

**Robledo, Paula Elisabeth**

---

**Plan de negocios  
smartsupplier**

**Tesis para la obtención del título de  
posgrado de Magister en Dirección de  
Empresas**

Director: Travaglino, Diego

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

*INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN*

*TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS*

**PLAN DE NEGOCIOS SMARTSUPPLIER**

AUTORA: PAULA ELISABETH ROBLEDO

DIRECTOR: DIEGO TRAVAGLINO

CORDOBA - 2023

## ABSTRACT

El presente trabajo final consiste en la creación de un plan de negocios para SmartSupplier, una de las unidades del grupo Guantex Industrial, empresa dedicada a la venta y distribución de elementos de protección industrial.

SmartSupplier fue creada en el año 2017 y su gran crecimiento, principalmente en los últimos dos años, hace imprescindible la creación de un modelo de negocios que soporte su actividad y sobretodo facilite su expansión. El modelo actual ha sido consecuencia de desarrollos personalizados en cada cliente, el cual ha dado resultados y ha permitido la continuidad del negocio, pero por otro lado, se encuentra muy limitado en procesos y en una estructura que permitan su crecimiento y escalabilidad.

A lo largo de este proyecto encontrarán el desarrollo del modelo de negocios de SmartSupplier, donde podrán visualizar que se ha profundizado en el diseño organizacional y en la definición de los procesos centrales necesarios para llevar a cabo la actividad.

## INDICE

I.	MARCO TEÓRICO.....	3
1.1.	Plan de Negocios.....	3
1.2.	Modelo de negocios.....	4
II.	NATURALEZA DEL PROYECTO .....	8
2.1.	Presentación de la empresa y propuesta de valor.....	8
III.	MODELO DE NEGOCIOS .....	9
IV.	SERVICIO.....	14
4.1.	Especificaciones del servicio .....	14
4.1.1.	Servicio Integral.....	14
4.1.2.	Servicio Primario .....	15
4.2.	Descripción del proceso de prestación del servicio .....	16
4.3.	Características de la tecnología y equipos .....	18
4.3.1.	Modelos de máquinas .....	18
4.3.2.	Software .....	20
V.	EL MERCADO .....	22
5.1.	Investigación de mercado.....	22
5.1.1.	Tamaño del mercado.....	22
5.1.2.	Consumo aparente .....	23
5.1.3.	Demanda potencial.....	24
5.1.4.	Participación de la competencia en el mercado .....	25
VI.	MARKETING Y VENTAS .....	26
6.1.	Objetivos de Marketing .....	26
6.2.	Promoción y Publicidad .....	27
6.2.1.	Plan de Publicidad.....	27
6.2.2.	Plan de Promoción .....	27
6.3.	Fijación y políticas de precio.....	28
6.3.1.	Cálculo de costos fijos, variables, costo total, precio de venta y punto de equilibrio .....	28
6.3.1.1.	Servicio Integral y Primario .....	28
6.3.1.2.	Servicio de Re-Stock.....	29
6.3.1.3.	Implementación.....	29
6.3.2.	Política de precios .....	30

VII.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	31
7.1.	Estructura Organizacional .....	31
7.1.1.	Organigrama de la empresa .....	31
7.1.2.	Descripción de puestos .....	32
VIII.	PLAN DE OPERACIONES .....	36
8.1.	Procesos .....	38
8.2.	Formularios y Plantillas.....	39
8.3.	Instructivos .....	39
IX.	FINANZAS .....	40
9.1.	Flujo de Fondos Proyectado - Análisis de resultados económicos y financieros .....	40
X.	CONCLUSIÓN .....	42
XI.	BIBLIOGRAFIA.....	43

## **I. MARCO TEÓRICO**

En esta sección resumo los conceptos fundamentales que fueron utilizados para diagramar y estructurar mi trabajo final.

### 1.1. Plan de Negocios

Un Plan de Negocios es, en forma general; (Rodriguez, 2011)

- Una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Un sistema de planeamiento para alcanzar metas determinadas.
- Una recolección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Una guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

En otras palabras, es la concreción de las ideas de un emprendedor, el cual permite cruzar la línea que existe entre el pensamiento y la acción.

Respecto a la estructura de un plan de negocios, el autor define que el primer paso es ordenar estructuradamente toda la información relativa a él, enfatizando en las áreas de oportunidad y en las ventajas competitivas que garanticen su éxito.

Dicha estructura debe tener en cuenta una serie de puntos esenciales, como lo son;

- El producto o servicio.
- La competencia.
- El mercado.
- La elaboración del producto y/o la prestación del servicio.
- El sistema de administración.
- El estado financiero del proyecto.
- La planeación estratégica y operativa.

- Los requisitos legales.

Por otro lado, señala que un plan de negocios abarca siete grandes áreas de suma importancia, en las que se engloban muchos de los puntos mencionados anteriormente y otros, como:

- Naturaleza del Proyecto: Descripción de la empresa
- El mercado del producto o servicio: Situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción y ventas, etc.
- Sistema de producción
- La organización, el sistema administrativo y el recurso humano en el proyecto.
- El aspecto legal en que el proyecto está inmerso.
- Las finanzas del proyecto.
- El proceso de planeamiento para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

## 1.2. Modelo de negocios

Otro concepto clave es el de modelo de negocios, el cual, a diferencia de un plan de negocios describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El término abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Para presentar el modelo de negocios, utilizaré el Business Model Canvas, (Osterwalder, 2010), el cual, a través de nueve bloques, permite resumirlo y presentarlo gráficamente como lo muestra la figura 1.

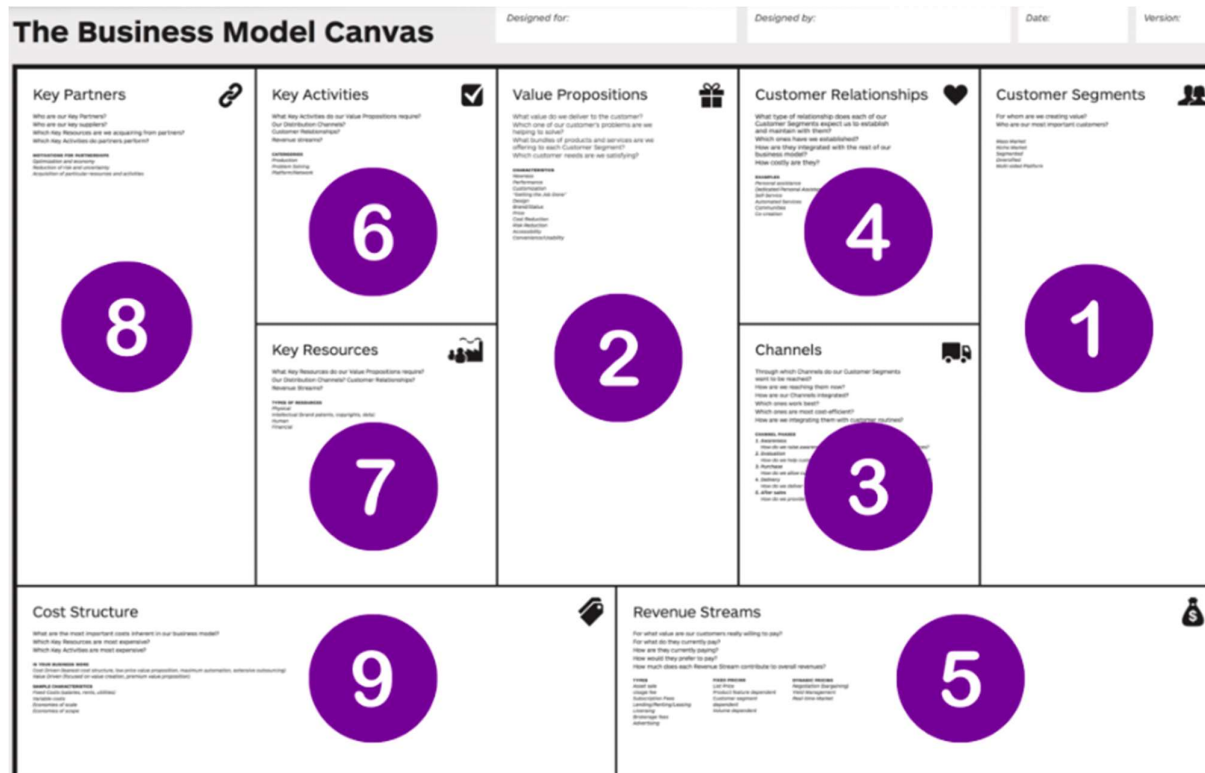


Figura 1, The Business Model Canvas (Osterwalder, 2010)

A continuación se explican cada uno de los nueve bloques;

#### 1. Segmentos de mercado

Se debe detallar toda la información que se tenga sobre el segmento de cliente meta, respondiendo a las preguntas; ¿Quién es mi cliente? ¿A quién me dirijo?

