

DISSERTATIO

Administración

COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS DE ROSARIO
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE CÁMARA II
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

TRABAJOS FINALES

SEMINARIO DE INTEGRACIÓN Y APLICACIÓN DE
LA CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



ÍNDICE

CONFORMACIONES 03

CONSTRUYENDO PUENTES 04

COMITÉ EDITORIAL 05

ARTÍCULOS

**EL IMPACTO EN LOS COMERCIOS AL INCORPORAR SUS PRODUCTOS
EN LA PLATAFORMA DE E-COMMERCE "PEDIDOS YA"** 06
YANINA BEATRIZ PIRONA

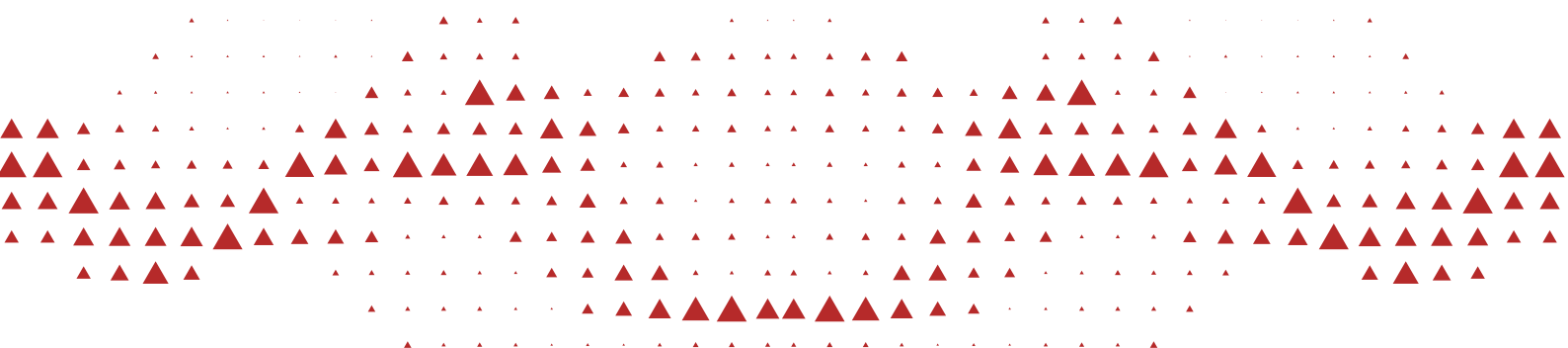
**NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN LOS
ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO** 14
GASTÓN QUAINTENNE

**NEUROMARKETING Y LA PREDOMINANCIA CEREBRAL EN EL
CONSUMO DE TELEFONÍA CELULAR, EN LOS ALUMNOS DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA DE LA UNR** 21
MAXIMILIANO DANIEL CORNEJO

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UN
EMPRENDIMIENTO DEDICADO A LA COSMÉTICA NATURAL** 32
PAOLA PESENTI

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN
MARCHA DE UN JARDÍN MATERNAL ANEXO AL COLEGIO INFORMÁTICO "SAN
JUAN DE VERA" EN LA LOCALIDAD DE CORRIENTES CAPITAL** 40
PAOLA ANTONELLA VUCKO

**DIFICULTADES PRESENTES Y OBSTACULIZADORAS PARA UNA CORRECTA
GESTIÓN DE COBRANZA EN EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA LA RESERVA S.A.,
UBICADA EN ROSARIO, PROVINCIA DE SANTA FE** 53
ROMÁN PRETZ



COMITÉ DIRECTIVO

Lic. Adriana Racca (FCEyE)
Dr. Sergio M. Roldán (CPCE)
Dra. Nanci Eterovich (CGCE)

COMITÉ ACADÉMICO

Dr. Sergio Albano (FCEyE)
Lic. Jorge Aimaretti (FCEyE)
Lic. Christian Gentili (FCEyE)
Lic. Martín M. Juaristi (CPCE-CGCE)

COMITÉ EDITORIAL

Lic. María Laura D'Avanzo (FCEyE)
Lic. Lidia Saucedo (Comisión de Licenciados
en Administración del CPCE-CGCE)
Lic. Betina Pacenza (Comisión de Licenciados
en Administración del CPCE-CGCE)

Esta revista se pone a disposición de los profesionales matriculados al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II (CPCE), asociados del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario (CGCE), estudiantes y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (FCEyE) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y otras Instituciones vinculadas al quehacer profesional y académico.

Su contenido puede ser reproducido en forma parcial o total citando la fuente. En caso de utilización deberá enviar dos ejemplares de la publicación respectiva a Maipú 1344 – 2000 Rosario Tel. 4772727 email: consejo@cpcesfe2.org.ar

El contenido de los trabajos finales no necesariamente refleja la opinión de los Comités responsables de esta publicación digital.

Las Instituciones no son responsables por el contenido de las informaciones y opiniones que viertan en esta revista quienes son identificados como autores de dichos trabajos finales, en todos los casos deberán ser cotejadas por los Profesionales y/o las fuentes.





CONSTRUYENDO PUENTES

Transcurrido el segundo año de pandemia y adaptados en cierta medida a las nuevas maneras de trabajar y estudiar que posibilita la virtualidad, continuamos profundizando los lazos entre las instituciones que forman a los futuros graduados y las que luego los acompañarán durante su vida profesional.

En este sentido es que continuamos desarrollando el proyecto de las revistas digitales, elaboradas conjuntamente entre el Consejo Profesional en Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe Cámara II, el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario y la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

Estas revistas, que compendian una selección de tesinas de grado y trabajos finales de las licenciaturas de las tres escuelas que integran la Facultad, tienen además como objetivo incentivar la investigación, fortalecer el progreso intelectual, y establecer un puente entre la vida académica y la profesional.

Nos enorgullece presentar la séptima edición de *Dissertatio Economía*, que dio el puntapié inicial de este camino en 2015, la quinta edición de *Dissertatio Estadística* y la cuarta de *Dissertatio Administración*, incorporadas en 2017 y 2018 respectivamente.



COMITÉ EDITORIAL

“Lo único constante es el cambio” (Heráclito)

Hace algunos años si una persona tenía dificultades para hacer o adaptarse a cambios en su vida, sobre todo si estos cambios le proporcionarían beneficios, se le calificaba como una persona que se “resistía al cambio”.

El 2020 fue un año de adaptación a muchos cambios. Todas las personas tuvieron que trabajar su capacidad de adaptación, flexibilidad y capacidad de aprendizaje.

El confinamiento, padres trabajando con los hijos en casa, alumnos conectados a través de la virtualidad para poder continuar con sus estudios, adultos mayores y personas de alto riesgo aisladas, instituciones de todo tipo organizándose en función de un nuevo modo de hacer y las pérdidas de personas cercanas causaron que individuos y empresas tuvieran que adaptarse, reestructurarse y comenzar a medir desempeño y productividad mediante nuevas estrategias.

Solía escucharse decir “es solo un tiempo, esto ya va a pasar.” Sin embargo, nos enfrentamos a un 2021 con los mismos desafíos.

Las empresas y personas ya han aprendido grandes lecciones del año pasado y ahora pueden aplicarlas para disminuir la incertidumbre del año anterior, y encauzar cambios que perduren en el tiempo.

Desde un punto de vista neurobiológico es sorprendente la capacidad de las personas de crear hábitos. Lo que es más sorprendente aun es cómo estos hábitos parecen dirigir gran parte de nuestros actos como si fueran una especie de “piloto automático”. Se forman hábitos en nuestra manera de pensar, sentir y actuar. Es parte de la naturaleza humana. El cerebro es un experto en eficiencia, forma “caminos neurológicos” predeterminados para simplificar su tarea, es decir,

como una especie de menú o programa de computadora con respuestas predeterminadas para diferentes estímulos o situaciones.

Entre los cambios contextuales de mayor impacto para las organizaciones se deben considerar los factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales, advertidos por algunos, y profundizados con la pandemia. Sumado a aspectos sanitarios que podría sumarse a la problemática cultural-social.

Con el advenimiento de la tecnología, se han incentivado nuevos comportamientos que posiblemente perduren después que la crisis haya pasado. Los cambios adquieren relevancia, más allá de la pandemia por el COVID-19, no tanto porque ocurren sino porque se suscitan de manera compleja, acelerada e imprevisible.

La incertidumbre forma parte de nuestras vidas, hay que prepararse para ella. Incluso eso significa repensar la educación como está concebida en la actualidad, sin tener aún claro un nuevo esquema. Pero lo cierto es que se requiere de seres humanos más adaptativos, flexibles, empáticos, rápidos para actuar y moverse en escenarios turbulentos. Asimismo, hoy, como en ningún otro momento, están dadas las condiciones para aplicar una especie de “reinicio - reset” hacia un modelo de vida sostenible.

En este contexto, los temas seleccionados y las metodologías aplicadas constituyen nuevos desafíos para los autores, así también como para los docentes y tutores que tuvieron la oportunidad de guiar las tesinas de grado y trabajos finales que han sido seleccionados para éste compendio.

Desde el Comité Editorial agradecemos y felicitamos a todos los que hicieron posible esta producción.

EL IMPACTO EN LOS COMERCIOS AL INCORPORAR SUS PRODUCTOS EN LA PLATAFORMA DE E-COMMERCE “PEDIDOS YA”

Yanina Beatriz Pirona

Profesor Titular: **Dr. Sergio Albano**

Tutor en 1ra instancia: **Lic. Aín Mora**

Tutor en 2da instancia: **Lic. Martín Juaristi**

Director de Tesina: **Lic. Federico Vivianco Corti**



INTRODUCCIÓN

La empresa Pedidos Ya es una plataforma de comercio electrónico que llegó a Rosario hace unos pocos años y generó grandes cambios en la forma de comercializar alimentos.

Las nuevas tecnologías generan en la sociedad cambios abruptos y por lo tanto requieren una respuesta rápida y eficaz. Hoy en día, la pregunta para todas las empresas, ya no es “¿voy a experimentar alguna disrupción?”, sino ¿cuándo llegará la disrupción, ¿qué forma adoptará y cómo nos afectará a mí y a mi organización?

MARCO TEÓRICO

La cuarta revolución industrial

La crisis del año 2008 ha dejado como consecuencias: la intensificación de una política monetaria laxa y un aumento del excedente de dinero en las empresas. En un contexto de bajas tasas de interés y con una prolongada caída de la rentabilidad de manufactura, los dueños del capital han buscado nuevas inversiones que prometan tasas más altas que las ofrecidas por las inversiones tradicionales. El capitalismo se volcó hacia los datos como un modo de mantener el crecimiento económico. En esta reestructuración del sistema capitalista surgieron: nuevas tecnologías, formas de organización, modelos de explotación, tipos de trabajo y nuevos mercados surgen para crear una nueva forma de acumular capital.

En el marco de la cuarta revolución industrial, el comercio electrónico se consolida como un recurso fundamental. Las plataformas de e-commerce se han incorporado en la vida de los consumidores argentinos cambiando muchos hábitos. Estas permiten al usuario tener mayor cantidad de información sobre el producto que desea comprar, generando de este modo, un nuevo perfil de consumidor y fomentando a su vez la aparición de una mayor cantidad de ofertas.

A pesar de la gran penetración que ha tenido internet en el mundo de los negocios, aún hoy existen algunas barreras que impiden el despegue definitivo del comercio electrónico: gran parte de la población queda excluida del acceso a internet, la desconfianza del consumidor a la hora de brindar datos sensibles, la desconfianza en la capacidad de la tecnología sobre la resolución a los problemas de seguridad, los empresarios son reticentes al mundo digital.

En Argentina, los supermercados tienen tiendas virtuales y realizan envíos a domicilio. Pese a los esfuerzos, las ventas de alimentos solo representan el 7% del volumen de ventas en el mercado electrónico. En contrapartida, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en su informe del año 2017 brinda cifras alentadoras, el comercio de

alimentos vía internet ha crecido un 28% respecto al año anterior, situando a Argentina como un mercado en expansión.

Marketing mix

El Marketing reúne una gran cantidad de actividades y técnicas distintas que se dividen en 3 grupos: actividades de investigación, actividades de planificación y control, y actividades de ejecución.

Este trabajo se centra en el análisis de las actividades de ejecución, que constituyen la materialización de las estrategias y tienen como objetivo influir en el mercado objetivo. El marketing mix se encuentra dentro de este último subgrupo, y tiene una correlación con las actividades de investigación, planificación y control. Las variables que componen el marketing mix son: precio, producto, promoción o comunicación y distribución.

HIPÓTESIS

Hipótesis principal

“La adhesión de los comercios de comidas a la plataforma de e-commerce Pedidos Ya, ha generado en los comercios un aumento en las ventas”.

Hipótesis secundaria

“A consecuencia de la incorporación de los comercios en la plataforma Pedidos Ya, los mismos se han visto obligados a generar cambios internos / innovaciones, para mejorar su competitividad”.

ALCANCE

Los comercios de comida adheridos a la plataforma Pedidos Ya, ubicados en la ciudad de Rosario dentro del área delimitada por: Bv. Oroño, Av. Pellegrini, Santa Fe y Entre Ríos que se encuentren vigentes dentro de la plataforma hasta el día 31/12/19.

METODOLOGÍA

Se partió de una idea inicial, la cual fue delimitada mediante una investigación preliminar de carácter exploratoria, la cual permitió obtener información sobre las características del servicio brindado por la plataforma de e-commerce Pedidos Ya en la ciudad de Rosario.

Una vez definido el problema, se formularon las hipótesis y objetivos, y se determinó el alcance del estudio. Se analizó la literatura y se construyó un marco teórico. A partir de

las hipótesis y objetivos, se diseñó como técnica, una encuesta que permitió cumplir con los objetivos y probar o refutar las hipótesis. También se realizó una investigación descriptiva, que permitió explicar y describir el funcionamiento de Pedidos Ya. La recolección de datos, se realizó a través de las siguientes técnicas metodológicas: consulta bibliográfica, observación directa y encuestas. Las encuestas se realizaron en forma presencial, y se registraron los comentarios adicionales que realizaron los encuestados. Se procesaron los resultados cuantitativos obtenidos en las encuestas, se analizaron y se generaron conclusiones utilizando el método hipotético-deductivo. Finalmente, se realizaron propuestas de mejora para la población encuestada.

Esta investigación, abarcó una población total de 98 locales de comidas, y se realizó bajo la modalidad de censo.

DESARROLLO

Pedidos Ya – La empresa

La empresa Pedidos Ya surge en 2009, a partir de la iniciativa de dos estudiantes uruguayos de la carrera Ingeniería en Sistemas. En 2014 la empresa Pedidos Ya fue vendida al grupo alemán Delivery Hero que tiene gran presencia a nivel mundial. En 2017 ampliaron las prestaciones e incorporaron el servicio de logística propio, el cual hoy en día resulta clave para el negocio. En 2020 Pedidos Ya (Delivery Hero), compra las operaciones de la empresa Glovo en toda América Latina. Claramente la plataforma busca tener una posición monopólica dentro de la región.

