Design que representa el 20% del valor equivalente a los 7 años que restan de uso:

Maquinaria	Valor Actual	Monto distribuido en 15 años	Monto utilizado en los 8 años	Monto restante a asignar	Monto a asignar (20%)
Agujereadora de banco	\$25.000	\$1.667	\$13.333	\$11.667	\$2.333
Router	\$202.500	\$13.500	\$108.000	\$94.500	\$18.900
Compresor	\$35.000	\$2.333	\$18.667	\$16.333	\$3.267
Ingletadora	\$212.100	\$14.140	\$113.120	\$98.980	\$19.796
Elementos de corte	\$2.500	\$167	\$1.333	\$1.167	\$233
Reglas	\$30.000	\$2.000	\$16.000	\$14.000	\$2.800

Tabla 7 - Elaboración propia

Además, fue necesario la compra de un equipo de computación completo y un teléfono celular por un valor de \$80.000 y \$52.000 respectivamente. De esta manera el apartado de “Máquinas, equipos y herramientas” suma un valor de \$206.161 y queda resumido de la siguiente manera:

1) MÁQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS					
Cantidad	Nombre del objeto de la inversión (1)	Valor estimado en pesos (unitario) (2)	Valor total	Localización de la oferta del bien (3)	¿La posee? (SI/NO) (4)
1	Equipo de computación completo	\$ 80.000	\$ 80.000	Funes, Santa Fe	SI
1	Celular	\$ 52.000	\$ 52.000	Funes, Santa Fe	SI
3	Agujereadora de banco	\$ 2.333	\$ 6.999	Funes, Santa Fe	SI
1	Router	\$ 37.800	\$ 37.800	Funes, Santa Fe	SI
1	Compresor	\$ 3.267	\$ 3.267	Funes, Santa Fe	SI
1	Inglletadora	\$ 19.796	\$ 19.796	Funes, Santa Fe	SI
3	Elementos de corte	\$ 233	\$ 699	Funes, Santa Fe	SI
2	Reglas varias	\$ 2.800	\$ 5.600	Funes, Santa Fe	SI

Luego, se incluye lo que es “Capital de trabajo para la puesta en marcha”. En este caso lo que refiere a materia prima: perfilería de aluminio, espejo y vidrio, y otros insumos para embalaje por un valor total de \$1.015.000. Esto ya se encuentra disponible para comenzar con el proyecto (año 0) porque fue aportado por el socio gerente de Matsa previo a la puesta en marcha. Y por otro lado, se incluye en esta sección al personal del sector de producción y de administración:

4) CAPITAL DE TRABAJO PARA LA PUESTA EN MARCHA Y OTRAS INVERSIONES					
Nota: especifique las inversiones (en \$) necesarias para la puesta en marcha. Indique qué concepto se incluye en capital de trabajo.					
Cantidad	Capital de Trabajo u otra inversión	Valor estimado en pesos (unitario)	Valor total	Localización de la oferta del bien	¿La posee? (SI/NO)
1	MP: Vidrio y Espejo	\$ 350.000	\$ 350.000	Funes, Santa Fe	SI
1	MP: Perfilería de Aluminio	\$ 650.000	\$ 650.000	Funes, Santa Fe	SI
1	Insumos para embalaje	\$ 15.000	\$ 15.000	Funes, Santa Fe	SI
2	Personal - Sector Producción	\$ 40.000	\$ 80.000	Funes, Santa Fe	SI
2	Personal - Sector Administrativo	\$ 50.000	\$ 100.000	Funes, Santa Fe	SI

Es así como incorporando la inversión que se realizó en lo que es diseño gráfico para la identidad de marca, y en fotografía para la parte de publicidad y creación de contenido en redes, la inversión final realizada es \$1.415.161 y se resume en la siguiente tabla:

INVERSIÓN REALIZADA (EN PESOS)

Rubro	Indique el monto de la inversión realizada con dinero propio	Indique el monto de la inversión realizada con otras fuentes de financiamiento	Total del monto de la inversión realizada
1) Máquinas, equipos y herramientas.	\$ 206.161	\$ -	\$ 206.161
2) Obra Civil, Inmuebles e Instalaciones	\$ -	\$ -	\$ -
3) Certificaciones, licencias, homologaciones, permisos y/o tecnologías blandas (ejemplo software de gestión vinculado a la organización empresarial y económica).	\$ -	\$ -	\$ -
4) Capital de trabajo u otras inversiones	\$ 1.195.000	\$ -	\$ 1.195.000
5) Otros: Diseño gráfico y Fotografía	\$ 14.000	\$ -	\$ 14.000
Total	\$ 1.415.161	\$ -	\$ 1.415.161

Por último, indicar que en un primer momento se planea invertir solo en materia prima, lo cual formaría parte del activo corriente del capital de trabajo, por un monto de \$250.000 cada 3 meses. Lo que al final del año nos daría un monto de \$1.000.000. Con el transcurso del tiempo, se analizará la posibilidad de poder invertir en maquinaria, infraestructura o personal según la respuesta obtenida por parte del mercado. De ello resulta el plan de inversión:

Concepto	1° año												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Rubro Bienes de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rubro Instalaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rubro Activos Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rubro Consultoría y Servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Rubro Capital de Trabajo (1)	\$ -	\$ -	\$ 250.000		\$ -	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ 250.000	\$ 1.000.000
Rubros Otros Recursos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES TOTALES	\$ -	\$ -	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ 250.000	\$ 1.000.000

Ingresos

En esta sección se tratarán los ingresos por venta del proyecto. Detallando el primer año mes a mes y una proyección a 5 años. Para ello se consideran los espejos y las pizarras en sus 3 medidas estandarizadas y contemplando 3 tipos de perfiles de aluminio. Por un lado el A320, y por otro, el A410 y el A420 a un precio promediado. En efecto, reunimos 6 productos. Cabe destacar que el precio de los espejos y de los vidrios también fueron promediados por la amplia variedad de colores que hay disponibles y para poder tener una mejor organización de la información.

Por lo tanto, para la comprensión del Cuadro N°3, se deben conocer 3 conceptos fundamentales: la cantidad vendida, el precio unitario y el ingreso total por cada uno de los

productos. En primer lugar, las *cantidades* fueron determinadas considerando la capacidad instalada. En ningún caso se supera las unidades posibles a fabricar por mes (84) ni por año (1.008). Se analizaron los meses en los que probablemente se venda más, como lo son los meses 2-3, 7-8, 11-12 para las pizarras, por el inicio de clases y, exámenes de mitad y fin de año por ejemplo; y, por otro lado, se analizó la distribución de las cantidades a fabricar según los modelos de productos y teniendo en cuenta que existirán meses que no se llegue a vender la cantidad máxima. De ello resulta que para los primeros 3 años, las cantidades totales a fabricar serán 819 artículos. Y los 2 años restantes, se espera alcanzar la capacidad máxima instalada.

Luego, en cuanto al *precio unitario*, como ya fue mencionado, fueron establecidos considerando un promedio de los costos de materia prima e insumos. Son precios de venta híbridos porque además de atender los costos que se asumirán, tienen en cuenta los precios de la competencia. Punto importante para competir en el mercado local. En el cuadro se los observan sin ningún tipo de descuento, sin embargo, será una de las estrategias a aplicar para la comercialización mayorista y minorista de los productos.

Finalmente, el producto de ambos conceptos nos dará como resultado el *ingreso total* de cada producto. En el Cuadro 3 se pueden observar todos los montos finales tanto mensual como anualmente. Y, dado a que no se pueden vender a un mismo precio durante todo un año, sobre todo en nuestro país, se propone un aumento del 10% desde el Mes 7 en el Año 1. Con el precio de venta alcanzado en el Mes 12 se obtienen los resultados del Año 2 y 3, y para el Año 4 y 5 se establece un aumento del 30%.

