



*Universidad Tecnológica Nacional*

*Facultad Regional Buenos Aires*



**UTN.BA**  
**ESCUELA DE**  
**POSGRADO**

## **TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**Ingeniería Gerencial**

**"Análisis de Factibilidad de una Nueva Sucursal, para  
la Empresa Muebles Cumbilo S.R.L."**

**Alumna: Katherine Perea Mena**

**Director de la Carrera: Mg. Ing. Fernando Gache**

**CABA, Marzo de 2016**

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. OBJETIVOS.....	5
2.1. Objetivo General.....	5
2.2. Objetivos Específicos.....	5
3. LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA PYME.....	6
4. LA EMPRESA.....	7
5. MISIÓN.....	8
6. VISIÓN.....	8
7. VALORES.....	8
8. OBJETIVOS.....	8
9. PRODUCTOS.....	8
10. SERVICIOS.....	9
11. CAPITAL HUMANO.....	9
12. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	10
13. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	10
13.1. ENTORNO POLÍTICO – EGAL.....	10
13.2. ENTORNO ECONÓMICO.....	11
13.3. ENTORNO SOCIO-CULTURAL.....	12
13.4. ENTORNO TECNOLÓGICO.....	13

14. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	14
14.1.    Poder de Negociación de los Compradores.....	14
14.2.    Poder de negociación de los Proveedores.....	14
14.3.    Amenaza de la Entrada de nuevos competidores.....	15
14.4.    Amenaza del ingreso de productos sustitutos.....	16
14.5.    Rivalidad entre competidores.....	16
15. APERTURA DE UNA NUEVA SUCURSAL.....	18
16. ANALISIS FODA.....	18
17. ANALISIS DE MERCADO.....	21
18. PERFIL DEL CONSUMIDOR DE MUEBLES PACIFICO S.R.L.....	21
19. SEGMENTACIÓN DE MERCADO PARA LA NUEVA SUCURSAL.....	22
20. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	23
20.1.    Producto.....	25
20.2.    Precio.....	25
20.3.    Plaza.....	26
20.4.    Promoción.....	26
21. FACTIBILIDAD TÉCNICA.....	27
22. FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	29
23. FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	30
24. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	34
25. CONCLUSIONES.....	37
26. RECOMENDACIONES.....	38
27. BIBLIOGRAFIA.....	39

## INTRODUCCIÓN

“Hablar de PYME es, entonces, hablar de una porción muy significativa de la actividad económica. Por lo mismo, significa también que dentro de esa categoría se incluyen realidades tan diversas como empresas unipersonales, pequeñas empresas familiares, empresas con distintos grados de informalidad, empresas que abastecen mercados localizados, la industria del artesanado, empresas con tecnologías de punta, empresas declinantes con tecnologías obsoletas y empresas que conviven, compitiendo o complementándose, con empresas grandes”. (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas 1996, p.12).

Tomando como referencia el párrafo anterior, se puede inferir la importancia y el rol de las PYMES en Argentina; pero más allá de ello hay que tener presente que en un entorno tan inestable como el de los tiempos actuales, para poder crecer y permanecer en el mercado nacional, se acudir a herramientas importantes que tengan que ver con la Organización y la Planificación estratégica.

En este caso de estudio, se hará un análisis para determinar la Factibilidad de la apertura de una nueva sucursal de la Empresa “Muebles Cumbilo SRL”, fundada en el año 2006 en la capital Federal Argentina, dedicada a la comercialización de Muebles de bajo precio de venta.

“Muebles Cumbilo SRL”, a diferencia de otras PYMES, considera que sus problemas no son de tipo financiero, tiene un firme deseo de abrir una nueva sucursal, pero en esta ocasión desea evaluar, si sería una buena decisión y de ser posible ejecutarla con una base de organización y planificación Estratégica. Es por ello que se llevará a cabo la elaboración del presente plan de Negocio.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Análisis para determinar la factibilidad de la apertura de una nueva sucursal de “Muebles Cumbilo SRL” en el barrio Flores, Capital Federal, mediante la elaboración de un Plan de Negocios.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Hacer un análisis general de los aspectos más importantes de la Empresa.
2. Ofrecer herramientas para la toma de decisiones estratégicas.
3. Determinar la Factibilidad de la Apertura de una nueva sucursal.

## **LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA PYME**

“La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (Henry Mintzberg 2001)

Cuando se habla de organización empresarial, lo que se busca es aumentar los resultados que se van consiguiendo, gracias al compromiso de todos los integrantes del equipo de la Empresa, para que de esta manera la misma crezca y perdure con el paso del tiempo. Cuando cada uno tiene claro lo que debe hacer y lo que hace el otro, y sumado a ello la comunicación es prolija, rápidamente se lograrán alcanzar los objetivos propuestos.

Una buena organización empresarial realmente comprende delimitaciones de tareas o responsabilidades, procesos, procedimientos, guías, que trabajando de manera conjunta y relacionada llevaran a la empresa a cumplir con su misión, visión y objetivos.

Si bien el tema de la Organización empresarial es muy importante, requiere una herramienta puntual que en conjunto llevará al éxito de la Empresa, se trata de la Planificación Estratégica.

El término “Estrategia” según la Real Academia, es el arte de dirigir las operaciones militares o, también, habilidad para dirigir un asunto. Proviene de las raíces griegas “Stratos” que significa ejército y “ago” que significa dirigir. (Real Academia española 2015).

“La planificación implica que el sujeto es capaz de crear su futuro y no sólo de aceptar resignadamente lo que el destino le depara. Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método de manera sistemática, explorar y explicar posibilidades y analizar ventajas y

desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro. O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación. La planificación es una herramienta de libertad”. (Carlos Matus. El método PES, 1996).

Actualmente la planificación Estratégica en las PYMES, ha tomado un rol muy importante como base del progreso y la toma de decisiones corporativas.

En el presente caso de estudio, la Empresa, no cuenta con una correcta estructura orgánica y carece de una planificación Estratégica. La toma de decisiones se lleva a cabo por la intuición, la recomendación o bien la imitación de la competencia.

## **LA EMPRESA**

“Muebles Cumbilo SRL”, es una Empresa que se dedica a la comercialización minorista de Muebles, en consecuencia los productos están dirigidos a la clase media y baja del país. Se trata de una sociedad de Responsabilidad Limitada ubicada en el barrio Once, de la Capital Federal Argentina. Cuenta con 2 socios y 10 empleados bajo relación de dependencia.

Fundada en el año 2006 por sus dueños, ofrece precios muy competitivos en el mercado, algunos muebles a medidas y distintas formas de pago.

## **MISIÓN**

Brindar a sus clientes, variedad de productos a precios realmente económicos, para que puedan amoblar su hogar de forma rápida, contando con una asesoría acorde a sus necesidades y expectativas.

## **VISIÓN**

Ser una Empresa rentable y reconocida por los precios bajos, la excelente calidad en la atención y variedad de productos.

## **VALORES**

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto hacia el cliente

## **OBJETIVOS**

- Contar con Empleados felices que hagan sentir a los clientes como si estuviesen llegando a su hogar, brindando una asesoría cálida y profesional.
- Otorgar diferentes formas de pago a los clientes que les permita acceder a los productos.
- Tener buenas relaciones con los proveedores.
- Contar con el Stock de la mercadería promocionada para poder cumplir el deseo del cliente.

## **PRODUCTOS**

“Muebles Cumbilo SRL” comercializa Muebles de Melamina y pino en su gran mayoría, entre los más principales podemos mencionar:

**Tabla 1:** Listado de Productos principales de Muebles Cumbilo SRL.

PRINCIPALES PRODUCTOS DIVIDIDOS EN SECTORES			
LIVING/COMERDOR	DORMITORIO	COCINA	OTROS
Bar	Cama	Alacena	Tabla de Planchar
Divan	Sommier	Bajo Mesada	Perchero
Futón	Colchón	Despensero	Biblioteca
Juego de Living	Almohada	Kit de Cocina	Escritorio
Mesa de TV	Mesa de Luz	Mesada	Mesa de PC
Mesa de Teléfono	Ropero	Mueble Microonda	Silla de Oficina
Mesa Ratona	Cómoda		Escalera
Modular	Chifonier		
Rack TV	Cajonera Interior		
Sillones	Botinero		
Puff	Cuna Infantil		
Sofá	Respaldo Sommier		
Vajillero			
Banqueta			
Juego de Comedor			
Silla Individual			
Mesa Individual			

## SERVICIOS

Los principales servicios que ofrece la Empresa son:

- Asesoramiento al Cliente de forma presencial o por teléfono.
- Entregas a domicilio.
- Armado de Muebles en el domicilio del cliente.
- Servicio Postventa (atención de inconformidades o sugerencias).

