

Salvadori, Gabriel Mauricio

Plan de negocios: estudio jurídico

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

Director: Alaye, Carlos Alberto

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



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS DE
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS
ESTUDIO JURIDICO**

AUTOR: GABRIEL MAURICIO SALVADORI

DIRECTOR: Prof.: Lic. CARLOS ALAYE

CORDOBA 2015

INDICE

I – INTRODUCCION

1.1 Definición de las características generales del servicio

1.2 Presentación curricular del Titular del proyecto

II – LOCALIZACION Y ENTORNO

2.1 Entorno económico y sociocultural

2.2 Entorno normativo

2.3 Entorno tecnológico

III – ACTIVIDAD DEL ESTUDIO

3.1 Definición del servicio que realizará el Estudio

3.2 Descripción de los servicios

IV – EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

4.2 Flujo grama

V – ANALISIS DEL ENTORNO

5.1 Entorno económico.

5.2 Entorno político

5.3 Entorno tecnológico

VI – ANALISIS FODA

6.1 Fortalezas

6.2 Oportunidades

6.3 Debilidades

6.4 Amenazas

VII – MERCADOTECNIA

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

7.2 La competencia

VIII – RECURSOS HUMANOS

8.1 Objetivos del área organizacional

8.2. Organigrama del Estudio

8.3 Funciones generales y específicas

8.4 Reclutamiento de Personal

8.5 Selección del Personal

8.6 Contratación del Personal

8.7 Proceso de Inducción

8.8. Proceso de Desarrollo

8.9 Proceso de Remuneraciones

8.10 Políticas de Clima Humano

IX – PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1 Estado de resultados para los primeros 12 meses

9.2 Flujo de Fondos Proyectados y sus premisas

9.3 Inversión y Capital Social

9.4 Créditos – Opciones de Financiamiento

9.5 Indicadores Financieros

X – CONCLUSIONES

I – INTRODUCCION

1.1 Definición de las características generales del servicio

NOMBRE

PLAN DE NEGOCIOS – SERVICIO JURIDICO ESPECIALIZADO EN COBRANZAS

1.2 Presentación curricular del Titular del proyecto



Datos Personales

Apellido y Nombre: SALVADORI GABRIEL MAURICIO

Nacionalidad: Argentina

Edad: 44 años

D.N.I.: 21.719.860

Estado Civil: Casado

Titulos Obtenidos

Abogado y Procurador egresado de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba. (1999)

Bachillerato con Orientación Profesional Técnica.

Cursos realizados

Seminario de Actualización de Reforma de la Ley de Procedimiento Tributario a cargo de Docentes de la Cátedra. (UNC)

Seminario de Derecho Penal Económico y Derecho Penal Tributario dictado por Universidad Blas Pascal.

Capacitación sobre la Ley Nacional del Sistema Integrado de jubilaciones y Pensiones N° 24.241

Diplomatura en Proceso Ejecutivo – Universidad Católica de Córdoba – Año 2007

Diplomatura en Medidas Cautelares – Universidad Siglo XXI – Año 2007

Conocimientos generales en Redes de Computación.

Idiomas: Italiano.

Antecedentes laborales

Abogado. Estudio jurídico propio en la actualidad. Especialidades: Derecho Tributario, Fuero Civil, Comercial y Laboral.

Abogado asociado al estudio jurídico “Dr. Jorge Martínez & Asociados” Moreno 53 – Villa Carlos Paz (año 2003 – 2004).

Subdirección de Recaudación Judicial. Sección Agentes Judiciales. Tareas jurídicas en el ámbito de la Dirección de Rentas Córdoba. Año 2.000 y 2.001

Subdirección de Fiscalización (DGR) en 1999

Aportes Académicos

Docente Adscripto a la Cátedra de Finanzas y Derecho Tributario (Facultad de Derecho - Universidad Nacional de Córdoba) a partir del año 1999 a 2002 con los Dres. Fabián Cámara y Norma Luppo.

Profesorado en Ciencias Jurídicas y Sociales en la Institución Gobernador Ortiz y Herrera –Córdoba. (año 2003 – 2004)

Proyectos Presentados

Proyecto de Refuncionalización de la Administración Pública titulado PROYECTO RENTAS 2000, habiéndose aplicado en la Sección de Agentes Judiciales de la Dirección de Rentas Córdoba.

II – LOCALIZACION Y ENTORNO

*Domicilio Legal: BV. MITRE 517- -PISO 16 –OFICINA “B” (1602)
CORDOBA. CORAL STATE LOFT & TOWER*

Teléfono laboral: 0351-4215223 – 155060154

Correo Electrónico: gabrielsalvadori@hotmail.com

2.1 Entorno económico y sociocultural

CORAL STATE LOFT & TOWER

Constituye el primer edificio de oficinas inteligentes del interior del país, con servicios de seguridad y confort únicos.

Nuestro estudio se ubica en la zona de mayor proyección del centro de la ciudad, con núcleos corporativos, paseos comerciales y edificios residenciales de alta gama

2.2 Entorno normativo

2.3 Entorno tecnológico

Nuestras oficinas cuenta con los avances tecnológicos de la DOMOTICA, optimizando tecnología y espacios, con control total de accesos, detección de incendios, y cámaras de seguridad.

Obviamente contamos con servicios de Internet, telefónicas y soportes informáticas de última generación.

CARTA DE PRESENTACION

Por medio de la presente manifiesto que soy argentino, de 44 años de edad, DNI 21.719.860, de estado civil casado, de profesión abogado y matriculado tanto en el fuero provincial como federal en diciembre del año 2001.

Actualmente me desempeño como Abogado y Procurador del Fisco de la Provincia de Córdoba con sede en la Dirección de Rentas Córdoba, Rivera Indarte 650 con probada experiencia en el cobro de impuestos provinciales en etapa judicial.-

He desarrollado cursos de negociación y resolución de conflictos en empresas en el marco de un preventivo de crisis y reingeniería de empresas.

Estamos capacitados en el recupero de créditos bancarios y nuestro ámbito de trabajo se ubica en la provincia de Córdoba – Republica Argentina.-

III – ACTIVIDAD DEL ESTUDIO

3.1 Definición del servicio que realizará el Estudio

OBJETIVO BUSCADO

Se buscará realizar un plan de negocios sobre un servicio de asesoramiento profesional integral, que abarque todo el circuito de cobranzas en empresa, organismos públicos y privados desde su etapa extrajudicial (gestión telefónica, remisión de intimaciones) hasta su etapa judicial, visto desde una óptica proactiva, contando para su consecución, con idoneidad, experiencia, solvencia técnica, y capacidad del grupo humano.

Es el resultado de la convergencia de profesionales de diversos ámbitos, con el propósito de brindar soluciones interdisciplinarias, rápidas y eficaces a sus clientes.

Se especializa en Gestión Masiva de Cobranza, demostrando un elevado nivel de recupero de carteras crediticias, gracias a acciones oportunas y al prolijo seguimiento de las tareas que le son encomendadas. Basta decir que la

experiencia recogida al servicio de la Administración Pública (en el área de Procuración Fiscal de la Dirección de Rentas de Córdoba) es empleada con idéntica seriedad en la atención de empresas del Sector Privado.

La organización integrada por Abogados, Escribanos, Contadores, Martilleros y Gestores, cuenta además con un Sistema Informático propio, diseñado a medida para la elaboración de Reportes de Avance que se rinden periódicamente a las firmas asesoradas.

ORGANIZACIÓN

El estudio está organizado funcionalmente en 4 áreas: Legal, Notarial, Contable y Administrativa.

El área de Gestoría, por su parte, es llevada adelante a través de procesos de outsourcing; ello permite la reducción de costos operativos, redundando en beneficios presupuestarios para nuestros clientes.

La organización integrada por un equipo liderado por el suscripto junto a un abogado asociado, dos recursos administrativos cuenta además con consultores externos tales como asesoramiento notarial, asistencia contable, Martillero y Gestores. Un Sistema Informático propio, diseñado a medida para la elaboración de Reportes de Avance se rinde periódicamente a las firmas asesoradas, t2do con la posibilidad de una actualización mensual de la información procesada en el informe integral.

JUSTIFICACION DEL TEMA

Se ha planteado como modalidad de desarrollo profesional. Se busca capitalizar la experiencia de más de una década, en el rubro cobranzas. Basta decir que la experiencia recogida al servicio de la Administración Pública (en el área de Procuración Fiscal de la Dirección de Rentas de Córdoba) es empleada con idéntica seriedad en la atención de empresas del Sector Privado. La organización integrada por un equipo multidisciplinario cuenta con Abogados de staff permanente y consultores externos.

En el campo del ejercicio profesional, desarrollado en el ámbito de una especialidad, (cobranzas) en la recuperación de la cartera de mora, arroja como resultado la identificación de muy buenos índices de recupero, pero que

carecen en mucho casos de un correcto asesoramiento por errores en la gestión.-.

La idea es desarrollar un servicio de asesoramiento integral en cobranzas, que abarque la gestión de recupero de deuda temprana – tardía y judicial. (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 o el impuesto o servicio a cobrar, para detectar posibles problemas de recupero.

