



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Administración

Proyecto de Grado

**“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA
PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”**

TUTOR: Lic. Rossana Malaman

ALUMNA: BERTOLINO, MARÍA EUGENIA.

- 2017 -



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

DEDICATORIA

El presente Proyecto de Grado se lo dedico a mi mamá y a mi papá por todo el apoyo que me han brindado, y todo el amor que me han dado.

A mi marido Luciano, por todo su amor, aliento y sostén, a mis hijas María Victoria y Francisca.

A mi Abu y a mi tía Uge, que, aunque ya no estén conmigo sé que hoy estarían muy orgullosas de lo que he logrado.

A mis hermanas Florencia, Agostina, Candelaria, Belén y Emilia por creer en mí y ayudarme siempre.

A mis tíos, abuelos y primos que siempre estuvieron y están a mi lado que los quiero con todo mi corazón.

A mis amigas del corazón esas que están siempre conmigo cuando las necesito y que me conocen y bancan como nadie.

AGRADECIMIENTOS

Les agradezco a todas las personas que de alguna manera estuvieron acompañándome en este proceso por brindarme su espacio y tiempo para llevar a cabo este trabajo en especial a mi Papá y Luciano quienes me han ayudado en el desarrollo de la parte técnica del proyecto y me han alentado en cada uno de los pasos que fui dando.

Gracias a mi Tutora por acompañarme en este trabajo, ayudándome, corrigiéndome y ofreciendo sus conocimientos profesionales.

A la Facultad que me permitió estudiar y formarme como profesional.

A mi familia, compañeros y amigos que me acompañaron a lo largo de este camino.



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA
 EMPRESA COMERCIAL”**

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
 Subsecretaría Desarrollo Profesional
 Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

**“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA
 EMPRESA COMERCIAL”**

Integrantes:

BERTOLINO, MARÍA EUGENIA.

Profesor Tutor del PG:

Lic. Rossana Malaman

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: **Flores Carolina**

1er Vocal: **Khalil, Amalia**

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse, pero el/los alumnos/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

ÍNDICE

Resumen.....	8
Objetivos y Alcance.....	9
Introduccion.....	11
CAPITULO I: Presentacion y situacion estrategica de la empresa.....	13
1 Introduccion.....	14
1.1 Historia de la Empresa	15
1.2 Productos y Servicios.....	17
1.3 Descripción de la empresa.....	22
1.3.1 Organigrama general de TOOL STORE S.R.L.....	23
1.3.2 Políticas Empresariales	24
1.3.3 Clasificación de la organización.....	26
1.3.4 Cultura organizacional	30
1.4 Análisisestratégicoorganizacional	30
1.4.1 Ambiente organizacional	31



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

1.4.2 Análisis de los Recursos Organizacionales	34
1.4.4 Análisis FODA	35
1.4.5 Definición de Estrategias.....	39
1.5 Diagnóstico Estratégico.....	41
1.6 Conclusión	43
CAPITULO II: Análisis del sector	44
Introduccion	45
Estructura del Mercado	45
2.1.2 Demanda del Producto	45
2.1.3 Oferta del Producto.....	45
2.1.3.1 Mercado Competidor	46
2.1.3.2 Mercado Distribuidor	47
2.1.3.3 Mercado Consumidor	48
2.2.3.4 Factores que influyen en la conducta del consumidor	49
2.3 Fuerzas definidas por Porter	50
2.4 Conclusion	53



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

CAPITULO III: Presentación del proyecto	54
Introducción	55
3.1 Presentación del producto	55
3.1.1 Descripción del producto	55
3.1.2 Partes Componentes del producto	57
3.1.3 Datos técnicos	57
3.2 Croquis inicial	58
3.4 Vistas generales	59
3.4 Producto terminado.....	61
3.4.1 Elección del nombre del producto	62
3.4.2 Estrategia comercial del proyecto	62
3.4.3 Estrategia Productiva	64
3.5. Conclusión del capítulo	65
CAPITULO IV: Analisis Financiero del proyecto	67
Introducción	68



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

4.1 Inversión	68
4.1.1 PARTE I: ANÁLISIS DE INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO	69
4.1.1.1 Ingresos del Proyecto	69
4.1.1.2 Egresos del Proyecto	70
4.1.2 PARTE II: ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO	73
PARTE III: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	75
4.1.3.1 Factibilidad Legal	75
4.1.3.2 Factibilidad Técnica	75
4.1.3.3 Factibilidad Operativa	76
Conclusión Final	77
Bibliografía	78



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Resumen

El desarrollo del Trabajo consta de cuatro capítulos. En el primer capítulo se realizará la “Presentación General de la Organización” donde se explicará la historia, la estructura y organización de la empresa en general, y también se presentará un análisis FODA de la empresa y las estrategias organizacionales. En el segundo capítulo, se llevara a cabo un análisis del sector, donde expondremos la estructura del mercado, y características del mismo. El tercer capítulo “Presentación del Proyecto” contiene una descripción general de la idea del proyecto. El cuarto capítulo “Análisis del Proyecto” se divide en tres partes, Análisis de Ingresos y Egresos del Proyecto, Análisis de Rentabilidad del Proyecto y Análisis de Factibilidad del Proyecto, dentro de los cuales se desarrollarán todos los análisis llevados a cabo durante el desarrollo de todo el trabajo y los cuales serán la base para el planteo de las conclusiones.

Y por último se encontrarán la conclusión general del trabajo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Objetivos y alcance

Objetivo General

El objetivo general del trabajo es desarrollar un análisis de factibilidad para la implementación del proyecto de incorporar a una empresa comercial una línea productiva.

Objetivos Específicos: particulares- secundarios

- ✓ Analizar las particularidades del negocio.
- ✓ Estudiar la Factibilidad del proyecto de inversión en una línea productiva dentro de una empresa comercial.
- ✓ Analizar las fluctuaciones del mercado, la competencia, el volumen de la demanda, el análisis del producto o servicio que provee la Empresa.
- ✓ Realizar un análisis estratégico de los recursos organizacionales.

- ✓ Colaborar en el proceso de toma de decisiones con respecto a la implementación del proyecto bajo análisis.
- ✓ Lograr una decisión lo más acertada posible.
- ✓ Agilizar el proceso de decisión e implementación de la línea de ser factible el proyecto.

Alcance del trabajo y pertinencia

Alcance Decisional

Este Trabajo estará orientado a un nivel estratégico, dado que servirá para la toma de decisiones.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Pertinencia

El Trabajo de Grado será posible de realizar gracias a que se dispone de las fuentes necesarias para extraer la información pertinente.

Las conclusiones del presente trabajo serán tenidas en cuenta a la hora de analizar y desarrollar la posibilidad de concretar el proyecto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Introducción

En este trabajo, se realizará un estudio y análisis de factibilidad para determinar la posibilidad real de llevar a cabo este proyecto de incorporar a una empresa dedicada al comercio industrial de materiales no productivos, una línea productiva de estufas para el hogar.

Este estudio se llevará a cabo dentro de la empresa TOOL STORE S.R.L., con más de 20 años de trayectoria en el rubro de aprovisionamiento de no productivos para la industria. La idea del proyecto surge como inquietud de uno de los dueños de la empresa, el cual es Ingeniero, y plantea la idea de ir más allá de lo comercial y llevará cabo el diseño de estufas para el hogar como proyecto para incorporar una línea productiva en su empresa dedicada al comercio.

Elegí este tema, para desarrollar mi trabajo final de grado ya que formo parte de la empresa TOOL STORE S.R.L. no solo como socia de la misma, sino como hija del dueño, quien es quien tiene esta intención latente hace varios años, y surgió en mí la idea de colaborar con la misma, llevando a cabo el estudio, análisis de costos, y el estudio de factibilidad para determinar las posibilidades reales de poner en marcha este proyecto.

Para llevar a cabo el proyecto, utilizare todas las herramientas adquiridas durante el transcurso de la carrera universitaria, estudiando, analizando y comprendiendo un marco conceptual, cuya posterior aplicación tenderá hacer mínimo los grados de incertidumbre que lleva implícito cualquier proyecto

Se cree que lo más importante al obtener un título universitario es adquirir capacidades de aplicación de lo aprendido en un contexto real, esto aportaría un valor y enseñanza adicional que estimula a la concreción del proyecto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

De esta forma colaborare con la empresa brindándole las herramientas necesarias para tomar la decisión correcta.

Este Trabajo está orientado a nivel estratégico, dado que servirá para la toma de decisiones.

Las conclusiones del presente trabajo serán tenidas en cuenta a la hora de analizar y desarrollar la posibilidad de concretar el proyecto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA
EMPRESA COMERCIAL”**

CAPÍTULO I

Presentación y Situación Estratégica de la Empresa



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

1 Introducción

Resulta imprescindible conocer la Empresa en la cual se llevará a cabo el proyecto a analizar, las particularidades de su negocio y los motivos que la impulsan a estudiar la Factibilidad de un proyecto de inversión en una línea productiva dentro de una empresa comercial.

Todos estos aspectos y las estimaciones sobre la evolución del negocio, se contemplan en la estrategia global de la compañía y es ésta la que define las políticas que condicionan el proyecto.

Las fluctuaciones del mercado, la competencia, el volumen de la demanda, el análisis del producto o servicio que provee la Empresa, entre otros, determinan factores esenciales para definir una Estrategia de negocio, que considere, por ejemplo, las inversiones a realizar para el mediano y largo plazo, su volumen y rubros específicos; reequipamiento fabril, utilización de tecnología de punta, desarrollo de nuevas marcas y productos, ampliar su participación en el mercado, posibilidades de diversificación del negocio; mejorar la oficina operativa, incursionar en mercados extranjeros, etc.

Sobre el análisis de la situación actual de la empresa y la evolución de sus operaciones, se formularán las alternativas estratégicas de negocio, las que luego de ser evaluadas permitirán establecer los objetivos de negocio a mediano y largo plazo, en el marco de un plan estratégico.

La evaluación de un proyecto de inversión como es la incorporación de una nueva línea en este caso productiva, diferente a lo que la empresa viene haciendo normalmente, requiere de una evaluación de la situación actual de la empresa como restricción o visto bueno para el desarrollo del nuevo proyecto. (Sapag Chain,2000).

Para resumir esta fase, podemos decir que será necesario:

- ✓ Evaluar la situación actual de la Empresa como restricción para el desarrollo del proyecto.
- ✓ Revisar los planes a mediano y largo plazo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

- ✓ Establecer los alcances del proyecto.