Funcionamiento comercios

Para poder incorporarse en Pedidos Ya, existen algunas condiciones, entre ellas abonar una comisión por las ventas realizadas a través de la plataforma. Estas son un porcentaje sobre el precio de venta del producto. Por su parte, los comercios pueden optar por distintas formas de aparecer dentro de Pedidos Ya, pueden generar promociones o sumarse a las campañas propuestas por la plataforma, destacar la visibilidad de su comercio en una determinada área de influencia mediante el pago de un canon adicional.

Para poder realizar todas sus gestiones, existe una página de administración (Partner Portal), en la misma los comerciantes podrán realizar todas las gestiones necesarias.

Para un adecuado tratamiento de inconvenientes que puedan surgir con clientes, la plataforma le asigna a cada comercio un Agente de Atención al que podrán recurrir para buscar soluciones.

El servicio de delivery ofrecido por la plataforma, consta de un soporte especial para sus Riders (cadetes). Si el cadete tiene algún inconveniente, la empresa se ocupa de coordinar el relevo para lograr que el pedido llegue en tiempo y forma.

En síntesis, la plataforma les ofrece a los comerciantes un nuevo canal de ventas que no posee costos fijos, un servicio de entrega puerta a puerta, publicidad indirecta y la posibilidad de combinar la entrega puerta a puerta con los medios de pago electrónicos.

A diferencia de otras plataformas, Pedidos Ya permite a los comercios utilizar los servicios de venta y la cadetería es optativa.

RESULTADOS

El comercio electrónico en la plataforma Pedidos Ya, y puntualmente en la ciudad de Rosario, viene atravesando un constante crecimiento. Los resultados de las encuestas muestran que: el 34% se unió hace más de 1 año y el 50% lleva menos de 1 año.

La plataforma es considerada por los comerciantes como una boca de expendio que está en crecimiento (65% positivos) y a la vez, como un medio para hacer visible su negocio. Es considerada también como un medio de publicidad, pero a la hora de invertir los comerciantes prefieren hacerlo en las redes sociales (60% positivo).

Claramente se observa en la encuesta que se produjo un rápido incremento en el ingreso de pedidos a través de la plataforma a pesar del corto tiempo de permanencia de la mayoría de los locales, y en sintonía con este aumento en el ingreso de pedidos, se produjo una reducción marcada de los ingresos de pedidos por vía telefónica.

Dentro de las preguntas realizadas respecto a las estrategias de marketing mix implementadas por los comercios, se observa que las respuestas que mayores valoraciones positivas tuvieron fueron: generación de nuevos productos. (47 respuestas positivas), generación de nuevas promociones (44 respuestas positivas).

Muchos de los encuestados indicaron realizar modificaciones en base a los cambios realizados por la competencia; se observa un proceso de intercambio y aprendizaje.

Hubo otras variables que resultaron resonantes, pero en menor medida: mejoramiento de la calidad, revisión de costos, publicidad en el portal, búsqueda de medios complementarios para la distribución.

Luego de un análisis general de las encuestas realizadas, es posible concluir que la plataforma Pedidos Ya ha tenido un impacto positivo en los comercios. Entre los encuestados se observó que las siguientes afirmaciones tuvieron una aprobación promedio del 70%:

Pedidos Ya nos permite:

- Conocer mejor los gustos y preferencias de los clientes
- Trabajar mejor sobre las quejas y reclamos recibidos
- Generar un antecedente de comentarios que aumentan nuestra reputación

- Mejorar los tiempos de toma de pedidos
- Garantizar la calidad en la toma de los pedidos
- Compatibilizar los medios de pago electrónicos con el servicio de delivery

Otros aspectos muy bien valorados fueron: el servicio de cadetería posee un 82% de imagen positiva y la competencia directa con otros locales 66% positivo y 23% indiferente.

Dentro de los aspectos negativos que se relevaron a través de la encuesta, el más relevante fue: se responsabiliza al comercio por las fallas en la distribución y no a la plataforma (52% positivos). Los comerciantes dijeron que el cliente, en la mayoría de los casos, asocia la falla al comercio y no a la plataforma.

En la interacción con los comerciantes, fue posible observar distintas problemáticas referidas al uso de la plataforma: las comisiones resultan elevadas, el servicio de atención a los comercios se realiza a través de internet, esto dificulta la resolución de problemas de modo diligente, falta de respuesta ante pedidos que no llegan o se pierden en el trayecto de la entrega, falta de control sobre cuentas falsas que realizan pedidos fallidos y fallas en los posnet.

En cuanto a la gestión de reclamos se observa un cambio de paradigma, hoy los negocios se encuentran expuestos ante reclamos de clientes, y se ven obligados a solucionarlos correctamente para evitar calificaciones negativas que puedan perjudicarlos ante otros clientes. En resumidas cuentas, este círculo los lleva a conservar su clientela; esto es identificado por los comerciantes que expresan frases como “nos sirve para mejorar” y “aprendemos del cliente”.

Finalmente es posible concluir que los comercios encuestados valoran positivamente los servicios brindados por Pedidos Ya. Han recibido beneficios económicos a partir de su participación en la plataforma y se han adaptado rápidamente a la dinámica que ofrecen los medios digitales.

CONCLUSIÓN

Es posible afirmar que los comerciantes encuestados consideran que la adhesión a la plataforma de e-commerce Pedidos Ya les ha representado un aumento en las ventas (73 respuestas positivas). Por lo tanto, se verifica como cierta la hipótesis principal.

La hipótesis secundaria “A consecuencia de la incorporación de los comercios en la plataforma Pedidos Ya, los mismos se han visto obligados a generar cambios internos / innovaciones, para mejorar su competitividad”, se verifica como falsa dado que la mayoría de las respuestas han sido negativas. Sobre las 4 variables planteadas (producto, precio, promoción y distribución) en promedio se obtuvieron 77,5% de respuestas negativas y 22,5 % de respuestas positivas.

PROPUESTAS

De lo observado en las encuestas, es posible indicar que los comercios tienen la oportunidad de realizar mejoras en sus gestiones para aumentar sus rentabilidades.

En la mayoría de los casos, los comerciantes realizan acciones aisladas que no forman parte de una estrategia integral. Estas acciones son buenas porque les permiten tener una referencia cierta de productos, servicios y precios; también les permiten sostenerse en un ámbito competitivo, pero sin poder destacarse.

Se debe analizar el caso de cada comercio en particular, pero en general, se observa la necesidad de generar un Plan Estratégico / Plan de Negocios en el marco de un Sistema de Gestión de Calidad.

Los Planes Estratégicos / Planes de Negocios, inician con un diagnóstico de la situación actual tanto a nivel interno como externo. Este diagnóstico permitirá identificar fortalezas, debilidades, potencialidades, amenazas y factores clave para el éxito. Con esa información, los propietarios/gerentes pueden definir: Misión, Visión y Objetivos a lograr en un plazo temporal determinado; a partir de allí se elaboran las estrategias para cada área, se realizan las proyecciones financieras y económicas, y finalmente se asignan recursos. Luego, a través de la implementación de indicadores, la Gerencia puede realizar un monitoreo permanente y ajustar las estrategias.

Esto permite orientar a la empresa hacia objetivos claros, establecer acciones eficaces dentro de un horizonte temporal, asegurar la asignación de responsabilidades y recursos, utilizar herramientas que facilitan el monitoreo permanente y facilitar la toma de acciones correctivas tempranas y efectivas.

En lo que respecta al marketing, con un Plan Estratégico / Plan de Negocios, el negocio tendría claramente definido su público objetivo en la región donde está localizado, se podría definir cuáles son las características de los productos y servicios que ese segmento requiere. Con esa información es posible determinar cuáles son los mejores medios para llegar a los clientes y elaborar un mix de marketing acorde a lo requerido.

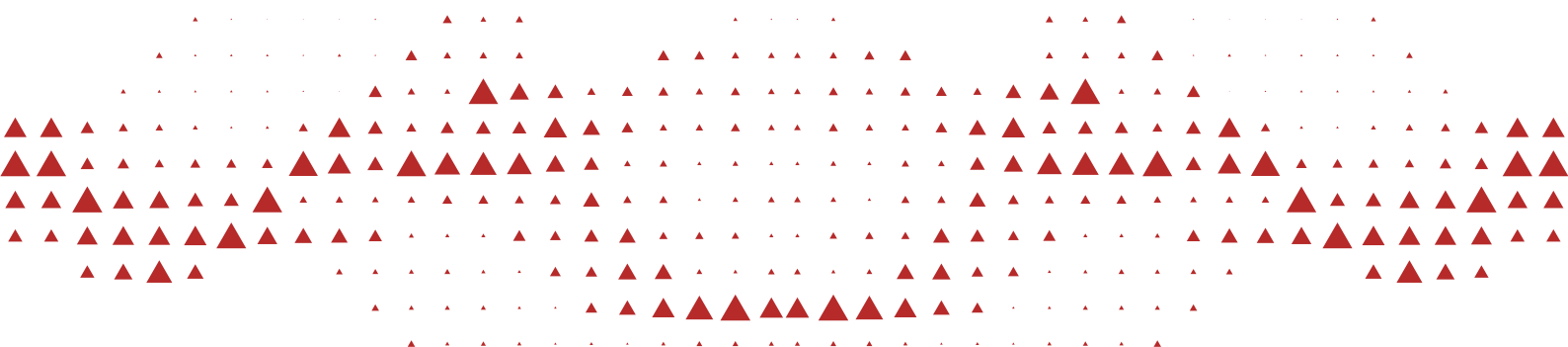
Probablemente los comerciantes hayan realizado estos análisis a la hora de instalar sus locales; pero encauzar los análisis y las estrategias en un Plan Estratégico / Plan de Negocios les permitirá realizar revisiones/correcciones de un modo sistemático y periódico, lo cual asegura la continuidad del avance hacia los objetivos definidos.

Dentro del análisis del entorno y los socios estratégicos que propone el Plan Estratégico / Plan de Negocios, las empresas observen la posición que está tomando Pedidos Ya en el mercado y frente a la competencia, se ve una clara tendencia a la monopolización. Es muy probable que, si la plataforma logra la monopolización en la región, las comisiones que cobra a los comercios suban generando una mayor pérdida de rentabilidad. Por lo tanto, se considera que sería conveniente para los comercios

evaluar nuevas alternativas digitales para llegar al público.

Otro aspecto fundamental que permite evaluar y corregir un Plan Estratégico / Plan de Negocios es la capacidad de satisfacer la demanda. En las encuestas se observó una gran cantidad de comentarios sobre la posibilidad de “suspensión en la plataforma” ya sea voluntariamente o involuntariamente, todas a causa de no poder abastecer la demanda.

Finalmente, se recomienda trabajar con los reclamos de clientes desde un enfoque de Gestión de Calidad, cada reclamo debe ser analizado correctamente hasta determinar su verdadera causa raíz, lo cual permitirá tener información certera para luego implementar acciones dentro de la organización, que garanticen que esa causa no se volverá a repetir.



NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN LOS ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Gastón Quaintenne

Profesor Titular: **Dr. Sergio Albano**

Director: **Mg. Alejandro Quaintenne**

Tutor en 1ra instancia: **Lic. Aín Mora**

Tutor en 2da instancia: **Lic. Martín Juaristi**



INTRODUCCIÓN

El trabajo se desarrolló partiendo de la idea de que las competencias blandas son consideradas fundamentales para el desarrollo del Licenciado en Administración. Empresas de primera línea ya las han incorporado como parte de su ADN, integrando sus culturas organizacionales y explicitándose en declaraciones como la filosofía corporativa y el manual de competencias. Por lo tanto, dichas competencias irán moldeando el futuro del graduado, desde el proceso de selección hasta el desarrollo de su plan de carrera.

Es por eso que el presente trabajo busca investigar si el contenido de las materias del plan de estudio de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Rosario contempla el desarrollo de esas competencias como parte de la preparación de los futuros profesionales de cara a las nuevas demandas del mundo laboral. Además, conectar las exigencias del mundo empresarial con el capital de conocimientos que brinda la universidad al profesional de la administración.

PROBLEMÁTICA

La realidad actual, con su complejidad, interconexión, abundancia de datos e inmediatez, hace que el trabajo en equipo sea fundamental puertas adentro y afuera de la empresa. Si bien se tiende a pensar que los empleados limitan sus posiciones a tareas puntuales, cada vez se está necesitando más del trabajo colaborativo para el logro de los objetivos organizacionales. Para que el equipo funcione como tal, debe generarse cierta sinergia en el mismo y, para que eso suceda, es necesario que los integrantes estén preparados para actuar como un eslabón dentro de la cadena.

Por otro lado, puede suceder que las personas se paralicen frente a una audiencia o incluso ante un grupo más reducido, como los niveles jerárquicos superiores. Esto se conoce como miedo escénico.

Habiendo planteado estas premisas surge la siguiente pregunta, ¿se puede acortar la distancia que separa las necesidades actuales de las organizaciones de los conocimientos y habilidades que ofrece el graduado al egresar de la universidad?

Y, ahora bien, estas competencias, ¿se pueden adquirir en la facultad o sólo se aprenden con la experiencia?, ¿es necesario aplicar nuevas metodologías de aprendizaje en la facultad que les permitan a los estudiantes adquirir dichas destrezas previo a sus primeros trabajos?

Hay cierta creencia de que estos atributos generalmente están asociados a posiciones directivas, pero los mismos deben construirse desde el momento que el graduado ingresa en la compañía, donde la interacción con todos los niveles de la organización determinará su éxito o fracaso dentro de la misma.

HIPÓTESIS

La Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Rosario brinda una adecuada formación dura en su plan de estudio, pero esto no alcanza para hacer frente a la demanda de las organizaciones que cada día requieren de más habilidades blandas para ser competitivos en un entorno tan globalizado y volátil.

OBJETIVO GENERAL

Determinar la proporción de competencias blandas y duras que brinda el plan de estudio de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Rosario.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el plan de estudio de la carrera de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Rosario.
- Investigar cuáles son las capacidades adicionales que debe desarrollar un estudiante de la carrera para poder afrontar satisfactoriamente un trabajo.
- Comparar el plan de estudio de la carrera con el de otras universidades de la ciudad de Rosario.
- Proponer, en caso de ser necesario, herramientas dinámicas de aprendizaje que permitan desarrollar las competencias blandas en los estudiantes.

METODOLOGÍA

La investigación está enfocada desde un punto de vista cualitativo, cuyo objetivo es reconstruir la realidad, con descripciones y observaciones. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. Es por eso que se llevaron a cabo entrevistas y encuestas

para conocer la vivencia de los participantes y poder detectar tendencias en lo que respecta al objeto de estudio.

