



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario – Campus Pellegrini
Carrera: Lic. En Administración de Empresas

Trabajo Final de Carrera Título:

*Incorporación de un nuevo local de una empresa de ventas de
insumos informáticos. (P.I.C.P.)*

Alumno: Damian Eduardo Furbatti – damianfurbatti@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Dr. Rubén Pavetto

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottni

Agosto 2016

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	3
<u>CAPÍTULO I</u>	
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	5
➤ Antecedentes.....	7
➤ Etapa del ciclo de vida.....	8
➤ Timing del plan.....	10
➤ Estudio de Mercado.....	10
<u>CAPÍTULO II</u>	
➤ Análisis Externo – Análisis PEST.....	15
➤ Análisis de la Demanda y de la Oferta.....	17
➤ 5 Fuerzas de Porter.....	17
➤ Bench-Marking Detallado.....	19
➤ Análisis Interno MATRICES FODA BCG ANSOFF	21
➤ Descripción Comercial.....	25
<u>CAPÍTULO III</u>	
➤ Plan de Marketing.....	29
➤ Plan de Management.....	31
➤ Plan Técnico Operativo.....	35
➤ Plan Económico - Financiero.....	35
CONCLUSIÓN	37
ANEXOS	39
BIBLIOGRAFÍA	48

INTRODUCCIÓN

En este trabajo desarrollamos una intervención en el campo profesional a través de la elaboración de un plan de negocios en el sector de Ventas de Insumos Informáticos; motivados por la necesidad de expansión que tiene la empresa Marstech y por el constante crecimiento de la demanda de productos de este sector.

Entre los factores críticos consideramos para que el plan de negocios se ejecute con éxito, los relacionados con el manejo de la actividad y el conocimiento de los lugares cercanos al desarrollo del proyecto y sus características.

La empresa pretende instalar un nuevo local de aproximadamente 80 m², en la ciudad de Rosario, zona Macro Centro, con vidrieras de exposición y depósito. Dicha ubicación fue seleccionada debido a que la zona cuenta con un porcentaje alto de densidad poblacional, con una gran tendencia al consumo de este tipo de productos. En el sector elegido existen algunos locales que se consideran como competencia directa y real, con excepción de la cercanía a los Shoppings, ya que no ofrecen productos informáticos con buena financiación y con un servicio de posventa destacado.

La venta estará enfocada a un público que abarca un rango etario entre 15 y 45 años. La comercialización se llevará adelante en forma directa a través de la venta al mostrador y a través de su sitio Web. Estimamos un período de 4 meses de trabajo previo para lograr abrir el local en la fecha más apropiada, ya que planeamos inaugurarlos en el mes de diciembre que es cuando se espera tener mayor flujo de ventas. El flujo de caja esperado muestra que la situación financiera del proyecto será estable durante el periodo de planeación (5 años), en virtud de que los ingresos pronosticados soportarán los costos y gastos involucrados para su normal funcionamiento sin necesidad de aportar fondos desde otras sucursales.

Estimamos que el proyecto generará flujos de fondos positivos una vez deducidos los montos correspondientes al pago de las amortizaciones y depreciaciones de los activos de la empresa, del primer año de operación, lo que significa que habrá disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir los costos y gastos que realice la empresa durante el período de evaluación considerado.

A través de lo mencionado podemos determinar que el negocio en estudio es económicamente rentable en virtud de los resultados obtenidos mediante la aplicación de métodos y criterios de evaluación que consideran el valor del dinero a través de tiempo.

Los resultados que sustentan la viabilidad económica de la apertura de este nuevo local son los siguientes: VAN \$1.696.406,22 calculado con una tasa de descuento del 37% la cual se deduce de la Tasa del 10% de riesgo y 27% de rentabilidad.

TIR: 225%, mayor a la tasa mínima aceptable del proyecto, lo que significa que el rendimiento esperado será mayor que el rendimiento mínimo fijado como aceptable. Se estableció mediante una sensibilización que este proyecto es más sensible a la demanda que a cualquier otro factor, y fue por este motivo que se proyectó una baja en los niveles de demanda a un 45%, y que al bajar esta variable aun el proyecto sigue siendo rentable.

Finalmente, el comportamiento de los costos respecto de los ingresos sigue con un comportamiento positivo, y el flujo de fondos en todos los períodos comprendidos en el horizonte de evaluación sigue esta misma tendencia, a pesar de la sensibilización (penalizada) de las ventas.

Para llevar adelante dicho trabajo aplicamos el método de estudio de tipo cualitativo, mediante el cual analizamos variables que nos respondan al contexto del mercado y las tendencias del comportamiento de los posibles consumidores; pero a su vez aplicamos también el método de estudio cuantitativo para determinar las variables del éxito de incorporar una nueva sucursal. En la medida de que los factores económicos y sociales se mantengan estables.

Las técnicas utilizadas fueron la consulta organizada de bibliografía existente, brindándonos conocimientos más sólidos y abiertos a la discusión, la búsqueda de datos, mediante entrevistas, observación directa en distintas empresas de la ciudad y Evaluación de flujos de fondos de otras sucursales abiertas.

Con los resultados de este análisis obtuvimos valiosas conclusiones para brindar a la empresa una estrategia para optimizar y garantizar el éxito al momento de la apertura de esta nueva unidad de negocios.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El nuevo Local de Marstech, el cual contará con 80 m², con vidrieras de exposición, depósito y demás, lo instalaremos en la ciudad de Rosario, en la zona centro, entre las calles Santa Fe y el Río Paraná, Oroño y Maipú. En la zona elegida cuyo radio de afectación consta de una superficie de 1,36 Km², existen 5 locales de la competencia, por lo tanto podemos estimar que si hay presencia de competidores, hay mercado existente para la actividad de la empresa. Según el mapa de los clientes, la misma no cuenta con muchos en esa zona, por tanto con la apertura de un nuevo local aumentará la cartera de clientes de la empresa en aproximadamente un 10% en el primer año de vida, quitándoles clientes a los actuales competidores, y de esa forma se incrementará la participación en el mercado.

El acceso al local será posible a través de distintos medios de transporte, como por ejemplo la movilidad propia, ya que la zona cuenta con varios estacionamientos apropiados y habilitados por la Municipalidad de la ciudad; transporte público, hay diferentes líneas de colectivos que nos dejan en la puerta del local o sino se puede optar por Taxi o Remis. Para aquellos que se animen también pueden acceder al local en bicicleta, con el nuevo sistema de Transporte público accesible y saludable, en el cual se puede extraer un vehículo de una estación, usarlo para realizar un viaje (en este caso una compra en Marstech) y devolverlo en la estación más cercana a tu destino. Ver Anexo 4 Mapa de estaciones y bicicletas. (Pág. 42).





Antecedentes

La Empresa Marstech tiene sus orígenes en la década del '90 cuando su joven fundador comienza a experimentar en la informática como un hobbies, tiempos en los cuales viajaba a otras ciudades en busca de últimas tecnologías.



Sus primeros pasos fueron la comercialización de algunos productos informáticos, para ya en el año 2003, instalar su primer local en la ciudad. De ahí en más comenzó a evolucionar sin detenerse hasta llegar a ser una empresa consolidada con un alto liderazgo en el mercado Rosarino de venta de insumos informáticos.

Naturaleza del negocio

Marstech es una empresa en marcha que cuenta con 5 sucursales, y apuesta a más, atendiendo a las nuevas demandas del dinámico mercado por las tendencias del mismo; por eso con la instalación de esta nueva sucursal no sólo ofrecerá productos informáticos sino que el modelo de gestión estará enfocado a agregar valor a través de Calidad de atención al cliente, Servicio de posventa, seguimiento de presupuestos y ventas online. El aumentar la participación de mercado refuerza la imagen corporativa logrando así una mayor fidelización de los clientes actuales, provocando un efecto sinérgico, principalmente a través de la técnica de mercadotecnia del boca a boca para atraer a nuevos clientes.

El principal objetivo que persigue es destacarse como una empresa comercializadora de productos informáticos, brindando una atención personalizada y con alto asesoramiento para lograr satisfacer en mejor medida las distintas necesidades de sus clientes y así lograr instalar la marca en la mente del consumidor.

Su *Misión* consiste en ser una empresa joven que sostiene la premisa de hacer las cosas bien ofreciendo productos innovadores competitivos y rentables para garantizar la satisfacción del cliente, logrando así un servicio posventa efectivo; manteniendo una alta participación de mercado producto de más de 15 años de trabajo continuo.

Mientras que su *Visión* es ser una empresa exitosa en Rosario en el rubro computación, desde la venta hasta el servicio posventa destacándose la calidad del producto y su costo. Su futuro es acrecentar el número de locales estratégicamente ubicados para brindar al cliente la confianza que necesita al comprar sus productos, y así posicionar la marca como la primera alternativa en la mente de los posibles consumidores.

Para ello se apoya y trabaja constantemente en sus valores que son los de:

- **Orientación al cliente:** conocimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes para mantener relaciones a corto y largo plazo.
- **Innovación:** disposición permanente para mejorar productos y servicios.
- **Integridad:** operar en forma honesta y clara que genera confianza en los clientes colaboradores, proveedores de acuerdo a las disposiciones vigentes.

- **Respeto:** reconocer, aceptar y comprender a todas las personas que interactúan con la empresa.

Como objetivos generales tiene la comercialización de productos informáticos a toda la ciudad de Rosario y alrededores, logrando una ventaja competitiva en diferenciación en costos, la cual se conoce como estrategia de “Enfoque”, teniendo presente la fidelización del cliente mediante la atención personalizada y el asesoramiento posventa. Pero sus objetivos específicos son bs de llegar a un mercado que actualmente no está cubierto por la firma, logrando una nueva cartera de clientes y ampliando sus horizontes hacia toda la región.

La intención a corto plazo es captar y fidelizar clientes de los actuales competidores como así también atraer clientes nuevos para lograr un mayor volumen de ventas y un posterior aumento de participación de mercado; a largo plazo exploraremos nuevos horizontes observando mercados sin analizar y penetrarlos.

Las Metas propuestas para lograr dichos objetivos son, mediante la incorporación del nuevo local, lograr el volumen de ventas necesario para llegar al punto de equilibrio en los primeros 6 meses y luego aumentarlas para crecer un 26% anual, lo cual aportaría un 2% de crecimiento al volumen total del negocio.

El crecimiento promedio de las ventas fue del 26 % anual, no se consideraron algunos flujos que se alejaban mucho de la media porque fueron afectados por factores externos. Descontando una inflación del 20% podemos estimar que el crecimiento neto de las ventas de la empresa será el 6% anual.

Etapas del ciclo de vida¹

El presente plan considera como introducción la apertura de una nueva sucursal, este período comprende el inicio de actividades del nuevo negocio, en el cual no hay utilidades por tener grandes gastos para la apertura del local y un crecimiento lento de las ventas.

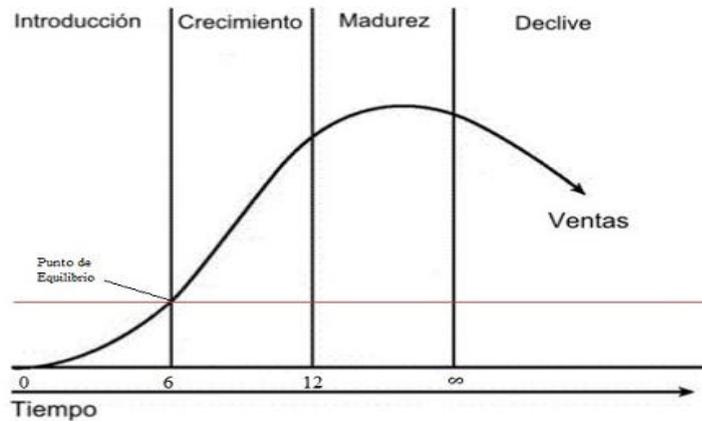
En la medida de que las ventas comiencen a crecer y que superen el punto de equilibrio entraríamos en la etapa de crecimiento, en la cual las utilidades se incrementan conforme a los costos los cuales se dispersan sobre un volumen mayor de ventas. En esta etapa vamos a captar nuevos clientes, provenientes de los actuales competidores y del mercado en general logrando así el objetivo de ampliar la cartera de clientes y la consecuente participación de mercado. Se estima que se logrará estar en esta etapa a partir del primer semestre de vida del negocio.

Una vez transcurrida esta segunda etapa, entraremos en una etapa de madurez relativa, (etapa de mayor duración), en la cual se espera que las ventas se estabilicen alcanzando el nivel de rentabilidad deseada, acompañado de un nivel de captación de clientes estable.