1.1 Historia de la empresa

La historia de TOOL STORE S.R.L. se remonta al mes de julio del año 1996, cuando la firma Chrysler Argentina invita a la empresa a participar en el desarrollo de una idea de tercerización del pañol de materiales no productivos para su futura planta en Córdoba.

Tomando como base el funcionamiento del pañol que funcionaba bajo este principio en la planta de Graz en Austria y datos de la firma Eurostar suministrados por Chrysler, se diseñó un sistema de aprovisionamiento basado en el cumplimiento de las siguientes premisas:

- Previsión del material en consignación “Shop in the shop”
- Inventario delegado
- Bajo costo de administración
- Stock de seguridad
- Provisión de material en consignación
- Precios definidos por sistema
- Entrega diaria con facturación quincenal
- Stock garantizado predefinido según las necesidades del cliente.

Luego del desarrollo de todas estas premisas en concordancia con las necesidades del cliente, es que nace TOOL STORE S.R.L. como tal, para hacerse cargo en el año 1997, del pañol de Chrysler Argentina planta Córdoba.

La empresa cumplió con las expectativas que el cliente había puesto en ella, una empresa creada 100% para llevar a cabo la función asignada.

TOOL STORE S.R.L., presenta la siguiente:

- ✓ **Misión:** Ser una empresa destacada en el rubro de ferreterías industriales y consolidar su participación en el mercado local.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

- ✓ **Visión:** Dar a sus clientes, la oportunidad de contar con productos de calidad a un precio justo creando valor a través de una gestión basada en procesos sostenibles.

Como es de público conocimiento, en el año 2001, la empresa Chrysler cierra sus puertas de la planta Córdoba, por lo que los integrantes de TOOL STORE deberían buscar nuevos clientes para seguir trabajando. Se trató de un gran desafío para la empresa, ya que apenas con unos pocos años de vida, debió enfrentar una crisis que golpeó duramente a todo el país, pero gracias al empeño y las ganas de sus dueños salieron adelante a pesar de todo y se puso como objetivo conseguir nuevos clientes.

La empresa no pudo colocar en ningún otro cliente el sistema que tanto le había costado desarrollar, más bien, consiguió la oportunidad en otras fábricas de participar como proveedores de elementos no productivos para la industria, los cuales comprenden todos los elementos necesarios para llevar a cabo la producción y que no son producidos en planta. TOOL STORE se convirtió en una empresa flexible y de gran capacidad de respuesta. Evalúa permanentemente e interpreta las necesidades de sus clientes con el fin de detectar nuevas oportunidades de negocio y brindar soluciones innovadoras.

Desde sus comienzos la empresa se ha esforzado por brindar a todos sus clientes productos de calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de manera eficaz y eficiente, durante estos años la nuestra empresa ha provisto a muchas industrias de nuestro país elementos no productivos necesarios para el funcionamiento de las mismas, destacándose por su compromiso con la satisfacción del cliente.

1.2 Productos y Servicios

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

TOOL STORE SRL, es una empresa dedicada al comercio industrial de materiales no productivos, y la idea del proyecto es incorporar una línea productiva de estufas para el hogar.

Aunque la leña es energía renovable, no se debe malgastar. despilfarrar.

En la Argentina, el mayor consumo de estufas, se observa en la zona cordillerana, Bariloche, Travelín, El Bolsón, etc.

Pérdida de Calor en la casa:

Es inútil pretender usar eficientemente cualquier tipo de calefacción (leña, kerosén, gas, etc.) si en la casa no existe un mínimo de aislamiento, de esta manera es más fácil mantener la temperatura lograda a través de la calefacción.

Los lugares por donde se escapa el calor en una casa dependen de los materiales con que se han construido las paredes, el tipo de techo y cielorraso, la cantidad de puertas y ventanas. A continuación, se muestra una imagen, que ayuda a visualizar mejor este tema:



Rendimiento:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Un cierto porcentaje de rendimiento en el uso de la leña, digamos un 30%, significa que cada 100Kg de leña que quemamos solo el calor de 30kg queda dentro de la casa. El resto se desperdicia por que se produce una deficiente combustión de la leña y porque gran parte del calor se pierde por la chimenea.

Como ejemplo, analizamos el rendimiento de algunos tipos de estufa.

Tipos de Estufa:

- ***Hogares abiertos, chimeneas:***

Una chimenea común actúa como si fuera un potente extractor de aire. En el ambiente en el que está instalada, provoca que la renovación del aire, sea cinco o seis veces por hora, cuando lo que se necesita es que este reemplazo de aire viciado por aire limpio, sea de apenas una renovación de aire por hora. Este exceso de aire de renovación penetra en forma forzada por las rendijas, puertas, ventanas y techos de chapa, generando los conocidos “chifletes”, que tienen un efecto negativo muy importante en el confort de la casa.

El rendimiento de estos hogares de fuego abierto difícilmente supere el 10 o el 15%, además, si se tienen en cuenta las 24hs del día, muchas veces llega a ser más el frío que entra por la chimenea por la noche cuando se apaga el fuego, que el calor que entrega mientras esta prendida, por lo que el rendimiento global es negativo; Además del consumo de oxígeno, que resulta peligroso, si no se toman medidas de seguridad.

- ***Estufas de Hierro:***

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Las estufas de hierro comunes tienen un rendimiento que oscila entre el 20 y 30%, y exigen leña fina y bastante trozada.

Hay algunas estufas tipo salamandras de hierro de diseño evolucionado como el de nuestro proyecto, puede llegar a un rendimiento del 60 o 70% lo cual mejora sustancialmente el aprovechamiento de los recursos.

Leña:

La decisión de calentar su casa con leña es la perfecta combinación de estética, bienestar y calidez. Además, al ser combustible neutro para el carbono, la madera ayuda a mantener el equilibrio ecológico.



Cualquier madera sin tratar puede usarse como leña. Aunque hay diferencias en el contenido energético de los distintos tipos de madera en la forma de arder. Maderas blandas y duras tienen un valor calorífico muy similar. Sin embargo, la densidad energética de las maderas duras, o su valor calorífico por volumen es significativamente superior. Ello



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

significa que se necesita menos espacio para almacenar madera dura, mientras que la blanda como abeto o pino arden mucho más rápido, algo ideal para encender fuegos. Para un fuego de combustión lenta, las mejores opciones son haya y roble. El fresno produce las llamas más atractivas y un fuego de abedul desprende un olor muy agradable.

El álamo y el sauce no son especialmente adecuados para la combustión. La humedad de la madera tiene una importante influencia en su valor calorífico. Hay que secar la leña apropiadamente para que sea energéticamente eficaz. Debe cortarse y guardarse al menos dos años en un lugar cubierto y ventilado para que se curta, hasta que el contenido de humedad residual sea menor al 20 por ciento. La leña recién cortada es normalmente más barata, pero la madera húmeda arde ineficazmente y produce mucho humo. También puede causar la formación de hollín y brea en la chimenea, lo que puede provocar fuegos en ella. Los pellets tienen un contenido de humedad de menos del 10 por ciento. Por ese motivo, su valor calorífico es de unos 5 Kw. por Kg., equivalente a medio litro de fueloil.

La madera está compuesta básicamente por celulosa (las fibras de la madera), lignina (el ligante que mantiene juntas las fibras), oxígeno y agua.

Al encender el fuego, a los 90 – 120°C, se va el agua como vapor, y entre los 250 – 400°C, la celulosa y la lignina, se descomponen produciendo calor y logrando gases. Llegando a los 600°C, y si hay oxígeno, estos gases se queman produciendo más calor. Si en la estufa no se llega a superar los 600°C, estos gases no se queman se produce una combustión incompleta bajando mucho el rendimiento.

Toda la leña, sea esta dura o blanda, tiene las mismas calorías por kilo de peso, unas 4500 calorías por kg.

Se prefiere siempre leña dura, porque para el mismo volumen, uno acarrea más peso y porque en sistemas de tiraje no controlado arde más lentamente que la otra.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

El mercado para este nuevo producto, se define como un mercado de Competencia Perfecta, en el cual existen muchos compradores y vendedores de un producto que por su tamaño no puede influir en su precio.

Demanda del Producto:

De acuerdo a la teoría de la demanda del consumidor, la cantidad demandada de un producto, depende de factores tales como:

- Precio del producto: Los precios de productos de similares características que el nuestro, está en un rango que va desde los \$9000 y \$18500.
- Prestaciones y características diferenciales: Nuestro producto posee características de diseño y concepto de funcionalidad, que le aportan un ingrediente extra a la hora de resaltar sus cualidades.
- Precio de bienes Sustitutos: Bienes sustitutos en este caso, podrían ser estufas a gas comprimido o gas natural.
- Preferencias del consumidor

Oferta del Producto:

En este caso se menciona, que la empresa tiene un objetivo inicial de venta para la primera temporada, estimado en 30 Unidades, y para las siguientes temporadas, prevé una venta de 50 unidades.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

1.3 Descripción de la empresa

Las organizaciones (SapagChain, 2000), son entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos.

La estructura de una organización es el patrón formal del modo en que están agrupados las personas y el trabajo, a su vez los procesos son actividades que le dan vida al esquema de la organización.

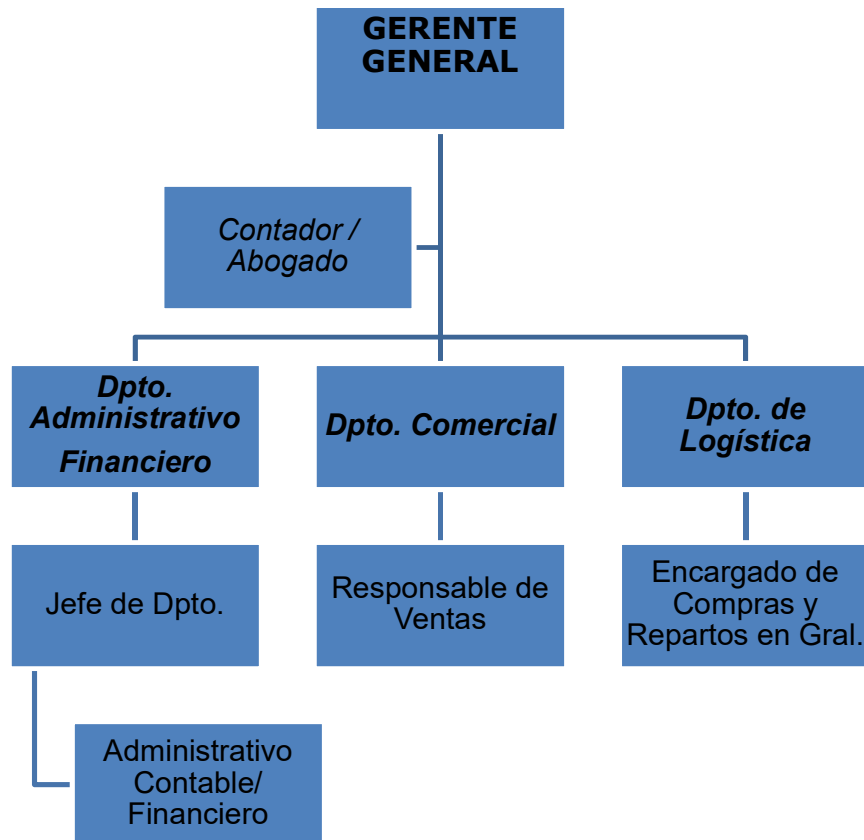
TOOL STORE S.R.L. es una organización formal, con sus puestos de trabajo y funciones diferenciadas horizontal y verticalmente, unidades y departamentos, lo cual es una guía para las personas que trabajan y se desarrollan ella, ya que permite conocer las relaciones establecidas y las áreas de incumbencia. Todo ello se expresa gráficamente en un documento conocido como organigrama.