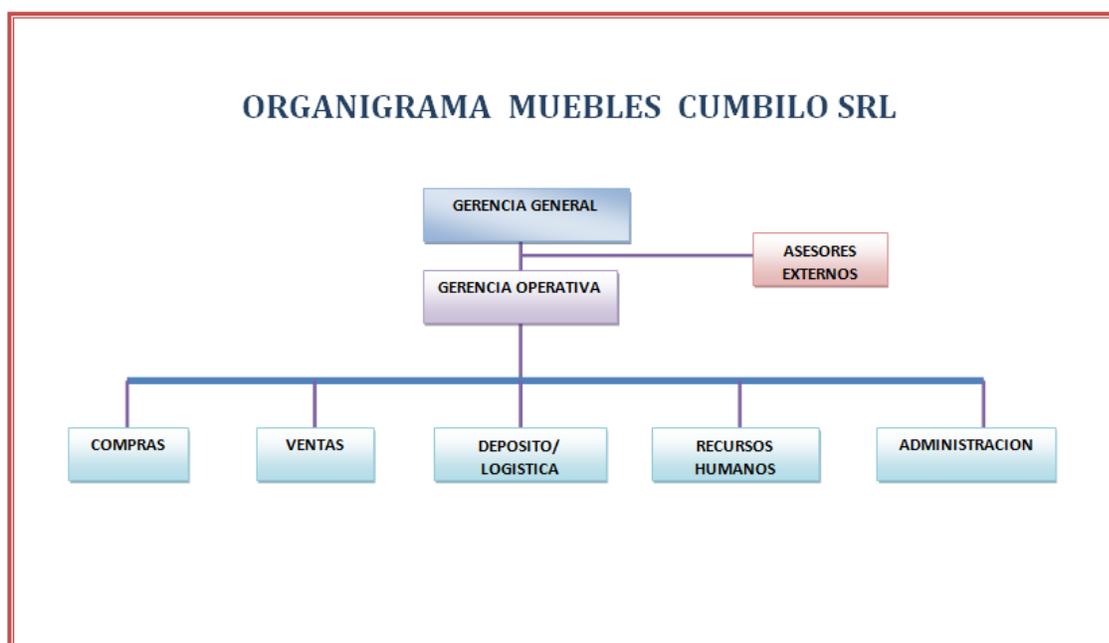
## CAPITAL HUMANO

“Muebles Cumbilo SRL” Se enfoca en brindar a su Equipo de trabajo, estabilidad económica, un sueldo y turno correcto, de acuerdo a las categorías que el estado establece y posibilidades de crecimiento. Brinda a sus empleados beneficios como: Grandes descuentos en la mercadería que deseen comprar en la Empresa para el uso de sus hogares; El día de cumpleaños es libre para el empleado; Comedor adecuado para el descanso con sillas reposeras, cafetera, microonda, heladera, mate; En el caso de los vendedores comisiones a modo de incentivar la facturación. Cuenta con un staff permanente de 10 empleados.

## ESTRUCTURA ORGANICA

Actualmente no cuenta con una estructura orgánica formal, ya que “todos hacen todo”, las decisiones las toman los dueños; pero teniendo en cuenta el relevamiento realizado, hoy se podría representar el organigrama de la Empresa así:

**Tabla 2:** Organigrama Muebles Cumbilo SRL



## ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### ENTORNO POLÍTICO - LEGAL

Hasta hace pocos días en Argentina existía una amplia restricción hacia las importaciones, sumado a ello se atravesaba de manera simultánea con el llamado “Cepo Cambiario”, lo cual impedía a los Empresarios contar fácilmente con dólares o realizar de manera ágil transacciones con esta moneda. Recientemente con el cambio de Gobierno una de las primeras medidas consistió en eliminar las restricciones ya mencionadas. No obstante al contar con pocos días en el

poder el nuevo gobierno, aun no se pueden establecer estadísticas convincentes que muestren el rumbo hacia donde se dirige la economía del país.

El mercado de los Muebles se vio seriamente afectado con las restricciones a las importaciones, ya que anteriormente importar desde Brasil muebles de melamina era un excelente negocio, por los bajos costos. Algunas PYMES de este sector se vieron seriamente perjudicadas y cuenta con la esperanza de que el cambio de gobierno permita retomar aquellas oportunidades de crecimiento, pero por el momento debido a la inflación actual y al tener a un dólar por arriba de los \$14 sigue creciendo la incertidumbre respecto de las medidas políticas que seguirá adoptando el nuevo gobierno. Respecto de las Importaciones si bien se mejoró el tema aun las trabas no han sido totalmente eliminadas.

### **ENTORNO ECONÓMICO**

Hace pocos meses se posesionó el nuevo presidente de la república, sumado a ello en menos de 100 días hubo cambios muy significativos y un ambiente de tensión por la negociación con los llamados “fondos Buitres”, en consecuencia hay mucha inestabilidad en el mercado. Hasta hace poco se hablaba en los canales de noticia de las altas tasas de inflación que afronta el país, en donde no se puede acudir a bases de datos oficiales, ya que se considera que las estadísticas del INDEC no están acordes a la realidad.

De acuerdo a las notificaciones realizadas por cadena nacional, se empezaran a publicar índices provisionales mensuales con el objetivo de que dentro de unos 6 meses aproximadamente se pueda acceder a estadísticas mucho más reales, que cooperen con la toma de decisiones. Mientras tanto muchos empresarios se apoyan en datos estimados publicados a finales de 2015 por el IMF – World Economic Outlook Database, en donde se puede apreciar lo siguiente respecto de Argentina:

**Tabla 3:** Datos economicos. 2016 (estimado)

Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	607,60	622,05	543,06	578,71e	578,69
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	0,8	2,9	0,5	0,4e	-0,7
<b>PIB per cápita</b> (USD)	14.559e	14.740e	12.735e	13.428e	13.284
<b>Saldo de la hacienda pública</b> (en % del PIB)	-2,6	-2,6	-3,2	-5,3e	-4,8
<b>Endeudamiento del Estado</b> (en % del PIB)	37,3	40,2	45,3	52,1e	55,1
<b>Tasa de inflación</b> (%)	10,0	10,6	0,0	16,8e	25,6
<b>Tasa de paro</b> (% de la población activa)	7,2	7,1	7,3	6,9	8,4
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> (miles de millones de USD)	-1,58	-4,85	-5,64	-10,17e	-9,06

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2015

## ENTORNO SOCIO – CULTURAL

La Capital Federal Argentina, es una ciudad que está en permanente crecimiento y avances culturales, tecnológicos y sobre todos comerciales, es notorio el movimiento de la gente y tráfico permanente por los locales. Cabe agregar que el consumidor Capitalino, es muy exigente, se mantiene muy informado, le gusta acceder a un buen producto pero en lo posible pagando un precio económico. En casos muy puntuales algunos se rigen por la marca y pagan el precio que corresponde.

En el Rubro de las Mueblerías, el consumidor muchas veces tiene en cuenta la calidad de la madera, pero al mismo tiempo quiere buen precio.

Los diferentes medios de pago y las promociones de algunas tarjetas de crédito, permiten al consumidor, acceder a los productos deseados, pudiendo pagarlos módicamente en varias cuotas mientras al mismo tiempo ya está gozando de su uso. Gracias a una política generada por el gobierno anterior y que sigue siendo conservada por el actual, se mejoro la venta en los fines de semana al poder pagar en 12 cuotas sin interés con el plan AHORA 12.