Por considerar el proyecto a un horizonte de 5 años, consideramos los años restantes a perpetuidad, por lo cual no se contempla la etapa de decadencia del mismo.

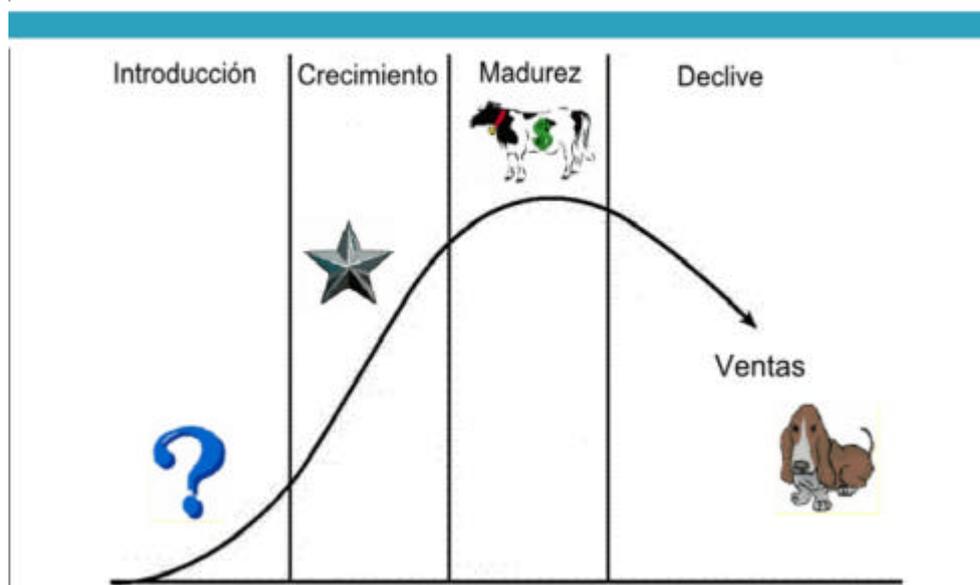
¹ Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Cap 14. Pág. 355.

Etapas del ciclo de vida



Ciclo de Vida del Producto/Criterios de Análisis	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECADENCIA
VENTAS	Ventas bajas	Rápido aumento en las ventas	Máximo de ventas	Baja en las ventas
COSTOS	Costo elevado por cliente	Costo promedio por cliente	Costo bajo por cliente	Bajo costo por cliente
UTILIDADES	Negativas	Aumento en utilidades	Altas utilidades	Baja en utilidades
CLIENTES	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
COMPETIDORES	Pocos	Número creciente	Numero estable que comienza a reducirse	Número decreciente

Aplicada la matriz BCG al ciclo de vida, se vería así:



Timing del plan

Consideramos que el período pre-operativo destinado a la aprobación del plan tendrá una duración de aproximadamente 15 semanas según el siguiente detalle: estudio de mercado 1 semana, elección de la ubicación específica y elección del local 1 semana, Firma del contrato de locación 3 semanas, Habilitación municipal 3 semanas; contratación y capacitación del personal 3 semanas, equipamiento y reacondicionamiento del local para que quede apto para su funcionamiento 4 semanas, Este lapso debe comenzar en el mes de Agosto y concluir en el mes de Noviembre ya que se estima abrir en Diciembre, que es el mes de mayor flujo de ventas.



ESTUDIO DE MERCADO

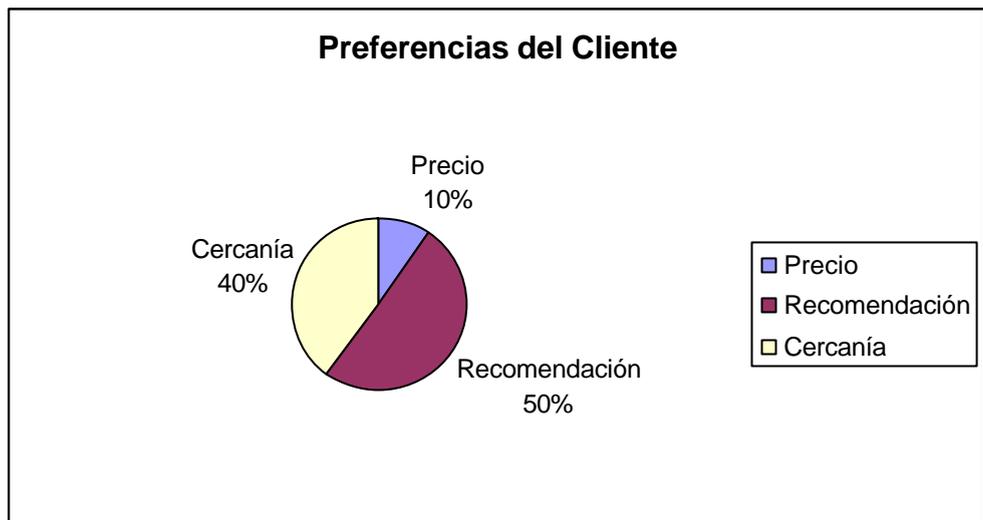
ESTUDIO DE MERCADO REALIZADO EN LA CIUDAD DE ROSARIO EN LA ZONA DE LA COSTANERA

Primero estudiamos la competencia, la demanda y si tal demanda está insatisfecha, buscamos observar si la política de precios que se quiere llevar adelante es la más adecuada para la zona, con esto se determina si la implementación de una nueva sucursal de Marstech en el macrocentro cubre la necesidad de las personas habitantes del lugar, ya sea por cercanía, por precio o atención al público.

Para llegar a estas conclusiones utilizamos una serie de técnicas de recolección de datos que nos permitieron obtener resultados de una muestra de la población, referido al mercado meta al que queremos llegar.

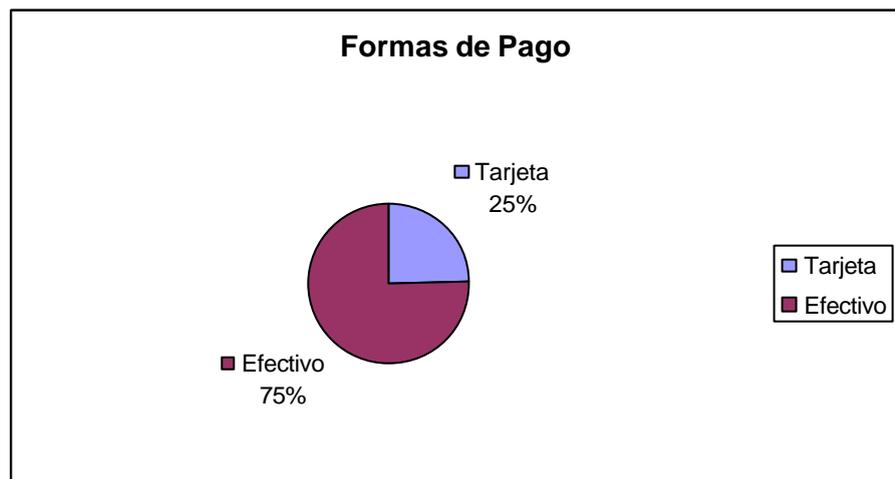
La técnica para la recolección fue la encuesta. En este caso se realizó la encuesta tomando una muestra de 20 personas, empleando preguntas en su mayoría cerradas, es decir aquellas que se tienen que contestar si o no, preguntas claras y concisas.

Llegamos a la conclusión que un 50% de los encuestados accede a los negocios de insumos informáticos por recomendación de un conocido, el 40% elige por cercanía y ubicación y el 10% restante elige por precio.



Con respecto a las formas de pago un 75% prefiere pagar en efectivo y el resto un 25% abona con tarjeta de crédito.

Analizando la empresa, notamos que los clientes eligen el pago al contado ya que semanalmente se ofrecen promociones por dicha forma de pago.



Los encuestados tienen un promedio de edad de 28 años los cuales se encuentran encuadrados con un nivel socioeconómico medio-alto ya que analizando la cantidad de computadoras por familia, notamos que en su mayoría existe una por persona. Los mismos visitan a los locales de computación con al menos una periodicidad mensual.

Observación directa

Mediante esta técnica observamos que la competencia tiene un flujo promedio de 3 personas cada media hora, siendo que Marstech en una zona de similares características tiene un flujo promedio de 5 personas. Podemos sacar la conclusión de que hay factores que la gente toma en cuenta a la hora de elegir, la competencia tiene una calidad baja de atención al cliente, el cual trabaja con 4 personas al mostrador y 1 persona en el servicio de posventa. Observamos que se despacha al cliente y lo que más le interesa es la venta y no el asesoramiento y la fidelidad del mismo, en cambio Marstech busca la fidelización del cliente y que se retire bien asesorado con respecto al producto.

Las empresas en general de este rubro venden productos similares con iguales características, la idea en este aspecto es colocarse siempre por debajo de los precios y ofrecer los mismos productos a menor valor.

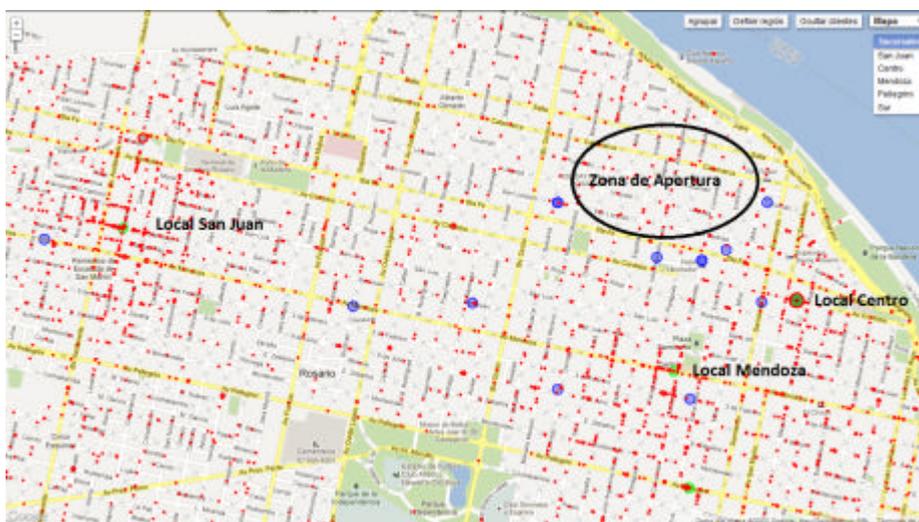
Fuentes Primarias

Internas

La empresa cuenta con un sistema de geolocalización de los clientes, el cual le permite generar mapas utilizando la tecnología de Google Maps ubicando los clientes como puntos rojos en el mapa, si hay muchos clientes en la misma coordenada, por ejemplo edificios, el punto aumenta su diámetro. Los puntos verdes indican las sucursales de la empresa y los puntos azules los competidores.

Analizando el mapa podemos visualizar que el radio de influencia de los locales es de 5 cuadras a la redonda, y que en el área marcada de zona de apertura no existen actualmente muchos clientes de la firma, también que alrededor de la zona hay competidores con cierta antigüedad por lo cual podemos estimar que existe un potencial mercado de clientes que consumen artículos de computación, y la apertura de una sucursal en esta zona ampliará la participación en el mercado vendiéndoles a consumidores que actualmente compran en los comercios competidores disminuyendo la probabilidad de venderles a los propios clientes de la firma y así aumentar la participación de mercado incorporando nuevos clientes y no repartir la ventas de la empresa entre los locales de la misma.

