



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Sede Rosario - Campus Roca**  
**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

**Evaluación de viabilidad para la expansión comercial a través de un sistema de franquicias en la empresa La Valenziana**

**Alumno:** Vega Emanuel [Emanuel\\_vega1@hotmail.com](mailto:Emanuel_vega1@hotmail.com)

**Tutor de Contenidos:** Spengler Cristian

**Tutor Metodológico:** Carrancio Magdalena

**Marzo 2022**

## AGRADECIMIENTOS

Es mi deseo como sencillo gesto de agradecimiento, dedicarles mi humilde obra de finalización de carrera, a mis progenitores.

A la institución, Universidad Abierta Interamericana por brindarme todas las herramientas posibles para poder alcanzar mis objetivos y realizarme profesionalmente.

Mi hermana melliza con la cual compartimos una vida y a mi novia. Ambas me acompañan en cada momento.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la transmisión de conocimientos y afianzando mi formación como estudiante universitario.

A mi tutor metodológico: Spengler Cristian quien me han orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro. Sus críticas, comentarios y sugerencias, dirigidas a expandir mis razonamientos, a llevarlos más allá de los límites a los que, en un principio, yo los había confinado, han sido todo este tiempo los nutrientes que me han permitido elaborarlo.

Por último y no menos importante el apoyo incondicional de mi familia que son el pilar en mi vida, fueron muy importantes para poder lograr este precioso objetivo. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles que he vivido en este hermoso proceso.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento consiste en un proyecto de ampliación empresarial, donde se evaluó la viabilidad tanto económica, legal y comercial de la empresa “La Valenziana S.R.L” para implementarlo. Además se estudió todos los aspectos necesarios para llevar adelante el proyecto, así como una proyección a largo plazo del funcionamiento y posicionamiento de la empresa.

Para un correcto estudio y análisis del proyecto me centre específicamente en un análisis integral de mercado, de la competencia y de los factores con los que cuenta la empresa.

No obstante, asimismo, fue importante conocer las normativas ambientales que pueden incidir en el futuro del proyecto y también legales, específicamente en el régimen de franquicias.

Para los correctos estudios y análisis me apoye de distintas matrices o estrategias que fueron aprendidas a lo largo de la preparación académica. Estas herramientas nos permitirán actuar rápidamente frente los cambios y además poder convertir tanto la debilidad y amenazas en fortalezas y oportunidades.

Aspecto en el cual creo que puede ser muy importante es el marketing; para ver una de las dos: abordarlo estudiarlo, nos centramos en 4 variables muy importantes llamadas “las 4 P del marketing”, esto es un análisis del Precio, producto, Plaza y Publicidad. Esta herramienta me permitió, explicar óptimamente cómo funciona el marketing de una forma integral y completa, lo que entronca con el concepto del marketing mix.

Otro objetivo fue poder determinar un correcto costeo con el que tendrán que incurrir cada posible franquiciado, por eso mismo analice tanto la inversión inicial, pudiendo dimensionar la economía del negocio.

Para llevar a cabo el negocio especificamos las cuestiones legales, las cuales fuera muy sensibles para analizar la factibilidad del proyecto, por lo cual tendremos que respetar todos los marcos regulatorios que contempla este tipo de diversificación. Por este motivo distintas reglamentaciones a cumplir tanto legales como de normativas internas de cada lugar donde se quiera llevar a cabo una franquicia.

Con todos estos aspectos mencionados, se pretendió mostrar que el proyecto es viable; con el fin de convencer a los distintos inversores y también a los dueños de la empresa para llevar a cabo el mismo. Para mostrar tales resultados utilizaremos herramientas financieras como VAN (Valor Neto Recuperable), TIR (Tasa Interna de Retorno) y periodo de recupero. Los resultados fueron muy favorables el VAN fue de: \$ 6.067.375,37, por lo cual es positivo es muy optimo, la TIR fue del 57% muy por encima de la tasa BADALAR del 39,5% y el valor de recupero fue 2.86.

## Tabla de contenido

ORGANIZACIÓN.....	7
1.1 ANTECEDENTES.....	7
1.2 CAMBIO EN PARADIGMA.....	8
1.3 EVOLUCION A TRAVEZ DEL DISEÑO:.....	9
1.4 VISION, MISION Y OBJETIVOS.....	9
VISION:.....	9
MISION:.....	9
OBJETIVO.....	10
2 PRODUCTO.....	10
2.1 CARACTERISTICAS.....	10
2.2 PROCESO PRODUCTIVO.....	13
2.3 DIFERENCIACIÓN.....	14
2.4 SISTEMA DE FRANQUICIAS:.....	15
3. ESTUDIO DE MERCADO.....	18
3.1 MERCADO.....	19
3.3 CLIENTES.....	22
3.4 COMPETENCIA.....	25
4 ESTRATEGIA.....	27
4.1 ESTRATEGIA GENERAL.....	27
4.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	27
4.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	28
4.4 ESTRATEGIA DE PUNTO DE VENTA.....	29
4.5 PROMOCION.....	29
5 ANALISIS F.O.D.A DEL PROYECTO.....	31
-Fortalezas.....	31
-Oportunidades:.....	31
- Debilidades:.....	31
-Amenazas:.....	31
6 RECURSOS HUMANOS.....	32
6.1 ORGANIGRAMA.....	32

7 ASPECTOS AMBIENTALES.....	34
8 PLAN DE PUESTA EN MARCHA.....	36
9 ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO .....	37
10 FLUJO DE FONDOS. ....	38
11 VALOR ACTUAL NETO.....	41
12 TASA INTERNA DE RETORNO .....	41
13 PLAZO RECUPERO DE LA INVERSION .....	41
14 CONCLUSIÓN.....	42
15 BIBLIOGRAFÍA.....	43

# 1. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

## 1.1 ANTECEDENTES

La empresa se llama La Valenziana, por la idea de dueño José María Díaz. Su nombre surgió desde la ciudad de Valencia. *Es una* empresa familiar, constituida hacia fines del año 2004, dedicada a la producción y comercialización mayorista de muebles infantiles y juveniles.



Figura 1: instalaciones de la empresa

Fuente: [www.valenziana.com](http://www.valenziana.com)

En el pueblo santafesino de Uranga, nació Valenziana, una fábrica de muebles que tiene 30 años de historia. Cuenta con 50 locales en todo el país. Siguiendo con una tradición, la cual le permitió adquirir y desarrollar una mirada especial y bastante singular con respecto a nuestro trabajo. Pensando la vida a largo plazo y son fieles a la idea de que para construir el futuro necesitamos mantener vivo el pasado.

Los esfuerzos y la creciente participación en cuota de mercado, devenido con el correr de los años fueron el motor para emprender la co-creación de un parque industrial, en Uranga. Se diseñó y construyó una planta dedicada exclusivamente a la fabricación de mobiliario en un predio de 10.000 m<sup>2</sup> con 3000 m<sup>2</sup> cubiertos, posteriormente se amplía

la planta hasta completar los 4200 m2 cubiertos. Además, contamos con un predio de 1000 m2 ubicado 7 km de distancia del parque, que opera como taller de apoyo.

En 2019, se da un cambio radical, en torno el contexto mundial de pandemia. La empresa empleo a algo más de 100 personas y, gracias a reconvertirse rápidamente en medio de la cuarentena tuvo "un crecimiento enfermizo". Hoy en día cuenta con más de 200 empleados en forma directa y otros 100 de forma indirecta.

En un pueblo de 900 habitantes, tiene 140 trabajadores. Casi todos tienen alguien de la familia que pasó por Valenziana. Es el lugar al que visitan todas las escuelas, donde van los chicos a hacer las pasantías. Si le va bien a Valenziana, les va bien a todos. El 50% del personal son mujeres y cuenta con empleados de casi 70 años.

## 1.2 CAMBIO EN PARADIGMA

Valenziana, sabe de su responsabilidad por el impacto de su empresa en el pueblo y redobló los esfuerzos durante la pandemia. El balance es positivo. Desde mayo está creciendo a pasos agigantados y batiendo récords de facturación mes a mes. A mitad de año, se facturó lo mismo que se hizo todo el 2019. Para dimensionar el impacto de las ventas: Hay productos que tienen tanta demanda como sofás, mesas y sillas que tenemos demora de entrega de 150 días. Se nos hicieron muchos cuellos de botella con la costura. Aumentamos un 50% las ventas durante la cuarentena y tuvimos que tomar un 30% más de personal, sumamos 60 trabajadores.

El crecimiento de Valenziana tiene una explicación: El contexto hizo que la gente que todavía tiene poder adquisitivo no pudo viajar, ni ahorrar en dólares, entonces invirtió en el arreglo del hogar, no sólo compró electrodomésticos, sin que amplió su casa y renovó el mobiliario. Reconvertirse a tiempo y afianzarse en el mundo online los ayudó para seguir creciendo.

En el medio de la pandemia no frenaron las aperturas de locales. Valenziana vende a través de puntos de ventas oficiales (clientes que tienen un amplio conocimiento de la marca), locales exclusivos (propios) o estratégicos (potenciales clientes exclusivos que en su fachada no figura Valenziana). Hoy cuenta con 50 locales de los cuales 4 son propios y el resto franquiciado. Ahora se suma entre puntos de ventas oficiales, estratégicos y exclusivos. No se da franquicias a gente que no conocemos, hacemos pactos de caballeros con clientes nuestros. Le dan el know how y le montamos un local Valenziana. Abrimos Cañada de Gómez, Rosario, en quince días desembarcamos en la avenida Belgrano de CABA, en un mes en la avenida Cabildo, luego Mendoza, Funes en Santa Fe, Tandil, entre otros. Abrirán siete locales antes de fin de año, de los cuales seis son en sociedad y llegarán a 57. Se suman 10 más que reprogramamos para el año que viene

No sólo venden para el mercado local, también llegan al exterior a países como Uruguay, Chile, Colombia y España. Pero a mediados del año próximo abren locales propios cruzando la frontera

La energía de esta pyme parece imparable. Los planes siguen: Tienen proyectado invertir \$90 millones en la apertura de una fábrica de muebles de hierro para hacer muebles de jardín, queriendo ampliar la fábrica de sofás y generar un centro logístico. Por cada metro cuadrado de exhibición hay que invertir \$50.000 de inversión. Ampliarán la estructura actual, hoy cuentan con una fábrica de tableros, de muebles macizos, de muebles de caño, sofás y diferentes divisiones.

