

Guzman, Ignacio José

Cuadro de mando integral aplicado a una PYME productora de agroquímicos

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

Director: Alvarez, Héctor Felipe

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.





**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA**

Universidad Jesuita

**ICDA - INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION**

TESIS DE MAGISTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIOS: SERVICIO DE ASESORAMIENTO
EN ESTRUCTURAS Y RIESGOS FINANCIEROS PYME**

AUTOR: GUSTAVO EDMUNDO BOSIA

DIRECTOR: JUAN ARMANDO

CORDOBA, 2014

INDICE	Pág.
I – INTRODUCCION_____	7
1.1 Problemática a resolver_____	7
1.2 Objetivos_____	9
1.2.1 Objetivos del trabajo de Tesis_____	9
1.2.1.1. Objetivos del negocio_____	10
1.3 Marco Teórico_____	10
1.4 Definición de las características generales del servicio_____	27
II –ENTORNO ECONOMICO Y SOCIO CULTURAL_____	28
2.1 Entorno para servicios de Asesoramiento_____	28
2.2 Entorno del Sistema Financiero_____	30
2.3 Entorno de la Pyme_____	33
2.3.1 La Evolución de la Pyme en Argentina_____	33
2.3.2 La Empresa Familiar_____	41
2.3.3 Entorno Macroeconómico Pyme_____	45
2.4 Entorno normativo_____	50
2.5 Entorno tecnológico_____	52
2.5.1 Paquete tecnológico_____	52
2.5.2 Cloud Computing y redes sociales_____	52

III – ACTIVIDAD DEL ESTUDIO_____	55
3.1 Definición del servicio que realizará el Estudio_____	55
3.1.1 Descripción de los servicios_____	56
3.1.2 Ventajas Competitivas_____	58
3.1.3 Estrategia Corporativa_____	61
3.1.3.1 Misión_____	61
3.1.3.2 Visión_____	62
3.1.3.3 Valores_____	62
3.1.3.4 Objetivos_____	62
3.2 Matriz F.O.D.A._____	63
IV – EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO_____	67
4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio_____	67
4.1.1 Sistema de Distribución_____	67
4.1.2 Diseño del Proceso_____	67
4.1.3 Responsable de c/paso en la cadena de distrib._____	68
4.2 Flujograma_____	69
V – TECNICAS Y HERRAMIENTAS_____	70
5.1 Análisis de ratios_____	70

5.2 Ratios más utilizados_____	70
VI – MARKETING_____	75
6.1 Definición del mdo. al que se dirigirá el servicio y su evolución_	76
6.1.1 Segmento de Mercado_____	76
6.1.2 Carac. del segmento de Mdo. (Micropyme y Pyme)___	76
6.1.3 Estudio de demanda_____	84
6.2 La competencia_____	89
6.3 Investigación de mercado_____	90
6.4 Conclusiones del Estudio de Mercado_____	91
VII – COMERCIALIZACIÓN_____	92
7.1 Presentación del Estudio_____	92
7.1.1 Mensaje_____	93
7.1.2 Nombre_____	93
7.1.3 Logo_____	93
7.2 Determinación del precio_____	93
7.2.1 Políticas de precio_____	95
7.2.1.1 Costo Total_____	96
7.2.1.2 Punto de Equilibrio_____	97

7.3 Sistema de promoción y publicidad_____	97
7.3.1 Promoción_____	97
7.3.2 Publicidad_____	98
7.3.3 Spot de Radio_____	98
7.3.4 Volante Publicitario_____	98
7.3.5 Anuncio para periódico_____	99
7.3.6 Etiqueta_____	99
VIII – LOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO_____	99
8.1 Lugar de Radicación_____	99
8.2 Instalaciones y comunicaciones_____	100
IX – RECURSOS HUMANOS_____	100
9.1 Organigrama del Estudio_____	100
9.2 Funciones de mandos medios_____	101
9.3 Reclutamiento de Personal_____	101
9.4 Selección del Personal_____	103
9.5 Contratación del Personal_____	103
9.6 Proceso de Inducción_____	104
9.7 Motivación, conducción y liderazgo_____	106

9.8 Aspectos Fiscales y legales a Considerar_____	107
X – PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO_____	108
10.1 Sistema Contable y Objetivos del área de Contabilidad_____	108
10.2 Plan de Cuentas_____	109
10.3 Software a Utilizar_____	110
10.4 Inversión y Capital Social_____	110
10.5 Flujo de Fondos Proyectados y sus premisas_____	111
10.5.1 Cálculo de VAN, TIR y PR_____	115
10.5.2 Análisis de sensibilidad_____	117
XI – CONCLUSIONES_____	117
XII - BIBLIOGRAFIA_____	120

I – INTRODUCCION

La siguiente Tesis aborda un plan de negocios para desarrollar un Estudio de consultoría, que busque brindar soluciones al segmento Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en lo que hace a la planificación financiera integral de las distintas actividades, en un esquema flexible para sus costos, que les permita contar con un asesoramiento especializado y de alta calidad mediante el outsourcing, brindando diagnósticos y planes de trabajo que, mediante su gestión, control y seguimiento conjunto, permita aprovechar al máximo los recursos financieros.

El trabajo, busca ser soporte de un plan de acción para un emprendimiento innovador por los esquemas de estudios a realizar, el servicio integral a brindar, y por la explotación del conocimiento en la diversidad de actividades económicas y ámbitos geográficos de la provincia de Córdoba.

1.1 Problemática a resolver

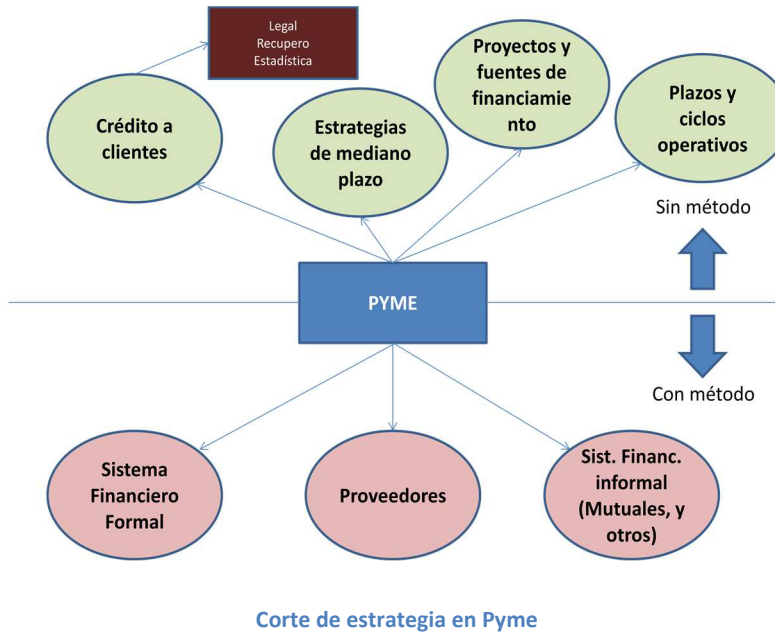
Se trata de un Plan de Negocios sobre un servicio de asesoramiento profesional integral, que abarca todo el circuito financiero de una empresa, desde su originación comercial, pasando por la captación de recursos y la planificación a futuro, visto desde un nuevo e innovador ángulo, contando para su consecución, con idoneidad, expertise, solvencia técnica, conocimiento de mercado, y red social.

El proyecto surge de la necesidad de brindar a las Pymes, una herramienta de trabajo, puesto que en la mayoría de ellas, los temas abordados en éste trabajo son tratados de manera intuitiva y sin método. Las Pymes son empresas que debido a su escala no disponen de RRHH propios con la debida especialización para abordar y evaluar la problemática planteada. Asimismo dada la complejidad del tema, desconocen cómo enfrentar la planificación financiera dentro del perfil del negocio.

Se desarrolla un asesoramiento dimensionado in company, que se materializa en un informe integral, focalizado en la problemática financiera, captación de oportunidades, análisis de indicadores, alimentación de bases de datos, segmentación de clientela, gestión de recupero en la mora temprana y prejudicial, desde una planificación horizontal. Todo con la posibilidad de una actualización mensual de la información procesada en el informe integral.

Se desarrollará un servicio de asesoramiento integral financiero destinado a las Pymes, que abarque el análisis de riesgo crediticio a nivel comercial (ciclo operativo de cobranzas a clientes) para buscar mediante el estudio de la cartera de las empresas la posición de las mismas frente al crédito comercial otorgado, para detectar posibles problemas de recupero y potencialidad de incrementar la exposición en determinadas características de clientela, accesoriamente se analizarán otros servicios conexos, como brindar asesoramiento para las relaciones financieras de la empresa con terceros proveedores comerciales y Bancos (armados de carpetas de crédito, planificación financiera), detectando los puntos críticos de riesgos (grado de apalancamiento, evaluación de proyectos, nivel de mora, etc.).

Se trata de un servicio atractivo para la mayoría de los empresarios del segmento abordado, donde desde una mirada objetiva y externa, se ayuda a la planificación financiera y se apoya la estrategia de crecimiento de las empresas, satisfaciendo la necesidad de obtener un alto nivel de asesoramiento sin requerir un incremento significativo en la estructura de costos, solucionando los problemas que originan las malas decisiones en materia financiera, acontecidas por la falta de método profesional y la dirección empresarial guiada solo por la intuición.



El núcleo de la investigación, se tornará crítico en el análisis y la proyección de la demanda, y el marketing mix.

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivos del trabajo de Tesis

El principal objetivo es el plan en si mismo, desarrollar una hoja de ruta para su puesta en práctica en campo real, evaluando su factibilidad.

También resultará apreciable, que el trabajo ayude a determinar la real necesidad del segmento MiPyme frente al servicio planteado, y el formato diseñado, ayudando a su dirección a encontrar herramientas financieras para lograr apalancar sus negocios, tanto en el análisis de sus ciclos operativos, como en su relación con los sistemas de financiamiento externos.

Por último, determinar el mejor modo de dar a conocer el servicio objeto del plan de negocios, al segmento objetivo.

1.2.2 Objetivos del negocio

El objetivo general es lograr una plataforma de servicios de análisis y asesoramiento especializado en ciclos financieros, destinados principalmente a las Pymes familiares, que precisen del conocimiento y la experiencia de la especialización, pero en igual sentido, necesiten mantener sus estructuras flexibles.

Específicamente, se busca el reconocimiento en el mercado al servicio brindado, por su alta calidad profesional, y la capacidad de amoldarse a la problemática del segmento de este tipo de empresas.

El primer objetivo de corto plazo del plan de negocios será dar a conocer el servicio a la comunidad interesada, y captar la suficiente cantidad de clientes para lograr rápidamente el punto de equilibrio económico, a un ritmo constante y manteniendo la calidad del servicio en paralelo al crecimiento, como plataforma para luego comenzar a generar los dividendos deseados.

En el corto plazo el segmento del mercado serían empresas Micropyme y Pyme, de los sectores comerciales, agropecuarios, industriales y prestadores de servicios. En el largo plazo la complejidad alcanzaría a las empresas Medianas/Grandes y Corporativas.

1.3 Marco Teórico

Resulta oportuno conceptualizar un plan de negocios, en este intento comenzamos con las palabras del maestro Rafael Alcaraz Rodriguez que cita a Séneca, **"ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que**

quiere arribar" ¹. Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación, para seleccionar el camino adecuado hacia el logro de sus metas y objetivos.

Así mismo, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor. El plan de negocios se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

Una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.

Un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.

Una colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.

Una guía específica para analizar eficientemente los recursos disponibles.

El plan de negocios, es un documento que describe un negocio que se pretende iniciar. Este documento generalmente se apoya en otros adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

El plan es una explicación escrita del modelo de negocio a ser, una vez puesto en marcha.

¹ ALCARAZ RODRIGUEZ, Rafael. *El Emprendedor de Éxito, cuarta edición* [México D.F.]: Mc Graw Hill, 2011. 288 p. ISBN: 978-607-15-0611-5. Introducción, página XV.

El Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales ²:

1. Determinar la viabilidad económico- financiera del proyecto empresarial.
2. Va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

Las principales aplicaciones que presenta un Plan de Negocio son las siguientes:

- Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de trabajo ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del plan con anterioridad al comienzo de la inversión.
- Facilita la obtención de la financiación, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- Puede facilitar la negociación con proveedores.
- Puede permitir la captación de nuevos socios o colaboradores.
- “Uno de los errores más frecuentes de los emprendedores al iniciar su negocio es que no tienen por escrito cuáles son sus objetivos, en qué consiste la empresa y no vislumbrar resultados alcanzables” ³.

De ahí la necesidad para los micro y pequeños empresarios de contar con plan básico y un proyecto de inversión.

Hay diversos métodos y guías, que existen en la bibliografía general, y especializada. Perez, por ejemplo, propone un plan de 7 pasos ⁴.

² Business Visión Chile, Marzo 2012 - <http://www.businessvisionchile.com/Servicios/planificacion-de-nuevos-negocios>

³ Y ⁴ Gregorio Pérez (UNAM)Gregorio Pérez (UNAM), Noviembre 2008 - <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/11/07/7-pasos-para-hacer-tu-plan-de-negocios>

1. Descripción: es la información básica del plan y debe incluir la visión corporativa, quién eres, qué ofrecerás, qué necesidades de mercado intentarás satisfacer y por qué es viable tu idea comercial.

2. Nichos de mercado deseados: debe tomar en cuenta el tamaño actual y las tendencias del mercado. Una vez que el nicho esté definido, se debería describir mediante la geografía, la dimensión de la empresa, la organización del negocio, el estilo de vida, el género, la edad, la ocupación y demás características necesarias para retratar a las empresas o consumidores que probablemente utilicen el servicio.

3. Posicionamiento del negocio: esto constituye la identidad de la empresa en el mercado: es la forma en que se desea que el mercado perciba el servicio. La página www.herramientaspyme.com, recomienda responder estas preguntas: ¿Qué hace que tu producto o servicio sea único?, ¿qué necesidades del cliente cubre?, ¿cómo deseas que la gente perciba los productos o servicios? y ¿cómo se posiciona la competencia?

4. Competencia: ésta indica si los servicios son adecuados para el entorno competitivo.

5. Costo de producción y desarrollo del servicio: en esta parte el presupuesto entra en acción. Deberá abarcar el costo del diseño del servicio, debe llevar los gastos de consultoría, capacitación, preparación de material, etc., también incluir la mano de obra, contingencias, dificultades para cumplir con los estándares, errores, etc.

6. Ventas y Marketing: descripción de estrategias y tácticas a emplear para lograr que los clientes contraten los servicios. Las ventas y la comercialización son los eslabones débiles de muchos planes de negocios, de modo que es importante dedicarles todo el tiempo que sea necesario. Una sección sobre ventas y comercialización sólidamente preparada puede servir como hoja de ruta. También

asegura a los posibles inversores que tienes un plan viable y los recursos necesarios para promover y vender los servicios.

7. Fortalezas gerenciales: Un buen gerenciamiento es capaz de tomar una idea, aunque sea mediocre, y hacerla volar. Este apartado del plan de negocios se refiere a la dirección de la empresa que debe mostrar claramente que el equipo que se formará, será un equipo ganador. Es esencial que cada integrante tenga el talento y la experiencia pertinentes al negocio.

Diversos estudios han puesto de relieve la importancia de los planes de negocio para el éxito de los proyectos empresariales.

Delmar y Shane, han encontrado una correlación positiva entre disponer de planes formales y recibir capital externo. También hallaron que haber elaborado planes de negocio aumenta las probabilidades de supervivencia y facilita el desarrollo de productos y la organización de la compañía.

El plan de negocio contiene una serie de secciones que describen los puntos básicos el funcionamiento planificado de la nueva iniciativa. El nivel de detalle de estas secciones puede variar según el propósito del plan, su receptor, los recursos requeridos y la novedad del proyecto. Algunas de las secciones teóricas más accesorias pueden, incluso, desaparecer.

Así, un plan que exija pocos recursos para su despliegue puede permitirse el lujo de ser más sintético que uno que requiera grandes inversiones.

Los proyectos que presenten servicios totalmente nuevos para el mercado deberán realizar explicaciones más minuciosas, dado que se debe educar al receptor sobre las características del mercado y producto, el modelo de negocio, las operaciones y el modelo financiero que se deriva, que es lo que se pretende realizar en este trabajo de tesis.

En definitiva, los planes de negocio son documentos que permiten a los emprendedores analizar oportunidades de mercado y diseñar la organización idónea para explotarla. Sirven para describir cómo se pretenden sortear los obstáculos a la viabilidad de la iniciativa, en especial los comerciales, financieros, operacionales y organizativos. Por ello se convierten en una herramienta idónea para comunicar y justificar dichas iniciativas a inversores.

Los planes de negocio deben probar que establecen una estrategia y organización claras y razonables para necesidades significativas del mercado, a través de un equipo capacitado para hacer frente a las vicisitudes previstas e imprevistas.

Los planes de negocios tienen entonces, una organización que implica una especie de hoja de ruta que servirá a quien proyecta, de guía básica para cuando decida llevar las proyecciones a campo real, pero, para tomar ésta decisión, la guía debe terminar, antes de concluir, con una evaluación cualitativa, y otra más dura de los flujos de fondos proyectados. Como evaluación cualitativa se utilizará el método de la matriz F.O.D.A., y para la evaluación de los rendimientos de las proyecciones financieras y económicas se utilizará el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Período de Recupero, el análisis de sensibilidad, y para el cálculo de tasa de corte el método del Capital Asset Pricing Model (CAPM) modificado para Argentina.

La sigla F.O.D.A., es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos), e implica una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de aquello que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar que elementos corresponden a cada una.

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

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Ejemplos de Fortalezas

- Buen ambiente laboral
- Proactividad en la gestión
- Conocimiento del mercado

- Grandes recursos financieros
- Buena calidad del producto final
- Posibilidades de acceder a créditos
- Equipamiento de última generación
- Experiencia de los recursos humanos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Características especiales del producto que se oferta
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

Ejemplos de Debilidades

- Salarios bajos
- Equipamiento viejo
- Falta de capacitación
- Problemas con la calidad
- Reactividad en la gestión
- Mala situación financiera
- Incapacidad para ver errores
- Capital de trabajo mal utilizado
- Deficientes habilidades gerenciales
- Poca capacidad de acceso a créditos
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Producto o servicio sin características diferenciadoras

Ejemplos de Oportunidades

- Regulación a favor

- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Inexistencia de competencia
- Tendencias favorables en el mercado
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

Ejemplos de Amenazas

- Conflictos gremiales
- Regulación desfavorable
- Cambios en la legislación
- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Tendencias desfavorables en el mercado
- Competencia consolidada en el mercado
- Inexistencia de competencia (no se sabe como reaccionará el mercado)

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con éste tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?

- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que éste proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Al momento de escribir las diferentes estrategias se deben colocar las referencias de las variables analizadas en la planilla FODA correspondientes a los factores (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) ⁵.

Volviendo a la evaluación de los rendimientos de las proyecciones financieras y económicas por métodos matemáticos, el primero método es el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión.

⁵ Análisis FODA, material extraído de la página <http://www.matrizfoda.com/>, 03/2015

Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas.

Analíticamente se expresa como la diferencia entre el desembolso inicial (que no se actualiza ya que se genera en el momento actual) y el valor actualizado, al mismo momento, de los cobros y pagos futuros, a los que se denomina flujos de caja:

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n} \dots = -A + \sum_{j=1}^n \left[\frac{Q_j}{(1+k)^j} \right]$$

Siendo:

- k = tasa de descuento (o tasa de corte).
- n = número de años, vida de la inversión.
- A = desembolso inicial.
- Q1, Q2.....Qn = flujos netos de caja de cada período.

En el caso de que los flujos de caja sean constantes, es decir $Q_1 = Q_2 = Q_3 = \dots = Q_n = Q$, el VAN se calcula de mediante la siguiente expresión:

$$VAN = A + Q \left\{ \frac{[(1+K)^n - 1]}{[(1+k)^n * k]} \right\}$$

El VAN sirve para tomar dos tipos de decisiones: la factibilidad y la jerarquización.

- Factibilidad: Son factibles, es decir interesa realizar, aquellas inversiones que tengan un VAN positivo, ya que en estos casos generan más cobros que pagos ($VAN > 0$).
- Jerarquización: Entre las inversiones factibles, son preferibles las que tengan un VAN más elevado.

Los principales inconvenientes del VAN son: la determinación del tipo de descuento y la hipótesis de reinversión de los flujos de caja.

El tipo de descuento o tipo de actualización es la rentabilidad mínima exigida a la inversión. La variedad de formas mediante las que puede calcularse hace que la aplicación de alguna de las alternativas suponga un elemento de subjetividad. El método a utilizar elegido para ésta tesis es el Capital Asset Pricing Model (CAPM) modificado para Argentina, cuya teoría se abordará más adelante.

La hipótesis de reinversión de los flujos netos de caja implica que, al utilizar el VAN, se asume que los flujos de caja obtenidos se reinvierten hasta el período "n" al mismo tipo de interés "k" que se utiliza para la actualización de los mismos. Así, si se emplea un tipo de reinversión diferente "k*" con el que se capitalizan los flujos de caja hasta "n", y posteriormente se actualiza el importe obtenido hasta el momento actual al tipo "k", puede comprobarse que esta expresión solo coincide con el VAN cuando el tipo de reinversión "k*" es igual al de descuento "k".⁶

El segundo método a aplicar en la evaluación de los flujos proyectados es la Tasa Interna de Retorno (TIR), e implica la tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión sean igual a cero.