En el caso de TOOL STORE S.R.L., los cargos jerárquicos como Gerente General, están ejercidos por socios de la empresa, o por personas de confianza de los dueños de la empresa.

1.3.1 Organigrama general de *TOOL STORE S.R.L.*

A continuación, se presenta el organigrama general de TOOL STORE S.R.L.:

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”



Por lo que se puede apreciar, la empresa cuenta con tres departamentos básicos de: Administración y Finanzas, un departamento comercial, y un departamento encargado de la logística general. La empresa cuenta además con un abogado que realiza tareas de asesoría en temas legales, y un contador que supervisa y asesora los temas administrativos, financieros y formales en cuanto a la parte impositiva.

1.3.2 Políticas Empresariales



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Durante el desarrollo del presente trabajo, se relevó que las políticas desarrolladas por la empresa son las siguientes:

- ✓ **Políticas de Comercialización**
- ✓ **Políticas Legales**
- ✓ **Políticas de Financiamiento**
- ✓ **Políticas de Precio**
- ✓ **Políticas de Promoción**
- ✓ **Políticas de Mercado**

A continuación expondré, las políticas llevadas adelante:

- **Políticas De Comercialización:**

TOOL STORE S.R.L., cuenta con un departamento de Comercialización dedicado al Marketing, y los clientes cuentan con diferentes vías de comunicación como lo son: vía teléfono, fax, internet, correo electrónico, correo postal, para estar en contacto.

- **Políticas Legales:**

La organización se ve controlada por imposiciones fiscales:

A nivel nacional, el ente controlador lo constituye la Administración Federal de Ingresos Públicos (Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias., Bienes Personales, Sistema Único de Seguridad Social).

A nivel provincial, el ente controlador lo constituye la Dirección General de Rentas (Impuesto a los Ingresos Brutos).

A nivel municipal, el ente controlador es la Municipalidad de Córdoba, mediante las contribuciones de Comercio e Industria.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Además, toda la tributación que corresponde a una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- **Políticas De Financiamiento:**

Proveedores: Se lleva a cabo el financiamiento a través de pagos con Cheque de Pago Diferido (CPD), a 15, 30, 45 y 60 días.

Clientes: El 100% de las ventas son financiados en cuenta corriente a 30 días.

- **Políticas De Precios:**

La política de precios de la empresa, se basa en el costo (Producto + Flete), más un porcentaje de ganancia que varía según el producto.

De Promoción:

La empresa no realiza promociones específicas a nivel masivo, sino concentra su promoción a nivel empresarial mediante carpetas de presentación.

- **Políticas de Mercado:**

Actualmente la empresa dirige la venta de sus productos a industrias de Córdoba y Buenos Aires.

1.3.4 Clasificación de las estructuras de organización

Las estructuras organizacionales son uno de los elementos que se deben tener en cuenta a la hora de gestionar un proyecto, ya que es un factor que puede afectar de forma muy significativa a la disponibilidad de recursos e influir de forma determinante en el modo de dirigir los proyectos.

Aunque en la práctica cada empresa se organiza de una forma completamente distinta, se suelen distinguir tres tipos de estructuras organizacionales:



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

- ✓ La estructura funcional
- ✓ La estructura orientada a proyectos
- ✓ La estructura matricial

La estructura funcional es una estructura jerárquica clásica donde cada empleado tiene un superior definido. En el nivel superior la empresa se organiza por las funciones desempeñadas (contabilidad, ingeniería o producción, por ejemplo). Los miembros de la plantilla responden únicamente al superior de su departamento, por lo que busca una línea directa de comunicación entre los niveles inferiores y superiores. Cada área se puede subdividir a su vez en unidades funcionales más específicas. Cada departamento realiza el trabajo y las actividades del proyecto de manera independiente, enmarcando los proyectos dentro de las áreas funcionales de la organización. En este tipo de estructura los proyectos que requieren de varios departamentos suele tener más dificultades para desarrollarse, ya que son transversales a la estructura organizativa.

En el caso de **la estructura orientada a proyectos**, la organización cuenta con un equipo dedicado a tiempo completo y un director de proyecto que se sitúa al máximo nivel dentro de la organización. Habitualmente se estructuran también en unidades departamentales; sin embargo todos ellos deben reportar directamente al director de proyecto. Como se puede ver, se trata de una estructura organizativa muy sencilla y con ciertas limitaciones, como la dificultad de transferir conocimientos a través de proyectos.

La estructura matricial es muy habitual en algunas empresas de servicios y en organizaciones que crecen con rapidez. Mezcla características de organizaciones funcionales y orientadas a proyectos.

Se pueden distinguir tres tipos de estructura matricial:



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

- *Estructura matricial débil*: es muy similar a una organización funcional, siendo el papel del director de proyecto más bien de coordinador o facilitador, es decir, hace las veces de ayudante y coordinador, por lo que no puede tomar decisiones de forma personal, pero tiene interlocución con todas las áreas funcionales involucradas en el proyecto.
- *Estructura matricial equilibrada*: cuenta con un director de proyecto que tiene una mayor autonomía que en la estructura matricial débil, pero no le confiere autoridad plena sobre el proyecto, especialmente sobre su financiamiento.
- *Estructura matricial fuerte*: coincide en muchas características con la organización orientada a proyectos, ya que tienen un director de proyecto y un equipo administrativo dedicados a tiempo completo, sin que por ello se modifique la estructura funcional. El director de proyecto posee autoridad plena sobre el mismo y actúa al mismo nivel que los responsables de las áreas funcionales.

Peter Drucker, al describir las dificultades en la selección de una estructura organizacional apropiada, afirma: “la organización más simple que se necesite para realizar el trabajo es la mejor. Lo que hace que una organización sea buena es que crea un mínimo de problemas. Entre más sencilla sea la estructura, existen menores posibilidades de que se desempeñe mal.” La persona que crea una organización debe, desde sus inicios, tener un enfoque claro sobre las actividades importantes requeridas para producir resultados claves. El concepto de estructura implica el análisis interno de una totalidad de elementos constitutivos, su disposición, sus interrelaciones, etc., permitiendo una comparación pues puede aplicarse a cosas diferentes entre sí. Importante tener en cuenta que para que haya estructura es necesario que existan entre las partes otras interrelaciones, además de la simple yuxtaposición, y que cada una de las partes manifieste propiedades que resultan de su dependencia de la totalidad. Existe estructura cuando los elementos se reúnen en una



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

totalidad y cuando las propiedades de esos elementos dependen entera o parcialmente de esas características de la totalidad.

Existen dos categorías principales de factores que afectan la estructura: El contexto donde operan las organizaciones y el diseño.

El contexto: Los factores contextuales incluyen el tamaño de la organización, la tecnología, la cultura interna, el ambiente y factores de cultura nacional.

El diseño: Con diseño se significa las selecciones efectuadas en una organización acerca de cómo se va a estructurar la misma. Los enfoques principales aquí son la selección estratégica y los modelos institucionales de estructura.

Si se analiza el concepto de organización desde el punto de vista del estructuralismo, éstas constituyen la institución dominante en nuestra sociedad: Las organizaciones hoy por hoy se ocupan de todos los aspectos de la vida moderna comprometiendo la atención, el tiempo y la energía de numerosas personas. Cada organización está restringida por sus recursos, ya sean estos de índole económica, personal o físicos; de ahí surge el problema de determinar la mejor distribución de recursos, especialmente aquellos que hoy por hoy son los más escasos: el personal de buen desempeño y el capital.

Así pues, se puede definir una organización como “una unidad social dentro de la cual las personas alcanzan relaciones estables entre sí, orientadas a facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas”(Stinchcombe Artur L. Organizaciones y estructura social Año 1970).

Según Sapag, “para alcanzarlos objetivos propuestos por el proyecto es preciso canalizar los esfuerzos y administrar los recursos disponibles de la manera más adecuada a dichos objetivos. La instrumentalización de esto se logra a través del componente administrativo de la organización, el cual debe integrar tres variables básicas para su gestión: las unidades organizativas, los recursos humanos, materiales y financieros, y los planes de trabajo.” Sin



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

embargo, el comportamiento de la organización está basado en dos elementos que se retroalimentan: la estructura y la cultura, conceptos inseparables para el gerente de proyectos ya que es imposible analizar y tomar decisiones sobre la una sin dejar de ver la otra.

El gerente de proyectos debe tener en cuenta que cuando una organización es formada, la cultura deriva de la de sus fundadores, de su estrategia, de su estructura original, de las primeras personas que trabajarán para el proyecto, de las políticas que irán generándose y, principalmente, de sus valores, pues éstos son el punto final donde todos coinciden.

Para Jean Paul Sallenave (1999), la “cultura es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas, las que siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellos una colectividad particular y distinta”. Gómez Duarte (2001) define cultura como “el conjunto de valores, motivaciones, convicciones de una institución o una comunidad, que hacen natural en ellas determinados comportamientos, tendencias, hábitos sociales y, en general, específicas maneras de ser, de hacer, de pensar y de querer”.

Al analizar las anteriores definiciones puede concluirse que el logro de los objetivos de una institución o proyecto depende en gran medida del tipo de cultura organizacional que se tenga, del compromiso con que los actores institucionales tengan hacia su empresa; en fin, la cultura es lo que determina en gran parte el éxito o fracaso de una organización.

1.3.5 Cultura organizacional

La cultura organizacional (SapagChain, 2000), es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización.