La investigación presenta las siguientes características:

- **Carácter descriptivo:** pretende medir, o recoger, información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren.
- **Muestreo no probabilístico:** la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.
- **Muestreo por conveniencia:** los elementos se seleccionan por conveniencia, ya sea por cercanía, confianza, disponibilidad.
- **No experimental:** no se alteró ninguna situación, sino que se observaron realidades ya existentes que no fueron provocadas por el investigador.
- **Transversal:** se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.
- **Sincrónica:** se analizó la información recabada en un período dado, obtenida a través de distintos instrumentos de recolección.
- **Instrumentos de recolección:** encuestas a estudiantes próximos a recibirse y jóvenes profesionales de la Licenciatura en Administración (UNR); entrevistas a referentes de empresas, comparación del plan de estudio con el de otras facultades situadas en Rosario.

ANÁLISIS DE DATOS

Una vez presentados los datos de las respuestas obtenidas por parte de los estudiantes de la carrera que accedieron a contestar la encuesta, se procedió a realizar el análisis comparando las mismas con los perfiles requeridos, hoy en día, por las empresas.

Las competencias más destacadas por parte de los entrevistados, fueron:

- **Adaptabilidad, flexibilidad y creatividad:** se posicionan en un nivel medio de las consideradas como competencias importantes por parte de los estudiantes, siendo adaptación al cambio (18,8%) la más elegida entre las tres, seguida por flexibilidad (16,4%) y creatividad (12,7%).
- **Compromiso:** tomó mucha relevancia en cuanto a las competencias consideradas fundamentales, ubicándose entre las más elegidas por los estudiantes, con un 21,7% de los votos.
- **Competencias interpersonales:** todos los entrevistados coinciden en que, a medida que se crece en la jerarquía, va a ser mayor el requerimiento de las habilidades blandas, y menor el de las duras.
- **Trabajo en equipo:** cuando se les consultó a los alumnos sobre la facilidad de comunicarse con sus compañeros de trabajo, positivamente

el 81,6% contestó que se siente bastante o muy cómodo a la hora de intercambiar ideas con el resto. Además, la competencia “trabajo en equipo” fue la segunda más seleccionada en cuanto a relevancia, por un 36,7% de los estudiantes, y una de las menos elegidas en lo que respecta a los puntos débiles, llegando a un 9,6%.

- Liderazgo: a pesar de que el 62,7% de los estudiantes cree que la formación académica brinda una mínima ayuda para acceder a puestos jerárquicos, el 74,4% considera que la experiencia laboral es más importante que la formación académica. Lo que nos lleva a pensar que, la facultad es una instancia de aprendizaje donde se sientan dichas aptitudes como base, las que luego se irán desarrollando a lo largo de la experiencia que puedan ir adquiriendo como profesionales.
- Habilidad comunicacional: a pesar de ser una generalidad que los postulantes en una entrevista busquen destacarse, según los entrevistados, Administración es un perfil que no les cuesta imponer sus ideas y resaltar sobre el resto.
- Orientación a resultados: sólo el 6,6% del total de los encuestados considera que la orientación a resultados es una falencia a la hora de afrontar sus primeras experiencias laborales. Esto quiere decir que, por lo menos desde la consideración del estudiante, los mismos tienen una cierta vocación al trabajo orientado a los objetivos organizacionales.
- Toma de decisiones: el 35,5% de los encuestados cree que es una habilidad muy importante a la hora de postularse a un trabajo, siendo la tercera más elegida.

CONCLUSIONES

No se puede pasar por alto que nos encontramos en un período de auge de las competencias blandas en las consideraciones de las empresas, donde los “drivers” o perfiles, suelen enfocarse más en las habilidades blandas y en qué tan fácil le va a ser al empleado adaptarse a la cultura y valores de la compañía. Pero esto no quiere decir que los conocimientos técnicos, aprendidos en la etapa universitaria, deban dejarse de lado. Son parte de un todo para poder trabajar bien, donde ambas competencias deben estar necesariamente para el correcto desarrollo de carrera.

Con respecto a la hipótesis, se logró determinar que la formación dura es la adecuada, no sólo por poseer los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas, sino también porque en muchas empresas, los estudiantes de la Universidad Nacional de Rosario están muy bien valorados por su preparación

técnica, lo que hace que tengan cierta ventaja sobre el resto de las facultades privadas.

En cuanto a las competencias blandas, es menor la cantidad de materias que tratan de fomentarlas exclusivamente. Es decir, es bajo el número de asignaturas cuyo objetivo final es desarrollar un tipo de habilidad blanda en particular, confirmándose la hipótesis planteada.

Además, habiendo realizado un análisis de las materias que integran los planes de estudio, y teniendo en cuenta la importancia que ellas toman, hoy en día, en el mercado laboral, que aproximadamente entre el 15% y el 22% de las materias tengan cierta orientación blanda, parece ser una oportunidad de mejora en la búsqueda de equiparar el nivel de competencias blandas y duras que se dictan en la facultad.

Ante esto, sería importante tratar de disminuir la brecha que separa los conocimientos brindados en la facultad de los requerimientos, mayormente blandos, que son buscados en los profesionales por parte de las empresas.

PROPUESTAS

- Brindar diversos talleres, opcionales, que permitan desarrollar las competencias blandas de los estudiantes: oratoria y tolerancia a la presión; creatividad; negociación y toma de decisiones; adaptación al cambio; competencias interpersonales; orientación a resultados y gestión del tiempo.
- Realizar una mayor cantidad de trabajos grupales evaluativos en las materias, con la posterior exposición oral, actividad que a la vez mejoraría las cualidades de trabajo en equipo.
- Ofrecer cursos opcionales que simulen procesos de selección.
- Elevar el número de asignaturas con una orientación blanda, el cual podría ser un objetivo para la próxima evaluación del plan de estudio.
- Actualizar los programas de las asignaturas. Tal vez las materias son las correctas, pero el contenido puede que no sea el adecuado con respecto a las exigencias laborales. La dinámica del mundo empresarial cambia día a día, y esto exige una actualización constante de los contenidos.
- Realizar tutorías con los estudiantes para conocer sus opiniones sobre cómo están transitando su formación profesional, mejorando

la relación alumno-institución, y buscando posibles puntos de mejora.

- Fomentar la participación de los estudiantes en clases, para que pierdan el miedo a hablar frente al resto, de despejar dudas y equivocarse.
- Realizar jornadas, en los cursillos de ingreso, con jóvenes profesionales recibidos de la Licenciatura en Administración, para que les comenten a los ingresantes de la carrera sobre sus experiencias laborales, a modo de orientación.
- Analizar la posibilidad de realizar al menos un caso práctico en cada materia, donde se tengan que aplicar los conocimientos adquiridos en una situación de trabajo.

NEUROMARKETING Y LA PREDOMINANCIA CEREBRAL EN EL CONSUMO DE TELEFONÍA CELULAR, EN LOS ALUMNOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA DE LA UNR

Maximiliano Daniel Cornejo

Profesor Titular: **Dr. Sergio Albano**

Director de tesina: **Dr. Jorge Aimaretti**

Tutor en 1ra instancia: **Mg. Raúl Ricardo Oviedo**

Tutor en 2da instancia: **Lic. Aín Mora**



1. INTRODUCCIÓN

En los inicios, la actividad de marketing obtuvo conocimientos provenientes de otras disciplinas, como la psicología, la sociología, la economía, las ciencias exactas y la antropología. Mediante los avances de las neurociencias y de la neuropsicología, se produjo una evolución de tal magnitud que dio lugar a la creación de una nueva disciplina, que se conoce con el nombre de “Neuromarketing”.

Los recursos que posee se basan en el conocimiento de los procesos cerebrales vinculados principalmente a la percepción sensorial, el procesamiento de la información, la memoria, la emoción, la atención, el aprendizaje, la racionalidad, las emociones y los mecanismos que interactúan en el aprendizaje y toma de decisiones del cliente.

Los procesos de investigación tradicionales muchas veces fallaron al intentar predecir el comportamiento de los clientes e intentar influir sobre sus decisiones de compra; por lo que la utilización del Neuromarketing genera una oportunidad única para las organizaciones en tiempos de permanentes mejoras tecnológicas que aportan gran cantidad de avances en esta disciplina.

1.1. Antecedentes

El Neuromarketing según Vigo, Ulises (2014) es: “Estudio de los procesos cerebrales de las personas y sus cambios durante la toma de decisiones al momento de la compra. Dichos cambios que se registran en el cerebro nos permiten predecir la conducta del consumidor y hallar las manifestaciones más relevantes que impulsa a los consumidores”¹.

El Neuromarketing a través de las herramientas identifica las zonas del cerebro que se activan durante el proceso de compra.

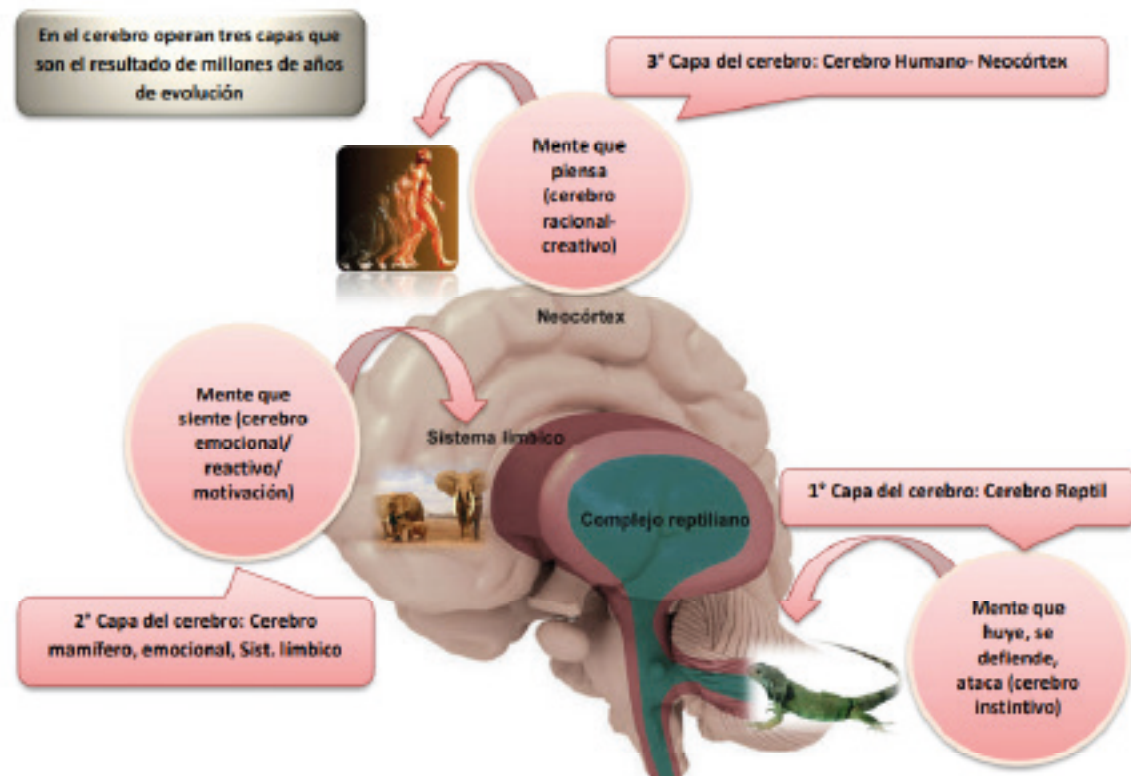
Además, el Neuromarketing incorpora las neurociencias al marketing y se basa en la teoría de Paul MacLean que indica que el cerebro está dividido en tres niveles²:

¹ Vigo, Ulises (2014). “¿Qué es el neuromarketing y para qué sirve?”. Artículo obtenido de www.roastbrief.com. Pág. 1.

² MacLean, Paul D. The triune brain in evolution: Role in paleocerebral functions. Springer Science & Business Media, 1990.

Diagrama 1: "Niveles cerebrales"

Fuente: extraído de Blogdecatedratecnologiaeducativa.blogspot.com



Basado en esta teoría el Neuromarketing permite predecir el comportamiento de compra del consumidor e identificar cómo se activan estos tres cerebros durante el proceso de compra.

El conocimiento sobre los tres niveles cerebrales focaliza principalmente en las necesidades humanas, a cuya satisfacción apunta el Neuromarketing, y en la posterior conversión de estas en deseos y demanda.

Por ejemplo, la compra de productos y servicios como seguros, alarmas y todos aquellos cuya demanda crece cuando existe una sensación de inseguridad, tiene su base en el cerebro reptiliano, que es instintivo.

Del mismo modo, las necesidades relacionadas con emociones, como el amor, el reconocimiento de los demás o la pertenencia a un grupo social determinado, tienen origen en el sistema límbico. El córtex o cerebro pensante interviene cuando tendemos a analizar la información en forma más analítica, evaluando alternativas de manera consciente, por ejemplo, cuando hacemos una lista comparada de precios y características de un producto que se busca.

Uno de los fines del Neuromarketing es poder predecir el comportamiento de la gente ante determinados estímulos y así poder tomar mejores decisiones sobre dichos estímulos, como canales de persuasión.

Gracias a los datos que se obtienen de estas técnicas se pueden crear campañas de marketing, de publicidad y de comunicación con un porcentaje de éxito más alto.

Pero todo esto no sería posible sin las herramientas adecuadas que se describirán a continuación:

1. Imágenes de Resonancia Magnética Funcional (fMRI)

Esta tecnología llamada FunctionalMagneticResonanceImaging, permite obtener imágenes de la actividad que se produce en el cerebro mientras se realiza una tarea. Mediante la gráfica de un corte del cerebro (visto desde arriba) se pueden visualizar los cambios que se producen en las áreas en las que ocurre actividad. El equipo emite una señal, es decir, emite una resonancia magnética que puede ser mapeada o graficada. Tiene una principal desventaja que es el costo de la máquina necesaria para llevarla a cabo.

2. Electroencefalograma (EEG)

Es una tecnología no invasiva gracias a la cual se pueden conocer las áreas con mayor actividad.

Para su funcionamiento se deben colocar unos electrodos en la cabeza con el objetivo de medir las ondas cerebrales. De este modo se podrá conocer qué zonas del cerebro responden ante un determinado estímulo.

A diferencia de la fMRI, la tecnología de EEG no te muestra una gráfica del cerebro, sino unas gráficas lineales, en forma de línea de tiempo, en donde puedes ver picos de reacciones en áreas específicas del cerebro.

Como se menciona anteriormente, estas técnicas son “prestadas” de la neurociencia clínica.

Tradicionalmente, estos equipos de EEG consisten en una especie de gorro o malla elástica, que contiene a los electrodos, que están conectados al resto del equipo.

La limitante que hasta ahora tenía esta tecnología, es que los estudios debían llevarse a cabo en un laboratorio.