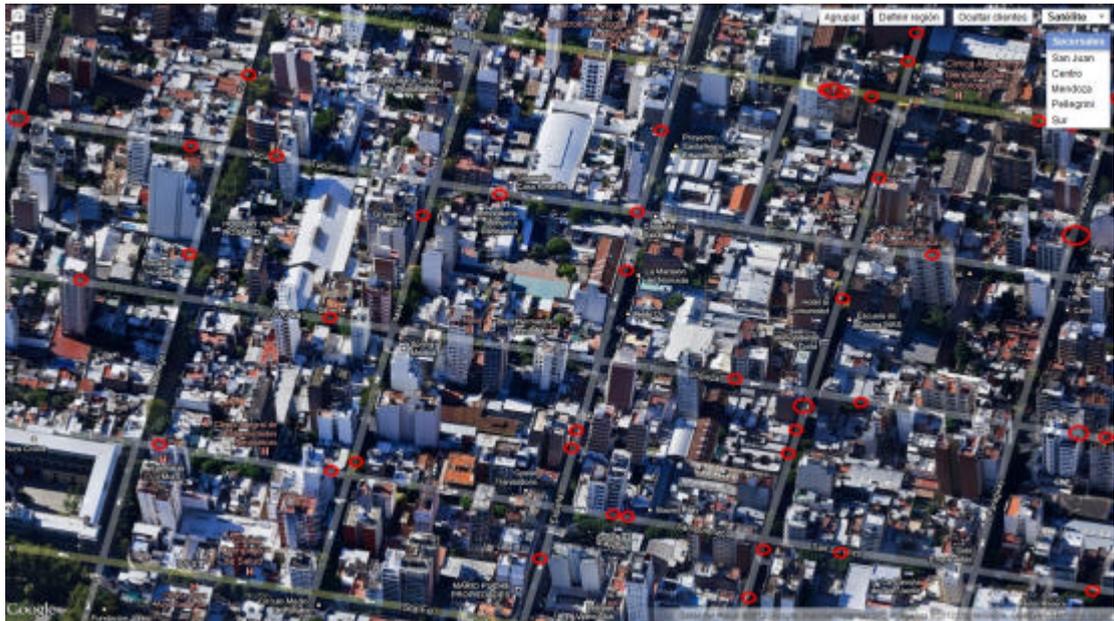
Mapa de Clientes de la Empresa



Mapa Topográfico de Clientes de la Empresa

En el mapa topográfico de la empresa observamos la densidad de la zona contando los edificios de la misma, en 21 cuadras contabilizamos un total de 107 edificios, lo de doble cuerpo fueron contabilizados como si fueran 2 edificios.

Transformando a esta zona en una de las zonas con mayor densidad poblacional de la ciudad.



FUENTES EXTERNAS:

Según los estudios realizados por la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (CICOMRA)² y la Cámara de Informática del Interior, las conclusiones a las que arribamos son las siguientes:

- *El mercado de computadoras en la ciudad de Rosario es de Competencia Monopolística.*
- *Existe mucha competencia.*
- *En este tipo de mercado hay muchos productos iguales con características diferenciales que hacen que la gente compre en un lugar u otro.*
- *Las barreras de entrada son bajas.*
- *Los precios fluctúan de acuerdo a la competencia y a la demanda.*
- *Hay una gran cantidad de empresas que están en el mercado.*
- *Productos diferenciados entre sí, que los consumidores no consideran sustitutos perfectos.*
- *Ciertas capacidades de los vendedores para fijar precios.*
- *Cierta libertad para entrar y salir del mercado.*
- *Gran importancia de las operaciones ajenas al precio con el fin de diferenciar los productos de cada empresa.*

MERCADO ROSARINO DE COMPUTADORAS

Para vender este tipo de producto se necesita conocimiento en técnica y reparador de PC o ensamblador para poder fabricar el producto que mencionamos, y hoy día no se necesita mucho capital de base pero para entrar hace falta contactos, volúmenes de compra y venta para no quedar afuera.

² CICOMRA, Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina, <http://www.cicomra.org.ar/>

Una traba es si un dueño tiene bajos conocimientos sobre el tema, ya que los buenos técnicos son escasos, con lo cual hay que capacitarlos constantemente y esto implica una demanda de tiempo y de dinero.

En este ambiente no solamente se hace hincapié en el producto ya que este varía en algunas características, pero en definitiva van a ser lo mismo, lo que si se le da valor agregado al servicio de pre y posventa, donde el cliente busca respuestas a determinadas preguntas o dudas que al despejarlas decide donde comprar el producto en uno u otro lugar, estas características son: el precio, la garantía, el asesoramiento y las entregas inmediatas del producto.

Existen competencias, porque hoy por hoy es mucho más fácil abrir un negocio de computación que otro que genere la misma rentabilidad, ya que este producto está en auge, y la gente necesita estar en vanguardia de la tecnología, pero esto tiene un punto de inflexión ya que no siempre el negocio funciona, porque los volúmenes de compra hacen que se tenga más poder a la hora de fijar precios lo cual marca la diferencia del más chico al más grande.

Si el cliente vuelve a comprar en la empresa nos daremos cuenta de que se ha satisfecho su necesidad y cubiertas sus expectativas.

Estos artículos al ser ensamblados no traen una lista de precios única, lo que implica que el precio lo va fijando el mercado, como por ejemplo, ponemos una computadora a la venta a un valor de \$5000 y si vemos que el competidor lo tiene más barato bajamos los precios y si lo tiene más caro lo subimos.

El estado en este tipo de mercado no interviene pero en este último tiempo ha tomado intervención creando un monopolio en determinados productos, lo que hace que beneficie a los más grandes y deje en desventajas a los más chicos.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS PEST

Político

Venta de insumos informáticos, los cuales tienen la importación regulada por el estado. Hoy día nos encontramos bajo restricciones políticas a las importaciones por tiempo indeterminado.

Además de esto tenemos restricciones a la moneda extranjera, lo cual afecta directamente a nuestros productos ya que están valorizados en U\$S.



Económico

A nivel económico estamos en presencia de una leve desaceleración de la economía, la cual no afecta directamente a nuestro sector, ya que está más presente en sectores de La Industria Metalúrgica, en sectores de La Industria Automotriz, y La Construcción.

El componente de expectativas macroeconómicas cayó un 34,1%; la situación personal, un 20,4%, y la predisposición a comprar bienes durables cedió un 23,2% para el caso de los autos.

Según publicó el diario La Nación, en la última semana del mes de abril hubo al menos cinco señales en diferentes sectores que confirman la tendencia de desaceleración de la economía Argentina.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) retrocedió, cayó un 12,3% en Mayo respecto a igual mes de 2015, de acuerdo a un informe privado publicado el primer jueves del mismo mes por la Universidad Torcuato Di Tella³.

Entre los cinco puntos mencionados, se encuentran la venta de autos cuyo patentamiento de unidades cero kilómetro -automóviles, utilitarios y camiones- según la Asociación de Fábricas de Automotores (Adefa) cayó 12% durante junio respecto al mismo mes del año pasado. La producción nacional bajó 9.6% y las Exportaciones cayeron en un 15,5%.

³ Universidad Torcuato Di Tella. <http://www.utdt.edu/>

La actividad comercial con Brasil, el mayor socio comercial de Argentina del MERCOSUR, cayó 19,7% en Enero⁴ y el 23,3% en Abril.⁵

El crecimiento de la recaudación fiscal es inferior al promedio de expansión, cuyo valor es del 32%, dato que se registró durante la mayor parte de los meses del 2015. La construcción es uno de los sectores más dinámicos de la economía, la actividad descendió 24,1% en Abril en términos interanuales.⁶

Por último, la Inversión Interna Mensual (Ibim), mostró una baja del 12,8% en este capítulo para el mes de mayo. Los rubros donde más se contrajo este indicador fueron los de la construcción (-5,1%), de maquinaria y de equipos (-22,7%).

Social

Según una encuesta de consumos culturales de los adolescentes Argentinos realizada por el Ministerio de Educación de la Nación, resultó que "hoy vivimos en un mundo de tres pantallas: TV, PC y Celulares".

El 32 % de los jóvenes del mundo considera que Internet es tan importante para sus vidas como el aire, el agua, la comida o la vivienda, y más de la mitad cree que no podría vivir sin tener acceso a la red.

La tendencia que se presenta es a estar siempre actualizados a nivel tecnológico y siempre conectados a un dispositivo informático.

Los cambios de preferencias del consumidor notan un lineamiento a cambiar junto a los avances tecnológicos, por cuestiones laborales, estudiantiles y Hobbistas.

Tecnológico

Desde la década del noventa en adelante notamos que el desarrollo tecnológico no para de crecer en nuestra sociedad, es más, está en uno de sus mejores momentos, algunos ejemplos de ello son la informatización de la Administración Pública, de la gestión empresarial, la masividad de la comunicación y el uso de Internet en espacios públicos.

Como consecuencia de esto notamos un enorme crecimiento en el consumo de productos informáticos, y la tendencia es que siga creciendo.

Según lo expuesto consideramos como excelente oportunidad de negocios que debemos aprovechar para seguir expandiendo la empresa Marstech conjuntamente a las tendencias tecnológicas del momento.

⁴ Diario La Voz, 03-02-2016. <http://www.lavoz.com.ar/negocios/el-intercambio-comercial-con-brasil-cayo-el-197-en-enero>

⁵ Diario El Cronista, LUNES 20-06-2016. <HTTP://WWW.CRONISTA.COM/TRANSPORTYCARGO/BAJA-EL-INTERCAMBIOCOMERCIAL-CON-BRASIL-20150513-0008.HTML>

⁶ INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=3&id_tema_3=42

Análisis de la demanda

Los productos y servicios están dirigidos a personas de ambos sexos, de una edad aproximada de entre 15 y 40 años, pertenecientes a la clase media – alta, que viven principalmente en edificios, ya que en la zona predominan este tipo de viviendas, las cuales por sus características de construcción poseen una mayor densidad poblacional.

No debemos dejar de lado a aquellas personas a quienes les encanta estar innovando con los productos de vanguardia, como tampoco a aquellos fanáticos de la informática, de juegos de PC, y clientes potenciales. Basándonos en estos últimos, y según las tendencias culturales dentro del sector de la ciudad de Rosario podemos observar que el perfil de los principales consumidores es vanguardista en materia de tecnología por lo que el potencial volumen de ventas es relativamente optimista, el cual estaría dado por los grandes avances tecnológicos acompañados por la innovación que la empresa tendría que aportar a los clientes, es decir, que para garantizar el máximo provecho a la tendencia consumista, Marstech tendría que tomar una conducta evolutiva con respecto al entorno.

Estimación de la demanda

En el mes de julio del 2015 en los 3 locales que estamos analizando se hicieron 2710 facturas a 1802 clientes diferentes de los cuales 751 fueron nuevos clientes, el monto de venta fue de \$470.000 pesos. El ticket promedio fue de \$174 pesos.

En febrero del 2016 (temporada baja) se hicieron 1800 facturas a 1200 clientes diferentes de los cuales 502 fueron cliente nuevos que se cargaron al sistema. Se facturó \$308.000 pesos. El ticket promedio fue de \$171 pesos.

En diciembre del 2015 (temporada alta) se hicieron 2528 facturas a 1764 clientes diferentes de los cuales 826 eran clientes nuevos. Se facturó \$558.000 pesos. El ticket promedio fue de \$220,73 pesos.

El crecimiento promedio de las ventas fue del 26% anual, no se consideraron algunos flujos que se alejaban mucho de la media porque fueron afectados por factores externos. Descontando una inflación promedio del 20% podemos estimar que el crecimiento neto de las ventas de la empresa será del 6% anual.

La Oferta “Fuerzas de Porter”⁷

1 Clientes

La oferta de productos y servicios de este nuevo local estará enfocada a un público segmentado que corresponde a personas de ambos sexos, de una edad aproximada de entre 15 y 40 años, pertenecientes a clase media – alta, que vivan principalmente en edificios. Apuntamos a ofrecer muy buen precio de los productos a través de la compra que se abone en efectivo contado. El perfil del consumidor se corresponde con una persona que activamente está en contacto con la tecnología, y que se adapta a los cambios tecnológicos que impone el entorno en el cual está inmerso.

⁷ Porter, Michael E. *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, Marzo 1979.

Persona la cual está dispuesta a aceptar las nuevas reglas de juego en materia de informatización de la administración pública y privada, de la educación y del comercio on-line. Generalmente los clientes conocen los productos genéricos que se comercializan, es decir, tienen una idea de lo que necesitan y de lo que quieren. También, pero en su minoría, existen aquellos los cuales no saben lo que quieren pero sí lo que necesitan, y ahí deberá estar presente Marstech para brindarles el mejor asesoramiento y poder satisfacer sus necesidades de la manera más eficiente posible.

En todos los casos el cliente tiene altas exigencias en materia de “Calidad de Atención”, prefieren servicio de atención personalizada, de personas con buenos modales y con buena capacitación técnica de los productos a comercializar.

Luego de realizada la venta el cliente espera contar con un soporte eficiente en lo que respecta al servicio de posventa.

Queda por entendido que además de sus exigencias en el servicio prestado, exige que los locales estén fácilmente a su alcance y que los productos tengan un muy bajo precio. Espera también que se realicen distintas ofertas en fechas célebres, y bonificaciones especiales por volumen de compras.

2 Competencia Directa Actual

En la zona donde se va a instalar el nuevo local de Marstech hay 5 comercios que ofrecen similares productos y con los mismos servicios. El más próximo solo se focaliza en ofrecer productos sin ahondar mucho en la calidad de servicio de atención al cliente como la posventa. Su fortaleza es la venta a través de distintas alianzas estratégicas con bancos lo cual les permite tener una muy buena opción de financiamiento de la compra. (Por ejemplo a través del uso de tarjetas de créditos, posibilitando al cliente pagar en 12 o 24 cuotas sin interés la totalidad de la compra).