Así la cultura organizacional se manifiesta en:



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

- ✓ Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general
- ✓ El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal
- ✓ Cómo se ejerce el poder y como fluye la información a través de su jerarquía
- ✓ La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

El Factor Cultural se halla compuesto por las costumbres y tradiciones que tiene esa sociedad en la que vive o creció el individuo, y que hacen que su tendencia para adquirir productos o servicios sea diferente a la de otro ser humano, generando así la posibilidad de adquirir o no el producto.

1.4 Análisis estratégico organizacional

La estrategia comercial está conformada por un conjunto de herramientas que las organizaciones utilizan para alcanzar sus objetivos.

Las mismas se clasifican en cuatro grupos amplios llamado PES de marketing: producto (o servicio), precio, plaza (distribución) y promoción (Kotler, 2001).

- ✓ *PRODUCTO*: se refiere al servicio que la empresa ofrecerá con sus características que lo diferencian del resto.
- ✓ *PRECIO*: es el dinero que abonan los demandantes del producto por la satisfacción que esperan obtener de él. Constituye el punto de partida del flujo de ingreso del proyecto.
- ✓ *PLAZA O DISTRIBUCION*: se refiere al canal de distribución del producto o servicio, y de los intermediarios entre la empresa y los clientes.
- ✓ *PROMOCION*: representa los distintos medios publicitarios que se debe tener en cuenta para promocionar este tipo de productos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

La estrategia comercial requiere de dos análisis complementarios: uno, de las variables externas que influyen sobre el comportamiento del mercado y, otro, de los diferentes mercados del proyecto.

El objetivo del estudio de la estrategia organizacional es determinar la estructura óptima de recursos y los planes de trabajo. Se debe diseñar una estructura específica para el proyecto.

1.4.1 Ambiente organizacional

La organización como un sistema abierto (Torres J., 2003), se relaciona constantemente con el entorno, interactúa con su ambiente específico, depende de él, y al mismo tiempo, siempre está consciente de las posibles influencias de su medio ambiente específico y general, aquí se realizará el análisis dentro de la constructora en relación a ello.

El ambiente está formado por:

- ✓ *Clientes:* La composición de la cartera de clientes de estas empresas varía en función del tamaño que tenga la empresa en cuanto a su estructura y del entorno en el que se ubique.
- ✓ *Proveedores:*
Chapa Negra: Para la compra de la chapa negra plegada, se ha consultado a varios proveedores, y se ha elegido a la firma Doratelli & CIA., ya que la misma es la que nos ofreció mejor precio por Kg en espesores de 2,5 y 3,2mm.

DORATELLI & CIA. S.R.L.

Pasaje Las Rosas 4200 - CP: 5000 Ciudad: Córdoba
Teléfono: (0351)-494-0130

Corte y preparado de piezas según croquis (MO):



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Para la realización de las piezas se ha decidido que la empresa TRANS FIL S.R.L., es la adecuada, ya que se posee relación comercial hace varios años, y la firma nos apoyaría en este proyecto ya que la misma propuso un stock mínimo de piezas las cuales estarán a nuestra disponibilidad mensualmente, y otro factor muy importante tenido en cuenta es que la firma se encuentra al lado de nuestra sede, lo que disminuye costos de traslados y fletes de piezas.

TRANS FIL S.R.L.

Francisco de Arteaga 3043 Villa Espacia 5010 – Córdoba – Argentina.

Tel: 54 (0351) 4650687

Encargado: Socio Gerente Ing. Carlos Mantovani

Vidrio Vitrocerámico con tratamiento par altas temperaturas:

La firma Schott Argentina S.A., se ha elegido después de mucho tiempo de buscar proveedores de vidrios vitrocerámicos, ya que ese tipo d vidrios que no se produce nacionalmente, sino que se trata de un producto importado, el cual no es fácil conseguir, pero luego de un estudio de mercado proveedor de este insumo específico, se encontró esta división de productos importados de la firma propuesta, la cual nos acerca la posibilidad, de brindar este insumo de categoría lo que diferencia nuestro producto por las características que el mismo posee.

SCHOTT Argentina S.A.

División Productos Internacionales

Primera Junta 3181 1605 Munro - Buenos Aires - Argentina –

Tel: 54 (11) 4756 - 0161 / 2275

Encargada: Inés Dadola



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

- ✓ Competidores: El mercado competidor de este nuevo producto es muy amplio ya que existen productos de similares características tanto nacionales como importados, lo que hace que el desafío sea aún mayor en la creación de un producto que se diferencie del resto brindando al ambiente en el cual es ubicada, detalles de vanguardia distintiva.

1.4.2 Análisis de la situación actual

Sobre el análisis de la situación actual de la empresa y la evolución de sus operaciones, se formularán las alternativas estratégicas de negocio, las que luego de ser evaluadas permitirán establecer los objetivos de negocio a mediano y largo plazo, en el marco de un plan estratégico.

Las fluctuaciones del mercado, la competencia, el volumen de la demanda, el análisis del producto o servicio que provee la Empresa, entre otros, determinan factores esenciales para definir una estrategia de negocio.

La empresa, desde hace diez años está presente en el mercado, y sus marcas son reconocidas como modelos productivos evolucionados y significativos en la industria con un creciente reconocimiento.

Sus colaboradores se encuentran dispuestos a mantener la calidad en los procesos de fabricación con un alto compromiso asumido hacia la empresa, ya que todos los departamentos involucrados en la producción trabajan para optimizar y mejorar sus productos conforme a los requerimientos del mercado.

Actualmente afronta el mercado local con sus principales competidores.

1.4.3 Análisis de los Recursos Organizacionales

Desde la dimensión “recurso”, para gestionar cualquier tipo de procesos es necesario contar con ellos junto a una organización que los integre y coordine. Estos recursos procesados generan resultados e impactos en contextos dinámicos y cambiantes.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

“Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia” (Navas y Guerras, 2002)

“Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.” Chiavenato (1999).

Según lo explicado, se puede extraer que uno de los principales componentes de los recursos es el conjunto o stocks de factores o activos que lo componen, es decir que hablamos de una cantidad apreciable de elementos necesarios para llevar a cabo sus actividades.

Según (Navas y Guerras, 2002), los recursos se pueden clasificar en:

✓ **Recursos Tangibles:**

Físicos: Materias primas, Productos terminados.

Financieros: Capital, reservas, derechos.

✓ **Recursos Intangibles**

No humanos

Tecnológicos

Organizativos

Humanos: habilidades, experiencia

✓ **Recursos Materiales:**

Instalaciones: edificios, terrenos, oficinas, herramientas.

Materias Primas: materias auxiliares, producto en procesos



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

✓ **Recursos Técnicos:**

Sistemas de producción: de ventas, finanzas, administrativos.

Patentes, marcas y derechos: Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos

✓ **Recursos Humanos**

✓ **Recursos Financieros:**

Propios: Aportes de socios, dinero, utilidades, etc.

Ajenos: préstamos, créditos bancarios o privados, bonos.

✓ **Recursos administrativos:**

Planeación, dirección y control.

1.4.4 Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización FODA es una sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre una organización.

✓ FORTALEZAS

✓ OPORTUNIDADES

✓ DEBILIDADES



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

✓ AMENAZAS

El análisis FODA, consta de dos partes:

○ La parte interna:

Expone las fortalezas y las debilidades de la empresa, los cuales son aspectos sobre los que se tiene algún grado de control.

○ La parte externa:

Mira y expone las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado en el cual actúa.

El análisis FODA ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa.

El objetivo de este análisis consiste en concretar y presentar, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidades internas y su posición competitiva externa.

A continuación, presentamos el Análisis FODA de **TOOL STORE S.R.L.:**

✓ FORTALEZAS:

○ *Trayectoria en el medio industrial.*



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

La empresa cuenta con una historia reconocida de catorce años en el ámbito industrial.

- Buenas relaciones de confianza y apoyo con sus proveedores.

La empresa posee excelentes relaciones con sus proveedores, lo que genera tranquilidad cuanto al apoyo que estos darán al nuevo proyecto.

- Solidez y manejo en el rubro comercial.

Seguridad y estabilidad en el manejo del rubro comercial a nivel industrial gracias al camino recorrido a lo largo de los años.

- Experiencia de años del socio gerente, quien maneja relaciones y antiguos contactos en el rubro industrial.

La experiencia del socio gerente, se debe a que el mismo, es ex socio de una empresa dedicada a la fabricación de filtros y equipos transportadores de virutas para las industrias

✓ **OPORTUNIDADES:**

- Globalización de las comunicaciones, hace que el nuevo producto pueda tener un mercado a nivel más allá de nuestra provincia incluso nuestro país.
- Demanda insatisfecha en el sector demandante de estufas de hogar, por falta de productos producidos a nivel nacional.

Esto se debe a que, debido a las restricciones en la importación de productos de consumo masivo, no se encuentra actualmente gran cantidad y calidad de oferta de estos productos.

✓ **DEBILIDADES:**



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

- Con la incorporación del nuevo proyecto, se hace más complejo el manejo del negocio en general.

Este punto se refiere a que lógicamente al crecer la empresa e incorporar nuevas unidades de negocio, esto hace que la administración, coordinación y conducción del mismo, sea más complicada o demande más atención de la actualmente necesaria.

- Falta de experiencia en la venta de productos pensados principalmente para el hogar. Este punto se debe a que la empresa actualmente, no presenta practica en el manejo de este tipo de clientela.

✓ **AMENAZAS:**

- Índice de inflación con poca claridad y falta de representación de la realidad económica del país.
- Alta competencia en el mercado del nuevo producto en el cual quiere introducirse la empresa.
- Falta de reglas claras en todo lo referente a temas impositivos por parte del Gobierno.

1.4.5 Definición de Estrategias

Una estrategia se puede definir como los objetivos que se plantea conseguir una empresa u organización, normalmente en lo que se refiere a planificación, organización, gestión de recursos, marketing, etc. Esta estrategia se define no solo en función de los objetivos que se quieren conseguir, sino la forma en que se quieren conseguir, el tiempo que se tardará y como se controlarán.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Se considera que para que una estrategia tenga éxito se puede plantear de la siguiente forma:

- ✓ **Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.** Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos.
- ✓ **Conocimiento profundo del entorno competitivo.** La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.
- ✓ **Valoración objetiva de los recursos.** La empresa, persona u organización cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para ensalzar las primeras.
- ✓ **Implantación efectiva.** Una vez que hemos formulado la estrategia con los anteriores conceptos, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual.

La estrategia, como todos los aspectos de la empresa, tiende hacia la obtención de beneficios, por lo que trata de superar la rentabilidad del capital al coste de oportunidad del mismo. Y para ello tiene dos caminos, por lo que deberá considerar qué le otorga mayores beneficios en términos de rentabilidad, si destinar sus esfuerzos a la elección del sector adecuado, o bien luchar por conseguir una ventaja competitiva suficiente sobre sus competidores.