#### 2. Propuesta de valor

Se debe explicar qué necesidades son cubiertas en el segmento de mercado, detallando qué productos y/o servicios se ofrecen y cómo nos diferenciamos de la competencia. En otras palabras, qué problemas ayudamos a resolver, qué necesidades se satisfacen y qué ofrecemos a cada segmento de mercado.

#### 3. Canal

¿Cómo podrán comprar nuestro producto? O, lo que es lo mismo, cómo haremos llegar nuestra propuesta de valor a nuestros diferentes clientes. Debemos tener en cuenta cómo vamos a distribuirlo.

#### 4. Relación con el cliente

Se debe pensar si los clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, si va a existir una relación personal con ellos o no. ¿Cómo creemos que podríamos captar nuevos clientes y cuál es la mejor manera de relacionarte con ellos?

#### 5. Fuentes de ingresos

Definir cómo generar recursos, no solamente pensar a qué precio vender el producto o servicio, sino establecer cuánto creemos que están dispuestos a pagar los clientes por aquello que ofrecemos. En definitiva, ¿Cómo ganar dinero? ¿Cuánto están dispuestos a pagar?

#### 6. Actividades clave

En este apartado debemos establecer que actividades son necesarias para llevar a cabo la propuesta de valor.

#### 7. Recursos clave

Para que funcione el modelo de negocio hace falta una serie de recursos físicos y materiales, además de humanos y financieros. En este apartado se debe detallar qué se necesita para desarrollar la propuesta.

#### 8. Socios clave

¿Cuáles van a ser las alianzas estratégicas para desarrollar el modelo de negocio? Los socios y proveedores deben estar presentes en este punto, algo esencial para que el proyecto sea viable y que valores su potencial de crecimiento.

#### 9. Estructuras de costo

Definir los costos más importantes de las actividades y recursos claves.

Teniendo en cuenta el resumen anterior, mi propuesta de estructura será la siguiente;

- Naturaleza del Proyecto; Presentación de la empresa, Mercado objetivo, Propuesta de Valor, Ventajas e Inconvenientes frente a competidores.
- Definición del Modelo de Negocios.
- Especificaciones y descripción del servicio a prestar incluyendo la tecnología y equipos que lo componen.
- El Mercado; Investigación y dimensionamiento.
- Marketing y Ventas; Publicidad y Promoción del Servicio. Fijación y políticas de precio.
- Estructura Organizacional y Plan de Operaciones haciendo foco en el diseño de procesos.
- Finanzas; Flujo de fondos proyectados.

## **II. NATURALEZA DEL PROYECTO**

### 2.1. Presentación de la empresa y propuesta de valor

La propuesta de valor de SmartSupplier consiste en automatizar la cadena de suministro de sus clientes, especialmente con foco en EPP, elementos de protección personal, mediante el concepto del sistema logístico VMI, Vendor Managed Inventory o Inventario Gestionado por el Proveedor, (Ballou, 2004) mediante el cual el responsable de gestionar y reponer el inventario del cliente es SmartSupplier.

De esta forma el cliente deja de destinar recursos a actividades que no forman parte del core de su negocio, delegando esta gestión en SmartSupplier.

Dicho en otras palabras, el objetivo de SmartSupplier es brindar soluciones y servicios integrales de abastecimiento a través de máquinas expendedoras, permitiendo disponibilidad 24/7, automatización de almacenes y la gestión eficiente de consumo e inventarios, a través de reportes de trazabilidad y control.

Esto se traduce en beneficios como; la reducción de niveles de inventario y por ende todos los costos asociados a dicha gestión; costos en mercadería, costos administrativos y reducción de espacio de almacenamiento.

Una de las actividades claves para lograr esta propuesta es la dispensación de productos a través de las máquinas expendedoras de la marca AutoCrib.

AutoCrib es una empresa pionera en la fabricación de máquinas de vending industrial, radicada en Tustin, California, EEUU.

Para SmartSupplier, AutoCrib es un socio clave, ya que tanto las máquinas como su software, Arcturus, provienen de esta empresa.

### III. MODELO DE NEGOCIOS

En la siguiente imagen, figura 2, se representa la intención de reformular el modelo de negocios actual, mostrando el ecosistema compuesto por las actividades claves que intervienen para poder brindar el servicio, AutoCrib y sus máquinas expendedoras, el servicio logístico, Guantex como uno de los principales proveedores de productos a ser dispensados y por último, la ingeniería de datos para la gestión eficiente de consumos.

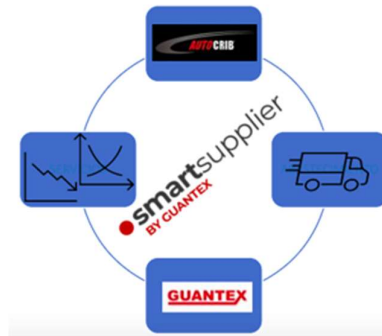


Figura 2, Actores Ecosistema SmartSupplier

En la siguiente figura, se puede observar un boceto del modelo de negocios expresado según el formato Canvas, luego, debajo el mismo se explica en mayor detalle cada uno de los bloques;

Plan de Negocios SmartSupplier



Figura 3, Modelo de negocios Canvas SmartSupplier (Robledo, 2023)

### 1. Segmentos de mercado

Nuestro segmento de mercado será el compuesto por todas aquellas empresas que consuman productos factibles de ser dispensados a través de máquinas expendedoras, que a su vez se encuentren localizadas en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Región Norte de Buenos Aires, con más de 100 empleados.

### 2. Propuesta de valor

Automatizar la cadena de suministro, a través de la dispensación de productos en máquinas expendedoras, permitiendo disponibilidad 24/7, automatización de almacenes, gestión eficiente de consumo e inventarios basados en la generación de reportes para trazabilidad y control.

### 3. Canal

El principal canal para hacer llegar nuestra propuesta de valor a nuestros diferentes clientes es a través de la fuerza de ventas de GUANTEX y SmartSupplier. Luego, durante las etapas de implementación y prestación del servicio, el equipo de operaciones será quien lleve adelante el canal con el cliente.

### 4. Relación con el cliente

Debido a la naturaleza de nuestra propuesta de valor, en las etapas iniciales de implementación del servicio los clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, luego en la etapa de prestación del servicio los niveles de relación con el cliente disminuyen. Sin embargo, la política planteada es de alta proximidad con el cliente.

### 5. Fuentes de ingresos

Las principales fuentes de ingresos estarán dadas por los siguientes conceptos; venta o alquiler de las máquinas expendedoras, licencias de software, servicio de logística de abastecimiento y reposición en máquinas, diseño y emisión de reportes de consumo e informaciones diversas para la toma de decisiones, servicio técnico y de mantenimiento.

#### 6. Actividades clave

Para poder llevar adelante la propuesta de valor, las actividades claves son; la gestión de la mercadería, la logística integral, abarcando desde los proveedores de la mercadería hasta la reposición en cada máquina, la emisión de reportes e informaciones.

