

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 JUNTOS EL FUTURO DE LOS PROFESIONALES 04

ARTÍCULOS

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE RED FARMASHOP 05
EZEQUIEL WAJNRAJCH

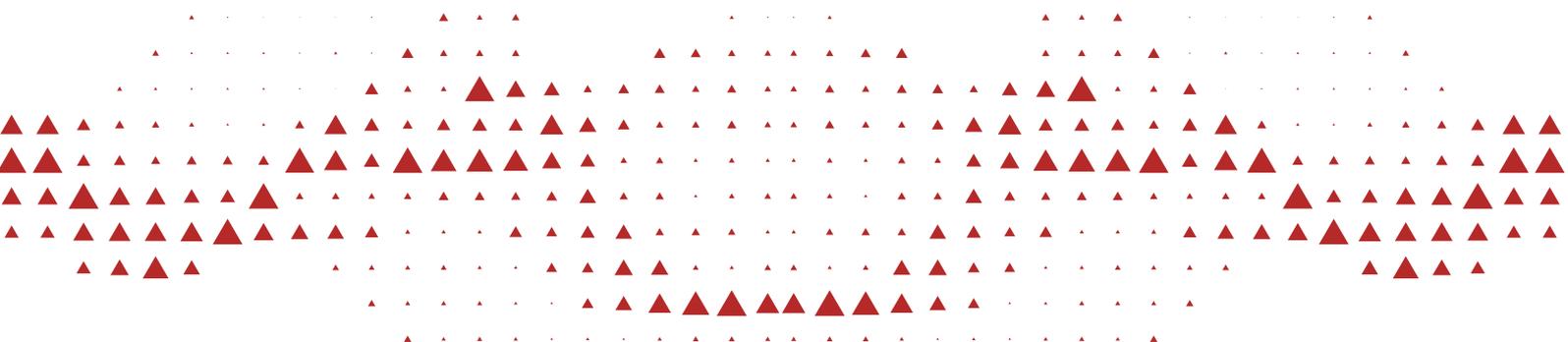
**DESARROLLO Y UTILIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS EN PEQUEÑOS
EMPRESARIOS DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA DE LA UNR** 14
ANABELA CELESTE ROSA TIEPPO

PLAN DE NEGOCIOS PARA "EJES DEL SUR SGFCI SA" 27
ANDRÉS TROST

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO EUROPEO DE UNA PYME
ROSARINA DURANTE EL PERÍODO 2021-2022** 43
JULIÁN SANTIAGO ALVAREZ

"INVERSIÓN" EN DÓLARES VS OTRAS ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN 48
MACARENA ROSQUINI

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA PASTELERÍA D'O
OBJETOS DE SABOR** 53
IVÁN GONZÁLEZ SEGUEZZO



COMITÉ DIRECTIVO

Dr. Javier Ganem (FCEyE)
Dr. Carlos Omegna (CPCE)
Dra. Nanci Eterovich (CGCE)

COMITÉ ACADÉMICO

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

COMITÉ EDITORIAL

Dra. María Laura D'Avanzo (FCEyE)
Dr. Fabián Alberto Villanueva
(Comisión de Licenciados
en Administración del CPCE-CGCE)
Dra. Aldana Mierke
(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 JUNTOS EL FUTURO DE LAS PROFESIONES

El Consejo Profesional de 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 llevan a cabo muchas actividades conjuntas en pos del desarrollo de los futuros graduados, incentivando la investigación y fomentando la jerarquización profesional a través de la actualización y capacitación permanentes. Entendiendo indispensable la formación para el ejercicio laboral acorde a los tiempos cambiantes y a la transformación digital, y brindando las herramientas para hacerla posible.

Esta revista, que compila una selección de tesis de grado y trabajos finales de las licenciaturas que integran la Facultad, es una de

las tantas acciones que las instituciones profesionales y la casa de altos estudios realizan en este sentido y con el objetivo de acompañar a estudiantes avanzados y jóvenes graduados en su paso de la vida universitaria a la vida profesional, ofreciendo oportunidades de nuevos aprendizajes y desafíos.

De esta manera, orgullosos del camino recorrido presentamos la novena edición de *Dissertatio Economía*, que fue el origen de este proyecto común en 2015, y la séptima edición de *Dissertatio Estadística* y la sexta de *Dissertatio Administración*, cuyos primeros ejemplares se publicaron en 2017 y 2018 respectivamente.

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE RED FARMASHOP

Ezequiel Wajnrajch

Directora: **Esp. Marisa Casari**

Profesor Titular: **Mg. Christian Gentili**

Tutora en 1° instancia: **Mg. María Florencia Gaibazzi**

Tutor en 2° instancia: **CP y LA Alberto Perozzi**



El presente artículo tiene por objeto resumir algunos de los aspectos más relevantes abordados en el trabajo final “Diagnóstico empresarial de Red Farma Shop”, destacando la importancia del diagnóstico organizacional al momento de planificar acciones orientadas a la optimización de procesos y la toma de decisiones basada en evidencia en la gestión empresarial. A través de una visión sistémica y práctica, se presentarán algunos aspectos y conclusiones obtenidas, con la finalidad de brindar una visión integral sobre el desarrollo presentado y su aplicación en el contexto empresarial actual.

1. INTRODUCCIÓN

Red Farma Shop es una reconocida empresa familiar de la ciudad de Rosario que desde el año 1993 ha ido creciendo en cantidad de productos, rubros, en cantidad de clientes y sucursales. Al momento de presentar el trabajo final, la red estaba compuesta por 17 farmacias dedicadas a la venta de productos y servicios farmacéuticos, dermocosméticos y de perfumería.

Durante el 2019, la empresa llevó a cabo un proceso de modernización de sus sucursales, y en el último tiempo avanzó en su estrategia de expansión territorial.

Con el crecimiento de la organización, fueron apareciendo nuevos problemas, las prioridades fueron cambiando, la estructura mutó, los procesos se fueron transformando, el personal intentó adaptarse o migró. La estrategia de la empresa ha sido crecer en cantidad de sucursales, pero este proceso no ha sido totalmente controlado.

El trabajo final se propuso estudiar el estado de situación de la empresa en vistas de implementar e implantar mejoras integrales desde el enfoque sistémico, que permitan coordinar los trabajos y estandarizar la experiencia del cliente, independientemente de la sucursal o canal que elija. Para ello, se realizó un diagnóstico exhaustivo que permitió conocer integralmente el negocio y hacer explícitas oportunidades de mejora tendientes a lograr una gestión profesional, la toma de decisiones basada en evidencia y la coordinación de sucursales, buscando una experiencia del cliente omnicanal, mejorando la eficiencia y las utilidades de la empresa.

2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- analizar la situación actual de red farma shop mediante la implementación de un diagnóstico organizacional que permita la identificación de áreas de mejora.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Relevar el estado de situación de la Red Farma Shop.
- Identificar las áreas de mejora de la Red Farma Shop.
- Elaborar propuestas de mejora basadas en el resultado del diagnóstico organizacional.

3. CONSIDERACIONES RESPECTO A LA METODOLOGÍA UTILIZADA

Para el desarrollo del trabajo final se realizó un anteproyecto. Una vez aprobado el plan de trabajo, se realizó un estudio de tipo diagnóstico holístico donde se abordaron cuestiones cualitativas y cuantitativas de la red, en las siguientes etapas:

3.1 ESTUDIO PRELIMINAR

En esta etapa, se propuso un primer acercamiento a la realidad de la organización para dar cuenta con claridad de la situación problemática. Para ello, se recolectaron datos de la industria en general y de la empresa en particular, así como de las fuerzas competitivas que pujan dentro del sector.

Se planificaron una serie de acciones para realizar un diagnóstico que abordara la complejidad de la organización, coordinando entrevistas con los socios para conocer el compromiso de la dirección con los procesos de mejora.

Se recolectó información como parte del estudio preliminar, como una inducción que permitió conocer la filosofía, cultura, historia, políticas, patrones de conducta, de la empresa; apelando principalmente a fuentes de información secundarias, en un nivel de perfil. En el estudio preliminar se buscó recabar información referida a aspectos previos al diseño organizacional. Se indagó sobre la existencia de un manual de organización y de aspectos vinculados a la planificación estratégica, requiriendo que éstos sean puestos a disposición para su análisis. Como no existía un manual de la empresa, se buscó generar consensos con los directivos

respecto a la finalidad, objetivos del trabajo y a la implementación de las herramientas diagnósticas.