### **ENTORNO TECNOLÓGICO**

Actualmente se vienen fabricando cada vez más Muebles en Argentina, aunque nos costos son mucho más elevados que importando desde Brasil o china en un contexto normal aduanero. Las plantas de producción, los talleres de carpintería y los restauradores realmente no alcanzan a cubrir de la demanda del sector.

Adicional a lo anterior, los canales de venta por internet, cada vez juegan un papel más relevante y con peso económico. En los últimos años, la manera de contactarse con los diferentes eslabones pertenecientes a la cadena de valor ha cambiado drásticamente. Internet juega un papel principal, como base de información y como medio de comunicación logrando una relación mucho más fluida, eficaz y con menos costos para la Empresa, Proveedores y clientes. Empresas de Subasta o venta online, han potenciado esta modalidad de comercio electrónico en el rubro de los muebles, generando así a los Empresarios un ingreso adicional al publicar en sitios de subasta pública o bien creando su propia página web.

## ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

En este análisis se tendrá como referencia el modelo de las 5 fuerzas de Porter:

### **Poder de negociación de los compradores:**

Estamos en la era de la conectividad, del online, de la interactividad, de las redes sociales. Las PYMES exitosas en la actualidad, son aquellas que se preocupan y se ocupan por brindar a sus clientes una inolvidable experiencia de compra que incluye producto y servicio online y offline.

Al cliente de Muebles Cumbilo S.R.L., le interesa ante todo buen precio, ya que muchos de ellos no tienen gran poder adquisitivo; son Clientes bien informados y con herramientas fuerte en caso de inconformidad, como lo es el mecanismo de defensa del consumidor, redes sociales y blogs en donde se forma la reputación online de la Empresa a partir de la Experiencia de compra recibida.

Adicional al precio, la compra del consumidor depende también de la ubicación del local, promociones y formas de pago.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

En el rubro de Muebles, es un poco difícil encontrar buenos proveedores, que cumplan con los tiempos pautados, son fábricas puntuales las que cumplen, en general un 70% de los proveedores se maneja de una manera más informal. Actualmente se depende en primer lugar de la Fabricación nacional y sigue siendo complicado acceder a buenos precios. La esperanza a corto plazo radica en poder importar con precios racionales que generen una mayor competitividad y más beneficios para los clientes.

Los proveedores más importantes son realmente pocos (importadores de grandes cantidades), los cuales en muchos casos se dan el gusto de seleccionar a sus clientes o bien segmentar su clientela al poner un mínimo de compra bastante elevado para muchas Pymes.

**Amenaza de la entrada de nuevos competidores:**

Hasta hace poco que existían las restricciones a las importaciones y el “Cepo Cambiario”, las barreras de entrada eran bajas, con el cambio en estas políticas aun no se sabe el rumbo que tomará ya que el precio del dólar también subió en más de un 30% y aun se ha realizado una facilidad real para las importaciones; de todas formas, “Muebles Cumbilo SRL” tiene una cartera de clientes que en un 80% son fieles en un 80%.

No obstante se considera que una barrera se trataría de las economías de escala, la cual tiende a ser una barrera para empresas que se dediquen a la producción o a la fabricación.

Respecto a la diferenciación del producto, a la hora de abrir una nueva sucursal, se deberán tener en cuenta a todos los comercios preexistentes en el mercado, los cuales cuentan con clientes fidelizados; otros negocios ya llevan muchos años en el mercado y tienen un reconocimiento en la sociedad.

Actualmente la Empresa “Muebles Cumbilo SRL” no invierte en publicidad, tampoco en análisis de mercado y menos en investigación y desarrollo, lo cual le genera una desventaja competitiva.

Otra barrera tiene que ver con las políticas gubernamentales. Si bien se ha levantado el “Cepo Cambiario” con el valor actual del dólar sigue siendo complicado importar.

Por último y no por ello menos importante, es el tema del acceso a los canales de distribución, y en este caso “Muebles Cumbilo SRL” vende en forma directa y presencial en su local ubicado en la zona de Once, quizás sea una desventaja competitiva no contar aun con una página Web y redes sociales bien administradas para ampliar su cartera de clientes.

**Amenaza del ingreso de productos sustitutos:**

En lo concerniente a Muebles de Melamina, sí existen productos sustitutos dentro de la misma categoría de productos, ya que hay algunos artículos que cumplen las mismas funciones relevantes, la única diferencia quizás puede radicar respecto del diseño.

**Rivalidad entre competidores:**

En este mercado existe una amplia rivalidad entre competidores, ya que existen muchas empresas que se dedican a esta actividad comercial. “Muebles Cumbilo SRL” compite con casas famosas como TioMusa, El Mundo del Mueble, Muebles Constitución, Ribeiro, pero también lo hace de manera indirecta grandes cadenas como Easy o Jumbo al llegar a segmentos que estos últimos no llegan. Además existen en Capital Federal, varias casas que venden artículos del rubro de muebles en internet a precios bajos, los cuales también se convierten en competencia a veces leal y en muchos casos desleal. Al ser una fuerza sólida en muchas ocasiones se generan guerras de precio lo cual es beneficioso para la empresa en estudio, la cual tiene muy buenas relaciones con todos sus proveedores y facilidades de pago. Profundizando un poco más en el análisis de rivalidad entre los competidores se puede agregar:

- *Crecimiento de la industria:*

El crecimiento en el sector de Muebles es bastante Moderado.

- *Costos fijos elevados:*

El costo de alquiler del local de la sucursal actual es de \$11.000 mensuales. Hay que tener en cuenta de que si resulta factible abrir una nueva sucursal, la misma deberá estar ubicada estratégicamente, es posible que esto incida en el precio del alquiler.

- *Concentración y equilibrio entre competidores:*

Hay una gran cantidad de competidores. Existen empresas como “Muebles Cumbilo SRL” o más grandes. Todos tienen estrategias diferentes: algunos se enfocan en precios bajos, otras en diferenciación de marca; otros en entregas inmediatas; otros invierten mucho en marketing offline como volantes, publicaciones en diario mientras que otros apuntan al marketing online a través de buen posicionamiento en google, redes sociales, cupones de descuento y Landing page. Si se procede a la apertura de una nueva sucursal, se deben armar estrategias que comprendan una atractiva ventaja competitiva para captar clientes que están frecuentando a la competencia y un presupuesto para marketing.

- *Diferenciación de productos y costos de cambio:*

Realmente los productos son en muchos casos iguales y en otros pocos muy similares, se puede decir que el papel importante de diferenciación en la actualidad lo tienen las facilidades de pago por un lado y el armado en el domicilio del cliente por otro lado. “Muebles Cumbilos S.R.L” brinda descuentos, promociones, pagos en cuota permite la modalidad de “Seña” para reservar el producto y pago del dinero restante por cuotas, lo cual ocasiona una ventaja competitiva.

- *Barreras de entrada:*

La componen aquellos que tengan el dinero necesario podrán comenzar a comprar y vender Muebles, pero deberán contar con una buena relación con los proveedores, que como ya se dijo son bastante selectivos y por otro lado contar con una buena administración de los recursos humanos dedicados a la atención al cliente, como lo sabe hacer muy bien Muebles Cumbilos S.R.L. Adicional a lo anterior tener facilidad para adaptarse a los cambios constantes en el país, organización y planificación estratégica.

- *Barreras emocionales:*

Por un lado al Cliente se le brinda una experiencia de compra única, respecto del interior de la Empresa es muy notorio el compromiso de los Empleados, es decir, tienen un verdadero sentido de pertenencia, por lo cual sería ilógico pensar en que en algún momento dejarían de pertenecer a este mercado tanto socios como Empleados. Hay muy poca rotación, la política de Recursos Humanos se centra en darle oportunidades a Personas que vienen por primera vez a la Argentina y pueden tener un empleo en blanco, buen trato y beneficios y es este factor que hace que los empleados atienden al cliente con mucho aprecio y respeto lo cual es difícil de imitar por la competencia.