Marstech se diferencia de su competidor más cercano en su alta calidad de servicios, tanto de atención a clientes como de posventa, lo cual son atributos muy considerados por el común de los clientes a la hora de elegir entre un comercio u otro.

3 Competidores potenciales

No debemos dejar de considerar que se instale, en las cercanías de la zona en donde vamos a instalar el nuevo local, algún local de los principales competidores (Pascal, Gabbee o RS).

Además de esta consideración, una vez instalados en la zona estimamos que si surge la instalación de un nuevo competidor en las cercanías, la empresa cuenta con las herramientas necesarias para poder seguir monopolizando la región. Estas son La Calidad de Productos, La Calidad de servicios y Los Bajos precios, gracias a su política de fijación de los mismos “*Siempre más bajo que la competencia*”.

La empresa cuenta con la ventaja competitiva de la curva del aprendizaje, gracias a los años de trayectoria que tenemos en el mercado.

4 Proveedores

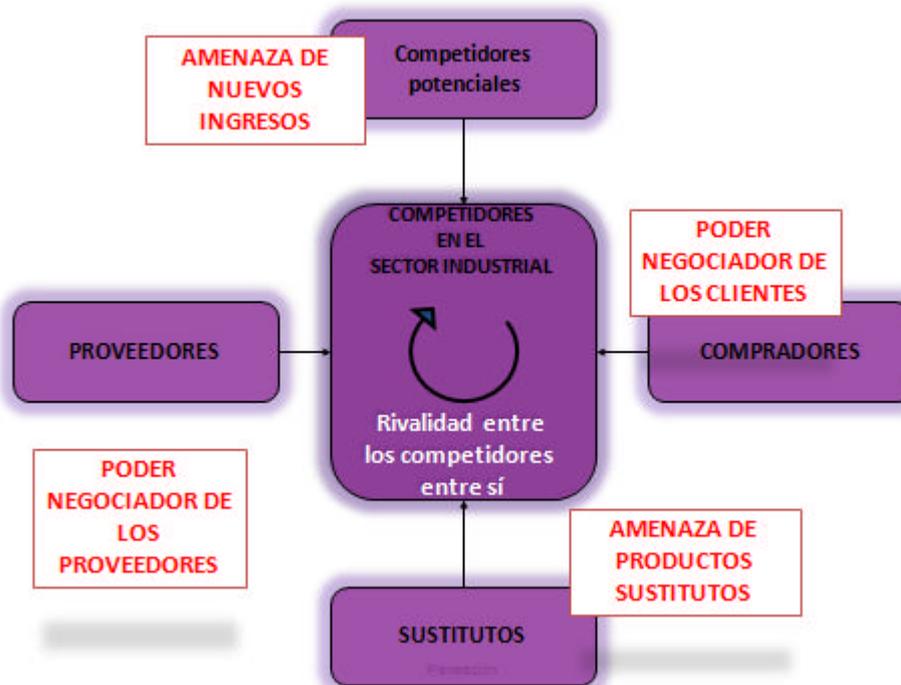
Los proveedores actuales son la mayoría nacionales, la empresa no importa todo sino solo aquellos productos que les dejan un amplio margen, por tanto los proveedores son variados y hay muchos que ofrecen el mismo producto teniendo la posibilidad de

poder elegir el más económico o elegir el proveedor negociando con el mejor precio que ofrecen.

5 Sustitutos

Los productos son altamente sustituibles, ya que la mayoría de los competidores ofrecen productos de iguales marcas y/o características.

Lo que no es sustituible es el servicio, en el cual la empresa hace mucho hincapié para diferenciarse de los competidores.



BENCHMARKING DETALLADO

La oferta

Según el análisis realizado de Benchmarking con respecto a su competidor más representativo, llamado "Pascal" obtuvimos las siguientes conclusiones:

Marca

Las principales marcas que trabaja Pascal son: Epson, Euro Case, HP e Intel. En comparativa con Marstech, el cual trabaja las mismas marcas, deducimos que Pascal tiene una cierta ventaja por los productos asociados a las marcas EPSON y EURO CASE, ya que son representantes oficiales de dichas marcas.

Descripción del producto

En relación al análisis de los diferentes productos que comercializan en Pascal, no hay diferencias significativas con los que se comercializan en todas las sucursales de Marstech. Pero si notamos una clara diferencia en los servicios de Atención al Público,

Asistencia Técnica y Posventa, ya que según un relevamiento realizado telefónicamente y personalmente no cuentan con una buena atención al público debido a la poca capacitación de sus principales empleados. La asistencia técnica es tercerizada, lo cual tienen mucho tiempo de demora.

En lo que respecta al servicio de Posventa, al focalizarse solamente en la venta propiamente dicha y no en los servicios complementarios que esta atañe, no logra satisfacer las expectativas que sus clientes esperan. En cambio Marstech, no solo se focaliza en la venta propiamente dicha, sino en todos los servicios relacionados a esta, logrando así una satisfacción integral de sus clientes.

Precio

Ya que la estrategia de Marstech se basa principalmente en el Enfoque, debe perseguir el Liderazgo en Costos, y como su política de fijación de precios es ser “*Siempre más bajo que la competencia*”, no hay competidor alguno que pueda hacer frente a esto.

Participación del mercado

Estimamos que según la trayectoria de Pascal, tiene una alta participación relativa en el mercado la cual podría llegar a representar un 35%. Tiene menos sucursales que Marstech, pero está mejor posicionada con respecto al nombre de la marca, gracias a la cantidad de años de experiencia en el rubro. Ante esto, Marstech, siguiendo una política de expansión territorial, pretende ir ganando mercado aprovechando las ventajas competitivas que posee, en materia de “Precios Bajos” y “Buena Calidad de Servicios”.

Estructura: Pascal cuenta con 3 Locales, posicionados en distintos puntos de la ciudad, los cuales cuentan con similares características. Marstech, en cambio cuenta con 5 locales bien distribuidos en la ciudad de Rosario lo cual le permite tener una mayor captación de clientes de diferentes zonas.

Procesos

Marstech tiene un proceso de ventas que se lleva a cabo con el sistema de gestión que actualmente dispone, el cliente se acerca al local, un vendedor le da la bienvenida, se realiza el proceso de compra en sí, tomando los datos que son obligatorios para la garantía del producto, y una vez llenados los campos pertinentes, se hace la cobranza en la parte de caja en la cual el cliente abona la respectiva compra. El proceso de la competencia es similar con la diferencia que lo hacen menos eficiente por la poca información que se le brinda al cliente sobre los productos.

El proceso de compra se realiza igual en los dos casos tanto Pascal como Marstech compran productos a mayoristas que se dedican a la venta por mayor de productos de computación, habiendo en el rubro los mismos proveedores para ambos casos.

Con respecto a la distribución, Marstech realiza envíos a domicilio a los clientes que optan por la modalidad de delivery, brindando así un servicio personalizado por a cada cliente.

Capital Humano

Cada local de Pascal cuenta con aproximadamente 6 empleados, distribuidos en las diferentes áreas. La incorporación del personal está a cargo del departamento de RRHH, el cual se encarga del reclutamiento de los empleados, no poseen sistemas de ascensos internos ni comisiones.

Marstech tiene un total de 19 empleados que están distribuidos en las sucursales, los cuales están capacitados constantemente tanto para la venta como para la atención al público, el departamento de recursos humanos se encarga del reclutamiento externo, pero fomenta el ascenso interno ante el externo.

ANÁLISIS INTERNO

Análisis Estratégico

Matriz FODA⁸

Con esta herramienta analizamos la situación actual de Marstech, de forma tal de poder brindar un diagnóstico preciso el cual será decisivo al momento de tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener ingerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas

- Precio: Fijación de precios más bajos que la competencia.
- Atención al cliente: empleados capacitados en brindar un buen servicio al cliente, respondiendo sus inquietudes, buscando satisfacer sus necesidades, teniendo en cuenta sus sugerencias.
- Reconocimiento: la marca es reconocida por los clientes de la ciudad.
- Ubicación: las sucursales actualmente están ubicadas en lugares estratégicos en la ciudad de Rosario, que garantizan el fácil acceso a las mismas.
- Economía de escala: mediante la apertura de un nuevo local se busca reducir costos, mediante la distribución de los fijos. Además de los beneficios que se obtienen por volumen de compra.

Oportunidades

- Mercado en crecimiento: este rubro está en continuo crecimiento ya que hoy día todos quieren tener tecnología en su casa.

⁸ Kotler, Philip. & Gary Armstrong. Fundamentos del Marketing. - 8ª ed. PRENTICE HALL. 2008. Cap. 2. Pág. 54.

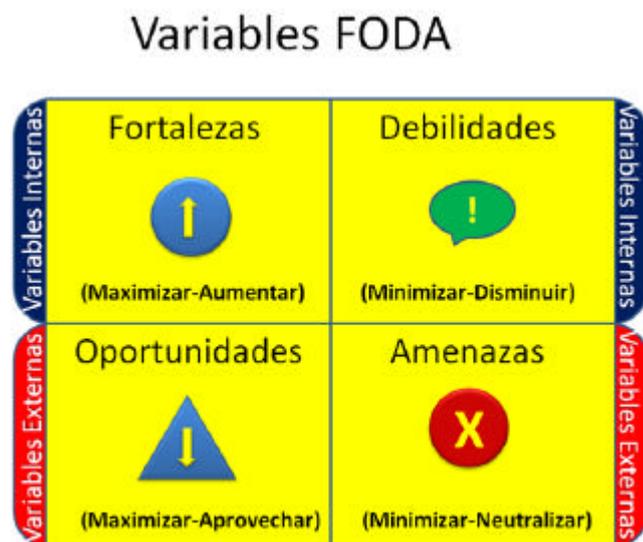
- Empresa en crecimiento: Gracias a una buena gestión administrativa, la empresa busca el crecimiento constante.
- Nuevos mercados: el propio mercado plantea nuevos horizontes, a los cuales buscaremos llegar expandiendo la marca a toda la región.

Debilidades

- Costo de estructura: al tener una marca registrada, se necesita tener siempre la misma estructura, para que exista la diferenciación visual, e identificación del público.
- Cadena retail: al tener competidores como Compumundo y Garbarino, corremos con la desventaja de poder ofrecer planes de financiamientos atractivos.
- Empresa joven: a la hora de recurrir a un banco para solicitar préstamos, se dificulta la categorización de la cuenta lo que implica tasas altas y montos bajos.
- Capital humanos, hoy día cuesta mucho reclutar gente con capacidades y que permanezcan en sus puestos de trabajo ya que nos manejamos con la generación “y”.

Amenazas

- Inestabilidad de la divisa: al ser productos que están valuados en dólares, se dificulta la estabilidad de precios de tales productos.
- Restricción a las importaciones: productos importados con dificultad de ingreso al país. Las empresas deberán adaptarse a las disposiciones legales vigentes.
- Competencia: al ser un mercado en auge existen competidores con mayor antigüedad en el rubro.



MATRIZ BCG⁹



Vaca lechera

Sabiendo que estamos en constantes cambios hoy podemos decir que el producto identificado como vaca lechera son los pendrive (dispositivo externo que su utilización sirve para el almacenamiento de datos, siendo tal producto transportable de un lugar a otro), actualmente tienen una alta participación en el Mercado. Esta unidad de negocios requiere poca inversión, y genera efectivo que puede invertirse en otras unidades, tiene una gran demanda empujada por la constante promoción que la empresa le da al producto.

Estrella

El producto estrella actualmente son las Tablet (dispositivo similar a un Ipad, con la función igual a una netbook con la diferencia de que es mas transportable), tienen una alta participación en el mercado de rápido crecimiento. Estos productos generan efectivos pero requieren una alta inversión para mantener su liderazgo, siendo exitoso este tipo de productos se convierte en una vaca de dinero cuando la industria madure. Le damos esta importancia ya que estos productos representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

⁹ Kotler, Philip. & Gary Armstrong. Fundamentos del Marketing. - 8ª ed. PRENTICE HALL. 2008. Cap. 2. Pág. 40.

Interrogante

La empresa tiene un producto que es interrogante como ser los digitalizadores (producto que logra tener tv aun sin tener el servicio pago), dicho producto tiene poca participación en el mercado ya que son productos nuevos, y los consumidores no conocen sus características en su totalidad, pero destacamos que tiene un alto crecimiento, requieren de grandes recursos para penetrar en el mercado, necesitamos mucho dinero para mantenerlos y generan poco efectivo, desde la empresa se trata de dar a conocer tal producto (ya que son nuevos) por medios promocionales, tiene poca rotación por su condición y el precio es accesible.