#### 7. Recursos clave

Para que funcione el modelo de negocio los tres grandes grupos de recursos, además de los humanos y financieros son, estructura SmartSupplier y Guantex, servicios logísticos y las máquinas expendedoras.

#### 8. Socios clave

Las principales alianzas estratégicas identificadas están relacionadas a las actividades y recursos claves, en primero lugar AutoCrib, fabricante de las máquinas expendedoras, Guantex, como proveedor de mercadería en el rubro industrial y su fuerza de ventas, IMAC como proveedor de insumos médicos y drogas para el rubro salud.

#### 9. Estructuras de costo

Los costos más importantes son los derivados de las actividades y recursos claves: las máquinas expendedoras, licencias de software asociadas a las mismas, los costos de estructura de SmartSupplier, y los costos logísticos.

Como resultado del modelo de negocios propuesto, en la siguiente figura se representa el ecosistema;

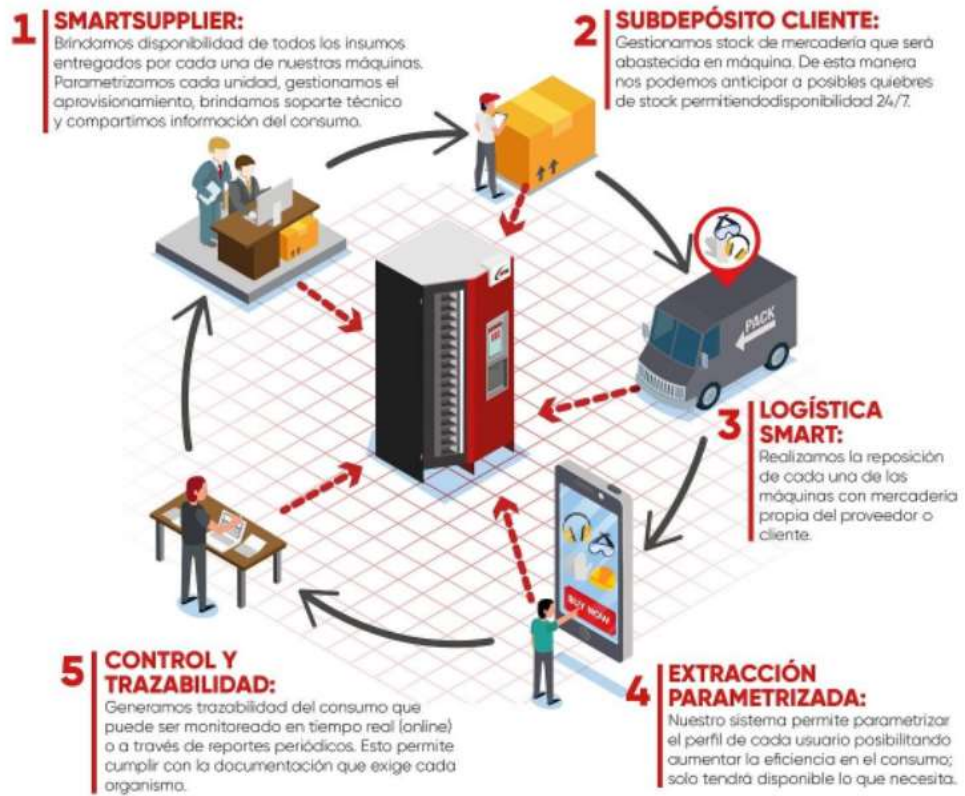


Figura 4, Ecosistema SmartSupplier (SmartSupplier, 2023)

## **IV. SERVICIO**

### 4.1. Especificaciones del servicio

Los servicios que se plantean brindar son:

#### 4.1.1. Servicio Integral

A través de este servicio se ofrece la gestión de la cadena de suministro de elementos directos e indirectos a ser dispensados mediante máquinas expendedoras. La modalidad de comercialización de estos elementos es a consignación.

Algunos beneficios de esta modalidad son:

- Disponibilidad de mercadería 24/7.
- Eficiencia en el consumo.
- Permite la entrega personalizada, asignando los elementos necesarios.
- Reducción de quiebres de stock.
- Información actualizada del consumo e inventarios.
- Reducción de tiempos en la gestión de compras y recepción de mercadería.
- Ahorro financiero.
- Reducción de espacio en el almacén.
- Asignación de costos por sector, obra, línea, departamento, etc.
- Cumplimiento con el formulario 299/11 de entrega de EPP.

#### 4.1.2. Servicio Primario

En este segundo nivel de servicio la gestión del abastecimiento de mercadería es propia del cliente, en tanto que el re-stock, abastecimiento de la máquina, puede ser por parte del cliente o bien por SmartSupplier.

Beneficios del servicio:

- Disponibilidad 24/7.
- Eficiencia en el consumo.
- Permite la entrega personalizada, asignando los elementos necesarios.
- Información actualizada del consumo e inventarios.
- Asignación de costos por sector, obra, línea, departamento, etc.
- Cumplimiento con el formulario 299/11 de entrega de EPP.

#### 4.2. Descripción del proceso de prestación del servicio

A continuación se detallan las principales etapas que componen la prestación del servicio. Luego, en el capítulo #7 Estructura Organizacional y Plan de Operaciones, se presentarán los procedimientos diseñados para garantizar el servicio.

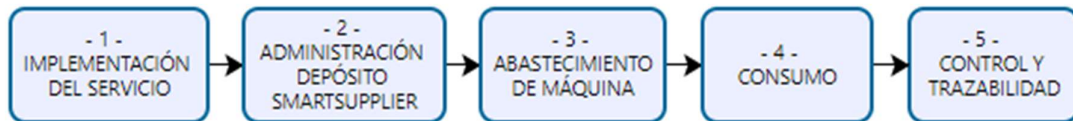


Figura 5 - Proceso de prestación del servicio SmartSupplier (Robledo, 2023)

##### 1- Implementación del Servicio

El primer paso de nuestro servicio inicia con el proceso de implementación del mismo. Este punto es crucial porque aquí es donde se relevan e identifican las necesidades de abastecimiento del cliente. Se determinan que artículos van a ser gestionados, su volumen de consumo, perfiles de acceso a dichos artículos, frecuencia de re-stock, ubicación de la máquina, y todos los puntos necesarios para la puesta en marcha del servicio.

##### 2- Administración Depósito SmartSupplier

Este paso corresponde a la gestión del depósito SmartSupplier. A través de este depósito se gestionan los productos a ser dispensados a través de la máquina.

##### 3- Abastecimiento de máquina

El abastecimiento de máquina es la carga o re-stock de los artículos requeridos. En cada cliente se realizará en una frecuencia determinada.

##### 4- Extracción o Consumo

Es el momento donde los usuarios se registran en la máquina y luego, de acuerdo a su perfil de consumidor, acceden a la extracción de determinados artículos para su consumo.

## 5- Control y Trazabilidad

Este último proceso es el servicio que SmartSupplier brinda sobre el control y trazabilidad de los productos dispensados. Desde la emisión de reportes estándar hasta reportes diseñados a medida, el envío de alertas y/o notificaciones para la gestión de compras, re-stock, mantenimiento, entre otros.

Para diferenciar de manera más clara las dos tipologías de servicios que se ofrecen decimos que, el servicio integral sigue los cinco pasos descritos, mientras que para el servicio primario el paso número dos, no aplica, ya que el cliente es quien administra la mercadería. Y el paso número tres es opcional, pudiendo estar la reposición a cargo de SmartSupplier o del cliente.

### 4.3. Características de la tecnología y equipos

#### 4.3.1. Modelos de máquinas

Como se mencionó al momento de describir la empresa, las máquinas expendedoras son de la marca Autocrib. A continuación se presentan los diferentes modelos.

La serie RoboCrib® es nuestra máquina expendedora industrial por excelencia que da sustento a nuestro servicio.

A través de un sistema de carruseles, se puede dispensar cualquier artículo en menos de 10 segundos.