### 1.3 EVOLUCION A TRAVEZ DEL DISEÑO:

Cada diseño exige una búsqueda de todas sus posibilidades, nos pide que lo mejoremos constantemente en confort, acabados o adaptabilidad. Este proceso mantiene activa la relación con cada uno de nuestros productos.

Bajo un programa de trabajo basado en la creatividad, la polivalencia, la ergonomía y el confort desarrollamos nuevos productos con capacidad de anticiparse a las tendencias en el diseño de mobiliario contemporáneo.

### 1.4 VISION, MISION Y OBJETIVOS.

#### VISION:

- Ampliar la gama de productos y puntos de venta oficiales de manera tal que nuestros clientes encuentren todo el mobiliario que necesitan para disfrutar cada momento de su vida.

#### MISION:

- Diseñar, fabricar y comercializar mobiliarios para todos los ambientes del hogar, poniendo especial atención en el diseño, calidad y funcionalidad de los mismos.
- Cuidar los procesos productivos y su impacto en el medio ambiente; así como también la salud y seguridad de nuestro equipo de trabajo.
- Procurar reducir la huella medioambiental en todos los aspectos del proceso de producción. Motivo por el cual la empresa se encuentra certificada con Normas ISO, con el fin de mantener de la manera más eficiente ese compromiso con la seguridad, la higiene y el medio ambiente

## OBJETIVO

Desarrollar todas las actividades de fabricación y diseño de mobiliario para el hogar dentro de un marco ordenado que deviene de la implementación de las normas ISO 9001/15 ISO 14001/15 y ISO 45001/18.

La empresa elaboró hace tiempo una estrategia de crecimiento y la plasmó en un plan 2015 -2025. Tiene un universo de clientes muy grande y busca achicarlo de forma sustentable, circunscribiendo la venta en locales exclusivos para poder trabajar mejor la marca y no competir con productos sustitutos

Aquí en este punto final es donde radica el principal motor de mi trabajo. En el poder buscar un funcionamiento mecanizado, a través de un proyecto de franquicias.

Es un plan que la empresa lo tenía planificado, pero con el cambio de paradigma que sufrió se vio con la necesidad de agilizar todo el proceso. Hoy las ventas y urgencias requieren que se centre en el tema y se encuentre un camino para poder alcanzar un correcto funcionamiento y orden de todos los locales que quiera abrir y darle camino a su plan de expansión.<sup>1</sup>

## 2 PRODUCTO

### 2.1 CARACTERISTICAS

La empresa se caracteriza por realizar distintos estilos de productos, todos incluidos en el mismo segmento. Si bien los productos se incluyen en el segmento “Hogar”, podemos diferenciar a los mismos según a el ambiente a los que se destinan.

Los locales Valenziana se diferencian claramente de los demás; al recorrer uno de ellos podemos ver a una casa dividida en distintos ambientes. Esto permite al potencial cliente, a seleccionar de manera más sencilla cada producto para poder visualizarlo y adaptarlo como si fuera su hogar.

A continuación, se presentará una breve descripción de los ambientes que engrupan los distintos tipos de productos:

Living/ Comedor: Esta línea de muebles para este sector, está pensada para adaptarse a distintas situaciones de ambiente. Se destaca la gran versatilidad de sus productos además de sus diferentes tipos de estilos y gran gama de colores.

---

<sup>1</sup> Sitio web de la Valenziana. Disponible en: [www.valenziana.com.ar](http://www.valenziana.com.ar)

El foco principal de la industria se ve en esta gama de productos, donde hay además de una variada y amplia sección de sillones también tiene una tecnología implantada muy importante para con sus productos. Para dimensionar la magnitud de este segmento la marca posee, 25 tipos de sillones distintos, de diferentes medidas, estilos y todos con su estilo articular para poder adatarlos a cada. Dentro de esta gama podemos ver que varían según su uso cotidiano; muchos son de 1, 2 o 3 plazas; hay con respaldo rebatible y otros se hacen camas.

En el sector living además de contar con estilos distintos, medidas, materiales, perfectamente adaptables a las necesidades de cada consumidor.

Las mesas y sillas son perfectamente combinables con el resto de la línea y los diferentes estilos de casas. Con sistemas fijos y desarmables o plegables, ofrecemos múltiples soluciones para este tipo de ambientes.

Todos los productos se fabrican en partes, los cuales luego se ensamblan. Este aspecto facilita mucho la logística y el espacio.

El producto que se encuentra en esta categoría está diseñado con la idea de liberar y permitir el fácil tránsito del espacio común, al momento de no ser utilizado el ambiente y optimizar sus recursos en caso de tener invitados o ser habitado o por uno o más personas. Este aspecto que desarrolla la firma hace unos 30 años fue idea de su Dueño, el cual fue visionario y obtuvo su idea luego de recorrer distintos países y observar cómo se optimizaba el espacio. En la actualidad los espacios de las habitaciones a las que apunta la segmentación de este proyecto son más reducidos y unificados, permitiendo a la persona realizar múltiples actividades en un mismo ambiente como trabajar, reunirse con amigos, cocinar, por ejemplo, A causa de esto, el mobiliario debe acompañar y adaptarse a estos requerimientos, conservando el orden y la identidad de cada ambiente. Los ambientes son diseñados por especialistas. En este caso, el diseño logra un ambiente relajado y de distensión, dando un estilo muy marcado y diverso a la vez para poder conquistar al consumidor.

Sumado a todos estos puntos se implanto una sección de módulos, mesas auxiliares y estantes para decorar aún más los livings de los usuarios y darle funcionalidad. Esta beta de mercado se comenzó a comercializar hace muy poco y con mucho éxito. La misma se complementa con el estilo diseñado.

Hoy en día la oferta es altísima al igual que la competencia en el segmento, por lo cual la firma busca diferenciarse de algún modo. No alcanza solamente con tratar de disminuir los espacios y hacer productos más funcionales, por eso se busca destacarse en los materiales. Estos son no solo de primera calidad si no que aplican tecnología de punta la cual no es muy conocida en el ámbito. Esto sumado a los materiales, que en gran parte son importados y de una calidad superior, que diferencian a la marca y la posicionan muy alto para con las preferencias de los consumidores.

Hay una gama de colores muy amplia, al igual que los estilos de telas y materiales para el uso de los productos. También se usa una madera dura y delicada, para darle además de confortabilidad, pero también la rigidez que necesita este tipo de productos.

Dormitorio: Hay una diferencia muy notoria y significativa en el sector dormitorio. Se diferencia principalmente dos grandes segmentos. Los dormitorios para adultos, juveniles e infantiles.

La cama es el mueble más importante del dormitorio ya que se utiliza para el descanso. La amplia gama de modelos que la empresa posee es muy amplia y lo destaca de los demás, por sus medidas y estilos. Además, es habitual que esta habitación cuente con otras piezas de mobiliario, como armarios para guardar la ropa y mesas de luz o de noche con algún tipo de lámpara. Muchas personas también deciden instalar un televisor en el dormitorio para verlo desde la cama.

Por eso mismo Valenziana se centra en brindar un servicio integrado de productos con el fin de decorar y habitar toda la sección.

Más allá de su uso más habitual vinculado al reposo, el dormitorio es un lugar de la casa que puede emplearse para diversas actividades. En él es posible recostarse para leer, ver películas, estudiar, meditar o rezar, por citar algunas posibilidades. Incluso, con una computadora (ordenador), el dormitorio puede convertirse en un lugar de trabajo. Dado esto que redactamos, la empresa tiene mesas de dormitorio sillas e incluso escritorios.

Respecto a la cantidad de dormitorios por vivienda, es muy variable. Hay monoambientes sin dormitorios: la cama se ubica en el único ambiente de la construcción. Existen, por otra parte, casas con dos dormitorios, tres dormitorios o más. En la mayoría de las familias, cuando es posible, se destina un dormitorio con cama matrimonial para los padres y otro u otros para los niños.

En este sentido, muchas personas decoran sus dormitorios con gran dedicación, escogiendo el color y el tipo de la pintura o el papel tapiz, el revestimiento para el piso, los muebles e incluso la puerta, sin dejar de lado los adornos y la disposición de todos los elementos para conseguir un resultado absolutamente calculado. La empresa se centró en solucionar todas estas necesidades y tiene productos para todas las edades y estilos.

Dado que las tecnologías actuales nos permiten ahorrar mucho espacio físico gracias a ofrecernos libros, películas, canciones y videojuegos en formato digital, al día de hoy no hace falta mucho más que un dormitorio, una cocina y un cuarto de baño para tener una casa completa. De hecho, muchos estudiantes viven en casas de alquiler,

donde solamente tienen acceso exclusivo a un dormitorio, y con su ordenador tienen casi todo lo que necesitan para su desarrollo intelectual.

Juegos de Exterior: Es un nuevo segmento en el que está incurriendo la firma. Dada a beta de mercado, se diseñó un exclusivo juego de living para exterior. Los mismos tienen una estructura metálica y enfundados con tela náutica resistente a los daños que pueden causar las condiciones climáticas. Estos modelos son de temporada y ofrece una amplia gama de modelos para satisfacer las necesidades de los usuarios.<sup>2</sup>

## 2.2 PROCESO PRODUCTIVO.

Se diseñó y construyó una planta dedicada exclusivamente a la fabricación de mobiliario en un predio de 10.000 m<sup>2</sup> con 3000 m<sup>2</sup> cubiertos, posteriormente se amplía la planta hasta completar los 4200 m<sup>2</sup> cubiertos. Cuenta además con un predio de 1000 m<sup>2</sup> ubicado 7 km de distancia del parque, que opera como taller de apoyo.

En un pueblo de 900 habitantes, tiene 140 trabajadores. Casi todos tienen alguien de la familia que pasó por Valenziana. Es el lugar al que visitan todas las escuelas, donde van los chicos a hacer las pasantías.

La empresa santafesina tiene decidido, triplicar su producción y se expandirá en la región a partir de una inversión para ampliar su nave industrial. Además, incorporará equipamiento en el sector tapicería y fabricará internamente piezas metálicas, con apoyo del Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE).

Las posibilidades de incremento de producción les permitirán también inaugurar sucursales propias en Uruguay y Paraguay a principios de 2022.

La empresa de la localidad de Uranga multiplicará este año su producción y ventas con respecto a 2019, que pasarán de 28 mil a 78 mil unidades, y abrirá 10 nuevos locales en distintas provincias del país.

La iniciativa contempla la ampliación de la planta en 900 metros cuadrados y la incorporación de equipamiento para duplicar la capacidad en tapicería y fabricar internamente piezas metálicas.