3.2 RELEVAMIENTO

Una vez lograda la claridad conceptual de la situación problemática se recolectaron datos al respecto. Para ello, se propuso realizar:

- Un análisis sobre información documentada del sistema de gestión: formularios, comprobantes, registros, informes de gestión.
- Visitas a las diferentes sucursales en diferentes momentos del día.
- Observación directa y personal de los procesos, operaciones e instalaciones.
- Entrevistas semiestructuradas con los dos socios-gerentes de la empresa.
- Entrevista semiestructurada con la persona responsable de la Administración.
- Entrevista semiestructurada con la responsable de Recursos Humanos.
- Encuesta a los trabajadores de las diferentes sucursales de Red Farma Shop.

3.3 DIAGNÓSTICO

Después de que los datos fueron analizados, se ordenaron, tabularon y se generaron gráficas para su mejor interpretación. Se elaboró un reporte con el diagnóstico situacional de la Red Farma Shop, el cual se presentó a la cumbre estratégica para agregar datos, validar información y confirmar hallazgos.

Se apeló principalmente a fuentes de información primarias. Algunas de las herramientas que se utilizaron para diagnosticar el estado de situación de la empresa son las siguientes:

- Diagnóstico del contexto de la organización y de las partes interesadas.
- Diagnóstico del sector industrial (Modelo de las fuerzas competitivas de Porter).
- Diagnóstico de la capacidad de la dirección.
- Diagnóstico de los factores dinámicos (Modelo de las 7s de McKinsey).
- Diagnóstico de capacidad de innovación.
- Diagnóstico de la función comercial y de la cartera de productos.
- Diagnóstico de clima laboral.

3.4 ANÁLISIS

Con la información obtenida, se identificaron restricciones al sistema como puntos críticos a estudiar al momento de proponer mejoras, así como ventajas competitivas y vacíos de planificación. Se apeló a herramientas de planificación estratégica para acercar a la organización a su propósito, formalizar la estructura y estandarizar los procesos para que la experiencia del cliente sea única independientemente de qué canal elija para comprar o a qué sucursal se acerque.

3.5 PROPUESTA DE MEJORA

Posteriormente, se elaboraron propuestas de mejora, con soluciones a nivel de dirección general que introducen cambios o innovaciones alineadas a la visión y misión de la empresa. Se realizó la evaluación de factibilidad verificando que es posible llevar a la práctica las propuestas mediante el análisis de factibilidad técnico, político, legal, económico, y ambiental. Se elaboraron conclusiones y se presentó el resultado del trabajo profesional a la cumbre estratégica de la empresa.

4. CONSIDERACIONES SOBRE EL DESARROLLO

Para acercarnos a la realidad de la organización, es necesario comprender el contexto que la rodea e influye a diario. En un contexto de globalización, donde las fronteras nacionales se desdibujan y se tiende a la competitividad global, es fundamental adaptarse. Las organizaciones requieren una fórmula para gestionar su supervivencia en un mundo que ya no solo es volátil, incierto, complejo y ambiguo; sino mucho más complicado para todos.

Para ello, resultó primordial comprender el ambiente o medios globales que rodean a la empresa (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) y los medios específicos (stakeholders, quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de la empresa).

Finalizado el análisis ambiental, se procedió al análisis interno comenzando por el análisis de la capacidad de la dirección. En las actuales circunstancias, es imperativo que los directivos sean capaces de guiar a sus empresas en el proceso de continua transformación, que deben afrontar para adaptarse a los cambios que se producen, de forma cada vez más acelerada y numerosa, en los entornos de negocios en los que operan.

Se aplicó para diagnosticar la posición interna de la empresa el modelo propuesto por la consultora McKinsey & Company. Esta herramienta, conocida con el nombre de las "7S" plantea la alineación, integración y funcionamiento armónico de los siguientes siete elementos:

- CULTURA (Shared values)
- ESTRATEGIA (Strategy)
- RECURSOS Y HABILIDADES (Skills)
- ESTRUCTURA (Structure)
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS (Systems)
- PERSONAL (Staff)
- ESTILO DE DIRECCIÓN (Style)

La única probabilidad que tiene una empresa, pequeña o grande, de subsistir a medio y a largo plazo es adaptándose a los cambios que se producen, de forma continua y acelerada en su entorno, si no lo hace, el propio entorno la desplazará. En este sentido, se consultó a los socios de la empresa sobre los procesos de innovación en la misma. Algunos aspectos básicos que fueron considerados son:

- Capacidad para generar nuevos servicios que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes en términos de calidad, creatividad, sencillez y fiabilidad.
- Capacidad para modificar los procesos y procedimientos que se utilizan en la empresa.

La comercialización desempeña un papel fundamental en el éxito y la rentabilidad de las sociedades con fines de lucro. En un entorno empresarial altamente competitivo, la capacidad de una empresa para identificar, comprender y satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes es esencial para mantener una ventaja competitiva y lograr resultados financieros sólidos, posicionándose en el mercado y en la mente del consumidor. Se implementó un diagnóstico específico para atender los procesos vinculados a la comercialización, así como también respecto a la cartera de productos y servicios.

Según lo previsto en el plan de trabajo, se implementó una encuesta confidencial y anónima a la totalidad del personal de la red con el objetivo de medir el clima organizacional y describir de la mejor manera posible la cultura organizacional imperante. Respondieron 145 empleados sobre diferentes cuestiones agrupadas en 12 secciones: preguntas vinculadas a la empresa, condiciones ambientales, creatividad e iniciativa, compañeros de trabajo, jefes y superiores, puesto de trabajo, remuneración, reconocimiento y comunicación. También se preguntó si la

empresa es un buen lugar de trabajo, si los trabajadores se sentían satisfechos y si recomendarían a un amigo que trabaje en la red. Se acompañaron las respuestas con gráficas que permiten una mejor comprensión y con el respectivo análisis técnico, que permite conocer la variabilidad en las respuestas y las conclusiones más relevantes de cada apartado.

En función de esas respuestas se construyó un índice global de satisfacción de la empresa como un promedio de todas las respuestas del personal, se realizó la desagregación de los datos y la construcción del índice para cada sucursal. Se generó un ranking de sucursales con mejor índice global de satisfacción y se trabajó en una propuesta de benchmarking interno.

El instrumento utilizado para recolectar los datos finalizaba con dos preguntas abiertas, dando lugar a que los trabajadores puedan expresarse para conocer en profundidad su mirada, sin ningún tipo de sesgo. Cabe destacar que, si bien estas preguntas eran optativas, fueron respondidas por la mayoría de las personas encuestadas. Las preguntas fueron:

- Si Ud. fuera directivo, ¿qué haría para mejorar el desempeño de la organización?
- ¿Desea agregar algún comentario, sugerencia, crítica, mejora?

Los datos fueron insumo para presentar a la cumbre estratégica un listado con las principales preocupaciones y aportes del personal.

5. CONSIDERACIONES SOBRE LAS PROPUESTAS

Red Farma Shop ha crecido tan rápido que no ha tenido tiempo de elaborar un plan estratégico formal. El presente trabajo pretendió comenzar un proceso de planificación estratégica para generar equipos, gestionar profesionalmente los procesos de toma de decisiones y asignar eficientemente los recursos de la compañía de manera de alcanzar sus objetivos.

Se realizó una propuesta de visión y misión organizacional, de organigrama funcional y de objetivos primarios. Estos objetivos se ordenaron detectando relaciones de causalidad entre ellos. Se propuso agrupar los objetivos e indicadores en un cuadro de mando integral (CMI), según las cuatro perspectivas desarrolladas por Robert Kaplan y David Norton. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje; proporcionando un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando las mediciones para informar a los directores las causas del éxito actual y futuro, facilitando el proceso de toma de decisiones basado en evidencias. Esta herramienta se propone como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

La definición de un responsable por perspectiva del CMI resultó fundamental para asegurar la efectividad de la estrategia empresarial planteada. Al asignar un responsable específico para cada perspectiva, se estableció una línea clara de responsabilidad y se fomentó la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas de la empresa. Esta asignación de responsabilidades colabora con el alineamiento organizacional tras los objetivos clave previamente determinados para cada perspectiva y garantiza que cada responsable tenga una comprensión clara de lo que se espera de él. Además, se establece un mecanismo que fomenta la rendición de cuentas, colaborando en la formalización de una cultura de responsabilidad y compromiso.