El proyecto surge de la necesidad de brindar a esta importante etapa del ciclo operativo, una herramienta de trabajo, puesto que el tema es tratado de manera intuitiva y sin método. Los clientes por lo general 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 de esta parte del perfil del negocio. La idea surge también en el conocimiento que en gran medida, los clientes precisan optimizar su recupero de mora, mediante el alcance de este tipo de herramientas.

Se trata de un servicio atractivo, donde desde una mirada objetiva y externa, se ayuda al recupero de deuda satisfaciendo la necesidad de obtener un alto nivel de recupero y sin requerir un incremento significativo en la estructura de costos del cliente puesto que los gastos por recupero de deuda corren por cuenta del estudio.-

3.2 Descripción de los servicios

3.2 Descripción de los servicios

- Gestión de Cobranza Masiva, judicial y extrajudicial
- Ejecuciones Hipotecarias y Prendarias-
- Análisis de Riesgo Crediticio-
- Presentación de Recursos Administrativos-
- TAX planning-
- Acciones y Defensas ante el Fuero Laboral-

- Elaboración de Contratos de Empresa (Fideicomiso, Leasing, Franchising, Mutuo Dinero con Garantía Real, contrato de Agencia, de Distribución, de Locación, de Compraventa Internacional, etc.)- Contact Center
- Convenio Colectivo de Trabajo
- Reestructuración de personal
- Negociación de disminución de remuneraciones
- Reingeniería y Reestructuración
- Implementación y gestión de plan de crisis

IV – EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

4.1 Determinación del proceso de prestación del servicio

PLANTEO DEL PROBLEMA

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 y prestadores de servicios. En el largo plazo la complejidad alcanzaría a las empresas Medianas/Grandes y Corporativas sin descuidar los organismos públicos.

Las características de los clientes:

en sus estructuras organizacionales, la mayoría tiene un bajo nivel de profesionalismo en el área cobranzas;

Necesitan asesoramiento asimilable al servicio prestado por un Gerente de cobranzas, sin tener presupuesto para solventarlo;

Sus crecimientos se encuentran acotados por no contar con una adecuada planificación;

Sus economías muchas veces se ven afectadas y comprometidas severamente por malas decisiones en el ámbito de las cobranzas;

Alto potencial de crecimiento;

perfiles emprendedores de sus socios;
necesidad de apalancamiento.

A partir de una encuesta se detectará la real necesidad del cliente contando con el asesoramiento ofrecido por el Estudio. La captación se realizará principalmente por marketing directo, fidelizando con servicio personalizado y entrevistando al cliente en su ámbito de trabajo.

Se trata de un servicio esencial, que resulta concretado en la persona de alguno de los principales asociados al estudio.

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.-

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

El servicio se caracterizará por generar un vínculo con el cliente, personalizado o a través de nuestra página Web, (www.estudiosalvadori.com.ar) basada en la confianza ya que la información actualizada que se maneja, forma parte de la estrategia de negocio, y debe 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.

1. Objetivo del proceso.
Efectuar los pasos para llevar adecuadamente los procesos judiciales, los que más allá de lo previsto en el Código de Procedimiento, permita establecer, dentro del mismo, para todos los integrantes de la firma, un Sistema de Gestión de Calidad que permitan brindar satisfacción al Cliente.

2. Gestión del proceso		
Proveedores del proceso	Responsable del proceso	Clientes del proceso
Proveedores externos Datos del Cliente Externo.	Coordinador del Área de Gestión Extra Judicial. Colaboración del proceso Todo el personal asignado a las tareas de gestión judicial.	Los clientes externos de la Firma.

3. RECURSOS NECESARIO PARA EL PROCEDIMIENTO	
RECURSOS HUMANOS	
Coordinador de Gestión Judicial	1
Letrados y Pasantes	Varios, según necesidad
Ejecutivos de Cobranza	Varios, según necesidad
INFRAESTRUCTURA	
Software de Gestión	LEX Doctor
Posiciones de trabajo para Letrados y Pasantes	Área judicial
INFORMACION	
Director Jurídico	Políticas de servicio
Coordinador	Procedimientos de trabajo

Todo el personal involucrado en la Gestión	Documentos y Registros

4. FLUJOGRAMA

5. DESCRIPCION / DESARROLLO DEL FLUJOGRAMA

Actividad	Descripción	Responsable	Observc / Refer
Recepción de la documental. Análisis y comprensión de la política de juicios por cobranzas de cada Cliente	1-Recibe la documental original y en casa caso de existir, estudia las instrucciones sobre políticas judiciales de cobranza impartidas por cada cliente	Coordinador gestión judicial (CGJ)	Instrucciones impartidas por el cliente/ políticas de cobranza interna IT GJU 02
Elaboración plan de gestión de cobranzas judicial	2. Elabora el Plan de Gestión de Cobranza Judicial a. Etapa 1: Definición de los tipos de proceso a iniciar b. Etapa 2: Distribución de tareas para inicio de procesos c. Etapa 3: seguimientos de los procesos sorteados d. Etapa 4: supervisión de la gestión de cada	CGJ	IT GJU 02

	letrado / pasante e. Etapa 5: preparación de informes de gestión de los procesos		
Asignación de tareas	3. Asigna y coordina las acciones a emprender con los Letrados y Pasantes	CGJ Letrados y Pasantes	IT GJU 02
Análisis de la documental	4. Verifica que la documental original este completa: -si esta completa, se sigue el proceso de inicio .-sino esta completa, se solicita al cliente instrucciones a tal fin. 5. Fija la fecha de inicio procesal 6. calcula tasas de justicia y otros gasto, según proceso en planilla	Letrados	IT GJU 03 Registro Excel pedido de gastos judiciales xx-xx
	7. Solicita al cliente los importes de tasas y otros gastos, e informa a Coordinador de GJ Administrativo		e-mail al cliente
Incorporación	8. Asigna número de	Pasante	Registro LEX

de información a sistema de gestión judicial	<p>carpeta7 legajo.</p> <p>9.Carga los datos actor/demandado</p> <p>10. Fotocopia la documental que acompaña</p> <p>11. arma carpeta con originales y fotocopias</p> <p>12. Completa Formularios exigidos por normativa procesal vigente</p>	Interno	Carpeta archivo interno
Control de documental, sorteo de causas y archivo	<p>13.confirma los datos particulares y los datos laborales del demandado</p> <p>14.ante la inexistencia o no confirmación de algún dato solicita pedido de búsqueda de datos</p> <p>15.efectúa búsqueda de datos</p> <p>16.efectúa la preparación de los escritos de inicio de demanda</p> <p>17.efectúa el sorteo de las causas en la mesa de entrada de la cámara respectiva</p> <p>18.Carga la radicación</p>	<p>Pasante Interno</p> <p>Coordinador Administrativo</p> <p>Pasante Interno</p> <p>Pasante Interno/externo</p> <p>Letrado designado y director jurídico</p> <p>Pasante</p>	<p>Registro LEX</p> <p>IT GJU 03</p>

	<p>de las causas sorteadas</p> <p>19. prepara los escritos de inicio contada la documental original, fotocopia y poder judicial para ser presentado en juzgado y secretaria. Remite a letrados para su firma</p> <p>20.firma de los escritos de inicio</p> <p>21. entrega de los escritos de inicio por juzgados y secretarias</p>	<p>interno/ externo</p>	
	<p>22. se registro l entrega realizada</p> <p>23. archivo de copias de los inicios recepcionados por los juzgados y secretarias, en carpeta del archivo interno de la firma</p>		<p>Carpeta archivo interno</p>
<p>Preparación de Escritos y Seguimientos de Casos</p>	<p>24. efectúa las tareas que correspondan a la secretaria asignada</p> <p>25.procura en todos los procesos el embargo de haberes como medida cautelar</p>	<p>Letrado / Pasante Interno</p>	<p>Registro LEX IT GJU 03</p>
<p>Preparación de Escritos y</p>	<p>26. verificación la traba de la medida cautelar/</p>	<p>Letrado / Pasante Interno</p>	<p>Registro LEX</p>