La obra forma parte de un plan integral de crecimiento de la empresa que proyecta inversiones por un total de US\$ 4 millones y que ya lleva destinados US\$ 2,5 millones.

Dada esta explicación, vemos claramente que la empresa busca incorporar el desarrollo de nuevas partes, disminuir tiempos de entrega y ampliar su dotación en un 15%.

---

<sup>2</sup> Sitio web de la Valenziana. Disponible en: [www.valenziana.com.ar/](http://www.valenziana.com.ar/) sección productos.

Actualmente la empresa cuenta con 5 alas de producción, los productos son armados, producidos y ensamblados. Por lo cual la empresa tiene un ala para sillas, mesas y demás productos, además tiene un ala de logística en el cual se coordina, el traslado de todos los pedidos a los demás locales y sucursales, ya que vale aclarar que la empresa dado el plan de ampliación solo les vende a sus franquistas y locales oficiales.

La empresa hoy posee un sistema de ventas, a través de su sitio web en donde se centralizan todas las consultas, pero a la hora que un usuario quiere efectuar una venta, la misma le pide el código postal y le dirige a la franquicia más cercana para efectuar la compra.

Si bien la empresa cuenta con un sitio oficial y una casa matriz, además de sus redes sociales, cada franquicia posee su propia forma de manejar sus negocios y sus redes, pero siempre respetando las líneas legales que representa la ley de franquicias.

Valenziana cuenta con varios rodados para el retiro de la mercadería en fábrica y para la distribución de los mismos. La misma se realiza de manera diaria y forma parte dentro de mismo servicio que ofrece la empresa para sus respectivos locales.

Con respecto a los proveedores, los productos tienen mucha demanda de materia prima. La madera su producto principal es nacional y también importado. Con respecto a lo nacional los proveedores principales son macisa, dielfe, faplac; estos son los proveedores más importantes de madera en la Argentina, los cuales algunos le proveen productos o colores, mejor dicho. Como proveedor principal de madera importada podemos mencionar a Bigfer, que no solo provee madera sino que también lo hace con herrajes de una calidad de primera clase.

Los herrajes otra parte fundamental en la estructura del producto terminado son importados desde Brasil y Alemania.

Como los productos son muy específicos y con tecnología de punta la empresa cuenta con, ingenieros que desarrollan sus propios implementos para darle un salto de calidad y distinción a sus productos.

## 2.3 DIFERENCIACIÓN.

La propuesta de valor es todo aquello que una empresa tiene para ofrecer. Su principal objetivo es presentar con eficacia lo que una marca, servicio o producto va a aportar a las personas y al mercado.

A través de la propuesta de valor podría diferenciarse de la competencia y promover que los potenciales clientes tengan una idea concreta y clara de cómo tu oferta supera a otras.

Al ser parte de tu estrategia de marketing, tu propuesta va a tener como base la relación producto/cliente, desarrollar este aspecto es clave antes de planificar cualquier táctica de venta. Una propuesta de valor se inicia delimitando el mercado, es decir, los clientes a los que se apunta, y se termina de constituir con una oferta del producto o servicio que se ofrece, para la cual se debe construir una idea clara de los beneficios que brinda, planteando lo que lo diferencia de otras alternativas.

Se ha construido una tradición y que gracias a ella tenemos una mirada especial y singular con respecto a nuestro trabajo. Pensamos la vida a largo plazo y somos fieles a la idea de que para construir el futuro necesitamos mantener vivo el pasado. Cada diseño exige una búsqueda de todas sus posibilidades, nos pide que lo mejoremos constantemente en confort, acabados o adaptabilidad. Este proceso mantiene activa la relación con cada uno de nuestros productos.

La propuesta de valor que la empresa ofrece, se basa en el confort del cliente en todos los espacios del hogar, a través de muebles livianos y movibles que facilitan la funcionalidad de los espacios con su versatilidad creando ambientes dinámicos y multifuncionales. También en el diseño creativo y en el mejor estilo. Estos Muebles facilitan a las familias a tener mayor funcionalidad y comodidad en sus viviendas.

Esto desemboca en que esta necesidad no es resuelta por el mobiliario actual ya que no existe una oferta que presente al menos estos tres atributos: Diseño, Multifuncionalidad y Estilo. En concreto se ofrece la comercialización de mobiliario multifuncional con un diseño, que le permita al usuario optimizar los espacios utilizados por el mobiliario en sí. Para el diseño se utilizan materiales moldeables como la madera, que además de permitir trabajarla de varias maneras, también permite utilizar distintas pinturas o agregados como vidrio o el hierro, por ejemplo.

## 2.4 SISTEMA DE FRANQUICIAS:

La empresa lleva a adelante un plan para expandirse a través de un sistema de franquicias. Valenziana cree que puede además de optimizar mejor sus recursos de esta manera y aumentar las ganancias.

Por lo cual debe **regir** y velar por la ley de franquicias que indica el código civil y comercial, art 1512 última modificación en el año 2017<sup>3</sup>

Según el art 1512, hay franquicia comercial cuando una parte, denominada Franquiciante otorga a otra, llamada Franquiciado el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial, emblema o la marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la prestación continua de asistencia técnica o comercial contra una prestación directa o indirecta del franquiciado. El franquiciante debe ser titular exclusivo del conjunto de los derechos intelectuales, marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor y demás comprendidos en el sistema bajo franquicia; o, en su caso, tener derecho a su utilización y transmisión al franquiciado en los términos del contrato. El franquiciante no puede tener participación accionaria de control directo o indirecto en el negocio del franquiciado.

Son obligaciones del franquiciante:

- Proporcionar, con antelación a la firma del contrato, información económica y financiera sobre la evolución de dos años de unidades similares a la ofrecida en franquicia, que hayan operado un tiempo suficiente, en el país o en el extranjero.
- Comunicar al franquiciado el conjunto de conocimientos técnicos, aun cuando no estén patentados, derivados de la experiencia del franquiciante y comprobados por éste como aptos para producir los efectos del sistema franquiciado
- Entregar al franquiciado un manual de operaciones con las especificaciones útiles para desarrollar la actividad prevista en el contrato
- Proveer asistencia técnica para la mejor operatividad de la franquicia durante la vigencia del contrato
- Si la franquicia comprende la provisión de bienes o servicios a cargo del franquiciante o de terceros designados por él, asegurar esa provisión en cantidades adecuadas y a precios razonables, según usos y costumbres comerciales locales o internacionales

En las franquicias internacionales esa defensa está contractualmente a cargo del franquiciado, a cuyo efecto debe ser especialmente apoderado sin perjuicio de la obligación del franquiciante de poner a disposición del franquiciado, en tiempo propio, la documentación y demás elementos necesarios para ese cometido

En cualquier caso, el franquiciado está facultado para intervenir como interesado coadyuvante, en defensa de tales derechos, en las instancias administrativas o judiciales correspondientes, por las vías admitidas por la ley procesal, y en la medida que ésta lo permita.

---

<sup>3</sup> Código civil y comercial de la República Argentina ( 2020) art 1512

### Obligaciones del franquiciado.

- Desarrollar efectivamente la actividad comprendida en la franquicia, cumplir las especificaciones del manual de operaciones y las que el franquiciante le comunique en cumplimiento de su deber de asistencia técnica
- Proporcionar las informaciones que razonablemente requiera el franquiciante para el conocimiento del desarrollo de la actividad y facilitar las inspecciones que se hayan pactado o que sean adecuadas al objeto de la franquicia
- Abstenerse de actos que puedan poner en riesgo la identificación o el prestigio del sistema de franquicia que integra o de los derechos mencionados en el artículo 1512, segundo párrafo, y cooperar, en su caso, en la protección de esos derechos;
- Mantener la confidencialidad de la información reservada que integra el conjunto de conocimientos técnicos transmitidos y asegurar esa confidencialidad respecto de las personas, dependientes o no, a las que deban comunicarse para el desarrollo de las actividades. Esta obligación subsiste después de la expiración del contrato
- Cumplir con las contraprestaciones comprometidas, entre las que pueden pactarse contribuciones para el desarrollo del mercado o de las tecnologías vinculadas a la franquicia.

El plazo del contrato de concesión no puede ser inferior a cuatro años. Pactado un plazo menor o si el tiempo es indeterminado, se entiende convenido por cuatro años. Es aplicable el artículo 1506, primer párrafo. Sin embargo, un plazo inferior puede ser pactado si se corresponde con situaciones especiales como ferias o congresos, actividades desarrolladas dentro de predios o emprendimientos que tienen prevista una duración inferior, o similares. Al vencimiento del plazo, el contrato se entiende prorrogado tácitamente por plazos sucesivos de un año, excepto expresa denuncia de una de las partes antes de cada vencimiento con treinta días de antelación. A la segunda renovación, se transforma en contrato por tiempo indeterminado.

### Cláusulas de exclusividad.

Las franquicias son exclusivas para ambas partes. El franquiciante no puede autorizar otra unidad de franquicia en el mismo territorio, excepto con el consentimiento del franquiciado. El franquiciado debe desempeñarse en los locales indicados, dentro del territorio concedido o, en su defecto, en su zona de influencia, y no puede operar por sí o por interpósita persona unidades de franquicia o actividades que sean competitivas. Las partes pueden limitar o excluir la exclusividad.

Otras cláusulas. Excepto pacto en contrario: a) El franquiciado no puede ceder su posición contractual ni los derechos que emergen del contrato mientras está vigente, excepto los de contenido dinerario. Esta disposición no se aplica en los contratos de

franquicia mayorista destinados a que el franquiciado otorgue a su vez subfranquicias, a esos efectos. En tales supuestos, debe contar con la autorización 3 previa del franquiciante para otorgar subfranquicias en las condiciones que pacten entre el franquiciante y el franquiciado principal; b) El franquiciante no puede comercializar directamente con los terceros, mercaderías o servicios comprendidos en la franquicia dentro del territorio o zona de influencia del franquiciado; c) El derecho a la clientela corresponde al franquiciante. El franquiciado no puede mudar la ubicación de sus locales de atención o fabricación.

Según esta normativa actual en Argentina, es el respaldo con el cual se basa Valenziana para realizar los respectivos contratos y basarse en esta forma para expandirse.

La idea es también encontrar socios comerciales no solo en Argentina si no también en otros países y expandirse por América, por lo cual no solo tendría que analizar la normativa local si no la de sus potenciales socios.

### 3. ESTUDIO DE MERCADO

Lo que me voy a centrar a realizar en este punto es una viabilidad comercial y económica que tiene la expansión de la firma por todo el país.