CUADRO 3 - INGRESOS POR VENTA

MERCADO INTERNO

		Mercado Interno Año 1												Mercado Interno					
PRODUCTO	Esp. unidad de medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Espejo o Pizarra 60x40cm - A320	En unidad ▼	Cantidad	10	15	15	8	8	8	15	15	10	10	15	15	144	144	144	168	168
		Precio unitario	\$ 5.973,60	\$ 5.973,60	\$ 5.973,60	\$ 5.973,60	\$ 5.973,60	\$ 5.973,60	\$ 6.570,96	\$ 6.570,96	\$ 6.570,96	\$ 6.570,96	\$ 6.570,96	\$ 6.570,96	\$ 6.570,96	\$ 6.570,96	\$ 6.570,96	\$ 8.542,25	\$ 8.542,25
		Ingreso	\$ 59.736	\$ 89.604	\$ 89.604	\$ 47.789	\$ 47.789	\$ 47.789	\$ 98.564	\$ 98.564	\$ 65.710	\$ 65.710	\$ 98.564	\$ 98.564	\$ 907.987	\$ 946.218	\$ 946.218	\$ 1.435.098	\$ 1.435.098
Espejo o Pizarra 70x50cm - A320	En unidad ▼	Cantidad	6	8	8	4	4	4	8	8	6	6	8	8	78	78	78	95	95
		Precio unitario	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 7.843,50	\$ 8.627,85	\$ 8.627,85	\$ 8.627,85	\$ 8.627,85	\$ 8.627,85	\$ 8.627,85	\$ 8.627,85	\$ 8.627,85	\$ 8.627,85	\$ 11.216,21	\$ 11.216,21
		Ingreso	\$ 47.061	\$ 62.748	\$ 62.748	\$ 31.374	\$ 31.374	\$ 31.374	\$ 69.023	\$ 69.023	\$ 51.767	\$ 51.767	\$ 69.023	\$ 69.023	\$ 646.304	\$ 672.972	\$ 672.972	\$ 1.065.539	\$ 1.065.539
Espejo o Pizarra 80x60cm - A320	En unidad ▼	Cantidad	8	10	10	5	5	5	10	10	8	8	10	10	99	99	99	135	135
		Precio unitario	\$ 9.931,20	\$ 9.931,20	\$ 9.931,20	\$ 9.931,20	\$ 9.931,20	\$ 9.931,20	\$ 10.924,32	\$ 10.924,32	\$ 10.924,32	\$ 10.924,32	\$ 10.924,32	\$ 10.924,32	\$ 10.924,32	\$ 10.924,00	\$ 10.924,00	\$ 14.201,20	\$ 14.201,20
		Ingreso	\$ 79.450	\$ 99.312	\$ 99.312	\$ 49.656	\$ 49.656	\$ 49.656	\$ 109.243	\$ 109.243	\$ 87.395	\$ 87.395	\$ 109.243	\$ 109.243	\$ 1.038.804	\$ 1.081.476	\$ 1.081.476	\$ 1.917.162	\$ 1.917.162
Espejo o Pizarra 60x40cm - A410/A420	En unidad ▼	Cantidad	12	18	18	12	12	12	18	18	12	12	18	18	180	180	180	215	215
		Precio unitario	\$ 7.983,60	\$ 7.983,60	\$ 7.983,60	\$ 7.983,60	\$ 7.983,60	\$ 7.983,60	\$ 8.781,96	\$ 8.781,96	\$ 8.781,96	\$ 8.781,96	\$ 8.781,96	\$ 8.781,96	\$ 8.781,96	\$ 8.781,96	\$ 8.781,96	\$ 11.416,55	\$ 11.416,55
		Ingreso	\$ 95.803	\$ 143.705	\$ 143.705	\$ 95.803	\$ 95.803	\$ 95.803	\$ 158.075	\$ 158.075	\$ 105.384	\$ 105.384	\$ 158.075	\$ 158.075	\$ 1.513.691	\$ 1.580.753	\$ 1.580.753	\$ 2.454.558	\$ 2.454.558
Espejo o Pizarra 70x50cm - A410/A420	En unidad ▼	Cantidad	9	15	15	7	7	7	15	15	9	9	15	15	138	138	138	175	175
		Precio unitario	\$ 10.255,50	\$ 10.255,50	\$ 10.255,50	\$ 10.255,50	\$ 10.255,50	\$ 10.255,50	\$ 11.281,05	\$ 11.281,05	\$ 11.281,05	\$ 11.281,05	\$ 11.281,05	\$ 11.281,05	\$ 11.281,05	\$ 11.281,05	\$ 11.281,05	\$ 14.665,37	\$ 14.665,37
		Ingreso	\$ 92.300	\$ 153.833	\$ 153.833	\$ 71.789	\$ 71.789	\$ 71.789	\$ 169.216	\$ 169.216	\$ 101.529	\$ 101.529	\$ 169.216	\$ 169.216	\$ 1.495.252	\$ 1.556.785	\$ 1.556.785	\$ 2.566.439	\$ 2.566.439
Espejo o Pizarra 80x60cm - A410/A420	En unidad ▼	Cantidad	15	18	18	9	9	9	18	18	15	15	18	18	180	180	180	220	220
		Precio unitario	\$ 12.745,20	\$ 12.745,20	\$ 12.745,20	\$ 12.745,20	\$ 12.745,20	\$ 12.745,20	\$ 14.019,72	\$ 14.019,72	\$ 14.019,72	\$ 14.019,72	\$ 14.019,72	\$ 14.019,72	\$ 14.019,72	\$ 14.019,72	\$ 14.019,72	\$ 18.225,64	\$ 18.225,64
		Ingreso	\$ 191.178	\$ 229.414	\$ 229.414	\$ 114.707	\$ 114.707	\$ 114.707	\$ 252.355	\$ 252.355	\$ 210.296	\$ 210.296	\$ 252.355	\$ 252.355	\$ 2.424.137	\$ 2.523.550	\$ 2.523.550	\$ 4.009.640	\$ 4.009.640
Ingreso Total		\$ 565.527	\$ 778.615	\$ 778.615	\$ 411.117	\$ 411.117	\$ 411.117	\$ 856.476	\$ 856.476	\$ 622.080	\$ 622.080	\$ 856.476	\$ 856.476	\$ 8.026.175	\$ 8.361.754	\$ 8.361.754	\$ 13.448.436	\$ 13.448.436	
▼ Cantidades a fabricar:		60	84	84	45	45	45	84	84	60	60	84	84	819	819	819	1.008	1.008	

Materia Prima e Insumos

En paralelo a los ingresos por ventas recientemente explicados, es momento de profundizar todo lo relacionado a materias primas e insumos (MPeI) para la fabricación de los espejos y pizarras. Siguiendo con los 6 productos anteriores, en esta sección se detallan las cantidades de MPeI a utilizar por una unidad de producto, el costo unitario y el costo total de producción de dicho artículo. Al último concepto se lo multiplica por la cantidad estimada a vender propuesta en el apartado de “Ingresos”, y la suma de cada grupo de productos, nos dará el costo total de producción de todos los artículos fabricados al mes.

Al igual que la metodología anterior, se propone el aumento del 10% desde el Mes 7 durante todo el Año 1, y los valores obtenidos en el Mes 12 se mantendrán en el Año 2 y 3. Ya para los últimos 2 años se plantea un 30% de aumento anual. De esta manera, los resultados obtenidos se pueden observar en el siguiente cuadro (N° 4):

CUADRO 4 - MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

REQUERIMIENTOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS (MPoI) POR UNIDAD DE PRODUCTO
Nota: detalle la cantidad necesaria de materias primas e insumos para producir una unidad de producto.