Seguimiento de Casos (cont.)	<p>embargo de haberes deberá efectuarse el seguimiento de los depósitos realizados a tal fin.</p> <p>27. solicita el libramiento del giro</p> <p>28. entrega el trabajo realizado para su verificación y firma</p>		
Procuración de procesos judiciales	<p>29. Toma vista de los expedientes en los juzgados y secretarías y realiza las tareas asignadas</p> <p>30. Asiente e incorpora el resultado de la vista, de cada caso al LEX</p> <p>31. Archivo de copias de los escritos recepcionados por los juzgados y secretarías en carpeta del archivo interno de la firma</p> <p>32. En cada caso de no ser posible realizar la tarea asignada por algún motivo, se asienta los datos de expediente en cuaderno de pendientes</p>	Letrado / Pasante Interno	<p>IT GJU 03</p> <p>Registro LEX</p> <p>Carpeta de archivo interno</p> <p>FR-GJU-316</p>

	correspondiente al pasante externo, a fin de realizar la tarea pendiente,		
	En forma excepcional fuera de la recorrida habitual		
Inicio y seguimiento de convenios de pago y negociación	<p>33. Ante la presentación espontánea del titular de la cauda iniciada en las oficinas de la firma, se puede establecer un convenio de pago</p> <p>34. si se firma un "convenio" ver a partir del 33, si NO se firma, sigue a partir del 37</p> <p>35. efectúa el visado previo a la firma de cualquier convenio lograda se firma convenio</p> <p>36. presentación del convenio para homologación judicial</p> <p>37. efectúa el control de expedientes con convenios de pago</p> <p>38. en caso de incumplimiento se efectúa la gestión</p>	<p>Ejecutivo de cobranza</p> <p>Letrado</p> <p>Letrado Designado</p> <p>Letrado/Pasante</p> <p>Letrado/Pasante</p> <p>Coord. administrativo</p>	<p>Registro LEX</p> <p>IT GJU 03</p>

	telefónica a) si es positiva se intima el pago b) si es negativa se verifican los datos y/o solicita proceso de búsqueda		
Gestión y control de diligenciamiento judicial	39.coordina la ejecución de los diligenciamiento de oficios y /o cedula y/o mandamientos con el sector judicial 40. asigna controla y lleva actualizada la ejecución de los diligenciamiento internos.	Pasante Interno	Registro Excel-Diligenciamiento Céntricos xx Registro LEX IT GJU 03
Gestión y control de diligenciamiento judicial (Cont.)	41. asigna controla y lleva actualizada la ejecución de los diligenciamientos externos. 42.solicita y rinde a los clientes los importes para la tramitación interna y externa de diligenciamiento	Pasante Interno	Registro Excel-Diligenciamiento periféricos xx e-mail al cliente
Preparación de informes de gestión	43.recibe del cliente los requerimientos de información	CGJ	e-mail al cliente IT GJU 02

	44. prepara el informe de gestión de cobranzas judicial	Letrado/Pasante	Registro Excel- informes de gestión al xx-xx-xx
Envío al cliente informes de gestión	45. remite informe	CGJ	e-mail al cliente
Negociación con los deudores judiciales	46. informa al deudor su situación en gestión judicial 47. negocia el mejor resultado económico para el cliente, previo a coordinar con el sector de seguimiento de procesos judiciales. 48. para el caso de efectuarse una cancelación de deuda se confecciona el escrito "informa cancelación" respectivo 49. firma de escrito 50. entrega del escrito en juzgado y secretaria correspondiente. Carga la información en LEX. Controla su entrega	Ejecutivo de cobranza. Letrado designado Letrado Letrado designado	IT GAD 02 Registro LEX Carpeta archivo interno
Percepción de fondos de los expedientes	51. confecciona planilla de retiro de cheques tribunales.	Letrado/Pasante "beneficiario"	Registro Excel-retiro de cheques

	resultados para conocimiento de la dirección		
--	--	--	--

6. LISTADO DE DOCUMENTOS

DOCUMENTO	CODIGO	UBICACIÓN	USUARIOS
Manual de calidad	PC- ERA-01	Servidor	Todas las personas afectadas al SGdC
Registro de objetivos de calidad	FR- ERA -03	Servidor	Coordinador GJU
Instrucciones para el coordinador	IT-GJU-02	Servidor	Coordinador GJU
Instrucciones de gestión judicial	IT-GJU -03	Servidor	Todos los letrados y pasantes del área

DOCUMENTACION EXTERNA

Norma ISO 9001:2000			
Código de procedimientos			

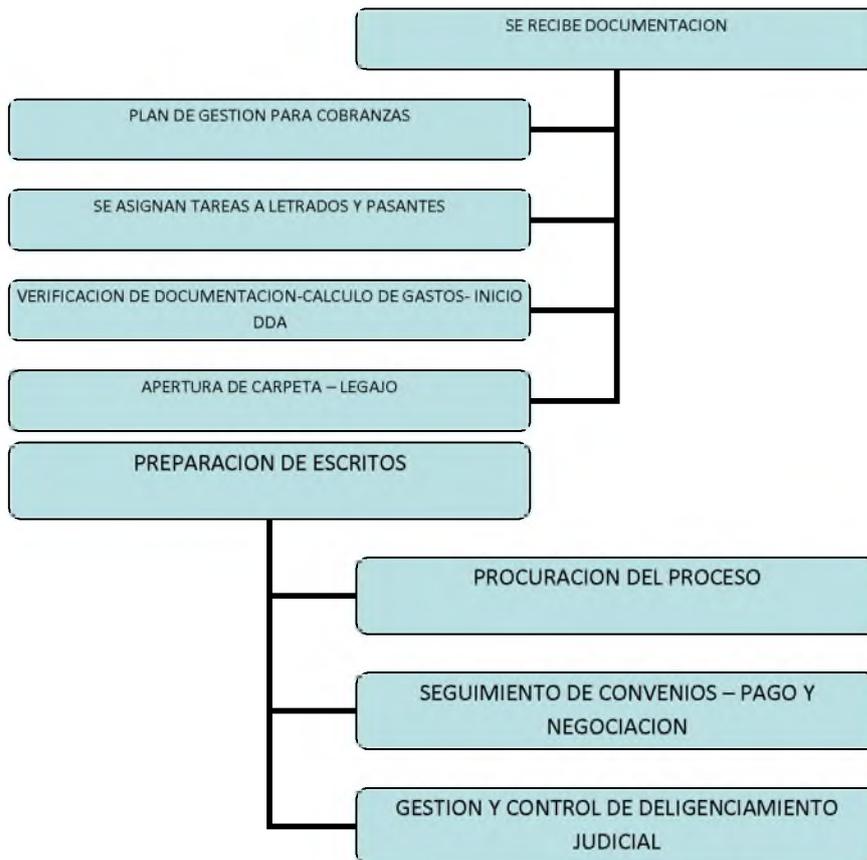
Elaborado por: coordinador del Área de Gestión Judicial	Revisado por: Director del Sistema de Gestión de Calidad	Aprobado por: Director Jurídico
Firma:	Firma:	Firma:

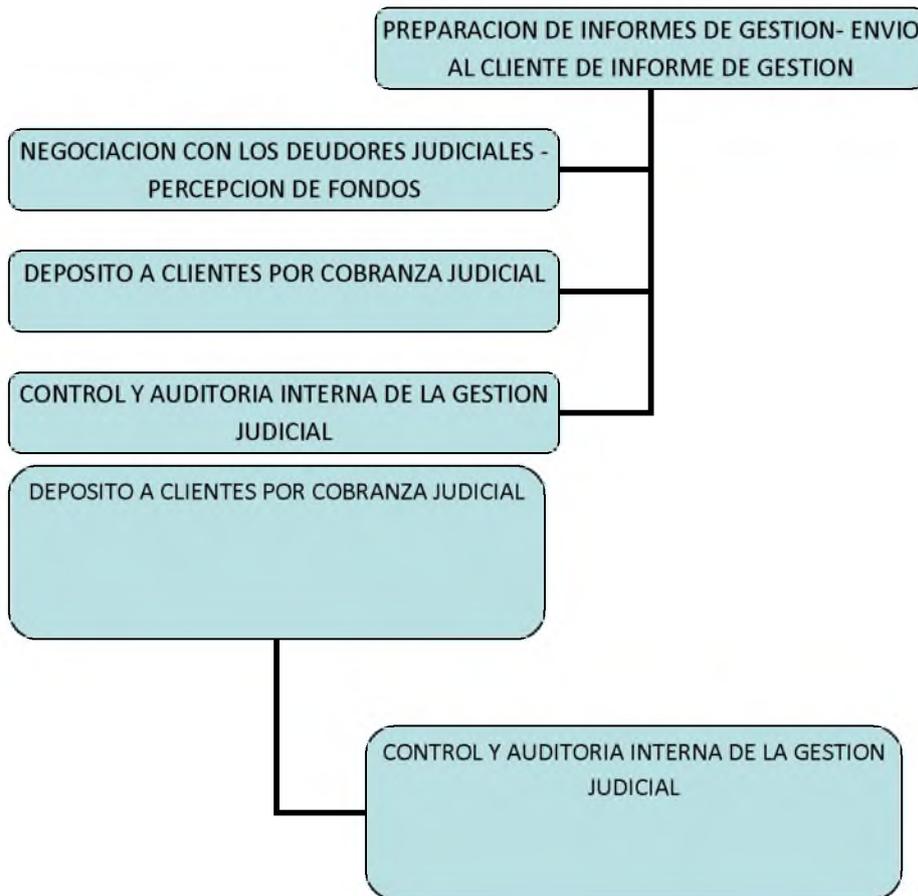
--	--	--

7. GESTION DEL PROCESO

Responsable	Meta	Indicador	Frecuencia	Registro	Objetivo
Coordinador del Área Judicial	Entre 10% y 15% por encima del valor promedio anual	Monto de Recupero	Anual	Planillas de Recupero	Eficiencia en cumplir los requerimientos del Cliente.