Tratamos de conseguir una rentabilidad superior. Y esta rentabilidad superior depende fundamentalmente de dos factores:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

- *El sector en el que nos encontramos.*
- *La ventaja competitiva de nuestra empresa sobre las demás del Sector.*

A nivel directivo, la estrategia se emplea como el medio para realizar diversas funciones como:

- *Soporte para la toma de decisiones.* - aporta sencillez y coherencia a las decisiones que se toman en la empresa, tanto en las pequeñas del día a día como en las más importantes. La unidad en las decisiones de la empresa en cuanto a que todas sigan un mismo rumbo es fundamental para conseguir el éxito.
- *Proceso de coordinación y comunicación.* - responde al concepto de planificación estratégica, que sirve para lograr la coordinación y el consenso de las decisiones empresariales.
- *Meta:* el propósito estratégico. - una estrategia de éxito se orienta a largo plazo y persigue como fin último la supervivencia de la empresa.

1.5 Diagnóstico Estratégico

El análisis de este proyecto surge como respuesta a una “idea”, la cual surge como inquietud de uno de los dueños de la empresa, el Sr. Bertolino, el cual es Ingeniero, y plantea la idea de ir más allá de lo comercial y lleva a cabo el diseño de estufas para el hogar como proyecto para incorporar una línea productiva en su empresa dedicada al comercio.

Toda empresa tiene como objetivo obtener utilidades, es por eso que TOOL STORE S.R.L., solicita asesoramiento sobre la conveniencia o no de llevar a cabo la incorporación de una línea productiva de estufas para el hogar a su estructura de empresa comercial.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

La realidad nos muestra que, en un determinado sector, pueden existir muchas empresas con diferentes intereses y que compiten sobre bases distintas.

Un Grupo Estratégico consiste en "aquellas empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado".

El análisis de Grupos Estratégicos pretende identificar las organizaciones que tienen características estratégicas análogas, que siguen estrategias parecidas o compiten sobre bases similares.

El concepto teórico de grupos estratégicos es una herramienta utilizada en el análisis de la competencia porque nos permite extraer conclusiones críticas acerca del entorno de nuestra.

En el entorno económico que viven las empresas hoy, el desconocimiento de la competencia o de la posición competitiva de nuestra sociedad es una garantía de pérdida de poder competitivo y de posición en el mercado futuro.

El estudio del entorno de la sociedad, de la competencia, es una prueba más de que la empresa plantea una estrategia de futuro enfocada al crecimiento y a la obtención de beneficios, lo cual es el objetivo de cualquier organización.

Lo interesante en esta cuestión es el hecho de establecer primero lo que significan las dimensiones estratégicas.

Una dimensión estratégica es cualquier cosa que me pueda dar una ventaja competitiva sobre mis rivales.

En el caso de nuestro nuevo proyecto, la ventaja competitiva de la empresa, está en aportar a las alternativas actuales del mercado, detalles distintivos de diseño y calidad en la parte estética del producto y aportar también características técnicas que hagan al buen funcionamiento del producto en base a la maximización del consumo de leña para la



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

generación de energía, además, otra de las ventajas de este nuevo emprendimiento está dada en el precio del producto, ya que el precio de venta de nuestras estufas, está situado en la parte inferior del rango de los productos existentes en el mercado y presenta como explique anteriormente materiales y detalles y características de excelente calidad, lo que la ubican en el rango de las estufas más importantes del mercado.

Para la elección del grupo estratégico donde pretende competir nuestra empresa, se tuvo en cuenta las ventajas competitivas con las que pretende nuestra empresa entrar en el mercado como lo son las mencionadas en el párrafo anterior. Dentro de este grupo estratégico, podemos nombrar a empresas nacionales como FiammaZucatto y Bosca, dichas empresas, aunque con más antigüedad y experiencia en el mercado poseen ventajas competitivas similares a las que pretende alcanzar nuestra empresa con el nuevo proyecto. A partir de la definición de este grupo estratégico, lo que se pretende es poseer una herramienta extra de análisis que nos permita vincular a la organización con el entorno, sirviendo como base para la implementación de estrategias que apunten a la continuidad en el tiempo, es decir el planteo y replanteo de estrategias a futuro.

1.6 Conclusión

Este estudio dentro de la empresa TOOL STORE S.R.L plantea la idea de ir más allá de lo comercial y llevando a cabo la incorporación de una línea productiva en la empresa.

Es por ello que para poder llevar a cabo el mismo se debe conocer el funcionamiento de la empresa. Según (SapagChain, 2000), el proyecto debe comenzar con una idea, que corresponde al proceso sistemático de búsqueda de nuevas oportunidades de negocios lo que permitirá la posibilidad de mejoramiento de la empresa. La idea es ofrecer un producto acorde a cada necesidad de los consumidores, habiéndose evaluado que se cuentan con más oportunidades que amenazas y más fortalezas que debilidades, por eso se ve viable la continuación de este proyecto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

La correcta valoración de los beneficios esperados permitirá definir en forma satisfactoria el criterio de evaluación que sea más adecuado.

La planificación constituye un proceso mediador entre el futuro y presente que es lo que se analizó en el presente capítulo. Si bien el futuro es incierto, puesto que lo ocurrirá mañana no es tan solo una consecuencia de muchas variables cambiantes, sino que fundamentalmente dependerá de la actitud que se adopten en el presente.

Como se explicó, al crecer la empresa e incorporar nuevas unidades de negocio, la administración, coordinación y conducción serán más complejas, complicadas o demandarán mayor atención.

Para la implementación de este proyecto se han estudiado varias alternativas de provisión, y se ha decidido en una primera etapa tercerizar la confección de las piezas, las cuales serán luego recepcionadas, montadas, soldadas y terminadas en nuestra empresa.

CAPITULO II

Análisis del sector



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA
EMPRESA COMERCIAL”**



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

2. Introducción

En el presente capítulo se presenta un análisis del sector:

2.1 Estructura del Mercado

El mercado para este nuevo producto, se define como un mercado de Competencia Perfecta, en el cual existen muchos compradores y vendedores de un producto que por su tamaño no puede influir en su precio.

2.1.2 Demanda del Producto:

De acuerdo a la teoría de la demanda del consumidor, la cantidad demandada de un producto, depende de factores tales como:

- Precio del producto: Los precios de productos de similares características que el nuestro, está en un rango que va desde los \$3500 y \$8500.
- Prestaciones y características diferenciales: Nuestro producto posee características de diseño y concepto de funcionalidad, que le aportan un ingrediente extra a la hora de resaltar sus cualidades.
- Bienes Sustitutos: Bienes sustitutos en este caso, podrían ser estufas a gas comprimido o gas natural.
- Preferencias del consumidor.

2.1.3 Oferta del Producto

En este caso se menciona, según los objetivos que se plantan y mencionan los dueños de la empresa, se tiene un objetivo inicial de venta para la primera temporada, estimado en 30 Unidades, y para las siguientes temporadas, prevé una venta de 50 unidades.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

2.1.3.1 Mercado Competidor

El mercado competidor de este nuevo producto es muy amplio ya que existen productos de similares características tanto nacionales como importados, lo que hace que el desafío sea aún mayor, en la creación de un producto que se diferencie del resto brindando al ambiente en el cual es ubica, detalles de vanguardia distintiva.

Para profundizar el análisis de este sector, llevare a cabo el estudio del mismo a través de un “Análisis de Grupos Estratégicos de Competidores”:

Empezaremos definiendo ¿Que entendemos por Grupo Estratégico?

La realidad nos muestra que, en un determinado sector, pueden existir muchas empresas con diferentes intereses y que compiten sobre bases distintas.

Un Grupo Estratégico consiste en "aquellas empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado".

El análisis de Grupos Estratégicos pretende identificar las organizaciones que tienen características estratégicas análogas, que siguen estrategias parecidas o compiten sobre bases similares.

El concepto teórico de grupos estratégicos es una herramienta utilizada en el análisis de la competencia porque nos permite extraer conclusiones críticas acerca del entorno de nuestra.

En el entorno económico que viven las empresas hoy, el desconocimiento de la competencia o de la posición competitiva de nuestra sociedad es una garantía de pérdida de poder competitivo y de posición en el mercado futuro.

El estudio del entorno de la sociedad, de la competencia, es una prueba más de que la empresa plantea una estrategia de futuro enfocada al crecimiento y a la obtención de beneficios, lo cual es el objetivo de cualquier organización.



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Lo interesante en esta cuestión es el hecho de establecer primero lo que significan las dimensiones estratégicas.

Una dimensión estratégica es cualquier cosa que me pueda dar una ventaja competitiva sobre mis rivales.

En el caso de nuestro nuevo proyecto, la ventaja competitiva de la empresa, está en aportar a las alternativas actuales del mercado, y en el precio del producto, como ya se mencionó en el capítulo anterior.

Para la elección del grupo estratégico donde pretende competir nuestra empresa, se tuvo en cuenta las ventajas competitivas con las que pretende nuestra empresa entrar en el mercado como lo son las mencionadas en el párrafo anterior. Dentro de este grupo estratégico, podemos nombrar a empresas nacionales como FiammaZucatto y Bosca, dichas empresas, aunque con más antigüedad y experiencia en el mercado poseen ventajas competitivas similares a las que pretende alcanzar nuestra empresa con el nuevo proyecto. A partir de la definición de este grupo estratégico, lo que se pretende es poseer una herramienta extra de análisis que nos permita vincular a la organización con el entorno, sirviendo como base para la implementación de estrategias que apunten a la continuidad en el tiempo, es decir el planteo y replanteo de estrategias a futuro.

2.1.3.2 Mercado Distribuidor

En una primera etapa, la idea es ofrecer al producto a gente conocida de la empresa la cual se relaciona con la misma. Muy bien social y empresarialmente, además está prevista la creación de una página de Internet y de líneas telefónicas exclusivas, lo que facilitará al cliente el acceso a la información del producto lo que hará que el producto poco a poco se vaya incorporando como alternativa del consumidor. En esta etapa. La empresa entregará directamente el producto a sus clientes en las dos camionetas que para ello posee, y a su



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

vez se ofrecerá el producto en otros canales de comercialización como lo pueden ser por ejemplo empresas destinadas al rubro de climatización que no cuenten con este tipo de productos un poco más tradicionales con detalles de diseño moderno que conceptualiza un aporte de distinción a lo rústico.

Para los clientes que se encuentran en la zona cordillerana se enviarán los productos en camiones contratados a tal efecto.