Materia Prima o Insumo	Esp. unidad de medida	Año 1											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1) ESPEJO o PIZARRA													
Perfil de Aluminio A320	Cantidad	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Costo unitario MPoI	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	616,00	616,00	616,00	616,00	616,00	616,00
	Costo Total de MPoI	1120,00	1120,00	1120,00	1120,00	1120,00	1120,00	1232,00	1232,00	1232,00	1232,00	1232,00	1232,00
	Costo unitario MPoI	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
Espejo o Vidrio 4mm	Cantidad	3630,00	3630,00	3630,00	3630,00	3630,00	3630,00	3993,00	3993,00	3993,00	3993,00	3993,00	3993,00
	Costo unitario MPoI	871,20	871,20	871,20	871,20	871,20	871,20	958,32	958,32	958,32	958,32	958,32	958,32
	Costo Total de MPoI	3160,32	3160,32	3160,32	3160,32	3160,32	3160,32	3816,36	3816,36	3816,36	3816,36	3816,36	3816,36
	Costo unitario MPoI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Otros Insumos	Cantidad	199,12	199,12	199,12	199,12	199,12	199,12	219,03	219,03	219,03	219,03	219,03	219,03
	Costo unitario MPoI	199,12	199,12	199,12	199,12	199,12	199,12	219,03	219,03	219,03	219,03	219,03	219,03
	Costo Total de MPoI	39624,24	39624,24	39624,24	39624,24	39624,24	39624,24	48006,21	48006,21	48006,21	48006,21	48006,21	48006,21
	Costo unitario MPoI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Varios Embalaje	Cantidad	199,12	199,12	199,12	199,12	199,12	199,12	219,03	219,03	219,03	219,03	219,03	219,03
	Costo unitario MPoI	199,12	199,12	199,12	199,12	199,12	199,12	219,03	219,03	219,03	219,03	219,03	219,03
	Costo Total de MPoI	39624,24	39624,24	39624,24	39624,24	39624,24	39624,24	48006,21	48006,21	48006,21	48006,21	48006,21	48006,21
	Costo unitario MPoI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Total MPeI	Costo uni. de producción	\$ 2.389,44	\$ 2.389,44	\$ 2.389,44	\$ 2.389,44	\$ 2.389,44	\$ 2.389,44	\$ 2.628,38	\$ 2.628,38	\$ 2.628,38	\$ 2.628,38	\$ 2.628,38	\$ 2.628,38
	Cantidad estimada a vender	10,00	15,00	15,00	8,00	8,00	8,00	15,00	15,00	10,00	10,00	15,00	15,00
	Costo Total de producción	\$ 23.894,40	\$ 35.841,60	\$ 35.841,60	\$ 19.115,52	\$ 19.115,52	\$ 19.115,52	\$ 39.425,76	\$ 39.425,76	\$ 26.283,84	\$ 26.283,84	\$ 39.425,76	\$ 39.425,76

2) ESPEJO o PIZARRA	Otra (Especif.)												
Perfil de Aluminio A320	Cantidad	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
	Costo unitario MPoI	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	616,00	616,00	616,00	616,00	616,00	616,00
	Costo Total de MPoI	1344,00	1344,00	1344,00	1344,00	1344,00	1344,00	1478,40	1478,40	1478,40	1478,40	1478,40	1478,40
	Costo unitario MPoI	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Espejo o Vidrio 4mm	Cantidad	3630,00	3630,00	3630,00	3630,00	3630,00	3630,00	3993,00	3993,00	3993,00	3993,00	3993,00	3993,00
	Costo unitario MPoI	1270,50	1270,50	1270,50	1270,50	1270,50	1270,50	1397,55	1397,55	1397,55	1397,55	1397,55	1397,55
	Costo Total de MPoI	4617,30	4617,30	4617,30	4617,30	4617,30	4617,30	5554,65	5554,65	5554,65	5554,65	5554,65	5554,65
	Costo unitario MPoI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Otros Insumos	Cantidad	261,45	261,45	261,45	261,45	261,45	261,45	287,60	287,60	287,60	287,60	287,60	287,60
	Costo unitario MPoI	261,45	261,45	261,45	261,45	261,45	261,45	287,60	287,60	287,60	287,60	287,60	287,60
	Costo Total de MPoI	68463,90	68463,90	68463,90	68463,90	68463,90	68463,90	82008,00	82008,00	82008,00	82008,00	82008,00	82008,00
	Costo unitario MPoI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Varios Embalaje	Cantidad	261,45	261,45	261,45	261,45	261,45	261,45	287,60	287,60	287,60	287,60	287,60	287,60
	Costo unitario MPoI	261,45	261,45	261,45	261,45	261,45	261,45	287,60	287,60	287,60	287,60	287,60	287,60
	Costo Total de MPoI	68463,90	68463,90	68463,90	68463,90	68463,90	68463,90	82008,00	82008,00	82008,00	82008,00	82008,00	82008,00
	Costo unitario MPoI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Total MPeI	Costo uni. de producción	\$ 3.137,40	\$ 3.137,40	\$ 3.137,40	\$ 3.137,40	\$ 3.137,40	\$ 3.137,40	\$ 3.451,14	\$ 3.451,14	\$ 3.451,14	\$ 3.451,14	\$ 3.451,14	\$ 3.451,14
	Cantidad estimada a vender	6,00	8,00	8,00	4,00	4,00	4,00	8,00	8,00	6,00	6,00	8,00	8,00
	Costo Total de producción	\$ 18.824,40	\$ 25.099,20	\$ 25.099,20	\$ 12.549,60	\$ 12.549,60	\$ 12.549,60	\$ 27.609,12	\$ 27.609,12	\$ 20.706,84	\$ 20.706,84	\$ 27.609,12	\$ 27.609,12

3) ESPEJO o PIZARRA	Kilogramo												
Perfil de Aluminio A320	Cantidad	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80
	Costo unitario MPoI	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	616,00	616,00	616,00	616,00	616,00	616,00
	Costo Total de MPoI	1568,00	1568,00	1568,00	1568,00	1568,00	1568,00	1724,80	1724,80	1724,80	1724,80	1724,80	1724,80
	Costo unitario MPoI	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
Espejo o Vidrio 4mm	Cantidad	3630,00	3630,00	3630,00	3630,00	3630,00	3630,00	3993,00	3993,00	3993,00	3993,00	3993,00	3993,00
	Costo unitario MPoI	1742,40	1742,40	1742,40	1742,40	1742,40	1742,40	1916,64	1916,64	1916,64	1916,64	1916,64	1916,64
	Costo Total de MPoI	6314,88	6314,88	6314,88	6314,88	6314,88	6314,88	7554,40	7554,40	7554,40	7554,40	7554,40	7554,40
	Costo unitario MPoI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Otros Insumos	Cantidad	331,04	331,04	331,04	331,04	331,04	331,04	364,14	364,14	364,14	364,14	364,14	364,14
	Costo unitario MPoI	331,04	331,04	331,04	331,04	331,04	331,04	364,14	364,14	364,14	364,14	364,14	364,14
	Costo Total de MPoI	110624,16	110624,16	110624,16	110624,16	110624,16	110624,16	132859,36	132859,36	132859,36	132859,36	132859,36	132859,36
	Costo unitario MPoI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Varios Embalaje	Cantidad	331,04	331,04	331,04	331,04	331,04	331,04	364,14	364,14	364,14	364,14	364,14	364,14
	Costo unitario MPoI	331,04	331,04	331,04	331,04	331,04	331,04	364,14	364,14	364,14	364,14	364,14	364,14
	Costo Total de MPoI	110624,16	110624,16	110624,16	110624,16	110624,16	110624,16	132859,36	132859,36	132859,36	132859,36	132859,36	132859,36
	Costo unitario MPoI	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Total MPeI	Costo uni. de producción	\$ 3.972,48	\$ 3.972,48	\$ 3.972,48	\$ 3.972,48	\$ 3.972,48	\$ 3.972,48	\$ 4.369,73	\$ 4.369,73	\$ 4.369,73	\$ 4.369,73	\$ 4.369,73	\$ 4.369,73
	Cantidad estimada a vender	8,00	10,00	10,00	5,00	5,00	5,00	10,00	10,00	8,00	8,00	10,00	10,00
	Costo Total de producción	\$ 31.779,84	\$ 39.724,80	\$ 39.724,80	\$ 19.862,40	\$ 19.862,40	\$ 19.862,40	\$ 43.697,28	\$ 43.697,28	\$ 34.957,82	\$ 34.957,82	\$ 43.697,28	\$ 43.697,28