4.2 Flujo grama





V – ANALISIS DEL ENTORNO

Fuente de Internet – Provincia de Córdoba- wikipedia-La enciclopedia libre-2015-wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Córdoba.-

5.1 Entorno económico.

La ciudad de Córdoba, en general, tiene una baja participación en la actividad primaria respecto a la provincia, fundamentalmente en el ganadero que es prácticamente nulo, y muy baja en el sector agrícola. Sin embargo, es destacado en las actividades de procesamiento de carnes y elaboración de fiambres y embutidos, así como en los cultivos hortícolas, frutales y papa, destinando para este uso el 29% de la superficie total del ejido (zona rural), área que se denomina *cinturón verde*.⁶²

El sector industrial, en cambio, ocupa un lugar principal en la actividad económica de la ciudad, considerándose a Córdoba como un importante centro automotriz nacional. Entre las empresas establecidas encontramos a Renault,

la planta de Fiat Córdoba, Iveco, Materfer, y Volkswagen, que producen aproximadamente el 25% del total del país, generando además la localización de más de 160 empresas autopartistas a su alrededor.

La producción de rodados tuvo en 2011 gran variabilidad. En febrero se registró el mínimo del año tanto para Fiat (4.397 unidades terminadas) como para Renault (3.257 unidades). El máximo del año fue en agosto, donde la producción alcanzó 14.500 y 12.400 respectivamente. En febrero de 2012 la producción fue de 7.417 y 7.668. La caída en la producción de Fiat se relaciona principalmente con las modificaciones hechas en planta para adaptarse a los modelos nuevos. Por su parte la fábrica de camiones Iveco mantuvo una producción estable de alrededor de 350 unidades mensuales.

En 1999 el parque automotor de la ciudad era de 319.505 rodados, 388.015 en 2005 y 578.139 en 2010. Aumentó un 67% en 10 años. Entre julio y septiembre de 2010 se produjeron automóviles por 249,7 millones de dólares respondiendo así al aumento sostenido de la demanda agregada. Esto repercute positivamente en las empresas autopartistas que en el mismo período hicieron inversiones por más de 40 millones de dólares.

En 2006, de un total de 49.281 empresas, 21.423 (43%) pertenecían al sector comercial, 20.449 (41%) al de servicios y 6.984 (14%) al industrial. Aunque el número de empresas no es tan importante como en el comercial, su peso en la economía sí lo es.

En 2007 el Producto Geográfico Bruto fue de \$10.939.049.000 (Paridad de poder adquisitivo de 1993) lo que representa alrededor del 3,65% del Producto Interno Bruto del país. El mismo se distribuye en sector primario (0,3%), secundario (28,4%) y terciario (71,3%).

El crecimiento sostenido de la construcción de los últimos años hizo de Córdoba una ciudad con numerosos edificios comerciales y residenciales de gran categoría, y causó una notable expansión del ejido urbano. La instalación de la *Ciudad Empresarial*, empresas relacionadas con el software y la alta tecnología, centros comerciales y el nuevo aeropuerto internacional, convierten a Córdoba en un punto de suma importancia económica, para la Argentina y el Mercosur.

El sector de la construcción fue uno de los primeros en reaccionar con posterioridad a la crisis de 2001. Hubo un crecimiento del 158% entre el mínimo de febrero de 2002 y el máximo registrado en julio del 2006 (se despacharon más de 9 millones de toneladas de cemento y se autorizaron más de 9,5 millones de metros cuadrados para construcción). Posteriormente se observa un descenso de las tasas interanuales. El crecimiento acumulado para el primer trimestre de 2007 en relación al mismo periodo de 2006, fue de 3,7%. Los permisos para construir autorizados en el primer trimestre de 2007 superaron en un 26,6% a los del mismo periodo de 2006. Los permisos de edificación del área de arquitectura de la municipalidad tuvieron las siguientes variaciones: 909.716,48 m² autorizados en 2004, 1.187.513,81 m² en 2005, 1.587.040,09 m² en 2006, 848.258,52 m² en 2007 y 1.300.000 en 2010. El índice del Costo de la Construcción con base 2001 = 100, se ubicó en mayo de 2008 en 411,63.

El segundo semestre de 2009 mostró una importante recuperación respecto a la primera mitad del año. Según comentarios de importantes corredores inmobiliarios la ciudad, la bisagra fueron las elecciones legislativas ya que antes de las mismas había precaución y se prefería mantener ahorros en dólares. Luego de los comicios, el dólar perdió valor y comenzó la reactivación hacia los inmuebles. El costo de la construcción sube alrededor del 1,5% a 2% mensual. En los barrios periféricos los terrenos se han revaluado hasta cinco veces. El acceso al crédito hipotecario sigue siendo difícil, pese a los incentivos oficiales. Durante 2010 el índice del costo de la construcción subió un 24% respecto a 2009. Mientras que el valor del metro cuadrado se posicionó en 573 dólares. Entre 2001 y 2010 se construyeron solo en barrio Nueva Córdoba más de 300 edificios, y aunque sigue siendo el lugar que más ha crecido, hacia finales de la década se comenzó a preferir la construcción en otros barrios. Durante 2010 Córdoba fue la ciudad argentina con mayor cantidad de proyectos urbanísticos. Se autorizaron más de 1.300.000 metros cuadrados. Respecto al mercado laboral, la tasa de desempleo en el segundo trimestre de 2008 para el aglomerado del Gran Córdoba con una base poblacional estimada de 1.378.000 habitantes era de 6,5% y la de subocupación 10,6%. Si analizamos datos del 2007, y teniendo como base la población en edad

económicamente activa, observamos que en mujeres la desocupación ascendía a 13,3% y en hombres a 6,9%. El pico de desocupación se presenta en el rango de menores de 24 años con 26,1%. La pobreza durante el primer semestre de 2006 llegaba a 30,6% lo que representaba el 22,2% de los hogares, mientras que la indigencia a 11,6% representando el 8,7% del total de hogares. Durante el segundo semestre de 2008 la pobreza alcanzó el 12,7% y la indigencia 3,4%.

En septiembre de 2012 el Índice de Demanda Laboral (IDL) tuvo una variación positiva de 6,69% estacionalizado y 2,13% desestacionalizado. En relación al mismo periodo de 2011, la variación fue negativa en 44,30%, resultado explicado por la baja en los pedidos de personal calificado (40,53%) y personal no calificado (49,25%).

En relación a agosto 2012, la demanda de empleo calificado aumentó un 3,21% (rubro compuesto de: profesionales que disminuyó 15,02%, mientras que la variación en los pedidos de no profesionales fue positivo en 12,53%). Por su parte la demanda de trabajadores sin requerimientos de calificación se incrementó un 11,62%.

Respecto a agosto 2012, los sectores industria y comercio presentaron variaciones positivas de 14,01% y 13,74% respectivamente. Por su parte, servicios presentó una baja de 2,93%. Su variación interanual mostró descenso en los tres rubros: 50,41% para industria, 42,32% para comercio y 38,37% para servicios. El acumulado hasta septiembre de 2012 en relación a igual acumulado de 2011, muestra una disminución de 30,38% en la cantidad de empleos solicitados.

Según el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, durante abril de 2013 la Canasta Alimentaria Nutricional (C.A.N.) para un adulto equivalente fue de \$1.101,72, lo que indica un incremento de 1,30% en relación al mes anterior, un incremento del 20,32% respecto a abril 2012 y una variación negativa del 0,02% en el acumulado 2013. Asimismo para una familia tipo (matrimonio y dos hijos menores) la C.A.N. ascendió a \$3.404,33. La C.A.N. se encuentra un 369,56% por encima de la Canasta Básica Alimentaria (C.B.A.) del Gran Buenos Aires que elabora el Indec para determinar la Línea de

indigencia. El último dato disponible de la C.B.A. corresponde a marzo y tiene un valor de \$234,63 para un adulto equivalente.

El análisis de la C.A.N. muestra una variación negativa absoluta de \$14,47 (-1,30%). Dicha variación se explica por descensos en verduras y huevos (3,05%), panadería (2,28%), almacén (1,66%) y carnes (0,19%), y aumentos en bebidas (1,72%) y lácteos (0,09%). Finalmente cabe destacar que la Canasta Total (C.T.) para el adulto equivalente alcanzó los \$2.368,71 y para una familia fue de \$7.319,30.

5.2 Entorno político

Dado el sistema federal de gobierno, en Argentina hay 3 órdenes o escalafones: el Nacional, el Provincial y el Municipal. Así, corresponde referirse a los tres poderes en cada uno de estos escalafones.

El Poder Ejecutivo en Córdoba, es ejercido por el intendente municipal, elegido por votación popular cada cuatro años. El edificio gubernamental es conocido como Palacio 6 de Julio, ubicado en calle Marcelo T. de Alvear 120, en el centro de la ciudad, frente a Tribunales I. El actual intendente es el radical Ramón Javier Mestre. El mismo ganó las elecciones municipales realizadas el 18 de septiembre de 2011. El vice intendente y presidente del concejo deliberante de la ciudad es Marcelo Cossar.

El Poder Legislativo está a cargo del Concejo Deliberante de la ciudad. Funciona actualmente en Pasaje Comercio nº447. Su forma de expresión es la Ordenanza. Se compone de 31 concejales elegidos mediante representación proporcional, asegurándole al partido más votado la mayoría absoluta, es decir, la mitad más uno de los miembros. Los ediles duran cuatro años en sus funciones y pueden ser reelectos por una vez consecutiva.