Se trata fundamentalmente de anticipar la respuesta de los clientes potenciales y la competencia ante un producto o servicio concreto, bien de cara a su lanzamiento, bien de cara a su reposicionamiento en el mercado. Este punto lo vemos como fundamental y con mucha importancia ya que nos ayuda a saber en todo momento como están evolucionando nuestros clientes y competidores.

Muchas pymes y empresas en expansión suelen creer que hacer un estudio de mercado es algo que no está a su alcance e incluso en ocasiones algunos piensan que ni merece la pena.

Para nuestro estudio, nos vamos a centrar en identificar y aterrizar oportunidades de negocio, conocer el perfil y el comportamiento comercial de tu cliente objetivo, también llamado cliente ideal. Responder al interés en la solución o producto que propones para que resuelva sus problemas, el precio que está dispuesto a pagar o sus puntos habituales de compra.

Identificar los distintos segmentos o nichos en que se divide el mercado, ya que puede que te dirijas a varios perfiles de clientes.

Determinar el tamaño actual y futuro del mercado y el nivel de competencia. Es importante determinar si tu mercado crece o decrece y si está atrayendo a un volumen alto de nuevos competidores.

Conocer cuáles son los posibles competidores: quiénes son, qué venden, a qué precios, cómo se diferencian y cuáles son sus ventajas competitivas.

Anticipar las reacciones de la competencia y los proveedores ante el lanzamiento de tu producto y tus campañas publicitarias.

Identificar posibles elementos de riesgo que puedan llegar a transformar radicalmente el sector, como por ejemplo la irrupción de una nueva tecnología o legislación.

### 3.1 MERCADO

La empresa con este plan de expansión tiene una la firme idea de imponer su nombre y sus productos a lo largo y ancho del país como también de Sudamérica. Por eso es muy importante realizar la capacidad que posee el mercado.

La primera herramienta preliminar que usamos para un parámetro general es una encuesta. En primer lugar, considerando un sondeo hecho en las redes sociales se establece que el nicho de mercado a considerar, está determinado por hombres y mujeres, mayores de 20 años hasta 65 años. Los mismos tiene como objetivo o mudarse de las casas de sus padres y llevar a cabo el sueño de tener su casa propia y amueblarla de la mejor manera posible.

El sector asociado al Registro Industrial Maderero cuenta con un universo de más de 7.600 empresas (las estimaciones llegan a 12.000, contabilizando los pequeños talleres), que emplean en forma directa a más de 62.000 personas y generan un valor bruto de producción (VBP) de aproximadamente 5.800 millones de pesos anuales (excluidos tableros reconstituidos) y un valor agregado (VA) estimado en 2.000 millones de pesos.

Actualmente, la industria de la madera nacional está conformada casi en su totalidad por PyMEs, a excepción de unos pocos aserraderos grandes orientados a la primera transformación (madera aserrada) y segunda transformación (remanufacturas) y los fabricantes de tableros reconstituidos, que por sus características son capital-intensivos y tienen economías de escala en la producción. En promedio, las PyMEs emplean 8 personas por empresa (10 los aserraderos, 7 muebles, 12 envases y pallets).

La mayor parte de las extracciones de rollizos provienen de las provincias mesopotámicas (en especial pino y en segundo lugar eucalipto), mientras que la industria de la madera se encuentra localizada en todas las regiones del país. La primera

transformación se asienta preponderantemente en las cercanías de los recursos forestales, debido a economías de localización asociadas a los costos de transporte. Es así que las tres provincias mesopotámicas representan el 25% de las empresas (gráfico1), en orden de importancia Misiones, Corrientes y Entre Ríos. Éstas cuentan principalmente con aserraderos, carpinterías de menor porte y, en menor escala, producción de muebles. Las provincias mesopotámicas han avanzado fuertemente en remanufacturas (molduras, pisos, etc.) ligadas al pino y, en menor medida, al eucalipto.

En la Patagonia, el NOA y en las provincias del Chaco y Formosa, existe una importante cantidad de aserraderos, especialmente de maderas nativas, y pequeñas producciones de muebles y otros productos de carpintería. Los envases y pallets se producen, en especial, en las provincias productoras de frutas como Río Negro, Entre Ríos o Mendoza. Los postes utilizados para transporte de redes de alta tensión y rodrigones para la conducción de viñedos tienen mayor preponderancia en Entre Ríos, Santa Fe y Mendoza.

Por otro lado, cerca de los principales centros de consumo como Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba o Mendoza, se instalan en su mayoría los eslabones más avanzados en la cadena de valor, en especial los de consumo final como muebles. Sin embargo, también se destaca la fabricación de pisos, aserrados, carpintería de obra y otras manufacturas. En estas tres primeras provincias se localiza casi el 60% de las empresas de la industria maderera, fundamentalmente por el peso de las carpinterías y muebles, siendo además las que cuentan con mayor población, ingresos per cápita y disponibilidad de mano de obra calificada. La producción está abocada principalmente al mercado interno, a excepción de grandes aserraderos, fabricantes de tableros reconstituidos (conformados por madera desmenuzada) y el 9% de las firmas encuestadas también exportan (entre las que se incluyen pymes).

La mayor parte de sus ventas está destinada a productos mayoristas, especialmente en aquellas que se especializan en envases, pallets, aserraderos y remanufactura, excepto el rubro carpintero que comercializa más de la mitad de sus productos directamente al consumidor final.

Los resultados arrojados por el informe permitirán tomar decisiones empresariales y de políticas públicas adecuadas para el desarrollo del sector.

Cabe aclarar que los resultados se desprenden de una encuesta realizada a 447 firmas de todo el país. El relevamiento se realizó en 2016 sobre diez subsectores productivos y las empresas que contestaron se ubican en su mayoría en las provincias donde los polos madereros o muebleros más se concentran: Buenos Aires, Chaco, Córdoba, Entre Ríos, Jujuy, Mendoza, Misiones, Río Negro, Salta, Santa Fe y Tucumán.

En sintonía con las acciones para mejorar la competitividad del sector, en septiembre, los Ministerios de Interior y Obras Públicas, Producción y Agroindustria, FAIMA y otras entidades del sector privado incluyendo Sindicatos y Bancos, firmaron el “Acuerdo

Marco de Promoción de la Construcción de Viviendas con madera”, que incluye que el 10% de las casas del plan nacional de vivienda serán de madera.

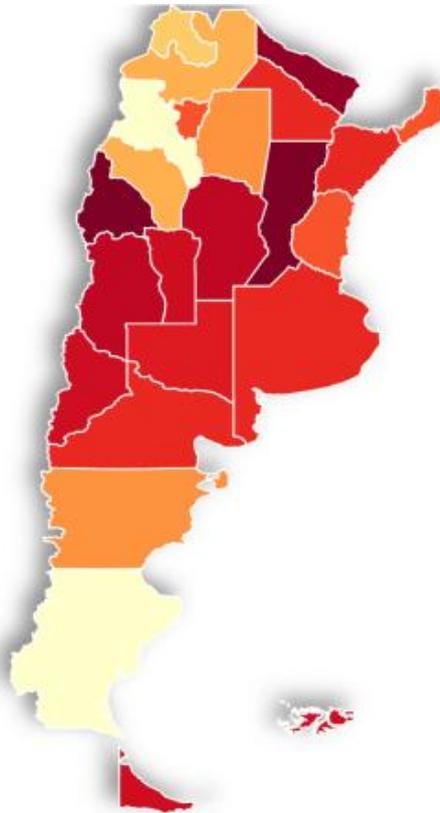
Gracias a este acuerdo sumado con las inversiones que la Nación realiza con créditos como Procrear también se ve un aumento fundamental de las ventas y que se promueva el mercado.

### 3.2 SITIOS DONDE EXPANDIRSE.

Durante la cuarentena se puede ver un fuerte interés por la búsqueda de muebles o escritorio llegando al pico en junio y julio del 2020. Esto coincide con el repunte de ventas observado y detectado en el relevamiento de FAIMA de la segunda mitad del año. En el mismo, los empresarios del sector consideraron que tenía un carácter transitorio. Como se puede observar en el gráfico Figura 1 a partir de septiembre comienza a bajar sistemáticamente el interés por la búsqueda de muebles hasta el mínimo de diciembre de 2020.

Las búsquedas online de muebles tienen correlación con lo que ocurre con la producción unos dos meses después. Dicho de otra manera, las búsquedas parecen anticipar lo que sucede con la producción de muebles. Por eso se vuelve relevante seguir de cerca este indicador.

Figura 2 : Mapa de calor de lugares donde comercializar



Fuente: Información seleccionada de la página web [www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar)

Como muestra la Figura 2, se destacan Santa Fe, San Juan y Formosa con los valores más altos. Las provincias de Santa Cruz y Catamarca tienen los menores registros

Por lo cual aquí podemos ver un registro de donde será más adecuado poder tener socios comerciales.

### 3.3 CLIENTES

La empresa con este plan tiene pensado vender solamente a clientes mayoristas y que además sean sus socios en los negocios bajo la figura de franquicias.

Figura 3: Forma de comercializar las ventas.

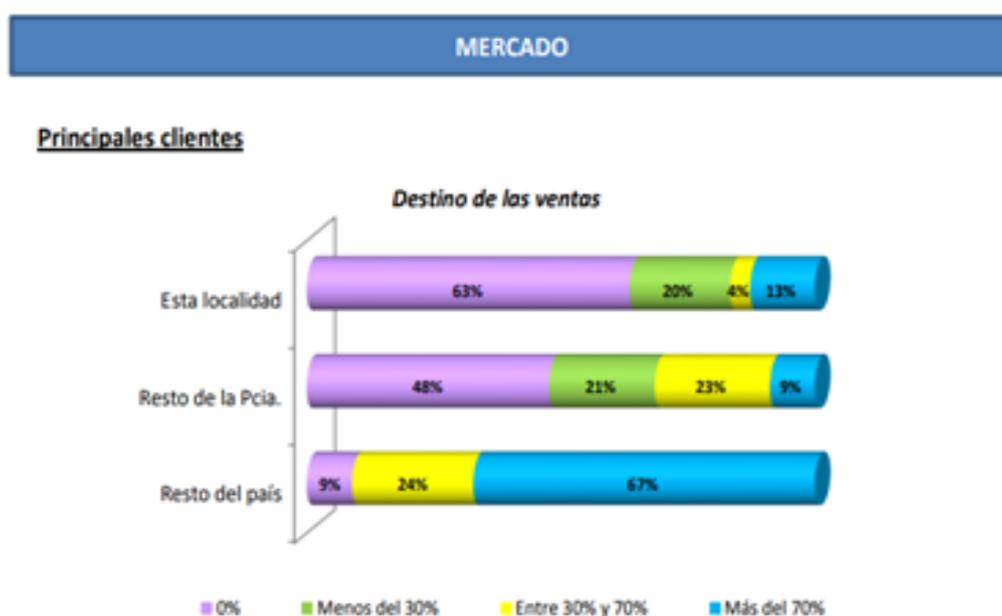


Fuente: Elaboración propia

Con este sistema a implementar la empresa se asegura no solo la venta a sus socios mayoristas, que seguramente por las condiciones que la empresa impone serán de un estatus importante, si no también que adquiera el 50 % de todos los dividendos de sus posibles negocios.