## **APERTURA DE UNA NUEVA SUCURSAL**

Los socios de “Muebles Cumbilo SRL” tienen la idea de abrir una nueva sucursal en el barrio “FLORES” de la Capital Federal, ya que consideran que es fundamental la Expansión de la Empresa y esa zona carece de mueblerías con precios realmente bajos, en este trabajo analizaremos la factibilidad de dicha apertura.

## **ANÁLISIS FODA**

*Fortalezas:*

- Precios competitivos
- Buenas relaciones comerciales
- Buen conocimiento del mercado local
- Productos y servicios que reflejan una buena relación con el precio
- Facilidad para financiar pagos de los clientes

- Se le permite reservar al cliente los productos con poco dinero y tiempo prudenciales de espera

*Debilidades:*

- Falta de organización
- Ausencia de Planificación Estratégica
- Problemas de comunicación interna
- Resistencia al cambio

*Oportunidades:*

- Migración a capital federal de muchos estudiantes extranjeros y del interior que buscan muebles económicos para amoblar de forma rápida su vivienda
- La alta inflación obliga a buscar precios bajos
- Pensamiento de los consumidores hacia la mejora de la calidad de vida
- Aumento del turismo en la Capital proveniente del interior
- Eliminación de restricciones a las importaciones
- Eliminación del “Cepo Cambiario”

*Amenazas:*

- Inestabilidad macroeconómica
- Incremento de impuestos y Servicios Públicos
- Rivalidad de competidores ya existentes
- Elevada inflación que el presupuesto de compras
- Ingreso de nuevos competidores

*Estrategia FO – Fructificar:*

Lo ideal es tener presente todas las fortalezas, sabiéndolas utilizar de la mejor manera y trabajando fuertemente por disminuir las debilidades. “Muebles Cumbilo SRL” puede aprovechar, la buena relación comercial que tiene con sus proveedores para lograr mayores descuentos o beneficios. Puede adquirir más mercadería que no se verá afectada por la obsolescencia, puesto que con la situación inflacionaria estaría ganando.

*Estrategia DO – Transmutar:*

Se debe cambiar el pensamiento actual y trabajar mucho con el tema de la resistencia al cambio, Esta debilidad puede generar resultados muy desagradables que perjudican a la Empresa. Los socios de la Empresa, deben ser los primeros que con ejemplo enseñen a sus empleados que llegó el momento de organizarse para poder crecer y seguir expandiéndose.

*Estrategia FA – Enfrentar:*

“Muebles Cumbilo SRL” debe hacer valer los beneficios de financiación que brinda a sus clientes, invitándolos a la nueva sucursal, para de esta manera no entrar con tanta desventaja respecto de la competencia. Por otro lado, la buena reputación que ha logrado esta Empresa en el sector, le permite que un nuevo local tenga una alta probabilidad de aceptación en el mercado.

*Estrategia DA – Planificar:*

“Muebles Cumbilo SRL” deberá hacer frente al tema de la organización y la incorporación de la planificación estratégica, para poder vencer los cambios Macro y Micro económicos que afronta el país. Hay que encontrar un entorno flexible en la Empresa que permita adaptarse rápidamente a cualquier cambio de política o cambio en el mercado que pueda surgir.

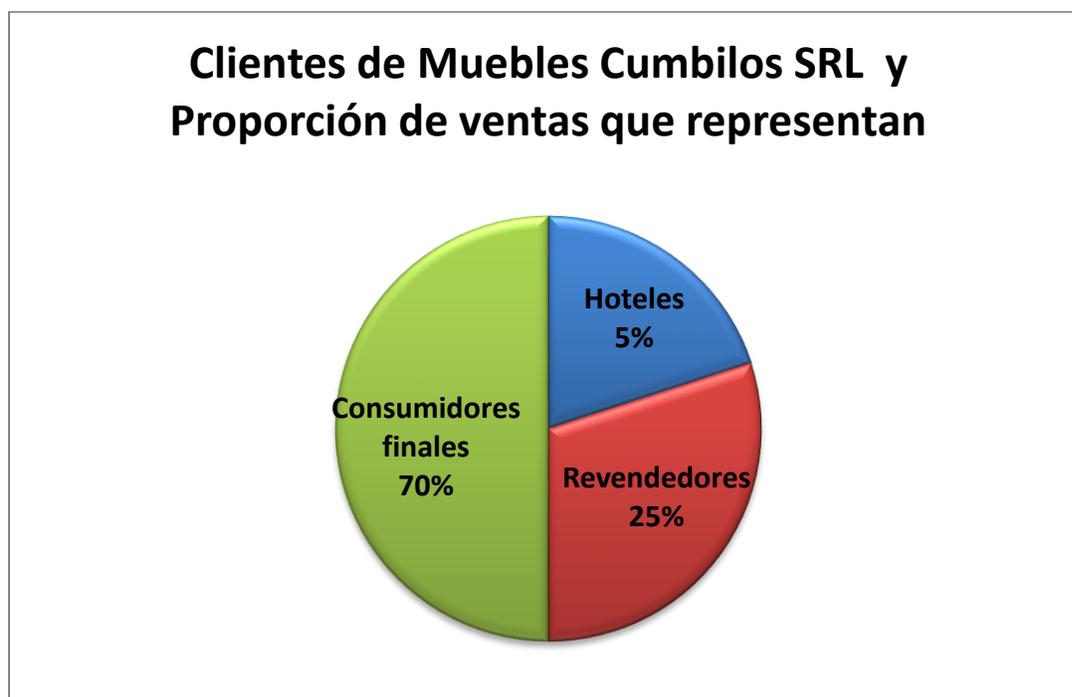
## ANÁLISIS DE MERCADO

### PERFIL DEL CONSUMIDOR DE MUEBLES CUMBILO S.R.L

Entre los diferentes grupos de clientes de “Muebles Cumbilo SRL”, se pueden mencionar los siguientes:

- Consumidores finales
- Revendedores
- Hoteles

**Tabla 4:** Clientes de “Muebles Cumbilo SRL” y proporción de ventas que representan



Puede observarse que los Consumidores Finales otorgan la mayor parte de las utilidades a la empresa. La razón principal es la buena ubicación del local existente hasta el momento, en consecuencia se pretende conservar el concepto de buena ubicación para el caso de la nueva sucursal.

En segundo lugar de acuerdo a importancia, se encuentran los revendedores quienes generalmente están ubicados en el interior del país, ellos acceden a buenos precios para poder revender.

En tercer lugar se encuentran los Hoteles, quienes no concurren de manera cotidiana, pero compran grandes cantidades al mes, sobre todo de lo que se trata de línea Dormitorio.

Los productos de “Muebles Cumbilo SRL” están dirigidos al público en General, hombres y mujeres, de todas las edades y con todo tipo de ingresos, por consiguiente utiliza una estrategia del tipo marketing indiferenciado, pero teniendo en cuenta la ubicación del local actual y la posible ubicación del nuevo local el cliente que mas frecuenta es de clase media y baja.

### **SEGMENTACIÓN DE MERCADO PARA LA NUEVA SUCURSAL**

La Nueva Sucursal, estará orientada a aquellas personas, que se sientan atraídas por el buen gusto, la atención personalizada y que valoren la comodidad experimentada al comprar en un lugar bien ubicado y con asesoramiento personalizado, pero con precios muy bajos. Será de mucho interés para quienes se casan, deciden irse a vivir en pareja, estudiantes, o personas que viven solas, de igual manera están aquellos que independientemente de sus ingresos buscan precios bajos.

Se tendrá en cuenta, para segmentar, que la nueva sucursal estará dirigida a aquellas personas con un nivel socioeconómico medio – alto, que sean vecinos del lugar, o a quienes les guste dicha zona para efectuar compras, si bien se desean conservar los precios bajos, se hará una diferenciación de precios (más elevados) respecto de la sucursal de once.

En concordancia con lo anterior, se puede decir que para empezar se segmentará el mercado meta basándose en el marketing concentrado como estrategia de cobertura, lo que le permitirá a

la nueva sucursal, insertarse rápidamente en el segmento al cual está dirigido logrando el posicionamiento anhelado.