5.3 Entorno tecnológico

El sector tecnológico se encuentra en expansión, alimentado por las nuevas empresas de capital nacional y la instalación de filiales extranjeras. Alrededor de la Universidad Nacional de Córdoba, se nuclea organismos oficiales y privados que le confieren a la ciudad un marcado perfil tecnológico. En 2002 se creó el Cluster Córdoba Technology, agrupación de más de cien empresas del sector tecnológico, que según cifras de 2009, facturan en conjunto más de

cuatrocientos millones de pesos por año. Se destaca también el trabajo en Call center.

Otra agrupación con sede en Córdoba es la CIIECCA (Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del centro de Argentina). La misma reúne alrededor de 80 fabricantes de electrónica y productos tecnológicos, Pyme de capitales cordobeses.

Otras empresas son EDS (hoy HP Enterprise Services) que ofrece servicios informáticos a diferentes países. Motorola desarrolla, entre otros, software para comunicaciones móviles e Internet inalámbrica. IBM realiza administración y mantenimiento de bases de datos en Estados Unidos y España, entre otros. Intel desarrolla software para futuros móviles. R&D (anteriormente Datasul) trabaja para TOTVS (de Brasil) y desarrolla software para la industria y la administración. Totvs inauguró oficinas propias en el último trimestre de 2009. Indra trabaja en la creación de software para la administración y la industria aeronáutica.

VI – ANALISIS FODA

6.1 Fortalezas

Incremento del Cash-Flow (flujos de caja) de nuestros clientes.

- Mejora la gestión de clientes y su fidelidad.
- Reducción de gastos generales, reducción de plantilla, transformación de costes fijos a costes variables.
- Estructura de costos competitiva.
- Habilidades para la innovación de Servicios.
- Tecnología de punta en lo que se refiere a el software

6.2 Oportunidades

El deteriorado sistema financiero y en general la crisis que atravesaba el país en años anteriores, da lugar a que exista gran cantidad de carteras por cobrar

- Mercado de Gestión de Cobros y Asesorías Comerciales en expansión.
- Posibilidad de ofrecer más servicios a los clientes.
- El volumen creciente de créditos que ofrecen las empresas comerciales y de servicio.

- ☐ Ausencia de empresa líder en el mercado.
- ☐ Ingresar en nuevos mercados regionales.
- ☐ Facilidades comerciales en mercados foráneos atractivos.
- ☐ Poca fuerza publicitaria de la competencia

6.3 Debilidades

Poca inversión en publicidad en empresas de Gestión de Cobros.

- ☐ Empresas no convencidas de la efectividad de tercerización.
- ☐ Empresas con políticas cerradas que no permitan la participación de entidades externas
- ☐ Carencia de logística propia para operar.
- ☐ Inexistente imagen en el mercado.
- ☐ Dependencia del tiempo de entrega de las carteras por recuperar

6.4 Amenazas

Incremento en los costos operativos

- ☐ Crisis económica y financiera.
- ☐ Ingreso de nuevas empresas al mercado guayaquileño.
- ☐ Competencia internacional de prestigio.
- ☐ Pequeñas empresas de gestión de cobro y asesorías comerciales
- ☐ Entrada de competencia internacional con costos menores.
- ☐ Cambios en las necesidades de las empresas comerciales.

VII – MERCADOTECNIA

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

El objetivo de determinar la demanda potencial del proyecto es el identificar el mercado al que “estudio salvadori & asociados.” está dirigida, es decir sus posibles clientes. Basados en un pequeño estudio realizado en las empresas de cobranzas existentes, se supo que el mercado potencial para este tipo de empresas, son las empresas comerciales. La mejor forma de obtener información de empresas comerciales de la provincia de Córdoba es acudiendo a la Cámara de Comercio que es una institución sin fines de lucro.

Adicionalmente existen otras instituciones más que necesitan del servicio de cobranzas como son: Bancos con sus diferentes créditos de consumo. Las

diferentes Cámaras con cuotas de afiliación y pagos mensuales, Los colegios de profesionales y sus cuotas de afiliación y mensuales, etc.

7.2 La competencia

- GESTION DE COBRANZAS - UNA EMPRESA PARA Empresas.-
- WWW.CYHASOCIADOS.COM.AR
- WWW.COBRANZASREGIONALES.COM.AR
- OTG ENETOS – COBRANZAS DEL INTERIOR S.R.L.
- WWW.ESTUDIOWEISFELD.COM.AR
- COBREX ARGENTINA SA
- ESTUDIO JURIDICO DIAZ YOFRE & ASOCIADOS - RECUPERO CREDITICIO - MALA PRAXIS - CIVIL - SOCIETARIO

VIII – RECURSOS HUMANOS

Empresa: ESTUDIO JURIDICO SALVADORI & ASOCIADOS

8.1 Objetivos del área organizacional

Misión: *SALVADORI & Asociados es un Estudio con Sede en la Ciudad de Córdoba, que presta Servicios Jurídicos Integrales a Empresas que despliegan sus actividades dentro de la Región Centro de la República Argentina*

Nuestra misión es brindar servicios jurídicos orientados al rubro cobranzas, a través de un equipo de profesionales y Colaboradores capaces y motivados.

Visión: ser un estudio jurídico líder para el centro del país en el área cobranzas PRE y judiciales

Valores:

Compromiso del trabajo:

El estudio quiere profesionales comprometidos, que estén cómodos en su tarea y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva

Mejora Continua:

Quienes trabajan en el estudio deben esforzarse permanentemente. Poner en juego todas sus capacidades para ejercer mejor sus responsabilidades. No hay mejora continua sin esfuerzo. Todo aprendizaje conlleva gran cantidad de repeticiones, ensayos y errores. La mejora continua será el resultado de la cantidad y calidad del esfuerzo que todos los recursos hagan. Para mantener el liderazgo, no debe haber límites en la búsqueda de mejora continua.

Pirámide invertida:

Toda la organización está puesta al servicio del cliente y de la cartera de deudores. El que manda, es el cliente por su poder de decidir. Quien lo atiende, el personal de contacto, tiene que estar suficientemente capacitado para resolver sus necesidades. Tanto el cliente como los deudores son tratados en exclusividad, con la máxima atención y buena voluntad.

Puertas Abiertas:

Cada miembro del estudio debe mantener y encontrar siempre abiertas las puertas para escuchar, sugerir, reclamar o criticar. Para intentar que todo funcione mejor. "Puertas abiertas", significa ¡Bienvenidas las ideas! Bienvenidos comentarios, sugerencias, expectativas, críticas, y bienvenidas también las palmadas y felicitaciones.

Estrategia:

Crece a través de la expansión local y para el centro del país en el rubro cobranzas

Ofrecer a nuestros clientes una experiencia diferente, basada en servicios y comunicaciones innovadores y atención con calidad y calidez. El estudio cuenta con su propia página Web www.estudiosalvadori.com.ar donde se dispara un correo electrónico al cliente del estudio a los efectos de informar el avance de la gestión encomendada

Crear relaciones amigables y robustas con nuestros clientes. Desarrollar procesos simples y eficientes.

Promover el desarrollo continuo de nuestros profesionales y Colaboradores.

Servicios:

Se especializa en Gestión de Cobranza Masiva, demostrando un elevado nivel de recupero de carteras crediticias, gracias a acciones oportunas y al prolijo seguimiento de las tareas que le son encomendadas. Basta decir que la experiencia recogida al servicio de la Administración Pública (en el área de Procuración Fiscal de la Dirección de Rentas de Córdoba) es empleada con idéntica seriedad en la atención de empresas del Sector Privado.-

Política de Calidad:

El estudio esta integrado por Abogados, Escribanos, Contadores, Martilleros y Gestores, cuenta además con un Sistema Informático propio, diseñado a medida para la elaboración de Reportes de Avance que se rinden periódicamente a las firmas asesoradas. Además se buscan los siguientes parámetros de calidad en la prestación del servicio, saber:

Rápido: implica satisfacer eficientemente y en el menor tiempo posible los requerimientos de los clientes.

Simple: implica disponer de procesos, procedimientos, circuitos para facilitar las tareas, hacerle fácil las operaciones a nuestros clientes.

Cero Error: implica hacer las cosas bien desde la primera vez, brindando una respuesta, solución o asesoramiento ajustado en tiempo y forma a la necesidad de nuestros clientes.

Con Calidez: implica ponerse en el lugar del otro.

Todos los procesos del estudio fueron sometidos a normas ISO en donde si bien no contamos con una certificación propia si se formalizó todo el proceso administrativo que fue llevado a cabo mediante la subcontratación del estudio jurídico Richard son y asociados de la capital federal que si cuenta con la mencionada certificación. (Especializado en cobranzas).

Cultura Ambiente

Si bien cada organización desarrolla una personalidad determinada, se puede decir que este Estudio Jurídico posee una cultura y fisonomía propia, basada

en que es una empresa de tipo local con empleados también cordobeses y sumado a que desde su inicio se han realizados ajustes activos al carácter de la misma, o sea alineada a los objetivos perseguidos. Para ello el secreto del éxito radicó en seleccionar la estrategia más compatible con la personalidad de la organización, que a continuación se describe.

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva es importante para la comercialización de servicios (TIPO C), principalmente el Personal, ya que este tipo de Servicio lo prestan las personas, la selección, capacitación y motivación de los empleados es muy importante para la satisfacción de los clientes.