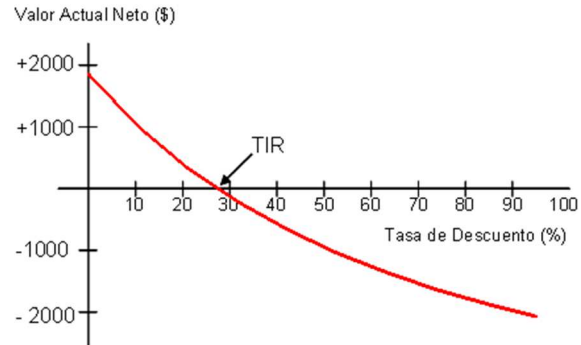
En términos más específicos, la TIR es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) es igual al valor actual neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto. Suponiendo que todos los demás factores iguales entre los diferentes proyectos, el proyecto de mayor TIR probablemente sería considerado el primer y mejor realizado.

⁶ Material sobre VAN extraído de la página <http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-actualizado-neto-van.html>, 03/2015

La fórmula de cálculo:

$$VPN = \frac{\sum R_t}{(1+i)^t} = 0$$



Donde:

t - el tiempo del flujo de caja

i - la tasa de descuento o tasa de corte (la tasa de rendimiento que se podría ganar en una inversión en los mercados financieros con un riesgo similar) .

Rt - el flujo neto de efectivo (la cantidad de dinero en efectivo, entradas menos salidas) en el tiempo t. ⁷

Como se puede observar, tanto para el cálculo del VAN como de la TIR, resulta necesario aplicar una tasa de descuento o tasa de corte. Existen diversos métodos y teorías para el cálculo de ésta tasa, en el presente trabajo, y tal como ya se ha anticipado, se utilizará el Capital Asset Pricing Model (CAPM) modificado para Argentina, es el modelo más utilizado en todo el mundo, para estimar el costo de capital, o dicho de otra forma, la rentabilidad que deben obtener los accionistas de una empresa por invertir su dinero en ella. Sin embargo, el CAPM ha sido puesto en tela de juicio muchas veces, y especialmente, la evidencia empírica muestra que no funciona adecuadamente para estimar el costo de capital en los mercados emergentes (es por ello que se modifica apilando tasas de riesgos).

⁷ Material extraído de la página <http://www.encyclopediainfinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>, 03/2015

El CAPM implica que el rendimiento esperado de un activo puede estar relacionado linealmente con la covarianza entre este rendimiento y el rendimiento del portafolio de mercado. La ecuación usual del CAPM, la recta que constituye la nueva frontera de eficiencia, la cual recibe el nombre de Capital Market Line (CML), es una implicación directa de la eficiencia del portafolio de mercado.

$$K_s = R_f + B (R_m - R_f) + R_p$$

Costo de capital (K_s)

Tasa libre de riesgo (R_f)

Tasa de riesgo de la actividad (B)

Tasa de retorno de mercado (R_m)

Prima riesgo país (R_p)

A modo de resumen, se detallan los supuestos en los que se basa el CAPM:

- Los inversores diversifican eficientemente sus inversiones, combinando riesgo y retorno, maximizando uno o minimizando el otro. Normalmente son adversos, contrarios al riesgo. Es un supuesto de un comportamiento racional.
- Asume que los rendimientos de las acciones tienen una distribución normal.
- Todas las inversiones tienen para su análisis el mismo período de tiempo, se dice
- Los inversores tienen expectativas homogéneas en cuanto a las rentabilidades futuras de las inversiones, todos tienen la misma visión de cual es la probabilidad de obtener tal o cual rentabilidad.
- Existe un mercado de capitales perfectos, esto implica varios aspectos:
 1. Todos los activos son perfectamente divisibles y comercializables, no hay limitaciones en la cantidad que voy a invertir en un activo.

2. No hay costos de transacciones, ni de información, esto permite al inversor salir de una inversión y pasar a otra sin pagar costos intermedios y tampoco hay costos por acceder a la información de mercado.
3. No existen impuestos
4. Cada comprador tiene efectos insignificantes sobre el mercado, el mercado está atomizado, todos son pequeños compradores.
5. Existe cantidad ilimitada de dinero para prestar o para pedir prestado a una cierta tasa de interés libre de riesgo.
6. No existe inflación.

La principal dificultad conceptual en la aplicación del CAPM en mercados emergentes, como el de Argentina, tiene que ver con el hecho de que los supuestos del modelo están (aunque no absolutamente) alejados de la realidad de los mismos. Es sabido que la mayoría de los supuestos no se cumplen en forma absoluta ni siquiera en los mercados desarrollados. Pero hay, especialmente, un supuesto en donde los mercados emergentes están mucho más alejados que los mercados desarrollados. Es este supuesto la principal dificultad conceptual en la aplicación del CAPM, es decir, lo referido a la eficiencia del mercado.

La solución aplicada por aquellas personas que realizan valuaciones cotidianamente, básicamente banqueros de inversión, parte de la base que éstas personas están convencidas que los países emergentes son más riesgosos. Por lo tanto, el mayor rendimiento esperado de las inversiones en estos países se contabiliza a través del Riesgo País. Esta idea se materializa en la mayoría de las

valuaciones agregando una tasa llamada prima por riesgo país a la correspondiente tasa para una inversión equivalente en un mercado desarrollado⁸.

Así, los modelos del CAPM se adaptan a la siguiente ecuación:

$$K_s = R_f + B (R_m - R_f) + R_p + C_{rx}$$

Costo de capital (K_s)

Tasa libre de riesgo (R_f)

Tasa de riesgo de la actividad (B)

Tasa de retorno de mercado (R_m)

Prima riesgo país (R_p)

Apilamiento (C_{rx})

La tasa de apilamiento, normalmente suele ser la diferencia entre la tasa de rendimiento de los T-Bonds USA, y la de emisión de deuda en dólares del país (actualmente en Argentina, 1200 bp).

Pasando a la metodología del Periodo de Recupero (PR), es otro índice utilizado para medir la viabilidad de un proyecto, que si bien ha venido en cuestionamiento o en baja, puede ser una buena referencia cuando se utiliza en conjunto con los demás métodos. La medición y análisis de este le puede dar a las empresas el punto de partida para cambiar sus estrategias de inversión frente al VAN y a la TIR.

El Método Periodo de Recupero basa sus fundamentos en la cantidad de tiempo que debe utilizarse, para recuperar la inversión, sin tener en cuenta los intereses. Es decir, que si un proyecto tiene un costo total y por su implementación se espera obtener un ingreso futuro, en cuánto tiempo se recuperará la inversión inicial.

Al aplicar el Método Periodo de Recupero, el análisis en la evaluación de proyectos, se presentan fallas técnicas inherentes al modelo, entre las cuales sobresalen la de no tomar en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y la de

⁸ SCALITI, Marcos Adrián Scaliti. *El CAPM y su Aplicación en Mercados Emergentes, sus variantes y modelos alternativos*, tesis de Maestría en Finanzas, Universidad del CEMA

no tener en cuenta el flujo de caja, después de la recuperación del dinero invertido.

Finalmente, con todos los métodos de evaluación aplicados, se hace necesario trazar escenarios alternativos, que permitan medir la ocurrencia de eventos ante cambios forzados en laboratorio, sobre las principales variables que afectan a los flujos de fondos, ésta práctica es denominada análisis de sensibilidad.

Las variables que más comúnmente se eligen para realizar la práctica de escenarios, es la de precio y la de cantidad, trazando proyecciones con distinto grados de optimismo, o pesimismo, pudiendo dejar el resto de las variables ceteris paribus, o efectuando modificaciones de ajuste a los cambios propuestos.

Estos escenarios permiten interpretar el grado de sensibilidad que tiene el flujo de caja y los rendimientos (a través del impacto en el VAN y la TIR), frente a cambio en las variables críticas, y de este modo apoyar la decisión sobre la elección o el descarte del plan, la reformulación de supuestos, o simplemente encontrarse preparado para que una vez llevado a campo real, conocer las respuestas que tendrá en las finanzas determinados cambios esperados, con distintos grados de probabilidad.

Por todos los motivos desarrollados en éste marco teórico, los planes de negocio no son sólo un requisito imprescindible para dirigirse al mercado para captar fondos, pueden convertirse en un ejercicio de planificación sólida que aumente las probabilidades de éxito del servicio a ofrecer.

1.4 Definición de las características generales del servicio

El servicio se caracterizará por generar un vínculo con el cliente, personalizado o a través de una página web, basado en la confianza ya que la

información actualizada que se manejará, forma parte de la estrategia de negocio, y deberá ser preservada. Una vez generado el vínculo, el objetivo se centrará en mantener permanentemente la innovación en la prestación del servicio, para lo cual se recurrirá a informes simples y de práctica implementación. Los clientes con seguimiento mensual contarán con una clave única de acuerdo a su perfil de usuario que les permitirá acceder a su base de datos dentro del sistema propio del Estudio, generando confiabilidad en la información generada. La calidad del servicio se monitoreará sistemáticamente a través de una encuesta de satisfacción al cliente, la cual se volcará periódicamente en un tablero de control general, el cual será revisado mensualmente.

II – ENTORNO ECONOMICO Y SOCIO CULTURAL

2.1 Entorno para servicios de asesoramiento

Para comprender el entorno específico de la actividad a explotar en el desarrollo en campo real del plan de negocios, es necesario entender qué buscan hoy las empresas en sus consultores, para de esa manera comprender la orientación del mercado desde el punto de vista de la oferta de servicios especializados.

Partiendo desde esta base, la expectativa de los principales especialistas, y en el horizonte temporal de los próximos tiempos venideros, es que haya una desaceleración del ritmo de la actividad económica, que se encontrará acompañada por una tendencia a disminuir las plantillas de personal, para luego del cambio político de gobierno central en 2015, volver a una reactivación de inversiones, y de demanda.

Las principales consultoras coinciden que las empresas realizarán menos búsquedas de profesionales que satisfagan sus necesidades de servicios, pero las mismas se realizarán de manera cada vez más refinada y focalizada.

Se observa un transcurrir hacia escenarios más complicados, que van a hacer que las empresas busquen contratar profesionales con competencias y talentos muy específicos, para salvar situaciones más engorrosas ⁹.

Las empresas quieren a alguien que sepa cómo, que tenga experiencia e instrumentos para resolver temas complejos originados en distintas disciplinas. De esta manera las contrataciones dependen mucho de factores coyunturales que impactan sobre la actividad de las Pymes.

Según datos de las consultoras más importantes del país, el rubro que más búsquedas ejecutivas y profesionales promedio concentró fue el industrial, producción e ingeniería (31%), seguido por Administración, **Finanzas y Contabilidad (19%)**, y de cerca Comercial, Marketing, Publicidad y Ventas (18%)¹⁰.

Las aptitudes que más valoran las empresas en los consultores, son en principio, que provengan del sector que hace a sus aptitudes específicas, el manejo de idiomas (siempre bien visto), además de capacidades como liderazgo y trabajo en equipo.

Hasta aquí, los servicios incluidos en el plan de negocios, coinciden con los puntos más resaltados del entorno, en la búsqueda demandada y en las capacidades ofrecidas.

Frente a un contexto de inestabilidad, las empresas quieren ordenar sus finanzas, y mejorar su capital de trabajo, para lo que precisan de asesoramiento y apoyo en la planificación estratégica financiera, dentro de un esquema flexible.

⁹ <http://www.ipyme.org>, Marzo 2013

¹⁰ <http://www.clarin.com>, Noviembre 2012

En las empresas familiares (la mayoría de las Pyme en Argentina lo son), llevar adelante una empresa y mantener el sustento de las familias suele abrumar a dueños y gerentes.

En una época en la que abundan recetas, consejos y asesoramiento para que los directivos de las compañías se traduzcan en verdaderos líderes y modelos a seguir, tener el control es fundamental para poder organizar la operatoria diaria, distribuir toda clase de recursos en múltiples áreas y sobre todo, para convivir con las obligaciones laborales y, en forma paralela, llevar una vida personal satisfactoria y hacer que el tiempo privado sea un valor irremplazable.

Cuando se trata de llevar adelante una empresa de tipo familiar, y combinar voluntades para obtener beneficios, la responsabilidad por suceder y al mismo tiempo mantener el sustento de las familias que viven de ella suele abrumar a sus dueños, directores, gerentes o administradores.

Es en este contexto, donde normalmente se desempeñarán las tareas de asesoramiento, siendo el entorno más relevante el de la empresa Pyme familiar.

Es tan importante la necesidad de asesoramiento de calidad y trascendencia que precisa el segmento Pyme, que incluso a nivel mundial las grandes consultoras, como el caso de Goldman Sachs y Buffett, quieren ingresar a participar en este mercado. La iniciativa de GS&B pretendería ayudar con asesoramiento y hasta con la obtención de créditos a empresas de ese sector en su país.

2. 2 Entorno del sistema financiero

Una de las principales acciones derivadas del asesoramiento que se desarrolla, será el de encontrar mecanismos financieros que permitan apalancar la

planificación y lograr los objetivos de mejora, relevando como el principal origen de fondos externos para las Pyme, los actores del Sistema Financiero Formal.

La demanda de créditos creció del 27% al 40% entre 2007 y 2011 ¹¹. Pese a ello, un importante número de Pymes aduce que no consigue fondos.

La mayoría de los emprendedores que dirigen sus propias empresas, tienen una misma expectativa a corto o mediano plazo: acceder a un crédito que les permita expandir los negocios.

Cada vez más empresas deciden buscar financiamiento bancario. Según el Observatorio Pyme, la demanda creció del 28% al 40% entre 2007 y 2011, pero a pesar de ello se mantiene la cantidad de empresarios (27%), que asegura tener algún proyecto frenado por falta de financiamiento bancario.

Hay dos factores que influyen en la falta de financiamiento de proyectos: que las empresas consideran que es difícil acceder y directamente no se acercan, y el reducido tamaño estructural del sistema financiero argentino, que no alcanza a financiar a todos los proyectos.

Consciente de que hay un mercado por explotar, el Banco Galicia, por ejemplo, lanzó Galicia Negocios y Pymes, una propuesta de crédito dirigida a personas con actividad comercial y personas jurídicas con una facturación anual menor a \$ 30 millones. El programa incluye además asesoramiento, charlas de capacitación y asistencia directa con 400 oficiales.

El pilar de la propuesta de este importante Banco de plaza, es el asesoramiento y la cercanía. Además los acuerdos comerciales para que las Pyme puedan acceder a descuentos en servicio de mensajería, couriers, artículos de oficina y programas de asesoramiento contable.

¹¹ Observatorio Pyme, Abril/2012, <http://www.ipyme.org/>

Localmente, es conocido por el medio, que el Banco de la Provincia de Córdoba, a través de sus Dirigentes, ha manifestado en más de una oportunidad, la visión de acercarse a las Pymes Cordobesas, generando en la Banca pública oficial, un perfil orientado al segmento Pyme.

Como recientes medidas destacadas de Bancor en la atención a las Pyme, se encuentran los convenios con fábricas de maquinaria agrícola, convenios con vendedoras de insumos agrícolas (Monsanto, Nidera, Bunge, Advanta, KWS), líneas de tasa subsidiada para el tambo y el cultivo de trigo, la tarjeta Bancor Agro (sobre plataforma Visa), los convenios de comercios aliados, y la fuerte difusión de los créditos para la inversión productiva, impulsados por el B.C.R.A. desde mediados de 2012 ¹², siendo líderes en el mercado nacional en la colocación de esta línea al segmento Pyme.

La tasa Badlar, que históricamente sirve de referencia para la conformación de todas las tasas activas del sistema financiero, luego de la devaluación de Enero/14 pasó a escalar posiciones hasta rosar el 30% TNA, siendo que actualmente (Marzo/2015) se encuentra en 21,6%. El encarecimiento del costo del dinero es un gran problema, sobre todo para el sector Pyme, en vista a que para ese segmento aparte de las líneas con subsidio oficial, o la línea de inversión productiva exigida por el gobierno central, no cuentan con esquemas de flexibilización de condiciones comerciales, como si ocurre en las empresas grandes y corporativas.

Los créditos naturalmente tienden a reflejar las subas que se producen en el costo de captación de los depósitos. En una primera instancia, esto se refleja en el costo de los préstamos de los clientes premium, pero, de persistir la tendencia ascendente, puede extenderse al resto de la cartera.¹³

¹² B.C.R.A. Com. "A" 5319 (Jun/12); Com. "A" 5380 (Dic/12), Com. "A" 5449 (Jun/13), Com. "A" 5516 (Dic/13), y Com. "A" 5600 (Jun/14), Com. "A" 5681 (Dic/14)

¹³ MENDEZ, Andrés, consultora AMF Economía, <http://www.lanacion.com.ar/>, Octubre/2012

También la creciente certeza que existe con respecto a la evolución en crecimiento de la tasa de inflación atenta en contra de una política de tasas de interés bajas, y para el caso de comercio exterior, es probable que el actual contexto macro dificulte a las empresas en sus nuevas emisiones de deuda. De ser así, el financiamiento bancario cobrará mayor importancia y esta mayor demanda de crédito empresario se traduciría en tasas más elevadas ¹⁴.

2. 3 Entorno de la Pyme (Pequeña y Mediana Empresa)

2. 3.1 La evolución de la Pyme en Argentina

Definida la Pyme como el segmento objetivo a captar por los servicios ofrecidos en el plan de negocios desarrollado, surge la necesidad de abrir el análisis de entorno en función a la situación Pyme, y a la situación específica del sector servicios profesionales.

Varios modelos de desarrollo productivo de países que hoy figuran entre las principales economías mundiales (la UE, los Estados Unidos y Japón, por citar algunos ejemplos exitosos), se han basado en políticas exitosas de fortalecimiento y promoción del crecimiento de sus empresas de menor porte relativo. En Argentina los fundamentos de su sector industrial lo construyeron las Pymes surgidas de la gran corriente inmigratoria del siglo XIX.

No es novedad que las Pequeñas y Medianas Empresas son la base del entramado productivo de un país, y que generan un impacto positivo que excede el beneficio que recibe el propio empresario; porque se difunde por toda la sociedad ¹⁵.

¹⁴ BRIDGER, Nicolás, consultora Prefinex. Octubre/2012, <http://www.lanacion.com.ar/>

¹⁵ ROURA, Horacio, siendo Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Industria y Turismo de la Nación, Mayo 2011, <http://www.informeindustrial.com.ar/>

En su evolución, la economía Argentina se fue destacando por su grado de industrialización en el ámbito latinoamericano, pero, si el punto de comparación es el de los países más avanzados, sus rasgos centrales son los característicos de una economía semi-industrializada.

A grandes rasgos se pueden individualizar tres grandes períodos en la industrialización argentina. El primero de ellos comienza alrededor de 1880 cuando el país modifica radicalmente su inserción internacional bajo el modelo “agroexportador” y finaliza en la crisis de 1930. El segundo período se extiende hasta fines de 1970 en un marco de una economía semi-cerrada en el denominado “modelo de industrialización sustitutivo de importaciones” (ISI), que en sus cinco décadas abarca a su vez sub-períodos diferenciados. El tercero de ellos se inicia en el fracaso de la política de apertura (1979 – 1981) y en la larga desarticulación macroeconómica del país desde mediados de los setenta, con un déficit fiscal recurrente.

Haciendo una descripción de cada uno de los períodos anteriores podemos decir que, el modelo agroexportador argentino estuvo basado en la especialización de dos productos: los granos de cereal y las carnes, generados a partir de sus abundantes y competitivos recursos naturales. A partir de su consolidación institucional, el país generó una vigorosa inserción internacional en función de sus dinámicas exportaciones de bienes primarios y la importación de capitales y manufacturas, en una economía abierta y con regulación automática del patrón oro. El ciclo económico de Gran Bretaña era su principal articulador en el escenario internacional.

Simultáneamente a esto, hacia finales del período, el contexto propició nuevas condiciones que dieron lugar a una incipiente industrialización del país,

que responde en gran medida a los “impulsos” de América Latina ¹⁶, de la siguiente manera:

- 1- La corriente inmigratoria europea con calificaciones previas en el área industrial.
- 2- La existencia de bienes competitivos del sector primario que requieren de algún tipo de transformación industrial final para exportarse (frigoríficos, tanino, cuero, lana, harinas, etc.).
- 3- El temprano desarrollo generalizado de la educación y la especialización técnica y profesional.
- 4- Las dificultades de abastecimiento externo en la primera guerra mundial.
- 5- Las demandas derivadas de las producciones primarias y de infraestructura (los grandes talleres de mantenimiento ferroviario, maquinaria agrícola, cemento etc.).
- 6- Los costos de transporte y las protecciones naturales.
- 7- El progresivo y acelerado aumento de tamaño del mercado interno.

Estos factores determinaron que la Argentina fuese desarrollando la estructura industrial más destacada de la región, que antes de la crisis del modelo ya representaba el 20% del PBI, con más de 50 mil establecimientos ¹⁷.

El agotamiento de la expansión de la frontera agropecuaria, acompañado con la crisis internacional de 1929 y las conflictivas relaciones triangulares entre Argentina – Gran Bretaña – EEUU, pusieron fin al funcionamiento del modelo agroexportador. El control de cambios de 1931, la vigencia de los permisos previos de importación en 1933, el desdoblamiento del mercado cambiario con el

¹⁶ HIRSCHMAN, Albert. *The Strategy of Economic Development* (A westview encore edition) [e-book]: Westview Press Inc, 1988. 217 p. ISBN: 978-08-133-7419-2.