*Criterios de Segmentación:*

- Geográfico: Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Demográfico: para cualquier edad, con ingresos medios y elevados.
- Psicográfico: Orientado a aquellas personas que buscan una excelente experiencia de Compra y al mismo tiempo mejorar su estilo de vida, de clase social media, media alta y alta.

## **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

*Ventajas competitivas de “Muebles Cumbilo SRL” :*

- Variedad
- Ventaja en costos
- Efecto Boca en Boca gracias a la cantidad de clientes fidelizados
- Atractivas facilidades de pago
- Stock Permanente
- Servicio de envío a domicilio y Armado de Muebles

*La competencia*

Es importante recordar que se han tomado como competidores grandes empresas como Easy o Jumbo, Esto es así, no porque “Muebles Cumbilo SRL” constituya una amenaza para las mismas, sino porque muchas personas que podrían comprar en esos lugares no lo hacen y compran en “Muebles Cumbilo SRL” por conveniencia de pago, descuentos especiales y calidad y calidez en la atención.

A continuación se muestra una tabla con los principales competidores. La misma se dividió en dos para facilitar la lectura.

**Tabla 5:** Principales competidores de “Muebles Cumbilo SRL”.

<b>PRINCIPALES COMPETIDORES DE MUEBLES CUMBILO SRL EN CAPITAL FEDERAL</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>PRODUCTOS PRINCIPALES</b>
MUEBLERIAS CALLE BELGRANO	Zona de Múltiples Mueblerías
EL MUNDO DEL MUEBLE	Mueblería
JUMBO/EASY	Línea blanca y mantería
MUEBLES CONSITUCCIÓN	Mueblería
RIBEIRO	Muebles y artículos varios

### **Estrategia de Posicionamiento Seleccionada**

**Tabla 6:** Selección de una estrategia de posicionamiento para “Muebles Cumbilo SRL”.



<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA DE ATAQUE (TACTICA ENVOLVENTE)</b>	<b>ESTRATEGIA DE ATAQUE (TACTICA DE VARIOS LADOS)</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DE DEFENSA (TACTICA DE FLANCOS)</b>	<b>ESTRATEGIA DE DEFENSA (TACTICA DE RETAGUARDIA)</b>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

La estrategia y táctica más propicia para “Muebles Cumbilo SRL” se basa en el hecho de que existen más oportunidades que amenazas en el mercado objetivo y la empresa de hecho posee más fortalezas que debilidades. Es por esto que se ha seleccionado la estrategia de ataque, “táctica envolvente”. El objetivo es “encerrar” a la competencia, en forma amplia pero astuta, apuntando a rodear el mercado de manera tal de entrar en el mismo, atendiendo a todos los segmentos posibles, sin perder oportunidades de negocio, para ello se llevará a cabo mucho

volanteo en la zona y se acudirá a la creación de la página web invirtiendo en marketing digital y realizando algunas publicaciones en los diarios más leídos de la zona.

### **Producto:**

Los productos que ofrece “Muebles Cumbilo SRL”: Pertenecen principalmente a Muebles de Melamina y en menor cantidad de Pino.

### **Precio:**

“Muebles Cumbilo SRL” incorpora a los costos de sus productos un 50%, 60% y hasta un 70%; dependiendo del proveedor y de la calidad.

Si se hace una comparación con la competencia quizás “Muebles Cumbilo SRL” no tenga un gran margen de ganancia entre compra – venta; pero logra captar la atención de segmentos que cuentan con poca disponibilidad de stock, pocas facilidades de pago y de esa forma lograría venderle a gran porcentaje del mercado, no sólo a quienes están dispuestos a pagar un poco más por los productos, en resumen, Gana por cantidad de ventas y realiza alta rotación de stock.

A continuación se darán a conocer los productos más importantes de la Empresa:

**Tabla 7:** Productos y precios de “Muebles Cumbilo SRL”

<b>PRODUCTOS MAS IMPORTANTES MUEBLES CUMBILO</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>COSTO</b>	<b>PRECIO POR MENOR</b>	<b>PRECIO POR MAYOR</b>
Sillón L	\$ 3.500	\$ 4.800	\$ 4.200
Silla de Oficina	\$ 380	\$ 650	\$ 540
Colchón Economico	\$ 260	\$ 390	\$ 340
Kit Cocina	\$ 1.700	\$ 2.600	\$ 2.250
Mesa de TV	\$ 450	\$ 690	\$ 590
Conjunto Sommier	\$ 3.000	\$ 4.400	\$ 3.600
Biblioteca Eco	\$ 400	\$ 600	\$ 560
Mesa de PC	\$ 450	\$ 690	\$ 590
Modular 50 pulgadas	\$ 2.400	\$ 3.500	\$ 2.850
Mesa de Luz Platinum	\$ 360	\$ 590	\$ 460
Bajo Mesada	\$ 850	\$ 1.290	\$ 1.100
Perchero	\$ 110	\$ 200	\$ 160
Cajoneras Interiores	\$ 380	\$ 550	\$ 490
Puff Baul	\$ 250	\$ 410	\$ 315
Silla Mini	\$ 190	\$ 320	\$ 270
Silla con cúpula baja	\$ 240	\$ 390	\$ 320
Almohada Económica A	\$ 30	\$ 45	\$ 39
Banqueta de plástico	\$ 50	\$ 79	\$ 65
Almohada Económica B	\$ 40	\$ 60	\$ 50

### *Estrategias de precios para la nueva sucursal*

“Muebles Cumbilo SRL” vende a precios realmente bajos en la mayoría de los productos, en otros ofrece precios similares a los de la competencia para penetrar la mayor cantidad de mercado posible. La Empresa, se fija en los precios de la competencia e intenta disminuirlos en la medida de lo posible, para de esta manera no perder competitividad en el mercado y así posicionando mejor.

En cuanto a la nueva sucursal, se aumentarán los precios de los productos ubicados en el nuevo local de manera tal de lograr un mayor margen y aumentar la rentabilidad para afrontar costos como el alquiler, pero se consideran que seguirán estando por debajo de la competencia actual.

Se determinarán los precios de los productos del nuevo local agregándoles a sus respectivos costos un 80%.

### **Plaza:**

“Muebles Cumbilo SRL” opera actualmente comercializando sus productos directamente desde su local comercial ubicado en la zona de Once en la Capital Federal Argentina. En el mismo lugar donde comercializa se encuentran almacenados la totalidad de sus productos, es un lugar amplio, tipo galpón, lleno de mercadería con un amplio salón de exhibición, mostrando lo más novedoso y al mismo tiempo lo tradicional.

### **Promoción:**

El cliente necesitará conocer sobre la existencia del nuevo local y sobre los productos que ofrece, es por eso que se precisa de una buena campaña publicitaria como herramienta, enfocada en volantes, publicaciones en diarios y revistas, y una buena campaña marketing digital y posicionamiento Web.

## FACTIBILIDAD TÉCNICA

Con el fin de empezar con el análisis, se mostrarán los aspectos actuales de “Muebles Cumbilo SRL” y lo que sucedería en caso de abrir un nuevo local con las características mencionadas anteriormente.

### *Ventas:*

Se ha analizado la demanda de los últimos 3 años, es decir, desde el 2013 hasta el 2015.

Es necesario tener presente que de la demanda, aproximadamente, con pequeños cambios en el transcurso de los años, un 75% corresponde a ventas con precios dirigidos al consumidor final.

Se observa que del año 2013 al 2014, la demanda referida a productos presentó variaciones mínimas.

Respecto al cambio de 2014 a 2015, se pudo apreciar un leve aumento, especialmente en lo correspondiente a living/comedor, aproximadamente de un 25%. La demanda de los productos referidos a cocina, dormitorio y otros, tuvieron un aumento en general, de un 9% aproximadamente.