Producto 2				
2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
588,00	616,00	616,00	800,80	800,80
16934,40	1478,40	1478,40	1921,92	1921,92
0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
3811,50	3993,00	3993,00	5190,90	5190,90
16008,30	1397,55	1397,55	1816,82	1816,82
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
274,52	287,60	287,60	373,87	373,87
3294,27	287,60	287,60	373,87	373,87
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
274,52	287,60	287,60	373,87	373,87
3294,27	287,60	287,60	373,87	373,87
\$ 3.294,27	\$ 3.451,15	\$ 3.451,15	\$ 4.486,48	\$ 4.486,48
78,00	78,00	78,00	95,00	95,00
\$ 258.521,76	\$ 269.189,31	\$ 269.189,70	\$ 426.215,79	\$ 426.215,79

Producto 3				
2,80	2,80	2,80	2,80	2,80
588,00	616,00	616,00	800,80	800,80
19756,80	1724,80	1724,80	2242,24	2242,24
0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
3811,50	3993,00	3993,00	5190,90	5190,90
21954,24	1916,64	1916,64	2491,63	2491,63
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4171,10	364,14	364,14	473,39	473,39
4171,10	364,14	364,14	473,39	473,39
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4171,10	364,14	364,14	473,39	473,39
4171,10	364,14	364,14	473,39	473,39
\$ 4.171,10	\$ 4.369,73	\$ 4.369,73	\$ 5.680,65	\$ 5.680,65
99,00	99,00	99,00	135,00	135,00
\$ 415.521,41	\$ 432.603,07	\$ 432.603,07	\$ 766.887,26	\$ 766.887,26

Producto 4				
2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
939,75	984,50	984,50	1279,85	1279,85
22554,00	1969,00	1969,00	2559,70	2559,70
0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
3811,50	3993,00	3993,00	5190,90	5190,90
10977,12	958,32	958,32	1245,82	1245,82
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3353,11	292,73	292,73	380,55	380,55
3353,11	292,73	292,73	380,55	380,55
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3353,11	292,73	292,73	380,55	380,55
3353,11	292,73	292,73	380,55	380,55
\$ 3.353,11	\$ 3.512,78	\$ 3.512,78	\$ 4.566,62	\$ 4.566,62
180,00	180,00	180,00	215,00	215,00
\$ 605.476,22	\$ 632.301,12	\$ 632.301,12	\$ 981.823,13	\$ 981.823,13

Producto 5				
2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
939,75	984,50	984,50	1279,85	1279,85
27064,80	2362,80	2362,80	3071,64	3071,64
0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
3811,50	3993,00	3993,00	5190,90	5190,90
16008,30	1397,55	1397,55	1816,82	1816,82
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
358,94	376,04	376,04	488,85	488,85
4307,31	376,04	376,04	488,85	488,85
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
358,94	376,04	376,04	488,85	488,85
4307,31	376,04	376,04	488,85	488,85
\$ 4.307,31	\$ 4.512,42	\$ 4.512,42	\$ 5.866,15	\$ 5.866,15
138,00	138,00	138,00	175,00	175,00
\$ 598.100,76	\$ 622.713,96	\$ 622.713,96	\$ 1.026.575,55	\$ 1.026.575,55
Producto 6				
2,80	2,80	2,80	2,80	2,80
939,75	984,50	984,50	1279,85	1279,85
31575,60	2756,60	2756,60	3583,58	3583,58
0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
3811,50	3993,00	3993,00	5190,90	5190,90
21954,24	1916,64	1916,64	2491,63	2491,63
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
446,08	467,32	467,32	607,52	607,52
5352,98	467,32	467,32	607,52	607,52
1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
446,08	467,32	467,32	607,52	607,52
5352,98	467,32	467,32	607,52	607,52
\$ 5.352,98	\$ 5.607,89	\$ 5.607,89	\$ 7.290,25	\$ 7.290,25
180,00	180,00	180,00	220,00	220,00
\$ 969.654,82	\$ 1.009.419,84	\$ 1.009.419,84	\$ 1.603.855,97	\$ 1.603.855,97
\$ 819,00	\$ 819,00	\$ 819,00	\$ 1.008,00	\$ 1.008,00
\$ 3.210.469,85	\$ 3.344.714,02	\$ 3.344.714,99	\$ 5.379.395,89	\$ 5.379.395,89

Costos

Para el análisis de los costos (Cuadro N°5), lo principal es tener en claro la clasificación de los costos variables y fijos. De modo que resulta imprescindibles mencionarlos:

Costos Variables

- *Mano de obra ligada a la producción/Personal operativo.* Utilizando el tiempo ocioso de los trabajadores actuales de Matsa, se asignará a Plus Design el sueldo que les correspondería por las horas trabajadas en el proyecto, que se espera sean al menos 4hs por día, es decir, la mitad de la jornada. Por lo tanto, se asignan \$40.000 por mes que

representan el 50% de lo abonado por Matsa. Tal como se viene planteando, para los Años 3 y 4 se propone un aumento de \$10.000, y otros \$20.000 para el Año 5. Quedando en \$50.000 y \$70.000 respectivamente. En este caso, son 2 las personas que se encuentran en el sector de producción.

- *Materias Primas e Insumos.* Se considera producto por producto de lo detallado en el apartado de “Materias Primas e Insumos”.

Costos Fijos

- *Personal Administrativo.* Se contará con 2 personas en el área administrativa y de gestión comercial. Se propone para el Año 1 y 2 un sueldo de \$50.000, para el Año 3 y 4 \$60.000, y para el quinto año \$80.000.
- *Comisiones por Ventas.* Orientadas al incentivo económico extra para el personal administrativo, se ofrecerá un 7% de los ingresos obtenidos mensualmente.
- *Comisiones Operarios.* Orientadas al incentivo económico extra para el personal productivo, se ofrecerá el 5% de los ingresos obtenidos mensualmente. El propósito es que el trabajador vea retribuido el trabajo diferencial que realiza con este proyecto y aproveche las horas ociosas de Matsa.
- *Mantenimiento de equipos e instalaciones.* Plus Design destina la suma fija de \$10.000 al mes para esta tarea.
- *Seguridad e higiene.* Se propone destinar \$5.000 todos los meses para la compra de insumos y elementos necesarios para cumplir con esta normativa laboral.
- *Alquiler Oficina.* Se asigna a Plus Design un 40% del monto total abonado por Matsa mensualmente. Además, se propone un aumento del 30% para los años 3, 4 y 5.
- *Alquiler Galpón.* Misma metodología que lo anterior, pero el porcentaje que se asigna es del 20%.
- *Servicios varios (luz, teléfono, internet, etc.).* Se destina el monto fijo de \$5.000 para colaborar con los pagos mensuales de Matsa.
- *Amortizaciones Maquinaria.* Considerando la totalidad de los montos que restan asignar a Matsa detallados en la Tabla 7 del apartado de “Monto y Detalle de Inversión”, se obtiene un monto de \$236.647 distribuido en los 7 años que faltan, nos da \$33.807 por año. Dividiéndolo por 12 meses \$2.817. Este monto será considerado como amortización.

CUADRO 5 - COSTOS

COSTOS VARIABLES

Nota: indique la cantidad de empleados, el sueldo mensual y anual bruto (incluyendo las cargas sociales) del personal ligado directamente a la producción.