Lo ideal es que los empleados muestren aptitud, actitud atenta, responsabilidad, iniciativa, habilidades para resolver problemas y buena voluntad, buscando liderar el servicio de cobranzas y tele cobranzas teniendo en cuenta la Calidad.

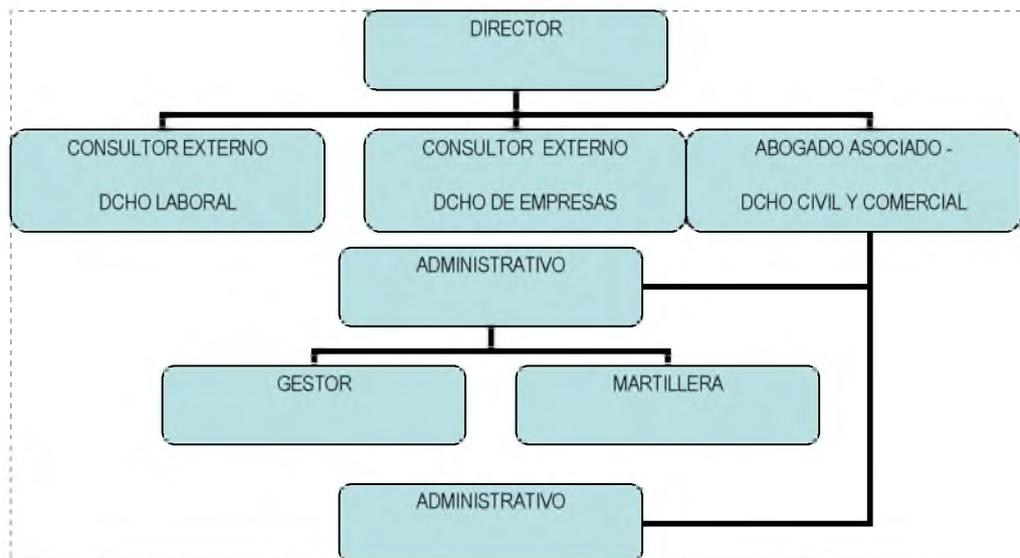
Tipo	Estrategia Competitiva	Ambiente	Sistema de Producción	Estructura	Cultura
C	Ser Líder en Servicios de cobranzas.	simple	Procesos continuos (tele cobranzas)	Centralizada. Puestos especializados	Más bien fuerte (homogénea)

Sistema de Producción

Por procesos masivos de cobranzas. Nuestro principal cliente es el Ministerio de Finanzas, donde tenemos a cargo el recupero de deuda de tributos provinciales (impuesto inmobiliario, automotor, ingresos brutos, entre otros). También se esta ampliando la cartera de clientes particulares siempre en el rubro cobranzas.

8.2. Organigrama del Estudio

La estructura es más bien centralizada y se conforma de la siguiente manera:



SALVADORI *Gabriel Mauricio*

ABOGADOS ASOCIADOS

BRUNO VACCARO *Francisco Iván*

CONSULTORES

SALVATIERRA *Gustavo - Derecho Laboral.*

MARTINEZ *Jorge Eduardo – Derecho de Empresa.*

Área Administrativa:

Sr. Jorge Ezequiel GONZÁLEZ

Sr. Joaquin Gutierrez.-

8.3 Funciones generales y específicas

Estructura

Descripción de las Políticas y Prácticas de Gestión de RRHH

Estructura de la gestión de RRHH – fuente impresa – MBA Enrique Amuchastegui – Recursos Humanos – año 2012

El director tiene a cargo las funciones de reclutamiento y selección de los Colaboradores. *En mas de diez años de ejercicio profesional han desarrollado su tarea cerca de diez estudiantes de derecho hasta dar con dos personas de buena capacidad y contracción para el trabajo lo que ha llevado a tomar la decisión de formalizar con estos empleados la relación laboral*

Área Contable: (consultora externa) se ocupa de emitir las liquidaciones de haberes, del análisis de los puestos, las categorías, las remuneraciones de acuerdo al mercado.

Área de Motivación: a cargo del director de medir el clima laboral de la empresa con encuestas, de hacer el seguimiento y dar feedback.- Aquí contamos con el auxilio de un psicólogo para lograr en esta área los fines propuestos.-

Cabe destacar que el Director del estudio en el año 2000 presento un proyecto de refuncionalización de la administración publica junto con un equipo multidisciplinario y que fue aplicado en el área de recaudación judicial con singular éxito. El mismo versaba sobre las condiciones de trabajo, motivación y clima laboral.

Estrategia de RRHH

En términos de la misión, es gestionar el desarrollo de los Colaboradores (estudiantes de derecho mayormente) con el propósito de comprometerlos en la tarea que se desarrolla, con un alto grado de motivación y una compensación acorde a las tareas realizadas, que permitan alcanzar los desempeños esperados y un excelente clima de trabajo, alineados con los valores y la cultura de la organización.

8.4 Reclutamiento de Personal

PLANEAMIENTO: El proceso de selección de basa en tres elementos:

información que brinda el análisis del puesto en cuanto a descripción de tareas, especificaciones humanas y nivel de desempeño.

planes de recursos humanos a corto y largo plazo

los candidatos.

La descripción del puesto se toma como entrada al proceso entendiendo el mismo como un medio para que la organización logre sus objetivos. En el mismo se encuentra detallado el nivel de formación académica mínima, conocimientos técnicos y funcionales, y el nivel de las competencias requeridas. **(Buen manejo de computación, dactilografía, conocimientos en materia de derecho procesal, entre otros).**-

Básicamente tienen que ser estudiantes de derecho o afines con buen manejo de herramientas informáticas y dactilografía.-

8.5 Selección del Personal

Políticas y Prácticas de INCORPORACIONES

SELECCIÓN: Las incorporaciones son a cargo del director, el mismo comienza con la necesidad de incorporar un colaborador en su equipo de trabajo.

Las etapas de la entrevista de selección son:

preparación del entrevistador.

creación de ambiente de confianza.

intercambio de información.

terminación

evaluación-

8.6 Contratación del Personal

: se formaliza mediante los siguientes canales: presentaciones espontáneas y referencias de otros empleados.-

El proceso se lleva a cabo a través de una Entrevista visual e individual. Tiene como objetivo relevar información sobre los requisitos básicos que debe cumplir el postulante en función de la vacante a utilizar.

Entrevista Personal: es una entrevista individual, dura aproximadamente entre 30 y 40 minutos. Tiene como objetivos conocer en profundidad a la persona, sus características, sus motivaciones e intereses, además permite brindar información al postulante sobre el puesto a cubrir

8.7 Proceso de Inducción:

La inducción comienza desde la presentación a sus compañeros de trabajo y se asigna a una persona para que haga de guía al cual se le entrega una guía de verificación de los temas que debe cubrir con el nuevo empleado comenzando por el repaso de la descripción de su puesto y los objetivos que se propone alcanzar.

A cargo del secretario quien se ocupa de la formación de los nuevos recursos que se incorporan al estudio. También define junto con el director por lo menos una vez por semana los planes de desarrollo de los Colaboradores, la rotación en la tarea, y la capacitación.

8.8. Proceso de Desarrollo

Políticas y Prácticas de DESARROLLO

El estudio no presenta niveles jerárquicos amplios. La tarea solo es llevada a cabo por el director, un abogado asociado y dos secretarios como recursos permanentes. No es el objetivo por ahora promocionar empleados puesto que

cada uno tiene su tarea específica. Lo que si se busca que cada uno desarrolle su tarea con la máxima responsabilidad y seriedad.

No obstante la capacitación es entendida como entrenamiento a los miembros de la organización para efectuar su trabajo actual, ya que sus beneficios pueden prolongarse a lo largo de toda su vida laboral y puedan contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades

Lineamientos de Capacitaciones:

Las acciones de capacitación se gestionan desde el área administrativa siendo esta llevada a cabo por el líder de la administración del estudio. Se ha procedido a participar de cursos en estrategias y políticas de cobranzas con consultores externos (Lic. Grimblat & asociados)

Lineamientos de Evaluaciones de Desempeño

La evaluación de desempeño comienza a principio de año describiendo los objetivos a lograr en el transcurso del mismo por parte del director y por parte del colaborador presenta los sus objetivos propuestos.

Durante el año se realizan entrevistas de feedback donde se van controlando los desvíos de los objetivos planificados.

Al final del año se realiza una evaluación midiendo conceptos objetivos y subjetivos del desempeño posicionando al empleado en función de su desempeño utilizando la curva de gauss detallando el rendimiento (mejorable, bueno o excepcional)

Respecto a la definición de los objetivos el conductor en reunión con el director del estudio se determina la evaluación del recurso puesto a periodo de prueba por un periodo menor o igual a 90 días determinando su continuidad o no dentro del estudio.-

8.9 Proceso de Remuneraciones

RECLUTAMIENTO INDUCCION Políticas y Prácticas de ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES

Lineamientos de Compensaciones:

La compensación directa que recibe el Colaborador es a través del haber mensual. todo conforme al convenio colectivo que rige la actividad para empleados de comercio.-

La compensación indirecta se relaciona con reconocimientos a su gestión otorgando licencias laborales fuera de las obligatorias preestablecidas como así también flexibilidad horaria por el rubro específico de la actividad entendiendo estas pautas como muy valoradas por los colaboradores.