**Tabla 8:** Demanda en unidades de “Muebles Cumbilo SRL” durante el 2015

DEMANDA DE UNIDADES DE MUEBLES CUMBILO SRL 2015				
PRODUCTOS	1ER CUAT. 2015	2DO CUAT. 2015	3ER CUAT. 2015	4 CUAT. 2015
Sillón L	25	10	5	10
Silla de Oficina	8	6	7	5
Colchón Economico	8	6	7	8
Kit Cocina	8	12	11	10
Mesa de TV	10	5	5	10
Conjunto Sommier	10	7	8	18
Biblioteca Eco	5	6	7	3
Mesa de PC	6	6	6	7
Modular 50 pulgadas	10	12	11	12
Mesa de Luz Platinum	8	5	4	10
Bajo Mesada	10	12	12	11
Perchero	25	20	22	20
Cajoneras Interiores	35	10	12	40
Puff Baul	12	13	11	15
Silla Mini	50	200	250	20
Silla con cúpula baja	50	300	350	25
Almohada Económica A	40	35	28	38
Banqueta de plástico	48	40	36	45
Almohada Económica B	25	20	24	28
Almohada Inteligente	8	12	11	9

*Utilidad de “Muebles Cumbilo SRL” en el año 2015:*

La utilidad obtenida por La Empresa durante el 2015; ha sido calculada después de determinar costos y precios de ventas, diferenciando por cuatrimestres.

**Tabla 9:** Utilidad de “Muebles Cumbilo SRL”

<b>ESTADO DE RESULTADO MUEBLES CUMBILOS SRL DEL 1 DE ENERO DE 2015 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>1ER CUAT.</b>	<b>2DO CUAT.</b>	<b>3ER CUAT.</b>	<b>4TO CUAT.</b>
VENTAS	\$ 691.722	\$ 729.854	\$ 812.260	\$ 756.763
CMV	\$ 514.948	\$ 543.884	\$ 564.430	\$ 535.275
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 176.774</b>	<b>\$ 185.970</b>	<b>\$ 247.830</b>	<b>\$ 221.488</b>
GASTOS OPERATIVOS	\$ 72.200	\$ 71.580	\$ 77.405	\$ 78.400
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 104.574</b>	<b>\$ 114.390</b>	<b>\$ 170.425</b>	<b>\$ 143.088</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 7.650	\$ 8.000	\$ 9.500	\$ 1.050
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 96.924</b>	<b>\$ 106.390</b>	<b>\$ 160.925</b>	<b>\$ 142.038</b>
IMPUESTOS	\$ 34.060	\$ 37.146	\$ 54.315	\$ 54.757
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 62.864</b>	<b>\$ 69.244</b>	<b>\$ 106.610</b>	<b>\$ 87.281</b>

Teniendo presente lo anterior, se puede entender que la utilidad neta durante el 2015 ha sido en los dos primeros cuatrimestres similar, con un incremento en los últimos 2 cuatrimestres llegando, en el penúltimo cuatrimestre anual a los \$106.610 y en los últimos meses del año casi a los \$90.000. Sumando los cuatrimestres, se obtiene una utilidad neta anual de \$325.998,64.

Esta información sirve de ahora en adelante, para determinar la conveniencia de abrir o no un nuevo local, ya que el mismo deberá contribuir en sus primeros años, a aumentar la rentabilidad actual de “Muebles Cumbilo SRL”.

### *Horarios de atención al cliente en el área de ventas:*

Se debe tener presente que se decidió como estrategia de precios, incrementar en un 80% por sobre el costo de compra, para determinar los precios de cada uno de los productos que se ofrecerán en la nueva sucursal.

Por experiencia en el rubro se tiene presente que los horarios de atención al público influyen mucho en la facturación de la sucursal, por ello deben ser de todos los días de la semana, teniendo de presente que gran parte de los clientes acude los sábados y domingos ya que por temas laborales se les dificulta ir los días de semana, sin embargo por un tema de costos de recursos humanos el fin de semana los horarios son reducidos. Quedando así un horario de atención de Lunes a Viernes de 10:00 a 19:00hs, sábados de 9:00 a 13:00hs y los domingos de 11:00 a 16:00hs. Permanece cerrado en días feriados.

## **FACTIBILIDAD ECONÓMICA**

### *Estructura de costos:*

#### Costos fijos

Entre los costos fijos, será necesario determinar los siguientes:

- Sueldos
- Cargas sociales
- Honorarios asesores externos
- Seguros
- Luz, gas y agua
- Teléfono y conexión a internet
- Software de gestión
- Alquiler del local

- Publicidad
- Imprevistos y varios

Si bien estos costos se incluirán en el análisis financiero, a continuación se exponen los valores de los mismos, por lo menos durante el comienzo del proyecto.

*Costos variables:*

Los mismos, serán en función de las ventas. Cabe aclarar la dificultad de determinar con exactitud los costos variables ya que el local no fabricará, solamente comercializará y el cálculo de estos últimos, dependerá de estimaciones objetivas.

## FACTIBILIDAD FINANCIERA

**Tabla 10:** Inversión en activo fijo.

CANTIDAD	INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO	PRECIO UNITARIO	TOTAL SIN IVA
1	COMPUTADORA	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
1	ESCRITORIO	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
1	SILLA	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
1	JUEGO DE ESTANTES	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
1	IMPRESORA FISCAL	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
1	PAVA ELÉCTRICA	\$ 600,00	\$ 600,00
2	SILLONES	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00
-	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 29.100,00</b>	<b>\$ 31.600,00</b>

Adicional a lo presentado en la tabla anterior, se precisa contar con stock inicial en pequeñas cantidades para que las personas que acudan al local desde un principio puedan conocer la variedad de productos disponible. Esta mercadería será distinta a la que se irá comprando año tras año, la cual se conocerá como costo de ventas en el flujo de fondos correspondiente

Por último, se deberá tener en cuenta aquella inversión para la adecuación del local, que incluye pintura, iluminación y otros arreglos adicionales. La misma se estima en \$45.500.

*Decisiones de financiamiento:*

Para el proyecto bajo análisis, las decisiones de financiamiento se orientaron por un financiamiento con capital propio exclusivamente.

*Flujo de fondos proyectado:*

- Cada año aumentan los costos de ventas en un 12%.
- Cada año aumentan las ventas en un 12%
- El valor de recupero (valor de venta) de la inversión inicial es equivalente al valor residual en el último año del flujo de fondos. Al mismo, se le ha deducido el monto correspondiente al impuesto a las ganancias (35%)
- El IVA correspondiente a la inversión inicial se recupera en los primeros cinco años de vida de la empresa
- Las depreciaciones se calculan por el método lineal

**Tabla 11:** Flujo de fondos para un nuevo local

FLUJO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES - MUEBLES CUMBILO SRL									
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
<b>EGRESOS</b>									
Inversión en Activo Fijo Neto	-\$ 31.600,00								\$ 4.108,00
IVA	-\$ 6.636,00								
Saldo Inicial de Caja	\$ 10.000,00								
Gastos de adecuación del Local	-\$ 45.500,00								
Stock Inicial	-\$ 26.525,00								
Costos de Arts. Living/Comedor		-\$ 20.000,00	-\$ 22.400,00	-\$ 25.088,00	-\$ 28.098,56	-\$ 31.470,39	-\$ 35.246,86	-\$ 39.476,45	-\$ 44.213,63
Costos de Arts. Dormitorio		-\$ 299.750,00	-\$ 335.720,00	-\$ 376.006,40	-\$ 421.127,17	-\$ 471.662,43	-\$ 528.261,92	-\$ 591.653,35	-\$ 662.651,75
Costos de Arts. Cocina		-\$ 250.000,00	-\$ 280.000,00	-\$ 313.600,00	-\$ 351.232,00	-\$ 393.379,84	-\$ 440.585,42	-\$ 493.455,67	-\$ 552.670,35
Otros Gastos									
Gastos de Comercialización		-\$ 10.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 5.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00	-\$ 2.000,00
Sueldos		-\$ 66.000,00	-\$ 71.280,00	-\$ 76.982,40	-\$ 83.140,99	-\$ 89.792,27	-\$ 96.975,65	-\$ 104.733,71	-\$ 113.112,40
Servicios Públicos		-\$ 19.800,00	-\$ 19.800,00	-\$ 19.800,00	-\$ 19.800,00	-\$ 19.800,00	-\$ 19.800,00	-\$ 19.800,00	-\$ 19.800,00
Alquileres		-\$ 132.000,00	-\$ 132.000,00	-\$ 132.000,00	-\$ 132.000,00	-\$ 184.800,00	-\$ 184.800,00	-\$ 184.800,00	-\$ 184.800,00
Imprevistos		-\$ 12.000,00	-\$ 12.000,00	-\$ 12.000,00	-\$ 12.000,00	-\$ 12.000,00	-\$ 12.000,00	-\$ 12.000,00	-\$ 12.000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>-\$ 100.261,00</b>	<b>-\$ 809.550,00</b>	<b>-\$ 878.200,00</b>	<b>-\$ 960.476,80</b>	<b>-\$ 1.049.398,72</b>	<b>-\$ 1.204.904,93</b>	<b>-\$ 1.319.669,85</b>	<b>-\$ 1.447.919,18</b>	<b>-\$ 1.587.140,13</b>