Nombre		Año 1												En pesos (\$)				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de obra ligada a la producción y profesionales	Cantidad de empleados	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Sueldo bruto mensual	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	\$ 840.000,00
	Sueldo bruto anual	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 960.000,00	\$ 960.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.680.000,00
Materias Primas e Insumos	Espejo o Pizama 60x40cm - A320	\$ 23.894	\$ 35.842	\$ 35.842	\$ 19.116	\$ 19.116	\$ 19.116	\$ 39.426	\$ 39.426	\$ 26.284	\$ 26.284	\$ 39.426	\$ 39.426	\$ 363.195	\$ 378.487	\$ 378.487	\$ 574.038	\$ 574.038
	Espejo o Pizama 70x50cm - A320	\$ 18.824	\$ 25.099	\$ 25.099	\$ 12.550	\$ 12.550	\$ 12.550	\$ 27.609	\$ 27.609	\$ 20.707	\$ 20.707	\$ 27.609	\$ 27.609	\$ 258.522	\$ 269.189	\$ 269.190	\$ 426.216	\$ 426.216
	Espejo o Pizama 80x60cm - A320	\$ 31.780	\$ 39.725	\$ 39.725	\$ 19.862	\$ 19.862	\$ 19.862	\$ 43.697	\$ 43.697	\$ 34.958	\$ 34.958	\$ 43.697	\$ 43.697	\$ 415.521	\$ 432.603	\$ 432.603	\$ 766.887	\$ 766.887
	Espejo o Pizama 60x40cm - A410/A420	\$ 38.321	\$ 57.482	\$ 57.482	\$ 38.321	\$ 38.321	\$ 38.321	\$ 63.230	\$ 63.230	\$ 42.153	\$ 42.153	\$ 63.230	\$ 63.230	\$ 605.476	\$ 632.301	\$ 632.301	\$ 981.823	\$ 981.823
	Espejo o Pizama 70x50cm - A410/A420	\$ 36.920	\$ 61.533	\$ 61.533	\$ 28.715	\$ 28.715	\$ 28.715	\$ 67.686	\$ 67.686	\$ 40.612	\$ 40.612	\$ 67.686	\$ 67.686	\$ 598.101	\$ 622.714	\$ 622.714	\$ 1.028.516	\$ 1.028.516
	Espejo o Pizama 80x60cm - A410/A420	\$ 76.471	\$ 91.765	\$ 91.765	\$ 45.883	\$ 45.883	\$ 45.883	\$ 100.942	\$ 100.942	\$ 84.118	\$ 84.118	\$ 100.942	\$ 100.942	\$ 969.655	\$ 1.009.420	\$ 1.009.420	\$ 1.603.956	\$ 1.603.956
	Otros (especificar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros (especificar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros (especificar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos variables		\$ 306.211	\$ 391.446	\$ 391.446	\$ 244.447	\$ 244.447	\$ 244.447	\$ 422.591	\$ 422.591	\$ 328.832	\$ 328.832	\$ 422.591	\$ 422.591	\$ 4.170.470	\$ 4.304.714	\$ 4.544.715	\$ 6.579.396	\$ 7.059.396

COSTOS FIJOS

Nota: indique la cantidad de empleados, el sueldo mensual y anual bruto (incluyendo las cargas sociales) del personal independiente de la producción.

Nombre		Año 1												En pesos (\$)				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dotación de personal	Cantidad de empleados	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	Sueldo bruto mensual	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 600.000,00	\$ 720.000,00	\$ 720.000,00	\$ 960.000,00
	Sueldo bruto anual	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.920.000,00
Comisiones x Ventas	Cantidad de empleados	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Porcentaje: 2%	\$ 39.586,91	\$ 54.503,04	\$ 54.503,04	\$ 28.778,21	\$ 28.778,21	\$ 28.778,21	\$ 59.953,35	\$ 59.953,35	\$ 43.545,60	\$ 43.545,60	\$ 59.953,35	\$ 59.953,35	\$ 561.832,22	\$ 561.832,22	\$ 561.832,22	\$ 561.832,22	\$ 561.832,22
	Sueldo bruto anual	\$ 39.586,91	\$ 54.503,04	\$ 54.503,04	\$ 28.778,21	\$ 28.778,21	\$ 28.778,21	\$ 59.953,35	\$ 59.953,35	\$ 43.545,60	\$ 43.545,60	\$ 59.953,35	\$ 59.953,35	\$ 561.832,22	\$ 561.832,22	\$ 561.832,22	\$ 561.832,22	\$ 561.832,22
Comis. Operarios	Cantidad de empleados	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Porcentaje: 5%	\$ 28.276,37	\$ 38.930,75	\$ 38.930,75	\$ 20.555,87	\$ 20.555,87	\$ 20.555,87	\$ 42.823,82	\$ 42.823,82	\$ 31.104,00	\$ 31.104,00	\$ 42.823,82	\$ 42.823,82	\$ 401.308,73	\$ 401.308,73	\$ 401.308,73	\$ 401.308,73	\$ 401.308,73
	Sueldo bruto anual	\$ 28.276,37	\$ 38.930,75	\$ 38.930,75	\$ 20.555,87	\$ 20.555,87	\$ 20.555,87	\$ 42.823,82	\$ 42.823,82	\$ 31.104,00	\$ 31.104,00	\$ 42.823,82	\$ 42.823,82	\$ 401.308,73	\$ 401.308,73	\$ 401.308,73	\$ 401.308,73	\$ 401.308,73
Mantenimiento de equipos e instalaciones		\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Seguridad e higiene en el trabajo		\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Alquiler OFICINA (40%)		\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 90.240	\$ 90.240	\$ 117.312	\$ 117.312	\$ 117.312
Alquiler GALPON (20%)		\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 62.400	\$ 62.400	\$ 81.120	\$ 81.120	\$ 81.120
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)		\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Amortizaciones Maquinaria		\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 33.807	\$ 33.807	\$ 33.807	\$ 33.807	\$ 33.807
Otros (Especificar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros (Especificar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total costos fijos		\$ 203.400	\$ 228.971	\$ 228.971	\$ 184.871	\$ 184.871	\$ 184.871	\$ 238.314	\$ 238.314	\$ 210.187	\$ 210.187	\$ 238.314	\$ 238.314	\$ 2.589.587,62	\$ 2.589.587,95	\$ 2.875.379,95	\$ 2.875.379,95	\$ 3.355.379,95

OTROS COSTOS (ESPECIFICAR)

Nota: detalle otros costos no incluidos en las categorías precedentes (comercialización, publicidad, etc.)

Nombre		Año 1												En pesos (\$)				
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Comercialización		\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Gastos Administrativos		\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 4		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 5		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 6		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos 7		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total otros costos		\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000

Otros Costos

- *Gastos de Comercialización.* Gastos varios relacionados a publicidad digital, folletería, etiquetas, entre otros.
- *Gastos Administrativos.* Gastos varios relacionados a la actividad habitual en la oficina. Entre ellos: impresiones, papelería, útiles, etc.

Flujo de Fondos

Considerando los conceptos mencionados hasta el momento respecto a ingresos operativos en el mercado interno y costos operativos variables, se puede observar en el Flujo de Fondos de Plus Design representado en el Cuadro N° 6, la *contribución marginal* obtenida mes a mes durante el primer año, y anualmente para los años restantes. Luego se registran los gastos no desembolsables que, sin ser salidas de caja, son agregados a los costos del proyecto con fines contables. Entre ellos los costos fijos. De esta manera, la diferencia entre los ingresos operativos y los costos totales nos da como resultado el *beneficio operativo neto antes de impuestos*, dado a que no existen otros ingresos inherentes al proyecto.

De ello resulta la necesidad de restar precisamente todo lo relacionado a impuestos. En este caso impuestos a las ganancias del 35%, y se estimo un monto aproximado para contribuir en los pagos de ingresos brutos y otros impuestos municipales relacionados al proyecto. El DREI en un principio no sería considerado debido a que la fabricación de los productos no formaría parte del rubro de Matsa que es la venta mayorista de mercancías. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de habilitarlo como tal en unos años.

A continuación se realiza el ajuste por gastos no desembolsables, en este caso de las amortizaciones estimadas de la maquinaria que fueron tomadas como pérdidas únicamente a los fines del calculo del impuesto. En efecto, se obtiene el *flujo de fondos de operaciones* mes a mes para el primer año, y anualmente para los años restantes.

Con los resultados de los flujos de fondos operativos, podremos pasar al siguiente apartado que incluye los indicadores de rentabilidad del proyecto.