Sin embargo, últimamente la tecnología está evolucionando para alejarse de los usos clínicos, y hacer más prácticos los estudios de Neuromarketing.

3. Eye-tracking

De las tecnologías que se usan en estudios de Neuromarketing, el eye tracking está dentro de los métodos más accesibles en cuanto a precio.

Este es un método en el que se mide el movimiento ocular mediante el cual se puede definir:

- Lapso de atención de un elemento.
- Los patrones de interés y confusión.
- Jerarquías ¿Cuál es el viaje de la vista?
- El impacto emocional (Pupilometría).
- El impacto cognitivo (Pulimotería).

4. Facial Reading

Esta tecnología se basa en el hecho de que el ser humano revela las emociones por medio de expresiones faciales. En algunos entornos sociales, se tiende a tratar de esconderlas, pero a nivel milimétrico, el rostro, aún sufre cambios ante determinados estímulos.

El software usado para estos estudios se vale de una cámara para detectar cambios mínimos en los músculos del rostro.

Estas técnicas de estudio lo que intentan demostrar es que muchas veces la racionalización mediada por el lenguaje y las respuestas a nivel cerebral no coinciden; más del 80% de las decisiones que toma el ser humano no han sido totalmente conscientes.

Otros conceptos del Neuromarketing de gran importancia son los denominados doce neuroinsights, que se tienen en cuenta al momento de realizar una estrategia de venta, realizados por Jürgen Klaric³:

1. Todo está en los ojos.
2. Lo sencillo nos gusta más.
3. El daño reversible.
4. Completa la imagen.
5. Las formas orgánicas son bien recibidas.
6. Búsqueda de lo tangible.
7. Dispersión de elementos, según el género.
8. Atención a los simbolismos metafóricos.
9. La creatividad también se planifica.
10. El papel emociona más que lo digital.
11. El género evalúa de forma diferente los estímulos.
12. El cerebro agradece el buen humor.

Para abordar la investigación es necesario comprender al detalle las distintas predominancias cerebrales de consumo diagnosticadas según Oscar Anthony Alvarez García. Ellas son⁴:

Lúdico creativo:

- Visual, global, creativo, integrador, sintético, conceptual, y artístico.
- En vez de ser emocionalmente inestable, descuidada, y de conducta bohemia, es más a menudo deliberada, reservada y meticulosa.
- Alto nivel de energía, inteligencia superior a la media.
- Alto aprecio de los valores estéticos y teóricos.
- Independencia de pensamiento y acción.

³ Klaric, Jürgen: "Neuroinsights":

<https://blog.jurgenklaric.com/12-neuroinsights-que-debes-tomar-en-cuenta/>.
(Última visita 01/06/2019).

⁴ Álvarez García, Oscar Anthony. "Neuromarketing y su influencia en el consumo". Tesis de Ingeniería Comercial. Universidad Politécnica Salesiana. 2011, pág. 53.

Lógico matemático:

- Lógico, crítico, cuantitativo, y matemático.
- El pensar lógico se caracteriza porque opera mediante conceptos y razonamientos.
- Emiten siempre juicios de valor.
- Manejan un pensamiento deductivo, es decir, de lo general a lo específico.

Administrativo de gestión:

- Planificado, secuencial, organizado, controlado, y detallado.
- Este tipo de personas solucionan los problemas de manera ordenada y secuencial en el tiempo.
- Tienen una visión compleja de múltiples elementos con sus diversas interrelaciones. Pensamiento sistémico estructural.

Humanístico:

- Espiritual, emocional, sensorial.
- Valoran las situaciones de acuerdo con las respuestas emocionales de los involucrados.
- Es un consumidor muy sensitivo, utiliza mucho los sentidos a la hora de consumir.
- Las emociones que un bien o servicio le transmitan van a ser muy importantes al momento de decidir el consumo.

1.2. Problemática

Las metodologías tradicionales de investigación de mercado, las cualitativas y cuantitativas, hoy resultan insuficientes (aunque haya algunas muy buenas) para lograr los resultados óptimos. El empleo del Neuromarketing aumenta notablemente la eficiencia; esta tecnología proporciona información directa sobre cómo toman los consumidores las decisiones de compra. Esta investigación nace debido a que todas las compañías más representativas del mercado de telefonía celular, como lo son Apple, Samsung, Motorola, Huawei, Xiaomi, LG, Sony y Nokia; ofrecen smartphones de similares características; sin embargo, es notoria la diferencia de consumidores entre las mismas. Este trabajo busca explorar por medio de herramientas de las neurociencias al campo del marketing dentro de un caso de aplicación enfocado al Neuromarketing y la predominancia cerebral de acuerdo al pensamiento en el consumo de telefonía móvil, en los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR.

1.3. Hipótesis

El comportamiento de los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR a la hora de consumir telefonía móvil se basa predominantemente en un pensamiento lúdico creativo.

1.3. Alcance

La población de estudio elegida fueron todos los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario, con acceso a redes sociales, ya que es un ámbito de un elevado nivel socio cultural que representa un alto nivel de consumo de telefonía móvil para poder investigar.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Determinar la eficiencia de las propuestas de publicidad y marketing que plantean las diferentes empresas que comercializan celulares en relación a la predominancia cerebral en los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR.

2.2. Objetivos Específicos

- Investigar las variables que estimularon a los alumnos en el proceso de consumo de los teléfonos móviles para establecer cuál es el estilo de pensamiento de consumo que poseen.
- Evaluar cuáles fueron las marcas de celulares que más consumieron los alumnos y qué los motivó a su elección.
- Proponer recomendaciones basadas en el Neuromarketing a las empresas que menos impacto tienen con respecto a la muestra obtenida.

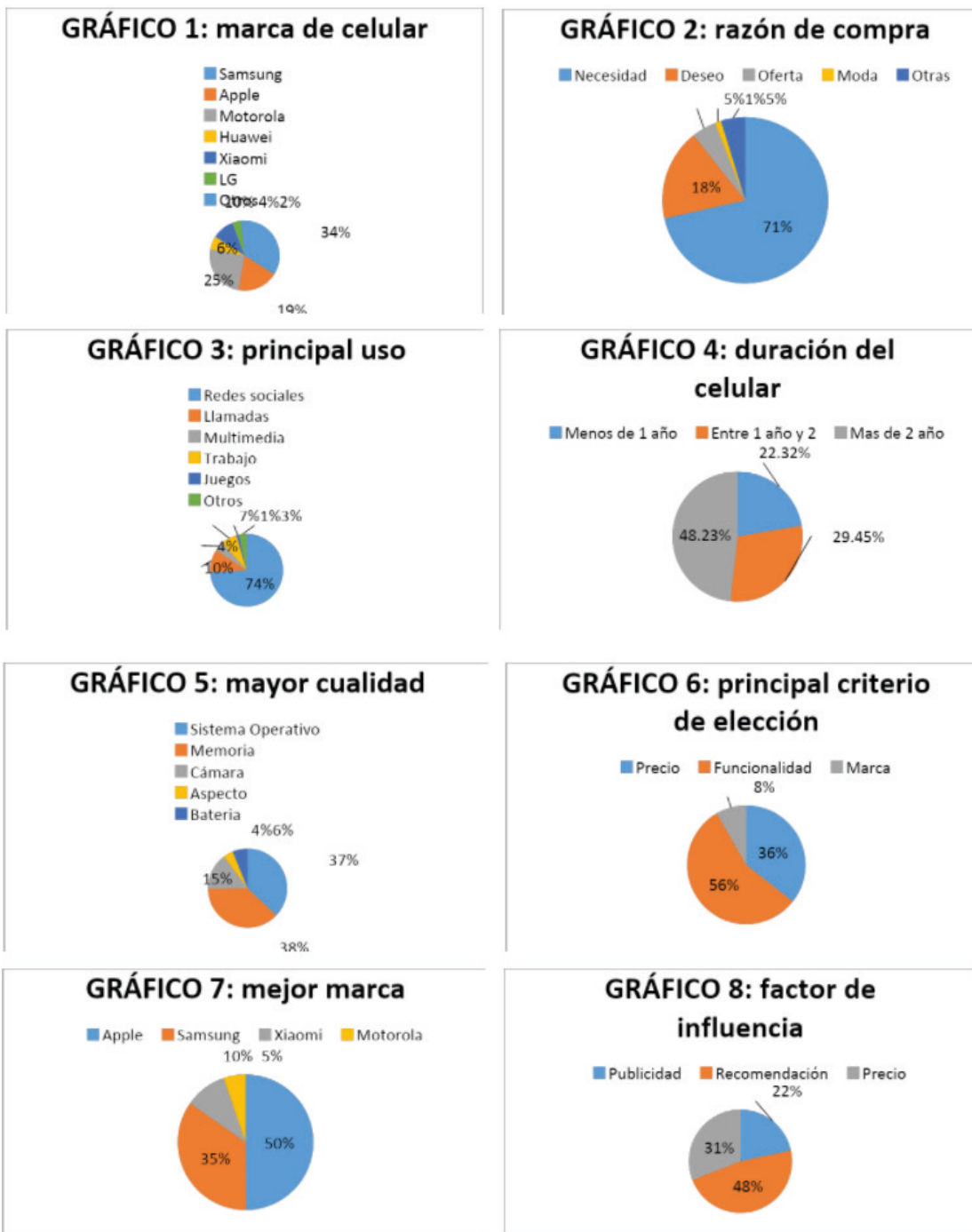
3. METODOLOGÍA

- El enfoque fue cuantitativo
- El alcance del proceso de investigación fue de tipo descriptiva.
- Las técnicas de relevamiento o recolección de datos que se utilizaron fueron: la consulta bibliográfica, internet y cuestionarios.
- El diseño de investigación fue no experimental y el muestreo fue por conveniencia, de forma autoseleccionada vía online, mediante una convocatoria en las distintas redes sociales de la Facultad.
- La población elegida fueron los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, compuesta por 20.000 alumnos, teniendo en cuenta una confianza del 95% y un error estándar del 5% (si se tratara de una muestra probabilística), lo que da un total mínimo de 377 encuestados.
- El instrumento que se utilizó para recolectar los datos es el cuestionario online, de preguntas cerradas de única respuesta para el pensamiento de consumo y

un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas para saber las marcas más elegidas y la motivación para su compra.

4. ANÁLISIS DE DATOS

A continuación, se analizarán los resultados obtenidos de un total de 421 encuestados sobre el primer cuestionario, basado en uno de los objetivos de la tesina, el consumo de telefonía celular y el motivo por el cual lo eligen.



Análisis del segundo cuestionario, en base al otro objetivo específico de la tesina, sobre las variables que estimularon el consumo de los teléfonos móviles, para establecer cuál es el estilo de pensamiento de consumo que poseen.

El cuestionario está dividido en 4 bloques de cinco afirmaciones, cada uno de ellos representa un tipo de consumidor.

Las primeras cinco representan un consumidor de tipo lúdico creativo:

1: Capacidad de los encuestados de establecer semejanzas y diferencias entre los distintos teléfonos. 2: Capacidad de intuición de los encuestados antes de adquirir el producto. 3: Valoración creativa de los encuestados al momento de elegir un celular. 4: Utilización de los encuestados del sentido visual para obtener el producto. 5: Preocupación de los encuestados de cómo será la calidad del teléfono.

Las segundas cinco un consumidor de tipo administrativo de gestión:

6: Capacidad de los encuestados de planificar antes de consumir un celular. 7: Capacidad de los encuestados de predecir la calidad antes de realizar la compra. 8: Los encuestados compran de manera impulsiva e instintiva. 9: Los encuestados son demasiados detallistas al adquirir el producto. 10: Los encuestados proyectan los recursos antes de hacer la adquisición.

Las terceras cinco del tipo humanístico:

11: Los encuestados se guían en lo emocional más que lo racional. 12: Los encuestados utilizan mucho sus capacidades multi-sensoriales cuando adquieren un celular. 13: Los encuestados compran un celular para lograr obtener un reconocimiento de los demás. 14: Los encuestados prefieren obtener un producto estético y de buena marca. 15: Los encuestados se interiorizan mucho en el celular que adquieren y sus características ya que aumentan sus emociones.

Las últimas cinco de tipo racional:

16: Las decisiones de los encuestados al consumir son lógicas y no emotivas. 17: Los encuestados observan y se informan acerca de la calidad del móvil que van a adquirir. 18: Los encuestados investigan sobre futuras ofertas para adquirir celulares a precio promocional. 19: Los encuestados adquieren el celular racionalmente para satisfacer sus necesidades sin usar las emociones. 20: Los encuestados analizan muchas veces el modelo que van a consumir.

Finalmente, luego del análisis de las 421 encuestas realizadas el tipo de consumidor que tuvo mayor preponderancia fue el Lúdico Creativo refutando así la hipótesis planteada.

TABLA 5: TIPOS DE CONSUMIDORES	Lúdico Creativo	Administrativo de Gestión	Humanístico	Racional	Total
Sumatoria	7466	6714	5222	7357	26759
Predominancia del pensamiento en porcentaje	28%	25%	19,5%	27,5%	100%
Mayor predominancia					

5. CONCLUSIÓN

En base a los resultados, se deja de manifiesto que los usuarios consumen celulares, no solo basándose en aspectos racionales, sino también valorizando lo subconsciente, mediante la estética, lo visual y creativo de las marcas y sus modelos. De esta manera mediante la aplicación del Neuromarketing se puede aplicar una perspectiva diferente a los estudios de mercado e investigaciones tradicionales y poder medir el impacto de los detalles de diseño del producto para saber cómo captar la atención del consumidor y transmitir la información clave para generar un mayor lazo emocional con el usuario. Cabe destacar que utilizar el Neuromarketing refuerza la imagen de marca centrando la comunicación de la organización enfocándose en las necesidades reales del consumidor, y además permite identificar patrones de conducta comunes y a través de la causa efecto de los estímulos que proporcionamos a los usuarios, podemos crear modelos de conducta que nos proporcionan datos concretos para luego utilizarlo en el diseño de futuras campañas.

6. PROPUESTAS

Para realizar las distintas propuestas, en base al cuestionario de consumo se decide elegir la marca LG, por ser una de las de menor participación en el mercado, para en base al Neuromarketing realizar un cambio en su logo que genere una nueva imagen de la marca.