6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Atravesamos una crisis tan profunda, compleja y ambigua que resulta difícil planificar, y sobre todo tener una mirada que exceda el corto plazo. Las brechas y disrupciones son cada vez más evidentes, todo parece imprevisible.

Hay una frase conocida que se le atribuye al físico Albert Einstein: " Si tuviese sólo una hora para salvar al mundo, dedicaría 55 minutos a definir el problema". El trabajo final se construyó sobre esa premisa: resulta imposible realizar procesos de planificación estratégica sin un sólido diagnóstico de la situación actual. Estos procesos, a su vez, resultan imprescindibles para construir una noción de futuro más nítida, que permita reducir la incertidumbre.

Luego de un minucioso y adecuado análisis de los resultados obtenidos a través de la realización del diagnóstico, se establecieron objetivos, metas e indicadores clave para llevar a cabo un plan de acción destinado a la mejora de la situación actual.

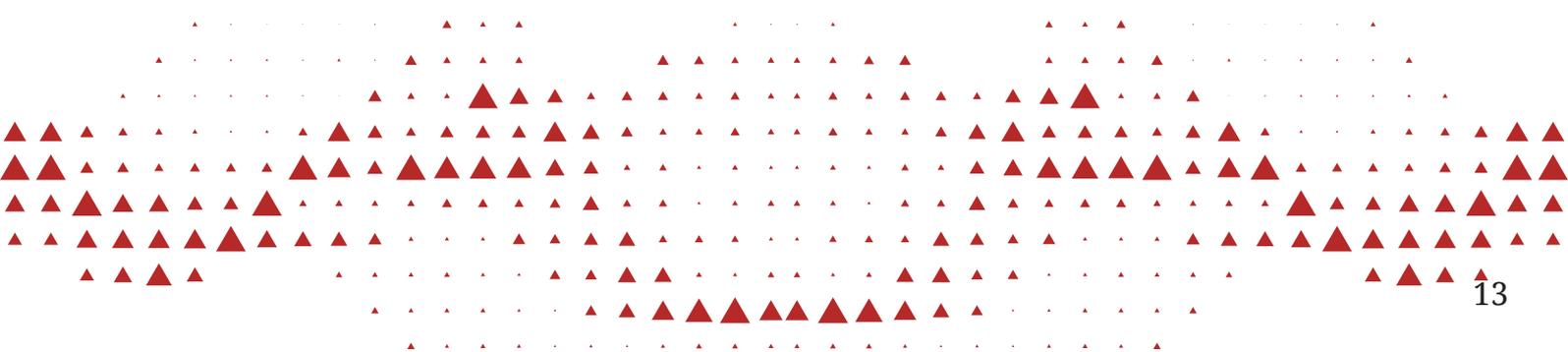
El nuevo enfoque que tiene que tomar la empresa debe orientarse hacia el fortalecimiento de los lazos con su personal para construir equipos y lograr que se comparta el propósito de la organización, el cambio será de adentro hacia afuera de la empresa.

Las farmacias, y en especial las que conforman la red, son un lugar de cercanía. Farma Shop debiera orientar sus esfuerzos a mantener esas ventajas competitivas sostenibles que la hicieron crecer hasta el estado actual.

En una segunda instancia, será vital para el logro de los objetivos acentuar un marcado perfil comercial, orientado hacia la implementación de estrategias de marketing, con el objetivo de posicionar la imagen de la empresa y gestionar la omnicanalidad, que propone la integración y alineamiento de todos los canales disponibles con el fin de brindar al usuario una experiencia homogénea. La mejora debe llegar a cada sucursal, a cada turno, a cada empleado y, por supuesto, a cada cliente.

Implementar exitosamente esta estrategia motivará a los clientes a trasladarse a canales digitales que cuentan con una gran ventaja: el canal presencial es, en general, el más costoso de mantener y la mayor cantidad de reclamos de clientes están asociados a los tiempos de espera en las sucursales.

Estos puntos trabajados de manera compartida entre la Dirección y el personal, abiertos a generar pequeños pasos hacia la mejora continua, van a alinear a la empresa en un sendero que los acerque a la misión planteada y que garantice la continuidad del negocio para las generaciones futuras.



DESARROLLO Y UTILIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS EN PEQUEÑOS EMPRENDIMIENTOS DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA DE LA UNR

Anabela Celeste Rosa Tieppo

Profesor titular: **Dr. Sergio Albano**

Directora de tesina: **Lic. Adriana Racca**

Tutor en 1ra instancia: **Lic. Martín M. Juaristi**

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



1. INTRODUCCIÓN

La razón más importante de redactar un plan de negocios es la tarea del emprendedor de involucrarse en un proceso riguroso, cuidadoso y con frecuencia doloroso, pero esencial antes de poner en marcha una nueva iniciativa de emprendimiento, donde se exige respuestas a preguntas difíciles relacionadas con la idea, el producto o servicio, el mercado, la competencia, la rentabilidad y el financiamiento¹. Pero, actualmente, ¿todos los emprendedores están dispuestos a llevar a cabo los pasos que se requieren para la elaboración de un plan de negocios?

Este interrogante disparó la necesidad de realizar una investigación para obtener verdadero conocimiento sobre el comportamiento de los emprendedores estudiantes de las carreras de grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR antes de la puesta en marcha de sus proyectos y de esta manera comprobar cuál es el nivel de utilización que tiene el plan de negocios.

En una primera instancia, esta investigación se propone determinar qué cantidad de alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR tienen pequeños emprendimientos para luego estudiar qué porcentaje de emprendedores utilizaron el plan de negocios antes de iniciar las actividades; considerando que los mismos se encuentran adquiriendo las herramientas necesarias para ser utilizadas en su idea de negocio.

1.1. Antecedentes

1.1.1. El plan de negocios

Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que lo coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. Es un medio para concretar ideas; una forma de ponerlas por escrito, dado que existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre las intenciones y los hechos; el Plan de Negocios permite cruzar esa línea, es la guía que lleva a “aterrizar las ideas” y contestar las preguntas necesarias para que un proyecto sea exitoso. También es de gran ayuda como elemento de medición, para comparar resultados reales y si es necesario tomar las medidas correctivas.

¹ Longenecker, J., Petty, J., Palich, L., Hoy, F., “Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento”, 16° Edición, Cengage Learning, México, 2012, pág.168.

1.1.2. El contenido y el formato del plan de negocios

En el libro denominado “Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento” de los autores Longenecker, Petty, Palich y Hoy, se enumeran las secciones o capítulos que debe contener un plan de negocios. De la primera a la última, estas secciones son: portada, tabla de contenido, resumen ejecutivo, definición del negocio, descripción de la empresa, plan de producto/servicio, mercado, competencia, plan de operaciones y desarrollo, equipo gerencial, riesgos críticos, oferta, plan financiero y apéndice de documentos de apoyo.

En lo que respecta al “resumen ejecutivo”, esta sección es de suma importancia ya que es el resumen de los puntos más relevantes que luego se detallarán a lo largo del plan de negocios².

La principal finalidad de la sección denominada como “definición del negocio” es explicar la oportunidad y demostrar por qué existe un mercado importante que atender. El siguiente paso será describir a los clientes meta en función de variables demográficas y psicológicas.

Luego de la definición del negocio se hace una “descripción de la empresa” informando al lector el tipo de empresa que se está proponiendo, sus objetivos, su naturaleza y actividad básica, su estructura, cuál es el producto o servicio primario, a qué clientes atenderá y si atenderá un mercado local o internacional.

La siguiente sección se relaciona con el “producto o servicio” que se desea ofrecer. Es el momento de realizar una presentación convincente de la ventaja competitiva del emprendimiento explicando las características innovadoras con las que se cuenta, cómo ese producto o servicio logrará satisfacer las necesidades en el mercado y por qué las personas lo elegirían antes de elegir algunos ya existentes³.

La sección de “mercado” describe la forma en que la empresa llegará a los clientes dentro de un mercado determinado y los atenderá. Se debe conocer cuál es el mercado meta, su tamaño, cuáles son sus problemas, si algún problema se soluciona con el producto o servicio a ofrecer, quiénes estarán dispuestos a comprarlo, cuánto pagarán por él y por qué lo necesitan. Es momento de presentar la estrategia de marketing, estrategias de fijación de precios, enfoque de ventas, tipo de personal de ventas y canales de distribución; tipos de promociones y publicidad⁴.