CUADRO 6 - FLUJO DE FONDOS

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO

Concepto	1° año													2° año	3° año	4° año	5° año
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total				
Ingresos Operativos (Ventas Totales)	\$ 565.527	\$ 778.615	\$ 778.615	\$ 411.117	\$ 411.117	\$ 411.117	\$ 856.476	\$ 856.476	\$ 622.080	\$ 622.080	\$ 856.476	\$ 856.476	\$ 8.026.175	\$ 8.361.754	\$ 8.361.754	\$ 13.448.436	\$ 13.448.436
Ventas Mercado Interno Totales	\$ 565.527	\$ 778.615	\$ 778.615	\$ 411.117	\$ 411.117	\$ 411.117	\$ 856.476	\$ 856.476	\$ 622.080	\$ 622.080	\$ 856.476	\$ 856.476	\$ 8.026.175	\$ 8.361.754	\$ 8.361.754	\$ 13.448.436	\$ 13.448.436
Espejo o Pizarra 60x40cm - A320	\$ 59.736	\$ 89.604	\$ 89.604	\$ 47.789	\$ 47.789	\$ 47.789	\$ 98.564	\$ 98.564	\$ 65.710	\$ 65.710	\$ 98.564	\$ 98.564	\$ 907.987	\$ 946.218	\$ 946.218	\$ 1.435.098	\$ 1.435.098
Espejo o Pizarra 70x50cm - A320	\$ 47.061	\$ 62.748	\$ 62.748	\$ 31.374	\$ 31.374	\$ 31.374	\$ 69.023	\$ 69.023	\$ 51.767	\$ 51.767	\$ 69.023	\$ 69.023	\$ 646.304	\$ 672.972	\$ 672.972	\$ 1.065.539	\$ 1.065.539
Espejo o Pizarra 80x60cm - A320	\$ 79.450	\$ 99.312	\$ 99.312	\$ 49.656	\$ 49.656	\$ 49.656	\$ 109.243	\$ 109.243	\$ 87.395	\$ 87.395	\$ 109.243	\$ 109.243	\$ 1.038.804	\$ 1.081.476	\$ 1.081.476	\$ 1.917.162	\$ 1.917.162
Espejo o Pizarra 60x40cm - A410/A420	\$ 95.803	\$ 143.705	\$ 143.705	\$ 95.803	\$ 95.803	\$ 95.803	\$ 158.075	\$ 158.075	\$ 105.384	\$ 105.384	\$ 158.075	\$ 158.075	\$ 1.513.691	\$ 1.580.753	\$ 1.580.753	\$ 2.454.558	\$ 2.454.558
Espejo o Pizarra 70x50cm - A410/A420	\$ 92.300	\$ 153.833	\$ 153.833	\$ 71.789	\$ 71.789	\$ 71.789	\$ 169.216	\$ 169.216	\$ 101.529	\$ 101.529	\$ 169.216	\$ 169.216	\$ 1.495.252	\$ 1.556.785	\$ 1.556.785	\$ 2.566.439	\$ 2.566.439
Espejo o Pizarra 80x60cm - A410/A420	\$ 191.178	\$ 229.414	\$ 229.414	\$ 114.707	\$ 114.707	\$ 114.707	\$ 252.355	\$ 252.355	\$ 210.296	\$ 210.296	\$ 252.355	\$ 252.355	\$ 2.424.137	\$ 2.523.550	\$ 2.523.550	\$ 4.009.640	\$ 4.009.640
Ventas Mercado Externo Totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos Operativos Variables Totales	\$ 306.211	\$ 391.446	\$ 391.446	\$ 244.447	\$ 244.447	\$ 244.447	\$ 422.591	\$ 422.591	\$ 328.832	\$ 328.832	\$ 422.591	\$ 422.591	\$ 4.170.470	\$ 4.304.714	\$ 4.544.715	\$ 6.579.396	\$ 7.059.396
Materias Primas e Insumos Espejo o Pizarra 60x40cm - A320	\$ 23.894	\$ 35.842	\$ 35.842	\$ 19.116	\$ 19.116	\$ 19.116	\$ 39.426	\$ 39.426	\$ 26.284	\$ 26.284	\$ 39.426	\$ 39.426	\$ 363.195	\$ 378.487	\$ 378.487	\$ 574.038	\$ 574.038
Materias Primas e Insumos Espejo o Pizarra 70x50cm - A320	\$ 18.824	\$ 25.099	\$ 25.099	\$ 12.550	\$ 12.550	\$ 12.550	\$ 27.609	\$ 27.609	\$ 20.707	\$ 20.707	\$ 27.609	\$ 27.609	\$ 258.522	\$ 269.189	\$ 269.189	\$ 426.216	\$ 426.216
Materias Primas e Insumos Espejo o Pizarra 80x60cm - A320	\$ 31.780	\$ 39.725	\$ 39.725	\$ 19.862	\$ 19.862	\$ 19.862	\$ 43.697	\$ 43.697	\$ 34.958	\$ 34.958	\$ 43.697	\$ 43.697	\$ 415.521	\$ 432.603	\$ 432.603	\$ 766.887	\$ 766.887
Materias Primas e Insumos Espejo o Pizarra 60x40cm - A410/A420	\$ 38.321	\$ 57.482	\$ 57.482	\$ 38.321	\$ 38.321	\$ 38.321	\$ 63.230	\$ 63.230	\$ 42.153	\$ 42.153	\$ 63.230	\$ 63.230	\$ 605.476	\$ 632.301	\$ 632.301	\$ 981.823	\$ 981.823
Materias Primas e Insumos Espejo o Pizarra 70x50cm - A410/A420	\$ 36.920	\$ 61.533	\$ 61.533	\$ 28.715	\$ 28.715	\$ 28.715	\$ 67.686	\$ 67.686	\$ 40.612	\$ 40.612	\$ 67.686	\$ 67.686	\$ 598.101	\$ 622.714	\$ 622.714	\$ 1.026.576	\$ 1.026.576
Materias Primas e Insumos Espejo o Pizarra 80x60cm - A410/A420	\$ 76.471	\$ 91.765	\$ 91.765	\$ 45.883	\$ 45.883	\$ 45.883	\$ 100.942	\$ 100.942	\$ 84.118	\$ 84.118	\$ 100.942	\$ 100.942	\$ 969.655	\$ 1.009.420	\$ 1.009.420	\$ 1.603.856	\$ 1.603.856
Mano de obra directa	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.680.000
Otros Costos Variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contribución Marginal (Beneficio Operativo Bruto)	\$ 259.316	\$ 387.169	\$ 387.169	\$ 166.670	\$ 166.670	\$ 166.670	\$ 433.886	\$ 433.886	\$ 293.248	\$ 293.248	\$ 433.886	\$ 433.886	\$ 3.855.705	\$ 4.057.040	\$ 4.317.039	\$ 6.869.040	\$ 6.389.040
Costos Fijos	\$ 200.583	\$ 226.154	\$ 226.154	\$ 182.054	\$ 182.054	\$ 182.054	\$ 235.497	\$ 235.497	\$ 207.370	\$ 207.370	\$ 235.497	\$ 235.497	\$ 2.555.781	\$ 2.555.781	\$ 2.841.573	\$ 2.841.573	\$ 3.321.573
Personal independiente de la producción	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.920.000
Comisiones x Ventas	\$ 39.587	\$ 54.503	\$ 54.503	\$ 28.778	\$ 28.778	\$ 28.778	\$ 59.953	\$ 59.953	\$ 43.546	\$ 43.546	\$ 59.953	\$ 59.953	\$ 561.832	\$ 561.832	\$ 561.832	\$ 561.832	\$ 561.832
Comis. Operarios	\$ 28.276	\$ 38.931	\$ 38.931	\$ 20.556	\$ 20.556	\$ 20.556	\$ 42.824	\$ 42.824	\$ 31.104	\$ 31.104	\$ 42.824	\$ 42.824	\$ 401.309	\$ 401.309	\$ 401.309	\$ 401.309	\$ 401.309
Mantenimiento de equipos e instalaciones	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Seguridad e higiene	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Alquiler OFICINA (40%)	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 7.520	\$ 90.240	\$ 90.240	\$ 117.312	\$ 117.312	\$ 117.312
Alquiler GALPON (20%)	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 5.200	\$ 62.400	\$ 62.400	\$ 81.120	\$ 81.120	\$ 81.120
Servicios (luz, gas, telefonía, etc.)	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Costos Fijos	\$ 10.817	\$ 10.817	\$ 10.817	\$ 10.817	\$ 10.817	\$ 10.817	\$ 10.817	\$ 10.817	\$ 10.817	\$ 10.817	\$ 10.817	\$ 10.817	\$ 129.807	\$ 129.807	\$ 129.807	\$ 129.807	\$ 129.807
Gastos de Comercialización	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Gastos Administrativos	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Brutos Mercado Interno	0,0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Brutos Mercado Externo	0,0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizaciones (1)	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 33.807	\$ 33.807	\$ 33.807	\$ 33.807	\$ 33.807
Costos Totales (costos operativos + costos fijos + otros costos)	\$ 514.794	\$ 625.600	\$ 625.600	\$ 434.501	\$ 434.501	\$ 434.501	\$ 666.088	\$ 666.088	\$ 544.202	\$ 544.202	\$ 666.088	\$ 666.088	\$ 6.822.251	\$ 6.956.495	\$ 7.482.288	\$ 9.516.969	\$ 10.476.969
Beneficio Operativo Neto antes de impuestos	\$ 50.733	\$ 153.015	\$ 153.015	\$ -23.384	\$ -23.384	\$ -23.384	\$ 190.389	\$ 190.389	\$ 77.878	\$ 77.878	\$ 190.389	\$ 190.389	\$ 1.203.924	\$ 1.405.259	\$ 879.466	\$ 3.931.467	\$ 2.971.467
Otros Ingresos inherente al proyecto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Totales (Ingresos Operativos + Otros Ingresos)	\$ 565.527	\$ 778.615	\$ 778.615	\$ 411.117	\$ 411.117	\$ 411.117	\$ 856.476	\$ 856.476	\$ 622.080	\$ 622.080	\$ 856.476	\$ 856.476	\$ 8.026.175	\$ 8.361.754	\$ 8.361.754	\$ 13.448.436	\$ 13.448.436
BENEFICIO NETO antes de impuestos	\$ 50.733	\$ 153.015	\$ 153.015	\$ -23.384	\$ -23.384	\$ -23.384	\$ 190.389	\$ 190.389	\$ 77.878	\$ 77.878	\$ 190.389	\$ 190.389	\$ 1.203.924	\$ 1.405.259	\$ 879.466	\$ 3.931.467	\$ 2.971.467
Impuesto a las Ganancias (2)	35,0%	\$ 17.757	\$ 53.555	\$ 53.555	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66.636	\$ 66.636	\$ 27.257	\$ 27.257	\$ 66.636	\$ 66.636	\$ 491.841	\$ 1.376.013	\$ 1.040.013
Otros impuestos y transferencias	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 540.000
Amortizaciones	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 2.817	\$ 33.807	\$ 33.807	\$ 33.807	\$ 33.807	\$ 33.807
FLUJO DE FONDOS DE OPERACIONES	\$ 5.794	\$ 72.277	\$ 72.277	\$ -50.566	\$ -50.566	\$ -50.566	\$ 91.570	\$ 91.570	\$ 18.438	\$ 18.438	\$ 91.570	\$ 91.570	\$ 401.804	\$ 557.225	\$ 125.460	\$ 2.109.260	\$ 1.425.260