¹⁷ Cita de la revista “El Trimestre Económico” publicada en 1986, realizada por FARINELLI, Sergio. *Sistemas locales de innovación: Las empresas Pymes metalmeccánicas de Tandil (1995-2005)* [Tandil]: Facultad de Ciencias Humanas en Relaciones Internacionales (tesis), 2007. 139 p. ISBN: 978-84-691-5311-6

exterior y la elevación de los aranceles de importación inducido fundamentalmente por motivos fiscales son ilustrativos del nuevo funcionamiento de la economía, que en su cierre con el exterior fue paulatinamente reduciendo la importancia del comercio internacional en el PBI ¹⁸.

Estas fueron las condiciones en las cuales se desarrolló el primer sub período de la sustitución de importaciones. Tenía su punto de apoyo en la incipiente industrialización anterior y avanzó muy rápidamente en los tramos “fáciles” de la producción manufacturera.

Las industrias productoras de bienes de consumo (alimentos, textiles, confecciones), los electrodomésticos, las maquinarias y metalurgia sencilla y la industria asociada a la construcción fueron las actividades más dinámicas durante este subperíodo, que continúa hasta la asunción del primer gobierno de Perón.

En esta nueva sub etapa que se extiende por una década, la industrialización se profundiza en forma acelerada. Se articula fundamentalmente por una expansión de las actividades existentes, mediante la utilización intensiva de la mano de obra y un ensanchamiento del mercado interno, incorporando al mismo al conjunto de la población.

El Estado pasa a tener un papel muy activo en la producción de insumos básicos y en la aplicación de una variada gama de instrumentos de política: administración de cuotas de importación, financiamiento a través del Banco de Crédito Industrial y las líneas de redescuento del Banco Central, promoción sectorial, mecanismos extra-arancelarios, etc.

Con una clara especialización en la producción de bienes de consumo orientada exclusivamente hacia el mercado interno, el desarrollo industrial encontró obstáculos para mantener su dinamismo, a medida que creció su obsolescencia tecnológica, y no tenía posibilidades empresariales y tecnológicas

¹⁸ FARINELLI, Sergio. Sistemas locales de innovación: Las empresas Pymes metalmeccánicas de Tandil (1995-2005) [Tandil]: Facultad de Ciencias Humanas en Relaciones Internacionales (tesis), 2007. 139 p. ISBN: 978-84-691-5311-6

de avanzar hacia procesos productivos más complejos, en un contexto de permanentes restricciones en su balance de pagos (cualquier semejanza con la circunstancia actual, no sería pura coincidencia...).

A partir de 1958 se inicia el último subperíodo de la ISI que se extiende hasta mediados de los setenta. Articulado en los complejos petroquímico y metalmecánica (dentro de este último la industria automotriz fue el sector más representativo), la industria tuvo su desempeño más destacado convirtiéndose en el motor de crecimiento, generador de empleo y base de la acumulación de capital.

Con la masiva participación de filiales de empresas transnacionales se ocuparon progresivamente los espacios de la matriz de insumo-producto, en el marco de una economía altamente protegida con el objetivo de lograr un mayor nivel de autoabastecimiento.

Estos cambios generaron un acelerado proceso de desarrollo tecnológico basado en la incorporación de tecnologías de los países desarrollados, con significativas adaptaciones al medio local, que determinaron la réplica de las producciones “fordistas” con un fuerte contenido localista. La producción de series cortas en plantas orientadas al mercado interno (con escalas de producción en promedio diez veces menor que una similar en la frontera técnica), el elevado nivel de integración de la producción (por el escaso desarrollo de proveedores y subcontratistas especializados) y el alto grado de apertura de producción eran algunos de los problemas de competitividad internacional que se observaban en la estructura industrial Argentina ¹⁹.

La política económica iniciada en abril de 1976 cambió profundamente las orientaciones con las que se desarrollaban hasta ese momento las actividades industriales. Basado en una filosofía de total confianza en los mecanismos

¹⁹ FARINELLI, Sergio. Sistemas locales de innovación: Las empresas Pymes metalmecánicas de Tandil (1995-2005) [Tandil]: Facultad de Ciencias Humanas en Relaciones Internacionales (tesis), 2007. 139 p. ISBN: 978-84-691-5311-6

asignados de recursos del mercado y en el papel subsidiario del Estado, se estableció un programa de liberalización de los mercados y posterior apertura externa que proponía la eliminación del conjunto de regulaciones, subsidios y privilegios. Se procuraba así modernizar e incrementar la eficiencia de la economía.

La Argentina de los años '80 presentaba un modelo que podría ser denominado, de los tres capitalismo, el capitalismo de Estado, el capitalismo subsidiado y el capitalismo de riesgo ²⁰.

El capitalismo de Estado estaba conformado por las viejas empresas públicas, constituidas a partir de los años treinta y, especialmente, en la segunda mitad de la década del '40 y que a fines de los años '80 se encontraban en situación agónica, de agotamiento institucional y tecnológico, y habían sido capturadas por distintos grupos según el caso, ya sea o bien las propias burocracias internas gerenciales, o los sindicatos respectivos o los proveedores y usuarios privilegiados.

El denominado capitalismo subsidiado dependiente de mecanismos tales como subsidios de tipo financiero o de desgravaciones impositivas estaban ligados al anterior, ya sea como proveedores principales o como usuario privilegiado pero en todos los casos independizado del riesgo empresarial y protegido por el propio Estado contra la competencia extranjera. Asimismo importantes sectores industriales eran subsidiados dado que acumulaban ganancias amparados en fuertes reservas de mercado creadas por altas barreras arancelarias, las cuales marginaban a la Argentina del comercio internacional. En estos tiempos la Argentina había sido prácticamente borrada de la escena internacional, por su incapacidad para competir en el mercado mundial ²¹.

²⁰ y

²¹ FARINELLI, Sergio. Sistemas locales de innovación: Las empresas Pymes metalmecánicas de Tandil (1995-2005) [Tandil]: Facultad de Ciencias Humanas en Relaciones Internacionales (tesis), 2007. 139 p. ISBN: 978-84-691-5311-6

Por último, el capitalismo de riesgo se caracterizaba por estar vinculado al sector agropecuario (castigado por las retenciones a las exportaciones), a las Pymes y a una amplia economía informal, carente de acceso a aquellos mecanismos de distribución de rentas a través del Estado. Esta desprotección impulsó a estos sectores carentes hacia la economía negra, para evadir el pago de impuestos y cargas sociales. Esta inestabilidad económica impactaba destruyendo el mercado de capitales, bajo estas condiciones, no puede funcionar un capitalismo competitivo.

En relación a lo anterior, como consecuencia de no haber apostado a una economía competitiva y de inversión con crecimiento, la Argentina perdió posiciones en el escenario internacional, donde la economía mundial también presentaba un lento crecimiento y aparejado a ello una debilidad financiera internacional, el Estado benefactor entraba en una crisis terminal ²².

El panorama actual de la pequeña y mediana empresa, en general, indica la presencia de un sentimiento generalizado de desaliento en la macro, excepto en algunos pocos ramos. Tal sentimiento, aunque con variaciones del contexto de base objetiva que pueden agravar aún más las expectativas de futuro.

En este contexto, resultan factores externos a las Pyme de posible (aunque difícil) cambio o modificación los vinculados con la adquisición de tecnología de alto costo y alta complejidad de manipulación, que producen serias limitaciones de producción en escala y, por lo tanto, de riesgosa amortización, así como el requerimiento de capitales no disponibles (ni financiamiento de largo plazo que lo posibilite). Además, la existencia o formación de mano de obra altamente calificada, difícil de preparar y retener por parte de las pequeñas y medianas empresas;

²² FARINELLI, Sergio. Sistemas locales de innovación: Las empresas Pymes metalmecánicas de Tandil (1995-2005) [Tandil]: Facultad de Ciencias Humanas en Relaciones Internacionales (tesis), 2007. 139 p. ISBN: 978-84-691-5311-6

Los factores también externos pero que relativamente son de fácil cambio o modificación, se vinculan con la permeabilidad de mercados, nuevos productos, nuevos sistemas de distribución, menores costos por mejor adquisición de materia primas o productos intermedios, mejor incorporación de recursos humanos.

Los factores intrínsecos a las Pymes, y ya pensando en una estructura de tipo familiar, pueden resultar de imposible o difícil cambio o modificación, por ejemplo las características que, por muy arraigadas en los dirigentes, resultan poco permeables a los cambios, por esa misma razón de estar consustanciadas con la personalidad básica de tales dirigentes. Cabría esperar en este sentido que los cambios se produjesen al entrar en vigencia el esquema sucesorio, siempre que el sistema de delegación fuese efectivo, por una parte, y que los nuevos conductores posean algunas particularidades diferenciales respecto a sus antecesores, por la otra.

Si bien no se pretende que estos determinantes posean valor absoluto, su consecución permitiría fundamentalmente la posibilidad, amplitud y dificultad relativa de producir cambios en la conducción de la pequeña y mediana empresa. A su vez, pone en evidencia las diferencias básicas con las empresas de grande o muy grande dimensión, en donde los problemas son otros, y la magnitud de los cambios se vincula, por ejemplo con la inercia de las estructuras racionales y más pesadas en los procesos de toma de decisión.

Hoy el país cuenta con más de 650.000 Pyme, que representan el 99.6% del total de unidades económicas y aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. Desempeño que fue logrado a pesar de que en más de un período de la historia económica del siglo XX las políticas implementadas atentaron contra la industria nacional en general y contra las empresas de menor dimensión en particular ²³.

²³ FARINELLI, Sergio. Sistemas locales de innovación: Las empresas Pymes metalmecánicas de Tandil (1995-2005) [Tandil]: Facultad de Ciencias Humanas en Relaciones Internacionales (tesis), 2007. 139 p. ISBN: 978-84-691-5311-6

2. 3.2 La Empresa Familiar

Es una realidad que la mayoría de las Pymes y Mircopymes, son empresas de tipo familiar, que de por si encierran normalmente trampas originadas en leyes naturales.

Las empresas de familia son las unidades económicas más antiguas del mundo. La importancia de su crecimiento, tanto a nivel económico como social, hace que en muchos sectores se hayan convertido en motores de desarrollo. Como cualquier tipo de empresa, tiene el reto de mantener su competitividad y rentabilidad.

Mantener la competitividad las obliga a asumir los desafíos propios de un entorno cada vez más globalizado, al tiempo que deben afrontar las dificultades que implica la necesaria profesionalización de su gestión.

Las empresas familiares poseen atributos ambivalentes tales como roles simultáneos, identidad compartida, historia común, implicación emocional, entre otros; características que le son únicas e inherentes y que traen aparejadas el origen de ventajas y desventajas.

Familia, propiedad y empresa son tres subsistemas que interactúan de manera permanente y definen una forma de gobierno típica de este tipo de organizaciones.

Los órganos de gobierno son imprescindibles para las empresas familiares, aunque definirlos y organizarlos no es garantía de éxito. Cada integrante debe capacitarse en funciones específicas para efectivizar los roles que deben desempeñar sus miembros, cómo debe pensar y actuar cuando forman parte de los mismos.

Los órganos de gobierno básicos de las empresas familiares son tres y coinciden con los tres subsistemas típicos que caracterizan a este tipo de organizaciones: la asamblea de accionistas, el directorio y la asamblea familiar o consejo de familia²⁴.

La profesionalización de las empresas de familia es un aspecto central, en tanto que la incorporación de herramientas como los protocolos familiares y las estructuras de gobierno se vuelven indispensables para su continuidad y progreso. Siempre un correcto equilibrio entre el componente familiar y empresarial favorecerá la productividad y competitividad de la empresa.

A la par de una empresa familiar hay una familia empresaria y ésta debe asegurar la continuidad para las generaciones presentes y futuras. Gestionar adecuadamente aspectos como la formación y educación es resguardo del fortalecimiento de las relaciones familiares, del gobierno familiar, del papel de la familia respecto de la empresa, de la distribución de la riqueza; en definitiva, del mantenimiento de la unidad de la familia y el compromiso familiar con la empresa.

Las empresas se gestionan, en tanto que las familias se gobiernan. Confundir lo uno con lo otro es un grave error, al igual que pensar que una exitosa gestión empresarial es suficiente para garantizar un buen gobierno en la familia empresaria.

El éxito en una empresa familiar reside en la adecuada gestión de sus órganos de gobierno, que en definitiva son los custodios de los tres círculos empresa, la familia y la propiedad.

Son en estos procesos de profesionalización, donde la especialidad y las características propias de los servicios que ofrecerá el Estudio, tienen una natural y armónica cabida.

²⁴ GERSICK, Kelin. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business [Harvard]: Harvard Business Press, 1997. 302 p. ISBN: 978-08-758-4555-5

A medida que se incorporan generaciones, los conflictos aumentan en este tipo de compañías, puesto que tener la propiedad de algo no nos hace tener necesariamente la habilidad de gestionarlo.

Se pueden reconocer en las empresas familiares ciertas características y comportamientos que las unifican entre sí, denominadas leyes naturales ²⁵:

1. Las familias crecen más rápido que las empresas.
2. Las expectativas económicas aumentan de generación en generación.
3. Las familias son cada vez más dependientes económicamente de la empresa.
4. Las familias suelen poner todas las expectativas en la empresa familiar.

Al estudio de Davis, se le puede agregar una quinta ley natural:

5. Los conflictos son directamente proporcionales a las distancias entre los lazos familiares de los integrantes de la empresa familiar.

Hablar de los vínculos en la empresa familiar es hablar de una o más familias que comparten valores, cultura y una historia en común. Los conflictos no son ajenos a esa cultura. Por eso a medida que se incorporan generaciones a la empresa familiar, estos conflictos aumentan, ya que los lazos sanguíneos comienzan a distanciarse y estos valores y cultura, originarios de la familia fundadora, se comienzan a diluir incorporando otras visiones propias del crecimiento de las familias y dificultando su accionar.

Los empresarios familiares caen en trampas ²⁶:

²⁵ GERSICK, Kelin. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business [Harvard]: Harvard Business Press, 1997. 302 p. ISBN: 978-08-758-4555-5

1. El confundir el hecho de ser propietario con tener capacidad para dirigir.
2. La confusión de los flujos económicos.
3. La confusión de los lazos afectivos propios de la familia con los lazos contractuales propios de la empresa.
4. El retrasar innecesariamente la sucesión.
5. El creerse inmunizado.

Tener la propiedad de algo, no nos hace necesariamente tener la habilidad para gestionarlo o dirigirlo. Resulta difícil por parte del fundador comprender que sus hijos no tengan esa capacidad, o incluso decidan no querer participar, y que por tal razón, deba pensarse en otro formato de dirección no familiar para asegurar su continuidad, sin dejar de ser una empresa familiar.

Por otro lado, retrasar innecesariamente la sucesión es una trampa característica y culpable de la mayoría de las muertes de las empresas familiares. Generalmente, ese proceso está cargado de una emocionalidad que no le permite ver al fundador que “retirarse no es irse” de la empresa familiar y que el diseño de un nuevo rol le permitirá a él y a sus hijos una mejor convivencia empresarial y familiar.

Pero si hay errores y trampas en la empresa familiar, el creerse inmunizado es la madre de todas, ya que pensar que “a mí no me va a pasar”, ciega a la hora de valorar las posibles situaciones, y expone a otras situaciones graves que pueden atentar contra el futuro de la empresa familiar.

²⁶ Tu empresa familiar.com - Miguel Angel Gallo – Las trampas profundas de la Empresa Familiar – Abril 2014, http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_noticia.php?id_noticia=82082&id_edicion=5302&n_ews=123&cli=97&e=5302&envio_tipo=form_comentario

2.3.3 Entorno macroeconómico Pyme

El valor del tipo de cambio ha sido uno de los temas más polémicos en los últimos tiempos. La acentuación de los controles sobre el mercado de divisas y la disminución de las reservas (entre otros motivos por el pago de deudas externas) y el establecimiento de una amplia variedad de tipos de cambio (que van desde el correspondiente al sector agrícola, al informal o "blue", a través del "liquid" y el industrial, "tarjeta, etc.), oscurecen más aún el panorama. Esto se ve agravado por el aumento de la inflación, que afecta a la tasa de cambio real y genera previsiones que se reflejan en los tipos de cambio futuros.

La cuestión es definir si, en este escenario, es posible encontrar un tipo de cambio de "equilibrio". El problema es difícil, especialmente en un mercado donde la demanda está artificialmente comprimida y la oferta se limita sólo al sector exportador. Sobre todo cuando el precio de ese mercado (oficial) es fijado arbitrariamente por las autoridades. Aunque hay un mercado marginal, que establece un tipo de cambio informal, no hay certeza que esta cotización represente un precio de equilibrio.

En el año 2013, el sector Pyme presentó un leve crecimiento del nivel de actividad (3%, según OJF). En la industria, la suba fue menor que en el conjunto de la economía (1,4%), mientras que, en 2012, se había contraído (-2,3%), según la UIA. Pero la realidad de las pymes, a veces, queda oculta en estas cifras agregadas. En el sector comercial, que suele acompañar al nivel de actividad, mientras las ventas de supermercados crecieron 1,9% (empresas grandes), en las ventas minoristas, se presentó una leve retracción (pymes, en rubros similares). Las pymes industriales, en 2013, acumularon una contracción (-7,9% los primeros tres trimestres, según el Observatorio Pyme) y, entre 2009 y 2012, se evidenciaba que este segmento tenía un menor nivel de ocupación que la media de la industria. Cuando el nivel de actividad general afloja, el ajuste es más fuerte en las pymes.

La economía argentina enfrentó una fuerte desaceleración en el 2014 y creció apenas 0,5% con relación al año anterior, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

De acuerdo con los datos oficiales, se produjo una merma en la evolución del producto bruto, ya que en el primer trimestre se había informado un alza del 2,8%, que bajó al 1,6% en el segundo, fue del 0,8% en el tercero y del 0,4% en el cuarto.

Al comparar el cuarto trimestre con el anterior, ambos del 2014, la medición no registró variación, demostrando el estancamiento de la producción de bienes y servicios.

La desaceleración resultó mas acentuada si se tiene en cuenta que en el 2010 la economía creció un 9,2%; un año después un 7,3%; mientras que en el 2012 apenas creció el 1,9% y en el 2013 fue del 2,9%.

Según las cifras preliminares del informe oficial, la oferta en el año anterior cayó un 1,9% por un retroceso en las importaciones de bienes y servicios del 12,6%.

En el cuarto trimestre, comparado con igual período del 2013, la oferta cayó un 3%, por una suba del producto bruto a precios de mercado del 0,4% y la baja de las importaciones del 19,1%.

Mientras que entre los componentes de la demanda cayeron un 8,1% las exportaciones, un 5,6% la inversión o formación bruta de capital, un 0,5% en el consumo privado, mientras que solamente aumentó el consumo público en un 2,8%.

Las estimaciones preliminares indican que la inversión presentó en el año pasado una baja del 5,6% respecto del 2013, como consecuencia de una suba del 15,1%, en investigación y desarrollo.

La construcción y los recursos biológicos cultivados tuvieron un crecimiento del 1% en tanto que en equipo durables de producción se registró una baja del 12,5%.

La inversión se desplomó en el cuarto trimestre un 9,7%, comparada con igual período del 2013.

Efectuando la misma comparación, Investigación y desarrollo registró una suba del del 27,3%, la construcción mejoró un 2,3%, recursos biológicos cultivados subió un 0,8%, mientras que en Equipos Durables de Producción se verificó un retracción del 21,6%.²⁷

La devaluación de Enero/2014 resultó en una mejora de precios relativos para las exportadoras. Pero, la intención de anclar el tipo de cambio en torno a \$ 8, con una inflación que podría ser 10 puntos porcentuales por encima de la del año previo (salvo cambios importantes de política económica), implicaría que, para fin de año ya se habría extinguido la ventaja cambiaria obtenida. Por lo tanto, la mejora no necesariamente sería sostenida. Además, los sectores exportadores llevaban varios años reduciendo su rentabilidad por la inflación local en dólares y las pymes representaron sólo 10% de las ventas al exterior en 2012. Para promover a las pequeñas firmas, además de una mayor certidumbre en términos de precios relativos de bienes transables versus no transables, se necesita financiamiento, reducción de costos de transporte e información de inteligencia comercial, entre otros ²⁸.

Respecto al crédito bancario, para el 83,7% de las empresas las condiciones de acceso al crédito son desfavorables y para 16,3% son favorables.

Desagregando por tamaño de empresa, las condiciones son favorables para el 23,7% de las Grandes, el 9,7% de las Pymes y el 13,8% de las

²⁷ Extraído de <http://www.ambito.com/>, 03/2015

²⁸ Extraído de nota a ARAZI, Marcos Cohen, Economista de Ieral de Fundación Mediterránea, a cargo del área Ieral Pyme, <http://www.cronista.com/pyme/--Marcos-Cohen-Arazi-La-ventaja-cambiaria-podria-extinguirse-hacia-fin-de-ano-20140227-0012.html>, Febrero/2014

Microempresas. Por consiguiente las condiciones son desfavorables para el 76,3% de las Grandes, el 90,3% de las Pymes y el 86,2% de las Micro.

Es decir, para la gran mayoría de empresas relevadas las actuales condiciones de crédito son desfavorables, acentuándose esta situación en las microempresas y las Pymes.

Por otra parte, el 53,3% de las empresas relevadas poseen un crédito bancario mientras que el 46,5% restante no.