La amplia variedad de configuración de contenedores le permite entregar una amplia gama de artículos, desde artículos muy pequeños, grandes o delicados que no son fáciles de dispensar o imposibles de dispensar en las



máquinas tradicionales espiral helicoidal, donde los artículos están expuestos a una caída libre.

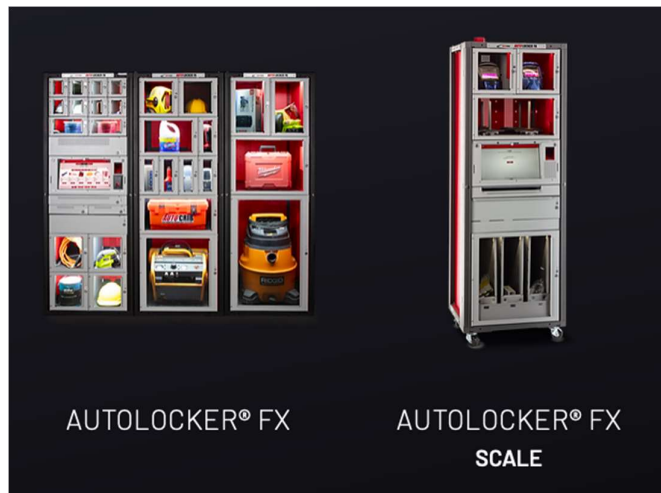
Es perfecta para administrar una gran cantidad de SKU.

Las versiones disponibles son RoboCrib® VX500, VX1000, LX2000, variando en su capacidad de almacenamiento y dimensiones físicas. VX500 628 bins, VX1000 1048 bins y LX2000 2574 bins.

Figura 6 - RoboCrib® VX500 (Autocrib, 2023)

Por otro lado, el modelo AutoLocker FX®, el cual se puede conectar un AutoLocker FX® a una RoboCrib® y dispensar artículos más grandes como por ejemplo, repuestos de gran tamaño, cajas de herramientas, herramientas, medidores de calibración, herramientas eléctricas, entre otros.

Este modelo se compone de un sistema de casilleros totalmente automatizado, disponibles en una amplia gama de tamaños y configuraciones personalizadas.



También cuenta con un sistema de casillero inteligente con tecnología de detección basada en el peso. Esto permite la gestión de artículos pequeños donde su dispensación será computada por su peso y no por unidad.

Figura 7 - AutoLocker FX® (Autocrib, 2023)

Otro producto es la Tablet Tool Room®, la misma es una solución de gestión de inventario móvil, que posee una gran diversidad de funciones para brindar velocidad y flexibilidad en la entrega de artículos.

Con este dispositivo, los encargados de almacén pueden escanear rápidamente códigos de barras para entregar y devolver artículos. Como por ejemplo la gestión de entrega de indumentaria y calzado.



Figura 8 - Tablet Tool Room® (Autocrib, 2023)

Por último, se presenta IntelliPort®, se trata de un portal con un sistema RFID, donde todos los artículos a ser gestionados deben contar con etiquetas RFID.

El IntelliPort® tiene grandes antenas RFID que rodean al usuario, lo que permite velocidades de lectura extremadamente rápidas. Utiliza indicadores de masa corporal de haz de fotos para detectar usuarios.

Las aplicaciones pueden ser diversas, adaptándolo a almacenes existentes o también para la creación de almacenes temporales, como por ejemplo, en tiendas de campaña para dar soporte a trabajos temporales.



Figura 9 - IntelliPort® (Autocrib, 2023)

#### 4.3.2. Software

Arcturus, es el software a través de cual se operan todas las máquinas anteriormente presentadas.

El mismo opera desde un servidor virtual basado en la nube, accesible desde cualquier dispositivo, permitiendo un almacenamiento de datos altamente seguro y brinda una escalabilidad ilimitada.

Posee una interfaz de usuario simple, moderna e intuitiva y brinda una alta flexibilidad que permite personalizar las soluciones para que se adapten a las necesidades de cada cliente y tipo de negocio.

Permite administrar los controles de acceso creando perfiles y permisos personalizables para diferentes roles de usuario. De esta forma asegurar que los empleados tengan acceso a lo que necesitan en función de cada trabajo, usuario, máquina o grupo. Se pueden programar informes automáticos y tableros de control personalizables, facilitando el seguimiento y control de los costos y el consumo por artículo, usuario, departamento, etc.

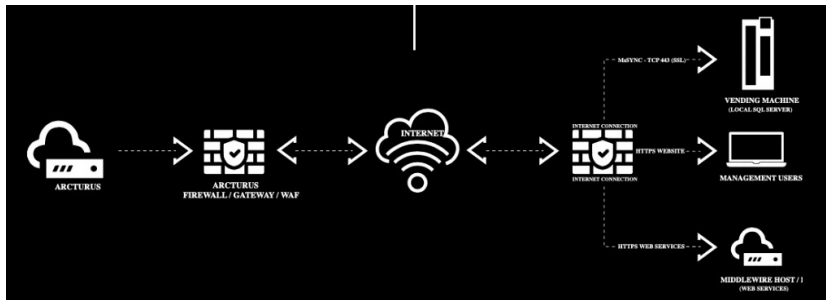


Figura 10 – Representación sistema (Autocrib, 2023)

## V. EL MERCADO

### 5.1. Investigación de mercado

#### 5.1.1. Tamaño del mercado

El tamaño de mercado será expresado en cantidad de empresas potenciales. Para esto, recordamos el segmento de mercado definido en el capítulo anterior, todas aquellas empresas radicadas en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Región Norte de Buenos Aires, con más de 100 empleados.

Además de la cantidad de empleados se ha definido el consumo mensual estimado de elementos de protección personal, como un segundo factor.

Este último, es un parámetro que nos permite realizar una pre-factibilidad económica de la implementación de la máquina. El valor a considerar es 4.000 USD en consumo mensual de EPP.

Para poder estimar dicho consumo mensual, nos basamos en un estudio realizado por GUANTEX el cual, luego de analizar datos históricos de venta de la empresa, arrojó un valor promedio de consumo de elementos de protección personal por operario y por rubro.

<b>Rubros / Industrias</b>	<b>Consumo USD/Empleado/Mes</b>
Agroindustrias	16 USD
Alimenticia	9 USD
Autopartista	35 USD
Construcción	11 USD
Frigoríficos	20 USD
Madera	5 USD
Metalúrgica	23 USD
Plástico	10 USD
Química	20 USD
Textil	5 USD
Transporte	5 USD
Vidrio	20 USD

Cuadro 1 – Consumo de EPP mensual, por operario, por rubro. (GUANTEX, 2023)

Resumiendo, las empresas potenciales serán aquellas radicadas en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires, con más de 100 empleados y con un consumo estimado en EPP igual o mayor a 4.000 USD.

En cuanto a las informaciones de cantidad de empresas, cantidad de empleados y sus rubros, nuestra fuente de información de referencia es la base de datos de la empresa NOSIS.

Del total de empleados, consideramos un 75% de los mismos para el cálculo del consumo, el 25% restante son tomados como personal administrativo.

Luego de realizar los filtros correspondientes según los parámetros anteriormente mencionados, el total de empresas es de 166, distribuidas por localización de la siguiente manera:

<b>Provincia / Región</b>	<b>Cantidad de empresas prospectadas</b>
Córdoba	35
Región Norte Buenos Aires	56
Santa Fe	75
	166

Cuadro 2 – Cantidad de empresas prospectadas (Robledo, 2023)

#### 5.1.2. Consumo aparente

Una vez definido el segmento de mercado, podemos calcular el consumo aparente que dicho segmento representa; identificando el número de clientes potenciales con el consumo que se estima hagan de nuestro servicio.

El consumo aparente será expresado en cantidad de máquinas expendedoras. Para este cálculo nos basamos en un dato histórico de consumo proveniente de la base de datos de SmartSupplier. El cual revela que se emplea una máquina expendedora cada doscientos empleados.