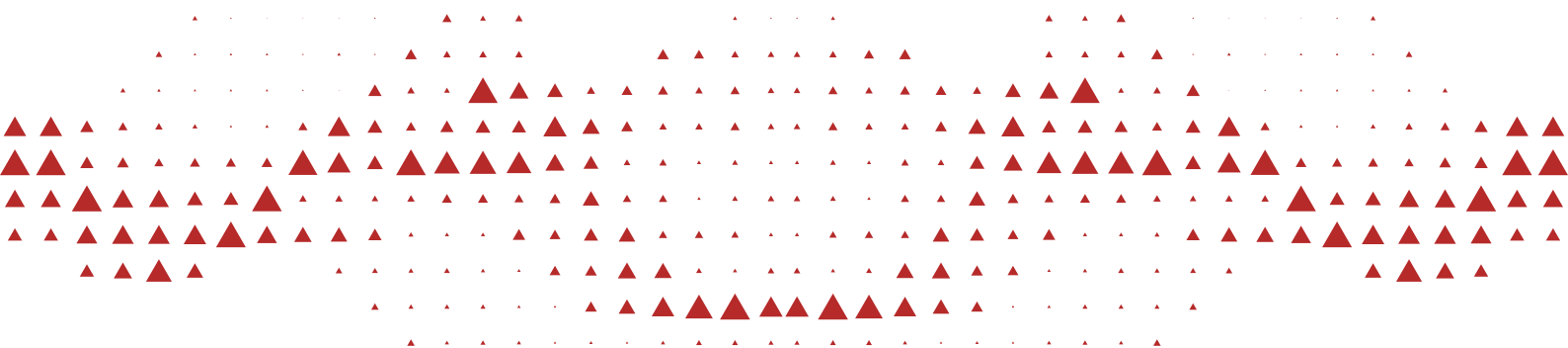
Investigando sobre la marca de Corea de Sur, el significado de LG es LuckyGoldstar por lo que parece una buena idea utilizar su verdadero nombre cuyo significado en español es estrella dorada de la suerte.

Como imagen de este nuevo ícono se decide que sea la estrella como símbolo positivo ya que el cerebro prefiere algo simbólico, metafórico, recuerda más imágenes que palabras o letras. Con respecto al color se opta por el dorado junto con el negro que está asociado al prestigio, lo que genera una buena cualidad para asociar a LG.

Como segunda propuesta se elige realizar publicidades, ya sea para televisión u online, con una de las herramientas más económicas del Neuromarketing que son los Eye-trackings influenciando la vista del espectador para que se concentre en el mensaje de la marca y poder venderle una experiencia de felicidad.

Otra de las propuestas es utilizar diseños de celulares que tengan formas más redondeadas, más orgánicas, que sean atractivas para el cerebro y de mayor simpleza y funcionalidad. Para ello se podría utilizar el ejemplo de Samsung que aplica una nueva tecnología de pantallas flexibles lanzada hace poco en el mercado, por lo que es un área muy nueva a desarrollar. Por medio de estos nuevos móviles se generan dos ventajas, por un lado, una pantalla mayor y por la otra más practicidad a la hora de transportar el mismo, ya que actualmente los celulares comienzan a ganar un tamaño y peso que le quita comodidad al usuario.

Por último, mejorar el éxito del marketing en el punto de venta. El Neuromarketing permite conocer el recorrido físico que frecuentemente realizan los consumidores por el establecimiento, de manera que sabremos qué lugares destinar a un producto para promover la compra. Por ejemplo, podremos calcular qué elementos visuales atraen más en los locales, para incrementar las probabilidades de atracción en los puntos de venta.



DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UN EMPRENDIMIENTO DEDICADO A LA COSMÉTICA NATURAL

Paola Pesenti

Director: CPN Oscar Rubén Morales

Codirector: CPN Pablo Miguel Cogliati

Organización: Selvamor

Profesor Titular: Mg. Christian Gentili

Profesor Tutor: CPN Emiliano Aimaretti



INTRODUCCIÓN

Reseña histórica

Selvamor nace en el año 2013 como una búsqueda de recuperar saberes ancestrales, esos conocimientos que se transmiten de generación en generación y que muchas veces quedan sólo en la oralidad, sin registros escritos.

La naturaleza del emprendimiento es ofrecer *una propuesta de “cosmética natural”¹ artesanal que propone la sanación a través de las propiedades curativas de las plantas medicinales con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas ofreciendo productos libres de químicos*².

ALCANCE DEL ESTUDIO

El trabajo final abordará la evaluación y preparación de un plan de negocios que tendrá alcance a toda la organización de manera integral. Esta herramienta analizará todas las variables significativas del negocio con el objeto de aumentar la eficiencia en los procesos productivos y así poder satisfacer la creciente demanda del mercado meta. El nivel de estudios alcanzado es de factibilidad³.

Objetivo General

Diseñar y elaborar un plan de negocios que permita profesionalizar el emprendimiento para así satisfacer la creciente demanda.

Objetivos Específicos

Indagar la demanda actual y analizar el potencial de mercado mediante un estudio del mismo en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe.

Relevar y analizar demás variables del contexto que tengan incidencia sobre el proyecto.

Realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

¹ <https://moamoa.es/cosmetica-natural/> (04.11.2018)

² Fan page. <https://www.facebook.com/cosmeticanaturalselvamor> (10/01/2020). Instagram: Selvaamor.

³ SAPAG CHAIN, Nassir: "Proyectos de inversión. Formulación y evaluación. Editorial Prentice Hall. México, 2007. Pág. 29.

Evaluar la viabilidad operativa, técnica, legal y económica-financiera del proyecto. Realizar un análisis de sensibilidad para las variables críticas del proyecto.

Formular un plan de negocios a partir de toda la información analizada.

ANÁLISIS DEL NEGOCIO

Definición del negocio

El emprendimiento está radicado en el macrocentro de la ciudad de Rosario. Comprende el cultivo, cosecha y extracción de los principios curativos de las plantas para la posterior elaboración de productos de cosmética 100% natural.

Selvamor es administrado y dirigido por sus socios fundadores, Victoria y Tomás, quien es el encargado de cultivar y cosechar las plantas en un campo agroecológico. Victoria posee el know how y se ocupa principalmente del proceso productivo y de tomar los pedidos que se realizan a través de las redes sociales y whatsapp.

Ambos se encargan de envasar y etiquetar los productos, llegando a manos del consumidor final a través de retiro personalizado en el domicilio donde se elaboran los productos, así como también en determinados puntos de ventas como el Mercado Popular “La toma”, Bar Pichangú, Almacén Natural In Lackech, Pronoar, Almacén de las 3 Ecologías y Doña Popina.

Cartera de productos

Algunos de los mismos se consideran productos estrellas -aquellos que tienen una mayor salida-. Según sus funcionalidades se los puede dividir en:

Productos de belleza y autocuidado

Crema de rosa mosqueta anti-age.

Crema para manos y rostro de manzanilla (producto estrella).

Bálsamo labial (manteca de cacao y karité).

Limpiador facial sólido.

Productos para la higiene personal

Champú sólido de romero (producto estrella).

Acondicionador sólido.

Pasta dental (producto estrella).
Desodorante (producto estrella).
Jabón artesanal corporal.

Salud consciente

Óleo/ Aceite de romero y lavanda (producto estrella).
Óleo/ Aceite de pachuli y palo santo.
Pomada de caléndula y manzanilla.
Pomada de eucalipto, tomillo y alcanfor.

VISIÓN

Ser los principales referentes en el rubro de la cosmética natural dentro de la ciudad de Rosario, ofreciendo nuestros productos elaborados con plantas agroecológicas recién cosechadas, libres de químicos. Enfocándonos también en soltar el uso de los plásticos y tomando conciencia de que es un costo muy alto para la salud del planeta; nuestra Pachamama. Selvamor apunta a transformar sus productos líquidos en “sólidos” y así dejar de utilizar todo tipo de envases.

MISIÓN

Ofrecer productos haciendo hincapié en que la belleza es salud, elaborándolos no sólo con propiedades naturales sino también con propiedades medicinales obtenidas de plantas con principios curativos. Selvamor tiene como misión, además de ofrecer cosmética natural con principios curativos, lograr crear conciencia en la población acerca del cuidado de la flora y la fauna del planeta.

CONTEXTO: LA TENDENCIA HACIA LOS PRODUCTOS NATURALES

“Desde hace unos años, pero principalmente durante este último tiempo, la cosmética natural ha cobrado mucha más fuerza y cada vez más personas se preocupan por utilizar productos respetuosos con el medio ambiente, los animales y su propio cuerpo. A raíz de esta necesidad que muchas veces las productoras de cosmética natural vivieron en carne propia, empezaron a surgir en la ciudad distintos emprendimientos y tiendas destinadas a ofrecer cosmética natural, alejados de los materiales sintéticos y químicos a los que está acostumbrada la gran industria cosmética.

El creciente hincapié en la ecología y la importancia del cuidado del medio ambiente, así como diversos reclamos del veganismo que se volvieron más visibles, reivindicando su postura como filosofía de vida, hicieron que la cosmética natural diera un salto en las ventas”⁴

Los consumidores actuales son generalmente más conscientes de los tratamientos integrales para su salud y belleza ya que se ha dado un giro hacia el concepto de belleza con salud

Hoy los productos de belleza y cosmética están cada vez más presentes en los hogares. También ocupan sus lugares en peluquerías, spas, salones de belleza, gimnasios, centros de yoga, centros de masajes, etc. Y no abarca sólo al público femenino, sino que se extiende a todos los miembros de la familia.

Al mismo tiempo, los productos también han entrado a formar parte de la oferta de casas naturistas conscientes, restaurantes, hoteles, tiendas bio, espacios institucionales, etc. Este crecimiento es un camino sin retorno y no sólo en las grandes ciudades, sino también en pequeñas localidades⁵.

¿ESTA TENDENCIA ES DE LA REGIÓN O ES A NIVEL MUNDIAL?

“Los productos de cosmética naturales y vegetales en general, se encuentran en una situación de crecimiento sostenido en casi todo el mundo. En la región llegó en la última década con más fuerza.

Lo bio, orgánico, natural, en Argentina está en auge y cada vez son más los consumidores que están informados, saben que existen diferencias notorias entre lo bio o natural y lo convencional. El consumidor consciente se quiere cuidar y un camino de partida es saber qué comemos y qué nos ponemos en la piel”⁶.

“El desarrollo del sector de cosmética natural y orgánica está ganando cada vez más impulso en todo el mundo con un crecimiento aproximado del 8-10% anual.

Según el último informe de la consultora Grand View Research en 2025 alcanzará los 25.110 millones de dólares a nivel mundial. Es decir, se prevé que en 10 años duplique su tamaño, ya que en 2015 ha sido de 10.160 millones de dólares.

⁴<https://ecos365.com.ar/noticias/El-boom-de-la-cosmetica-natural-como-funciona-en-Rosario-20191108-0007.html> (10.03.2020)

⁵<https://www.boti-k.com/la-tendencia-hacia-los-productos-naturales-vegetales/> Nota Publicada en la Revista Convivir en Agosto de 2017 (05.02.2019)

⁶

Ibídem.

La tendencia global en el sector de la cosmética se puede resumir perfectamente con el término “verde y limpio”. Según los investigadores de mercados, los impulsores detrás de este desarrollo internacional positivo son los consumidores. El consumidor busca ahora productos más suaves y naturales, tiene acceso a más fuentes de información y elige más conscientemente”.⁷

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

De acuerdo a lo mencionado en párrafos anteriores se detecta aquí una oportunidad de negocio para llegar con esta oferta de productos naturales, desde cremas hidratantes, acondicionadores, champús, óleos/ aceites, etc. a todos aquellos que ya consuman o quieran consumir productos saludables; en pocas palabras, a todos aquellos que quieran apostar a **“la belleza con salud”**.

“En la actualidad marcas pequeñas e independientes están impactando con productos de gran calidad. Con una población cada vez más longeva, los productos y tratamientos anti-envejecimiento son actualmente los más demandados en la mayoría de los países.

El sector de la belleza ha dejado de ser únicamente un sector dirigido a la mujer. La incorporación del hombre en la demanda de tratamientos y productos se está haciendo cada vez más visible y potenciándose los ingresos en los centros y organizaciones que los ofrecen. ***Es un momento de gran oportunidad de negocio: educarlos sobre los beneficios preventivos para el cuidado facial y corporal.***

La industria de la belleza es una de las industrias que más pronto ha repuntado de la recesión y continúa creciendo. En un mercado mundial en expansión hay más opciones en la categoría de belleza que nunca.

Hay una mayor variedad de tratamientos, todo un mundo de experiencias para el cuidado de nuestro cuerpo y mente y cómo no, todo un negocio apoyado en una gran tecnología e investigación que precisa de un mayor número de empresarios”.⁸

Todo esto sucede en un mercado en el que la demanda de estos productos supera la oferta, la mayoría de las veces por la falta de opciones y un marketing engañoso nos lleva a consumir los mismos productos que sabemos que no queremos consumir.

⁷<https://www.annacanolinaires.com/2018-la-cosmetica-natural-y-orgánica-se-consolida> (05.02.2019)

⁸Valero Asunción. “Cómo crear y gestionar una empresa de estética”. Editorial Almuzara. España, 2017. Pág. 18.

Teniendo en cuenta las tendencias de los consumidores, la creciente demanda de productos orgánicos, el aumento considerable en los precios de productos de marcas internacionales ya instaladas en la sociedad como Just y Natura, que forman parte de su competencia, se encuentra la oportunidad de negocio por parte de Selvamor de atender esta creciente demanda con precios accesibles, oferta variada de productos, una marca ya instalada desde el año 2013 y con calidad demostrada por sus consumidores altamente satisfechos, siendo estas las ventajas competitivas del emprendimiento.

SIETE RAZONES PARA PASARSE A LA COSMÉTICA NATURAL ECOLÓGICA

“Se ha demostrado con estudios científicos el peligro que conllevan para la salud algunos de los ingredientes utilizados en la cosmética convencional, como son los derivados del petróleo o los parabenos. Es por eso que muchos se están volcando a la cosmética natural ecológica, que es respetuosa con la piel y la naturaleza.

La Cosmética natural ecológica no contiene tóxicos ni químicos perjudiciales, esto beneficia a la piel en la medida que los poros respiran y desechan las sustancias tóxicas del organismo, una función básica y muy importante

Es una cosmética apta para todo el mundo. Personas con problemas de piel como psoriasis, rosácea, pieles sensibles y también las pieles delicadas de los niños y bebés, notan los efectos beneficiosos de la cosmética econatural. En el caso de niños y bebés resulta fundamental el uso de productos naturales y ecológicos para fomentar el hábito de dichos productos desde la más tierna edad.

La cosmética econatural utiliza ingredientes vegetales con un 100% de principios activos, que aportan innumerables beneficios para la piel, se absorben mejor y la hidratación es más profunda, se obtienen resultados más eficaces. Este tipo de cosmética contribuye a colaborar también con la naturaleza, no sólo no la contamina, sino que aportan nutrientes al agua y al suelo.

La piel tolera mucho mejor los productos naturales porque se adaptan perfectamente a ella, en su composición se asemejan a nuestra epidermis.

Respeto el medio ambiente. Utiliza materiales reciclados y son empresas muy concientizadas en la protección del medio ambiente.

Escrueity free. Sus ingredientes no están testados en animales y por supuesto tampoco el producto final.