2.1.3.3 Mercado Consumidor

El mismo está definido por todos los clientes potenciales del producto.

Para profundizar un poco más en este aspecto tan importante y fundamental del sector externo, llevare a cabo una segmentación de mercado y sobre dicha segmentación, aplicaremos un “Análisis de Conducta de Compra” para nuestro potencial consumidor.

El producto que ofrece la empresa está orientado a un sector de la sociedad que posee ingresos altos, por el momento el producto será vendido a nivel local y nacional pero la idea en un futuro es aspirar a poder exportar el mismo una vez que la marca está bien asentada en el mercado local.

Para continuar es necesario, definir el concepto de consumidor: un consumidor es aquella persona que piensa comprar o ha consumido un producto determinado, eligiéndolo entre las diferentes ofertas de las empresas en competencia.

Esto implica que el producto que se acerque mejor a las preferencias de un individuo determinado estará en una mejor posición a la hora de convertir a este individuo en un cliente.

Cada segmento de mercado actúa de acuerdo a las influencias internas y externas que tiene del medio en donde se desenvuelve.

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

2.2.3.4 Factores que influyen en la conducta del consumidor



Existen factores internos y externos que afectan al comportamiento del consumidor:

- ✓ **Factor Cultural:** Se halla compuesto por las costumbres y tradiciones que tiene esa sociedad en la que vive o creció el individuo, y que hacen que su tendencia para adquirir productos o servicios sea diferente a la de otro ser humano, generando así la ubicación de esta persona en una determinada clase social.
- ✓ **Factores Sociales:** Tenemos que la familia, los grupos de amigos, grupos de trabajo, el rol que desempeña el individuo en la sociedad, van a impulsar su decisión de compra de productos o servicios



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

- ✓ **Los Factores Personales y Psicológicos:** Estos factores de los compradores o consumidores van de la mano, porque las necesidades de los seres humanos cambian de acuerdo a su estado de madurez y crecimiento personal, pero van llevadas de la mano por sus formaciones psicológicas y estados motivacionales, que desembocan en un determinado estilo de vida.

2.3 Fuerzas definidas por Porter

Por último, mostramos un pequeño detalle en base al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, entre se mencionan:

- 1) El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.
- 2) El grado de rivalidad entre empresas establecidas dentro de la industria.
- 3) El poder de negociación de los compradores.
- 4) El poder de negociación de los proveedores.
- 5) La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”



✓ **El Riesgo por el ingreso de nuevos competidores**

Se trata de competidores que en el momento no participan de la industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las empresas ya establecidas, tratan de hacer desistir a los competidores de su ingreso, puesto que a mayor cantidad de empresas que ingresen a la industria, más difícil será para aquellas mantener y mejorar su participación en el mercado.

✓ **El grado de rivalidad entre empresas establecidas dentro de la industria**

La rivalidad entre compañías depende fundamentalmente de tres factores:

- La estructura competitiva de la industria, entre ellas podemos distinguir:
 - Estructuras fragmentadas
 - Estructuras consolidadas

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

- Las condiciones de demanda, demanda creciente o decreciente.
- La dificultad de las barreras de salida, que pueden ser de carácter económico, estratégico o emocional.

✓ **El poder de negociación de los compradores**

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la incorporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

✓ **El poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

✓ **La proximidad de sustitutos para los productos de una industria**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

2.4 Conclusión

Luego de haber analizado el sector, se debe destacar que el producto que ofrece la empresa está orientado a un sector de la sociedad que posee ingresos altos por lo que se va a seguir consumiendo, y la empresa prefiere por ello exportar el mismo una vez que la marca se encuentre asentada en el mercado local. Para vender más y permanecer en el mercado la empresa debe aplicar y conocer un modelo de los factores que influyen en la conducta del comprador.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA
EMPRESA COMERCIAL”**

CAPITULO III

Presentación del proyecto



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

3. Introducción

Como se explicó en la introducción del trabajo, el análisis de este proyecto surge como respuesta a una “idea”, la cual surge de uno de los dueños de la empresa, quien plantea la idea de llevar a cabo el diseño de estufas para el hogar como proyecto para incorporar una línea productiva en su empresa dedicada al comercio.

Toda empresa tiene como objetivo obtener utilidades, es por eso que **TOOL STORE S.R.L.**, solicita asesoramiento sobre la conveniencia o no de llevar a cabo la incorporación de una línea productiva de estufas para el hogar a su estructura de empresa comercial.

A Continuación se desarrollan algunos puntos respecto a las propuestas del proyecto:

- A - Presentación del Producto
- B - Nombre del Producto
- C - Estrategia Comercial
- D - Estrategia Productiva

3.1 Presentación del producto

En el presente capítulo se van a establecer los requerimientos de una manera ordenada para el lanzamiento de productos nuevos en la industria, tomando en cuenta la descripción concreta del producto para determinar su lanzamiento.

3.1.1 Descripción del producto

Hoy en día hay una nueva generación de estufas a leña, o como popularmente se conocen en el mercado “salamandras”, en donde se puede calefaccionar un ambiente sin humo, sin



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

olor y sin chispas, debido a que las puertas que utilizan esta nueva generación de equipos modernos tienen Vitrocerámica Transparente SCHOTT ROBAX.

Realmente es asombroso: un panel vitrocerámico transparente separa áreas con una diferencia de temperatura de unos 700 grados sin romperse. Dichos paneles proporcionan una vista fascinante de las llamas y se presentan en diferentes diseños. Solo un cristal vitrocerámico convierte un hogar o estufa a leña en algo realmente seguro frente a la proyección de chispas y hace posible una combustión eficiente y limpia. Se sobreentiende que un vidrio común para ventanas no resistiría el calor en este tipo de aplicaciones.

La vitrocerámica presenta frente al vidrio común una peculiaridad decisiva. Gracias a su coeficiente de dilatación térmica cercano a cero, prácticamente no se dilata bajo el efecto del calor. El resultado es una especial resistencia al calor (resistente entre 600 y 700° C) y a los choques térmicos. Incluso cuando se vierte agua fría como el hielo sobre el cristal vitrocerámico caliente de un hogar o estufa a leña, el material queda inalterado. Los paneles de vitrocerámico SCHOTT ROBAX están disponible en forma plana y angular, como así también en forma curva e incluso tridimensional; además pueden suministrarse con decoración según el diseño y elección de cada individuo.

Por otro lado, los paneles SCHOTT ROBAX pueden ser taladrados y los bordes biselados. Un ejemplo de panel con borde biselado es el ROBAX Diamond, en donde utilizando dicha característica en los bordes, se crean múltiples reflexiones de las llamas. Otras nuevas opciones incluyen recubrimientos anti-reflejo, infrarrojos y espejados. Los recubrimientos infrarrojos reflejan cierta radiación térmica hacia la chimenea o cámara de combustión, resultando útil cuando el hogar o la estufa se encuentran en una habitación donde se necesita menos calor o cuando un termo-cambiador de agua requiere más energía. Los recubrimientos anti-reflejo evitan reflexiones de la zona circundante, ofreciendo una mejor visión del fuego. Esto es ampliamente llamativo, ya que a 550 nm de longitud de



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

ondase logra tener solo un 1% de reflexión, mientras que un vidrio convencional tiene aproximadamente 8% de reflexión.

Y por último, al utilizar un recubrimiento espejado, cuando se prende el equipo a leña, se puede ver perfectamente el fuego en el interior de la estufa y cuando se apaga el fuego, el panel se transforma en un espejo, reflejando la imagen del exterior.

Dichos equipos se han hecho muy populares en nuestro país por diferentes motivos:

- Hay una gran selección disponible de estufas a leña económicas de alta calidad que son fáciles de instalar y de usar.
- Las estufas a leña calientan rápidamente (ideal para quien trabaja y solo desea calentar su casa por la noche), pero también pueden emplearse para calefacción constante.
- Puede trasladarse la estufa a leña cuando cambia de casa.

3.1.2 Partes Componentes del producto

- ✓ Chapa negra plegada por Kg. En 2,5 y 3,2mm.
- ✓ Dos bisagras reforzadas para alta temperatura
- ✓ Pintura para alta temperatura
- ✓ Una manija de estilo artesanal
- ✓ Vidrio vitrocerámico con tratamiento para alta temperatura

3.1.3 Datos técnicos

Superficie a Calefaccionar: 90 – 110 m²

Ancho: 450 mm

Alto: 750 mm

Profundidad: 600 mm

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

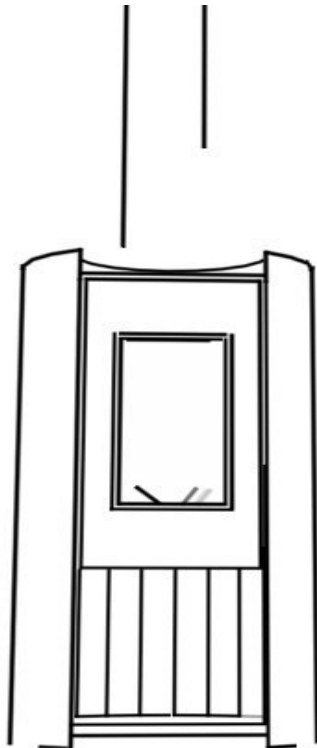
*Peso:*75Kg.

Calorías (Cal/h): 7500

3.2 Croquis inicial

A continuación, se muestra la imagen del producto en su etapa de croquis inicial, del que se parte para mejorar el diseño del producto para conseguir el diseño final.