Analizando la información anterior según tamaño de empresas se observa como a medida que mayor es el tamaño de la empresa, mayor es la proporción de empresas con crédito bancario.

Poseen crédito bancario el 73,7% de las Grandes empresas, el 59,4% de las Pymes y sólo el 22,6% de las Microempresas encuestadas.

De acuerdo a la percepción de los propios empresarios, los principales obstáculos en el acceso al crédito son: la elevada tasa de interés y la escasez de créditos de largo plazo.

En particular para las Microempresas, además de la tasa de interés y los plazos de los créditos disponibles, también detraen el acceso la preferencia por el financiamiento propio (reinversión de utilidades), las dificultades en el armado de la carpeta de solicitud del crédito (oportunidad clara para el desarrollo del presente Plan de Negocios) y los requisitos exigentes en términos de balances.

Para el 58,1% de las Pymes, la tasa de interés elevada es el principal impedimento para la toma de crédito, mientras que el 29% señala a la escasez de créditos de largo plazo.

También se aprecia que la escasez de créditos a largo plazo y la elevada tasa de interés concentran para las Grandes empresas el 83,8% de las respuestas en cuanto a principales obstáculos para el acceso al crédito bancario. Sin

embargo, el orden se invierte respecto a las Pymes, así el principal obstáculo es la escasez de créditos de largo plazo (56,8%) seguido de la tasa de interés elevada (27%).

El principal obstáculo de acceso al crédito bancario para las empresas de menor tamaño es la tasa de interés, mientras que para las grandes empresas la principal dificultad está en la escasez de líneas de crédito a largo plazo ²⁹.

Adicionalmente, y en base a la experiencia, se puede agregar que otro gran inconveniente de la microempresa y la pyme en su intento de acceder al crédito, son algunos rasgos de informalidad en sus economías, que se reflejan en sus posiciones contables y fiscales, principales fuentes de inferencia de ingresos en la evaluación crediticia practicada por el sistema financiero formal.

Además del acceso al crédito bancario, interesa conocer cuáles son los obstáculos que enfrentan las empresas para acceder al mercado de capitales a través de la operación de cheques de pago diferido, emisión de obligaciones negociables, o bien, acciones. De las empresas relevadas sólo el 19,8% evaluó ingresar al mercado de capitales.

Si consideramos esta información según el tamaño de la empresa, el 42,1% de las Grandes empresas evaluó ingresar a la Bolsa, sólo el 12,5% de las Pymes hizo dicha evaluación y ninguna Microempresa consideró ingresar al mercado de capitales.

Respecto a cuantas empresas utilizan el mercado de capitales para financiarse vemos que, según se presenta en el siguiente gráfico, sólo el 8% de las empresas encuestadas se financia en la bolsa de valores.

Esta falta de efectividad entre el interés y la efectiva emisión en el Mercado de Capitales, resulta otro punto destacable a ser explotable.

²⁹ Estudio PyME: Encuesta sobre la Realidad Empresarial N° 3 – Ieral Pyme, <http://www.ieralpyme.org/>, 12/2011

Además, al indagar sobre los principales obstáculos de acceso al mercado de capitales, el 57,6% del total de empresas considera como principal obstáculo que no es el momento propicio para la empresa. Luego se pueden mencionar el desconocimiento sobre las ventajas del mercado de capitales (17,6%) y la exigencia de los requisitos (14,1%).

Cuando se analiza esto último según tamaño de empresa se puede destacar que el 54,5% de las Grandes empresas considera que no es el momento propicio para la empresa y el 24,2% manifiesta que los requisitos son muy exigentes. En cuanto a las Pymes, se resalta que el 61,5% expresó que no es el momento propicio y el **23,1% desconoce las ventajas de la Bolsa**. Algo similar a lo que ocurre con las Microempresas: el 57,7% considera que no es el momento propicio y el **23,1% desconoce las ventajas de la Bolsa**.

Se destaca el bajo porcentaje de empresas que considera al mercado de capitales como fuente de financiamiento complementaria al crédito bancario y a la reinversión de utilidades ³⁰.

2.4 Entorno normativo

La empresa será en principio una empresa UNIPERSONAL (persona física), y empezará con un régimen de Monotributo. Este régimen es extremadamente simple de realizar y ágil. El Titular responderá con todos sus bienes ante cualquier inconveniente. Sin embargo se detecta como el mayor riesgo de la organización, las contingencias de origen laboral. Se concentrará la prolijidad de la organización en este punto para minimizar el riesgo. Cuando la facturación de la empresa supere los límites del monotributo se constituirá una sociedad anónima con el fin de acotar el riesgo de la empresa que va a estar generando volumen de facturación que comenzará a ser significativo, como así

³⁰ Estudio PyME: Encuesta sobre la Realidad Empresaria N° 3 – Ieral Pyme, <http://www.ieralpyme.org/>, 12/2011

también se elegirá esta forma por la agilidad de transferir las acciones, permitiéndose agregar socios rápidamente, según las proyecciones del flujo de fondos (ver punto 10.5), ésta situación se estaría presentando en el segundo año del horizonte de planeamiento.

Los aspectos fiscales a tener en cuenta principalmente serán a nivel Nacional ingresando al régimen simplificado de contribuyente "MONOTRIBUTO", se categorizara la empresa en categoría B para recategorizarla a los cuatro meses, ubicándose probablemente en la categoría H o I (ver punto 10.5). A nivel provincial se inscribirá en Rentas, sin embargo la actividad profesional está exenta del impuesto. A nivel municipal la actividad profesional también está exenta de impuesto, pero cuenta con un deber formal que será cumplido. Se deberá prestar particular atención a cumplimentar con los impuestos a los sellos en cada contrato firmado. Cuando la empresa crezca en volumen de facturación se tendrá en cuenta su inscripción en IVA, GANANCIAS, y todos aquellos impuestos que surjan del crecimiento de la actividad como por ejemplo los contratos multilaterales en rentas y municipales.

Al momento que la empresa crezca y se constituya como una S.A. se deberá reservar el nombre que fue elegido, se deberá redactar el contrato, los estatutos y demás escritos. El contrato y el estatuto se firmarán ante escribano público. Se ordenará la publicación del Edicto en el Boletín Oficial. Se diligenciarán y tramitarán los restantes escritos, seguro de caución, dictámenes y demás formularios. Publica el edicto en el Boletín Oficial. Presentación de todo el expediente ante la Inspección de Personas Jurídicas (IPJ), quien dependiendo del tipo de trámite que haya elegido, certificará la constitución de la sociedad. La duración de esta tramitación puede ser entre un mes a tres meses.

2.5 Entorno tecnológico

2.5.1. Paquete tecnológico

Se utilizará en un primer momento notebooks con los paquetes de software de Microsoft office profesional (adquisición de licencia), impresora multifunción y acceso a internet desde la oficina y móvil (modem). Por otro lado, se contará con un proyector portátil y se desarrollará el sitio de internet que requiere tecnología más avanzada en programación, software y telecomunicaciones.

EQUIPO / HERRAMIENTA	CANTIDAD	MARCA
Aire acondicionado frio/calor	1	Carrier
Escritorio	2	Vahume
Sillas	4	Vahume
Televisor	1	Sony
Computadora personal - notebook	2	Sony
Impresora multifunción	1	HP
Modem	1	Movistar
Teléfono fijo	1	Siemens
Celular	1	Iphone
Línea telefónica	1	Telecom

Equipamiento de oficina

2.5.2 Cloud Computing y redes sociales

Es también creciente (por no decir una realidad ineludible), la necesidad de llegar a las Pyme a través de las redes sociales, incluso existiendo en la actualidad sitios que ofrecen asesoramiento financiero, e incluso préstamos "online"

La computación en la nube o “cloud computing”, permite ofrecer servicios a través de Internet, en torno a la cual compiten en el mundo jugadores de la envergadura de Samsung, IBM, Microsoft, Apple, HP, Google y Telefónica, es también el escenario donde emprendedores (como puede ser el caso del autor de esta tesis) montan nuevos negocios.

A través de la “cloud” se brinda un sistema informático de modo que los usuarios puedan acceder a las prestaciones disponibles “en la nube de Internet” sin necesidad de tener conocimientos especiales en la gestión de los recursos que usan.

Este tipo de herramientas existentes en el entorno, pueden ser aplicadas al desarrollo de los servicios ofrecidos por el plan de negocios.

En este paradigma, la información se almacena de manera permanente en servidores de la Red y se envía a áreas (cachés) temporales de equipos de escritorio, centros de ocio, dispositivos portátiles, etcétera.

Los beneficios de la “cloud computing” son de gran importancia para empresas de cualquier tamaño y gobiernos. Por ejemplo, se puede integrar con mayor facilidad y rapidez con el resto de sus aplicaciones empresariales, como puede ser específicamente, la información de gestión proveniente de consultores externos de distintas disciplinas, incluyendo las finanzas.

En resumen, la implementación es más rápida y con menos riesgos, las actualizaciones automáticas no afectan en forma negativa a los recursos tecnológicos y se ahorra energía, un recurso básico que es cada vez más caro.

A tal punto es la importancia de la computación en la nube, que se prevé sustituirá a los ordenadores personales como centro de la vida digital en breve,

cuando ostentará un protagonismo tecnológico muy superior respecto a los dispositivos físicos ³¹.

En forma paralela a este proceso, cada vez más empresas y profesionales exploran Internet como medio para vender dentro y fuera del país.

Sin embargo estos actores no identifican en forma simple por dónde comenzar o no encuentran el medio adecuado para exponerse, comunicarse y cerrar la venta. Desde el comienzo experimentan desinformación, falta de seguridad y en algunos casos restricciones técnicas que, incluso, no les permiten dimensionar cómo llegar a un retorno de la inversión (ROI) positivo apostando en ciertos medios.

En este contexto, surgen diferentes emprendimientos basados en la computación en la nube que aprovechan su flexibilidad para ofrecer servicios para un amplio rango de posibles clientes, estos servicios permitirían al Estudio, utilizar plataformas tercerizadas hasta tanto la madurez del desarrollo del negocio objeto de la tesis, permita la autogeneración de su propia “cloud”.

Si bien actualmente la nube se encuentra atacada por emprendimientos que mayormente atienden a la transacción comercial normal de productos, también se están desarrollando para la atención de servicios, donde la utilización de este tipo de herramientas soluciona también problemas de logística y anula las distancias geográficas en el mantenimiento de las relaciones diarias con los clientes.

³¹ Según la consultora Gartner, publicada por <http://www.iprofesional.com/>, 07/2012

III – ACTIVIDAD DEL ESTUDIO

3.1 Definición del servicio que realizará el Estudio

Los profundos y continuos cambios en el contexto en el cual se desenvuelven las organizaciones, aumentan la magnitud del Riesgo Financiero y Crediticio, por lo cual es cada vez más importante contemplar todos aquellos aspectos vinculados a las áreas estratégico - financieras de la compañía.

El estudio de cada empresa requiere contemplar numerosos aspectos, aplicando un enfoque integrador y multidisciplinario. Para ello se investigan temas como marketing estratégico, imputaciones contables, evolución de los sectores industriales, comportamiento de la economía local e internacional, proyecciones financieras, flujos de fondos, etc.

Además, se debe considerar valorizar los antecedentes en el mercado del Titular del emprendimiento que se encuentre bajo estudio, la capacidad y cualidades de su Management, su sucesión, y las compañías vinculadas.

De esta forma, primero se deben establecer criterios de aceptación, y luego analizar:

1. La Información que surge de los informes comerciales disponibles (central de deudores del BCRA, Juicios, Inhabilitaciones y otros) sobre la empresa, accionistas y compañías vinculadas.
2. Investigación sectorial relacionada con la actividad comercial de la empresa.

3. Productos comercializados, mix de ventas, su contribución sobre la facturación y planes futuros de la compañía.
4. Análisis de la situación económica, financiera y patrimonial.
5. Elaboración y Evaluación de los Estados Contables Proyectados y del Flujo de Fondos Proyectado.
6. Confección de un informe FODA.
7. Conclusiones.

Se desarrollará un asesoramiento in company, focalizado en la problemática financiera, captación de oportunidades, análisis de indicadores, alimentación de bases de datos, segmentación de clientela, gestión de recupero en la mora temprana y prejudicial, planificación horizontal.

3.1.1 Descripción de los servicios

Los servicios a ofrecer, como productos en sí mismos, se catalogan en el siguiente listado:

INFORME DE RIESGOS FINANCIEROS: ofrecerá una visión de análisis de la situación económica, patrimonial y financiera de la empresa, desde la visión externa otorgada por el rol de asesor, abarcando dos vías, la destinada a la Dirección de la Empresa, y la orientada a la comprensión de posibles terceros inversores (Bancos, Mercado de Capitales, propios o nuevos socios), cerrando con un flujo de fondos proyectados a un año. Periodicidad estimada del servicio: demanda puntual / anual

ANALISIS DE CARTERA CREDITICIA: aplicable al ciclo operativo de las empresas, especialmente a las cuentas a cobrar a clientes, en cuanto a su composición interna, detalle de deudores, calificación de los mismos, proyección de oportunidades de incremento de negocios, tanto como de contingencias futuras. Periodicidad estimada del servicio: demanda puntual / anual

CREDIT SCORING: posibilidad de acceder on line a la calificación comercial de un cliente (nuevo o de cartera existente), con el ingreso de información elemental y esencial. Periodicidad estimada del servicio: on line a demanda, recomendando no sea superior a un mes.

MANEJO DE MORA TEMPRANA y RECUPERO PREJUDICIAL: gestión de recupero de cuentas comerciales vencidas, en la primera etapa de cobro, con asesoramiento legal en la etapa prejudicial. Periodicidad estimada del servicio: demanda puntual, recomendando mantenimiento mensual.

ASESORAMIENTO INTEGRAL IMPOSITIVO, LEGAL y CONTABLE: en principio el asesoramiento en el ámbito impositivo será tercerizado en Estudios profesionales referenciados. El asesoramiento Legal y Contable será desarrollado por personal del Estudio, o por terceros especialistas, no siendo core business del Estudio, sino más bien un complemento al mismo. Periodicidad estimada del servicio: puntual a demanda

PLANIFICACION ESTRATEGICA: como actividad integradora del informe de riesgos financieros, se ofrecerá el diseño de la estrategia financiera de la empresa para el próximo año, con un seguimiento mensual de concreción de objetivos. Periodicidad estimada del servicio: demanda puntual / anual

ARMADO DE CARPETAS DE CREDITO: puede incluir o no, la presentación y gestión frente a Entidades Financieras. Periodicidad estimada del servicio: demanda puntual / anual

ANALISIS DE PROYECTOS DE INVERSION: abarca la oportunidad de analizar la inversión, su contribución marginal, el rendimiento proyectado, y las posibilidades de financiamiento con medición del efecto palanca.

BUSQUEDA DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO: abordar acabadamente el problema de acceso al financiamiento, puesto que, mediante la planificación y un correcto asesoramiento, las empresas encierran en sí mismas opciones de autofinanciamiento que pueden resultar una sustitución muy eficiente en resultados y costos, al acceso al sistema financiero formal. La oferta de herramientas para las micro, pequeñas y medianas empresas abarca beneficios fiscales, subsidios y líneas a baja tasa para asistencia técnica, capacitación, desarrollo y financiamiento. Las Provincias deben trabajar más integradas con la Nación, para aprovechar todos los beneficios de planes que se encuentran a disposición, pero que muchas veces no son aprovechados por el empresariado por desconocimiento, y falta de difusión.

3.1.2 Ventajas Competitivas

Diseño de servicios, en cuanto a la integración horizontal del asesoramiento, abarca todo el circuito financiero de la empresa, desde su originación comercial, pasando por la captación de recursos y la planificación a futuro, visto desde un nuevo e innovador ángulo.

Idoneidad, expertise, solvencia técnica, conocimiento de mercado, y red social.

Posibles Riesgos y mitigantes, combinados con oportunidades y acciones a seguir:

RIESGOS	ACCIONES A IMPLEMENTAR
Clientes fidelizados por la competencia.	Ofrecer servicios innovadores, eficientes y simples, enfocados en las necesidades reales de los clientes. Ser una empresa seria y responsable.
Que los clientes prefieran a la competencia por algún servicio que no esté en nuestra oferta.	Amoldarnos a las necesidades reales, si tenemos clientes que nos solicitan servicios que no están dentro de nuestra oferta, evaluar la posibilidad de desarrollo ó sugerir el asesoramiento de algún colega, pero no perder el contacto por el resto de los servicios.
Falta de personal capacitado que no posibilite la satisfacción del cliente en el servicio.	Abocarnos en procesos de desarrollo del personal desde la temprana edad laboral, formados con el perfil necesario para nuestra empresa.

RIESGOS	ACCIONES A IMPLEMENTAR
No lograr captar los clientes necesarios, que darán la masa crítica necesaria, en el tiempo.	Promocionar la empresa en eventos y dar prioridad a la originación de clientes será un factor esencial en la vida de la empresa.
Que el entorno político, económico y social no sea favorable para el asesoramiento financiero.	Desarrollar nuevos servicios, adaptándonos a los tiempos cambiantes.
OPORTUNIDADES	ACCIONES A IMPLEMENTAR
Contexto político / económico favorable para el asesoramiento financiero	Prestar el mejor servicio

OPORTUNIDADES	ACCIONES A IMPLEMENTAR
Diversidad de sectores (industrial, comercial, agropecuario, etc.)	Adecuarnos al sector de la empresa que nos contrate.
El costo total unitario del servicio es bajo y sin grandes inversiones.	Costo x servicio. En un comienzo, para clientes puntuales, podríamos ajustar los precios del servicio.

3.1.3 Estrategia Corporativa

3.1.3.1 Misión

Originar servicios desarrollados por profesionales con una elevada formación académica, respaldada en la experiencia en campo, con trayectoria en el sistema financiero de la Provincia de Córdoba, con manejo de herramientas para analizar la problemática Pyme de forma abarcativa e integradora, pero con particular asistencia en su ciclo operativo y sus necesidades financieras, para apoyar el desarrollo económico sustentable de las empresas, manteniendo flexibilidad en sus estructuras de costos.

3.1.3.2 Visión

Seremos una empresa líder en el asesoramiento financiero, un equipo de elite técnica reconocida, con excelencia de servicio, que se verá reflejada en el valor de las ideas, destinadas a potenciar mediante innovación y creatividad, la capacidad financiera de las Pymes, llevando un servicio de primer nivel en el mercado de Córdoba, al alcance de sus posibilidades.

3.1.3.3 Valores

- a) HONESTIDAD
- b) COMPROMISO
- c) LEALTAD
- d) PROACTIVIDAD
- e) RESPONSABILIDAD
- f) SOLIDARIDAD

3.1.3.4 Objetivos

- a) – Corto Plazo

Hacer conocer la presencia del Estudio en el medio. Presencia en las tres ferias principales que aglutinen mercados objetivos (retail, maquinaria agrícola, producción agrícola, etc., Agroactiva, Mercoláctea, Rural, Retail Mix). Llegar con la facturación al punto de equilibrio económico. Participar en congresos, dar capacitación en organizaciones intermedias (UIC, Sociedad Rural, etc.).

b) Mediano Plazo

Generación de ganancias con una contribución neta del 35%, posicionamiento como referentes en el rubro (top ten en la prensa especializada), ampliar significativamente la cartera de clientes, y diversificar los sectores de origen, participar como disertantes en mayor cantidad de conferencias y capacitaciones

c) Largo Plazo

Captar empresas líderes de cada rubro. Integrar otros servicios (cobranza, estructuras legales, etc.). Mejorar la infraestructura, abarcando soporte tecnológico a distancia.

3.2 Matriz F.O.D.A.

FORTALEZAS:

- a) Formación técnica
- b) Conocimiento de mercado
- c) Manejo de diversidad problemática por actividades y sectores
- d) Experiencia en el manejo de equipos de alto rendimiento, conducción, motivación y liderazgo
- e) Experiencia en el análisis de empresas, sectores y mercado de capitales
- f) Red social

OPORTUNIDADES:

- g) Cambio generacional en las Pyme – profesionalismo del management
- h) Demanda del servicio, escasez de oferta, necesidades del segmento
- i) Entornos cada vez más competitivos, exigencia de planificación financiera

DEBILIDADES:

- j) Servicio personalísimo, difícil de delegar en su presentación, dependencia del titular
- k) Geografía a abarcar
- l) Servicios a asociar por desconocimiento (impositivo/comercio exterior)
- m) Dificultad en la difusión de la oferta del servicio

AMENAZAS:

- n) Recesión económica
- o) Recelos de profesionales colegas, ya asesores de las Pymes objetivo

FORTALEZAS:		OPORTUNIDADES:	
a)	Formación técnica	g)	Cambio generacional en las Pyme – profesionalismo del management
b)	Conocimiento de mercado	h)	Demanda del servicio, escasez de oferta, necesidades del segmento
c)	Manejo de diversidad problemática por actividades y sectores	i)	Entornos cada vez más competitivos, exigencia de planificación financiera
d)	Experiencia en el manejo de equipos de alto rendimiento, conducción, motivación y liderazgo		
e)	Experiencia en el análisis de empresas, sectores y mercado de capitales		
f)	Red social		
DEBILIDADES:		AMENAZAS:	
j)	Servicio personalísimo, difícil de delegar en su presentación, dependencia del titular	a)	Recesión económica
k)	Geografía a abarcar	b)	Recelos de profesionales colegas, ya asesores de las Pymes objetivo
l)	Servicios a asociar por desconocimiento (impositivo/comercio exterior)		
m)	Dificultad en la difusión de la oferta del servicio		

Matriz FODA

La dificultad de la delegación por la dependencia al Titular, derivado en lo personal de la representación del servicio, será trabajado por el manejo de equipo, incorporando paulatinamente nuevos referentes.