Perro

Al pasar el tiempo la tecnología fue cambiando y las radios fueron desplazadas con productos similares pero aumentados, como ser los mp3. El producto perro son las radios, el cual tiene una pequeña participación en el mercado, no requieren efectivo pero el capital que estos generan son invertidos en otro lugar, si bien la empresa lo sigue comercializando su demanda no es igual que hace unos años, tiene un fin estratégico ya que en la empresa se consigue todo lo que la gente busca.

Matriz de ANSOFF (Matriz Producto-Mercado)

Esta Matriz es una herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de la empresa, combinando el binomio Producto-Mercado en base al criterio Novedad-Actualidad. Dicha combinación nos ayuda a tomar mejores decisiones respecto a la expansión y crecimiento estratégico de la misma. Según dicha herramienta seleccionamos el mercado actual con un producto actual; ya que se persigue un mayor consumo, o mayor frecuencia de consumo mediante un aumento de las ventas a clientes de la competencia, y un aumento en cantidad de nuevos cliente.

Realizamos una estrategia de penetración de mercado mediante la publicidad en medios radiales y de tv, identificando nuevas posibilidades de crecimiento. Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.



DESCRIPCIÓN COMERCIAL

Estrategia global

Según los estudios realizados la estrategia a seguir por Marstech es la de “Enfoque”, apuntando a un segmento social medio alto, brindando un producto accesible y de calidad. Esto se logra con la combinación de habilidades y recursos requeridos por el liderazgo en costos como inversión sostenida de capital, las habilidades de ingeniería de procesos, productos simples; y habilidades y recursos requeridos por el liderazgo en diferenciación como la sólida capacitación en marketing y el estilo creativo. Para lograr los objetivos estratégicos, los cuales se detallarán a continuación, será necesario tener un riguroso control de costos, informes detallados de control, incentivos basados en el cumplimiento de objetivos, buena coordinación entre las funciones de I+D, desarrollo de producto y Marketing, comodidades para atraer Mano de Obra muy bien calificada, o personas creativas.

Fundamentamos la elección de dicha estrategia porque según los análisis realizados a los principales competidores, observamos que tuvieron un crecimiento dejando submercados dentro del mercado estratégico a raíz de que perdieron aquellas características que los diferenciaba.



Objetivos estratégicos

- Lograr la rentabilidad esperada con un crecimiento sostenido a la par del mercado.
- Consolidar a la empresa como negocio clave en la zona analizada teniendo en cuenta que la zona se encuentra débil en competencia.
- Enfocarse 100% a la satisfacción del cliente, mediante excelencia en el servicio brindado por el personal.
- Innovar con orientación a las necesidades de los clientes, controlando el impacto medioambiental y social.



Factores claves del éxito

- Rentabilidad.
- Oferta comercial integrada.
- Calidad y valor en el servicio.
- Gestión de actividades.
- Gestión de compras.
- Control interno.
- Innovación permanente.



Estrategia de comunicación

Mediante la comunicación la empresa da a conocer la marca, los productos nuevos como así también promociones. En esta circunstancia la idea es lanzar una nueva unidad de negocio y mediante la publicidad de medios gráficos, radiales y tv, se dará a conocer al nuevo local.



La herramienta más utilizada será la radial y televisiva, estos medios nos facilitan la llegada al público ya que con esta hacemos que los consumidores nos conozcan desde adentro.



Las cobranzas se realizan a través de tarjetas de créditos con buenos planes de financiación por establecer alianzas con la mayoría de los bancos lanzando promociones y descuentos importantes para los clientes. Además el pago contado efectivo tiene un descuento de un 20% sobre precio de lista, es un beneficio que solo se le da al cliente que utiliza este medio de pago, también se ofrece a quienes lo deseen, pagar con créditos personales para aquellos que no poseen tarjeta de crédito teniendo así varias opciones para que el cliente elija la forma de pago que mejor se adapte.



Política de Venta

Para garantizar el éxito de dicha política hay que realizar una serie de actividades a fin de promocionar y vender sus principales productos. Para ello hay que posicionarse en la mente del consumidor con el fin de llegar a ellos antes que los competidores.

Las actividades que hay que llevar a cabo para promocionar y vender los productos, son brindar un servicio acorde a las necesidades de los clientes, fijar precios tentativos, realizar algún tipo de promoción y/o descuento por volumen, entrega inmediata de los productos en el local o en el domicilio del cliente, ofrecer varios medios de pago con sus respectivos descuentos, realizar una buena campaña publicitaria utilizando todos los medios necesarios para llegar hasta el segmento deseado del mercado, como por ejemplo Folletería, Publicidad radial, Publicidad en sección automotores de los avisos clasificados, otros elementos publicitarios como son las calcomanías, almanagues, imanes, llaveros, gorras y remeras.



Las ventas se realizan en el local, por vía telefónica, o vía Internet desde la página Web, donde el cliente podrá consultar el catálogo de producto y encargar el producto que necesite.

En cuanto a las actividades publicitarias, se cuenta con presencia en la TV, radio, Web, diarios como “La Capital”, además hay promotoras que recorren las facultades con promociones y regalos, anuncios en los colectivos y demás cosas. También tiene el servicio de envíos a domicilio, cuando abrimos un local volanteamos a todas las casas de los vecinos ofreciendo pendrive casi al costo, ya que es un producto de uso masivo, muy económico y en el cual tenemos un excelente costo por su importación.

También tenemos calcomanías, domes que se pegan en las Pcs, remeras y biromes. Algo nuevo que estamos cerrando directo de china es la compras de 2000 unidades de pendrive con el logo de Marstech para vender al costo, la idea es llenar la ciudad de estos productos y al ser muy utilizados por los clientes hacer publicidad indirectamente, como un marketing viral.



CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING

Elasticidad de la Demanda

En nuestro mercado objetivo existen muchos competidores, en donde ninguno se posiciona claramente como el líder del mercado (Mercado Atomizado).

Ofrecen los mismos productos, ya que para los clientes es indiferente comprar una impresora Epson en Pascal o en Marstech, los factores que deciden la compra pueden ser el precio y/o el servicio posventa por lo tanto estamos frente a productos perfectamente sustituibles.

La información no es perfecta, es imposible que los clientes sepan la existencia de todos los competidores en el mercado, sus precios, stocks y ofertas vigentes para tomar la mejor decisión.

Según estas observaciones definimos a nuestro mercado objetivo como un mercado de competencia monopolista. En este tipo de mercados la demanda se comporta de forma elástica.

Estrategia de Precios

Al vender más barato que la competencia los clientes no le comprarían a los competidores y le comprarían a Marstech (esto no sucede en todos los casos porque la información no es perfecta y no todos saben que en la firma encontrarán los mejores precios). Por lo tanto al fijar precios más bajos que los competidores aumentaríamos las ventas. Definimos nuestra política de precios en vender un 1% más barato que los competidores basándonos en el liderazgo de costos que obtendríamos por medio de la importación directa, integrando la cadena de valor en forma vertical, somos importadores directos que vendemos al público.



Cuadro Comparativo de Precios y Rentabilidad Promedio

Se compararon los precios de ventas de los siguientes competidores para determinar el mejor entre ellos: Pascal Computación, RS Computación, Gabbee y Compumundo.

Se compararon los precios de compra de los siguientes proveedores, para determinar el mejor precio entre ellos: Air Computers, PC Arts Argentina, Ceven, Intcomex.

Una vez obtenidos dichos valores calculamos la rentabilidad bruta por la venta de estos artículos y la rentabilidad promedio. Ver Anexo 5 Cuadro Comparativo de Precios y Rentabilidad Promedio. (Pág. 43).

De la comparación de precios obtuvimos una rentabilidad promedio del 45% sobre el costo cuando la venta se realiza de contado.

Paralelamente realizamos un estudio de costos de una sucursal de similares características a la nueva, que esperamos que tenga también un comportamiento similar a esta, el cual nos arrojó una rentabilidad bruta sobre el promedio de ventas del 30,59% y una rentabilidad neta promedio del 10,47% sobre ventas. Ver Anexo 6 Estudio de Costos (Pág. 44).

Punto de Equilibrio

$CT = \text{Ventas}$
 $CF + CV = \text{Ventas}$
 $\text{Costo Fijo Total} = \text{Ventas} - \text{Costo Variable}$
 $\text{Costo Fijo Total} = \text{Ventas} * 44.59\%$
 $\text{Ventas} = \text{Costo Fijo Total} / 44.59\%$
 $\text{Ventas} = \$28.080. / 44.59\% = \$62.973,76. \text{ Mensual Promedio}$

Se deben vender \$62.973,76. (Pesos sesenta y dos mil novecientos setenta y tres con 76/100) para cubrir los costos fijos y los costos variables mensuales promedio. Es decir para estar en Equilibrio. Situación en la cual la empresa no gana ni pierde.

En este caso de ejemplo se espera el doble de ventas por lo cual estaríamos fuera de la zona de peligro.

Tácticas de Venta

Se establecerán 2 listas de precios, precio de contado y precio de lista, si el cliente a la hora de efectuar el pago pregunta si existe un descuento por pago efectivo se le realizará el mismo, de no solicitarlo no se aplicará el descuento. De esta manera se hace una segmentación del mercado, el cliente que no le parece alto el precio y no solicita el descuento abonará un precio mayor incrementando la rentabilidad de las ventas.

Estrategia de Comunicación

La comunicación se realiza vía mailing que se envían en forma semanal se destacan los nuevos productos y ofertas en los cuales cada mes; aproximadamente; se lanzan súper descuentos que atraen nuevos clientes.

La otra forma de comunicar es el medio gráfico donde se dan a conocer las promociones, PC en ofertas y combos disponibles con una financiación amplia.

Continuamente se cuenta con los medios de comunicación masivos como ser radios y televisión que acompaña al proceso de comunicación siendo este efectivo, con aumentos de promociones en fechas célebres (Navidad, día del niño).



PLAN DE MANAGEMENT

El objetivo de este Plan es dejar en forma clara la existencia de un equipo directivo que este comprometido con la idea de negocio que se pretende llevar a cabo y con un conjunto de habilidades técnicas, comerciales y directivas.

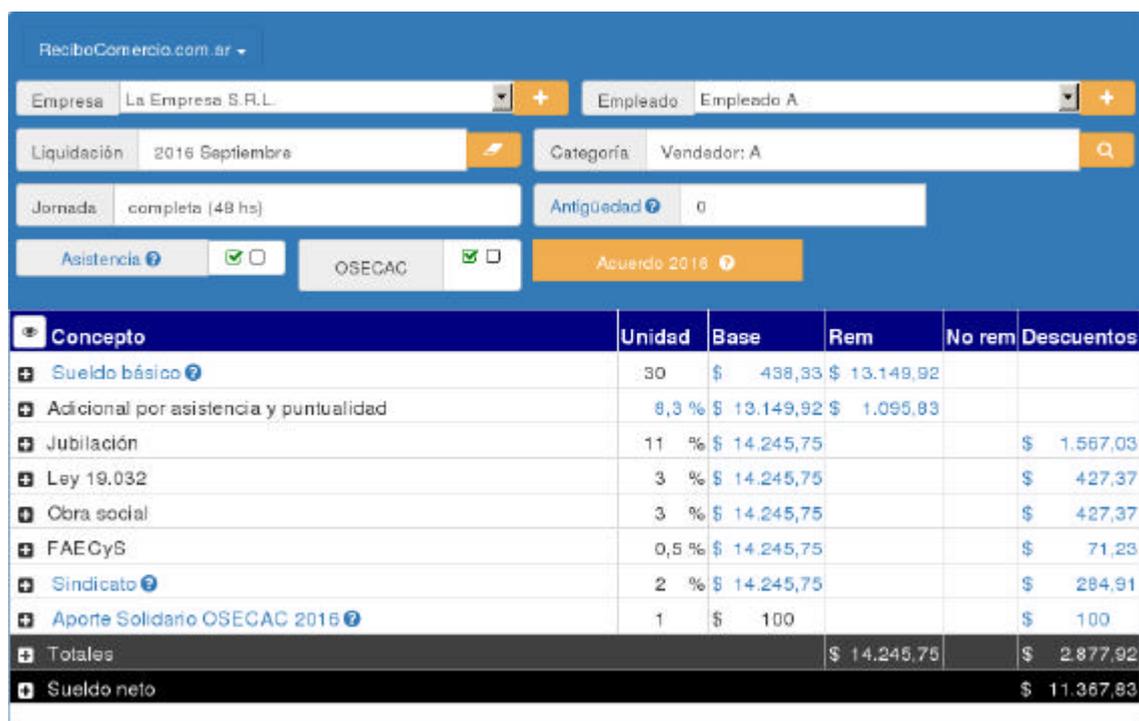
Estructura de la empresa

También es necesario para identificar y cuantificar los requerimientos de personal para el proyecto, y los costos asociados que estos conllevan.