El bolsillo lo notará. No es necesario aplicar grandes cantidades de producto como suele suceder con la cosmética convencional. Por tanto, los productos durarán mucho más. La relación calidad-precio es inmejorable.”⁹

Dado que uno de los pilares fundamentales de este emprendimiento es el cuidado del medioambiente y el uso de ingredientes naturales que no afecten tanto a la piel como al ecosistema, cabe mencionar que Rosario está declarada “ciudad verde” de acuerdo a información recabada por la Municipalidad de Rosario¹⁰.

Basándonos en toda la información anteriormente citada y los puntos positivos del emprendimiento y su entorno, se presenta una oportunidad inmejorable para el desarrollo de un plan de negocio para este emprendimiento dedicado a la cosmética natural.

AGRADECIMIENTOS

Al director de este trabajo, CPN Oscar Rubén Morales.

Al codirector de este trabajo, CPN Pablo Cogliati.

Al profesor CPN Emiliano Aimaretti.

A la Lic. Florencia Radicic Garbin.

A los fundadores de Selvamor: Victoria y Tomás.

A mi familia.

⁹<https://www.tiemposur.com.ar/nota/157180-mas-verde-en-la-era-de-los-quimicos-> Nota publicada 17/09/2018 (05.02.2019)

¹⁰<https://www.rosario.gob.ar/web/ciudad/medio-ambiente/espacios-verdes/rosario-ciudad-verde-> Nota publicada 03/09/2019. (07.03.2020)

FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN JARDÍN MATERNAL ANEXO AL COLEGIO INFORMÁTICO “SAN JUAN DE VERA” EN LA LOCALIDAD DE CORRIENTES CAPITAL

Paola Antonella Vucko

Directora: Lic. Mirtha Alicia Aguilar

Tutor en 1ra instancia: Prof. CP y LA Alberto Ramón Perozzi





1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El presente proyecto está enfocado en un estudio de factibilidad que verifique la viabilidad y sostenibilidad de la creación y puesta en funcionamiento de un jardín maternal de gestión privada para niños de 1 a 3 años en la ciudad de Corrientes Capital, anexo al Colegio Informático "San Juan de Vera" que se presente como una solución a esta actual necesidad de los padres jóvenes.

El horizonte temporal que se plantea para el presente proyecto es de 5 años.

El período de análisis es de octubre de 2019 a octubre de 2020.

2. ANÁLISIS COMERCIAL

Competidores directos y rivalidad entre ellos

Actualmente la oferta de jardines maternos en la ciudad, con o sin oferta de jardín de infantes, alcanza un total de 53 instituciones de las cuales 23 son de gestión privada y 30 son públicas. Para estudiar la competencia se analizaron 17 jardines, un 74% del total.

Se realizaron entrevistas con dos directivos de jardines maternos, se llevó a cabo una observación cualitativa de sus páginas web, y se hicieron consultas vía mail y por teléfono.

3. ESTRATEGIA GENÉRICA

Al tratarse de un proyecto incremental para una empresa ya existente, es de vital importancia que sus estrategias competitivas estén alineadas. Es por ello que la estrategia de Info kids será de diferenciación del servicio basada en la calidad de la oferta pedagógica y de segmentación de mercado.

3.2. Misión

Esta institución existe por los niños, los padres y su equipo de trabajo radicados en la ciudad de Corrientes; es por ellos que su misión se apoya en 3 aspectos:

- Brindar a los niños experiencias que potencien sus capacidades y que los acompañarán toda su vida. Contribuir a su formación en un ambiente sano y lúdico con el objetivo de brindar herramientas para su desarrollo cognitivo, motor, emocional y social,
- Asegurar a los padres la tranquilidad y la confianza de que el cuidado y educación de sus hijos está en buenas manos, y
- Generar un ambiente y equipo de trabajo que no solo se destaque por su profesionalismo sino también por la contención y calidez humana.

3.3. Visión

Ser un jardín maternal que brinde un servicio a la primera infancia con tal nivel de excelencia que sea reconocido como modelo de trabajo en la región, brindando calidad e innovación en la educación de la primera infancia.

Que tanto los padres como los niños piensen al jardín como un hogar y se sientan parte de la familia educativa. Que la institución sea reconocida por los alumnos, los ex alumnos, sus familias y terceros como una organización fiable, cercana, profesional y de excelencia.

4. DEMANDA

4.1. Análisis general de la demanda y tamaño de mercado

Para este proyecto se define como “usuarios” a los niños de 45 días a 2 años que son los reales beneficiarios del servicio, mientras que los “compradores/decisores” son los padres o tutores de los niños. En base a esta diferenciación de roles en el proceso de compra, se define como demanda a los padres/tutores de niños en el rango etario mencionado.

La población de niños de entre 0 y 2 años para diciembre de 2019 es de 18.149 niños. Este será el universo en la investigación de mercado que se llevará a cabo.

Se tomará como población para la investigación a aquellos que estén por encima de la línea de pobreza. Se conoce que en el conglomerado urbano de Corrientes el 11,8% de las personas está en situación de indigencia y el 41,2% de pobreza¹.

Entonces el tamaño de mercado de este proyecto (y también la población de la investigación), será el 47% del universo establecido, es decir un total de 8530 niños.

4.2. Investigación de mercado

Para el estudio de la demanda se recurre a dos tipos de análisis:

- Relevamiento de información secundaria sobre la demografía de la población, empleo e ingresos, edad reproductiva, tasa de crecimiento interanual de la población y tasa de natalidad para establecer el tamaño del mercado y el potencial crecimiento del mismo.
- Encuestas online a personas de entre 18 y 45 años padres de niños menores de 3 años, para relevar información sobre gustos y la intencionalidad de contratación del servicio de clientes potenciales. Las mismas serán del tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia/juicio de la evaluadora. El tamaño de la muestra es de 264 familias. Las encuestas se realizaron durante el mes de agosto de 2020.

4.2.1. Conclusiones

La mayoría de los padres utilizaría el servicio durante la mañana, en segundo lugar por la tarde, y un bajo porcentaje lo haría en un horario intermedio.

Se recomienda que la oferta del servicio esté destinada a niños de 1 y 2 años, desestimando la sala de bebés de menos de 1 año, por la baja demanda sumado al hecho de que una docente puede velar por una cantidad menor de niños de esta edad en comparación a los niños de 1 y 2 años.

4.3. Proyección de la demanda

Análisis de la demanda	%	Base	Cantidad de niños
Total menores de 3 años	100%	-	18.149
Tamaño de mercado	47.00%	18.149	8.530
Demanda primaria	-		4.857
- Demanda potencial	21.70%	8.530	1.851
- Demanda latente	45%	6.679	3.006

¹ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_200703093514.pdf Última visita: 1/9/2020

Demanda efectiva	21%	8.530	1.791
-------------------------	-----	-------	-------

Se estableció una demanda primaria en función al porcentaje de familias que dice mandar a sus hijos a jardín de infantes actualmente, más las que lo harían en el futuro.

La demanda potencial está conformada por el porcentaje de familias que manda a sus hijos al jardín maternal hoy en día.

La demanda latente se calculó como el porcentaje de familias que no están comprando el servicio en este momento, tienen todas las condiciones para hacerlo y lo ven como una posibilidad a futuro.

La demanda efectiva se determinó estimativamente en base a la cantidad de familias que contestaron afirmativamente ante la pregunta de si enviarían a sus hijos al jardín maternal, y luego aquellas que sí consideran al Colegio Informático como una opción, sobre la cantidad de familias encuestadas. El resultado fue un 21% afirmativo. Este porcentaje se aplicó directamente sobre el tamaño de mercado.

Otro factor que influye en la demanda es la estacionalidad. Según lo relevado en las entrevistas con directoras de jardines maternos, si bien se usan durante todo el año, se ve una disminución en la asistencia de niños durante los meses de enero y febrero dadas las vacaciones de verano, y nuevamente se ve otra disminución en el mes de julio por el clima frío y la mayor posibilidad de que los niños se enfermen. Los porcentajes estimativos de las disminuciones en la asistencia: la matrícula se reduce un 30% aproximadamente en los meses de verano, y un 20% en invierno.

4.3.1 Crecimiento de la demanda

Para calcular el crecimiento de la demanda de este proyecto se toma el dato demográfico de tasa de natalidad correspondiente a la ciudad de Corrientes; el mismo se extrae de la base de datos de la Dirección de Estadísticas e información en Salud del Ministerio de Salud de la Nación² y a la proyección de crecimiento de la población tomada de la misma base de datos.

El último dato oficial de tasa de natalidad para la ciudad de Corrientes es del año 2015 y es de 17‰ y el crecimiento interanual de su población se calcula en 1,18%. Aplicando estas tasas sobre el total de la población actual de la ciudad (378.118) se obtiene la cantidad aproximada de nacimientos por año, y con eso se calcula el crecimiento de la demanda efectiva de este proyecto.

En el siguiente cuadro se condensa toda la información analizada sobre la demanda en función al valor de la cuota, el turno y el crecimiento estipulado de la demanda.

Proyección demanda efectiva total							
Turno	Precio de la cuota	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			1,791	1,873	1,926	1,949	1,972
Turno Mañana	\$ 5.000	27.36%	490	513	527	533	539
Turno Mañana	\$ 6.000	19.81%	355	371	382	386	391
Turno Mañana	\$ 7.000	15.57%	279	292	300	303	307
Turno Mañana	\$ 8.000	6.60%	118	124	127	129	130

² <http://www.deis.msal.gov.ar/wp-content/uploads/2016/12/BoletinNro154xlugardeResidencia.pdf>
Última visita: 08/09/2020

Turno Tarde	\$ 5.000	7.08%	127	133	136	138	140
Turno Tarde	\$ 6.000	8.02%	144	150	154	156	158
Turno Tarde	\$ 7.000	3.77%	68	71	73	73	74
Turno Tarde	\$ 8.000	2.83%	51	53	55	55	56
Turno siesta	\$ 5.000	2.83%	51	53	55	55	56
Turno siesta	\$ 6.000	1.89%	34	35	36	37	37
Turno siesta	\$ 7.000	2.36%	42	44	45	46	47
Turno siesta	\$ 8.000	1.89%	34	35	36	37	37

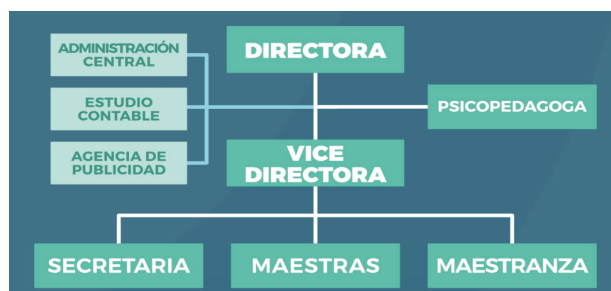
Los turnos y sus valores marcados en color son los que corresponden a la demanda de este proyecto ya que maximizan los ingresos.

5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El Jardín maternal Info kids tendrá una estructura organizacional plana por tratarse de un staff relativamente pequeño.

Por las características de la organización es necesario aclarar que tanto el Colegio Informático como la Universidad Empresarial Siglo 21 cuentan con una administración centralizada y será esta misma administración la que gestione económica y financieramente el Jardín maternal Info kids. La gestión contable la tienen tercerizada con un estudio de la ciudad. Lo mismo sucede con el área de Comunicación y Marketing, funciones de las cuales se encarga la agencia creativa Brutal y se encargará de la publicidad del jardín.

5.1. Organigrama



6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

6.1. Flujo de fondos

Flujo de fondo proyectados							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Acumulado
Inversiones							

Obras físicas	- \$452,895	-		- \$155,645	-	-	- \$608,540
Bienes muebles y equipos	\$1,094,581	-		- \$49,500	-	-	- \$1,144,081
Material didáctico	- \$192,393	-	- \$11,180	- \$68,041	- \$11,180	- \$11,180	- \$293,974
Gastos de organización	- \$181,767	-	-	-	-	-	- \$181,767
Total Inversiones	\$1,921,636	\$0	- \$11,180	- \$273,186	- \$11,180	- \$11,180	- \$2,228,362
Ingresos							
Cuota	-	\$17,300,075	\$17,694,664	\$17,946,826	\$18,056,043	\$18,166,548	\$89,164,156
Inscripción	-	\$1,447,650	\$1,482,881	\$1,505,395	\$1,515,147	\$1,525,013	\$7,476,085
Venta de bienes de uso	-	-	-	-	-	\$238,700	\$238,700
Préstamo	\$621,636	-	-	-	-	-	\$621,636
Total ingresos	\$621,636	\$18,747,724	\$19,177,545	\$19,452,222	\$19,571,189	\$19,930,261	\$97,500,578
Egresos							
Sueldos y cargas sociales	-	- \$9,105,876	- \$9,306,149	- \$9,658,688	- \$9,685,474	\$13,782,513	\$51,538,700
Vacaciones	-	-	- \$66,353	- \$67,893	- \$70,605	- \$141,804	- \$346,655
Cargas sociales	-	- \$1,190,132	- \$1,394,071	- \$1,447,373	- \$1,458,964	- \$1,645,308	- \$7,135,848
Pago del préstamo	-	- \$621,636	-	-	-	-	- \$621,636
Intereses del préstamo + IVA	-	- \$112,399	-	-	-	-	- \$112,399
Servicios	-	- \$298,824	- \$309,324	- \$309,324	- \$309,324	- \$309,324	- \$1,536,118
Gastos administrativos	-	- \$110,880	- \$110,880	- \$110,880	- \$110,880	- \$110,880	- \$554,400
Gastos comerciales	-	- \$133,512	- \$133,512	- \$133,512	- \$133,512	- \$133,512	- \$667,560
Alquiler	-	- \$960,000	- \$960,000	- \$960,000	- \$960,000	- \$960,000	- \$4,800,000
Insumos	-	- \$252,000	- \$252,000	- \$252,000	- \$256,000	- \$256,000	- \$1,268,000
Seguros	-	- \$372,253	- \$381,312	- \$387,102	- \$389,609	- \$392,146	- \$1,922,422
Impuesto a los créditos y débitos	-	- \$224,973	- \$230,131	- \$233,427	- \$234,854	- \$239,163	- \$1,162,547
Impuesto s/ingresos brutos	-	- \$543,684	- \$556,149	- \$564,114	- \$567,564	- \$577,978	- \$2,809,489
Tasa municipal	-	- \$37,495	- \$38,355	- \$38,904	- \$39,142	- \$39,861	- \$193,758
Total egresos	\$0	\$13,963,664	\$13,738,235	\$14,163,218	\$14,215,929	\$18,588,488	\$74,669,533
Impuesto a las ganancias							
Anticipo de ganancias	-	-	-	- \$1,774,941	- \$1,721,251	- \$1,747,486	- \$5,243,678
Impuesto	-	-	- \$1,619,622	-	-	- \$347,638	- \$1,967,260
Total impuesto a las ganancias	\$0	\$0	- \$1,619,622	- \$1,774,941	- \$1,721,251	- \$2,095,124	- \$7,210,939
Flujo de fondos netos	\$1,300,000	\$4,784,060	\$3,808,508	\$3,240,877	\$3,622,829	- \$764,530	\$13,391,744

Flujo de fondos acumulados	\$1,300,000	\$3,484,060	\$7,292,568	\$10,533,445	\$14,156,274	\$13,391,744	-
----------------------------	-------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	---

6.1.1. Justificación de inversiones

Gastos de organización: ascienden a \$181.767,40 e implican:

- **Trámites habilitantes**
 - Inscripción y habilitación del jardín maternal en la Dirección de los Derechos de la Niñez y la Familia.
 - Habilitación de uso de suelo del local comercial por la Dirección de Uso de Suelo.
 - Habilitación de la actividad comercial por la Dirección de Habilitaciones Comerciales.
- **Inversiones iniciales en diseño de marca y diseño Web**

Obras físicas: el inmueble antiguamente era utilizado como sede de la Universidad Empresarial Siglo XXI, es por ello que la distribución de sus espacios a priori ya estaba organizada en salones de clases y oficinas.