La geografía distante, se buscará solucionar mediante la tecnología aplicada de cloud computing y la red social, apoyando también en el conocimiento de mercado por la gran cantidad de visitas in situ a empresas realizadas por el Titular en el marco de su experiencia, por toda la provincia de Córdoba.

Los servicios a tercerizar a colegas, serán resueltos por la contención de la red social del Titular, fortaleza generada en el cursado de la carrera de grado, y a su vez en el conocimiento de mercado.

La dificultad en la difusión de la oferta del servicio, será potenciada mediante la activación de los contactos generados por el Titular en su experiencia, en el dictado de cursos, conferencias y participaciones en eventos organizados por entidades que apuntan al estudio, asesoramiento y acompañamiento de la Pyme (Fundación Mediterránea, Ieral, Unión Industrial de Córdoba, Sociedad Rural, E+E, etc...)

Las amenazas detectadas, buscarán ser neutralizadas, entendiendo que la recesión económica deriva en el empresariado a una eficientización máxima del gasto y la inversión, donde los servicios especializados que apuntan a planes financieros, pueden tener cabida en esos esquemas reducidos, transformándose en ese caso, en una oportunidad. Respecto al recelo de los profesionales ya asesores de las Pyme, será central no abarcar los servicios tradicionales prestados por los Estudios generalmente, realizando outsourcing de todos estos complementos, no invadiendo campos de tales asesores, invitando a un esquema de asociatividad antes que de competencia.

Respecto de las oportunidades, el Titular se encuentra preparado para el cambio generacional en el management de las Pymes, en vista a la preparación académica que resulta bien valorada por las nuevas camadas de dirigentes, y por sus experiencias de entorno en el análisis de muchas empresas familiares, y sus protocolos de inserción de nuevos cuadros gerenciales.

El resto de las oportunidades relevadas, pueden ser explotadas por la preparación general del Titular y el esquema desarrollado por el plan de negocios.

IV – EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

El informe de riesgos financieros se presentará en carpeta con características de impresión láser color, con índice y anillado. La presentación la deberá ser formal y con un soporte multimedia.

4.1.1 – Sistema de Distribución

Personalizado, in situ de cada empresa (como ya se ha referido, se trata de un servicio esencial, que resulta concretado en la persona de alguno de los profesionales integrantes del equipo)

4.1.2 – Diseño del Proceso

Se entrevista al empresario in situ, se releva la información, a posterior en gabinete se analiza para genera informes técnicos, y finalmente de presentación, con cursos a seguir que impacten concretamente en la actividad desarrollada.

A través de la página web, se contará con una primera caracterización del cliente interesado, lo cual permitirá establecer el segmento del mercado a que

corresponde, y de esta manera identificar aa actividad posterior necesaria para prestar el servicio:

- 1- Generar un contacto por llamados telefónicos o correos electrónicos que surjan de la página web.
- 2- Una vez generado el contacto el equipo decide quién se responsabiliza de la primera reunión informativa

4.1.3 – Responsable de cada paso en la cadena de distribución

Entrevista in situ al empresario: integrante de staff profesional destacado (Titular o referente);

Relevamiento de información: back office;

Tarea gabinete: back office;

Supervisión del análisis: Titular o jefe de sector;

Informe técnico: back office;

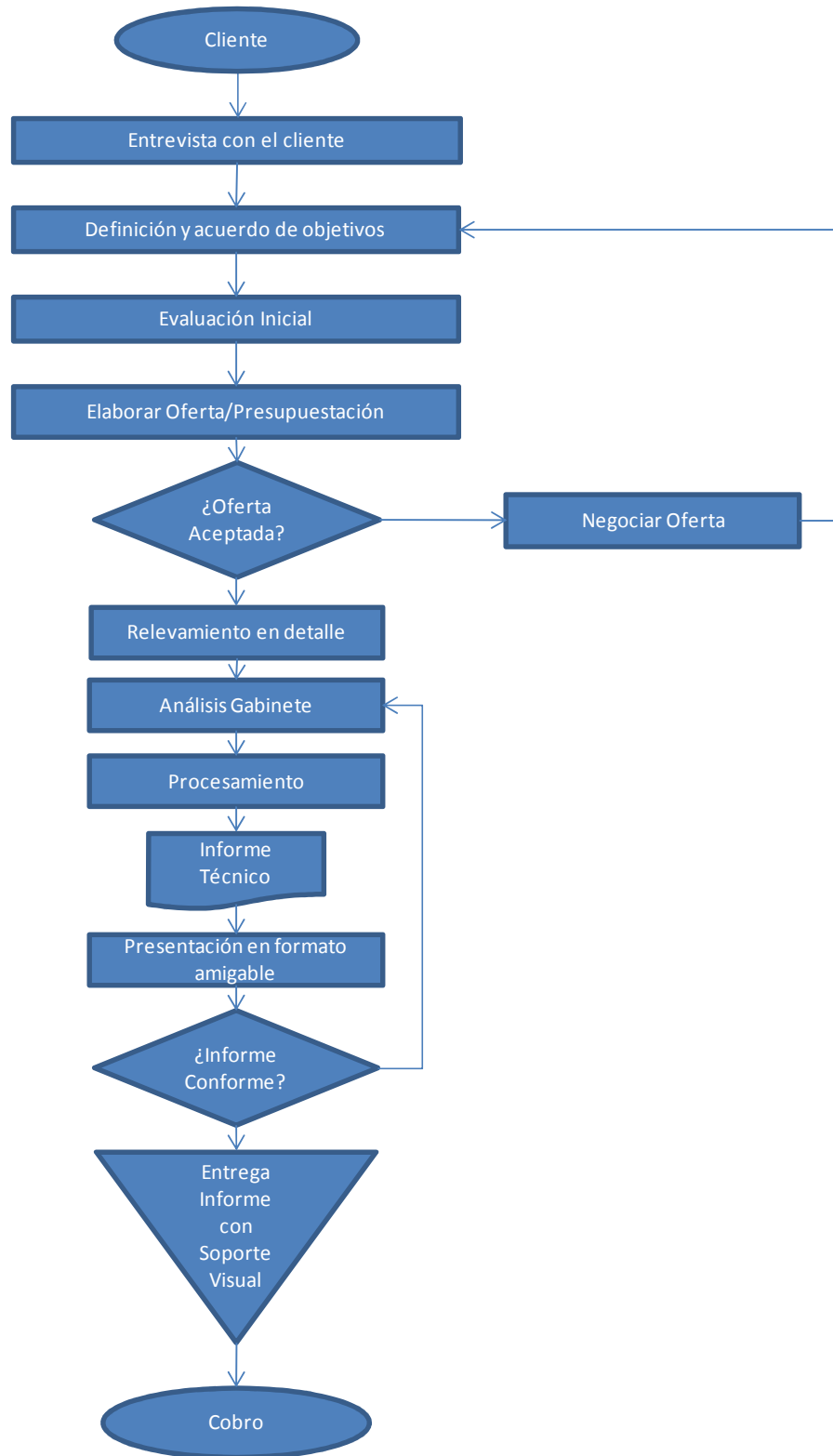
Informe final: back office

Presentación del informe: titular o nivel de supervisión

Apoyos básicos para el Estudio

Se deberá contar con profesionales formados en las ciencias económicas, asesoramiento de abogados, técnicos (tasadores y especialistas), diseñadores gráficos, todos ellos tercerizados, y vinculaciones con Cámaras, Universidades, Gobierno, etc.

4.2 Flujoograma



V – TECNICA Y HERRAMIENTAS

5.1 Análisis de ratios

Los ratios son una relación que se establece entre dos o más variables con el objeto de ayudar a diagnosticar una situación determinada en la estructura económica, financiera o patrimonial de la empresa.

5.2 Ratios más utilizados

Análisis Horizontal: Es un análisis de evolución entre estados contables homogeneizados para dos o más períodos, a moneda del último analizado, que permite realizar proyecciones de cifras.

La técnica de determinación de las diferencias absolutas se obtiene de la resta entre los dos valores, mientras que la variación relativa surge de dividir la variación absoluta por la cifra del año más antigua y ese cociente se lo multiplica por 100.

Análisis Vertical: Es un análisis de participación, dónde se calcula por ejemplo que porcentaje del Activo está representado por el Rubro Caja, se utiliza para medir el peso relativo de cada rubro dentro del Patrimonio, sirviendo también para analizar las modificaciones de composición de un año a otro en los Estados Contables comparados.

a) Ratios de Liquidez: Pretenden medir la capacidad de pago de la empresa a corto plazo, permitiendo analizar posibles descalces financieros en el corto plazo

Liquidez Corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente

Es el porcentaje de Pasivo Circulante que está cubierto con Activos de rápida realización, entendiendo esta expresión como el tiempo requerido para que un bien pueda ser convertido en efectivo.

Liquidez Acida: (Activo Corriente – Bienes de Cambio) / Pasivo Corriente

Proporciona la misma información que el ratio anterior pero en forma más ajustada, ya que se resta el valor de los Bienes de Cambio.

Capital de Trabajo: Activo Corriente – Pasivo Corriente

Utilizando la misma información que en el primer ratio, realizamos la diferencia entre Activos y Pasivos Corrientes obteniendo una posición positiva o negativa, la cual hace referencia a los recursos netos disponibles para la empresa en el corto plazo.

b) Endeudamiento: Estas relaciones miden la forma en que se está financiando la empresa: La relación de recursos propios y de terceros que está exhibiendo la empresa.

Proporción de Financiamiento de Largo Plazo:

$$\text{Pasivo no Corriente} + \text{Recursos Propios} / \text{Activo Total}$$

Proporción de Financiamiento con Deuda:

$$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$$

Ratio Clásico de Endeudamiento:

Pasivo Total / Patrimonio Neto

Proporción de deuda a Corto Plazo:

Pasivo Corriente / Activo total

c) Ratio de Solvencia: Refleja hasta qué punto la firma es capaz de afrontar los compromisos a vencer. Es el indicador de más severo cálculo, puesto que supone un estado de liquidación de la empresa

Activo Total / Pasivo Total

d) Ratios de Rentabilidad: Reflejan los resultados económicos de la gestión del negocio; vinculando generalmente distintos componentes del Estado de Resultados con la variable Ventas.

Margen Bruto: Resultado Bruto / Ventas

Margen Operativo: Resultado Operativo / Ventas

EBITDA³²

Margen Neto: Resultado Neto / Ventas

³² EBITDA por sus siglas en inglés: earning before intereses, taxis, depreciation and amortization (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)

Rentabilidad sobre los Activos (ROA³³): Mide la capacidad efectiva de la empresa de remunerar a todos los capitales puestos a su disposición sean propios o ajenos que confirman el Activo:

Resultado Neto / Activos

Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE³⁴): Porcentaje de remuneración que puede ofrecerse a los Capitales Propios de la Compañía (representados por el Patrimonio Neto); mostrando las ganancias que los accionistas están obteniendo por su inversión:

Resultado Neto / Patrimonio Neto

e) Ratio de Cobertura: Exhibe la relación entre la generación operativa de una empresa y los intereses anuales pagados; por lo que indica la capacidad genuina de generar recursos en relación a los cargos financieros.

EBITDA/Intereses Financieros

f) Ratios Operativos: Miden la efectividad de distintas actividades dentro de la empresa.

*Rotación de Stocks en días: Bs. de Cambio / Cs. de Merc. Vendida * 365*

(Mide la cantidad de días que tardan los stocks en realizarse. A través del mismo se verifica la inmovilización de bienes o la existencia de mercadería obsoleta o de muy lenta rotación).

³³ ROA por sus siglas en inglés "Return Over Assets" (Rentabilidad sobre los activos)

³⁴ ROE por sus siglas en inglés "Return Over Equity" (Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto)

Rotación de Cuentas a Cobrar y a Pagar: Cuanto más rápidamente se efectúen los cobros a los clientes y más pueda diferirse el pago a los proveedores, mayor será la liquidez disponible para la empresa (cuanto mayor sea el ratio de plazo de pago supone un mayor margen de financiación para la empresa).

*Rotación Cuentas a Cobrar en días: Créditos por Ventas/Ventas * 365*

*Rotación Cuentas a Pagar en días: Proveedores/Compras * 365*

g) *Efecto Palanca:* Cuando la relación entre el capital ajeno y el capital propio es la óptima, el efecto palanca (ROE/ROA) es igual a 1. Si el ratio fuera menor que 1, la conclusión es que la empresa está sobre endeudada, mientras que si es superior a 1, a la empresa le convendría en principio, seguir endeudándose a tasas de interés actuales.

Existen infinidad de ratios porque existen infinidad de relaciones que pueden establecerse entre distintas variables. Antes que todo es imprescindible en las comparaciones, que los ratios de la empresa analizada se confronten con otra similar del mismo sector, ya que cada actividad industrial tiene sus propios hechos característicos que afectan a las situaciones económica, financiera y patrimonial.

Por tal motivo no se expone si la Liquidez debe ser “mayor a 1” o si el endeudamiento debe ser “menor a 1”, ya que estas circunstancias dependen del tipo de negocio desarrollado por la empresa.

Asimismo, también debe considerarse en la comparación el momento en el tiempo, ya que distintos serán los resultados en períodos de crecimiento o

depresión, además del distinto poder adquisitivo que pueda llegar a tener la moneda (se debe homogeneizar la información). Entre otras limitaciones se pueden mencionar que existen empresas no comparables con el promedio de la industria por presentar actividades diversificadas, o que cuentan con actividades estacionales

Debemos considerar que no se pueden sacar conclusiones de la situación de una empresa a partir del valor de un ratio ni de un conjunto de ratios ya que existen para el análisis otros temas que entran en juego y son complementarios como ser: el análisis de los accionistas, las posibilidades de crecimiento del sector, los cash flows elaborados, las referencias comerciales, los antecedentes de cumplimiento en el sistema financiero, la sucesión del management, etc.

Asimismo, el aumento de la incertidumbre y la inestabilidad económica motivan la elaboración de diversas proyecciones económicas - financieras en busca de posibles escenarios futuros para los negocios evaluados.

VI – MARKETING

El primer objetivo de corto plazo es captar la suficiente cantidad de clientes para lograr rápidamente el punto de equilibrio económico, a un ritmo constante y manteniendo la calidad del servicio en paralelo al crecimiento. Esto se debe lograr durante el primer año.

En el mediano plazo, el objetivo de mercadotecnia será generar un nivel de facturación suficiente para lograr un retorno neto del 35% sobre ingresos, lo que debiera ser alcanzado durante el segundo año de actividad.

Finalmente, y ya pensando en el largo plazo, al momento de la maduración de la actividad se buscará posicionar la consultoría dentro de un marco de referencia, y duplicar la cartera de clientes, captando empresas con reconocida trayectoria en el mercado, y con posibilidad de realizar un asesoramiento altamente integrado y rentable. Esto se debería lograr entre el 3ro y 5to año.

6.1 Definición del mercado al que se dirigirá el servicio y su evolución

6.1.1 – Segmento de Mercado

En el corto plazo el segmento del mercado serían empresas Micropyme y Pyme, de los sectores comerciales, agropecuarios, industriales y prestadores de servicios. En el largo plazo la complejidad alcanzaría a las empresas Medianas/Grandes y Corporativas.

6.1.2 – Características del segmento de mercado

La primera pregunta que todo empresario pyme debería realizarse es ¿para qué quiero tener una empresa? Eso no resuelve nada pero al menos sirve para intentar de alguna forma alcanzar el objetivo que el empresario se plantee. Es común escuchar entre los empresarios pymes cosas del tipo: “Para ser libre”,

“para mejorar mi calidad o estilo de vida”, porque “la heredé o simplemente porque soy emprendedor”³⁵.

Ahora bien, ¿cuáles son las problemáticas más comunes a las pequeñas y medianas empresas? ¿Por qué parece ser tan difícil poder llevar adelante una empresa y, a la vez, aunque más no sea, cumplir con alguno de los objetivos planteados?

Si se tiene que hacer un puente, ¿a quién llamo? Si se tiene un problema grave de salud, ¿a quién recorro? Si se atropella a alguien con el auto ¿a quién llamo? Y, por último, si se quiere tener una empresa o si se es dueño de una que tiene problemas, ¿a quién consulto? Las tres primeras son respondidas casi al unísono y sin diferencias. Pero la última por lo general suele generar un gran silencio.

Pareciera que hay una creencia popular que se nace con una configuración del ADN tal que, si por alguna razón se tiene que administrar una empresa, se activarán todas las aptitudes necesarias para controlarla: finanzas, recursos humanos, estrategia, operaciones, etc.

Aquí radica uno de los problemas. Administrar una empresa no es simple y por otro lado el mercado es implacable en eliminar aquellas empresas que no se adaptan o no dominan de manera integral el difícil mundo de dirigir o gestionar.

Todas las pequeñas y medianas empresas suelen pasar problemáticas similares³⁶:

“Me cuesta saber donde estoy parado”

“Fijo muchos objetivos, pero cumplo pocos...”

“¿Ganaré dinero con mi negocio?”

³⁵ LOIDI, Johnatan Marcos – nota publicada por iEco - <http://www.clarin.com/>, 08/2012

³⁶ LOIDI, Johnatan Marcos – nota publicada por iEco - <http://www.clarin.com/>, 08/2012

“Mi empresa funciona sólo cuando yo estoy”

“No logro delegar responsabilidades”

“No sé qué vendo realmente”

“Tengo miedo de estar entrando en la trampa del crecimiento”

El servicio a prestar por el Titular de la tesis, por sus características de corte horizontal de la empresa, puede ser solución para varios de estos problemas, a través de un diagnóstico preciso y efectivo, y una programación profesional de los planes a seguir para brindar soluciones.

Características del segmento de Mercado Micropyme y Pyme ³⁷:

- a) En sus estructuras organizacionales, la mayoría tiene un bajo nivel de profesionalismo en el área financiera;
- b) Necesitan asesoramiento asimilable al servicio prestado por un Gerente Financiero, sin tener presupuesto para solventarlo;
- c) Sus crecimientos se encuentran acotados por falta de contar con adecuada planificación financiera y recursos de capital de giro;
- d) Sus economías muchas veces se ven afectadas y comprometidas severamente por malas decisiones en el ámbito de las finanzas;
- e) Alto potencial de crecimiento;
- f) perfiles emprendedores de sus socios;
- g) necesidad de apalancamiento.

³⁷ Informes publicados por Ieral Pyme en la página oficial del organismo, <http://www.ieralpyme.org/>, 03/2013

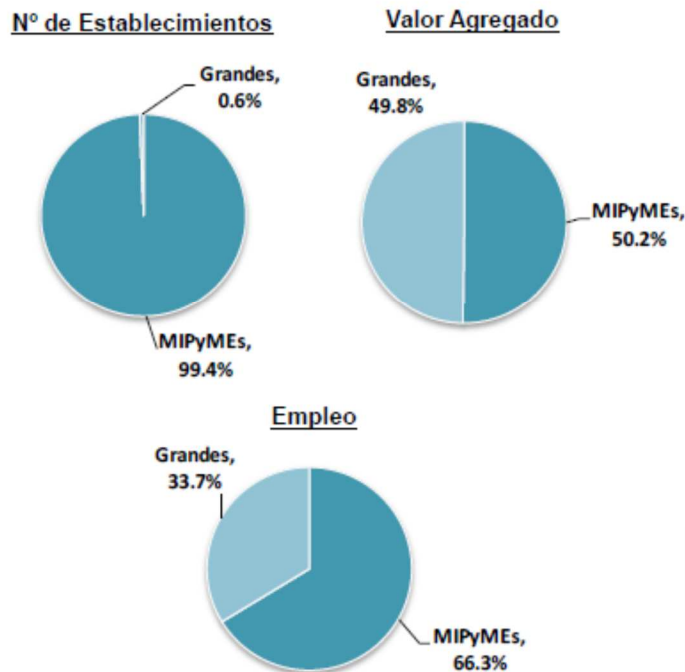
Medianas / grandes y Corporativas: la principal necesidad se genera en el análisis objetivo y externo, para monitorear la planificación e integridad de las Finanzas (visión de auditor), y generar cursos de acción alternativos.

La gran importancia del sector MIPyME requiere monitoreo permanente y políticas públicas para facilitar su desarrollo.

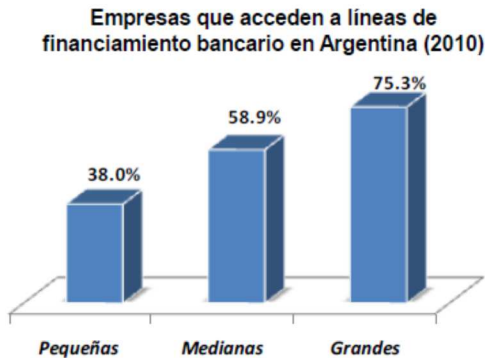
En general, las Pyme se encuentran en desventaja frente a las grandes en: financiamiento, certificación de calidad, uso de herramientas web y regulaciones.