Indicadores de Rentabilidad del proyecto

La rentabilidad de un proyecto se puede medir utilizando distintas metodologías, en este caso se proponen las siguientes:

Valor Actual Neto (VAN)

Conceptualmente es determinar cuánto se va a ganar con el proyecto por sobre la tasa que se le ha exigido al proyecto, después de recuperar la inversión inicial. Dicha tasa fue resultado de la fórmula del CAPM (Capital Assets Pricing Model) dado a que el activo total se financia con capital propio. Para ello se utilizaron los siguientes datos:

- Tasa libre de riesgo: 40%. Se toma la tasa de una caución bursátil en pesos del mercado de capitales. Fuente: IAMC.
- Beta: 0,47. Se promediaron 2 rubros. Por un lado ALUA “Aluar Aluminio Argentino” (aluminio) con un valor de 0,83; y por otro lado, RIGO “Rigolleau SA” (vidrios) con un valor de 0,11.
- Riesgo país: -0,8%. Fuente: RAVA
- Riesgo del Mercado/Prisma de Riesgo: -2,41%. Fuente: Investing.com

Como resultado, la tasa de descuento que se obtuvo es del 19,27%. Esta tasa se considera el costo de oportunidad que asume el equipo de Plus Design y representa el mínimo rendimiento exigible al proyecto considerando el contexto económico y político actual.

Finalmente, teniendo en cuenta los flujos de fondos obtenidos, el monto de la inversión inicial y la tasa de corte recientemente mencionada, el **VAN arrojó un resultado mayor a cero de \$969.219,56.**

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se define como aquella tasa que descuenta los flujos de fondos esperados, igualándolos a la inversión inicial. Es decir, es la tasa de descuento que iguala el VAN a cero. En otras palabras, representa la verdadera tasa de rendimiento para los inversores. Sin embargo, es una tasa relativa de la viabilidad económica debido a que el cálculo supone la reinversión periódica de los flujos de la misma tasa TIR, lo que puede generar que un proyecto tenga distintas tasas

TIR lo cual se conoce como “proyecto no convencional” o una multiplicidad de tasas. Hechos que generan que esta herramienta no funcione para tomar decisiones. De todas formas, la **TIR del proyecto es del 40%**. Lo cual es un porcentaje aceptado debido a que es mayor a la tasa de rendimiento requerida.

En virtud de lo anterior, como puede ser dificultoso cumplirlo. Es decir, que lo que verdaderamente rinda el proyecto sea un 40%, se propone el concepto de TIR Modificada, la cual asume que los flujos de fondo no pueden ser reinvertidos a la TIR y sí a diferentes tasas. Entonces, el resultado obtenido para la **TIRM es del 35%**.

En el siguiente cuadro (N° 8) se presentan resumidamente todos los resultados obtenidos:

CUADRO 8 - INDICADORES DE RENTABILIDAD						
CONCEPTO	Inversiones Previas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos - Inversión inicial	\$ -1.415.161	\$ 401.804	\$ 557.225	\$ 125.460	\$ 2.109.260	\$ 1.425.260
Tasa Interna de Retorno (TIR)	40%					
Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)	35%					
Valor Actual Neto (VAN)	Tasa de actualización	20,00%	VAN		\$ 969.219,56	

Finalemnte, como se puede estimar observando el cuadro, el *período de recuperación* es de un poco más de 3 años. Ya en el Año 4 se espera recuperar la totalidad de la inversión inicial.

12. CONCLUSION

Plus Design es un proyecto que nace para aprovechar una oportunidad de mercado en una localidad que está en constante crecimiento, donde la decoración de interiores parece ser ventajosa en este sentido. Muchas son las tendencias que nos rodean, pero lo fundamental son las ideas y la creatividad que los consumidores pudieran aplicar en sus espacios incorporando nuestros productos. Tanto los espejos como las pizarras tienen un diseño sencillo estéticamente, pero la combinación de tamaños, colores y aluminio, harán que cada espacio sea único.

En la selección del artículo que mejor se adecue a las necesidades y gustos de los consumidores, estaremos todo el equipo de *Plus Design* para responder cada consulta y estar al servicio de los futuros clientes en cuestiones técnicas, de instalación, de mantenimiento o lo que se requiera.