² Ibídem pág. 173.

³ Ibídem págs. 174, 176, 177.

⁴ Ibídem, págs. 81, 177, 180.

Una vez que se conozca al cliente y lo que este desea, se podrá desarrollar la sección de “la competencia”. Para elaborarla, es necesario realizar una investigación que nos ayude a comprender quiénes son los competidores, cuáles son sus fortalezas y debilidades, sus estrategias y ventajas competitivas, también los atributos del producto o servicio que están o no ofreciendo.

El apartado de “plan de operaciones y desarrollo” ofrece información acerca de la forma de producción del producto o servicio. Aquí se explicará cómo crearán valor las operaciones para el cliente. Esta sección analiza cuestiones como la ubicación y las instalaciones⁵.

La sección de “riesgos críticos” identifica las posibles fallas que podría encontrar un inversionista y una de las últimas secciones, pero no por ello menos importante, es el “plan financiero”, el cual presenta pronósticos mediante estados financieros proforma. Lo más adecuado es que los pronósticos incluyan balances generales, estados de resultados y estados de flujos de efectivo. Aunque los estados financieros son importantes, el estado de flujo de efectivo merece una atención especial, pues un negocio puede ser rentable, pero fracasar si no produce flujos de efectivo positivos⁶.

1.2 Problemática

La situación problemática que da inicio al presente trabajo es la falta de datos sobre los alumnos gestores de pequeños emprendimientos y la decisión que toman respecto a desarrollar y utilizar el plan de negocios en la etapa previa a la puesta en marcha de su proyecto. Se analizó esta problemática teniendo en cuenta cada sección del plan de negocios que involucra una investigación a la hora de elaborarlo y el impacto de ciertos factores sobre la decisión del emprendedor en realizar o no una planificación.

1.3 Hipótesis

En la etapa previa al lanzamiento de un pequeño emprendimiento, el plan de negocios no es una herramienta suficientemente utilizada por los emprendedores encuestados que son estudiantes de las carreras de grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

⁵ *Ibidem*, págs. 177, 263, 264, 267.

⁶ *Ibidem*, pág. 297.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

- A. Determinar el nivel de utilización del plan de negocios por los pequeños emprendedores estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR como herramienta previa a la puesta en marcha de sus emprendimientos.
- B. Distinguir los motivos por los cuales los emprendedores deciden utilizarlo o no y detectar de qué manera influyen en esta decisión sus características personales, su recorrido académico y la formación brindada por la Facultad.

1.2. Objetivos específicos

El objetivo general se puede desagregar en una serie de objetivos específicos, que se detallan a continuación:

1. Identificar a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR que poseen pequeños emprendimientos.
2. Determinar qué porcentaje de los emprendedores encuestados desarrolló el plan de negocios previo a la puesta en marcha de sus emprendimientos y qué porcentaje no lo implementó o hizo un desarrollo parcial del mismo.
3. Analizar el grado de importancia que le otorgan los emprendedores encuestados a cada sección del plan de negocios que involucre una investigación para la obtención de datos.
4. Indagar sobre las posibles causas que hacen prescindir del uso del plan de negocios por parte de los emprendedores encuestados.
5. Evaluar las características que poseen los emprendedores en cuanto a edad, sexo, ingresos y nivel de desarrollo de su carrera de grado.
6. Analizar de manera cualitativa la influencia del recorrido académico y la formación brindada por la Facultad para el desarrollo emprendedor.
7. Plantear posibles soluciones, a modo de sugerencia, para la problemática propuesta en la investigación.

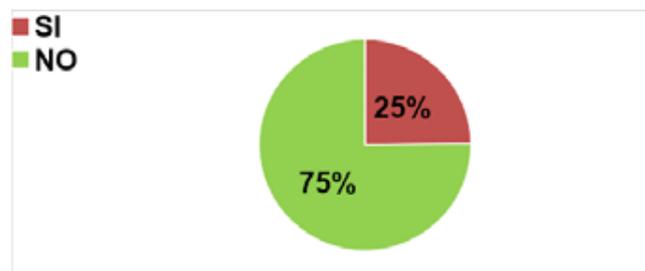
2. Metodología

- El enfoque fue cuantitativo.
- La investigación fue de carácter observacional y descriptiva.
- El diseño de investigación fue no experimental y el estudio fue de tipo transaccional.
- El muestreo se llevó a cabo de forma autoseleccionada vía online, mediante convocatorias en las distintas redes sociales de la Facultad, correo electrónico y mensajes de texto.
- La población elegida fueron los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, compuesta por 11800 alumnos reempadronados en el año lectivo 2021. Teniendo en cuenta una confianza del 95% y un error estándar del 5% (si se tratara de una muestra probabilística), da un mínimo de 370 encuestas. Se obtuvieron en total 500 encuestas, superando ampliamente la muestra calculada.
- El instrumento que se utilizó para recolectar los datos fue el cuestionario online de preguntas cerradas y abiertas.

3. ANÁLISIS DE LOS DATOS

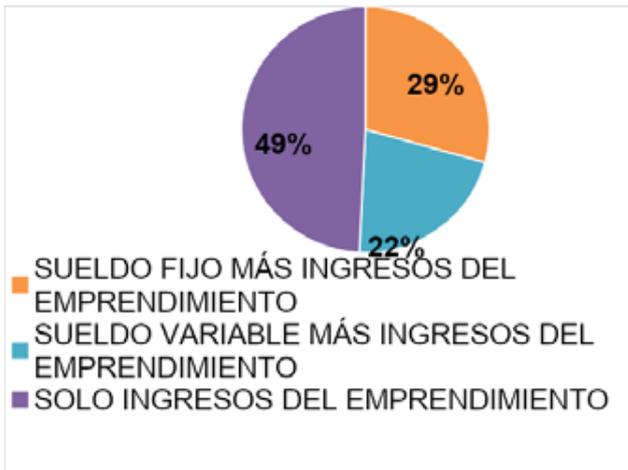
A continuación, se analizarán los resultados obtenidos de los 191 emprendedores encuestados para dar respuesta a los objetivos de investigación. En el primer gráfico se separarán a aquellos encuestados que tenían emprendimiento de aquellos que no tenían, a partir de allí se analizarán únicamente a aquellos que sí son emprendedores.

Gráfico 1: *¿Usted desarrolló algún pequeño emprendimiento que actualmente se encuentre administrando?*



Los emprendedores encuestados señalaron que el 67% son mujeres y el 33% son hombres. A su vez el 60% tiene entre 20 y 25 años y el 40% de emprendedores tiene más de 25 años.

Gráfico 2:



Situación económica del emprendedor

Gráfico 3:



Condición del título de grado

A continuación, se expondrán todas las características de los emprendimientos creados por los encuestados.