Con este plan los negocios serán administrados por los socios franquiciados que deberán por medio de una auditoría interna mensual, dar la información contable y dividir la ganancia para con la empresa. Si el negocio va bien para la empresa le asegura el éxito y además, que todos los recursos sean destinados a la empresa.

Figura 4: Principales clientes en la región y en el país.



Fuente: informe obtenido desde [www.inti.gov.ar /sección mueble](http://www.inti.gov.ar/sección%20mueble).

Como se desprende de la Figura 3, el 63% de las fábricas de muebles no abastecen al mercado local, y solo el 13% de ellas destina más del 70% de su producción a clientes de esta localidad. Sin embargo, existe un 52% de fábricas que vende al resto de la provincia, y un 91% que vende al resto del país, particularmente, un 67% de estas empresas venden más del 70% de su producción a localidades del resto del país.

Ahora nos vamos a centrar un espacio a los posibles clientes de los socios.

Vemos cuatro tipos de compras según el comportamiento de consumidor. En este caso se trata de compras de gran magnitud por el costo económico, la vida útil y el tiempo que conlleva la búsqueda previa. En compras de estas características como mencionamos de gran poderío económico, el consumidor se informa muy bien de las características del producto. Su decisión se basa en el conocimiento. Sucede en productos de alto valor, de compra poco frecuente o de alta tecnología.

Los factores culturales y sociales como ser, los grupos de referencia y pertenencia y el estatus que conlleva la compra de un mueble de diseño tienen un peso importante en el proceso de decisión de compra del segmento.

En el proceso de influencia social y cultural también intervienen aspectos psicológicos y motivacionales, como la emulación y el orgullo. Además, se pueden identificar dos estratos de la pirámide de Maslow: las necesidades sociales y de estima. Un ejemplo

claro de este caso se da en el siguiente caso: “Maria tiene este producto en la casa por lo cual yo quiero tener el mismo o uno mejor”. Estos factores son los que nos ha puesto el consumismo y nos impulsa a la compra.

Los factores personales, como la edad y la etapa en el ciclo de vida del consumidor, intervienen en la elección de un tipo de producto sobre otro – un sillón de un cuerpo sobre uno de tres cuerpos o viceversa– o en la inclinación hacia un estampado simple o uno más complejo. Por la edad del segmento objetivo, que abarca desde los 20 hasta los 65 años, el consumidor potencial de Tu Mueble puede atravesar una de las siguientes tres etapas del ciclo de vida familiar:

- Recién casados: Los recién casados sin hijos logran una mejoría económica, en comparación con la que tenían cuando eran solteros, ya que frecuentemente cuentan con dos ingresos disponibles para gastar en un solo hogar.... Tienen la tasa más elevada de compras de bienes duraderos (muebles y aparatos electrodomésticos) y son más susceptibles a la publicidad. - -

Con la llegada del primer bebé, los padres empiezan a cambiar sus papeles en familia... En esta etapa, es probable que las familias se muden a sus primeros hogares, compren mobiliario y equipo para el bebé, adquieran artículos de mantenimiento del hogar. “En productos como los muebles innovadores, cuyo segmento objetivo es joven e independiente, el iniciador y decisor de la compra es, generalmente, también el comprador y el usuario.

Cuando se trata de parejas en concubinato, los roles pueden estar repartidos o compartidos, pero al tratarse de una compra compleja concepto que se ampliará a continuación la decisión final suele contar con la aprobación de ambos o con ciertas concesiones.

- Solteros: pueden vivir solos, con sus familias o con amigos, o pueden cohabitar con socios, lo que se traduce a un amplio intervalo de ingreso gastado en mobiliario, renta, alimentación y otros gastos vitales. A pesar de que los ingresos tienden a ser relativamente bajos, estos consumidores por lo general no tienen muchas obligaciones económicas y no sienten la necesidad de ahorrar para su futuro o su retiro. Muchos gastan todo lo que ganan en automóviles, mobiliario para sus primeras residencias, modas, recreación.

### 3.4 COMPETENCIA

En la Argentina hay 2640 empresas de muebles, un sector particularmente atomizado, donde más del 90% de las empresas son pymes. La localización se encuentra mayormente en Buenos Aires, seguida por Santa Fe, Capital Federal, Misiones, Mendoza y otras provincias.<sup>4</sup>

#### **Performance de la Competencia–Muebles de Hogar**

1. Fontenla
2. Franci
3. Ivope
4. Locap

La competencia está conformada desde multinacionales, importadores y grandes firmas, si bien también tiendas del hogar, tiendas especializadas y hasta talleres y microempresas, estas últimas se orientan a la comercialización de distintas líneas de productos y artículos de decoración para el hogar por lo cual se les hace muy difícil competir con Valenziana.

Las demás empresas mencionadas cuentan con una red de locales distribuidos a lo largo del país, con una importante concentración de locales, ubicados en diferentes sectores de la Argentina. Se enfocan de forma masiva al mercado a través de ofertas y descuentos, las que son exclusivas a la compra de productos utilizando la tarjeta de su negocio. Destinan una superficie relevante de sus tiendas a la exhibición de muebles, además de canales de venta por internet. Sin embargo, estas tiendas ofrecen productos similares dentro de su oferta (sustitutos en su mayoría), pero si se analiza específicamente la competencia en muebles multifuncionales, la intersección de competencia es mucho menor, ya que para este tipo de Muebles.

Los principales importadores son: Rapi Estant Saicfi, Rexys, La Fortezza Sudamericana, Johnson Acero, Duplo y Ivope. A los países a los que más se importa muebles desde Chile, USA, España, Uruguay y Brasil.

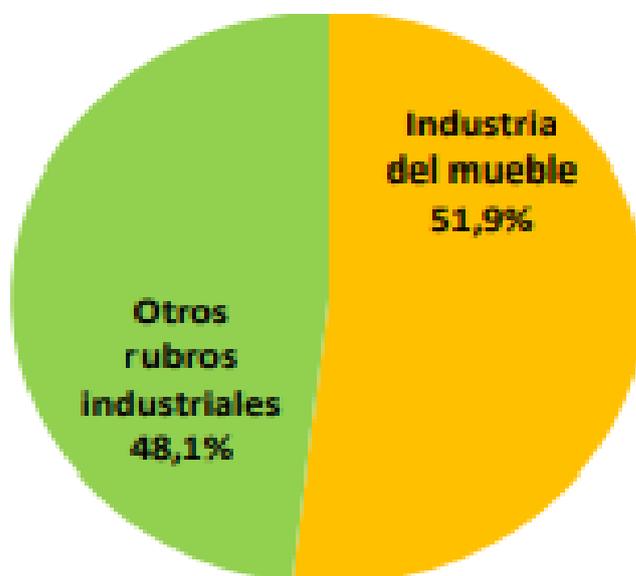
Por otro lado, tenemos las tiendas especializadas, con una calidad mayor y precios más altos que las alternativas anteriormente señaladas. Su oferta se encuentra orientada a un público más selecto que las alternativas anteriores, principalmente al segmento de clientes con un estrato social alto. Cuentan con un modelo de atención personalizada, y especialistas en muebles y decoración.

---

<sup>4</sup> Fuente: obtenido por extractor de noticias y estudios de mercado del INTI, [www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar)

De todos modos, según estudios realizados por la firma podemos ver a empresa se encuentra bien ubicada en la región. Este dato es de suma relevancia por la importancia que posee el sector.

Figura 5: Impacto de la industria del mueble en la Provincia de santa fe Año 2020



5

Fuente: citado por INTA. En base a datos obtenidos de un censo y encuestas se puede encontrar en [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)

El censo, llevado a cabo en septiembre de 2020, detectó 370 empresas dedicadas a la fabricación de muebles, representando exactamente el 51.9% referido a la industria del mueble.

Si comparamos este número de industrias mueblaras, con las 97 fábricas detectadas en 2017, se puede afirmar un crecimiento del 30% en los últimos tres años.

---

<sup>5</sup>Fuente: Censo año 2020 [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)

## 4 ESTRATEGIA

### 4.1 ESTRATEGIA GENERAL.

Una vez analizado el mercado y analizar las posibilidades que tenemos sobre él, la empresa según lo estudiado, quiere posicionarse no solo en la región si no que en todo el país, como líder en el segmento. Para eso quiere brindar un servicio integrado desde el precio, promoción, punto de venta y producto.

Por eso nos vamos a centrar principalmente en el estudio de las 4P, como herramienta de marketing. Una combinación de marketing eficaz puede ayudar a la empresa a desarrollar sus puntos fuertes y limitar sus puntos débiles, a ser más competitiva, a adaptarse al mercado y a colaborar con sus socios. En concreto, una mezcla de marketing puede ayudar a tu organización a responder a las siguientes preguntas: ¿Quién es su cliente? ¿Qué problema tienen? ¿Qué les impide resolverlo? ¿Cómo resuelve su producto o servicio ese problema? ¿Qué opina su cliente o cliente potencial de sus competidores? ¿Qué opina de su empresa? ¿Qué les motiva a tomar una decisión de compra?

### 4.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.

El producto es un concepto muy amplio, puesto que abarca todo aquello que se coloca en un mercado para su adquisición y que, de alguna forma, puede llegar a satisfacer una necesidad o un deseo del consumidor. Por otro lado, el producto no tiene por qué ser algo tangible, puesto que también engloba ideas y valores.

En toda estrategia de marketing es necesario definir lo mejor posible el producto, de modo que te puede resultar de gran utilidad responder a las siguientes preguntas:

¿Qué vendo? ¿Qué necesidades satisface mi producto? ¿Qué características tiene mi producto? ¿Cuáles son los beneficios que se obtiene de cada una de ellas? ¿Qué valor agregado proporciona mi producto?