Continuando con el procesamiento de datos para el cálculo de cantidad de empresas y aplicando la regla anteriormente mencionada, el consumo aparente es de 565 máquinas.

<b>Provincia / Región</b>	<b>Cantidad de máquinas prospectadas</b>
Córdoba	118
Región Norte Buenos Aires	233
Santa Fe	214
	565

Cuadro 3 – Cantidad de máquinas prospectadas (Robledo, 2023)

### 5.1.3. Demanda potencial

Teniendo en cuenta el cálculo del consumo aparente actual del mercado, podemos determinar el consumo potencial del servicio, proyectando el crecimiento promedio del mercado en el corto, mediano y largo plazo.

Ahora bien, analizando el mercado se identifican dos motivos para desconsiderar el crecimiento del mercado. Por un lado, debido a la diversidad de tipos de industrias que componen nuestro segmento de mercado, es difícil encontrar un indicador de crecimiento representativo, podríamos considerar el PBI, sin embargo a raíz de las grandes fluctuaciones de este indicador y la ausencia de fuentes confiables de su proyección para los próximos años, resulta no ser útil. Por otro lado, se trata de un mercado emergente, donde el tamaño del mercado relevado ya supone grandes desafíos.

En el Anexo #1 se encuentran la base de datos y cálculos realizados.

5.1.4. Participación de la competencia en el mercado

El estudio de la competencia se resume en la siguiente tabla, donde pueden verse los dos principales competidores, sus principales ventajas y desventajas y por último una síntesis de su estrategia de posicionamiento;

	- SEGUFER - Sistema de Abastecimiento EMRO	- PROSEID - Smart Machine LIBUS
Participación en el Mercado	ALTA	BAJA
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Máquinas industrial nacional, de fabricación propia.</li> <li>- Principal distribuidor de EPP del país.</li> <li>-Fuerte participación en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento en Santa Fe.</li> <li>- Fuerza de Ventas LIBUS.</li> </ul>
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitantes para dispensar ciertos tipos de productos debido al tipo de máquina.</li> <li>- Oferta del servicio acotada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Máquinas importadas y compradas a Libus.</li> <li>- Limitantes para dispensar ciertos tipos de productos debido al tipo de máquina.</li> </ul>
Estrategias de posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientados a la oferta de otros productos a través de las máquinas.</li> <li>-Su producto en sí, no es el servicio de abastecimiento sino los productos dispensados a través de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento por atributo precio.</li> <li>- Orientados a la oferta de otros productos a través de las máquinas.</li> <li>-Su producto en sí, no es el servicio de abastecimiento sino los productos dispensados a través de la misma.</li> </ul>

Cuadro 4 – Participación de la competencia (Robledo, 2023)

## VI. MARKETING Y VENTAS

### 6.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing han sido planteados en términos de nivel de ventas expresados en cantidad de máquinas. Los mismos, representan un 28% sobre el consumo aparente calculado. Estos valores fueron calculados en función de la capacidad de la empresa para poder invertir en la adquisición de nuevas máquinas y acompañar la expansión en su estructura para soportar el negocio.

Por otro parte, las estrategias de posicionamiento estarán enfocadas en marcar las características diferenciales de nuestro producto/servicio con el objetivo de que SmartSupplier sea identificado por los atributos distintivos que posee frente a sus competidores y complementariamente a estas, estrategias basadas en los beneficios que aporta a los consumidores, resaltando las ganancias a obtener luego de la inversión en nuestro servicio

En el siguiente cuadro detallamos acciones claves para llevar a adelante estas estrategias.

	CORTO PLAZO - 2024 -	MEDIANO PLAZO - 2027 -	LARGO PLAZO - 2030 -
NIVEL DE VENTAS *cantidad de máquinas	40	100	160
ACCIONES DE POSICIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Publicidad y promoción.</li> <li>-Acciones comerciales específicas sobre clientes prospectados; visitas y demostraciones.</li> <li>-Proyectos junto a clientes con Período de Prueba sin cargo por un tiempo determinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianzas con proveedores estratégicos de elementos a ser dispensados a través de las máquinas.</li> <li>-Expansión hacia nuevos rubros de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener y reforzar las estrategias de mediano plazo.</li> </ul>

Cuadro 5 – Acciones de posicionamiento (Robledo, 2023)

## 6.2. Promoción y Publicidad

### 6.2.1. Plan de Publicidad

Medio		Objetivo	Estrategia
Página WEB		Aumentar la visibilidad del sitio web	Posicionamiento SEO, Search Engine Optimization.
Anuncios WEB		Obtener mayor visibilidad en el motor de búsqueda Google.	Campañas de publicidad en los motores de búsqueda, SEM, Search Engine Marketing.
Redes Sociales	Instagram	Generar una comunidad para promover la interacción y una mayor integración entre SS y el cliente.	Publicaciones sobre información general del servicio, nuevas implementaciones, eventos.
	Linkedin	Desarrollar relaciones profesionales	Publicaciones específicas sobre el servicio, orientadas a la red profesional

Cuadro 6 – Plan de Publicidad (Robledo, 2023)

### 6.2.2. Plan de Promoción

Medio	Objetivo	Estrategia
Ferias	Reunir al público objetivo para lograr un intercambio y comunicación personal. Llegar a mercados específicos.	Participación en las ferias de mayor relevancia en cada uno de los sectores industriales que componen el mercado objetivo. Organizar calendario anual.
Visitas a clientes	Conocer la operación de los clientes con el objetivo de identificar cómo adecuar la propuesta del servicio acorde a sus necesidades.	Relevar clientes específicos sobre los cuales se realizarán acciones personalizadas. Organizar calendario trimestral.
Merchandising	Crear conciencia y fomentar la imagen de la marca.	Contar con productos de merchandising asociados a la marca; agendas, vasos térmicos, folletos, lapiceras y mochilas. Definir y mantener stock continuo, contemplando volumen para soportar ferias.

Cuadro 7 – Plan de Promoción (Robledo, 2023)

6.3. Fijación y políticas de precio

6.3.1. Cálculo de costos fijos, variables, costo total, precio de venta y punto de equilibrio

Se fijarán precios mensuales para, Servicio Integral, Servicio Primario, Restock e Implementación.

Los cálculos se encuentran en Anexo #2 – Modelo Económico, nivel de precios Marzo.2023.

Los costos se encuentran expresados en pesos argentinos y los precios de venta finales en dólares estadounidenses.

6.3.1.1. Servicio Integral y Primario

Los costos fijos se componen de dos ítems, los costos de estructura y los costos de personal.

Por el lado de los costos variables el costo corresponde a la licencia del software.

<b>COSTOS FIJOS</b>	Mensual 2023
PERSONAL	\$ 1.472.250
ESTRUCTURA	\$ 120.500
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 1.592.750</b>

<b>COSTOS VARIABLES</b>	Mensual 2023
SOFTWARE Autocrib	\$ 55.437
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 55.437</b>

<b>COSTO TOTAL 21 MAQ. 2023</b>	<b>\$ 131.282</b>
---------------------------------	-------------------

<b>SERVICIO INTEGRAL</b>	
MARGEN	<b>80%</b>

<b>PRECIO DE VENTA 2023</b>	<b>\$ 236.307</b>	<b>1.139 USD</b>
-----------------------------	-------------------	------------------

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO 2023</b> (máquinas)	<b>9</b>
--	----------

<b>SERVICIO PRIMARIO</b>	
<b>MARGEN</b>	<b>100%</b>

\* El margen de ganancia para el Servicio Primario, es mayor al Servicio Integral, con el objetivo de incentivar la venta del Servicio Integral por sobre el Primario.

<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>\$ 262.564</b>	<b>1.265 USD</b>
------------------------	-------------------	------------------

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO 2023</b> (máquinas)	<b>8</b>
--	----------

Cuadro 8 – Costos, Precios de Venta y Punto de Equilibrio Servicio Integral y Primario (Robledo, 2023)

#### 6.3.1.2. Servicio de Re-Stock

Lo componen solo costos variables, correspondientes al servicio logístico que incluye el traslado de la mercadería y la reposición en máquina. Este servicio será sub-contratado.