Gráfico 4: Tipo de emprendimientos

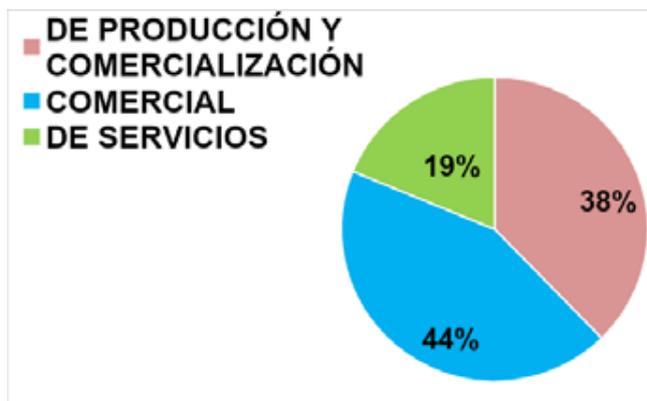


Gráfico 5: Alcance de los emprendimientos

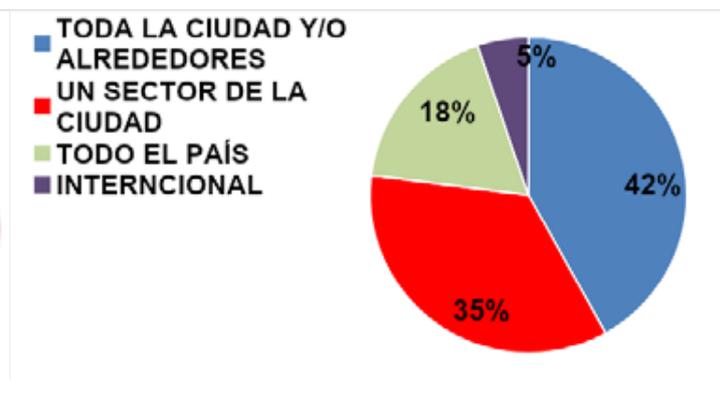


Gráfico 6: Cantidad de empleados

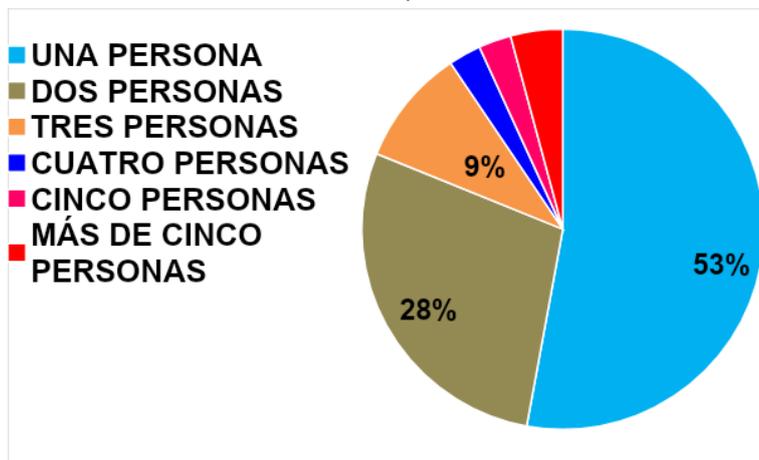
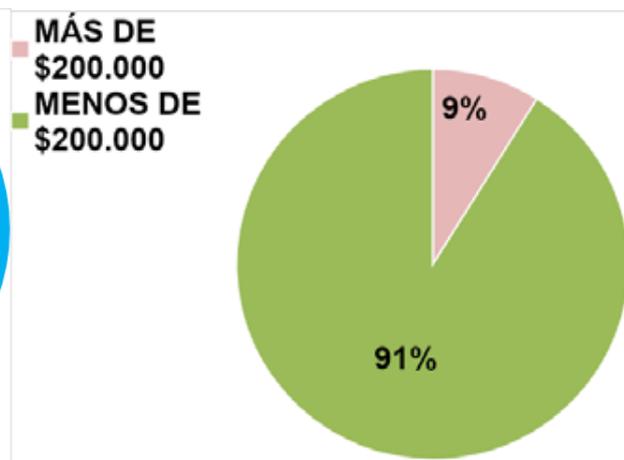


Gráfico 7: Inversión inicial



A continuación, se analizarán los indicadores respecto al uso del plan de negocios.

Gráfico 8: Uso del plan de negocios según indicadores, en emprendimientos con inversión inicial inferior a \$200.000



Gráfico 9:

Antes de iniciar su emprendimiento, ¿contaba con evidencias de que los clientes comprarían lo que esperaba vender?

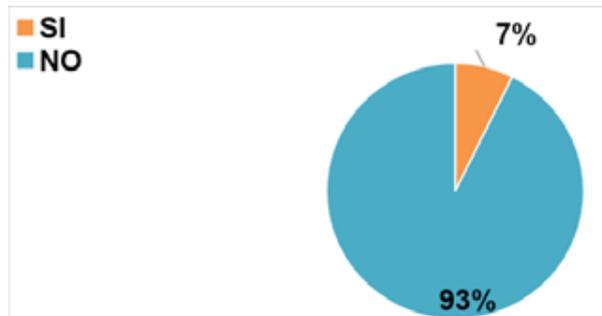


Gráfico 10:

Antes de iniciar su emprendimiento, ¿contaba con evidencias de que podría solventar los costos y gastos?

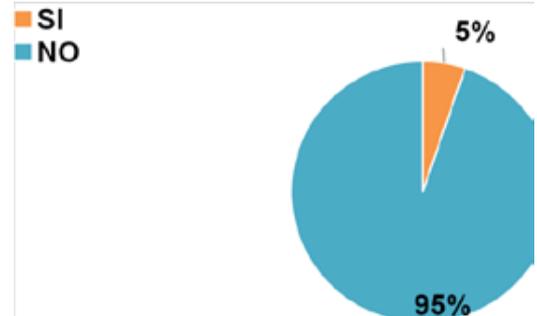


Gráfico 11: Antes de iniciar su emprendimiento, ¿realizó un resumen ejecutivo?

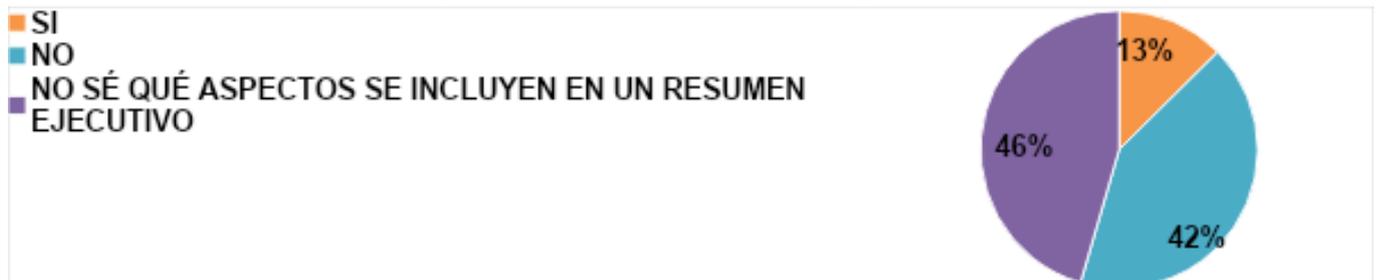


Gráfico 12: ¿Cómo obtuvo el capital que necesitaba para comenzar?

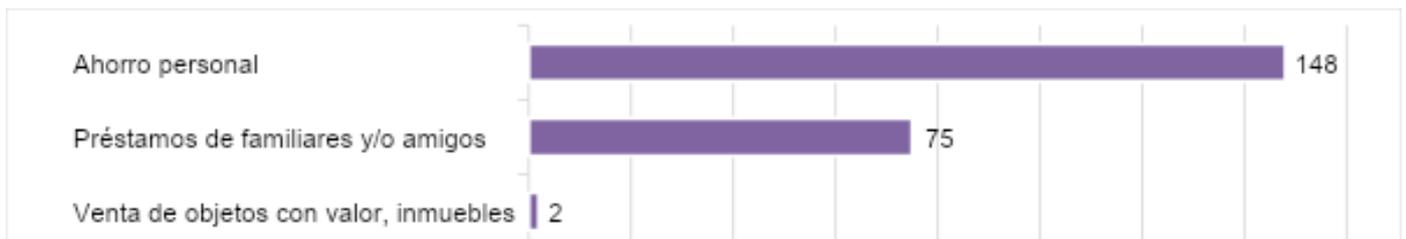


Gráfico 13: Antes de iniciar su emprendimiento, ¿analizó alguno de los siguientes puntos en relación a la descripción de su negocio?

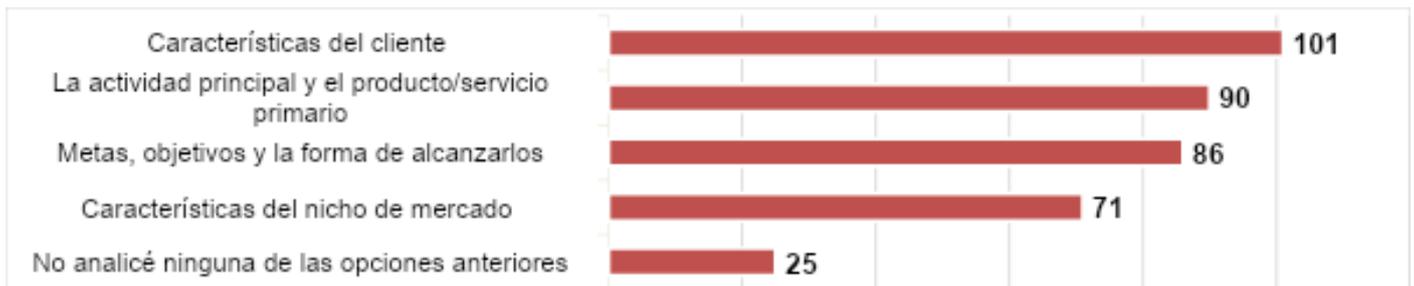


Gráfico 14: Antes de iniciar su emprendimiento, ¿analizó alguno de los siguientes puntos en relación a su producto/servicio?