Anteriormente hemos mencionado las cualidades de los productos y los puntos en los cuales se destaca, al igual que la calidad de los mismos, por eso que en este punto hay un aspecto muy importante que forma parte del producto y es el servicio post venta, que la empresa quiere brindar y hacer que lo destaque de la competencia.

Un servicio postventa es toda actividad de seguimiento que una empresa desarrolla con un comprador después de haber finalizado el proceso de compra. El objetivo del servicio

postventa es medir la satisfacción del cliente y obtener la información necesaria para mejorar su experiencia.

Las acciones que se recogen en un servicio postventa van más allá de contestar o responder preguntas cuando se ponen en contacto contigo o cuando un cliente tiene alguna duda. Su finalidad es acercar la relación entre cliente y empresa, en definitiva, agregar valor a la experiencia de compra. Los beneficios esta estrategia son los siguientes:

- Aumenta la satisfacción del cliente. Que el cliente haya finalizado la compra no quiere decir que esté satisfecho. Resolver un problema de un cliente descontento puede cambiar su percepción sobre la empresa e incluso es posible fidelizar al cliente con un buen servicio postventa.
- Contribuye a la fidelización. Tener contacto con los clientes ayuda a crear una relación de confianza y empatía. Tanto es así, que los clientes más satisfechos y leales son los que reciben más atención por parte de las empresas.
- Mejora la reputación de la empresa. Contar con un buen servicio postventa mejora la imagen que los clientes tienen de una empresa. Un cliente satisfecho es más probable que recomiende a otras personas un servicio y la boca en boca es una forma perfecta de darnos a conocer.
- Aporta un feedback valioso. A todos nos gusta recibir una opinión favorable, pero en el mundo empresarial, conocemos la importancia de recibir una opinión negativa. Tener información de primera mano sobre el producto, servicio o la experiencia de compra en general, nos da la posibilidad de identificar los puntos débiles de nuestra empresa para mejorarlos.

#### 4.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS

El precio es un concepto muy claro y sencillo: se trata de la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para tener acceso al producto o servicio. Sin embargo, la fijación del precio adecuado, siguiendo criterios de marketing, es una de las cuestiones más complejas e importantes de una campaña. De hecho, es innegable que el precio es lo primero en lo que nos fijamos la inmensa mayoría de los consumidores.

La estrategia de precio que se utiliza está basada en la relación precio/calidad, teniendo una buena calidad de los productos con un precio medio e igual a la competencia.

La empresa, además, para sus potenciales socios puedan desarrollarse y competir de la mejor manera les brinda una cierta cantidad de descuentos y beneficios. Estos descuentos se dan de las siguientes formas:

- Por pago anticipado: si los socios comerciales tienen dinero por adelantado en la cuenta de la empresa, la misma le otorgará un 15 % de descuento la compra de mercadería
- Descuento por compra de varios productos.
- Beneficios y promociones bancarias.

El objetivo de la empresa es que estos descuentos, promociones y beneficios se puedan otorgar o trasladar a los consumidores finales.

#### 4.4 ESTRATEGIA DE PUNTO DE VENTA.

El punto de venta o distribución es el proceso mediante el cual el producto o servicio llega hasta el cliente, que puede ser mayorista o final. Es una cuestión fundamental que va a influir notablemente en el margen de ganancia.

Los canales de distribución serán proporcionados por Valenziana. Como estrategia para simplificar los procesos, la logística será toda desde fábrica hacia los locales de los socios mayoristas. La firma cuenta con un amplio esquema de rodados y facilidades a la hora de realizar la logística.

Este coste se verá incluido dentro de la materia prima y serán coordinadas las entregas con los franquiciados, así de esta forma todos pueden tener un seguimiento controlado de los pedidos.

Los socios mayoristas deberán cumplir con ciertos parámetros como por ejemplo almacenes preparados para el resguardo de la mercadería y también que los mismos estén capacitados para la carga y descarga de mercadería.

#### 4.5 PROMOCION.

Es la última variable del marketing mix y en esta se incluyen todos aquellos medios, canales de distribución y técnicas que van a dar a conocer nuestro producto. Con la eclosión del universo online, las posibilidades de realizar una buena promoción son muchas, asequibles para cualquier presupuesto y muy distintas en concepto y filosofía.

En cualquier caso, es preciso valorar todas las posibilidades y, finalmente, seleccionar cuál es la mejor forma (normalmente se trata de una combinación de varias) de llegar a nuestro público objetivo, estudiando aspectos como: edad, población, sexo, necesidades y hábitos.

Al ser una empresa nueva en un mercado altamente competitivo se toman diferentes acciones para dar a conocer la empresa y los productos que se ofrece. Se debe captar y fidelizar a los clientes. Basados en los resultados de la investigación en cuanto a comunicación e información de la mueblería, no se realiza promoción por medios radiales o televisivos, sin embargo, se emplea un mix de medios, compuesto por internet, redes sociales y catálogos.

Los medios de comunicación utilizados por la empresa son:

Se está presente en redes sociales y buscadores como Google+ y Facebook, utilizando palabras clave como muebles, muebles funcionales, muebles con diseño, sillones.

- Publicidad en internet y radio locución

El crecimiento económico y con ello la capacidad adquisitiva de las personas, permite un mayor aumento de la tecnología, por eso, un negocio puede y debe estar presente en el internet.

- Página web oficial

A través de este medio interactivo se brinda información de la empresa. El diseño de la página web de la empresa tiene ciertas características como ubicación, horarios, productos, precios, descripción de la empresa y fotos. Esta posee un micrositio que te redirección al lugar más cercano para comprar.

- Publicidad en material impreso

Este tipo de material incluye catálogos, los cuales brindan información sobre la ubicación de la tienda y sus productos, además de diarios y revistas locales de mayor difusión.

## 5 ANALISIS F.O.D.A DEL PROYECTO.<sup>6</sup>

La Matriz FODA es una herramienta de análisis cualitativo que consta de 4 variables: Fortalezas, Oportunidades, Amenaza y Debilidades, las cuales permiten visualizar las características internas y la situación externa de una empresa.

Utilizaremos esta herramienta para analizar nuestro Proyecto y obtener información valiosa para su uso y generar mayores probabilidades de éxito.

### -Fortalezas

- Solvencia económica para la inversión.
- Fuerte organización interna y predisposición de crecimiento por parte de los miembros de la empresa.
- Conocimiento pleno de sus posibles socios comerciales.
- Misión y visión enfocados a lograr objetivos.
- Grandes instalaciones para el desarrollo de su expansión.

### -Oportunidades:

- Poder vender en todo el país, a través de sus potenciales socios comerciales.
- Tendencia al aumento de compras on line por la pandemia y además de compras del rubro mueble.
- Desarrollo de mercado en países limítrofes.
- Amplios créditos y oportunidades financieras por medios de los bancos y el estado.

### - Debilidades:

- La empresa se maneja como una empresa pequeña en varios aspectos.
- Falta de planes de capacitación, en algunos sectores de la empresa.
- Poca liquidez y dinero disponible, para responder a eventuales cambios.
- Mucha dependencia con los proveedores

### -Amenazas:

- Incertidumbre sobre el rumbo económico del país
- Situación crítica con materiales importados.
- Nuevos competidores y de gran magnitud.
- Cambios en las necesidades y gustos de los clientes. Principalmente según la pandemia.

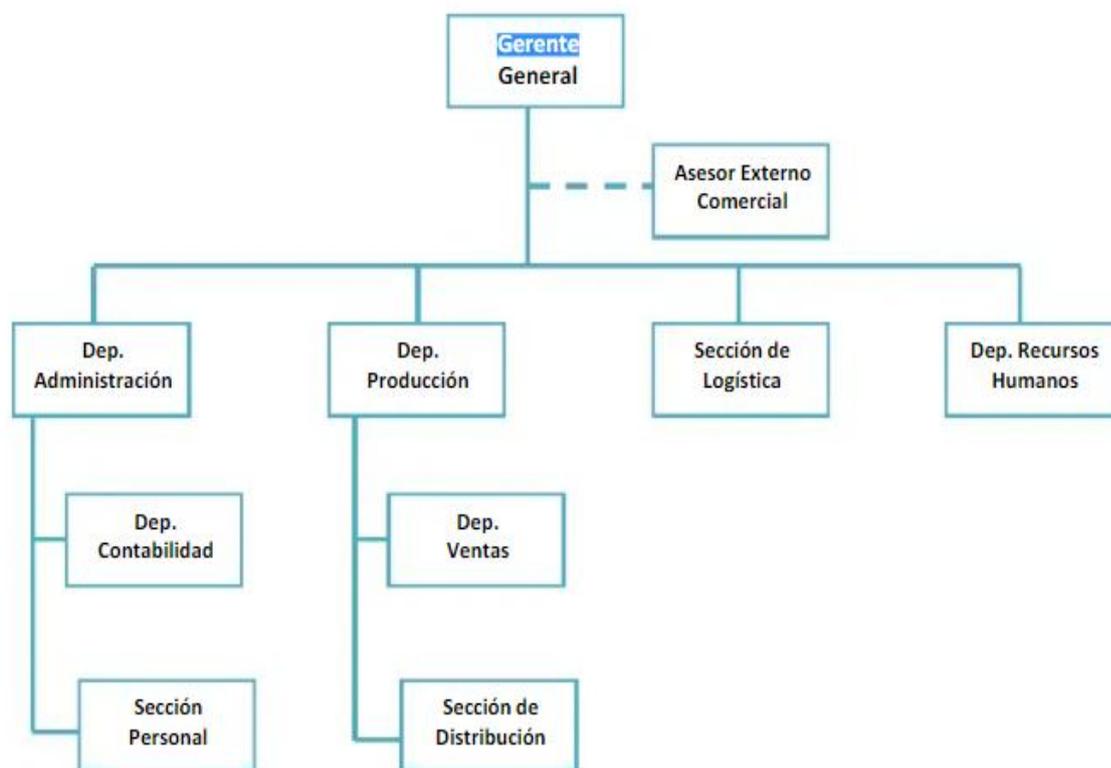
---

<sup>6</sup> Fuente: Entrevistas realizadas a miembros de la organización.

## 6 RECURSOS HUMANOS

### 6.1 ORGANIGRAMA.

Figura 5: Organigrama empresarial



Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la Empresa

De la Figura 5 se desprenden los cargos y funciones que describimos a continuación.