Los costos que se muestran son unitarios por cada servicio de re-stock.

<b>COSTOS VARIABLES</b>	
Servicio Logístico	\$ 3.500
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 3.500</b>

<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 3.500</b>	
<b>MARGEN</b>	<b>50%</b>	
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>\$ 5.250</b>	<b>25 USD</b>

Cuadro 9 – Costos y Precio de Venta Servicio Re-Stock (Robledo, 2023)

#### 6.3.1.3. Implementación

Corresponden los costos variables derivados de movilidad, estadía y horas de personal destinado a la implementación.

Para el cálculo Se trabaja sobre implementaciones localizadas en la ciudad de Córdoba, luego para otras localizaciones se deberá realizar el cálculo del precio correspondiente.

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad*</b>	<b>Total por Implementación</b>
Combustible x Km	\$ 31,3	500	\$ 15.625
Estadía x Noche	\$ 20.000	1	\$ 20.000
Refrigerio x Día	\$ 9.000	2	\$ 18.000
Personal x Día	\$ 11.364	2	\$ 22.727
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>			<b>\$ 76.352</b>

<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 76.352</b>	
<b>MARGEN</b>	<b>40%</b>	
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>\$ 106.893</b>	<b>515 USD</b>

Cuadro 10 – Costos y Precio de Venta Servicio Implementación (Robledo, 2023)

### 6.3.2. Política de precios

Las políticas de precios son;

- No se aplicarán descuentos ni bonificaciones por cantidad de máquinas.
- En negociación, tope máximo para ofrecer 5% de descuento.
- En corto plazo no se implementarán comisiones por venta.

## VII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 7.1. Estructura Organizacional

#### 7.1.1. Organigrama de la empresa

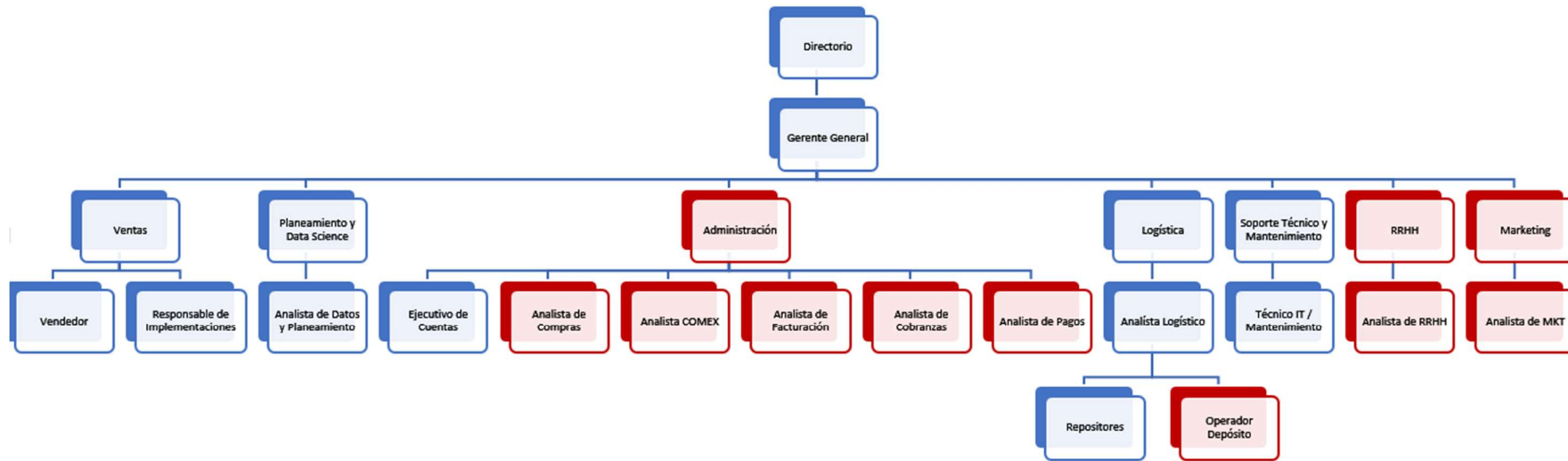


Figura 11 – Organigrama: En color azul se representan las áreas y puestos pertenecientes a SmartSupplier, mientras que en color rojo se representan las áreas y puestos que forman parte de la estructura de Guantex, las cuales son subcontractadas por Smart Supplier. (Robledo, 2023)

7.1.2. Descripción de puestos

<b><u>Nombre del Puesto</u></b>	<b><u>Funciones</u></b>	<b><u>Actividades</u></b>
Directorio	Es el responsable de fijar la estrategia general de la compañía y aprobar el plan estratégico que desarrolla la gerencia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir y controlar las actividades de la sociedad.</li> <li>2. Supervisar la contabilidad y los reportes.</li> <li>3. Participar de la reunión Mensual de Directorio</li> </ol>
Gerente General	Es el responsable de conducir la organización de la empresa, liderando los equipos de trabajo y coordinando las actividades de todas las áreas con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos establecidos por el Directorio. Es el máximo responsable de la administración de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar y Supervisar las actividades de las diferentes áreas de la empresa.</li> <li>2. Organizar y asignar los recursos.</li> <li>3. Fijar y Monitorear los precios de venta.</li> <li>4. Fijar y Monitorear los objetivos e Indicadores.</li> <li>5. Supervisar las finanzas.</li> <li>6. Liderar y motivar los diversos equipos.</li> <li>7. Preparar el reporte mensual y temas a tratar con el Directorio.</li> </ol>
Vendedor	Es el responsable de llevar a cabo las actividades y procesos para el cumplimiento de los objetivos comerciales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar a los posibles compradores.</li> <li>2. Detectar y desarrollar nuevas oportunidades en clientes.</li> <li>3. Investigar el mercado y planificar las estrategias de ventas.</li> <li>4. Atender y fidelizar a los clientes.</li> <li>5. Dar seguimiento a indicadores de rendimiento.</li> <li>6. Coordinar las implementaciones de máquina en clientes.</li> </ol>
Responsable Implementaciones	Es el responsable de llevar a cabo las implementaciones en cada cliente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y asegurar el procecimiento de implemetaciones.</li> </ol>

<b><u>Nombre del Puesto</u></b>	<b><u>Funciones</u></b>	<b><u>Actividades</u></b>
Analista de Datos y Planeamiento	El analista de datos es la persona encargada de recopilar, filtrar e interpretar las bases de datos generadas para ayudar a brindar soluciones a los clientes, convirtiendo estas soluciones en nuevos servicios y oportunidades de negocio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveer a la empresa de insights de valor sobre los clientes, realizar análisis predictivos, ayudar a reconocer y solucionar problemas específicos gracias al análisis de datos.</li> <li>2. Administrar la eficiencia de máquina.</li> <li>3. Determinar niveles óptimos por elemento y proveedor.</li> <li>4. Monitoreo de niveles de stock.</li> <li>5. Emisión de reportes e indicadores.</li> </ol>
Ejecutivo de Cuentas	Es el responsable de llevar la gestión administrativa con los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de consultas/casos de clientes.</li> <li>2. Administración de reposiciones en clientes.</li> <li>3. Administración de contratos.</li> <li>4. Administración de documentación Ingreso a Plantas.</li> <li>5. Gestión de Acuerdos con Repositores.</li> </ol>
Analista de Compras	Es el responsable de desarrollar y llevar a cabo las estrategias y planes de aprovisionamiento de insumos nacionales para la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la planificación de compras.</li> <li>2. Realizar las compras.</li> <li>3. Gestionar los documentos de las compras.</li> <li>4. Buscar y contar con proveedores que sean eficientes.</li> </ol>
Analista COMEX	Es el responsable de desarrollar y llevar a cabo las estrategias y planes de aprovisionamiento de las máquinas e insumos adquiridos a proveedores del exterior.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar y administrar el presupuesto para las importaciones.</li> <li>2. Ejecutar las compras y operaciones logísticas</li> </ol>
Analista de Facturación	Es el responsable de asegurar la facturación correcta y precisa de todos los servicios prestados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emitir las facturas.</li> <li>2. Asegurar la entrega de las facturas a los clientes en tiempo y forma.</li> <li>3. Llevar un registro de las cuentas por cobrar y las transacciones.</li> </ol>