Es fundamental hacer una descripción del personal clave para la gestión, de las responsabilidades de estos y, por supuesto, la estructura que tendrá el negocio. Según los requerimientos que esta nueva unidad de negocios demanda, se necesita incorporar 3 personas a la nómina de la empresa.

Estructura Legal: de acuerdo con las características del negocio en marcha, se procede a abrir una sucursal de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual es la más adecuada para este tipo de negocios.

A continuación se puede observar un modelo de remuneración bruta y neta, que los trabajadores perciben por una jornada laboral de 48hs. semanales.



The screenshot shows a payroll system interface with the following fields: Empresa: La Empresa S.R.L., Empleado: Empleado A, Liquidación: 2016 Septiembre, Categoría: Vendedor: A, Jornada: completa (48 hs), Antigüedad: 0. There are checkboxes for Asistencia, OSECAC, and Acuerdo 2016. Below the form is a table with the following data:

Concepto	Unidad	Base	Rem	No rem	Descuentos
Sueldo básico	30	\$ 438,33	\$ 13.148,92		
Adicional por asistencia y puntualidad	8,3 %	\$ 13.148,92	\$ 1.095,83		
Jubilación	11 %	\$ 14.245,75			\$ 1.567,03
Ley 19.032	3 %	\$ 14.245,75			\$ 427,37
Obra social	3 %	\$ 14.245,75			\$ 427,37
FAECyS	0,5 %	\$ 14.245,75			\$ 71,23
Sindicato	2 %	\$ 14.245,75			\$ 284,91
Aporte Solidario OSECAC 2016	1	\$ 100			\$ 100
Totales			\$ 14.245,75		\$ 2.877,92
Sueldo neto					\$ 11.367,83

La empresa actualmente posee 19 empleados de los cuales están distribuidos en vendedores, maestranza y servicio técnico, actualmente cada sucursal consta de:

- Sucursal Pellegrini: 1 empleado.
- Sucursal centro: 2 vendedores, 1 técnico.
- Sucursal sur: 1 vendedor ,1 técnico.
- Sucursal Mendoza: 1 vendedor, 1 técnico.
- Sucursal San Juan: 1 cajera, 4 vendedores, 1 encargado de la mercadería, 2 servicio técnico, 1 limpieza (compartido por los locales), 1 administrativa, 1 diseñadora.

Los vendedores se encuentran motivados tanto monetariamente (% de las ventas) como así también se le reconoce verbalmente sus logros, premiándolo al respecto, lo que ocasiona una productibilidad que día a día va creciendo, obviamente esto se refuerza con las promociones vía e-mail, radio o TV.

La empresa cuenta con una psicóloga que ayuda a trabajar con los vendedores y técnicos, escuchando sus inquietudes y trabajando al respecto.

Se dispone de un proceso de venta y uno de servicio técnico, cumpliéndose minuciosamente cada uno de los pasos, los que genera la confianza que se necesita para solucionar reclamos, que se encarga la parte administrativa, para que el cliente sienta que importa en la empresa y que se pretende solucionarle el problema, logrando así La Fidelización y la recomendación de parte del cliente.

Funciones del proceso

- I. Mantener actualizados los datos de los clientes.
- II. Mantener actualizadas las listas de precios.
- III. Gestionar la recepción de los pedidos de los clientes y hacer su seguimiento.
- IV. Remitir la mercadería.
- V. Facturar los pedidos válidos.
- VI. Integrar el subsistema con los demás subsistemas de la empresa y prever su acoplamiento.

DEFINICIÓN DE PUESTOS

Encargado de sucursal

- Planes de marketing y diseño gráfico en general.
- Abrir y cerrar el local con su debida seguridad.
- Gestionar los reclamos de los clientes con su respectivo informe.
- Intervenir en cuestiones con clientes y o empleados entre si.
- Interactuar para cumplir los objetivos propuestos de la sucursal.
- Previsión de consumibles, cajas, bolsas, cintas.
- Supervisar el uso de la camioneta y dejar todos los días las llaves en su lugar.
- Supervisar los horarios de todo el personal.
- Supervisar el cumplimiento del reglamento de la empresa.
- Supervisar el orden y limpieza del local con sus ordenanzas.
- Supervisar la coordinación del stock en sucursales y el conocimiento técnico de los vendedores ante una campaña publicitaria.
- Supervisar vidrieras, carteles, y los productos comercializados.
- Supervisar deudores que sean reales y justificados.
- Supervisar remitos pendientes que estén en existencia.
- Supervisar movimientos de caja.
- Supervisar respuestas de los e-mails y Facebook.
- Informes periódicos.
- Informe mensual de las ventas diarias.
- Detectar productos de baja rotación.
- Informe de ventas de vendedores, por cantidad y monto.
- Informe de comisiones.
- Reclamos de clientes.

Comercialización

- Tareas diarias.
- Controlar el stock del local.
- Controlar y pedir mercadería para la sucursal.
- Controlar stock y producir máquinas armadas.
- Cancelar las órdenes de armado y remitos.
- Organizar recorridos del cadete.
- Cuidar el orden y limpieza de su área de trabajo.
- Supervisar las ventas de los vendedores.
- Resolver problemas de los clientes.
- Resolver problemas internos laborales.
- Informar sobre nuevos productos y capacitar.

Adicional

- Controlar estética de sucursales.
- Controlar stock de sucursales.
- Controlar orden de sucursales.
- Capacitar vendedores y coordinar estrategias publicitarias.

Cadete

- Realizar envíos, y transferencias en general.
- Controlar las transferencias recibidas.
- Remitir mercadería.
- Ayudar al control de stock.

Vendedor

- Hacer vidrieras, carteles, estudiar los productos comercializados.
- Responder los e-mails.
- Responder llamados telefónicos.
- Responder Facebook.
- Controlar el stock semanalmente.
- Cuidar el orden y limpieza de su área de trabajo.

Vendedor + cajero

- Revisar deudores diariamente.
- Revisar remitos pendientes diariamente.
- Rendir caja diaria.
- Facturar la mercadería consumida en el local.

Vendedor + administrativo

- Llevar la contabilidad de los locales.
- Liquidar sueldos.
- Gestionar alianzas con bancos y tarjetas.
- Controlar modos y tiempos en las ventas.
- Solicitar boletas a la imprenta.

Técnico

- Atender el teléfono.
- Atender el mostrador.
- Realizar reparaciones.
- Armar máquinas.
- Solucionar problemas con los clientes.
- Brindar soporte a clientes y vendedores.
- Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo.
- R.M.A. (Autorización de devolución de mercadería), en el momento de ingresarlo al sistema etiquetarlo con falla, enviarlo al proveedor y completar planilla.
- Rendir reporte de reparaciones en forma diaria.

Técnico + supervisor

- Organizar la agenda de servicio técnico.
- Supervisar el funcionamiento del servicio técnico.
- Mediar en conflictos con clientes, detectarlo y elevar un informe.
- Mantener infraestructura del local = computadora, red, impresoras, tóner.
- Control del cumplimiento de las reglas de convivencia técnicos.
- R.M.A. reparaciones externas y seguimientos de cambios.
- Analizar mensualmente el progreso de stock interno.
- Rendir reporte de reparaciones diariamente.
- Controlar stock y herramientas.

Técnico + externo

- Servicio técnico a domicilio con su correspondiente formulario.
- Cancelar y rendir en caja las ordenes de reparación.
- Ingresar al sistema las ordenes del exterior.
- Promover los mismos mediante campañas.
- Analizar mensualmente el progreso de sectores externos.
- Encargarse del mantenimiento del vehículo utilizado.
- Rendir reporte de reparaciones diariamente.

Armador

- Armado de máquinas.
- De no haber ordenes de producción solicitarlas a los encargados.
- Aprender nuevas técnicas de reparación.

PLAN TÉCNICO OPERATIVO

Análisis de Viabilidades¹⁰

- **Viabilidad Económica**: consideramos al proyecto factible económicamente, por lo tanto la inversión a realizar estaría justificada por la ganancia esperada. Se han analizado los costos y las ventas, para luego realizar un análisis de la relación costo/beneficio obteniendo un resultado positivo y favorable para realizar este proyecto de inversión.

- **Viabilidad Técnica**: mediante esta evaluación podemos demostrar que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, evidenciando que se ha planeado cuidadosamente contemplando posibles problemas que puedan afectar el correcto funcionamiento del negocio.

Algunos de los aspectos que tuvimos en cuenta fueron: correcto funcionamiento de los productos, actividades para mantenerse cerca de los consumidores, mejoras en los procesos, mediante por ejemplo, capacitación del personal.

- **Viabilidad Legal**: con este estudio detectamos las legislaciones aplicables y aceptables legalmente para viabilizar la venta de los insumos.

PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

Premisas para la elaboración del Análisis Económico Financiero

Rentabilidad Promedio

Se deduce de realizar un cuadro comparativo de precios entre los principales competidores, de un grupo de artículos, en el cual se establece el precio de venta a raíz de un 1% por debajo del precio de la competencia. Una vez establecido este precio, le restamos el costo de venta y de ahí se determina la rentabilidad promedio sobre el precio de venta. El resultado es del 30,59%, pero cabe aclarar que a la hora de estimar el flujo de ventas se obtiene una rentabilidad mayor a la esperada, la cual asciende a 44,59%.

Estimación de Ventas

Se realizó en base a un promedio de ventas entre las distintas sucursales de la empresa, en la cual se determino también un crecimiento promedio de ventas de un 26%. Al momento de la nueva incorporación se espera tener un crecimiento de un 33,3% del volumen total de ventas.

Estimación de Costos

¹⁰ Chain, Nassir Sapag & Chain Reinaldo Sapag. (1989) Preparación y Evaluación de Proyectos. - 2^a ed. Cap. 2 Pág. 55.

Se realizó en base a un cálculo de la cantidad necesaria de Stock inicial que se necesita para iniciar la actividad, más todo lo inherente a la funcionabilidad del mismo. El cálculo fue en base a datos de los costos de otra sucursal de similares características.

Determinación de la Tasa de Rendimientos Requerida

La tasa tomada para la actualización de fondos es del 37%.

Su estimación surge de la suma de un 10% por riesgo y 27% de utilidad, tasa similar al rendimiento de Lebac a 252 días. Otro factor que influye en la decisión de esta tasa es que la empresa puede obtener créditos bancarios al 25%, por lo tanto sería una buena opción tomar los fondos e invertirlos a una tasa del 37%, para compensar el costo de oportunidad que podríamos llegar a tener con la nueva inversión.

Proyección de ganancias y pérdidas

Estado de Resultado Proyectado de la nueva Sucursal. Ver Anexo 7 (Pág. 45).

Determinación de las inversiones

Para determinar dichas inversiones fijas realizamos un inventario de los muebles y útiles necesarios para poner en funcionamiento el nuevo local, además armamos un pequeño stock inicial para poder comenzar con la operatoria diaria; ambos cálculos tomando como referencia los valores y cantidades de una sucursal en marcha. Ver Anexo 8 Determinación de las inversiones (Pág. 46).

Inversiones Fijas: \$82.900.-

Inversiones Stock Inicial: \$227.341,26.-

Inversión Total: \$310.241,26.-

Flujos de fondos Anuales Proyectados

Se estima un crecimiento del 26% de las ventas por año, tomado del cálculo de crecimiento promedio anual de otras sucursales, y proyectándolo a un horizonte de 5 años. Manteniendo constantes las condiciones con las que venimos trabajando. Ver Anexo 9 Flujos de Fondos Proyectados (Pág. 47).

Sensibilización

El proyectador resiste que no halla incremento anual de ventas y si de costos.

El proyecto resiste que se venda un 45% de lo que se estimó. Lo cual se obtiene del análisis del punto de equilibrio.

El proyecto resiste que la utilidad sobre venta baje hasta un 22% del precio de venta.