Con las modificaciones a realizar se busca que las salas sean adecuadas y explotadas al máximo posible teniendo en cuenta la premisa de que se debe respetar un espacio de 1,6 m2 por niño en la sala. Por otro lado, los baños tienen instalaciones sanitarias para adultos y es fundamental cambiarlas por inodoros y piletas de lavado aptas para niños. Por último se pintarán todas las paredes interiores y exteriores. Se calcula un total de \$452.895,00 entre mano de obra y materiales.

Muebles y equipos: incluye los muebles necesarios para las salas y los que se utilizarán en las oficinas de administración, dirección y sala de profesores. Se realizará unas inversiones de \$1.094.581,00.

Material didáctico: los elementos didácticos a utilizar en las salas, el patio de juegos y las clases de educación física, que sean acordes a la edad y que cumplan la función de estimularlos y desarrollarlos motriz, cognitiva y socialmente. Se invertirán \$192.393,00.

Reinversiones

A la mitad de vida útil del proyecto se pintarán nuevamente las paredes de las instalaciones tanto interiores como exteriores. En cuanto a muebles y equipos será necesario reemplazar a la mitad de la vida económica del proyecto las alfombras de goma.

Los juguetes, según el material y la vida útil de los mismos, también será necesario reponerlos, no porque pierdan utilidad si no porque hace a la buena imagen de la empresa tener juguetes en buen estado. Se calcula un total de \$101.581,00 en reinversiones a lo largo de la vida del proyecto.

Capital de trabajo

Dado que la cuota por el servicio se cobrará por mes adelantado del 1 al 10 de cada mes no se requerirá de inversión en capital de trabajo para las operaciones. Además de la cuota, el jardín maternal también cobrará la inscripción por lo que los ingresos de los primeros 3 meses del año serán mayores al resto de los meses y alcanzarán para cubrir las obligaciones.

6.1.2. Justificación de ingresos

Inscripciones

Surgen de multiplicar la mayor demanda proyectada mensual por el valor de la inscripción \$7.000,00. Plazo de pago 0 días. Se proyecta un ingreso de \$7.476.085,00 en concepto de inscripciones a lo largo del proyecto.

Cuotas

Para el cálculo de ingresos por cuota se estimó la demanda de turnos anual de cada año del proyecto, para ello se calculó la demanda mensual de los turnos mañana, siesta y tarde según el valor de la cuota y la estacionalidad, ya que en los meses de enero, febrero y julio la demanda baja.

Dados los resultados del estudio de demanda se pudo observar que la demanda para el turno mañana a \$8.000,00 es mayor a la oferta, no así para los demás turnos, donde es más redituable para la empresa tener un valor de cuota menor (\$7.000,00) para acaparar mayor público. Es por ello que hay dos valores de cuotas diferentes según el turno al que los padres manden a sus hijos. Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se calcula un ingreso total por cuotas a lo largo de la vida del proyecto de \$89.164.156,00.

Venta de bienes de uso

Al final del proyecto se prevé vender los bienes de uso con vida útil remanente a su valor contable descontadas las depreciaciones por un total de \$238.700,00.

6.1.3. Justificación de egresos

Carga laboral

La Institución dará inicio a sus actividades con un plantel de 27 personas, de las cuales 21 son docentes. Por el aumento de la demanda proyectada y el hecho de que debe haber una maestra cada 10 niños, a partir del año 3 será necesaria la contratación de una maestra jardinera extra.

En cuanto a los sueldos, los del personal administrativo y de maestranza se liquidarán según el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio, a la Directora, Vice Directora y las maestras encargadas de sala se les liquidará según el Convenio Colectivo de Docentes de Institutos de Enseñanza Privada. En cuanto a la psicopedagoga se le pagarán honorarios mensuales en la misma escala que pasa el Colegio a personal con cargos afines.

Los sueldos se abonarán el último día hábil del mes por transferencia bancaria. Las cargas sociales se abonan al mes siguiente al cual corresponde la liquidación. Se estima una erogación total de \$59.021.203,00.

Ténganse en cuenta que en el flujo del último año, además se pagará la liquidación final por despido por motivo de cierre de la empresa. Los mismos finalizarán sus labores el 31 de diciembre, tendrán un mes de preaviso y serán indemnizados con 5 años de antigüedad y despido sin justa causa, ya que si bien para la legislación laboral la finalización del contrato laboral por cierre de la empresa es un motivo legal, no configura justa causa para el despido. El valor de la indemnización será de \$4.073.530,39.

Pago del préstamo - intereses del préstamo + IVA

La empresa cuenta con la siguiente capacidad de financiarse con \$1.300.00,00 de capital propio, el 68% de la inversión inicial. Para cubrir el restante 32%, es decir \$621.636,40, se tomará un crédito a tasa productiva en el banco Santander con el cual maneja la mayoría de sus operaciones. El crédito tiene una tasa nominal anual de 24%, se pagará en 12 cuotas mensuales, con tres meses de gracia y se comprobó que la empresa cumple los requisitos para su obtención.

El interés del préstamo suma un total de \$75.485,38 y el IVA \$15.851,93. Téngase en cuenta que el IVA de intereses se calcula, pero se considera un gasto más ya que Educar SRL está exento en IVA y no puede tomárselo como crédito fiscal y por ende se transforma en un costo.

Servicios

- **Agua corriente:** valor estimado mensual de: \$7.540,00. Plazo de pago: 60 días.
- **Energía eléctrica:** valor promedio mensual de: \$13.236,96. Plazo de pago: 60 días.
- **Internet y teléfono:** se pagará \$4.000,00 mensuales. Plazo de pago: 30 días.
- **Desinfección y control de plagas:** se realizará trimestralmente y tiene un costo de \$4.000,00. Plazo de pago: 15 días.

Gastos administrativos

- **Honorarios del Contador:** se estima un valor mensual de \$4.500,00 por honorarios contables sin liquidación de sueldos. Plazo de pago: 45 días.
- **SQL System Design:** tiene un costo mensual de \$4.740,00. Plazo de pago: 30 días.

Gastos comerciales

- **Community management:** sus honorarios son \$6.000,00 al mes. Plazo de pago: 30 días.
- **Pauta publicitaria en radios:** se estima un presupuesto mensual promedio de \$5.000,00. Plazo de pago: 30 días.
- **Impuesto municipal por marquesina:** se calcula un gasto anual de \$1.512,00. Plazo de pago: 30 días.

Alquiler: es un canon que el jardín abonará a Educar SRL por el uso del inmueble. Esto se utiliza para incluir en los cálculos del proyecto el costo de oportunidad que incurre Educar SRL al darle un fin distinto al inmueble que no sea alquilarlo a un tercero. Está valorado en \$80.000,00.

Insumos

- **Insumos de limpieza:** se estima un gasto mensual de \$7.000,00. Plazo de pago: 30 días.
- **Insumos de librería:** gasto mensual estimado: \$5.000,00. Plazo de pago: 0 días.
- **Bidones de agua:** se estima una compra mensual de \$2.000,00. Plazo de pago 30 días.
- **Uniformes:** se estima un presupuesto anual de \$84.000,00. Plazo de pago 0 días.

Seguros

- **Seguro médico y seguro de responsabilidad civil:** el proveedor seleccionado es Protección Médica Escolar y ofrece un seguro para institución escolares con sumas aseguradas de hasta \$1.000.000 de responsabilidad civil y hasta \$300.000 de contingencias médicas. El valor mensual de la prima se calcula por cantidad de alumnos, tiene un costo de \$100 por alumno. Plazo de pago: 30 días.
- **Emergencias y ambulancias:** en este caso el proveedor seleccionado es EME SA. tiene un costo mensual de \$50 por alumno. Plazo de pago: 30 días.

Impuestos provinciales y municipales

- **Impuesto a los créditos y débitos:** alícuota 0,6% sobre débitos y créditos en cuenta bancaria. Plazo de pago 0 días.
- **Impuesto s/ingresos brutos:** alícuota diferencial de 2,9% sobre servicios facturados. Plazo de pago 30 días.
- **Tasa municipal por registro contralor, inspección, seguridad e higiene:** alícuota de 0,2% sobre servicios facturados. Plazo de pago 30 días.

Impuesto a las ganancias: se toma el impuesto calculado en el estado de resultados y el pago se realiza en el período siguiente al cual corresponde el impuesto. La empresa actualmente paga a través de anticipos, tratándose de 10 cuotas, la primera del 25% y las nueve restantes del 8,33% sobre el impuesto a las ganancias generado en el año anterior. En el último año se pagarán los anticipos calculados en base al período del año 4 y el impuesto que corresponde al año 5.

6.2. Estado de resultados

Estado de resultados proyectados						
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Acumulado
Ingresos						
Cuota	\$17,300,075	\$17,694,664	\$17,946,826	\$18,056,043	\$18,166,548	\$89,164,156
Inscripción	\$1,447,650	\$1,482,881	\$1,505,395	\$1,515,147	\$1,525,013	\$7,476,085
Total ingresos	\$18,747,724	\$19,177,545	\$19,452,222	\$19,571,189	\$19,691,561	\$96,640,241
Egresos						
Sueldos, vacaciones y cargas sociales	- \$10,530,866	- \$10,773,043	- \$11,183,519	- \$11,215,908	- \$15,317,867	- \$59,021,203
Intereses del préstamo + IVA	- \$112,399	-	-	-	-	- \$112,399
Servicios	- \$298,824	- \$309,324	- \$309,324	- \$309,324	- \$309,324	- \$1,536,118
Gastos administrativos	- \$110,880	- \$110,880	- \$110,880	- \$110,880	- \$110,880	- \$554,400
Gastos comerciales	- \$133,512	- \$133,512	- \$133,512	- \$133,512	- \$133,512	- \$667,560
Alquiler	- \$960,000	- \$960,000	- \$960,000	- \$960,000	- \$960,000	- \$4,800,000
Insumos	- \$252,000	- \$252,000	- \$252,000	- \$256,000	- \$256,000	- \$1,268,000
Seguros	- \$372,253	- \$381,312	- \$387,102	- \$389,609	- \$392,146	- \$1,922,422
Impuesto a los créditos y débitos	- \$224,973	- \$230,131	- \$233,427	- \$234,854	- \$239,163	- \$1,162,547
Impuesto s/ingresos brutos	- \$543,684	- \$556,149	- \$564,114	- \$567,564	- \$577,978	- \$2,809,489
Tasa municipal	- \$37,495	- \$38,355	- \$38,904	- \$39,142	- \$39,861	- \$193,758
Total egresos	- \$13,576,886	\$13,744,705	\$14,172,781	\$14,216,794	\$18,336,730	- \$74,047,896
Amortizaciones	- \$543,346	- \$361,579	- \$361,579	- \$361,579	- \$361,579	- \$1,989,662
Resultado antes de impuesto a las ganancias	\$4,627,492	\$5,071,261	\$4,917,861	\$4,992,816	\$993,252	\$20,602,682
Impuesto a las ganancias	- \$1,619,622	- \$1,774,941	- \$1,721,251	- \$1,747,486	- \$347,638	- \$7,210,939
Resultado neto	\$3,007,870	\$3,296,319	\$3,196,610	\$3,245,331	\$645,614	\$13,391,744

6.2.1. Justificación del Estado de resultados

Amortizaciones

Se calcularon por el método lineal según los siguientes criterios:

- Muebles y equipos: vida útil para los muebles de 10 años, 5 para los aparatos electrónicos, 2 para los pisos de goma. Anualmente se calcula una depreciación valuada en: \$181.076,20.
- Material didáctico: su vida útil es corta dado su uso continuo. Anualmente implicará un valor de: \$58.795,00.
- Gastos de organización: se opta por amortizar el gasto completo en el primer ejercicio.

- Obras físicas: ya que el inmueble es alquilado y no se vende al final de la vida del proyecto ni se puede deshacer lo hecho, se opta por amortizarlo linealmente en 5 años. Anualmente asumen \$121.708,00.

Impuesto a las ganancias

Al “Resultado neto antes de impuesto a las ganancias” que se obtiene en el Estado de resultados por restarle el total de egresos y amortizaciones de cada año al total de ingresos de ese mismo período se le aplica la alícuota de 35% para calcular el valor del impuesto que devenga ese período.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1. Tasa de rendimiento requerida

Para definir la tasa de rendimiento que exigen los socios a la inversión que se necesita para desarrollar este proyecto se consultó directamente con ellos en base a otras alternativas de inversión en las que podrían colocar su capital. La gerencia de Educar SRL define la tasa de rendimiento requerida en 34%.

7.2. Valor actual neto

Descontando los flujos netos anuales que arroja el proyecto a la tasa de rendimiento requerida (r) de 34% se obtiene un VAN de \$6,696,454.21. Lo cual significa que los inversores además de recuperar el capital inicial invertido y obtener la ganancia que exigen al proyecto, obtendrán una ganancia cuyo valor hoy equivale a \$6,696,454.21, al ser $VAN > 0$, se acepta el proyecto.

7.3. Tasa interna de retorno

Para este proyecto la TIR es de 349.8582%. **Se acepta el proyecto ya que su rendimiento (TIR) es mayor al rendimiento requerido (r).**

7.4. Análisis de sensibilidad

7.4.1. Análisis de escenarios

Se realizó un análisis multinivel combinando variables en distintos escenarios extremos según experiencias del Colegio.

En un escenario pesimista se establece una caída de 5 puntos porcentuales en la demanda efectiva del proyecto, y una disminución del valor de la cuota en \$500. Por otro lado, el escenario optimista implica un aumento de la demanda efectiva en 5 puntos porcentuales y un aumento del valor de la cuota en \$500.

A los VAN que arrojan los distintos escenarios se les aplica un porcentaje de ocurrencia dando como resultado un VAN probable como combinación de los mismos.