En particular, las empresas argentinas corren con desventaja frente a las de otros países en aspectos que dependen principalmente de la política pública: financiamiento, tributación, legislación laboral, inestabilidad política, competencia desleal, entre otros

Distribución de Establecimientos, Empleo y Valor Agregado en Argentina (CNE 2004)



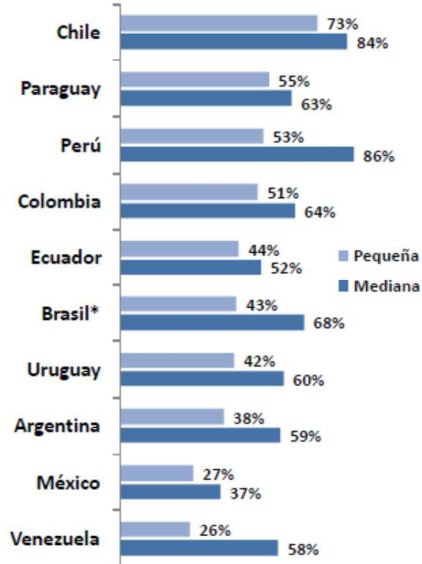
Fuente: IERAL sobre la base de información oficial de cada país



En general las PyME tienen un menor acceso al financiamiento que las empresas grandes

El problema es más significativo en Argentina que en gran parte de los países de la región

Empresas que acceden a líneas de financiamiento bancario por país (2010)



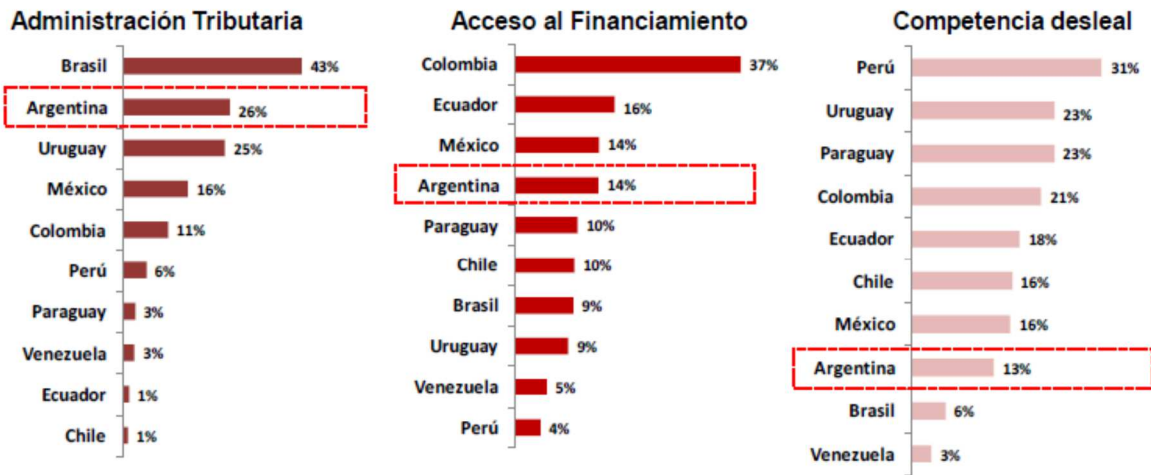
Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial * Brasil (2009)
 Nota sobre tamaños de empresa: Pequeñas entre 5 y 19 empleados, Medianas entre 20 y 99 y Grandes más de 100 empleados

Los principales obstáculos para las pequeñas empresas se resumen en tres grandes problemas:

Según las **pequeñas empresas argentinas** los principales tres obstáculos son:

- Administración Tributaria (26%)
- Acceso al Financiamiento (14%)
- Prácticas de empresas del Sector Informal (o competencia desleal) (13%)

Comparación internacional de la importancia relativa de cada obstáculo en empresas pequeñas (2010)



Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial * Brasil (2009)

Nota sobre tamaños de empresa: Pequeñas entre 5 y 19 empleados, Medianas entre 20 y 99 y Grandes más de 100 empleados

Breve recuento de la oferta de financiamiento

A nivel nacional, la Secretaría Pyme y Desarrollo Regional (Sepyme), dependiente del Ministerio de Industria, es la que concentra la mayoría de los programas que apuntan, básicamente, a la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento. Pero también tienen herramientas organismos como el Consejo Federal de Inversiones, los ministerios de Trabajo, de Ciencia y Tecnología, y de Desarrollo Social.

En Córdoba, se creó la Secretaría Pyme y Desarrollo Emprendedor, en el ámbito del Ministerio de Industria, buscando la articulación con la Sepyme para que los programas lleguen efectivamente a los empresarios de Córdoba.

La Secretaría dispone de asistencia técnica a las empresas para asesorar sobre los programas disponibles (no sólo locales, sino nacionales) y sobre el

armado de las carpetas. La oferta es muy amplia y es difícil que un empresario pueda tomar conocimiento por sí mismo de todas.

Entre el amplio abanico se destacan los créditos del Bicentenario, las líneas de los bancos con tasa subsidiada, el crédito fiscal para capacitación, el Fonapyme, Experto Pyme, y los programas para jóvenes emprendedores.

Oferta de Programas del Estado orientados a la Micropyme y Pyme:

Actualmente, aprox. unos 70 Programas comprenden la oferta de herramientas de capacitación, asistencia técnica y financiamiento que hoy tienen disponibles las Pyme.

Línea de Inversión Productiva (vigente por Com. "A" 5600 B.C.R.A.): Condiciones de tasa hasta el 19,50% nominal anual fija, plazo hasta 48 meses a opción de la Entidad Financiera (la mayoría de los Bancos ofrecen a 42 meses con los primeros 6 meses de gracia en la amortización de capital)

Destino: Financiación de proyectos de inversión destinados a la adquisición de bienes de capital y/o a la construcción de instalaciones necesarias para la producción de bienes y/o servicios y la comercialización de bienes y/o servicios. Financiación de capital de trabajo y compra de Cheques de Pago Diferido, bajo determinadas condiciones.

Crédito fiscal de la Sepyme (destinado a la capacitación)

Programa Córdoba Innovadora

Línea Innovación y Capital Humano

Línea Innovación Sectorial

Fonapyme (Inversiones para ampliar capacidad productiva)

Programa del Bicentenario

Créditos para la Reactivación Productiva – CFI-

Líneas del Banco Nación

- Financiamiento de Inversiones productivas Pyme
- Programa de Estímulo al Crecimiento Pyme Programa para renovación de flota

Banco de Inversión y Comercio Exterior (Bice)

- Financiación de Inversiones para Pyme
Línea de financiación de inversiones
- Créditos especiales para la inversión en turismo y hotelería

Agencia Pro Córdoba (Comercio Internacional)

- Prefinanciación de exportaciones de bienes y servicios

Pos financiación de exportaciones de bienes y servicios Programa Experto Pyme (Sepyme – trabaja sobre la competitividad)

Regímenes de promoción Sepyme

- Industria del Software
- Promoción industrial

EMPRENEDORES

Créditos para la Reactivación Productiva CFI

Programas de la Sepyme.

- Empresas Madrinas
- Capital Semilla
- Pack Emprendedores. ANR de hasta \$ 110.000, el 85% del proyecto.

Cuando a una Pyme se le consulta sobre cuál es su principal problema, por lo general, apuntan a la falta de financiamiento. Sin embargo, hay muchos otros temas que suponen importantes trabas para el normal desenvolvimiento de este tipo de firmas: necesidades técnicas, capacitación, mejoras productivas, internacionalización.

Si bien siempre quedan temas y necesidades sin cubrir, desde los organismos oficiales se intenta atender algunos de estos requerimientos de este amplio segmento. Es que, cuando se habla de Pyme se está abarcando un amplio espectro de empresas, desde las que recién empiezan y necesitan apoyo para emprender hasta las que tienen años de trayectoria; desde las micro atendidas por sus dueños hasta compañías con más de 50 empleados.

Como se puede observar, son muchas las opciones de crédito, tanto en el sistema financiero bancario tradicional, como por fuera de él, será necesario el amplio conocimiento sobre la vigencia, renovación y publicación de nuevos programas.

6.1.3 – Estudio de la demanda

Se trata de un servicio apetecible para la mayoría de los empresarios del segmento abordado, donde desde una mirada objetiva y externa, ayuda a la planificación financiera y apoya la estrategia de crecimiento de las empresas, satisfaciendo la necesidad de obtener un alto nivel de asesoramiento sin requerir un incremento significativo en la estructura de costos, solucionando los problemas que originan las malas decisiones en materia financiera, acontecidas por la falta de método profesional y la dirección empresarial guiada solo por la intuición.

Tomando como fuente el Registro de Comercio e Industria de Córdoba (último censo), existen aproximadamente 89.000 Pyme (sobre aprox. 650.000 en todo el país), siendo este el número de clientes potenciales

El consumo unitario aparente por cliente es de un asesoramiento integral por año en cada caso, y en el 30% de la cartera un mantenimiento mensual de algunos servicios anexos.

El consumo mensual aparente para el servicio de asesoramiento mensual, se estima que solo se dará en los casos con mantenimiento de servicios anexos (por ej. control mensual de bases de clientes a cobrar, en el servicio "Manejo de mora temprana y recupero prejudicial").

De los potenciales clientes, interesa conocer:

- a) la valoración que el cliente le da a este tipo de asesoramiento;
- b) el grado de ansiedad por contar con el mismo;
- c) la permeabilidad de los asesores habituales a la incorporación de análisis externo;
- d) tipología de estudios fiscales o jurídicos, interesados en tercerizar el servicio en la propuesta del Estudio;
- e) saber dentro de la gama horizontal de asesoramiento, cuáles son los ítems de mayor requerimiento;
- f) con qué frecuencia precisarían la visita personal, y cuánto están dispuestos a pagar por el servicio;
- g) disposición para capacitación in company;

h) Qué referencia se valora más al momento de encontrar el servicio ofrecido (qué referencia se percibe como más sólida: de algún conocido -boca a boca-, prensa especializada, medios masivos, conferencias, ferias, etc.)

El estudio de la demanda, que origina el plan de captación, resulta un eje central, aportando también una de las cuotas más altas en cuanto a la problemática abordada.

La herramienta a utilizar será la encuesta, la que contendrá una presentación, un set de preguntas y una despedida.

La muestra de empresarios para encuestar se eligió partiendo de la red social disponible, siendo todos socios y/o dirigentes de empresas MiPyMe. Se les hizo llegar el cuestionario a través de correos electrónicos, advirtiendo previamente por teléfono, el alcance de la misma, la necesidad planteada y el objetivo. Las respuestas fueron relevadas por correo electrónico.

El procedimiento concluyó en Julio de 2014.

Presentación: Nos encontramos analizando un plan de negocios para implementar un asesoramiento in company, focalizado en la problemática financiera, captación de oportunidades, análisis de indicadores, alimentación de bases de datos, segmentación de clientela, gestión crediticia de la clientela

Set de preguntas:

- 1) ¿Necesita este tipo de asesoramiento?
- 2) ¿Ud. piensa que su asesor actual le recomendaría tomar este servicio especializado de un tercero?
- 3) ¿Cuál sería la manera de enterarse de la oferta de este servicio, que a su percepción resultaría la más confiable y llamativa?
- 4) ¿Con qué frecuencia precisarías contar con el servicio?

- 5) ¿Necesitaría contar con algún mantenimiento mensual en la gestión financiera y crediticia?
- 6) En caso que la respuesta anterior sea afirmativa ¿en qué servicio se encuentra más interesado? (puede ser más de uno – contiene opciones)
- 7) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un asesoramiento integral, que incluya informe y planificación financiera?
- 8) ¿y por el cargo mensual del servicio?
- 9) ¿Le interesa capacitar in company a su equipo de vendedores y/o administradores, para que conozcan sobre el manejo de riesgos crediticios?
- 10) De lo general a lo particular ¿en qué área de la administración financiera se encuentra más marcada su necesidad de asesoramiento especializado?

Despedida: Muchas gracias por haber participado de esta encuesta, la misma es anónima, y tiene aplicación en el campo académico de un proceso de tesis para titulación de Máster en Dirección de Empresas.

A partir de la encuesta se busca detectar la real necesidad del empresario Pyme de contar con el asesoramiento ofrecido. La captación se realizará principalmente por marketing directo, con servicio personalizado, in situ de cada empresa. Se entrevistará al empresario en su ámbito de trabajo.

El tamaño de la muestra fueron 10 empresarios, obteniendo la siguiente distribución de resultados:

1	1	Distribución de respuestas
¿Necesita este tipo de asesoramiento?	SI	100.0%
	NO	
2	2	
¿Ud. piensa que su asesor actual le recomendaría tomar este servicio especializado de un tercero?	SI	60.0%
	NO	40.0%
3	3	
¿Cuál sería la manera de enterarse de la oferta de este servicio, que a su percepción resultaría la más confiable y llamativa?	Por referenciación boca a boca	66.7%
	prensa especializada	16.7%
	Conferencias	0.0%
	Medios (publicidad tradicional)	16.7%
	Ámbito académico	0.0%
4	4	
¿Con qué frecuencia precisarías contar con el servicio?	Una vez al año	20.0%
	Una vez por semestre	40.0%
	Una vez por trimestre	40.0%
	Todos los meses	0.0%
5	5	
¿Necesitaría contar con algún mantenimiento mensual en la gestión financiera y crediticia?	SI	20.0%
	NO	80.0%
6	6	
En caso que la respuesta anterior sea afirmativa ¿en qué servicio se encuentra más interesado? (puede ser más de uno)	Informe y planificación financiera	50.0%
	Análisis de deudas	0.0%
	Recuperación Crediticia	0.0%
	Análisis de inversiones	50.0%
7	7	
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un asesoramiento integral, que incluya informe y planificación financiera?	Entre \$ 2.000 y \$ 3.500	20.0%
	Entre \$ 3.500 y \$ 4.500	40.0%
	Entre \$ 4.500 y \$ 5.500	20.0%
	Entre \$ 5.500 y \$ 7.000	20.0%
8	8	
¿Y por el cargo mensual de servicio?	Entre \$ 500 y \$ 1.500	0.0%
	Entre \$ 1.500 y \$ 2.000	100.0%
	Entre \$ 2.000 y \$ 3.000	0.0%
	Entre \$ 3.000 y \$ 5.000	0.0%
9	9	
¿Le interesa capacitar in company a su equipo de vendedores y/o administradores, para que conozcan sobre el manejo de riesgos crediticios?	SI	20.0%
	NO	80.0%
10	10	
De lo general a lo particular ¿en qué área de la administración financiera se encuentra más marcada su necesidad de asesoramiento especializado?	Cómo obtener financiamiento	16.7%
	Calidad del crédito otorgado a clientes	0.0%
	Evaluar si la planificación financiera es adecuada	33.3%
	Análisis de proyectos de inversión	50.0%

(Resultado de la encuesta)

A partir de la encuesta se detecta la real necesidad del empresario Pyme de contar con el asesoramiento ofrecido, interpretando que no es productivo invertir demasiado tiempo ni recursos en convencer a colegas asesores externos de las

empresas, no obstante no se debe dejar de explorar alternativas de asociatividad con Estudios enfocados en otras ramas del ejercicio profesional, como complementos de sus portfolios, pero como outsourcing de los mismos.

El empresariado encuestado tiene la percepción de calidad en la referencia del servicio (“boca en boca”).

Ninguno de los encuestados tienen la percepción de precisar un seguimiento mensual en determinados puntos del análisis, particularmente en el mantenimiento de bases de clientes, si ven necesario un seguimiento trimestral/semestral, y aquellos que se mostraron interesados en un mantenimiento más corto para el análisis de la gestión financiera, lo quisieran ver en formatos de informes y análisis de inversiones.

Como precio del servicio, la muestra se encontró en el intervalo entre los \$ 3.500 y \$ 4.500 para el informe integral, y entre \$ 1.500 y 2.000 para el mantenimiento mensual de determinados análisis.

La encuesta aportó que las principales necesidades están en el diseño de estrategias, y el análisis de proyectos de inversión, no siendo relevante el interés de capacitar a las fuerzas de ventas en el riesgo crediticio.

6.2 La competencia

En el mercado, es habitual que los asesoramientos de profesionales en las ciencias económicas se focalicen en aspectos que tienen que ver con la problemática fiscal, contable, y la gestión de recursos humanos desde la aplicación de la legislación laboral. Los asesoramientos son in situ de los estudios,

y no in company. La principal fuerza de demanda es traccionada por la problemática fiscal, la necesidad de cumplimiento de regulaciones de órganos rectores (balances, libros contables), inspecciones puntuales.

6.3 Investigación de mercado

NOMBRE DEL COMPETIDOR	UBICACIÓN	PRINCIPAL VENTAJA	ACCIONES PARA POSICIONARSE
CAUDANA-MAZZIERI CONSULTORES	Córdoba. Arg	Tienen buena reputación: Reingeniería de Procesos y de Estructura Organizacional. Asesoramiento en Gestión Empresarial. Manuales de Políticas y Procedimientos.	Un asesoramiento personal, brindando soluciones integrales a los problemas detectados.
AD HOC ASESORES	Córdoba	Otros servicios: Acceso a Mercados de Capitales y Estructuración de Financiamiento.	Evaluar el desarrollo de nuevos servicios ó redireccionar al cliente a colegas que los asesoren solo en esos servicios.
eConsultora	Córdoba	Asesoramiento Profesional en la estructuración financiera desde la gestación de la idea, la evaluación de riesgos hasta su implementación y puesta en marcha.	Ofrecer distintos servicios. Contaremos con asesorías puntuales o seguimientos permanentes de la estructuración financiera.

NOMBRE DEL COMPETIDOR	UBICACIÓN	PRINCIPAL VENTAJA	ACCIONES PARA POSICIONARSE
ConsuPyme	Córdoba	Soluciones para clientes con un perfecto balance Costo-Beneficio.	Fidelizar clientes, en base a la mejor satisfacción por el servicio ofrecido. Diferenciamos por lo alto.

Estudio de la competencia

6.4 Conclusiones del Estudio de Mercado

Se puede concluir que en el segmento de las Micropyme y Pyme, y particularmente en las de tipo familiar, se ha logrado relevar un marcado grado de necesidad del servicio ofrecido, existiendo demanda suficiente, percibiendo que los servicios a desarrollar, resultan innovadores respecto a los ofrecidos por la competencia, sobre todo en el formato integral desde la especialización abordada.

VII – COMERCIALIZACIÓN

7.1 Presentación del Estudio

La presentación de la empresa será abordada en primera instancia por el Titular, formando una imagen de atención personalizada y profesional. En un futuro, y ya con una masa crítica de clientes desarrollada, se buscará despersonalizar la captación de nuevos clientes, sumando personal idóneo para esta tarea.

Se trata de un servicio esencial, que resulta concretado en la persona del Titular, o alguno de los principales referentes del staff.

Una vez contactado el cliente y captado el negocio, el procedimiento deriva en el relevamiento de la información, la que a posterior se analizará en gabinete para generar informes técnicos y finalmente a través de presentaciones que abarquen los cursos a seguir, para que impacten concretamente en la actividad desarrollada

El informe se presentará en carpeta con características de impresión láser color, con índice y anillado. La presentación la efectuará el Titular o uno de los referentes del staff, deberá ser formal y con un soporte multimedia.

La publicidad se realizará mediante medios gráficos relevantes y especializados, sumando spot radiales.

7.1.1 Mensaje

¿Qué pasaría si pudieras predecir el futuro de tu empresa? Bosia & Asoc. Estrategias Financieras, te ayudan a entenderte mejor y a partir de allí, que seas más certero en las decisiones que te conducirán a un futuro de menor incertidumbre, mediante la planificación profesional de tu negocio.

7.1.2 - Nombre

Bosia & Asoc. Estrategias Financieras

7.1.3 – Logo



BOSIA & ASOC.

ESTRATEGIAS FINANCIERAS

7.2 Determinación del precio

Utilizaremos el método de cálculo del precio según costos ³⁸.

³⁸ BERNHARDT, Alejandro. Dirección de Marketing II [programa de Magister en Dirección de Empresas – ICDA]: ICDA, 2010

COSTOS FIJOS	
Luz	\$ 300
Alquiler	\$ 1,200
Impuestos a la actividad	\$ 500
Matrícula Profesional	\$ 2,000
Otros impuestos	\$ 200
Mantenimiento	\$ 400
Gas natural	\$ 100
Sueldo secretaria	\$ 4,000
Sueldo back office	\$ 8,000
Publicidad	\$ 500
Internet	\$ 350
Teléfono	\$ 500
Movilidad	\$ 12,000
Art. de oficina	\$ 300
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 30,350

CUADRO DE COSTOS VARIABLES					
Materia Prima	Proveedor	Precio	Gasto inicial	Calidad	Asignación por informe
Hojas membretadas papel bond 90 gr.	Giganto impresos	\$ 1000/2000 unid.	\$ 1,000	Muy buena	\$ 0.5
Carpetas membretadas	Soluciones gráficas	\$ 1900/200 unid.	\$ 1,900	Excelente	\$ 9.5
Cartucho de tinta color/negro	Freiberg	\$ 120/unid.	\$ 120	Muy buena	\$ 1.6
Tarjetas personales y folletería	Giganto impresos	\$ 150/1000 unid.	\$ 150	Excelente	\$ 0.2
Indumentaria formal (traje, camisa, corbata)	Christian Dior	\$ 3500/1 unid.	\$ 3,500	Muy buena	\$ 19.4
		TOTAL	\$ 6,670		\$ 31.2

Aclaraciones:

Se estima que con un cartucho de tinta negro se puede imprimir 1 resma y media, y que cada informe requiere de la impresión de 10 carillas.

Se calcula la amortización del traje en un año, a un ritmo de presentación de 180 informes mínimo.

Se estima que en caso de ser necesario, se podría incorporar gastos en sueldos variables de personal especializado (por outsourcing u horas extras), en un costo de alrededor de \$ 260 por hora.