Respecto a los premios por desempeño:

En función de la evaluación en la curva de Gauss si es destacado o excepcional cobra un premio monetario por desempeño al final del año.

Lo perciben los miembros del estudio respecto de las responsabilidades y tareas que desempeñan. Así mismo se toman en cuenta el puesto, el sueldo, la antigüedad y la evaluación de desempeño. Respecto a la pregunta de cómo se fijan los premios se da de la siguiente manera:

Para los administrativos: por emisión y diligenciamiento de 500 cédulas de notificación o más.- (\$500.-aprox.)

Para abogado asociado: por la contestación de excepciones cuando ha comparecido el demandado (\$200.- por cada caso).

8.10 Políticas de Clima Humano

Políticas y Prácticas de CLIMA HUMANO

El objetivo es gestionar por lo menos dos (2) actividades de motivación y clima al año. Por lo general se desarrollan a mediados de julio fines de diciembre. Una comida es la excusa perfecta para desarrollar el buen clima en el ámbito laboral.

En estas reuniones se busca lo siguiente

RECONOCIMIENTO: crear la sensación en el empleado de ser valorado y respetado en el trabajo

INTEGRACION: establecer vínculos entre los distintos empleados del estudio.

PARTICIPACION: que los empleados puedan expresar sus opiniones y ser partes de proyectos.

PERTENENCIA: sentimiento de ser parte integrante del grupo de la empresa.

PROMOVER LOS VALORES Y LA CULTURA DE LA EMPRESA

En el transcurso del año pueden surgir nuevas demandas y el director junto a la gente de marketing y psicólogo debe diseñar las actividades que respondan a las necesidades planteadas, en las cuáles se deben definir:

Objetivos.

Participantes.

Contenido.

Comunicación de la Actividad de Clima.

Además las acciones deben reflejar los valores de la organización, promoviendo que el Colaborador se identifique con la cultura y adquiera un mayor compromiso con la misma.

IX – PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1 Estado de resultados para los primeros 12 meses

Este estado se conformó partiendo de un Estado de Resultado Actual y proyectando el mismo como resultado del Flujo de Fondo Proyectado, apropiando ingresos y gastos que se detallan en CUADRO ANEXO I.

Misión: crear valor diferenciado
Visión: ser el líder en proveer servicios de cobranzas.-

ESTRATEGIA FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	FORMACION Y CRECIMIENTO
1 - Ser la empresa de cobranzas líder en el mercado	1 - Incrementar los servicios	1 - Sostener la calidad	1 - Desarrollo de carrera

2 - Crecimiento en el servicio de cobranzas	2 - Imponer la marca "estudiosalvadori&asociados"	2 - Calificar en todas las normas para productos y procesos	2 - Satisfacción de las personas
3 - Crecimiento interanual de rentabilidad			3 - Clima

PERSPECTIVA	FINANCIERA
TRANSCRIPCIÓN DE LA VISION	"El propósito de ser líder"
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	1 - Ser líder en el segmento cobranzas 2 - Crecimiento interanual de ventas en volumen y en dinero 3 - Crecimiento interanual de rentabilidad
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	1.1 - Incrementar la cartera de clientes 1.2 - Sostener e incrementar la eficiencia logística 2.1 - Incrementar el volumen de negocios 2.2 - Mantener activa la red, planteando ambiciosos objetivos 2.3 - Crear incentivos para la obtención de objetivos 3.3 - Trabajar intensamente en la reducción de costos
INDICADORES Y METAS	1.1.1 - Incremento de base (base actual / base año anterior) medido por mes 1.1.2 - Gráfico de posiciones y tendencias mes por mes, últimos 24 meses 1.2.1 - Ventas

	1.2.2 - Rotación de stocks 2.1.1 - Incremento de ventas interanual, medido por intervalos mensuales 2.1.2 - Desagregación del indicador anterior por unidades de negocios 2.2.1 - Cuantificación de objetivos y medición por cronograma 2.3.1 - Cuantificación de incentivos con percepciones por cronogramas 3.3.1 - Ciclo operativo 3.3.2 - mix de financiamiento 3.3.3 - costo de ventas (en detalle) 3.3.4 - rentabilidad operativa 3.3.5 - rentabilidad financiera 3.3.6 - evolución interanual de costos y gastos (Paretto)
--	---

PERSPECTIVA	CLIENTES
TRANSCRIPCIÓN DE LA VISION	proveer servicios de cobranzas
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	1 - Incrementar los servicios 2 - Imponer la marca "estudiosalvadori&asociados"
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	1.1 - Identificar las nuevas necesidades de los clientes 1.2 - Ser creativos en desarrollar nuevos servicios y mejorar los existentes 2.1 - Trabajar intensamente en la comunicación 2.2 - Campaña publicitaria

--	--

PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS
TRANSCRIPCIÓN DE LA VISION	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	1 - Sostener la calidad 2 - Calificar en todas las normas para productos y procesos
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	1.1 - Investigación y desarrollo 1.2 - Control de producción 2.1 - Auditoria de calidad 2.2 - investigación de mercado - benchmarking

PERSPECTIVA	FORMACION Y CRECIMIENTO
TRANSCRIPCIÓN DE LA VISION	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	1 - Desarrollo de carrera 2 - Satisfacción de las personas 3 - Clima
FACTORES CLAVES DE	1.1 - Plan de capacitación 1.2 - Rotación de equipos por perfiles

ÉXITO	2.1 - Plan de beneficios no monetarios
	2.2 - Identificación de necesidades personales
	3.1 - Desafíos por equipos
	3.2 - Plan de reuniones y convenciones

9.2 Flujo de Fondos Proyectados y sus premisas

ANEXO I

FLUJO DE FONDO PROYECTADO

AÑO 2014

CONCEPTO	Oct-14	Nov-14	Dic-14	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Ago-15	Sep-15	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS JURIDICOS													
HONORARIOS	51000.00	53550.00	61582.50	64861.63	67894.71	78078.91	81982.88	88082.00	90386.10	94905.41	109141.22	114596.28	953863.60
COMPRAS Y OTROS GASTOS													
-Insumos Operativos	1482.00	1566.60	1644.93	1727.18	1813.54	1904.21	1999.42	2096.39	2204.36	2314.58	2430.31	2551.63	23746.35
-Honorarios de Terceros	3100.00	3255.00	7217.75	7576.64	7967.57	10455.45	10978.22	11527.13	12103.49	12708.86	18444.10	19386.30	124892.30
-Servicios e Impuestos	2 617.00	2747.85	2895.24	3029.50	3180.98	3340.03	3507.03	3682.38	3866.50	4059.83	4262.82	4475.96	41856.12
-Gastos Operativos	3 744.00	3831.20	4127.78	4334.15	4550.86	4778.40	5017.32	5266.18	5531.59	5808.17	6098.58	6403.51	58593.72
-Sueldos	61.33	6439.65	6761.63	7099.71	7454.70	7827.43	8218.61	8626.75	9061.23	9514.30	9990.01	10489.51	97616.74
-Gastos Publicidad		16000.00			22000.00					22000.00			62000.00
DIFERENCIA	33914.00	17609.70	38945.19	40862.44	20937.07	49773.39	52262.06	54975.16	57618.92	38489.87	67915.40	71311.17	544554.37
CUMULADO	0.00	33914.00	51523.70	90468.89	131361.33	152298.40	202071.79	254333.85	309209.81	366827.83	405327.80	473243.20	544554.37

Se realiza el Flujo de Fondos Proyectados partiendo del Estado de Resultado a la fecha, a la cual se le va adicionando en forma mensual un incremento del 5% con el criterio de prudencia en el sentido de obtener mayores ingresos debido a mayor captación de clientes, quiere decir que a lo largo de un año incrementaría los Honorarios Profesionales prácticamente en un 55%.

Si a esto proyectamos una publicidad a través de medios, graficos o a través de la web y telemarketing lograríamos otro incremento que se puede observar en el Flujo de Fondos Proyectados, aplicando en los gastos la misma relación y considerando también en algunos meses el costo de ésta campaña publicitaria.

Teniendo en cuenta que Invertir es resignar consumo presente solo por la expectativa de recuperar mas en el futuro. Siempre hay una rentabilidad esperada. Hay una compensación esperada. La edad es otro elemento que condiciona la realización de inversiones.

La compensación esperada implica:

La magnitud de la recompensa

En que tiempo recupero. El plazo de la promesa.-

La chance de que se recupere.-

9.3 Inversión y Capital Social

Debido a que el estudio jurídico presenta una estructura conformada con mas de 10 años en el mercado es que los bienes que se detallan en el Cuadro que acompaña a continuación son bienes que a la fecha se encuentran en el Activo del Estudio Jurídico desde el Bien Inmueble a los Bienes Muebles que se informan en el mismo. Se expresan a valores de mercado y por el momento no se prevén reposiciones e incorporación de nuevos mobiliarios.