Escenario	Pesimista	Moderado	Optimista
Demanda efectiva	16%	21%	26%
Valor cuota turno mañana	\$ 7,500.00	\$ 8,000.00	\$ 8,500.00

Valor de la cuota turno tarde	\$ 6,500.00	\$ 7,000.00	\$ 7,500.00
VAN	\$2.474.149,03	\$6.696.454,21	\$10.835.971,77
TIR	168.73%	349.86%	540.71%
Probabilidad de ocurrencia	20%	50%	30%
VAN probable	\$7.093.848,44		

8. CONCLUSIONES

Diagnóstico del contexto y el mercado

- El segmento del proyecto es un público de clase media a media alta, en su mayoría familias en las que ambos padres trabajan, de manera que su mayor motivación para consumir este servicio es la necesidad de que sus hijos queden bajo el cuidado y protección de un tercero mientras trabajan.
- Que la demanda es mayor a la oferta, lo que se traduce en un público latente por conquistar.
- Que la ventaja competitiva del proyecto se sostiene en la imagen de institución educativa de excelencia que se ganó el Colegio a través de los años. De esta manera la estrategia del jardín maternal debe estar integrada con la del Colegio.
- El producto, precio, plaza y promoción, se ajustan a los requerimientos del mercado.

Viabilidad técnica

- El inmueble que posee Educar SRL y que destinará a este proyecto tiene una excelente ubicación céntrica y la distribución de sus espacios está acorde a la actividad.
- Se determinó que es factible cumplir con los requisitos técnicos que exigen la Subsecretaría de Fiscalización Urbana, la Dirección de los Derechos de la Niñez y la Familia y la Subsecretaría de Comercio para prestar este servicio.
- Todos los materiales necesarios para el desarrollo de la actividad están disponibles y pueden ser adquiridos sin dificultad.

Viabilidad organizacional

- Están todos los aspectos organizacionales definidos y la estructura gerencial de la empresa es coherente con las características que se plantean en el proyecto.
- En la elección del personal se privilegiará la titulación habilitante y experiencia ya que esto se traduce en calidad educativa.
- Si bien no existe una reglamentación definida en cuanto al convenio en el que deben ser incluidos los trabajadores de jardines maternos, se optará pagar los sueldos de las docentes y directivas de Info kids bajo el Convenio de Docentes de Institutos de Enseñanza Privada.

Viabilidad legal

- Es factible cumplir con todas las normas legales que atañen a este proyecto.
- La figura legal de SRL es compatible con la actividad, y ya que está constituida y funcionando no se requieren trámites de constitución ni modificación del estatuto para que opere el jardín maternal.

Viabilidad financiera

El estudio pormenorizado de las demás viabilidades permitió arribar a una estructura de inversión y de costos que benefician los resultados financieros del mismo, y ello se aprecia en los siguientes resultados:

- El VAN es positivo en \$6.696.454,21 lo que permite demostrar la rentabilidad del mismo.
- La TIR es del 349.8582% y supera la tasa de rendimiento requerida del proyecto que es del 34%, lo cual muestra lo atractivo del proyecto.
- El análisis de sensibilidad realizado demuestra la capacidad del proyecto de soportar significativas pérdidas de ingresos o reducciones en la matrícula.

Analizando detalladamente todos los datos expuestos en el presente informe, se concluye que el proyecto es viable desde lo cualitativo y cuantitativo, que las tendencias del sector son más que favorables y crean un contexto propicio para el desarrollo propuesto en el presente trabajo, lo que finalmente determina que es factible la implementación y ejecución del jardín maternal Info kids.

DIFICULTADES PRESENTES Y OBSTACULIZADORAS PARA UNA CORRECTA GESTIÓN DE COBRANZA EN EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA LA RESERVA S.A., UBICADA EN ROSARIO, PROVINCIA DE SANTA FE

Román Pretz

Director: CPN José María Vitta

Profesor Titular: Dr. Sergio Albano

Tutora en 1ra instancia: Lic. Aylín Albornoz

Tutor en 2da instancia: Lic. Damián Martone



INTRODUCCIÓN

La gestión del cobro merece un profundo análisis, ya que la falta de ingresos puede traer consigo grandes problemas para el negocio, desde costos financieros por no poder hacer frente a pasivos en el corto plazo, hasta incluso la quiebra; debiendo ser la cobranza el principal medio de ingresos en el corto plazo para hacer frente a dichos compromisos, y por tanto un proceso bien desarrollado dentro de la compañía.

La principal motivación para realizar el presente trabajo de investigación surgió por la experiencia personal del alumno como empleado en la empresa Explotación Agropecuaria La Reserva, en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe; en donde pudo escuchar motivos varios que influyeron y/o dificultaron la cobranza, por lo cual se volvió relevante su análisis.

Esta situación disparó la necesidad de realizar una investigación, que responda al método científico y, de esta forma, obtener conocimiento sobre aquellas dificultades planteadas, referidas a la cobranza, para determinar posteriormente la forma más correcta de mejorar dicha gestión, y por consiguiente favorecer la situación financiera de la empresa.

PROBLEMÁTICA

La situación problemática que dio inicio al presente trabajo de investigación fue una llamativa deficiencia para gestionar el cobro, ya que muchos clientes que poseen cuenta corriente en la empresa no respetaban los plazos de cobro pactados. Dichas deficiencias, además de afectar económicamente a los vendedores y a la empresa (ya que estos pierden comisiones y la organización ingresos para poder afrontar costos), generaban un punto de discusión entre gerencia y vendedores, ya que los motivos por los cuales no se lograba que los clientes respetasen los plazos de pago eran diversos, perdiendo el foco del verdadero problema.

Por lo expuesto anteriormente, se pretendió responder a los siguientes interrogantes:

¿Cuántos clientes poseen cuenta corriente con la empresa? ¿Cuántos de ellos se atrasan en realizar los pagos? ¿Por qué motivo?

¿Qué factores se plantean por los vendedores como influyentes en la dificultad de cobro?

¿Cuáles de estos factores son los más importantes, y cuáles no?

¿Qué elementos se plantean, desde gerencia y supervisión, como deficientes en la gestión de cobro?

HIPÓTESIS

En la empresa EALR S.A. la gestión de cobranza de los clientes que poseen cuenta corriente supera los 45 días, debido a un planteo incorrecto en las condiciones del cobro por parte de los vendedores hacia los clientes en el momento de la venta, y a la inexistencia de penalizaciones por el pago fuera de término.

OBJETIVO GENERAL

Determinar los motivos principales por los cuales no se logra cumplir con los plazos de cobranzas pactados en EALR S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Obtener los índices de cobranzas promedio mensuales y anual durante el período 01/02/2020 – 31/01/2021.

Establecer las razones principales por las cuales, según los clientes que poseen cuenta corriente, no pagan las facturas de EALR S.A. dentro de los 45 días efectuada la compra.

Analizar los puntos de vista del gerente, supervisor de venta y vendedores en cuanto a las problemáticas de cobranzas y las dificultades existentes en dicha gestión.

METODOLOGÍA

La presente investigación tuvo un enfoque mixto, no experimental, de tipo transversal, correlacional, retrospectivo, descriptivo, concluyente, y sincrónico.

Mixto: contó con características correspondientes a un enfoque cuantitativo y a uno cualitativo. Cuantitativo porque se analizaron los datos estadísticos propios del sector de cobranzas de la empresa, también se realizaron encuestas y sus resultados se analizaron estadísticamente. Cualitativo porque utilizó la recolección de datos, sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

No experimental: se realizó sin manipular las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.

Transversal: quiere decir que el período de tiempo destinado a dicha investigación fue definido en un momento dado.

Retrospectivo: se recogió la información en un momento dado y luego se analizó.

Descriptivo: hay una sola población y no hay una hipótesis comparativa, solo se pretendió describir el fenómeno.

Concluyente: se deseó profundizar el conocimiento acerca de las dificultades presentes para cumplir con la gestión de cobranzas en tiempo y forma, durante el período febrero del año 2020 a enero del año 2021.

Sincrónico: se relevó en un momento preciso, a través de los instrumentos de recolección, las opiniones de los integrantes de la organización y los clientes, acerca del objeto bajo estudio.

La investigación incluyó, por el lado de la organización, a 12 vendedores (se obtuvo respuesta de 11), el supervisor de ventas y el gerente general; mientras que, por el lado de los clientes, se incluyeron a 83 de los mismos (60 respondieron).

Las herramientas principales de recolección de datos fueron dos, encuestas (para vendedores y clientes) y entrevistas (para supervisor y gerente); también se utilizaron datos provenientes del sistema de información de la empresa.

ANÁLISIS DE DATOS

Se presentó dividido en dos partes, para así obtener una mejor y mayor interpretación de los mismos.

Estas partes fueron, por un lado, un análisis descriptivo, el cual consistió en exponer la situación actual de la empresa en cuanto a índices de cobranzas, describir cómo está compuesta la población bajo estudio (vendedores y clientes) y, además, poder presentar tanto las dificultades existentes para gestionar el cobro por parte de los vendedores, como aquellas dificultades existentes para cancelar las deudas por parte de los clientes. Por otro lado, tras el análisis de los datos relevados en las entrevistas realizadas al gerente general y al supervisor de ventas de la empresa, se buscó obtener una mirada más profunda sobre las políticas de cobranzas imperantes, la gestión de cobro actual y algunas opciones de mejoras.

RESULTADOS

Índices de cobranzas: en promedio, superan los 45 días (57 días de promedio anual).

Vendedores: luego de las encuestas realizadas se pudo concluir que, según los vendedores, las principales dificultades a las cuales se enfrentan cuando van a cobrar se generan a partir de problemas con el cliente, la logística de la propia organización y la destreza individual de ellos mismos para cobrar; También resulta interesante mencionar que, de las 21 afirmaciones de dificultades de cobranza presentadas en las encuestas, solo dos obtuvieron como resultado “bastante frecuente”, dichas afirmaciones fueron “cliente alude que no tiene dinero o pide más plazos” y “falta de penalidades para con el cliente”.

Clientes: una vez analizadas las encuestas se pudo corroborar que, en su conjunto, la mayoría de los plazos otorgados a los clientes van desde 30 a 45 días, incluso hay

algunos clientes que se les concede más de 45 días. También se puede apreciar que, el mayor plazo de frecuencia de visita del vendedor al cliente es cada 15 días, seguido por 1 vez al mes, lo cual se condice con que, en su conjunto, un 35% de los clientes dijo que no pagaba sus facturas en tiempo y forma porque desconocía si la factura venció y además nadie pasaba a cobrar. Por último, se supo que el 47% de los clientes no paga en tiempo y forma porque tiene otras prioridades.

Gerente general/supervisor de ventas: al realizar las entrevistas se pudo observar un consenso de los mismos, en cuanto la dificultad de cobranza propia del mercado del vino (saturado por la competencia), pero también una falta de habilidad de los vendedores para gestionarla; se remarcó también la necesidad de contar con mayor seguimiento de las cuentas corrientes y la implementación de penalidades para con el cliente moroso.

CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados obtenidos en la investigación se puede concluir que:

Los Índices de cobranzas dejan expuesta la mala gestión de cobro en una empresa que busca concretar la cobranza en menos de 45 días, ya que solamente en dos períodos del año aislados (mitad y fin de año) se cumple el objetivo. Las encuestas realizadas, dejan ver dos problemas de fondo, por un lado, la precaria logística a la hora de preparar y despachar pedidos, y por otro, una deficiente habilidad por parte de los vendedores para coordinar y organizar la cobranza en tiempo y forma. También se deja al descubierto una necesidad de implementar penalidades para el cliente moroso dentro de las políticas de la empresa, como así también, defender el producto y plantear más firmemente las condiciones de cobro. Por otro lado, las negociaciones actuales en cuanto a plazos de cobranza son incorrectas, ya que los mismos vendedores remarcaron como bastante frecuente encontrarse con que los clientes aluden que no tienen dinero y piden más plazos para pagar, lo cual indica que si en el planteo inicial ya se plantean condiciones de entre 30 y 45 días o incluso entre 45 y 60 días, la tendencia será que no puedan efectuar los cobros en menos de 45 días. Se considera errónea la frecuencia de visita actual condiciéndose con que hay clientes que no pagaban sus facturas en tiempo y forma porque desconocían si la factura venció y además nadie pasaba a cobrar. Esta frecuencia de visitas evita también que el vendedor se entere y por tanto pueda actuar acorde y oportunamente sobre los clientes que no pagan porque tienen otras prioridades.

Teniendo en cuenta los resultados arriba mencionados, se logró corroborar de manera positiva la hipótesis planteada para la presente investigación. Adicionando además que, según lo investigado y observado por el alumno, se deben sumar una deficiente logística y la situación económica compleja a nivel país, como problemáticas importantes a la hora de efectuar el cobro. Se espera generar conciencia en la empresa

para rever los procedimientos y políticas actuales de cobranzas y así poder acercarse más a los objetivos organizacionales.

PROPUESTAS

Capacitación para vendedores: brindar a los vendedores, a través de algún servicio profesional, capacitaciones en cuanto a cobranzas y organización del tiempo.

Personal administrativo encargado exclusivamente de la gestión de cuentas corrientes: contar con una persona en la organización que se encargue exclusivamente del tratamiento de las cuentas corrientes, como así también dar aviso a los vendedores del vencimiento de las facturas e incluso, si la ocasión lo requiere, a los clientes.

Revisión de las políticas y procedimientos actuales de cobro:

Penalidades: tomar como política la aplicación de penalidades para clientes que no cumplan los plazos de pago. Las sanciones podrían ser: disminución de los plazos de crédito ofrecidos, notas de débitos que devenguen intereses y, como caso extremo, el retiro de mercadería y la suspensión del crédito.

Objetivos: aplicar objetivos de cobranzas mensuales de la misma manera que ya se poseen objetivos de ventas, de esta manera se podría ejercer más presión sobre los vendedores para que mejoren su gestión, y atar a dichos objetivos algún incentivo o premio, por ejemplo, monetario.

Frecuencia de contacto vendedor-cliente: resultaría interesante que la frecuencia de contacto del vendedor hacia el cliente (aunque sea telefónica) sea como máximo cada 10 días, de esta manera el vendedor podría anticiparse a la situación financiera del cliente y gestionar con tiempo la mejor forma de cobro, sirviendo esto, además, como recordatorio para el cliente del vencimiento de sus facturas.

Plazos máximos de crédito: bajar los plazos de pago permitido a como máximo 30 días; esto sería una manera de contrarrestar la tendencia de los clientes a pedir más plazos cuando se vencen sus facturas.

Manual de procedimientos logísticos: redactar y dejar a disposición un manual de procedimientos claro para los procesos de armado de pedidos y despachos.



CONSEJO PROFESIONAL
DE CIENCIAS ECONOMICAS
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE
CAMARA II



Colegio de Graduados
en Ciencias Económicas
de Rosario



Universidad
Nacional
de Rosario