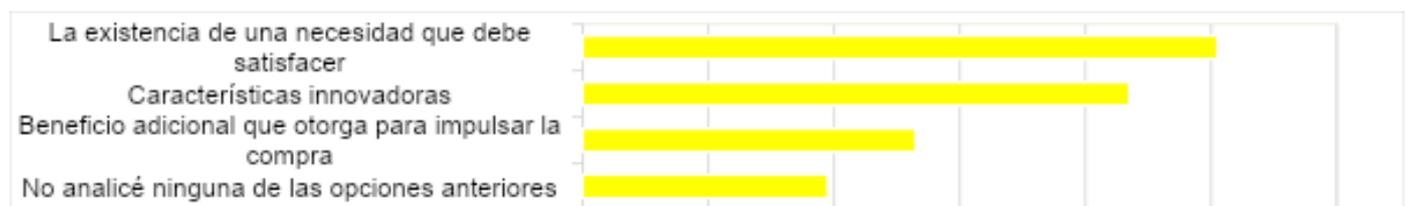


Gráfico 15: Antes de iniciar su emprendimiento, ¿analizó alguno de los siguientes puntos en relación a su competencia?

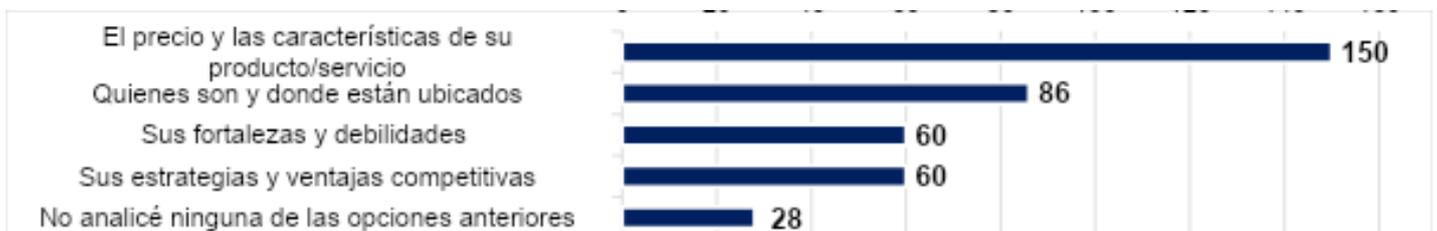


Gráfico 16: Antes de iniciar su emprendimiento, ¿analizó alguno de los siguientes riesgos?



Gráfico 17: Antes de iniciar su emprendimiento, ¿analizó alguno de los siguientes puntos en relación al marketing?

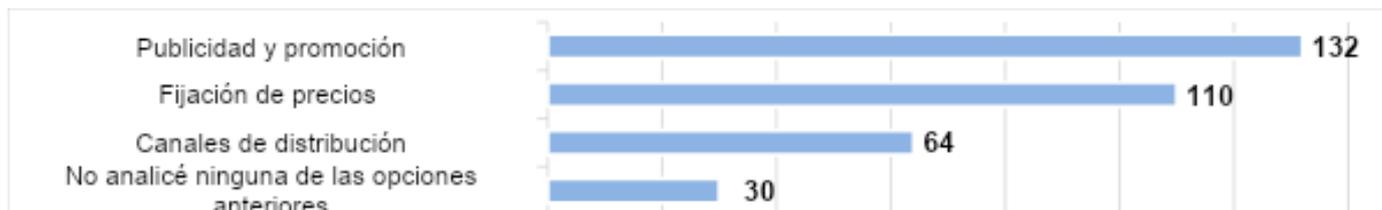


Gráfico 18: Antes de iniciar su emprendimiento, ¿analizó alguna herramienta financiera?



Gráfico 19: Respecto a las respuestas anteriores que usted Sí analizó, ¿qué método utilizó para hacerlo?

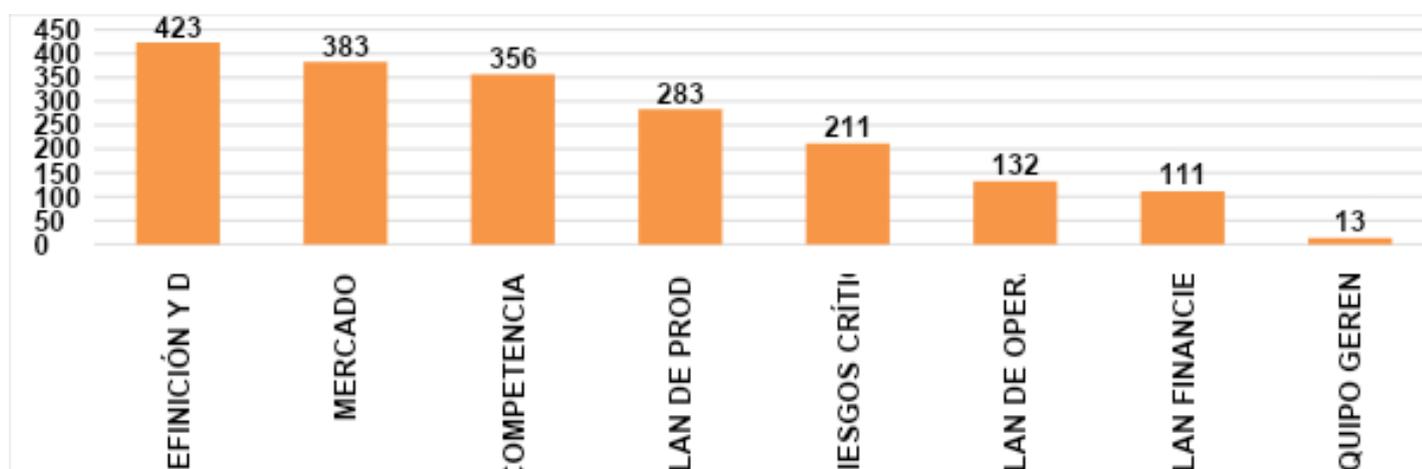


Gráfico 20: Total de elementos analizados según las secciones del plan de negocios

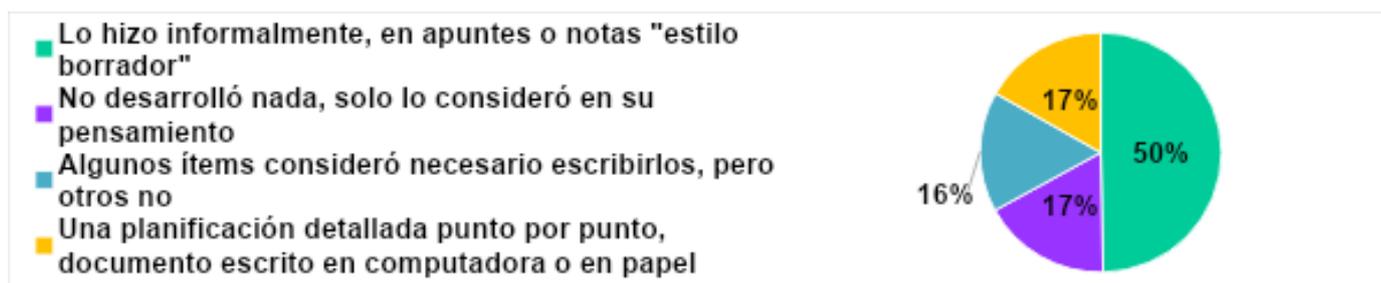


Tabla 1: Motivos por los que los emprendedores no han realizado un plan de negocios