ESTUDIO SALVADORI & ASOCIADOS
DETALLE DE BIENES QUE CONFORMAN CAPITAL INICIAL
INMUEBLES

DESCRIPCION: 437500

*UBICACIÓN: BV. MITRE 517- -PISO 16 –OFICINA “B” (1602)
 CORDOBA. CORAL STATE LOFT & TOWER*

Bien Propio- Inmueble Propiedad Horizontal

TOTAL BIENES INMUEBLES 437500

MUEBLES Y UTILES

3 Escritorios 3600

8 Sillas 2400

1 Mesa de Reunión 2100

1 Sillón Ejecutivo 1150

3 Lámparas de Escritorio 450

Cortinas Blackout Roller 1300

3 PC escritorio 13500

1 Impresora 1600

1 Notebook 5180

1 Tablet 4800

3 Celulares 6300

INTALACIONES

3 Estanterías 2100

2 Placares con sus interiores 6000

TOTAL MUEBLES Y UTILES	50480
TOTAL DE BIENES	487980

9.4 Créditos – Opciones de Financiamiento

Los bienes que componen el capital del Estudio Jurídico, se encuentran a la fecha totalmente cancelados no existiendo por la adquisición de los mismos ningún tipo de endeudamiento bancario o con otras personas. Por lo tanto, de acuerdo a la estructura de bienes del estudio jurídico es factible lograr la expansión del mismo. En caso de necesidad de ampliar espacios físicos y acondicionamiento del mismo sería a través de fondos propios y genuinos evitando abonar las altas tasas de interés que cobra el sistema financiero.

Remitirse al Cuadro de Fondos Proyectados de donde surgen recursos propios para poder llegar a financiar en un mediano plazo.

9.5 Indicadores Financieros

Se realiza el Flujo de Fondos Proyectados partiendo del Estado de Resultado a la fecha, a la cual se le va adicionando en forma mensual un incremento del 5% con el criterio de prudencia en el sentido de obtener mayores ingresos debido a mayor captación de clientes, quiere decir que a lo largo de un año incrementaría los Honorarios Profesionales prácticamente en un 55%.

ESTUDIO SALVADORI & ASOCIADOS

Información s/ Rubros de Gastos - Periodo en curso

RUBROS	TOTAL	Gastos de Comercializ.	Gastos de Administración	Impuestos Tasas Contribuc.	Gastos Financieros
Gastos Varios	11.716,04	11.716,04			
Gastos Librería Papelería	3.200,00	3.200,00			
Imp Inmobiliarios	5.138,89			5.138,89	
Matricula Profesional	1.500,00			1.500,00	
Aportes Caja Jubilaciones	15.330,00			15.330,00	
Amortización del Ejercicio	10.226,00		10.226,00		
Gastos Bancarios	3100,00		3100,00		
Honorarios	31000		31000		
Seguros	11.000,00	11.000,00			
Indumentaria	6.510,00	6.510,00			
Sueldos y Jornales	42300	42300,00			
Contribuciones	19035	19.035,00			
Impuestos Nacionales	21030			21030	
TOTALES	181.085,93	93.761,04	44.326,00	42.998,89	0,00

ESTUDIO SALVADORI & ASOCIADOS					
Información s/ Rubros de Gastos - Proyectado					
RUBROS	TOTAL	Gastos de Comercializ.	Gastos de Administración	Impuestos Tasas Contribue.	Gastos Financieros
Gastos Varios	19.119,42	19.119,42			
Gastos Librería Papelería	5.224,64	5.224,64			
Imp Inmobiliarios	8.331,02			8.331,02	
Matricula Profesional	2.383,75			2.383,75	
Aportes Caja Jubilaciones	24.433,43			24.433,43	
Amortización del Ejercicio	10.226,00		10.226,00		
Gastos Bancarios	4.767,50		4.767,50		
Honorarios	124.692,30		124.692,30		
Seguros	17.282,18	17.282,18			
Indumentaria	10.130,93	10.130,93			
Sueldos y Jornales y Contr	97.619,74	97.619,74			
Impuestos Nacionales	33.324,10			33.324,10	
Gastos de Publicidad	62.000,00	62.000,00			
TOTALES	419.535,00	211.376,90	139.685,80	68.472,29	0,00

ESTUDIO SALVADORI & ASOCIADOS		
<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>		
CORRESPONDIENTE AL PERIODO EN CURSO Y PROYECTADO A SETIEMBRE 2015		
	2014	PROYECTADO
INGRESOS	\$ 511.000,00	\$ 953.883,60
TOTAL DE INGRESOS	<u>\$ 511.000,00</u>	<u>\$ 953.883,60</u>
menos:		
GASTO DE ADMINISTRACION	\$ -44.328,00	\$ -139.885,80
GASTO DE COMERCIALIZACION	\$ -83.761,04	\$ -211.378,90
IMPUESTOS Y TASAS	\$ -42.988,88	\$ -68.472,29
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES IMPONENCIAS	<u>\$ 329.914,07</u>	<u>\$ 534.328,60</u>
GANANCIA DEL EJERCICIO	<u>\$ 329.914,07</u>	<u>\$ 534.328,60</u>

Si a esto proyectamos una publicidad a través de medios, gráficos o a través de la

web y telemarketing lograríamos otro incremento que se puede observar en el Flujo de Fondos Proyectados, aplicando en los gastos la misma relación y considerando también en algunos meses el costo de ésta campaña publicitaria.

El Resultado de éste flujo es positivo sin necesidad de recurrir a ninguna otra fuente de financiamiento que un buen manejo del capital propio.

X.- – DIAGNOSTICO – CONCLUSIONES

10.1 -Diagnóstico

Se trata de un estudio jurídico-empresa que ha recorrido más de 10 años en el rubro cobranzas con un alto grado de atención en sus recursos humanos. No obstante interpreto que hay muchas cosas para mejorar en el área aplicando un principio de mejora continua.-

10.2.- Diagnóstico de Coherencia – Consistencia - Conclusiones

COHERENCIA: Creo que se ha tratado de mantener una congruencia entre la estrategia y las políticas de RRHH a la hora de valorar la situación laboral de los empleados.

Se trata de un estudio jurídico con 10 años desde su fundación, nació siendo dos personas y creciendo hasta su dimensión actual con dos secretarios y un asociado más consultores externos. Nunca se hizo una Gestión de sus RRHH de forma sistémica. En sus principios había una gran rotación de personal puesto que han pasado por el estudio cerca de 14 estudiantes de derecho hasta dar con personas con mucha contracción al trabajo y tomando el director la decisión de formalizarlos laboralmente. Con esto se ha intentado evitar el tiempo en capacitación y errores que representa la rotación del personal.

CONSISTENCIA. Creo que se trata de que exista una correlación entre lo que se hace y lo que se dice. No obstante ello como inconsistencias tenemos problemas detectados a los cuales se les da una solución en forma conjunta:

Las selecciones de personal si bien incluyen temas específicos del puesto se debe trabajar en un borrador que existe pero que no se usa para que el ingresante lo utilice como guía de aprendizaje.

Las inducciones no contemplan una presentación general de los procesos del estudio por lo cual el nuevo empleado sufre un periodo de aclimatación.

Las capacitaciones son siempre a nivel administrativo y no tienen presente otras habilidades necesarias del puesto tales como manejar herramientas de formación jurídica procesal.-

En mi opinión, creo que no son graves estas incoherencias. De hecho, considero que la coherencia respecto a los valores y estrategia es una de las

virtudes de la dirección de esta empresa que ha permitido posicionarse como un estudio de referencia en el área cobranzas

Por cierto que el estudio cuenta con pocos niveles de conducción y es más bien centralizada, por lo que la misma dirección es la que define la estrategia corporativa y en gran medida la estrategia y políticas de RRHH.

En conclusión considero que como director del estudio me siento responsable de la cultura de la empresa, y he tratado de mantener la gestión de RRHH como su principal misión puesto que entiendo que una empresa no se puede construir solo con un individuo sino que se crece en base a un equipo donde es este el que ejecuta junto con el acompañamiento y aprobación del director .-

METODOLOGIA A UTILIZAR

El trabajo final de la tesis se realizará en el formato de plan de negocios, siguiendo el esquema detallado en el proyecto de índice.

Para los principales problemas detectados a priori, se utilizará para la resolución metodología por encuestas, acceso a información en entidades de divulgación sobre información económica, páginas Web y entrevistas.

BIBLIOGRAFIA

- El Emprendedor de Éxito – Rafael Alcaraz Rodríguez
- Administración (Una perspectiva Global y empresarial) – Koontz, Weiheich y Cannice
- Dirección Estratégica – Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington
- Dirección de Marketing – Philip Kotler y Kevin L. Keller
- Administración de Recursos Humanos – Gary Dessler
- Administración de Operaciones – Lee Krajewski – Larry Ritzman y Manoj Malhotra
- Ser Cobrador Es Un Orgullo –Eduardo Buero
- Cobranza Moderna – Enrique Gonzalez
- Cobranzas: "Cóbrelo Usted Mismo" (The Accounts Receivables Program, 2008.-
- Metodología de la investigación - Hernández sampieri
- FORNEROD ANDRES: tutor: Enrique camussi. Desarrollo oficina de empresa de seguros.
- Por Mendicoa Gloria E.. - ISBN: 9789508021496 - Tema: Métodos De Investigación - Editorial: ESPACIO EDITORIAL
- Lo que ahora importa por Gary Hamel | Leader Summaries