**Gerente General:** Es quien proyecta el crecimiento de las ventas, desarrollar la gestión y administración de la empresa. Estarán a cargo también de la planificación financiera y comercial. Todas las decisiones que hacen al funcionamiento de la organización estarán a cargo de este sector. El señor Rodrigo Díaz es el encargado de manejar la empresa y tomar las decisiones. Se encuentra no solo ejerciendo esa función, sino que además tiene porcentaje en la firma.

**Departamento de Administración:** Las personas encargadas en sector se encargan de toda la gestión administrativa y de operatoria diaria de la empresa. Las mismas realizan

remitos, facturas, control de bancos. Además, estas personas con las encargadas del contacto con el cliente a la hora de recibir los pedidos.

En la misma sección se encuentra la parte de compras de insumos de todos los sectores de la empresa: el sector de contabilidad de la empresa, también lo vemos en este departamento. No se lo cuenta como staff ya que los mismos trabajan en relación de dependencia.

Departamento de producción: es el encargado de fabricar el producto, pero además de producir se ocupa de otras tareas, tales como: Analizar los productos o servicios, medir los tiempos de ejecución, Seguridad e Higiene, formas de ejecutar los trabajos, control de calidad. El sector de producción tiene 4 coordinadores destinados a cada módulo de producción y de armado. Estos son ingenieros especializados en la materia. Además de lo mencionado el sector de desarrollo de productos y diseño también se encuentra acá.

Como parte del mismo también encontramos a las ventas, y que hay 2 vendedores que se encargan de recorrer todos los locales de los socios para tener más relación con los socios. Este sector puede ser desplazado ya que si se lleva a cabo el nuevo modelo de franquicias deberán ser corridos al sector administración, por el socio comercial podrá hacer los pedidos directamente sin las necesidades de un vendedor de por medio.

Logística: Dentro de ese gran escenario de trabajo el departamento logístico tiene ciertos procesos de vital importancia que son los que le dan el peso que tienen en las funciones de la empresa. Estos procesos son funciones del día a día que deben además de ser controlados evaluados y estudiados para comprobar su eficiencia. 1-Almacenaje: como es lógico, el almacenaje es una de las principales funciones de las que se encarga el departamento logístico. Este almacenaje se realiza dentro de las instalaciones de la empresa, y que posea un ala donde se almacena y luego se carga la mercadería. El almacenaje supone todo el proceso desde la recepción de la materia prima pasando por el almacenamiento y custodia de los materiales sean materia prima o producto terminado para terminar expidiendo el pedido al cliente final. Este control debe de hacerse no solo sobre el material o mercancía sino también sobre por ejemplo los vehículos que se desplazan hasta el almacén para cargar o descargar (su limpieza, el estado del camión, documentación etc). 2-Transporte: otra actividad sobre la que el departamento logístico tiene responsabilidad es sobre el transporte sea para depositar en el almacén las compras de materia prima sea para el transporte de entrega a cliente final de nuestro producto. La empresa cuenta con sus propios medios de transporte para distribuir la mercadería y con el personal idóneo, que además de entregarla en destino también realizan la descarga de la misma.

Recursos Humanos: La primera función es efectuar una planificación de personal, es decir, determinar cuáles serán las necesidades de mano de obra, qué tipo de perfiles serán necesarios, qué modalidad de contratación será la más adecuada y cuál será su

coste. Realizada la planificación comienza la búsqueda, es decir, la selección de personal. Una vez establecido cuál es el perfil de trabajador que necesitamos, se publica la vacante a través de portales especializados de empleo en la red o en redes sociales como LinkedIn. Los curriculums pasarán y se concertarán entrevistas con los candidatos que consideren que pueden ser idóneos para el puesto. Incluso se realizarán pruebas para comprobar que los interesados pueden realizar el trabajo ofertado. Así hasta encontrar al trabajador que mejor se adapte a nuestras necesidades.

Una vez encontrado el trabajador ideal, se llevan a cabo las gestiones relativas a la contratación: firma del contrato y alta en la Seguridad Social. Otra función clave del área de Recursos Humanos es la gestión de salarios, prestaciones y beneficios. A veces también será necesario encargarse del proceso disciplinario es decir de sancionar a trabajadores que comentan alguna falta, aplicando la sanción prevista en la legislación laboral o el convenio colectivo aplicable.

Asesor externo: En este punto la empresa tiene auditores que se encargan de hacer los estudios y controles sin tener el vicio de estar con frecuencia en a la empresa y en relación con los sectores a controlar. También posee un sector de maestranza que lo tiene por fuera dentro del staff es totalmente tercerizado; según los directivos están buscando la forma de un futuro incorporarlo como parte de la empresa.

## **7 ASPECTOS AMBIENTALES**

La empresa está comprometida en reducir la huella medioambiental en todos los aspectos del proceso de producción. Motivo por el cual certifico la empresa con Normas ISO, con el fin de mantener de la manera más eficiente ese compromiso con la seguridad, la higiene y el medio ambiente. Hay una persona en la empresa encargada de realizar adema de os controles pertinente para el cumplimiento de las normas, capacita permanentemente y brinca conocimientos a los empleados.

Figura 5 y 6 Política ambiental de la empresa



Fuente: sitio web de La Valenziana. Disponible en: [www.valenziana.com.ar](http://www.valenziana.com.ar)



7

<sup>7</sup> Fuente: extraído desde sitio web [www.valenziana.com.ar](http://www.valenziana.com.ar)

## 8 PLAN DE PUESTA EN MARCHA

Para llevar a cabo el plan nos basaremos en la teoría del autor Gantt y más específicamente en su diagrama. Es una herramienta para planificar y programar actividades a lo largo de un período determinado de tiempo. Gracias a una fácil y clara visualización de las acciones previstas, sirve para realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto. Además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia.<sup>8</sup>

Figura 7 Diagrama de Gantt

Proceso	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 5	semana 6	semana 7
Descripción del negocio.							
Análisis de socios comerciales							
Análisis de mercado							
Organización							
Aspectos Legales							
Puesta en Marcha							
presentación de resultados							9

<sup>8</sup> Rebière, Cristina (año 2012) ¿Qué es un diagrama de Gantt?: Comprender y utilizar con eficacia el software libre Gantt Project para la gestión de proyectos Guide Education. Madrid: Spanish Edition.

<sup>9</sup> Fuente: Elaboración propia.

## 9 ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

Comprende la determinación de la inversión, ingresos por ventas, estimación de costos variables y fijos, precio de venta estimado e indicadores económicos. Queda claro que dado a la magnitud que tiene el proyecto nos vamos a centrar en el ejemplo de una Franquicia para tenerlo de referencia para todos los demás negocios.

Con el ejemplo de hacer más preciso el plan nos vamos a centrar en la franquicia ubicada en la localidad de Casilda que está en su puesta en marcha.

Inversión inicial.

- ❖ El proyecto comenzó con la siguiente inversión:
- ❖ Alquiler del local de unos 200 metros cuadrados, que es lo que exige la franquicia \$200.000 mensuales, se le suma el seguro que pide la inmobiliaria \$50.000
- ❖ Alquiler de Deposito \$100.000
- ❖ Para el diseño y desarrollo de la página web tuvieron que invertir de acuerdo al presupuesto recibido \$50.000. Este monto incluye, la adquisición del diseño y desarrollo de la página web.
- ❖ Compras iniciales de mercadería para apertura de cuenta: \$4.000.000 Compra mínima que exige la franquicia. Se toma como inversión inicial
- ❖ Instalación y armado del local según franquicia: \$500.000. Se toma como inversión inicial.
- ❖ Compra de Notebook: \$120.000
- ❖ Colocación Alarmas: \$150.000
- ❖ Compra de Impresora:\$35.500
- ❖ Publicidad en Instagram y googleee acordd : \$10.000

TOTAL DE LA INVERSION INICIAL: \$2.990.000

La inversión se compone como patrimonio inicial el 50% por parte de la Empresa y el otro 50% por parte de Socio franquiciado.

Estimación de costos fijos

Clasificamos los costos fijos en:

- ❖ Alquiler del local: \$200.000,00 mensual. Costo anual: \$2.400.000
- ❖ Sueldo de la empleada: Se inscriben como Administrativo tipo A según convenio empelado de comercio vigente \$88.374,4 mensual, por 8 horas diarias. Costo anual: \$1.060.492,80.

- ❖ SAC: \$44.187,20
- ❖ Vacaciones: Según Convenio  $\$88374.4/25*14=\$49489.66$
- ❖ Leyes y Cargas sociales: Según Convenio se calcula sobre el remunerativo un 19,5 % y no remunerativo 17%
- ❖ Autónomo: \$5.500,00. Anual: \$66.000,00
- ❖ Publicidad en Instagram y Google Accord : \$30000,00 mensuales. Costo anual: \$360.000
- ❖ Alquiler del depósito: \$100.000,00 mensual. Costo anual \$1.200.000,00
- ❖ Costo flete: 30 envíos al mes \$20000 mas de 30 hasta 60 \$35000.
- ❖ Seguro del local y deposito: \$10.000,00 costo mensual. Costo anual \$1.200.000,00
- ❖ Epe: \$70 000 anual
- ❖ Agua: \$8000 anual
- ❖ Telefonía: \$1500 mensual. Costo Anual %18000
- ❖ DREI:  $\$25.000.000/1000*6.83= \$170750,00$
- ❖ IIBB:  $\$25.000.000/1000*3.6= \$90000$
- ❖ Honorario Contador: \$3500 costo mensual.
- ❖ Alarma y monitorio:\$ 2000 costo mensual
- ❖ Dispensar para el local: \$500,00 costo mensual. Costo anual \$6.000,00

Estimación de costos variables

Como en el negocio de la Franquicia no fabricar productos y solo nos vamos a encargar de la comercialización de los mismos, los costos serán variables en función de las ventas.

## 10 FLUJO DE FONDOS.

1) COMPRA DE NOTEBOOK.

2) COLOCACION ALARMA.

3) INVERSION INCIAL.

4) DISEÑO PAGINA WEB

5) SEGURO DEL LOCAL

6) COMPRA IMPRESORA.

7) EN VISTA DE LO OCURRIDO EN AÑOS ANTERIORES Y Y EN OTROS MAYORISTAS VENTAS CRECEN UN 50% ANUAL.

PROYECTAMOS UN AUMENTO DE LOS COSTOS VARIABLES DE UN 60%.

LA PUBLICIDAD ESTIMAMOS UN 20% DE AUMENTO ANUAL.

LOS SEGUROS AUMENTAN UN 25% POR AÑO.