INGRESOS									
Ventas de Arts. Living/Comedor		\$ 36.000,00	\$ 40.320,00	\$ 45.158,40	\$ 50.577,41	\$ 56.646,70	\$ 63.444,30	\$ 71.057,62	\$ 79.584,53
Ventas de Arts. Dormitorio		\$ 539.550,00	\$ 604.296,00	\$ 676.811,52	\$ 758.028,90	\$ 848.992,37	\$ 950.871,46	\$ 1.064.976,03	\$ 1.192.773,15
Ventas de Arts. Cocina		\$ 450.000,00	\$ 504.000,00	\$ 564.480,00	\$ 632.217,60	\$ 708.083,71	\$ 793.053,76	\$ 888.220,21	\$ 994.806,63
Recupero IVA		\$ 1.327,20	\$ 1.327,20	\$ 1.327,20	\$ 1.327,20	\$ 1.327,20	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 1.026.877,20</b>	<b>\$ 1.149.943,20</b>	<b>\$ 1.287.777,12</b>	<b>\$ 1.442.151,11</b>	<b>\$ 1.615.049,98</b>	<b>\$ 1.807.369,52</b>	<b>\$ 2.024.253,86</b>	<b>\$ 2.267.164,31</b>
<b>SALDO</b>	<b>-\$ 100.261,00</b>	<b>\$ 217.327,20</b>	<b>\$ 271.743,00</b>	<b>\$ 327.300,32</b>	<b>\$ 392.752,39</b>	<b>\$ 410.145,05</b>	<b>\$ 487.699,69</b>	<b>\$ 576.334,67</b>	<b>\$ 680.024,18</b>
Depreciaciones		\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50	\$ 1.687,50
Resultado antes de Impuestos		\$ 215.639,70	\$ 270.055,70	\$ 325.612,82	\$ 391.064,89	\$ 408.457,55	\$ 486.012,19	\$ 574.647,17	\$ 678.336,68
Impuesto a las ganancias		\$ 75.473,90	\$ 94.519,50	\$ 113.964,49	\$ 136.872,71	\$ 142.960,14	\$ 170.104,27	\$ 201.126,51	\$ 237.417,84
Resultado despues de Impuestos		\$ 140.165,81	\$ 175.536,21	\$ 211.648,33	\$ 254.192,18	\$ 265.497,41	\$ 315.907,92	\$ 373.520,66	\$ 440.918,84
Más Depreciaciones		\$ 141.853,31	\$ 177.223,71	\$ 213.335,83	\$ 255.879,68	\$ 267.184,91	\$ 317.595,42	\$ 375.208,16	\$ 442.606,34
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-\$ 200.522,00</b>	<b>\$ 141.853,31</b>	<b>\$ 177.223,71</b>	<b>\$ 213.335,83</b>	<b>\$ 255.879,68</b>	<b>\$ 267.184,91</b>	<b>\$ 317.595,42</b>	<b>\$ 375.208,16</b>	<b>\$ 442.606,34</b>

### **Criterios de decisión: VAN, TIR y Período de Recuperación Descontado**

#### **VAN**

Luego de proyectar el flujo de fondos, obtener la tasa de costo de capital y conocer la inversión inicial, se calcula el VAN.

$$VA \text{ (Tasa } 23,59\%) = \$ 801.768$$

$$VAN = \$ 701.507$$

Teniendo en cuenta que el rendimiento mínimo requerido es del 23,59%, el VAN resultante para el caso de estudio indica que éste no sólo debe aceptarse sino que el valor presente neto que se obtiene es muy alto. En consecuencia, se presume que el proyecto es viable para las condiciones establecidas en el presente plan de negocios

#### **TIR**

Para decidir si este proyecto es viable o no, la TIR se compara con el rendimiento mínimo esperado por el empresario inversor; si esta última resulta mayor que la TIR el proyecto no es factible, de lo contrario el proyecto si lo sería. Así las cosas, de acuerdo con el flujo de fondos proyectado para “Muebles Cumbilo SRL” corresponde una tasa interna de retorno de 163%. Este resultado es bastante elevado ya que la inversión inicial requerida es bastante baja en este rubro.

En consecuencia se puede concluir que la apertura de una nueva sucursal dejará satisfecho a los dueños de “Muebles Cumbilo SRL” ya que la rentabilidad del proyecto, comprobada por el método de la tasa interna de retorno, supera ampliamente el valor de la tasa de costo de capital.

Entonces:

TIR= 163%

*Período de Recuperación Descontado:*

A continuación se muestra el cuadro donde se expone el período de recupero descontado para el caso baso análisis.

**Tabla 12:** Período de recuperación

RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO DE FONDO PROYECTADO	-\$ 100.261,00	\$ 141.853,31	\$ 177.223,71	\$ 213.335,83
FLUJO DE FONDO DESCONTADO	\$ -	\$ 114.773,33	\$ 116.025,95	\$ 113.009,20
RECUPERO	-\$ 100.261,00	-\$ 14.516,33	\$ 101.509,62	\$ 214.518,82
CONCEPTO	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
FLUJO DE FONDO PROYECTADO	\$ 255.879,68	\$ 267.184,91	\$ 317.595,42	\$ 442.606,34
FLUJO DE FONDO DESCONTADO	\$ 109.673,69	\$ 92.660,63	\$ 89.119,81	\$ 81.311,31
RECUPERO	\$ 324.192,52	\$ 416.853,15	\$ 505.972,96	\$ 672.474,34

Se puede apreciar que de acuerdo a los flujos de caja obtenidos, la empresa recuperará la inversión en el segundo año de la apertura de la nueva sucursal. El resultado obtenido con este criterio confirma, nuevamente, la factibilidad de llevar adelante esta idea de negocio, puesto que el período de recuperación descontado no puede ser, para el período de incertidumbre que se vive actualmente en el país, superior a tres años.

**PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO = 2 años**

## ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

### *Escenario optimista:*

Se debe pensar en la probabilidad de que la Empresa, logre mejores resultados que los estimados en un escenario diferente, es decir, uno más optimista.

Luego de evaluar las distintas opciones, puede pasar que la nueva sucursal logre mejorar la utilidad bruta obtenida por producto. Esto puede lograrse por medio del establecimiento de alianzas para compras con familiares que se dedican a la misma actividad en el rubro, logrando así disminuir costos de compra en el negocio principal y por lo tanto también en la nueva sucursal.

De este modo, si se lograra una reducción al menos del 5% del costo de algunos productos el VAN y la TIR de la empresa podrían incrementar como se muestra en el siguiente cuadro:

CONCEPTO	VAN	TIR
ESCENARIO MÁS PROBABLE	\$ 701.507,00	163%
DISMINUCIÓN DEL COSTO DE ALGUNOS PRODUCTOS DE UN 5%	\$ 788.601,86	181%
DIFERENCIA	12,42%	10,42%

### *Escenario pesimista:*

Por otro lado, es probable que la empresa se encuentre en un escenario diferente al más probable. En oposición, ciertas variables pueden llegar a afectar negativamente a la empresa.