Conclusión

El presente trabajo de Intervención en el Campo Profesional tiene como objetivo comprobar la viabilidad técnica y económica de incorporar una nueva sucursal de la empresa Marstech la cual por primera vez decide realizar una investigación de mercado para dar fundamentos a dicha acción, motivados por la imperiosa necesidad de expansión territorial, captación de mercado insatisfecho, y por el constante crecimiento de la demanda de productos de este sector. Cabe destacar que para la apertura de las sucursales anteriores no se realizaron investigaciones de este tipo.

Para demostrar que el proyecto es viable, partiendo de la premisa de expansión, realizamos un plan de negocios el cual detalla el éxito de llevarlo adelante.

Aplicamos el método de estudio de tipo cualitativo, mediante el cual analizamos a toda la empresa en su conjunto, además de las variables que nos responden al contexto del mercado y las tendencias del comportamiento de los posibles competidores y consumidores; a su vez aplicamos el cuantitativo para determinar las variables del éxito de habilitar una nueva sucursal, en la medida en que los factores económicos y sociales se mantengan estables.

La importancia de la puesta en marcha del negocio radica en la captación de nuevos clientes y en el incremento de la participación del mercado, como así también el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, tanto a nivel local como regional, lo cual fortalece a toda la empresa.

Técnicamente será viable porque en la zona donde se quiere instalar la nueva sucursal hay una alta densidad de población, de la cual muy bajo porcentaje son clientes de la empresa; y además de esto existen competidores en sus cercanías con lo cual concluimos que si hay competencia es porque hay mercado potencial.

En cuanto a su viabilidad económica, el proyecto es altamente rentable y de muy bajo riesgo ya que genera flujos de fondos positivos, con muy pocos esfuerzos, en el primer año de actividad, con lo cual se deduce que se podrán cubrir cómodamente los costos y gastos que dicho proyecto genere. Estos resultados son posibles gracias a que la empresa cuenta con años de experiencia en el mercado y una marca reconocida por sus clientes.

Los resultados que sustentan la viabilidad económica de la apertura de este nuevo local son los siguientes:

VAN: \$1.696.406,22. calculado con una tasa de descuento del 37% la cual se deduce de la Tasa del 10% de riesgo y 27% de rentabilidad.

TIR: 225%, mayor a la tasa mínima aceptable del proyecto, lo que significa que el rendimiento esperado será mayor que el rendimiento mínimo fijado como aceptable.

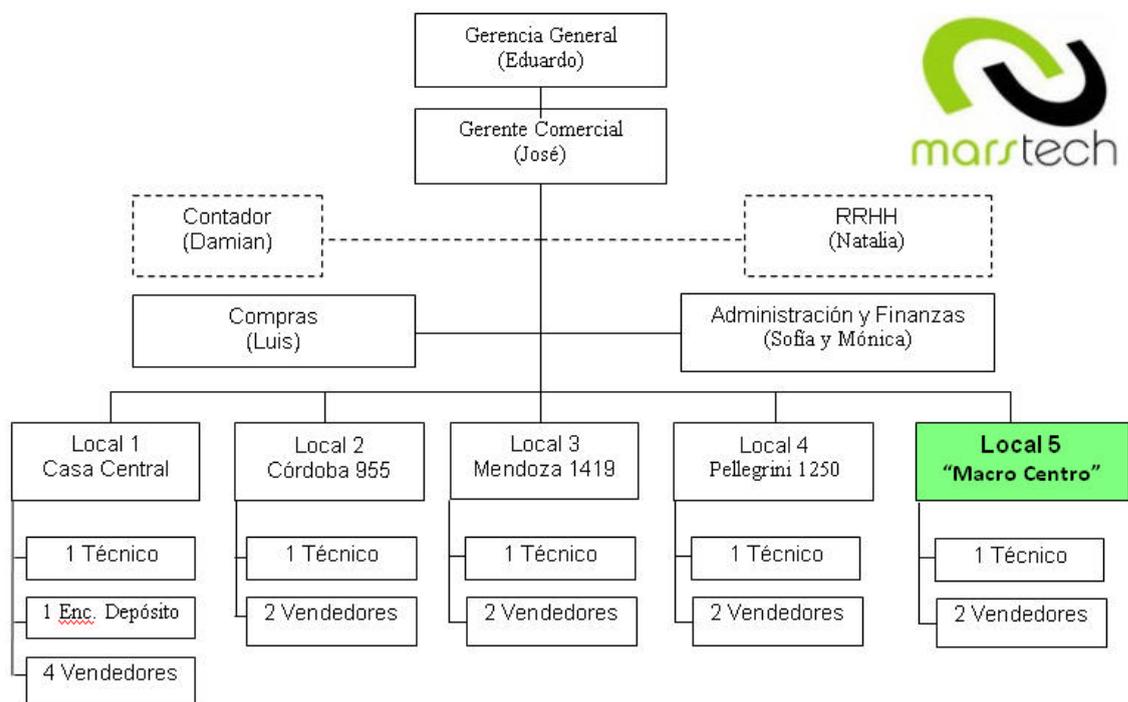
Establecimos mediante una sensibilización que este proyecto es más sensible a la demanda que a cualquier otro factor, y fue por este motivo que se proyectó una disminución en los niveles de demanda a un 45%, y que al bajar esta variable el proyecto sigue siendo rentable.

Sin duda que para llevarlo adelante se deben mantener constantes la situación social, política y económica del país, pero con los resultados de este análisis obtuvimos valiosas conclusiones para brindar a la empresa una estrategia sistemática que los lleve a optimizar y garantizar el éxito perdurable al momento de la apertura de una nueva unidad de negocios.

Gracias a la potencial demanda de este mercado dinámico en crecimiento recomendamos no solo abrir esta sucursal, sino expandirse a los pueblos cercanos, utilizando la modalidad convencional hasta ahora adoptada, que es la apertura de sucursales como unidades nuevas de negocios, como así también incorporar nuevas sucursales a través de Franquiciar la Marca, con lo cual se lograría de forma mas rápida y con menores esfuerzos el objetivo global, que es la expansión territorial de la marca con su correlativo incremento de participación de mercado, y todo esto sin perder el control del negocio en su conjunto. La empresa se encuentra en óptimas condiciones de llevar adelante este emprendimiento.

ANEXO 1

ORGANIGRAMA



ANEXO 2

MODELO DE ENCUESTA

**Universidad Abierta Interamericana
Facultad de Ciencias Empresariales**

ENCUESTA

Agradecemos tomarse un pequeño tiempo para contestar una encuesta, cuya información será utilizada para realizar un estudio que dará como resultado la viabilidad o no de instalar una nueva sucursal de una empresa de la ciudad de Rosario dedicada a la comercialización de insumos informáticos.

Nombre:

Edad:

¿Cuántos integrantes componen el hogar?

¿Tiene PC? SI NO

¿Cuántas?

¿Con qué frecuencia compra algún insumo informático?

¿En qué empresa los compra?

¿Por qué compra ahí? Recomendación Cercanía Precio

¿Qué Formas de Pago utiliza? Efectivo Tarjeta

¿Por qué?

ANEXO 3
PÁGINA WEB

The screenshot shows the website www.marstech.com.ar. At the top, there is a navigation menu with links for PRODUCTOS, PROMOCIONES, SERVICIOS, SUCURSALES, PEDIDO, and CONTACTO. The main content area features a large advertisement for the Zen ID760 tablet. The ad includes the text 'LET PC', 'ZEN ID760', '14.4.2-Quad core', 'cámara', 'MB RAM - 8 GB', and a price of '190 O EFECTIVO'. The Zen logo is also visible. Below the tablet ad is a promotional banner titled 'Regalá Tecnología' with a 'SABADOS AHORA 12' offer. The banner shows a family looking at a tablet, along with various electronic products like a printer, a laptop, and a desktop computer. At the bottom of the page, there is a footer with a logo, a 'Mapa del sitio' (Site Map) section, a 'Suscribite a nuestro newsletter' (Subscribe to our newsletter) section with a QR code and an email input field, and an 'Encontranos' (Find us) section listing addresses and phone numbers for San Juan, Mendoza, Córdoba, San Martín, and Rosario. A 'GUARDAR' button is also present in the bottom right corner.

ANEXO 4

Mapa de Estaciones y Bicicletas



ANEXO 5

Cuadro Comparativo de Precios y Rentabilidad Promedio

Cuadro Comparativo de Precios y Rentabilidad Promedio							
IMPRESORAS	RENT	<\$ COST	<\$ VTA	PASCAI	GABBEE	RS	COMPL
IMPRESORA EPSON T25	21,22%	490,0	594,0	596,0	594,0	0,0	0,0
IMPRESORA EPSON TX135 MULTIFUN	39,82%	678,0	948,0	0,0	996,0	948,0	0,0
IMPRESORA HP 3050 -DESK.JET WIFI	29,43%	700,0	906,0	906,0	1040,0	0,0	0,0
IMPRESORA LASER HP P1102W	33,43%	1370,0	1828,0	0,0	1828,0	0,0	0,0
MONITORES		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
LCD 19	29,19%	1624,0	2098,0	0,0	2280,0	2202,0	2098,0
LCD 20	26,71%	2052,0	2600,0	0,0	0,0	0,0	2600,0
LCD 22	14,67%	2154,0	2470,0	2470,0	0,0	0,0	0,0
LCD 23	11,91%	3358,0	3758,0	0,0	3758,0	0,0	0,0
CONECTIVIDAD		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PLACA DE RED TP-LINK TF-3200 10/	29,98%	49,2	64,0	0,0	0,0	64,0	0,0
ROUTER WIRELESS TP-LINK TL-WR741N	38,56%	306,0	424,0	424,0	0,0	644,0	458,0
COMPONENTES		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DDR3 1GB 1333MHZ KINGSTON	199,65%	112,8	338,0	0,0	0,0	0,0	338,0
DDR3 2GB 1333MHZ KINGSTON	176,16%	164,4	454,0	454,0	0,0	0,0	498,0
DDR3 4GB 1333MHZ KINGSTON	45,40%	291,6	424,0	424,0	0,0	0,0	0,0
ESTABILIZADOR SURELECTRIC 1000	32,86%	140,0	186,0	186,0	244,0	270,0	258,0
FUENTE NOGA 500W/550W 24 PINES	25,35%	142,0	178,0	178,0	198,0	0,0	0,0
GABINETE KIT NEGRO LECTOR	15,89%	302,0	350,0	398,0	566,0	350,0	0,0
GRAB DVD SATA LG-SONY-SAMSUN	26,89%	181,3	230,0	244,0	238,0	230,0	0,0
HD SATA3 500GB	15,50%	916,0	1058,0	1058,0	0,0	1226,0	0,0
MICRO AMD SEMPRON 145 AM3	26,33%	392,0	495,2	504,0	542,0	495,2	0,0
MICRO INTEL CORE I5 2310	23,96%	2070,0	2566,0	2566,0	0,0	2708,0	0,0
MICRO INTEL I3 2120 SANDY B.	23,58%	1408,0	1740,0	1740,0	0,0	1832,0	0,0
ELECTRONICA DE CONSUMO	RENT	<\$ COST	<\$ VTA	PACAL	GABBEE	RS	COMPL
GPS GARMIN NIVI 40	56,48%	1250,0	1956,0	1956,0	0,0	0,0	2398,0
TABLET PC TITAN 7001	67,48%	1310,0	2194,0	2194,0	2774,0	0,0	0,0
INSUMOS	RENT	<\$ COST	<\$ VTA	PACAL	GABBEE	RS	COMPL
CABLE HDMI	42,08%	54,9	78,0	78,0	0,0	94,0	150,0
CART EPSON T117120AL NEGRO T23	26,05%	71,4	90,0	0,0	0,0	90,0	108,0
CARTUCHO HP 21A-3910-20-30-40-	46,97%	132,0	194,0	0,0	194,0	156,0	288,0
MOUSE GENIUS NS120 USB	50,21%	37,3	56,0	0,0	0,0	56,0	68,0
PARLANTES GENIUS SP-S110, BLAC	28,92%	82,2	106,0	130,0	132,0	106,0	0,0
PENDRIVE USB 16GB KINGSTON	64,75%	104,4	172,0	172,0	0,0	0,0	398,0
PENDRIVE USB 4GB KINGSTON	70,07%	58,8	100,0	100,0	0,0	0,0	158,0
PENDRIVE USB 8GB KINGSTON	69,81%	63,6	108,0	108,0	0,0	0,0	258,0
RESMA A4 70 GRS.	46,44%	47,8	70,0	88,0	74,0	0,0	70,0
TECLADO GENIUS KB-06XE BLACK L	30,26%	65,1	84,8	100,7	0,0	84,8	0,0
PROMEDIO	45,03%	616,1	803,3				
PROMEDIO SOBRE VENTA	30,59%	619,6	809,1				