<b><u>Nombre del Puesto</u></b>	<b><u>Funciones</u></b>	<b><u>Actividades</u></b>
Analista de Cobranzas	Es es responsable de supervisar permanentemente la gestión de cobranza y brindar apoyo a la gestión.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supervisar las cuentas para identificar las deudas pendientes.</li> <li>2. Investigar datos históricos de cada deuda o factura.</li> <li>3. Localizar y ponerse en contacto con los clientes para preguntarles por los pagos vencidos.</li> <li>4. Tomar medidas para propiciar el pago oportuno de la deuda.</li> <li>5. Tramitar los pagos y reembolsos</li> <li>6. Registros de ingresos</li> </ol>
Analista de Pagos	Es el responsable de abonar las facturas correspondientes a las mercancías entregadas y/o a los servicios prestados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pagos a proveedores</li> <li>2. Pagos de sueldos</li> <li>3. Registros de Gastos</li> </ol>
Analista Logístico	Es el responsable de analizar la cadena de suministro y de optimizar los procesos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar el Depósito</li> <li>2. Informar mediante alertas el incumplimiento de los niveles óptimos.</li> <li>3. Gestionar los indicadores del área.</li> <li>4. Gestionar los repositores.</li> <li>5. Coordinar las reposiciones.</li> </ol>
Repositor	Es el responsable del abastecimiento de las máquinas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retirar y controlar los pedidos.</li> <li>2. Reponer y confirmar la reposición en máquina.</li> <li>3. Realizar el mantenimiento ligero de máquina.</li> </ol>
Operador Depósito	Es el responsable de la gestión de la mercadería dentro del depósito.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar el depósito.</li> <li>2. Recepcionar y controlar la mercadería.</li> <li>3. Almacenar la mercadería.</li> <li>4. Realizar el control de inventario.</li> <li>5. Armar, controlar y despachar los pedidos.</li> </ol>

<b><u>Nombre del Puesto</u></b>	<b><u>Funciones</u></b>	<b><u>Actividades</u></b>
Técnico IT y Mantenimiento	Es el responsable de la gestión de mantenimiento de máquinas y soporte técnico a clientes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar las configuraciones de máquina físicas y de base de datos.</li> <li>2. Gestionar y ejecutar los mantenimientos en máquina preventivo y correctivo.</li> <li>3. Ejecutar las implementaciones de máquina en clientes.</li> <li>4. Investigar sobre soluciones técnicas según necesidades de clientes.</li> <li>5. Ejecutar tareas de IT.</li> </ol>
Analista de RRHH	Es el responsable de la gestión del personal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrar el Personal: Contratos, Salarios, Seguros.</li> <li>2. Evaluar el desempeño y gestionar el clima laboral.</li> <li>3. Diseñar el implementar los planes de formación.</li> <li>4. Asegurar H&amp;S.</li> <li>5. Gestionar las comunicaciones internas.</li> </ol>
Analista de MKT	Es el responsable de acompañar la estrategia de crecimiento de la empresa, atrayendo nuevos clientes y asegurando su continuidad a través de su fidelización.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitorear el mercado y la competencia.</li> <li>2. Planear y desarrollar el Plan de Ventas.</li> <li>3. Diseñar, planificar y llevar adelante las estrategias y acciones de marketing: Promoción y Publicidad.</li> </ol>

Cuadro 5 – Descripción de puestos (Robledo, 2023)

### VIII. PLAN DE OPERACIONES

Tomando el concepto de cadena de suministros, (Lee J. Krajewski, 2013) se plasma el plan de operaciones basado en el conjunto de procesos que interrelacionados dan como resultado la producción y entrega de nuestro servicio.

De esta manera en la siguiente figura podemos visualizar dos conceptos;

-Procesos Centrales: Conjunto de actividades que proporcionan valor a los clientes externos (Lee J. Krajewski, 2013)

-Procesos de Apoyo: Procesos que proporcionan recursos vitales y entradas a los procesos centrales y, por lo tanto, esenciales en la administración de un negocio. (Lee J. Krajewski, 2013)

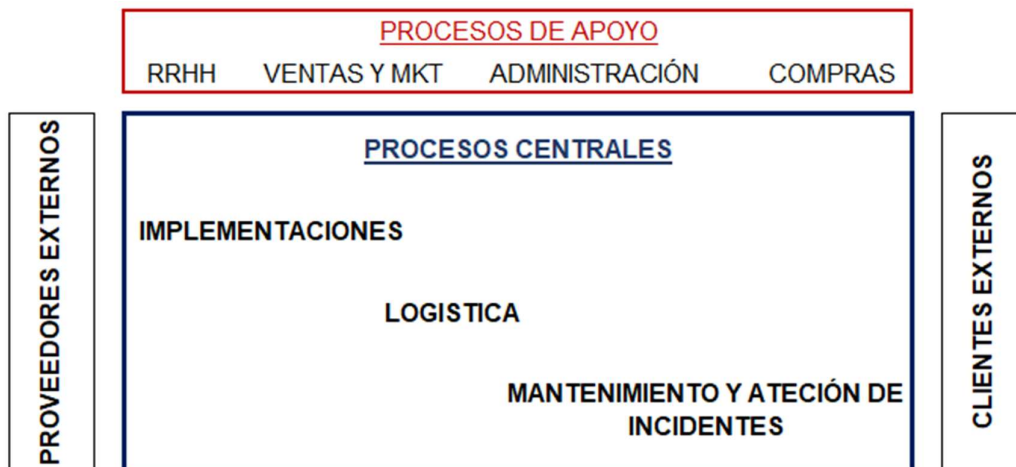


Figura 12 – Vínculos de la cadena de suministro (Robledo, 2023)

De esta forma, dentro de los procesos de apoyo identificamos los procesos de Recursos Humanos, Ventas, Marketing, Administración y Compras. En su mayoría los mismos son los provistos por Guantex, a excepción del proceso de Ventas.

Por otro lado, dentro de los procesos centrales, se identifica, en primer lugar el proceso de implementaciones, el cual se identifica como un proceso de desarrollo de nuevos servicios, como lo describen (Lee J. Krajewski, 2013), es un proceso que diseña y desarrolla productos o servicios a partir de las entradas recibidas de especificaciones de clientes externos a través del proceso de relación con el cliente.

En segunda instancia los procesos logísticos, estos por su parte, siguiendo la teoría de (Lee J. Krajewski, 2013) lo identificamos como un proceso de satisfacción de órdenes, donde se incluyen las actividades requeridas para producir y entregar un servicio o producto al cliente externo.

Por último, los procesos de mantenimiento y atención de incidentes, forman parte de los procesos de relación con el cliente o también llamados procesos de administración de la relación con el cliente.

### 8.1. Procesos

Los procesos a ser desarrollados son los procesos ejecutados por SmartSupplier, en su mayoría los procesos centrales.

En la siguiente tabla se detallan el total de procesos. En color gris, los procesos pertenecientes a GUANTEX.

En el anexo #3 se adjuntan los procesos.