INCREMENTO ANUAL DE ALQUILER UN 25% POR EL 2 AÑO Y EN EL TERCERO Y CUARTO AÑO UN 30%. SEGÚN EL CONTRATO

LA EMPLEADA SE LA CONTRATA A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO. JORNADA DE 8HS. SUPONEMOS UN AUMENTO DEL 40% ANUAL.

CARGA SOCIALES SEGÚN EL AUMENTO DEL SUELDO

SAC SEGÚN EL AUMENTO DEL SUELDO

EPE, PROYECTAMOS UN AUMENTO DEL 25% ANUAL

AGUA, SUPONEMOS UN AUMENTO DEL 20% ANUAL

TELEFONO SUPONEMOS UN AUMENTO DEL 20% ANUAL

MONITOREO, SUPONEMOS UN AUMENTO DEL 20% ANUAL

DISPENSER PROYECTAMOS UN AUMENTO DEL 25% ANUAL

HONORARIOS AUMENTO DEL 40%

FLETE, PROYECTAMOS UN AUMENTO DEL 50% DEL SERVICIO.

DREI  $\$25.000.000/1000*6.83= \$170750,00$ . PARA LOS SIGUIENTES PERIODOS SE TOMA EL AUMENTO DE VENTAS. APLICAMOS ALICUOTA DE DREI VIGENTE PARA ROSARIO, SANTA FE DEL 6.83%°

INGRESOS BRUTOS  $25.000.000/1000*3.6= \$90000$ . APLICAMOS ALICUOTA DE INGRESOS BRUTOS VIGENTE EN SANTA FE.

CONCEPTO	PERIODO				
	0	1	2	3	4
(1) NOTEBOOK	(\$ 120.000,00)				
(2) ALARMA	(\$ 150.000,00)				
(3)INVERSION INICIAL	(\$ 4.500.000,00)				
(4)DIS. Y DESA. PÁGINA	(\$ 50.000,00)				
(5)SEGURO ALQUILER	(\$ 50.000,00)				
(6) IMPRESORA	(\$ 35.500,00)				
(7)VENTAS		\$ 27.500.000,00	\$ 41.500.000,00	\$ 62.250.000,00	\$ 93.375.000,00
(8)CMV		(\$ 16.500.000,00)	(\$ 24.900.000,00)	(\$ 37.350.000,00)	(\$ 56.025.000,00)
RESULTADO OPERATIVO		\$ 11.000.000,00	\$ 16.600.000,00	\$ 24.900.000,00	\$ 37.350.000,00
COST.FIJOS					
(9)PUBLICIDAD	(\$ 30.000,00)	(\$ 360.000,00)	(\$ 432.000,00)	(\$ 518.400,00)	(\$ 622.080,00)
(10) SEGUROS		(\$ 120.000,00)	(\$ 156.250,00)	(\$ 195.312,50)	(\$ 244.140,63)
(11)ALQUILER		(\$ 3.600.000,00)	(\$ 4.000.000,00)	(\$ 5.200.000,00)	(\$ 6.760.000,00)
(12)JORNALES		(\$ 870.765,12)	(\$ 1.219.071,17)	(\$ 1.706.699,63)	(\$ 2.392.379,48)
(13)CARGAS SOCIALES		(\$ 189.728,04)	(\$ 265.619,25)	(\$ 371.866,95)	(\$ 520.613,73)
(14)SAC		(\$ 44.187,20)	(\$ 61.862,08)	(\$ 86.606,91)	(\$ 121.249,67)
(15)EPE		(\$ 70.000,00)	(\$ 87.500,00)	(\$ 109.375,00)	(\$ 136.718,75)
(16)AGUA		(\$ 8.000,00)	(\$ 9.600,00)	(\$ 11.520,00)	(\$ 13.824,00)
(17)TELEFONO		(\$ 18.000,00)	(\$ 21.600,00)	(\$ 25.920,00)	(\$ 31.104,00)
(18)MONITORIO Y ALARMA		(\$ 44.000,00)	(\$ 52.800,00)	(\$ 61.360,00)	(\$ 73.632,00)
(19)DISPENSER		(\$ 6.000,00)	(\$ 7.500,00)	(\$ 9.375,00)	(\$ 11.718,75)
(20)HONORARIO PROFESIONAL		(\$ 420.000,00)	(\$ 588.000,00)	(\$ 823.200,00)	(\$ 1.152.480,00)
(21) FLETE		(\$ 420.000,00)	(\$ 680.000,00)	(\$ 1.020.000,00)	(\$ 1.530.000,00)
(22)DREI		(\$ 170.750,00)	(\$ 300.520,00)	(\$ 425.167,50)	(\$ 637.751,25)
(23)IB		(\$ 90.000,00)	(\$ 158.400,00)	(\$ 224.100,00)	(\$ 336.150,00)
RESUT ANT IG	(\$ 4.935.500,00)	\$ 5.439.334,76	\$ 8.715.527,50	\$ 14.111.096,51	\$ 22.766.157,74
IG		(\$ 1.903.767,17)	(\$ 3.050.434,63)	(\$ 4.938.883,78)	(\$ 7.968.155,21)
RESULTADO NETO		\$ 3.535.567,59	\$ 5.665.092,88	\$ 9.172.212,73	\$ 14.798.002,53
RESULTADO NETO DE SOCIEDAD 50%	(\$ 2.467.750,00)	\$ 1.767.783,80	\$ 2.832.546,44	\$ 4.586.106,37	\$ 7.399.001,27
FF	(\$ 2.467.750,00)	(\$ 699.966,20)	\$ 2.132.580,23	\$ 6.718.686,60	\$ 14.117.687,87
TASA		1,00	1,95	2,71	3,79
	(\$ 2.467.750,00)	(\$ 697.212,21)	\$ 1.095.864,77	\$ 2.474.923,39	\$ 3.727.921,38
FFA					
VAN	\$ 3.727.921,38				
TIR	57%				
PR	2,68				

## 11 VALOR ACTUAL NETO

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

La fórmula del VAN es:  $VAN = BNA - Inversión$

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento, dicha tasa con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima que se espera ganar, en este caso se toma una tasa del 39.50% obtenida del Banco Central de la República Argentina.(BADLAR en pesos de bancos privados en % n.a.)

Cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional. Esta última opción es la que demuestra este proyecto, por lo que se considera que es viable. Va a generar rendimientos, se recupera la inversión y además se genera un plus valor.

VAN= \$ 6.067.375,37

## 12 TASA INTERNA DE RETORNO

Es una tasa propia del proyecto, es el rendimiento del mismo. Es única del proyecto. La TIR es cuando el van se hace 0. Esta tasa me permite comparar con tasas de otros proyectos, costo de oportunidad.

TIR= 57%

## 13 PLAZO RECUPERO DE LA INVERSION

Plazo de recuperación de la inversión: El plazo de recuperación es un criterio para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión. Es un método estático para la evaluación de

inversiones. Por este, sabemos el número de periodos que se tarda en recuperar el dinero desembolsado al comienzo de una inversión. Lo que es crucial a la hora de decidir si embarcarse en un proyecto o no. Para calcular el PRI se usa la siguiente fórmula:  $PRI = \{a + (b - c)\} / d$

Donde:

a = Año inmediato anterior en que se recupera la inversión.

b = Inversión Inicial.

c = Flujo de Efectivo Acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión.

d = Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión.

Por lo tanto:  $3 + (2467750 - 4586106,37) / 671868 = 2.86$

## CONCLUSIÓN

Posterior a todos los análisis realizados en los diferentes puntos, estamos en condiciones de establecer que el emprendimiento basado en la comercialización de muebles para el hogar y la ampliación con el método de franquicia, muestra un estudio de factibilidad económica atractiva y rentable. Acompañamos el mismo de un plan de negocios que lleva al detalle cada punto de dicho emprendimiento con el fin de disminuir el riesgo lo máximo posible y lograr los esperados beneficios tanto para los inversores como los dueños de la empresa.

Cabe destacar que el proyecto fue analizado en un lapso de 4 años pero que el mismo cuenta con una estrategia detrás y un plan ampliamente superior al periodo mencionado. La idea es que el negocio sea lo más duradero posible ya que el objetivo principal además de obtener una pronta recuperación de lo invertido es desarrollado con el objetivo de formar una empresa con bases sólidas que busque constantemente el crecimiento a través de la innovación.

Luego del minucioso, exhaustivo y detallado análisis de la inversión, podemos decir que es muy positivo y alentador. La marca se encuentra muy bien posicionada y las posibilidades al éxito son aún mayores. Con este formato y la correcta elección de los mercados en donde instalar cada complejo de franquicia es muy probable que los inversores obtengan beneficios económicos.

Cabe destacar que gracias a nuestro análisis económico y financieros vemos unos números que son muy alentadores. El VAN es claramente positivo y la TIR da un 57%

además que el periodo de retorno de inversión es relativamente corto 2.96. Estos números son de gran ayuda para atraer a capitalistas y que les garantice un éxito comercial.

Otro aspecto a considerar, es que para poder cumplir con las ventas proyectadas deberemos llevar a cabo las diversas estrategias mencionadas en cada parte del plan, siendo uno de los aspectos fundamentales la comercialización del producto y el posicionamiento del mismo.

Como consecuencia de la pandemia, algunos sectores se vieron muy golpeados y otros muy beneficiados. Este es uno de los que alcanzó un gran éxito, dado a los rotundos cambios de preferencias de los consumidores. Después de leer estos datos, números y conclusiones ¿Por qué no aprovecharlo para diversificarse e invertir? Con todo lo planteado anteriormente, nos encontrarnos en el momento oportuno, siempre y cuando se lleve adelante todo lo mencionado a lo largo de la presente tesis y con un alto grado de profesionalidad para con el fin de que el proyecto desarrolle el éxito esperado.

## BIBLIOGRAFÍA

Armstrong, P. K. (2013). Fundamentos de Marketing (11° ed.). México: Pearson

Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan y Philip Kotler (2016). Marketing 4.0 Inglaterra: Campus Education, Inc.

Kotler, P. Y. (2012). Dirección de Marketing. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Kotler, P. y. (2013). Fundamentos de Marketing . México: PEARSON EDUACIÓN

Mintzberg, H. (2002). La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel

### **Sitios web**

Instituto gubernamental [www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar)

Instituto gubernamental [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)

Fábrica de muebles [www.lavalenziana.com](http://www.lavalenziana.com)

Fábrica de muebles Dielfe. [www.dielfe.com](http://www.dielfe.com)

Banco Central de la República Argentina. ([www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar))

Gobierno de Santa Fe [www.santafe.gov.ar](http://www.santafe.gov.ar)