ANEXO 6

Estudio de Costos

ESTUDIO DE COSTOS								
	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	Total	Promedio
Ventas del mes	\$ 269.529	\$ 210.948	\$ 301.035	\$ 185.271	\$ 263.555	\$ 290.927	\$ 1.521.265	\$ 253.544
Costos Variables								
Costos de Mercaderia	\$ 147.406	\$ 120.108	\$ 158.713	\$ 94.117	\$ 133.861	\$ 142.871	\$ 797.076	\$ 132.846
Comisiones por Tarjeta	\$ 12.750	\$ 8.000		\$ 10.096		\$ 13.484	\$ 44.330	\$ 11.083
								\$ 109.616
Utilidad Bruta	\$ 122.124	\$ 90.839	\$ 142.322	\$ 91.154	\$ 129.694	\$ 148.056	\$ 724.189	\$ 113.043
Utilidad Bruta % S/Vta	45,31%	43,06%	47,28%	49,20%	49,21%	50,89%	47,60%	44,59%
Costos fijos								
Sueldos	42737,25	42737,25	42737,25	42737,25	42737,25	20971,44	\$ 234.658	\$ 39.110
Alquiler	\$ 5.775	\$ 5.775	\$ 5.775	\$ 5.855	\$ 5.855	\$ 5.855	\$ 34.890	\$ 5.815
Disponser de Agua	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 1.560	\$ 260
Telefono	\$ 962	\$ 904	\$ 904	\$ 950	\$ 836	\$ 832	\$ 5.388	\$ 898
Libreria y Mantenimien	\$ 540	\$ 346	\$ 550	\$ 560	\$ 258	\$ 1.000	\$ 3.254	\$ 542
Luz	\$ 2.790		\$ 2.790		\$ 2.474		\$ 8.054	\$ 2.685
Internet	\$ 288			\$ 330			\$ 618	\$ 309
Total Costo Fijos	\$ 53.352	\$ 50.022	\$ 53.016	\$ 50.692	\$ 52.420	\$ 28.918	\$ 288.421	\$ 49.619
GAI	\$ 68.772	\$ 40.817	\$ 89.306	\$ 40.461	\$ 77.274	\$ 119.137	\$ 435.768	
Imp. Gan	\$ 24.070	\$ 14.286	\$ 31.257	\$ 14.162	\$ 27.046	\$ 41.698	\$ 152.519	
IIBB	\$ 5.391	\$ 4.219	\$ 6.021	\$ 3.705	\$ 5.271	\$ 5.819	\$ 30.425	
Drei	\$ 1.617	\$ 1.266	\$ 1.806	\$ 1.112	\$ 1.581	\$ 1.746	\$ 9.128	
Dif Iva Copra-Venta	\$ 12.823	\$ 9.538	\$ 14.944	\$ 9.571	\$ 13.618	\$ 15.546	\$ 76.040	
GDI	\$ 24.871	\$ 11.508	\$ 35.278	\$ 11.912	\$ 29.758	\$ 54.329	\$ 167.656	
	9,23%	5,46%	11,72%	6,43%	11,29%	18,67%	11,02%	10,47%

ANEXO 7

Estado de Resultado Proyectado de la nueva Sucursal

FLUJO DEL NUEVO LOCAL													
	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	Annual
Ventas del mes	\$ 273.813	\$ 240.004	\$ 270.763	\$ 245.221	\$ 321.359	\$ 387.281	\$ 306.440	\$ 430.585	\$ 341.496	\$ 383.481	\$ 296.864	\$ 479.056	\$ 4.036.363
Costos Variable	\$ 151.733	\$ 132.998	\$ 150.043	\$ 135.888	\$ 178.081	\$ 214.611	\$ 203.062	\$ 238.608	\$ 189.239	\$ 212.505	\$ 164.506	\$ 265.468	\$ 2.236.742
Utilidad Bruta	\$ 122.080	\$ 107.007	\$ 120.720	\$ 109.332	\$ 143.279	\$ 172.670	\$ 163.378	\$ 191.977	\$ 152.257	\$ 170.976	\$ 132.357	\$ 213.588	\$ 1.799.621
Utilidad % S/Vta	44,59%	44,59%	44,59%	44,59%	44,59%	44,59%	44,59%	44,59%	44,59%	44,59%	44,59%	44,59%	44,59%
Costos fijos	\$ 49.619	\$ 49.619	\$ 49.619	\$ 49.619	\$ 49.619	\$ 49.619	\$ 49.619	\$ 49.619	\$ 49.619	\$ 49.619	\$ 49.619	\$ 49.619	\$ 595.422
GAI	\$ 72.462	\$ 57.388	\$ 71.102	\$ 59.714	\$ 93.660	\$ 123.052	\$ 113.759	\$ 142.359	\$ 102.638	\$ 121.357	\$ 82.739	\$ 163.970	\$ 1.204.199
Imp. Gan	\$ 25.362	\$ 20.086	\$ 24.886	\$ 20.900	\$ 32.781	\$ 43.068	\$ 39.816	\$ 49.826	\$ 35.923	\$ 42.475	\$ 28.959	\$ 57.389	\$ 421.470
IIBR	\$ 5.476	\$ 4.800	\$ 5.415	\$ 4.904	\$ 6.427	\$ 7.746	\$ 7.329	\$ 8.612	\$ 6.830	\$ 7.670	\$ 5.937	\$ 9.581	\$ 80.727
Drei	\$ 1.643	\$ 1.440	\$ 1.625	\$ 1.471	\$ 1.928	\$ 2.324	\$ 2.199	\$ 2.564	\$ 2.049	\$ 2.301	\$ 1.781	\$ 2.674	\$ 24.218
GDI	\$ 39.981	\$ 31.062	\$ 39.176	\$ 32.438	\$ 52.524	\$ 69.914	\$ 64.416	\$ 81.338	\$ 57.836	\$ 68.912	\$ 46.062	\$ 94.125	\$ 677.784
	14,60%	12,94%	14,47%	13,23%	16,34%	18,05%	17,58%	18,89%	16,94%	17,97%	15,52%	19,00%	16,79%

ANEXO 8

Determinación de las inversiones

Cant	INVERSION FIJA	PU	PT	V. Util	Dep An	% Venta	Val Venta
1	CONTRATO DE ALQUILER	5000,00	20000,00	5			
1	MOSTRADOR		10000,00	10	1000,00	40,00	4000,00
1	VIDRIERA		12000,00	6	1200,00	40,00	4800,00
1	MUEBLE SERVICIO TECNICO Y SILLA		3000,00	6	300,00	40,00	1200,00
1	ESTANTERIAS DEPOSITO		2000,00	6	200,00	40,00	800,00
1	SILLAS CAJERO		900,00	6	90,00	30,00	270,00
1	TANDEN		800,00	6	80,00	40,00	320,00
1	CAJA		600,00	6	60,00	40,00	240,00
1	TELEFONO		300,00	6	30,00	30,00	90,00
2	COMPUTADORA	4400,00	8800,00	6	880,00	30,00	2640,00
1	IMPRESORA	2600,00	2600,00	6	260,00		0,00
1	HERRAMIENTAS VARIAS	1000,00	1000,00	6	100,00	30,00	300,00
1	ALARMA	9000,00	9000,00	10	900,00	30,00	2700,00
1	CARTEL LUMINOSO	10000,00	10000,00	6	1000,00	20,00	2000,00
2	Camaras de seguridad	950,00	1900,00	6	190,00		0,00
	Inversion Muebles y Utiles	41450,00	82900,00		6290,00		
	Inversion Stock Inicial	113670,63	227341,26				
	Inversion Total	155120,63	310241,26				

ANEXO 9

Flujos de Fondos Proyectados

FLUJO ANUAL NUEVO LOCAL							Indice
	0	2012	2013	2014	2015	2016	
Ventas del mes		\$ 4.036.363	\$ 5.085.818	\$ 6.408.130	\$ 8.074.244	\$ 10.173.548	
			26%	26%	26%	26%	
Costos Variables		\$ 2.236.742	\$ 2.818.295	\$ 3.551.051	\$ 4.474.325	\$ 5.637.649	
Utilidad Bruta		\$ 1.799.621	\$ 2.267.523	\$ 2.857.079	\$ 3.599.920	\$ 4.535.899	
Utilidad % S/Vta		44,59%	44,59%	44,59%	44,59%	44,59%	
Costos fijos		\$ 595.422	\$ 714.507	\$ 857.408	\$ 1.028.890	\$ 1.234.667	
GAI		\$ 1.204.199	\$ 1.553.016	\$ 1.999.671	\$ 2.571.030	\$ 3.301.231	
Imp. Gan		\$ 421.470	\$ 543.556	\$ 699.885	\$ 899.861	\$ 1.155.431	
IIBB		\$ 145.309	\$ 183.089	\$ 230.693	\$ 290.673	\$ 366.248	
Drei		\$ 24.218	\$ 30.515	\$ 38.449	\$ 48.445	\$ 61.041	
GDI	-\$ 310.241	\$ 613.202	\$ 795.856	\$ 1.030.645	\$ 1.332.051	\$ 1.718.511	
FF Acumulado	-\$ 310.241	\$ 302.961	\$ 1.098.817	\$ 2.129.462	\$ 3.461.513	\$ 5.180.025	

FLUJO DE CAJA			
AÑO	IMPORTE	(1+ i)	IMP / (1+i)
0	\$ 310.241,26		\$ 310.241,26
1	\$ 613.202,28	1,37	\$ 447.592,90
2	\$ 795.856,33	1,88	\$ 424.027,03
3	\$ 1.030.644,74	2,57	\$ 400.818,07
4	\$ 1.332.051,28	3,52	\$ 378.127,86
5	\$ 1.718.511,31	4,83	\$ 356.081,62

Tasa
37%

FLUJO DE CAJA a Tasa TIR			
AÑO	IMPORTE	(1+ i)	IMP / (1+i)
0	\$ 310.241,26		\$ 310.241,26
1	\$ 613.202,28	3,25	\$ 188.494,41
2	\$ 795.856,33	10,58	\$ 75.201,09
3	\$ 1.030.644,74	34,43	\$ 29.935,96
4	\$ 1.332.051,28	112,00	\$ 11.893,23
5	\$ 1.718.511,31	364,36	\$ 4.716,57

VAN \$ 1.696.406,22

VAN \$ 0,00

Tasa TIR 225,32%

Bibliografía

Libros

- Chain, Nassir Sapag & Chain Reinaldo Sapag. (1989) Preparación y Evaluación de Proyectos. - 2ª ed. McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO.
- Dei, H. Daniel (2006) *La Tesis: Como orientarse en su elaboración* – 2ª ed. – Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Kotler, Philip. (1996) *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control* - 8ª ed. PRENTICE HALL.
- Kotler, Philip. & Gary Amstrong. (2008) *Fundamentos del Marketing*. - 8ª ed. PRENTICE HALL.
- Porter, Michael E. (2000) Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de la Competencia: CECSA.
- Porter, Michael E (1979) *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review.
- Sabino, A. Carlos. (1998) *Como hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos* – 1ª ed. 3ª reimp. – Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas.
- Scavone, Graciela María. (2006) *Como se escribe una tesis* – 1ª ed. 4ª reimp. – Buenos Aires: La Ley.

Revistas y Libros Especializados

Mercado Inmobiliario de Rosario. Rosario, N° 210. Marzo 2016.

Páginas Internet

- INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, página de Internet del Ministerio de Economía de la Nación Argentina, sección Comercio Exterior, <http://www.indec.mecon.ar/principal.asp>
- J.J HINRICHISEN S.A, página de Internet del Broker JJ Hinrichisen, sección Exportaciones, <http://www.jotajota.com.ar/private/export.htm>

CEPAL, página de Internet de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, sección Análisis e Investigaciones, <http://www.eclac.org/analisis/default.asp>

MARSTECH COMPUTACIÓN, sitio oficial de Internet de la empresa en estudio, <http://www.marstech.com.ar/>

SALVADOR DI STEFANO, sitio de Internet de Negocios e Inversiones. <http://www.salvadordistefano.com.ar/>

CICOMRA, Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina, <http://www.cicomra.org.ar/>

Universidad Torcuato Di Tella, <http://www.cicomra.org.ar/>

ADEFA, Asociación de Fabricantes de Automotores, <http://www.adefa.org.ar/>

Diario El Cronista, <http://www.cronista.com/>

Diario La Voz, <http://www.lavoz.com.ar/>

INDEC, <http://www.indec.mecon.ar/>

Municipalidad de Rosario; <http://www.rosario.gov.ar/web/servicios/movilidad/bicicletas>