<b>Id</b>	<b>Procesos</b>	<b>Área</b>
P01	Procedimiento de Ventas	Ventas
P02	Procedimiento de Implementación del Servicio	Ventas
P03	Determinación y Seguimiento Niveles de Stocks Depósito SmartSupplier	Planeamiento y Análisis de Datos
P04	Abastecimiento Depósito SmartSupplier	Planeamiento y Análisis de Datos
-	Recepción y Almacenamiento	Logística
P05	Despacho de Mercadería para Reposición en Máquina	Logística
-	Control de inventario	Logística
-	Devoluciones de clientes	Administración / Logística
-	Devoluciones a proveedores	Administración / Logística
P06	Abastecimiento de máquina / Re-stock	Logística
P07	Tratamiento de incidentes	Soporte Técnico y Mantenimiento
P08	Mantenimiento preventivo de máquina	Soporte Técnico y Mantenimiento
-	Compras internacionales	Comercio Exterior
-	Compras nacionales	Compras
-	Facturación	Administración
-	Cobranzas	Administración
-	Pagos	Administración

Cuadro 6 – Listado de Procesos (Robledo, 2023)

### 8.2. Formularios y Plantillas

<b>Id</b>	<b>Formularios / Plantillas</b>	<b>Área</b>
F01	Presentación SmartSupplier	Comercial
F02	Recolección de Información para análisis y oferta comercial	Comercial
F03	Lista de Precios	Comercial
F04	Modelo Contrato SmartSupplier	Comercial
F05	Planning de Implementación	Comercial
F06	Check-List Ubicación de Máquina	Técnica
F07	Recolección de datos para configuraciones	Técnica
F08	Modelo de Contrato Autocrib	Técnica
F09	Configuración Lay Out Máquina	Técnica
F10.1	Carga de base de datos_Items	Técnica
F10.2	Carga de base de datos_Usuarios	Técnica
F11	Modelo Contrato Repositores	Analista Logístico
F12	Tabla Master Artículos Alternativos	Administración
F13	Relevamiento de incidentes	Administración
F14	Seguimiento Mantenimiento de Máquinas	Técnica
F15	Check-List Mantenimiento Preventivo	Técnica
F16	Propuesta Comercial	Comercial

Cuadro 7 – Listado de Formularios y Plantillas (Robledo, 2023)

### 8.3. Instructivos

<b>Id</b>	<b>Instructivo</b>	<b>Área</b>
I01	Re-stock de Máquina	Soporte Técnico
I02	Extracción / Uso de máquina	Soporte Técnico
I03	Check funcionamiento máquina	Soporte Técnico

Cuadro 8 – Listado de Instructivos (Robledo, 2023)

## IX. FINANZAS

### 9.1. Flujo de Fondos Proyectado - Análisis de resultados económicos y financieros

En el anexo #2 se encuentran los cálculos realizados y a continuación un resumen de los resultados.

FLUJO DE FONDOS		Inversión	1	2	3	4	5
		2023	2024	2025	2026	2027	2028
PROYECCIÓN DE RESULTADOS	<b>VENTAS</b> *Servicio Integral + Re-stock		19,224 USD	19,224 USD	19,224 USD	19,224 USD	19,224 USD
	<b>Costos Variables</b>						
	<i>CV</i> *Servicio Integral + Re-stock		-5,837 USD	-5,837 USD	-5,837 USD	-5,837 USD	-5,837 USD
	<i>Comisiones por Ventas</i>		0 USD	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
	<i>Impositivos</i>		-865 USD	-865 USD	-865 USD	-865 USD	-865 USD
	<b>Contribución Marginal</b>		12,522 USD	12,522 USD	12,522 USD	12,522 USD	12,522 USD
	<b>Costos y Gastos Fijos</b>						
	<i>Gastos Fijos</i>		-2,773 USD	-2,773 USD	-2,773 USD	-1,109 USD	-1,109 USD
	<i>Gastos Previos a la Puesta en Marcha</i>	0 USD					
	<i>Activos fijos</i>		-2,016 USD	-2,016 USD	-2,016 USD	-2,016 USD	-2,016 USD
	<b>EBIT - Resultado Operativo</b>	0 USD	7,733 USD	7,733 USD	7,733 USD	9,397 USD	9,397 USD
	<b>Resultado antes de impuestos</b>		7,733 USD	7,733 USD	7,733 USD	9,397 USD	9,397 USD
	<b>IIGG</b>		-2,320 USD	-2,320 USD	-2,320 USD	-2,819 USD	-2,819 USD
	<b>Resultado después de impuestos</b>	0 USD	5,413 USD	5,413 USD	5,413 USD	6,578 USD	6,578 USD
AJUSTES	Depreciaciones y Amortizaciones		2,016 USD	2,016 USD	2,016 USD	2,016 USD	2,016 USD
	Inversión en Activo Fijo	-20,158 USD					
	Inversión en Capital de Trabajo	0 USD					
	<b>FLUJO DE FONDOS LIBRE</b>	<b>-20,158 USD</b>	<b>7,429 USD</b>	<b>7,429 USD</b>	<b>7,429 USD</b>	<b>8,594 USD</b>	<b>8,594 USD</b>
	<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>		<b>-12,729 USD</b>	<b>-5,300 USD</b>	<b>2,129 USD</b>	<b>10,723 USD</b>	<b>19,316 USD</b>
	<b>EBIT/VENTAS</b>		<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>49%</b>	<b>49%</b>

Cuadro 9 – Flujo de Fondos Proyectado (Robledo, 2023)

Recordando que, para analizar la creación de valor de un proyecto debemos tener en cuenta tres dimensiones económica, financiera y la posición frente al riesgo, se resumen las conclusiones basadas en cada uno de ellos.

VAN	USD 9.522
TIR	27%
WACC	10%
Índice de Rentabilidad	2,1
Período de Recupero	2,43

Cuadro 10 – Resultados económicos y financieros (Robledo, 2023)

En relación a la dimensión económica, aquí podemos ver que los resultados económicos, medidos en EBIT/Ventas, son positivos, entre un 40% y llegando casi al 50% en los últimos dos años analizados. Dicho margen aumenta gracias a la distribución de los costos fijos en una mayor cantidad de máquinas. Esto se da de acuerdo al crecimiento proyectado.

Analizando la perspectiva financiera, a través del Valor Actual Neto, vemos que para el período de cálculo de 5 años, el VAN es positivo, lo cual indica que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial.

Por último, la posición frente al riesgo, teniendo en cuenta un WACC del 10% y una TIR del 27%, el proyecto soporta el costo del capital requerido. En conclusión, luego de analizar todas las variables, se concluye que el proyecto es viable.

## **X. CONCLUSIÓN**

Recordando el objetivo principal de este trabajo final el cual consiste en el establecimiento de un plan de negocios para SmartSupplier con foco en el diseño organizacional y el plan de operaciones, concluyo que el mismo fue cumplido.

Me encuentro satisfecha y considero un trabajo de gran valor agregado haber llegado a un nivel de detalle en lo operativo con la creación de todos los procesos centrales de la compañía.

Por otro lado, considero que el aspecto financiero es un punto con mucho potencial a seguir ampliando en lo que respecta a un plan de financiamiento para la adquisición de las máquinas y nueva tecnología. Lo cual permitirá expandir el tamaño de la empresa.

Finalmente agradezco a todos los que formaron parte y me acompañaron a lo largo de todo el posgrado, el cual se cierra con la presentación de este trabajo final. Haber llegado hasta este punto es un reflejo de la cooperación y colaboración de mis profesores, compañeros, coordinadores y directivos de esta escuela de negocios. Y sobre todo de la gerencia de SmartSupplier, a cargo de Juan Delia y mi director de trabajo final Diego Travaglino.

## **XI. BIBLIOGRAFIA**

Alexander, O. (2010). *Generación de modelos de negocios*.

Baack, C. (2010). *Promoción, publicidad y comunicación integral en marketing*. Pearson.

Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro*. Pearson.

Lee J. Krajewski, L. P. (2013). *Administración de Operaciones. Procesos y cadena de suministro*. Pearson.

Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelo de negocios*.

Rodriguez, R. A. (2011). *El emprendedor de éxito*. Mc Graw Hill.

Spidalieri, R. (2022). *Planificación y control de gestión*. Editorial Brujas.