La razón por la cual han quedado costos variables decrecientes, es porque los gastos del vehículo que por concepto son variables, y comienzan siéndolo en las proyecciones de flujo, se tornan fijos porque están pensados bajo el supuesto que los kilómetros a recorrer no van a variar, lo que va a variar es la captación de nuevos negocios.

El costo de indumentaria es un costo variable, pensando en dos cosas, una de ellas es la periodicidad de su renovación, y la otra es la probabilidad de tener que adquirir indumentaria para el personal.

7.2.1 Políticas de precio

La política de precios aplicada es de determinación por costos, siendo consciente que el principal error que se comete cuando se determina el precio por este método, es definir la cantidad que se venderá antes de identificar los precios que se pueden cobrar, por el contrario, las decisiones se deben tomar en primer lugar evaluando la sensibilidad de quienes van a pagar el precio, solo para que luego se

elijan las cantidades a ofrecer y los segmentos a quienes atender ³⁹. Es por esto que en la construcción del plan de negocios se acudió a la encuesta previa, y al estudio del mercado objetivo.

Dentro de ésta política de fijación de precios, se debe determinar el margen de contribución porcentual. De esta manera, para el plan de negocio, se busca que los precios cubran los costos de generación de los informes, más un mark up del 35%.

El precio de los informes integrales es anual, en cambio el precio de los informes por mantenimiento es mensual. La frecuencia de impresión y entrega de los informes integrales es anual.

7.2.1.1 – Costo total

$$CV + (CF / \text{PRODUCCIÓN ESPERADA}) = \text{COSTO TOTAL UNITARIO}$$

Informes/mes	Costos fijos unitarios	Cs. Variables unitarios	Costo Total Unitario
25	\$ 1,214.0	\$ 523.2	\$ 1,737.2
60	\$ 505.8	\$ 338.7	\$ 844.5
120	\$ 252.9	\$ 236.2	\$ 489.1

FIJACION DEL PRECIO SEGÚN COSTOS

³⁹ BERNHARDT, Alejandro. Dirección de Marketing II [programa de Magister en Dirección de Empresas – ICDA]: ICDA, 2010

Con el mark up determinado en el 35%, el precio del informe integral pasaría ser por éste método de \$ 2.345,2

7.2.1.2 – Punto de equilibrio

$$(CF + CV) / PV$$

Informes/mes	Costos fijos totales	Costos Variables totales	Precio de Venta (*)	Cantidad de equilibrio	Relación con la demanda proyectada
25	\$ 30,350.0	\$ 13,079.9	\$ 2,345.2	18.5	74.1%
60	\$ 30,350.0	\$ 20,321.7	\$ 2,345.2	21.6	36.0%
120	\$ 30,350.0	\$ 28,343.3	\$ 2,345.2	25.0	20.9%

(*) Resulta de agregar al costo estimado, un mark up del 35% que corresponde al objetivo de ganancia planteado.

7.3 Sistema de promoción y publicidad

7.3.1 - Promoción

Para introducir el plan al mercado se contactarán empresas Pymes, insertas en una base de datos. Paralelamente se mantendrá presencia física en cursos, congresos, seminarios y afines, donde concurren clientes target a contactar, y promocionar los servicios. Se realizarán convenios con empresas, que faciliten desarrollar redes sociales de contactos.

7.3.2 - Publicidad

La publicidad será direccionada a la presencia en jornadas, cursos, seminarios y afines donde está asegurada la participación de clientes target. Se priorizarán eventos que brinden información detallada de los participantes, a través de la entrega de la base de datos del evento. La imagen de la empresa será a través del logo en los banners y folletos en las salas. El gasto presupuestado es de \$ 6.000 por año (\$ 500 por mes).

7.3.3 – Spot de radio

¿Qué pasaría si pudieras predecir el futuro de tu empresa? Bosia & Asoc. Estrategias Financieras, te ayudan a tomar decisiones que anticipan el futuro de tu negocio, en base a años de experiencia en el análisis financiero. Nro. de teléfono, e-mail y dirección.

7.3.4 – Volante Publicitario

Encabezado: Nombre; destacado al centro: nombre del producto; en el interior o en anverso: menú de servicios mensuales y currículum del Titular y principales referentes del staff. Cerraría la dirección, nro. de teléfono, mail y página web. No se entregará en la vía pública, solo en eventos afines.

7.3.5 – Anuncio para periódico

¿Qué pasaría si pudieras predecir el futuro de tu empresa? Bosia & Asoc. Estrategias Financieras, te ayudan a entenderte mejor y a partir de allí, que seas más eficaz en las decisiones que te conducirán a un futuro de menor incertidumbre, mediante la planificación profesional de las finanzas de tu negocio. Dirección, e-mail, web y nro. de teléfono.

7.3.6 – Etiqueta

Logo del estudio (diseñado por Estudio especializado), inserto en las tarjetas personales de presentación

VIII – LOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO

8.1 - Lugar de Radicación

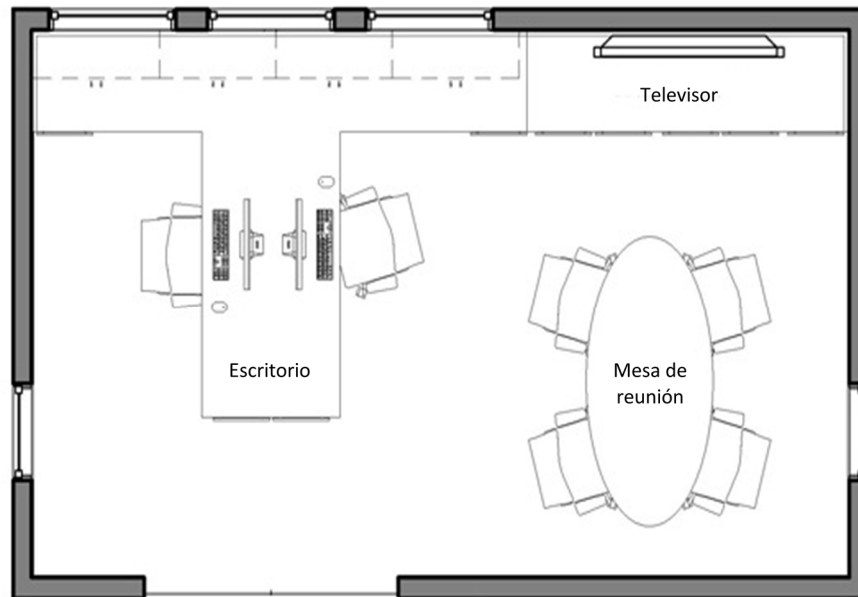
Se centralizará las operaciones en la ciudad de Córdoba, no obstante su ámbito de aplicación será en la cercanía geográfica de la capital, abarcando la zona Centro (desde Punilla hasta Villa María), Noroeste (desde Jesús María hasta Cruz del Eje) y Sur (desde Alta Gracia hasta Río Cuarto).

Esta decisión se encuentra basada en la concentración geográfica de las Pyme en las regiones mencionadas, no obstante se observa que debido a la

naturaleza de los servicios, el estudio puede ubicarse en cualquier asentamiento urbano.

8.2 Instalaciones y comunicaciones

Plano esquemático



IX – RECURSOS HUMANOS

9.1 - Organigrama del Estudio (en su maduración)

DIRECTORIO

GERENTE

GENERAL

SUBGERENTE DE RELACIONES

COMERCIALES

SUBGERENTE DE ANALISIS FINANCIERO

JEFE DE ANALISIS DE RIESGO
CREDITICIO
JEFE DE ANALISIS DE RIESGO
SECTORIAL
JEFE DE ANALISIS DE
INVERSION
SUBGERENTE DE RECUPERACION
CREDITICIA
JEFE MORA TEMPRANA
JEFE MORA PRE-JUDICIAL
SUBGERENTE DE LEGALES
SUBGERENTE DE TECNOLOGIA y
SISTEMAS
JEFE DE SOLUCIONES
INFORMATICAS
JEFE DE REQUERIMIENTOS
TECNOLOGICOS
SUBGERENTE DE ADMINISTRACION

9.2 - Funciones de mandos medios

Participar en la elaboración y la ejecución del Plan Estratégico de Negocios de los clientes. Elaborar el Plan de Negocios. Elaborar y desarrollar la estrategia comercial. Promover, negociar y atender la demanda de facilidades crediticias de los organismos y entidades públicas del Gobierno.

Asegurar la recuperación adecuada y oportuna de los créditos en cartera (tanto propios como de los clientes), acompañando el ciclo hasta su envío a cobranza judicial, llegado el caso. Propiciar permanentemente la creación de

nuevas oportunidades de negocio, y las mejores ingenierías financieras para apalancarlos. Realizar el monitoreo y análisis permanente del comportamiento del mercado y su evolución, con el propósito de identificar sus necesidades y preferencias. Propiciar y mantener el vínculo estudio – Cliente, instruyendo al personal encargado de cada sección a realizar la gestión comercial en los canales de atención pertinentes, estableciendo los lineamientos referidos a la gestión y metas por objetivo y planes de trabajo. Asumir los resultados de la gestión de su departamento, realizando el seguimiento del cumplimiento de los contratos de servicios solicitados por el cliente, y su posterior concreción en campo real.

9.3 - Reclutamiento de Personal

El proceso de reclutamiento a seguir buscará atraer la suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

1. Investigación interna sobre las necesidades
2. Investigación externa del mercado
3. Métodos de reclutamiento por aplicar.-

Un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

1. Planeación de los recursos Humanos
2. Recepción de las solicitudes específicas de personal

3. Identificar las vacantes requeridas
4. Obtener información del análisis del puesto
5. Confrontar las indicaciones de la dirección
6. Verificar los requerimientos del puesto
7. Aplicar el método adecuado de reclutamiento
8. Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

PRESUPUESTO DE MEDIOS para reclutamiento:

Medio de reclutamiento	Costo
Periódico:	500,-
Radio:	450,-
Otros:	1.500,-
Presupuesto Total:	2.450,-

9.4 Selección del Personal

En un esquema general, se deberán seguir los siguientes pasos:

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Pruebas de idoneidad
3. Entrevista de selección
4. Verificación de datos y referencias
5. Examen médico

6. Entrevista con el supervisor
7. Descripción realista del puesto
8. Decisión de contratar

PROCESO DE LA ENTREVISTA

Preparación del entrevistador – Creación de un ambiente de confianza – Intercambio de información – Terminación – Evaluación

9.5 Contratación del Personal

Las relaciones laborales siempre estarán amparadas en el marco de la ley de contrato de trabajo N° 20.744 (y sus concordantes y complementarias) en cuanto a validez, derechos y obligaciones de las partes.

Por la especificidad de la tarea, por fuera de la estructura y hasta que los puntos de equilibrio señalen la capacidad económica y financiera del ingreso a planta, parte de la fuerza laboral de análisis se desarrollarán mediante horas de asesoramiento por outsourcing.

9.6 Proceso de Inducción

El responsable del área de RRHH junto con la gerencia realizarán la inducción, mediante la presentación general de la organización y de sus políticas,

aspectos de seguridad (es muy probable que muchos de los puestos funcionales, por ej., tengan que viajar asiduamente), situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su puesto, y factores de riesgo entre otros. El propósito será lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos. Inducción general: información general, proceso y políticas generales de la organización. Foco en el buen clima de trabajo y los valores y principios fundamentales de la organización.

Posteriormente, se llevará adelante la inducción específica con orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes de la función a desempeñar.

Para los puestos de back office, jefe de administración y jefe de legales, el tipo de adiestramiento se orientará a las funciones básicas de estos puestos, el conocimiento de la infraestructura de la organización, las instalaciones y el equipo informático. Se hará hincapié en la familiarización con el sistema de gestión administrativo-informático, con el proceso de ejecución de los servicios, con las condiciones comerciales establecidas para los clientes. Será tercerizada la capacitación hacia los proveedores del sistema de gestión, mientras que los lineamientos comerciales los establecerá el propio Titular.

El proceso demandará 10 horas de entrenamiento distribuidas en 4 horas por semana y 2 horas para la última semana. Los lineamientos comerciales los establecerá el Titular y le tomara una hora del tiempo de los integrantes jerárquicos de la organización.

En el caso de los Jefes de riesgos crediticios, sectoriales y de análisis de inversión, la inducción se complementará con un entrenamiento que consistirá en la familiarización con las herramientas crediticias y de análisis financiero que el estudio cuenta. Se presentará la información que se necesita del cliente para hacer correr correctamente el sistema de análisis. Se instruirá sobre la importancia

de esta información, su confidencialidad, y se harán simulaciones para demostrar la importancia de su correcta valoración.

Este proceso demorara mayor tiempo, debido a que cada participante deberá aplicar sus conocimientos y ajustar sus interpretaciones según los criterios del estudio. El mayor costo es el tiempo del Titular y de sus subordinados en realizar simulaciones hasta que se encuentre y entienda lo buscado por el estudio.

9.7 Motivación, conducción y liderazgo

Los procedimientos considerados para facilitar los aspectos de motivación, comunicación y trabajo en equipo, que apoyan a la conducción y el liderazgo, se plasman en acciones concretas que se llevarán a cabo, para mejorar la calidad de vida del trabajador y de su familia.

De esta manera, se realizarán reconocimientos verbales por la concreción de objetivos de trabajo, más que por la puntualidad en los horarios de ingreso, reconociendo también por la celeridad en la respuesta a los clientes. Se otorgarán días de asueto en caso de superar los objetivos y se fija el primer sábado de cada mes para organizar un almuerzo de camaradería con todos los miembros de la organización.

Por su parte, se establecerá como medio de comunicación interna formal la agenda electrónica compartida en donde se puede dejar recados y tareas vinculadas con clientes o puestos de trabajo. Las puertas de las oficinas siempre se mantendrán abiertas para que todos puedan entrar y acceder a los diferentes estratos de la organización. Para mejorar la calidad de vida la empresa ofrece

abonar el 50% de la diferencia entre la obra social establecida por el convenio colectivo y la obra social elegida por el trabajador.

9.8 Aspectos Fiscales y legales a Considerar

Al principio dentro del régimen simplificado de Monotributo, se deberá tramitar la clave fiscal en la AFIP. También se debe registrar como empleador a través de internet. Como monotributista no se genera mayor complicación que las antes mencionadas.

Para contratar personal en la empresa el Titular deberá registrarse ante la Afip como empleador, se debe hacer realizar el examen pre ocupacional del candidato al puesto, una vez que el examen se supere se deberá realizar el ALTA temprana en la Afip, para lo cual el trabajador debe tener gestionado su CUIL ante el ANSES.

Posteriormente se llenará el Legajo del empleado en donde constará el domicilio para hacer notificaciones, su estado civil y su carga de familia, indicará si algún hijo es discapacitado o si su cónyuge recibe las asignaciones familiares. Asimismo, se tendrá que dar de alta en la ART correspondiente y en la asociación gremial correspondiente. Se deberá confeccionar la planilla de horarios y descansos y se hará intervenir por la secretaria de trabajo.

Se tendrá a disposición el libro de inspección y se llevará actualizado un libro de sueldos. Se realizará la liquidación de los sueldos a mes vencido teniendo en cuenta que por lo menos será el mínimo del convenio colectivo establecido.

Se deberá pagar las remuneraciones hasta el cuarto día hábil del mes. Se pagará la remuneración a través de transferencias a las cajas de ahorro de los trabajadores en el Banco de Córdoba (para que el personal pueda obtener los beneficios de banca de individuo que ofrece la banca pública provincial).

A los empleados se les deberá otorgar una licencia anual paga según lo que establecen las leyes laborales, y según su antigüedad. Se les pagará un sueldo anual complementario, y en todo momento se instará a cancelar las obligaciones por los aportes y cargas sociales, presentando y pagando las declaraciones juradas en la Afip. En caso de desvinculación se emitirá el telegrama de despido o se recibirá la renuncia y se hará la liquidación final contemplando las indemnizaciones en caso de corresponder.

X – PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

10.1 Sistema Contable y Objetivos del área de Contabilidad

El objetivo a corto plazo, es mantener organizado los sistemas de manera tal que sirvan como base de guía para el control y seguimiento de las operaciones, permitiendo el análisis periódico de la gestión.

En el mediano plazo el sistema deberá evolucionar para poder realizar el control y seguimiento de las operaciones, permitiendo el análisis de gestión en

tiempo real, para finalmente en el largo plazo, permitir el manejo de bases de datos y planteo de proyecciones en base a estadísticas históricas.

El proceso de contabilización en un principio se llevará centralizado dentro de la función desarrollada por el back office, para finalmente recaer en el lugar de la estructura que se encarga del área de Administración. Los costos son intrínsecos a las áreas de contabilidad, no generando nuevos marginales.

10.2 Plan de Cuentas (grandes rubros)

Número de cuenta	Nombre de la cuenta
1001	Disponibilidades
1010	Créditos por ventas
1020	Gastos pagados por adelantado
1030	Otros créditos corrientes
1100	Bienes de Uso
1110	Activos Intangibles
2001	Proveedores
2010	Sueldos y Cargas Sociales
2020	Préstamos
2030	Otras cuentas fiscales
3001	Capital Social
Número de cuenta	Nombre de la cuenta
3010	Aportes Irrevocables
3020	Resultados No Asignados
3030	Patrimonio Neto
4001	Ventas
4010	Costo de Ventas
4020	Gastos de administración
4030	Gastos de comercialización
4040	Otros ingresos
4050	Otros egresos
4060	Resultados financieros y por tenencia
4070	Impuesto a las ganancias
4080	Resultados extraordinarios

10.3 Software a Utilizar

Se utilizará el sistema Tango Gestión, su costo se encuentra incluido en el paquete tecnológico y la capacitación no genera marginales puesto que el personal encargado ya se encuentra familiarizado con la herramienta.

10.4 Inversión y Capital Social

El Capital Social inicial será de \$ 130 miles, compuesto por activos fijos (automóvil y mobiliario de oficina) y capital de trabajo inicial (dinero en efvo.):

INVERSIONES

Concepto	Descripción	TOTAL por MES
Automóvil	Renault Megane II mod. 2008	\$ 70,000
Mobiliario	Equipamiento completo	\$ 30,000
Capital de trabajo inicial	Caja	\$ 30,000
	TOTAL	\$ 130,000

Todos los bienes son usados. La realización de éste plan de negocios, tal como se puede desprender de su lectura, tiene como principal motivación, proyectar a la actividad del autor, fuera del ámbito laboral en el cual se desarrolla,

por ende tanto el coche, como el resto de los bienes, son los que hoy se encuentran en el patrimonio y se pondrían a disposición para iniciar el proyecto en campo real.

10.5 Flujo de Fondos Projectados y sus premisas

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO:

Servicio de Asesoramiento en Estructuras y Riesgos Financieros Pyme - FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS - caso tesis											
CONCEPTO	Año inicial: 2015	ANOS									TOTALES
		1er trim.	2do trim.	3er trim.	4to trim.	Total año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
INGRESOS OPERATIVOS (netos de IVA)		35.175	69.875	167.700	213.375	486.125	704.375	1.275.000	1.657.500	2.154.750	6.277.750
Cantidad de informes integrales		75	25	60	75	175	175	250	250	250	
Cantidad de informes mantenimiento		0	8	18	25	25	53	75	75	75	
Precio de informes integrales		2.345	2.345	2.345	2.345	2.345	3.500	4.500	5.850	7.605	
Precio de informes mantenimiento		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.750	2.000	2.600	3.380	
Ingresos por informes anuales		35.175	58.625	140.700	175.875	410.375	612.500	1.125.000	1.462.500	1.901.250	5.511.625
Ingresos por informes mensuales			11.250	27.000	37.500	75.750	91.875	150.000	195.000	253.500	766.125
EGRESOS OPERATIVOS		-91.518	-91.830	-92.922	-93.390	-369.660	-369.660	-663.600	-862.680	-1.121.484	-3.387.084
Costos fijos		-91.050	-91.050	-91.050	-91.050	-364.200	-364.200	-653.460	-849.498	-1.104.347	-3.335.705
Costos variables		-468	-780	-1.872	-2.340	-5.460	-5.460	-10.140	-13.182	-17.137	-51.379
RESULTADO OP. (EBITDA)		-56.343	-21.955	74.778	119.985	116.465	334.715	611.400	794.820	1.033.266	3.007.131
MARGEN OPERATIVO		-160,2%	-31,4%	44,6%	56,2%	24,0%	47,5%	48,0%	48,0%	48,0%	47,9%
Impuestos nacionales (monotributo/ganancias)		-1.287	-1.353	-787	-2.820	-6.247	-35.552	-149.733	-274.089	-359.539	-831.407
CASH FLOW OPERATIVO		-57.630	-23.308	73.991	117.165	110.218	299.163	461.667	520.731	673.727	2.175.724
Capital de trabajo inicial	-30.000	30.000									0
Aplicación de inversiones	-100.000										-100.000
Préstamo Bancario		60.000									60.000
Devolución del Préstamo (Capital)			-1.172	-1.278	-1.393	-3.843	-6.943	-9.803	-13.840	-19.541	-53.970
Intereses y comisiones			-5.215	-5.110	-4.995	-15.320	-18.606	-15.747	-11.709	-6.011	-82.713
Aportes de capital / Financiam. propio	130.000	69.000	69.000	9.000	147.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	281.000
Retiro / sueldo Titular		-69.000	-69.000	-69.000	-69.000	-276.000	-276.000	-358.800	-466.440	-606.372	-1.891.612
Flujo de fondos neto	0	33.657	-28.342	8.390	44.597	-37.945	1.614	77.317	28.742	41.803	169.833
MARGEN NETO		95,7%	-40,6%	5,0%	20,9%	-7,8%	0,2%	6,1%	1,7%	1,9%	2,7%
Flujo acumulado		33.657	5.315	13.705	58.302	58.302	59.916	137.233	165.975	20.7.778	169.833

PREMISAS

Horizonte de planeamiento: 5 años

En términos anuales, y a las luces del análisis hasta acá efectuado, el objetivo a corto plazo (1er años de proyección) es alcanzar los 15 clientes por mes para prestarles asesoramiento integral puntual. Paralelamente se procurará incorporar 25 clientes de la base anterior para brindar servicio anexos de mantenimientos mensuales, los cuales son incorporados con una maduración lógica para los primeros 4 trimestres, llegando a la cantidad planteada recién en el

último trimestre. La estrategia será ofrecer el servicio mediante una página web, la cual se actualizará permanentemente, enviando e-letters a los potenciales clientes. En ésta etapa se implementa un sistema de mejoramiento continuo, el cual consiste en un plan de capacitaciones interno y un plan de capacitación al cliente, buscando incrementar las ventajas competitivas.