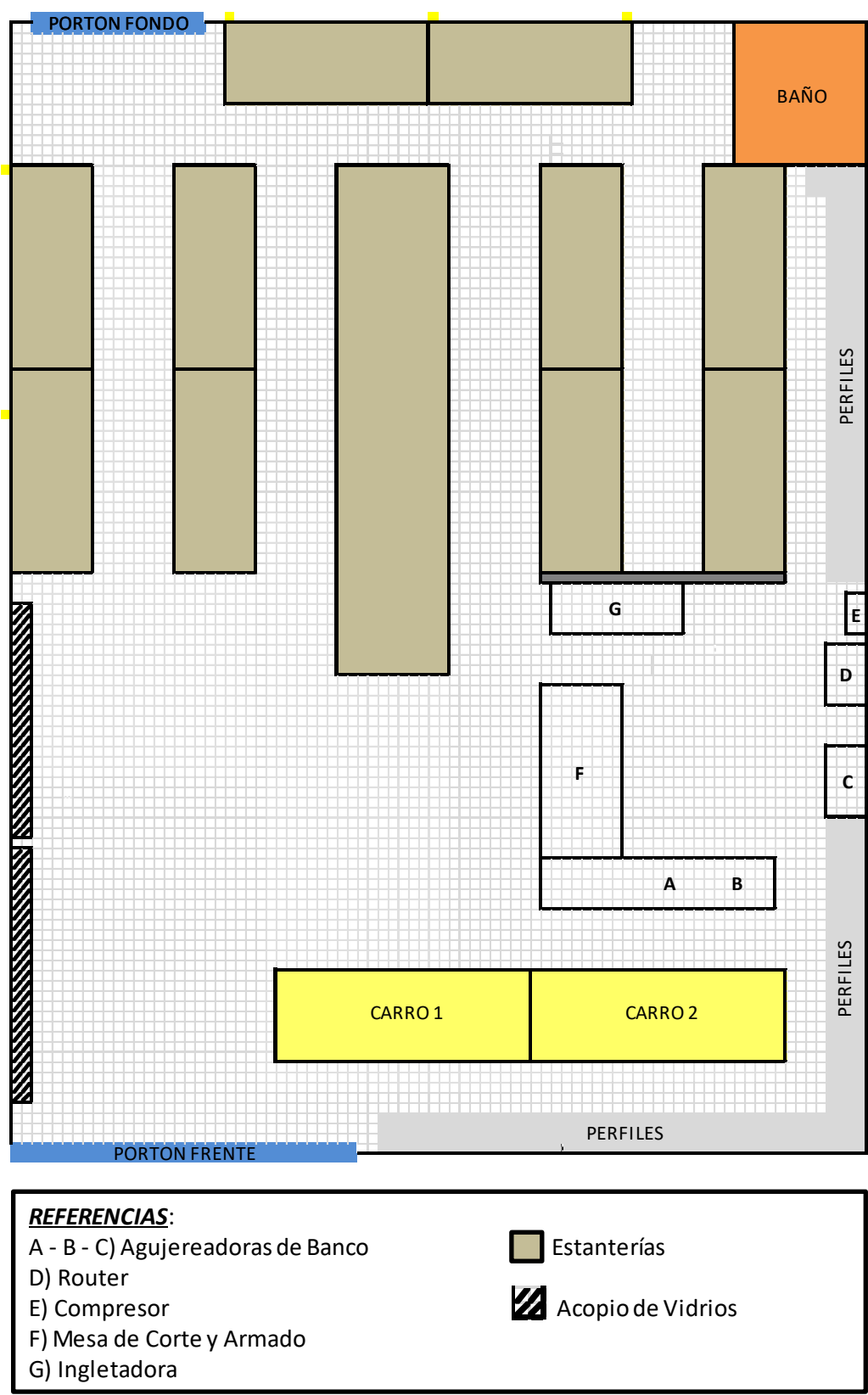
Trabajaremos día a día para crecer organizacionalmente y poder ampliarnos en términos de infraestructura, personal y maquinaria. Pudiendo de esta manera incrementar nuestra capacidad instalada y alcanzar cada vez un poco más todo el mercado estudiado y determinado. Siempre de la mano de efectivas estrategias de promoción y posicionamiento para instalar la marca.

Aprovecharemos que la unidad de negocio es viable económica y financieramente, la trayectoria y experiencia del socio gerente de Matsa, y los conocimientos adquiridos hasta el momento de quien escribe, para hacer de *Plus Design*, un negocio innovador en el mercado local.

13. ANEXOS

Anexo 1

Layout del galpón destinado al área de producción y almacenamiento:



14. BIBLIOGRAFÍA

- Argentina.gob.ar. (2022). Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/estadisticasregionales.asp>
- BYMA "Bolsa y Mercados Argentinos". (Julio de 2022). Obtenido de <https://www.byma.com.ar/emisoras/empresas-listadas-2/>
- Cejas, O. (s.f.). *Dirección Estratégica. Desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia hipercompetitiva*.
- Centro de Estudios Económicos y Sociales. (2016). *Situación del mercado viviendas en Rosario*. Obtenido de https://www.ceso.com.ar/sites/www.ceso.com.ar/files/situacion_del_mercado_inmobiliario_rosario.pdf
- Chain, N. S. (2011). *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. 2° edición*. Chile: Pearson Educación.
- Federeación Gremial del Comercio e Industria de Rosario. (Noviembre de 2021). Obtenido de <https://fecoi.org.ar/el-perfil-productivo-de-la-ciudad-de-rosario/>
- IAMC "Instituto Argentino de Mercado de Capitales". (Julio de 2022). Obtenido de https://iamcmmediananager.prod.ingeccloud.com/mediafiles/iamc/2022/7_11/0/11/82/741910.pdf
- IAMC "Instituto Argentino de Mercado de Capitales". (Julio de 2022). Obtenido de https://iamcmmediananager.prod.ingeccloud.com/mediafiles/iamc/2022/7_11/0/11/82/741910.pdf
- INDEC. (2011). *Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia*. Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/pob_tot_2sem10.pdf
- INDEC.com. (2022). Obtenido de <https://indec-des.shinyapps.io/SIES/>
- Indec.gob.ar. (s.f.). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-6-82-084-2010>
- Investing.com. (Julio de 2022). Obtenido de <https://es.investing.com/rates-bonds/government-bond-spreads>
- Márquez, L. (10 de 2021). *Revista HOLA!* Obtenido de <https://www.hola.com/decoracion/galeria/20211004197087/tendencias-decoracion-que-triunfaran-casa-2022-lm/10/>
- Mercado Libre. (s.f.). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-920554955-pizarra-blanca-40x60cm-borrador-3-marcadores-trabi-450-_JM#position=22&search_layout=stack&type=item&tracking_id=ad0ff00f-a221-42a5-a059-9bfdc2db1cca
- Mercado Libre. (s.f.). Obtenido de <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-919198330-pizarra-blanca-40x60-borde-metal-2-marcadores->

_JM#position=10&search_layout=stack&type=item&tracking_id=5372b281-c4e1-49b1-baf7-48444c675749

Mercado Libre. (s.f.). Obtenido de <https://listado.mercadolibre.com.ar/pizarra-blanca-60-x-80>

Mercado Libre. (s.f.). Obtenido de [https://listado.mercadolibre.com.ar/espejo-marco-madera-50x70#D\[A:espejo%20marco%20madera%2050x70](https://listado.mercadolibre.com.ar/espejo-marco-madera-50x70#D[A:espejo%20marco%20madera%2050x70)

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial PATRIA.

RAVA Bursátil. (Julio de 2022). Obtenido de <https://www.rava.com/>

Santafe.gov.ar. (2012). *santafe.gov.ar*. Obtenido de <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/87071/415191/file/I0604010002222.pdf>

Santafe.gov.ar. (2022). Obtenido de https://www.santafe.gov.ar/index.php/educacion/guia/get_tree_by_node?node_id=155232

Senadosantafe.gob.ar. (2022). Obtenido de <https://www.senadosantafe.gob.ar/departamentos/rosario>