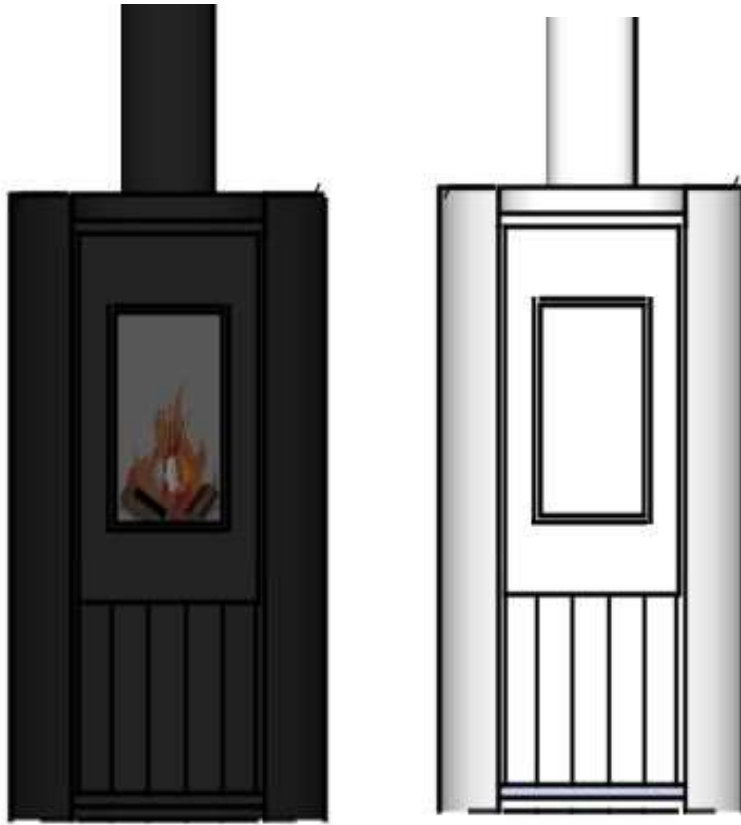
Para este proyecto trabajaron en conjunto, un ingeniero encargado de este proyecto, el Ing. Luis Bertolino gerente de TOOL STORE S.R.L., el cual trabajo en conjunto con un ingeniero Revisor, en este caso el Ing. Carlos Mantovani, y como soporte final un dibujante.



3.4 Vistas generales

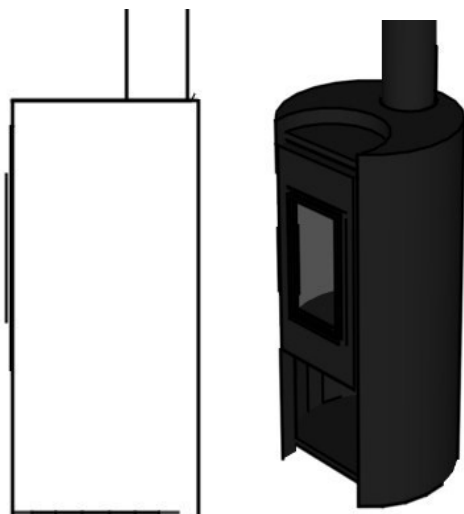
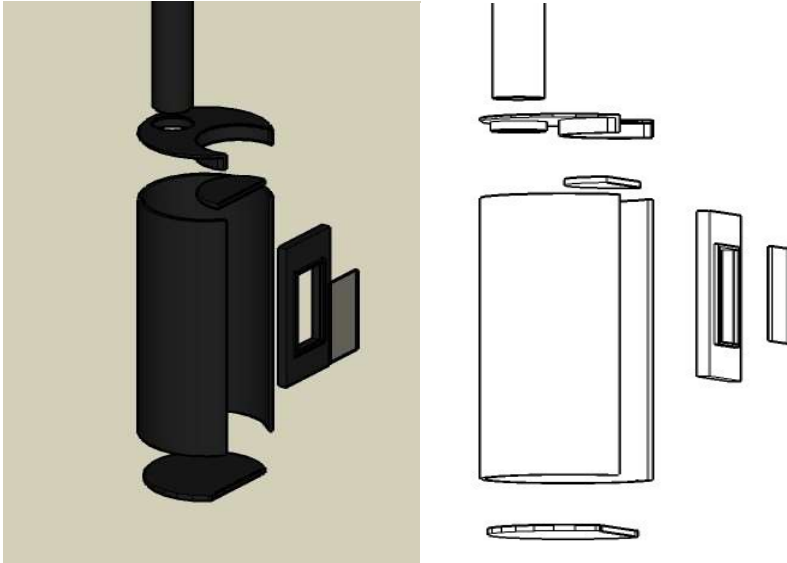
“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

En las vistas generales, ya se presentan imágenes de un proyecto más consolidado, lo que nos acerca a la imagen final del producto.



Despiece General en 3D

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”



3.4 Producto terminado

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”



Cabe mencionar, que este primer producto que se mostró en detalle anteriormente, es solo pensado como producto inicial del proyecto, por lo que se prevé, confeccionar en el futuro, dos o tres modelos alternativos, con las mismas premisas de diseño, que se adaptan a los nuevos requerimientos y gustos del cliente, creando así una gama de posibilidades, que le dé al consumidor la posibilidad de elección.

3.4.1 Elección del nombre del producto



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

“KUTRALWE”, deriva del idioma mapuche, y su significado es el siguiente: fogón formado por piedras, hogar dentro de la ruca.

Se eligió este nombre, como parte de la estrategia de identidad del proyecto, ya que este nombre tiene una raíz autóctona, lo que a nuestro entender, será un elemento importante dentro de la inserción de nuestro producto, tanto en el mercado nacional, como la posible inserción posterior en el mercado internacional, pensando en una futura línea para la exportación.

3.4.2 Estrategia comercial del proyecto

La estrategia comercial definida para el proyecto presentado, se basa en cuatro decisiones fundamentales sobre:

✓ **Producto:**

La estrategia en este sentido, está definida en el lanzamiento del nuevo producto.

✓ **Precio:**

Lanzar al mercado el nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, y podamos hacerlo rápidamente conocido.

✓ **Plaza o Distribución**

Ofrecer nuestro producto vía relaciones sociales y comerciales, vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, visitas a domicilio.

✓ **Promoción**



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Crear un evento para la presentación oficial del producto, evento al cual serán invitados, proveedores, clientes, familiares y amigos.

Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa para hacer conocer el nuevo producto.

Participación en ferias que tengan que ver con la remodelación y decoración y climatización del hogar, ya que nuestro producto además de cumplir la función de calefacción, está expuesto como un elemento decorativo, por lo que en ello se distingue principalmente.

Para el proyecto deberá basarse en estas cuatro decisiones fundamentales que influyen individual y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto.

Cada uno de estos elementos estará condicionado, en parte, por los tres restantes. Así, por ejemplo, el precio que se defina, la promoción elegida y los canales de distribución seleccionados dependerán directamente de las características del producto.

Este estudio de abarca no sólo las especificaciones técnicas del producto y todos los atributos del mismo. O sea, su tamaño, marca, tipo de envase y otros a los que se hará referencia más adelante. Al evaluar un proyecto, el comportamiento esperado de las ventas pasa a constituirse en una de las variables más importantes en la composición del flujo de caja.

Al estudiar el producto, dentro de la estrategia comercial, el concepto de, su ciclo de vida ayuda a identificar parte de ese comportamiento esperado. Pocos son los productos que recién lanzados al mercado tienen un nivel constante de ventas, sea porque el producto es nuevo o, si es un producto existente, porque la marca es nueva. En la mayoría de los casos



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

se reconoce un comportamiento variable que responde aproximadamente a un proceso de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

3.4.3 Estrategia Productiva

El lanzamiento exitoso del nuevo producto lleva investigación, planificación y un equipo de comercialización habilidoso y experto. El producto debe satisfacer las necesidades del consumidor y proporcionar una conexión emocional a través de la promesa y la marca. Las empresas a menudo cometen el error de presentar nuevos productos a los consumidores sin la investigación o la estrategia de planificación adecuada y eso es lo que se pretende evitar.

Los consumidores inteligentes de la actualidad demandan productos que los satisfagan en muchos niveles incluyendo calidad, precio, estatus y función. Prepara la estrategia de lanzamiento de un nuevo producto para la mejor posibilidad de éxito con tu nuevo producto

La estrategia de lanzamiento de un producto define varias etapas del lanzamiento incluyendo desarrollo, prueba interna, prueba externa, establecimiento de objetivos y metas, posicionamiento, construcción de entusiasmo y tiempo del evento. El equipo de diseño debe desarrollar un producto que se ajuste a la necesidad de un cliente para satisfacerla confiablemente.

La etapa de establecimiento del objetivo y las metas involucra establecer metas de ventas e ingreso para el evento de lanzamiento para una fecha futura fijada.

En una primera etapa para la elaboración del nuevo producto, las Estufas Kutralwe, se decidió como estrategia comercial tercerizar la parte de producción de piezas mediante un acuerdo con una firma vecina y mencionada anteriormente, se trata de Trans Fil S.R.L., esta



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

decisión tiene como objetivo principal, no sobrecargar a TOOL STORE S.R.L. en los primeros años de vida del proyecto en tener que contratar una gran cantidad de recursos humanos necesaria para la elaboración total de este nuevo producto. El proceso de producción incorporado en la empresa, será el encargado del armado de las estufas y de los detalles finales de terminación.

3.5. Conclusión del capítulo

Se ha llevado a cabo un estudio de las áreas de conocimiento y funciones claves para el desarrollo, definición e implantación de la estrategia comercial del proyecto, en definitiva, el presente trabajo nos ha permitido identificar los factores claves en el desarrollo de la estrategia comercial de este proyecto, en lo que se considera una referencia de valor para la gestión y el éxito comercial del proyecto.

El hecho de introducir productos nuevos al mercado, conlleva un riesgo que muchas veces es difícil dejar por un lado. Dicho riesgo puede ser de carácter técnico, así como financiero o de mercadeo; en muchas ocasiones es muy notoria la alta tasa de fracasos, fundamentalmente producida por un desarrollo muy intuitivo y poco científico y profesional por parte de la gran mayoría de las empresas que se dedican a la fabricación de cosméticos en la industria guatemalteca.

El planteamiento tradicional de la estrategia nos dice que para lanzar un nuevo producto o servicio al mercado deberíamos considerar una aproximación secuencial con las siguientes fases

Dando como buenas las hipótesis y asunciones que hayamos establecido en el plan de negocio, construimos el producto o diseñamos el servicio que esperamos que se compre.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

El propósito principal del lanzamiento de un producto es el crecimiento de la empresa.

La empresa debe dominar el concepto y el proceso del lanzamiento del producto para permitir el crecimiento a través de introducir exitosamente nuevos productos en el mercado.

El lanzamiento del producto aumentará las ventas e ingresos a través de la expansión de una base de clientes.

La empresa puede apuntar a mercados de clientes sin explotar previamente. El resultado de crecimiento permite a las empresas contratar personal de ventas y de apoyo adicional.

Ahora nos resta realizar un análisis financiero para determinar la viabilidad del presente proyecto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

**“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA
EMPRESA COMERCIAL”**

CAPITULO IV

Analisis Financiero del proyecto



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

4. Introducción

En base a la información presentada en capítulos anteriores y a una serie de investigaciones al respecto para poder presentar y desarrollar las características del mismo, las cuales son presentadas en este capítulo.

La evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas resultantes del estudio del proyecto y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación.

4.1 Inversión

La inversión a realizar por la empresa para llevar a cabo el desarrollo de este nuevo proyecto, se encuentra encuadrada en lo que sería una inversión de innovación, la cual se realiza para la fabricación de un nuevo producto a comercializar posteriormente.