En el mediano plazo (2do año) se proyecta asesorar 175 clientes en informes integrales, y a su vez se espera contar con el 30% de la base de clientes, incorporados al servicio de mantenimiento mensual. Para ello se deberán incorporar a la empresa dos contadores, uno Junior y otro Senior, los cuales se irán interiorizando en el perfil de los clientes y participando de las reuniones con los clientes a los cuales se asesora puntualmente. A su vez, es probable que la estructura deba ser ampliada, contando con oficinas acordes para el buen funcionamiento del equipo de trabajo.

Objetivo a largo plazo (3er a 5to año de proyección): Una vez alcanzados los objetivos de mediano plazo, se proyecta estar en condiciones de incorporar dos profesionales más a la empresa, los cuales permitirán lograr el objetivo de largo plazo, que consiste en atender 75 clientes para el servicio de mantenimientos mensuales. En forma simultánea se proyecta haber incorporado 250 clientes para análisis en forma integral. En ésta etapa se implementa un sistema de mejoramiento continuo, el cual consiste en un plan de capacitaciones

Ingresos proyectados:

Año 1: de acuerdo al objetivo de corto plazo, alcanzándolo de manera gradual en cortes trimestrales

Año 2: conforme objetivo de corto plazo en grado de maduración plena

Año 3: conforme objetivo de mediano plazo

Años 4 y 5: objetivo de largo plazo en maduración plena

Política de precios:

Año 1: determinación por costos (ver punto 7.2.1 de la presente tesis)

Año 2: determinación por encuesta, dentro de la 1era escala

Año 3: determinación por encuesta, dentro de la 2da escala

Años 4 y 5: correcciones con un ajuste estimado del 30% anual

El precio de los informes integrales es anual, en cambio el precio de los informes por mantenimiento es mensual. La frecuencia de impresión y entrega de los informes integrales es anual.

Costos fijos y variables: conforme determinación en punto 7.2 de la presente tesis, con corrección estimada en un 30% anual. Se incorpora un mayor apoyo de profesionales adicionales a medida que va transcurriendo el tiempo y creciendo la proyección de negocios, agregando un costo de \$ 15.000 mensual a partir del tercer año.

Préstamo Bancario: resulta necesario para financiar los déficit acumulados de los dos primeros trimestres de la etapa de maduración, las condiciones simuladas son las siguientes:

- Capital: \$ 60.000
- Tasa de interés: 35% TNA
- Amortización: sistema francés
- Plazo: 60 meses sin período de gracia (queda fuera del horizonte de planeamiento, el último trimestre de amortización)

- Garantía: sola firma

PERIODO	CAPITAL NOMINAL	CUOTA	AMORT II DE CAPITAL	INTERES	AMORTIZA ACUMULADA	INTERESES ACUMULADOS	IVA	CUOTA NGAS IVA	
0	60.000,00								
1	59.620,59	2.129,43	379,41	1.750,02	379,41	1.750,02	367,50	2.486,94	
2	59.230,11	2.129,43	390,48	1.735,95	769,89	3.485,97	365,15	2.484,61	
3	58.828,24	2.129,43	401,57	1.727,56	1.171,76	5.216,54	362,79	2.482,22	
4	58.414,65	2.129,43	413,59	1.715,84	1.585,35	6.932,38	360,33	2.480,76	
5	57.988,99	2.129,43	425,65	1.705,78	2.011,01	8.636,16	357,79	2.487,23	
6	57.550,82	2.129,43	438,07	1.691,36	2.449,08	10.327,53	355,19	2.484,62	
7	57.100,08	2.129,43	450,55	1.678,59	2.899,92	12.006,11	352,50	2.481,94	
8	56.636,08	2.129,43	464,00	1.665,44	3.363,92	13.671,55	349,74	2.479,15	
9	56.158,55	2.129,43	477,53	1.651,90	3.841,45	15.323,46	346,90	2.476,35	
10	55.667,10	2.129,43	491,46	1.637,95	4.332,90	16.961,43	343,95	2.473,41	
11	55.161,30	2.129,43	505,79	1.623,64	4.838,70	18.585,08	340,98	2.470,40	
12	54.640,76	2.129,43	520,54	1.608,89	5.359,24	20.193,97	337,87	2.467,30	
13	54.105,03	2.129,43	535,73	1.593,71	5.894,97	21.787,67	334,65	2.464,11	
14	53.555,65	2.129,43	551,35	1.578,05	6.446,32	23.365,75	331,40	2.460,83	
15	52.996,25	2.129,43	567,43	1.562,00	7.013,75	24.927,75	328,02	2.457,45	
16	52.427,27	2.129,43	583,95	1.545,45	7.597,73	26.473,20	324,54	2.453,95	
17	51.848,23	2.129,43	601,02	1.528,42	8.198,75	28.001,62	320,97	2.450,40	
18	51.258,70	2.129,43	618,55	1.510,89	8.817,30	29.512,51	317,29	2.446,72	
19	50.658,11	2.129,43	636,59	1.492,85	9.453,89	31.005,35	313,50	2.442,93	
20	49.990,96	2.129,43	655,16	1.474,25	10.109,04	32.479,63	309,60	2.439,05	
21	49.216,69	2.129,43	674,26	1.455,17	10.783,31	33.934,90	305,59	2.435,02	
22	48.522,76	2.129,43	693,93	1.435,50	11.477,24	35.370,31	301,46	2.430,89	
23	47.808,59	2.129,43	714,17	1.415,26	12.191,41	36.785,97	297,21	2.426,64	
24	47.073,59	2.129,43	735,00	1.394,43	12.926,41	38.180,00	292,83	2.422,26	
25	46.317,16	2.129,43	756,44	1.373,00	13.682,84	39.553,00	288,33	2.417,76	
26	45.538,65	2.129,43	778,50	1.350,93	14.461,35	40.903,93	283,70	2.413,13	
27	44.737,45	2.129,43	801,21	1.328,23	15.262,55	42.232,16	278,93	2.408,36	
28	43.912,87	2.129,43	824,58	1.304,86	16.087,13	43.537,01	274,02	2.403,45	
29	43.064,24	2.129,43	848,63	1.280,81	16.935,76	44.817,82	268,97	2.398,40	
30	42.190,56	2.129,43	873,35	1.256,05	17.809,14	46.073,97	263,77	2.393,21	
31	41.292,01	2.129,43	898,85	1.230,58	18.707,99	47.304,46	258,42	2.387,86	
32	40.368,94	2.129,43	925,07	1.204,36	19.633,06	48.508,92	252,92	2.382,35	
33	39.414,59	2.129,43	952,03	1.177,38	20.585,11	49.686,20	247,25	2.376,65	
34	38.430,07	2.129,43	979,82	1.149,61	21.564,93	50.835,92	241,42	2.370,85	
35	37.426,67	2.129,43	1.008,40	1.121,04	22.573,35	51.956,95	235,42	2.364,85	
36	36.398,66	2.129,43	1.037,81	1.091,62	23.611,14	53.048,48	229,24	2.358,67	
37	35.330,78	2.129,43	1.068,05	1.061,35	24.679,22	54.109,83	222,85	2.352,32	
38	34.221,55	2.129,43	1.099,23	1.030,20	25.778,45	55.140,03	216,34	2.345,78	
39	33.080,26	2.129,43	1.131,29	998,14	26.909,74	56.138,17	209,61	2.339,04	
40	31.925,97	2.129,43	1.164,29	965,14	28.074,03	57.103,31	202,65	2.332,11	
41	30.727,72	2.129,43	1.198,25	931,15	29.272,28	58.034,50	195,55	2.324,95	
42	29.494,52	2.129,43	1.233,20	896,24	30.505,48	58.930,73	188,21	2.317,64	
43	28.225,35	2.129,43	1.269,17	860,27	31.774,65	59.791,00	180,66	2.310,09	
44	26.919,17	2.129,43	1.306,18	823,25	33.080,83	60.614,25	172,85	2.302,32	
45	25.574,59	2.129,43	1.344,25	785,15	34.425,11	61.399,40	164,85	2.294,32	
46	24.191,39	2.129,43	1.383,49	745,94	35.808,61	62.145,34	156,65	2.286,08	
47	22.767,55	2.129,43	1.423,94	705,59	37.232,45	62.850,93	148,17	2.277,61	
48	21.302,15	2.129,43	1.465,37	664,06	38.697,82	63.518,00	139,45	2.268,99	
49	19.794,07	2.129,43	1.508,11	621,32	40.205,93	64.136,32	130,45	2.259,91	
50	18.241,97	2.129,43	1.552,10	577,33	41.758,03	64.713,65	121,24	2.250,67	
51	16.644,60	2.129,43	1.597,37	532,06	43.355,40	65.249,71	111,73	2.241,17	
52	15.000,63	2.129,43	1.643,96	485,47	44.999,37	65.731,19	101,95	2.231,35	
53	13.308,72	2.129,43	1.691,91	437,52	46.691,28	66.166,71	91,85	2.221,31	
54	11.567,47	2.129,43	1.741,26	388,15	48.432,93	66.556,99	81,52	2.210,95	
55	9.775,42	2.129,43	1.792,05	337,39	50.224,58	66.894,27	70,85	2.200,29	
56	7.931,11	2.129,43	1.844,31	285,12	52.066,89	67.179,39	59,85	2.189,31	
57	6.033,00	2.129,43	1.898,11	231,33	53.967,00	67.410,72	48,55	2.178,01	
58	4.079,53	2.129,43	1.953,47	175,96	55.920,47	67.586,65	36,85	2.166,39	
59	2.069,05	2.129,43	2.010,43	118,99	57.930,92	67.708,67	24,89	2.154,42	
60	(0,00)	2.129,43	2.069,05	60,35	60.000,00	67.766,02	12,67	2.142,11	
							TOTAL	141.996,89	
							CUOTA PROMEDI O	1.183,31	

Retiros: \$ 23.000 por mes para retiro del Titular. El flujo de fondos no soporta esta erogación en los primeros 2 trimestres, y recién parcialmente se puede comenzar a percibir a partir del 3er trimestre. Durante este período el Titular solventará sus gastos con ahorros personales, por lo que son sumados a la Inversión inicial para el cálculo del rendimiento del flujo de fondos

Impuestos nacionales: Se agrega la previsión del impuesto a las ganancias / monotributo (para los primeros ejercicios). Para el caso del IVA, se realizó una simplificación, no se agregó al precio (son netos de IVA), no afectando el cálculo del rendimiento esperado, puesto que es una condición de severidad, dado que alguno de los costos si tienen en cuenta la incidencia de este impuesto.

10.2 Cálculo de VAN, TIR y PR

Tasa de corte calculada por Capital Asset Pricing Model (CAPM) modificado para Argentina ⁴⁰:

Modelo de valorización de los activos de capital CAPM (Capital Asset Pricing Model) - modificado

TASA DE CORTE Ks (CAPM modificado)	
Costo de capital (Ks)	
Tasa libre de riesgo (Rf)	3.60 Treasury Bonds EEUU
Tasa de riesgo de la actividad (B)	1.03 actividad Servicios de Asesoramiento
Tasa de retorno de mercado (Rm)	6.52 stocks EEUU promedio Ene/14
Prima riesgo país	6.46 fuente: diario Ambito Financiero dato al 18/07/14 - 646 puntos básicos - JPMORGAN
APILAMIENTO	12.00 Prima extra de retorno exigido para invertir en Argentina
Ke=Rf + B (Rm-Rf) + Rp + Apilamiento	25.07%

⁴⁰ Variables extraídas de publicaciones de la NYU Stern School of Business, <http://www.stern.nyu.edu/>, 07/2014

Cálculo de indicadores:

NIVEL FINANCIERO	
APORTE EMPRESARIAL	\$ 281.000
HORIZONTE DE PLANEAMIENTO	5 AÑOS
TASA DE CORTE	25%
TIR f	104%
VAN f	\$ 723.961
Período de recupero	1,9 AÑOS
Rendimiento de cada \$	\$ 2,6

A nivel operativo, el flujo de fondos requiere una maduración de dos trimestres para comenzar a ser superavitario, cerrando el primer año con un EBITDA de \$ 116.465, que resultan suficientes para afrontar las cargas impositivas y financieras, aunque no logra financiar los retiros pretendidos por el titular, precisando aportes adicionales.

Esta situación logra equilibrio a partir del segundo año, para mantenerse superavitario a nivel neto, para todo el resto del horizonte de planeamiento.

A nivel financiero, luego de los aportes de capital propio y la cancelación de las fuentes de financiamiento externo, el rendimiento operativo se logra una tasa interna de retorno sensiblemente superior a la tasa de corte calculada, generando un Valor Actual Neto de \$ 723.961, que implica un retorno de \$ 2,6 por cada peso invertido. Este rendimiento, permite un período de recupero que se extiende a prácticamente dos años.

De esta manera, se puede considerar que, dentro del horizonte el flujo de fondos resulta sustentable, y el proyecto es elegible bajo las premisas tenidas en cuenta para las proyecciones, teniendo en cuenta la inclusión dentro de las inversiones del aporte empresarial de los “no retiros” del Titular, que funcionan como una variable de ajuste válida para subsidiar los primeros tiempos del cronograma proyectado a nivel financiero, para apalancar el excelente rendimiento operativo del flujo proyectado.

La “inversión del proyecto”, surge de sumar el aporte inicial de activos fijos y capital de trabajo, mas el resto de aportes propios que requiere el proyecto durante el primer año, para financiar los déficit transitorios hasta lograr la maduración de los flujos.

Para los indicadores del enfoque financiero, se tuvieron en cuenta los flujos netos, incluso de los retiros personales.

10.3 Análisis de sensibilidad

Se sometió el flujo de fondos proyectados a análisis de sensibilidad frente a modificaciones a la baja del precio estimado, con la condición de severidad de mantener todas las demás variables de egresos ceteris paribus.

Como resultado, el flujo de fondos se comportó con un gran margen de maniobra, pudiendo bajar el precio incluso hasta el 34%, y aún así mantener una VAN igual a cero, y una TIR igual a la tasa de corte.

XI – CONCLUSIONES

El presente plan de negocios desarrollado en el marco de la tesis en Maestría de Dirección de Empresas, arroja como conclusión que el servicio a desarrollar en la puesta en campo real del mismo, resulta innovador a la oferta de mercado, planteado desde la explotación de la experiencia del Titular del emprendimiento.

Esta percepción pudo ser refrendada en el estudio del entorno y de la demanda, donde el segmento objetivo en la estrategia, resulta ávido de este tipo de asesoramiento.

La estimación de la demanda, que en principio se entendía como neurálgica en el desarrollo del plan, fue perdiendo peso relativo frente a la complejidad que puede plantearse desde el punto de vista de la difusión del servicio y su posicionamiento como referente especializado.

Los planes de acción a seguir, desde el análisis FODA, demuestran que los cursos a tomar son válidos y perfectamente concretables en la práctica, para atacar las debilidades y amenazas relevadas.

Los principales puntos débiles son la mencionada difusión, la dependencia del Titular, que en una primera etapa resulta imprescindible e insustituible, y el déficit financiero del flujo de fondos a nivel operativo durante los primeros trimestres, que se mitigan mediante el aporte de fondos propios que se incorporan al cálculo de la inversión.

Respecto de la dependencia de representación, la misma será ineludible en los primeros tiempos, y luego deberá ser atacada mediante el desarrollo de personal dentro del staff del Estudio, que adquiera el suficiente seniority y expertise, para reemplazar al Titular en determinados perfiles de empresas.

Respecto al flujo de fondos, y la flexibilidad demostrada en el análisis de sensibilidad, otorgan a las proyecciones de un hándicap para adaptarse al mercado una vez puesto en marcha el emprendimiento, permitiendo ajustes en el precio, u otro mix de acciones. A mediano y largo plazo, los excelentes rendimientos de niveles operativos hacen que desde el más duro análisis económico, el plan de negocio sea absolutamente elegible para ser desarrollado en campo real.

En definitiva, se concluye que el plan de negocios puede ser concretado, valiendo el estudio practicado a lo largo de esta tesis, como una confiable guía de emprendimiento.

XII – BIBLIOGRAFIA

ALCARAZ RODRIGUEZ, Rafael. *El Emprendedor de Éxito, cuarta edición* [México D.F.]: Mc Graw Hill, 2011. 288 p. ISBN: 978-607-15-0611-5.

BERNHARDT, Alejandro. Dirección de Marketing II [programa de Magister en Dirección de Empresas – ICDA]: ICDA, 2010

DESSLER, Gary. Administración de Recursos Humanos, decimoprimer edición [México D.F.]: Pearson Educación, 2009. 832 p. ISBN: 978-607-442-285-6

DUMRAUF, Guillermo. Finanzas Corporativas (Un Enfoque Latinoamericano), segunda edición [Buenos Aires]: Alfaomega Grupo Editor Argentino, 2010. 768p. ISBN: 978-987-1609-08-6

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON Richard. Dirección Estratégica. Séptima edición [Madrid]: Pearson Educación SA, 2006. 712 p. ISBN: 978-84-205-4618-6

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, novena edición [México D.F.]: McGraw Hill / Interamericana de México SA de CV, 1990. 771 p. ISBN: 968-422-562-8

KOTLER, Philip y KELLER Kevin Lane. Dirección de Marketing, duodécima edición [México D.F.]: Pearson Educación SA, 2006. 816 p. ISBN: 970-26-0763-9

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN Larry y MALHOTRA Manoj. Administración de Operaciones, Procesos y cadenas de valor, octava edición [México D.F.]: Pearson Educación, 2008. 752 p. ISBN: 978-970-26-1217-9

NASSIR SAPAG, Chain. Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, segunda edición [Chile]: Pearson Educación, 2011. 544 p. ISBN: 978-956-343-106-3

HIRSCHMAN, Albert. *The Strategy of Economic Development (A westview encore edition)* [e-book]: Westview Press Inc, 1988. 217 p. ISBN: 978-08-133-7419-2

FARINELLI, Sergio. *Sistemas locales de innovación: Las empresas Pymes metalmeccánicas de Tandil (1995-2005)* [Tandil]: Facultad de Ciencias Humanas en Relaciones Internacionales (tesis), 2007. 139 p. ISBN: 978-84-691-5311-6

GERSICK, Kelin. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* [Harvard]: Harvard Business Press, 1997. 302 p. ISBN: 978-08-758-4555-5

HIRSCHMAN, Albert. *The Strategy of Economic Development (A westview encore edition)* [e-book]: Westview Press Inc, 1988. 217 p. ISBN: 978-08-133-7419-2

FARINELLI, Sergio. *Sistemas locales de innovación: Las empresas Pymes metalmeccánicas de Tandil (1995-2005)* [Tandil]: Facultad de Ciencias Humanas en Relaciones Internacionales (tesis), 2007. 139 p. ISBN: 978-84-691-5311-6

GERSICK, Kelin. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* [Harvard]: Harvard Business Press, 1997. 302 p. ISBN: 978-08-758-4555-5

Otras páginas y sitios de internet consultados:

- Sitio oficial de Ieral Pyme - <http://www.ieralpyme.org/>
- Rubén Samoiloff – <http://www.riesgodecredito.com.ar/>
- Archivo de sección “Negocios” del diario La Voz del Interior - <http://www.lavoz.com.ar/negocios>
- Archivo diario Clarín – <http://www.clarin.com/>
- Origen y evolución de las Pymes en la República Argentina <http://www.eumed.net/>
- Publicaciones de archivo de Infobae Profesional - <http://www.iprofesional.com/>
- IES sectoriales - <http://www.iesonline.com.ar/>

- Business Vision (BV) www.businessvisionchile.com
- Gregorio Pérez (UNAM) - <http://www.unam.mx/> - http://www.misprofesores.com/profesores/Gregorio-Perez-Rodriguez_37527
- Emprendedores y Pyme - www.ipyme.org
- Página de internet oficial de Observatorio Pyme - <http://www.observatoriopyme.org.ar/>
- Página de internet oficial del B.C.R.A. <http://www.bcra.gov.ar/>
- Andrés Méndez, consultora AMF Economía – trabajos publicados - <http://www.amfeconomia.com/>
- Nicolás Bridger, consultora Prefinex – trabajos publicados - <http://www.prefinex.com.ar/>
- iEco – Jonatan Marcos Loidi - <http://www.ieco.clarin.com/>
- Página oficial de la NYU Stern School of Business - <http://www.stern.nyu.edu/>