MOTIVOS	TOTALMENTE EN DESACUERDO		ALGO EN DESACUERDO		NEUTRO		ALGO DE ACUERDO		TOTALMENTE DE ACUERDO	
	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%	Respuestas	%
Implicaba pérdida de tiempo.	67	35,08	32	16,75	56	29,32	32	16,76	4	2,09
Implicaba altos costos.	61	31,94	31	16,23	45	23,56	39	20,42	15	7,85
Se basó en su intuición.	19	9,95	19	9,95	25	13,09	63	32,98	65	34,03
No lo consideró necesario para el tamaño de su emprendimiento	20	10,47	18	9,42	23	12,04	51	26,7	79	41,37
De a poco fue investigando algunos ítems ya con el emprendimiento en marcha, NO antes.	16	8,38	26	13,61	22	11,52	49	25,65	78	40,84
La planificación previa no refleja toda la verdad de lo que sucederá después de emprender.	24	12,57	44	23,04	39	20,42	48	25,13	36	18,84
Con un buen marketing digital te aseguras el éxito y no se necesita realizar una planificación previa.	51	26,7	53	27,75	47	24,6	29	15,18	11	5,77
Hacer publicaciones en redes sociales y tener un sitio web para el comercio electrónico otorga más beneficios que realizar una planificación previa.	31	16,23	48	25,13	34	17,8	36	18,85	42	21,99
No se le ocurrió hacer un análisis de esos ítems.	36	18,85	31	16,23	59	30,89	38	19,9	27	14,13
No sabía cómo hacerlo	48	25,13	37	19,37	47	24,6	33	17,29	26	13,61
Es necesario que las materias de la Facultad tengan mayor enfoque en formar emprendedores	10	5,24	14	7,33	15	7,85	31	16,23	121	63,35

4. CONCLUSIONES

Se determinó que el 25% de los estudiantes tiene algún emprendimiento, a su vez, el tamaño de los emprendimientos es pequeño, la gestión es unipersonal, el alcance es abastecer solo a la ciudad o a un sector de ésta y la forma de comercialización es a través de ventas por internet sin un negocio físico. La mayoría de los emprendedores son mujeres que tienen entre 20 y 25 años, mientras que en menor medida se encuentra la presencia de los hombres con el mismo rango etario. La economía de los emprendedores, en su mayoría está comprendida por los ingresos del emprendimiento más un sueldo y respecto al grado de avance académico que poseen, a la mayoría les falta más de 15 materias para recibirse, también el 80% manifiesta como muy necesario que las materias de la Facultad tengan mayor enfoque en formar emprendedores.

Respecto al plan de negocios, solo el 6% de los emprendedores cumplió con los tres primeros indicadores que podrían incitar su uso, estos son: tener la necesidad de mostrar el plan de negocios a stakeholders, contar con una visión desde el inicio de lograr grandes crecimientos y no tener prisa en iniciar las actividades, a su vez, solo el 5% contaba con evidencias de que solventarían sin inconvenientes los costos y gastos que implicaba concretar el proyecto y mantenerlo con vida. Por otro lado, se pudo concluir que el 83% no efectuó el plan, porque no ha sido documentado.

Se concluye, además, que el motivo más importante por el cual los emprendedores prescinden del uso del plan de negocios es que no lo consideran necesario por el tamaño que tiene su emprendimiento.

Las secciones consideradas más relevantes por los emprendedores dentro del plan de negocios ordenadas en forma decreciente fueron: 1° la definición del negocio y la descripción de la empresa; 2° el mercado; 3° la competencia; 4° el plan de producto o servicio; 5° los riesgos críticos; 6° el plan de operaciones y desarrollo; 7° el plan financiero; 8° la oferta y 9° el equipo gerencial.

Podemos corroborar, a través del análisis de los datos, la hipótesis de esta Tesina.

5. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta todo lo expuesto hasta esta instancia, se gesta la idea de crear a lo largo del año académico, cursos o capacitaciones periódicas sobre formación y desarrollo emprendedor. En este caso sería muy interesante articular todos los cursos con el programa de “Incubadora de Empresas” que actualmente existe en la Facultad y en la medida de lo posible, establecer alianzas estratégicas con entidades privadas y públicas para participar en conferencias, ferias, encuentros, concursos, seminarios y talleres de emprendedorismo. En esta misma línea, considero importante estudiar la incorporación en el plan de estudio, principalmente de la Licenciatura en Administración, la materia: “Desarrollo Emprendedor” que hoy existe, pero de manera electiva u optativa.

PLAN DE NEGOCIOS PARA “EJES DEL SUR SGFCI SA”

Andrés Trost

Director: Mg. Gonzalo Ezequiel Antypas
Profesor titular: Mg. Christian Gentile



Ejes del Sur Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión plantea la puesta en funcionamiento de una sociedad gerente para la administración de productos de inversión colectiva que ofrecerá fondos comunes de inversión abiertos de distintas características, con diferenciación en el ofrecimiento de un costo menor al promedio de la industria y en la órbita de un agente matriz *-sponsor* del proyecto- que permitirá apalancar su estructura de comercialización vigente para la promoción de los productos a ofrecer.

El proyecto de negocio de Ejes del Sur SGFCI se planteó abordando la totalidad del circuito del Mercado de Capitales nacional. A partir de la detección de la oportunidad de negocio en función de las aristas mencionadas, surge el proyecto de creación de una sociedad gerente de fondos comunes de inversión (SG FCI). Por esta razón, se plasmaron las condiciones y requerimientos para la puesta en funcionamiento de éste, y se realizaron análisis que permitan definir la viabilidad y sensibilidad de dicho proyecto.

El análisis de factibilidad contempló un período de cinco años de actividad, teniendo en cuenta el dinamismo y constante incertidumbre regulatoria en torno a los productos financieros que caracteriza la historia del país.

PERSPECTIVA MUNDIAL, DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO

En un contexto global, los fondos mutuos representan uno de los vehículos de inversión más importantes tanto para los inversores minoristas como las tesorerías corporativas. A datos de 2019, solo en los Estados Unidos, esta industria representaba 21,3 billones de dólares, siendo eso el 40% del mercado global de fondos mutuos¹.

Desde 1992, este segmento promedia un crecimiento anual compuesto del 9%, con especial crecimiento durante los años 90, donde la tasa de crecimiento alcanzó el 22% anual.

Estos datos no son únicamente aplicables a los Estados Unidos, sino que estos niveles de crecimiento también han sido observados en diferentes partes del mundo, tales como la Unión Europea, Asia y América Latina. Quizás el dato más importante de la década de los '90 para la industria no sea el crecimiento neto, sino el crecimiento de la participación de los hogares

¹ "US mutual funds industry". Mordor Intelligence. Disponible en: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/us-mutual-funds-industry>. Consultado el 27/06/2022.

individuales, que por ejemplo avanzó desde el 27% en 1992 al 44% en 1998. Este es un aspecto cuya réplica continúa aún hoy pendiente en el segmento local².

Los principales factores que explican estos niveles de crecimiento giran en torno a las ventajas que otorgan estos instrumentos al inversor pasivo. Entre otras, permiten, a cambio de costos bajos, obtener un nivel de diversificación y administración profesional previamente restringido a grandes inversores con equipos de gestión dedicados.

Adicionalmente, y para las tesorerías corporativas, mediante los fondos de bonos y mercado de dinero, se logra eficiencia transaccional y se logra mitigar tanto el costo de oportunidad de invertir a la vez que se logra rentabilizar los fondos líquidos disponibles y se constituyen escudos fiscales.

Particularmente este último factor es el que mayor incidencia ha tenido en el desarrollo tanto global como local -a partir de la sanción de la nueva Ley de Mercado de Capitales y la Ley de Financiamiento Productivo-.

Otro aspecto que distingue a los fondos mutuos resulta el alto nivel de transparencia operacional respecto a otros productos e instituciones financieras disponibles para el inversor minorista. Con el fin de adherir a extensas reglamentaciones y legislaciones vigentes -que resultan de especial importancia para lograr un funcionamiento satisfactorio-, las tenencias son totalmente transparentes y los fondos deben invertir en instrumentos líquidos de valuación periódica (con algunas excepciones) de acuerdo con sus reglamentos de gestión y deben informar periódicamente sobre el estado del patrimonio a los inversores.

PERSPECTIVA NACIONAL

En Argentina, la industria de FCI está compuesta por 643 fondos con un patrimonio total administrado de 3,7 billones de pesos. Estos números muestran un crecimiento importante con respecto de los 12 meses previos, donde el patrimonio total ascendía a 2 billones de pesos.

Se estima que actualmente 642.282 cuotapartistas integran el circuito tradicional, siendo apenas un 17% personas físicas -con un monto invertido de 237 mil millones, o el 6% del total en pesos-, y el restante 83% personas jurídicas -con un monto invertido de 3,5 billones, o el 94% del total en pesos-. Los principales inversores institucionales son compañías de seguros,

² "The Global Growth of Mutual Funds". World Bank Policy Research Working Paper 3055, Deepthi, F. et alii. Mayo de 2003.

fideicomisos y el ANSES³. Circuito tradicional se refiere a aquellas sociedades gerentes que actúan como “Colocador Simple”, donde la custodia de las cuotapartes recae en la misma. Por otro lado, se calcula que a marzo de 2022 existían aproximadamente 5.840.492 participantes adicionales bajo la modalidad de ACDI, es decir, que se incorporaron mediante canales digitales y donde la custodia es en la caja de valores⁴.