### *Disminución de la utilidad bruta de algunos productos:*

En contraposición a lo sucedido en el escenario optimista, debido a la inestabilidad de los precios y a la creciente inflación que afecta a todos los productores del país, puede ocurrir que los proveedores no sólo no puedan ofrecer descuentos sino que además deban aumentar el precio de

los productos, ocasionando un aumento en los costos de compra para “Muebles Cumbilo SRL”. Así, si estos costos aumentaran un 5% los valores del VAN y la TIR se verían afectados de la siguiente forma:

CONCEPTO	VAN	TIR
ESCENARIO MÁS PROBABLE	\$ 701.507,00	163%
DISMINUCIÓN DEL COSTO DE ALGUNOS PRODUCTOS	\$ 614.412,15	145%
DIFERENCIA	-12,42%	-11,04%

*Disminución en las ventas:*

En este escenario, se supone que las ventas totales de la empresa sólo alcanzan el 95% de lo proyectado en la situación más probable a lo largo de todo el período de valuación del proyecto.

Con estas cifras el VAN y la TIR de la empresa serían los que se muestran a continuación:

CONCEPTO	VAN	TIR
ESCENARIO MÁS PROBABLE	\$ 701.507,00	163%
DISMINUCIÓN DEL COSTO DE ALGUNOS PRODUCTOS	\$ 544.736,26	132%
DIFERENCIA	-22,35%	-19,02%

*Disminución en las ventas y aumento en los costos de compra de algunos productos en un 5% :*

En este caso, se estima que tanto las ventas como los costos de compra de algunos productos, cambien en una dirección que perjudique el accionar del negocio y de la nueva sucursal. De este modo, si esto sucediera, los valores del VAN y TIR serían los siguientes:

CONCEPTO	VAN	TIR
ESCENARIO MÁS PROBABLE	\$ 701.507,00	163%
DISMINUCIÓN DEL COSTO DE ALGUNOS PRODUCTOS	\$ 457.641,41	114%
DIFERENCIA	-34,76%	-30,06%

Esto permite concluir que, tanto por el método del VAN y la TIR, utilizando una tasa de costo de capital calculada por el método de los betas comparables, el proyecto debe ser aceptado ya que cumple con los requisitos para ser rentable y generar ganancias a sus inversionistas, en este caso, los socios de “Muebles Cumbilo SRL”. Además, con la técnica del período de recuperación descontado se logra afirmar el hecho de que la empresa generará altos rendimientos, y que permitirá a su inversor recuperar rápidamente los desembolsos realizados para la puesta en marcha del local.

## CONCLUSIONES

- Muebles Cumbilo S.R.L, está en condiciones de llevar adelante la apertura de una nueva sucursal en el Barrio Flores en la Capital Federal Argentina. Usando este Plan de Negocios, Los socios de Muebles Cumbilo S.R.L, tiene un panorama y un conocimiento claro del negocio que pueden llevar a cabo, teniendo presente todos los aspectos positivos, negativos, la forma de organizarse, las acciones a realizar y los posibles y diferentes flujos y escenarios esperados entre otros factores.
- Teniendo en cuenta de que las crisis representan oportunidades de negocios, es un buen momento político y económico para invertir, ganar posicionamiento y captar todo el público que busca precios bajos.
- En el caso de un nuevo local comercial, el mismo se verá beneficiado al poder acceder a la mercadería que se encuentra en existencia en “Muebles Cumbilo SRL” sucursal Once, por lo tanto se puede decir que su proveedor principal (de emergencia) será justamente “Muebles Cumbilo SRL”.
- Los clientes van a tener más poder al tener la posibilidad de elegir, en cuál de las sucursales realizar sus compras, mejorando así la imagen de la Empresa y reflejando el concepto de crecimiento.

## RECOMENDACIONES

- Organizar la Empresa, dejando una clara delegación de responsabilidades y cargos con sus correspondientes objetivos a cumplir, a través de procesos y procedimientos claros que sirvan de ayuda.
- Empezar a planificar estratégicamente, elaborar informes comerciales, administrativos, financieros que permitan tomar decisiones acertadas.
- Realizar un tablero de control una vez organizada la Empresa e implementados los informes.
- Se indica desarrollar programas de Capacitación evaluación y control del personal del capital humano.
- Se recomienda poner en marcha un Plan de Marketing para aprovechar y maximizar las condiciones de la empresa frente al mercado y su competencia.
- Se aconseja asistir a ferias nacionales e internacionales de muebles para realizar Relaciones Públicas, logrando encontrar mejores proveedores y/o alianzas estratégicas.
- No está de más recomendar que los ingresos obtenidos por la rentabilidad de esta nueva sucursal, sean reinvertidos en el funcionamiento y crecimiento de la misma, para tener liquidez y solidez financiera.

## BIBLIOGRAFÍA

Ferrell, O.C, Hartline, M.D & Lucas, G.H. (2002). *Estrategias de marketing*. (2a.ed). México D.F: Thomson.

Cegarra-Navarro, J.G, Aledo-Ruiz, M.D, Martínez-Conesa, E.A, Moreno-Fonseca, L & Pagan-Lanzón, J.M (2005). *Perspectiva externa de los componentes del capital cliente*: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 11, Nº 3, (p.p 85-98) .

Hiebing, R.G. & Cooper, S.W. (1992). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. México D.F: McGraw-Hill.

Kotler, P.A. (2008). *Fundamentos de marketing*. México D.F: Pearson educación.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. (10a.ed.). Madrid, (España): Prentice Hall.

OCAÑA, Hugo R. (2009) “*Estrategias de negocios*”, edición en preparación.

PORTER, Michael (1979) “*Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia*”

PORTER, Michael (1996) “*Estrategia Competitiva*” México: Compañía Editorial Continental S.A.

CUNDINS, Eduardo H. (2005) “*La Empresa y la Ciencia Militar*” Buenos Aires: Circulo Militar.

CANDERMO, Julian (2014) “*Sistema de gestión de la Calidad para el emprendedor y los pequeños y medianos Empresarios*” Buenos Aires: EDICON.

CARRETO, Luis (2007) “*Siente a Aristóteles en su Consejo*” España: ALMUZARA

Aritio, B. (2003). En Gil Rodríguez F., Introducción a la Psicología de las Organizaciones. España. Alianza Editorial.

MINTZBERG, H (2001). “Diseño de organizaciones eficientes”, Buenos Aires: El Ateneo

PRESIDENCIA DE LA NACIÓN, MINISTERIO DE PRODUCCIÓN (2015) “PyME”  
Recuperado de <http://www.industria.gob.ar/pymes/>

FIEL (1996) “Las pequeñas y medianas empresas la Argentina” Recuperado de  
<http://www.fiel.org/publicaciones/Libros/pyme.pdf>

EMPRENDEDOR XXI ARGENTINA (2015) “Estudio de Mercado Plan de Empresas”  
Recuperado de [http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea\\_pempresa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_3b.asp)

MATRIZ FODA (2015) “¿Qué es la Matriz Foda?” recuperado de <http://www.matrizfoda.com/>

CAMARA DE SANTA CRUZ DE TENERIFE, ESPAÑA (2015) “Análisis de Mercado”  
Recuperado de <http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/analisis-del-mercado>

ANA LORENA RUIZ (2016) “Guía para hacer tu plan de negocios” Recuperado de  
<http://www.entrepreneur.com/article/268780>

INFORME INDUSTRIAL (2016) “Las PyMES en el desarrollo de la economía argentina”  
Recuperado de  
<http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=Las%20PyMES%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%ADa%20argentina> 169

LANCE TALENT (2015) “Cómo hacer un plan de negocios en solo 10 pasos” Recuperado de <https://www.lancetalent.com/blog/como-hacer-un-plan-de-negocio/>

GERENCIA Y NEGOCIOS EN HISPANOAMERICA (2015) “La planificación estratégica y las PYMES” Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/la-planificacion-estrategica-y-las-pymes>

Real Academia Española RAE (2015). Significado Reputación. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

NORMAS APA (2016). “Normas APA 2016 – Edición 6”. Recuperado de <http://normasapa.net/normas-apa-2016/>