Para llevar a cabo la inversión inicial, se cuenta con financiamiento interno, es decir que la empresa cuenta con capital propio, el cual será utilizado para realizar dicho desarrollo.

A continuación se presenta un análisis compuesto de tres partes del proyecto propuesto de incorporar a TOOL STORE S.R.L. una empresa netamente comercial, una línea productiva con el producto KUTRALWE:

- **PARTE I:** Análisis de Ingresos y Egresos del Proyecto
- **PARTE II:** Análisis de Rentabilidad del Proyecto
- **PARTE III:** Análisis de Factibilidad del Proyecto



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

4.1.1 PARTE I: ANÁLISIS DE INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO

4.1.1.1 INGRESOS DEL PROYECTO

a. **Ingresos por ventas**

Por sus características técnicas y su calidad en la elaboración de este producto, se ha pensado en un precio inicial para el mismo de \$ 7395 + IVA (Pesos: siete mil trescientos noventa y cinco con 00/100), lo cual resulta un precio razonable para el ingreso del producto en el mercado, lo que logrará que el consumidor lo evalúe a la hora de decidir sobre un producto de estas características.

En este sentido, cabe explicar que el producto se ha elaborado y desarrollado pensando en las necesidades y posibilidades de una clase media, ya que no solo brinda el confort de un ambiente cálido, sino que expresa un concepto de diseño que contempla el gusto por los detalles exclusivos.

Se prevé que en una primera temporada estival (temporada alta en la venta de estos productos) una venta de aproximadamente 30 unidades, y para los años subsiguientes desde el año 2 al 5, la venta prevista es de 50 unidades. La idea para el lanzamiento de este producto es comenzar ofreciéndolo a amigos cercanos de la familia, los cuales están muy bien relacionados a nivel social, lo que hará que la publicidad inicial del mismo se haga de boca en boca, en esta primera instancia, también se ofrecerá en locales comerciales de conocidos proveedores amigos dedicados a la climatización, lo que les hará contar con un producto innovador y diferente a lo que ellos poseen.

b. **Ingresos por subproductos y/o venta de desechos:**

El producto no prevé desechos ni subproductos derivados por el momento.



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

c. Valor Residual de activos fijos:

En una primera etapa, la empresa incorporará dos máquinas de soldar semiautomáticas para alambre de 2,5 – 3,2mm, para esta incorporación no se prevé valor residual.

4.1.1.2 EGRESOS DEL PROYECTO

a. Inversión en activos fijos:

En una primera etapa, se utilizarán algunas máquinas y elementos como mesas de trabajo que posee la empresa en stock, derivadas de un aporte del socio gerente, las cuales surgen de la liquidación de una sociedad industrial anterior a la cual pertenecía.

Para la valuación de estos aportes se analizó en base a un análisis del costo de oportunidad, para lo cual se tuvo en cuenta los usos alternativos que podría dárseles, en este caso las máquinas se encuentran en desuso desde hace tres años, por lo que o se las vendía como máquinas usadas o se las ponía a trabajar nuevamente, por lo que se valúa este aporte según el detalle:

- Dos mesas de Trabajo para el armado del producto ... \$ 1700 C/U
- Dos Máquinas atornilladoras angulares a Batería ... \$ 2900 C/U

Por otro lado, se comprarán dos máquinas de soldar semiautomáticas para alambre de 0,9 – 1,2mm, para la adquisición de estas maquinarias, se prevé una inversión de \$ 40000.



“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

b. Costos de producción:

El costo de producción, está compuesto por varios ítems, los cuales todos tienen la característica de ser variables, por lo que son proporcionales a la fabricación del producto. Dichas estimaciones de costos, están resueltas en base a cotizaciones recibidas por los proveedores seleccionados.

➤ **Materiales por unidad**

- Chapa Negra por 30 Kg. ... \$ 1800
- Vidrio Vitro cerámico Medidas: 526 x 445mm ... \$ 756,50
- Manija, Bisagras y Pintura Especial ... \$ 350

➤ **Mano de Obra por unidad**

- Mano de obra por unidad (Armado y pintado) ... \$ 1000

c. Costos de Administración / Costos de Comercialización

En cuanto a los costos de administración y comercialización, se utilizará la mano de obra de las personas actualmente trabajando en la administración y ventas de la empresa, en relación a este nuevo proyecto, por lo que por ahora no se prevé tomar nuevos empleados para llevar a cabo dichas tareas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Para la cuantificación de esta incidencia en el costo del producto, se tomó la base de utilizar el 5 % de los costos fijos totales para insertar en el proyecto como Costos Fijos, lo que asciende a un valor de \$ 4500.

d. **Impuestos:**

En cuanto a estos impuestos, los mismos son proporcionales a las ventas y a las ganancias, es por ello que mencionare las alícuotas de los mismos:

- IVA: 21%
- Ganancias 35%
- IIBB: 0,5%

e. **Depreciaciones:**

Para el sacar detalle de las depreciaciones, se utilizara la siguiente formula:

DEPRECIACIÓN= Valor de Origen – Valor Residual

Vida Útil

Como base para la determinación de la depreciación, se tomara como vida útil de las maquinarias, 5 años.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

4.1.2 PARTE II: ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO

Para llevar a cabo el análisis de rentabilidad del proyecto, se presenta a continuación un Cuadro de Flujos de Fondos netos operativos para los primeros cinco años del proyecto:

DATOS PARA EL ANALISIS DEL PROYECTO

Precio de Venta: \$7395 + IVA C/U

Ventas:

Primer Año: \$221850 + IVA

Segundo Año: \$ 369750 + IVA

Tercer Año: \$ 369750 + IVA

Cuarto Año: \$ 369750 + IVA

Quinto Año: \$ 369750 + IVA

Inversión Inicial:

Productos existentes: \$ 9200

Nuevas Maquinarias: \$40000

Costos:

Costos Fijos: \$ 4500

Costos Variables (MP + MO): 3906.50



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Impuestos:

IVA: 21%

IIBB: 0,5%

Ganancias: 35%

Tomando como base para la determinación del análisis económico el detalle anterior, y utilizando los siguientes criterios de evaluación de proyectos de inversión:

Como métodos dinámicos, se seleccionaron: Valor Actual Neto – V.A.N. y La Tasa Interna de Retorno - T.I.R:

El VAN y el TIR son dos herramientas financieras, que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no solo como la creación de un nuevo negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo rubro de negocio, etc.

V.A.N.:

Para el cálculo según este método, se tomó como tasa de interés, (la cual representa el costo de oportunidad del capital), la tasa anual que actualmente se encuentra vigente para plazos fijos de empresas, el cual podría ser la otra alternativa para utilizar el capital, es del 22% anual (r).

Mediante el uso de una planilla de Excel y utilizando la función para el cálculo del Valor Actual Neto, el resultado es: $VAN = 389415$

Por lo que, según los criterios de decisión, si la $VAN > 0$ = aumentará el capital de la empresa por lo tanto el proyecto es aceptable.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

T.I.R.:

Para llevar al cabo la aplicación de este método, se tomaron en cuenta la Inversión Inicial, y los Ingresos y Egresos del proyecto (Flujos Netos), estos valores se ingresaron en una planilla de Excel, y utilizando la función para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno, el resultado de este procedimiento, da una TIR de 294.19%, por lo que, según este criterio, si la TIR $>$ r, el proyecto es rentable.

4.1.3 PARTE III: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

4.1.3.1 Factibilidad Legal

La empresa, se encuentra habilitada para la producción de bienes, ya que dicha posibilidad está contemplada en su estatuto social, por lo que la factibilidad legal esta cumplimentada correctamente.

En este caso, la idea planteada por los socios, es sacar una marca para lanzar el producto con una identidad propia, la cual pertenezca a TOOL STORE S.R.L.

4.1.3.2 Factibilidad Técnica

Dentro de la empresa, se cuenta con herramientas no solo materiales sino de capital humano de especialistas en el tema de diseño y producción para conducir este proyecto inicialmente. Por lo cual la factibilidad técnica, estaría cubierta para los objetivos iniciales del producto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

4.1.3.3 Factibilidad Operativa

De acuerdo a la estructura organizacional de TOOL STORE S.R.L. en la actualidad, se trabajara en conjunto con la gerencia y los departamentos de ventas y de logística, para la coordinación, de la compra de materiales y todo lo necesario para el armado del producto.

En base a los análisis realizados anteriormente, se llega a la conclusión que el proyecto es económicamente factible



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Conclusión Final

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos, procesados los mismos y obtenido la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se concluye que el proyecto de incorporación de “KUTRALWE” a la estructura comercial de TOOL STORE S.R.L., es totalmente factible y rentable.

El trabajo, consistió en primer lugar en recopilar información en cuanto al tipo de mercado, productos de similares características, posibles proveedores de las materias primas, diseño en general.

Este trabajo de análisis de factibilidad, tuvo como objetivo principal el aprovechar los métodos de investigación y métodos de estudio aprendidos durante el desarrollo de mi carrera, los cuales tenderán a reducir los grados de incertidumbre que lleva implícito cualquier proyecto.

En el desarrollo de este Proyecto de Grado se tuvo en cuenta las normativas generales (incluyendo su historia), características de la organización y posibilidades reales de poner en marcha el nuevo proyecto.

Puedo concluir diciendo que el tema que aborde para la tesis de grado es muy interesante, sobre todo a nivel personal, el cual en este caso tuvo un gran peso, ya que se trata de un proyecto personal de mi papa dentro de la empresa que juntos formamos, es por ello que quiero destacar la colaboración de toda la empresa en general, pero sobre todo el apoyo de él en todo este proceso.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE INCORPORACIÓN DE UNA LÍNEA PRODUCTIVA EN UNA EMPRESA COMERCIAL”

Bibliografía

- Barrionuevo, Susana B. Guía de Estudio de Administración. IUA. Edición, Noviembre de 2000.
- Ernesto R. Fontaine. “Evaluación Social de Proyectos”. Alfaomega. Décimo segunda edición. 1999.
- Mustafá, Cristina M. Guía de Estudio de Finanzas. IUA. Edición corregida, Diciembre 2003.
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary. “Administración”. Prentice Hall. Sexta edición, 2000.
- SapagChaín, Nassir. “Criterios de Evaluación de Proyectos: cómo medir la rentabilidad de las inversiones”. McGraw-Hill. 1993.
- SapagChaín, Nassir. “Preparación y Evaluación de Proyectos”. McGraw-Hill. Cuarta Edición. 2003.

Páginas de Internet:

- Pérez Arturo, 2014. Crece negocios, en: <https://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>