Esta industria ha visto un crecimiento significativo, tanto en cantidad de fondos como en monto total de activos bajo administración y cuotapartistas, desde la entrada en vigor de la Ley 26.831 de Mercado de Capitales, en 2013. Este crecimiento se acentuó en los últimos años gracias a los esfuerzos de difusión del instrumento por parte de los colocadores comerciales, principalmente desde la banca privada, y la sofisticación de las tesorerías corporativas.

La relevancia de la banca privada en este mercado se refleja en la composición de éste, representando las administradoras de fondos pertenecientes al segmento bancario casi un 63% sobre el total de activos administrados a nivel nacional.

En cuanto a composición por tipo de activo, la mayor cantidad de los recursos del mercado se ha concentrado históricamente en fondos de Renta Fija y *Money Markets*, siendo los instrumentos de deuda y de mercado de dinero los de mayor liquidez en la plaza local.

MERCADO

Existen dos categorías de administradoras de fondos en el ámbito nacional según su origen. Por un lado, las administradoras pertenecientes al segmento bancario, que cuentan con una ventaja relativa en cuanto al alcance y la capacidad de captar fondos debido a la pre-existencia de una relación comercial con el cliente.

En segundo lugar, aquellas independientes o relacionadas a otras entidades de la industria financiera. Algunos ejemplos pueden ser ALyCs -anteriormente, Sociedades de Bolsa-, o más recientemente empresas Fintech -generalmente billeteras virtuales-, que ponen a disposición del cliente algunas de las herramientas de inversión más simples. Tal fue mencionado en la introducción, los bancos administran más del 60% de los activos de la industria.

A pesar de la distinción, ambos segmentos representan competencia directa para el proyecto bajo análisis.

POBLACIÓN OBJETIVO Y TAMAÑO DEL MERCADO

Los productos de inversión a ofrecer por la compañía estarán dirigidos al público inversor en general sin distinción de personería. Como base se tomarán la totalidad de los cuotapartistas de la industria, siendo que el esfuerzo de comercialización estará ubicado en los clientes ya existentes de los agentes con quienes se establezca una relación estratégica y no en la captación de nuevos clientes para la profundización del mercado.

La segmentación se hará a nivel de producto, con una amplia gama de productos a ofrecer, cada uno diseñado para específicos perfiles de inversión y que se ajusten a las necesidades del cliente final.

Se estima, en base a relevamientos realizados a partir de fuentes secundarias, que el tamaño del mercado puede describirse en dos dimensiones, por un lado, el monto total bajo administración, que totaliza 4,7 billones de pesos y el total de cuotapartistas, que asciende, aproximadamente a 5,8 millones de cuotapartistas en sus distintas modalidades.

MISIÓN

Ejes del Sur SGFCI brinda alternativas de inversión para consumidores finales minoristas, corporativos e institucionales mediante la oferta de fondos comunes de inversión que se ajustan a las necesidades, el perfil de riesgo y horizonte temporal de cada consumidor, y con un costo inferior al promedio de mercado.

VISIÓN

Liderar el segmento de administradoras de fondos dentro del segmento tradicional no bancarizado a nivel nacional.

ESTRATEGIA COMERCIAL

Debido a las características de los servicios a prestar, la estrategia comercial genérica del proyecto se basa en el liderazgo por costos. Esto es posible debido al bajo perfil de costos variables del proyecto y la posibilidad de la delegación de ciertas funciones críticas que a menudo son algunos de los factores que más recursos insumen.

Esta estrategia es seleccionada en base a aspectos fundamentales de los productos a ofrecer, ya que estos son estandarizados y difíciles de diferenciar. Se los categoriza así porque a pesar de poder ofrecer diferentes composiciones de activos y diferentes estrategias de inversión, los rendimientos y carteras de la industria terminan por ser muy similares, haciendo que una segmentación enfocada en la diferenciación sea inviable.

Con base en el perfil de los servicios a ofrecer, y con la posibilidad de la delegación de las funciones comerciales se permite disminuir considerablemente los costos y limitar las funciones a tareas administrativas de gestión y liquidación en las cuales empresas relacionadas tienen una amplia experiencia y recorrido, y a tareas especializadas de administración de portafolios que, por su lado, sí insumirán erogaciones periódicas en términos de incorporación de herramientas y recursos humanos calificados.

La mencionada disponibilidad de recursos y *know-how* permitirán cobrar un *fee* menor por la administración de los fondos, lo que representará un beneficio adicional a los productores que componen la órbita del agente matriz -quienes serán los colocadores-, y sus clientes finales.

Adicionalmente, se adoptará también como estrategia el enfoque. Debido a la amplitud y variedad de alternativas de inversión en las que se puede categorizar, entre otras, según el horizonte temporal, la ubicación geográfica, el perfil de riesgo, y la periodicidad de la gestión, es difícil sino imposible servir a todo el mercado. Ejes del Sur SGFCI concentrará su oferta de productos en el inversor que prefiere realizar una gestión pasiva de su patrimonio, delegando las tareas pertinentes.

Cabe destacar que esta será la única característica que limitará el enfoque, y se ofrecerán productos que, dentro del universo de inversores pasivos, se adecúen a diferentes *sets* de preferencias a la hora de analizar el horizonte temporal, el perfil de riesgo, y demás factores.

MEZCLA COMERCIAL

✓ Producto

Ejes del Sur SGFCI ofrecerá fondos comunes de inversión de distintas características:

1. ES Liquidez: fondo de liquidez, su objetivo será brindar la posibilidad de aplicar fondos de corto plazo con rescates y suscripciones en el mismo día hábil.
2. ES Renta Fija: fondo de títulos públicos nacionales, provinciales y municipales. Perfil de riesgo medio-bajo, con horizonte temporal medio.
3. ES Renta Variable: fondo de acciones de empresas nacionales cotizantes. Buscará brindar una alternativa con mayor riesgo -y mayor rentabilidad- a los inversores.
4. ES Renta Mixta: combinación de ESRF y ESRV. Ofrecerá exposición a la renta variable, pero con adecuada posición de títulos públicos que contribuya a la diversificación.
5. ES Patrimonio: estará compuesto por títulos de deuda corporativa denominada en dólares, de emisores locales e internacionales.
6. ES Renta Global: abarcará certificados de depósito argentino (CEDEAR) con una cobertura adicional en títulos de deuda soberana de corta duración.
7. ES PyME: incorporará títulos de deuda corporativa del segmento PyME exclusivamente. Contempla fideicomisos financieros, cheques de pago diferido, facturas de crédito electrónicas y pagaré bursátil.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para la proyección de la demanda por parte de comitentes con personería física, se llevaron a cabo relevamientos de fuentes primarias y secundarias⁵ que permitieron establecer, a partir del tamaño del mercado, un marco de demanda para la vida del proyecto.

En función de un total de 4,8 billones de pesos bajo administración, se estima una participación total del agente matriz en el mercado de 1,46%. Dicho estimativo es un promedio ponderado que surge a partir de la evaluación de los volúmenes operados por los productores bajo la órbita de dicho agente durante el período de Julio 2021 a Julio 2022 en Bolsas y Mercados Argentinos en los segmentos de renta fija y renta variable.

⁵ Entre ellas, cuestionarios dirigidos a los clientes finales de los productores del agente matriz. Los resultados y porcentajes expuestos refieren al análisis de dichos relevamientos.

Se alcanza de esta manera un volumen de patrimonio administrado estimado aproximado de 75 mil millones de pesos. Según información publicada por la CAFCI, es posible segmentar porcentualmente los fondos por tipo de renta según su participación en el total de la industria.

FONDO		%
Money Market	ES Liquidez	49,07%
Renta Fija	ES RF	34,95%
Renta Variable	ES RV	1,54%
Renta Mixta	ES RM	7,46%
Total Return	ES Patrimonio	0,82%
Total Return	ES RG	0,82%
PyME	ES PyME	3,01%

Tabla 1: distribución del AUM por tipo de fondo. Fuente: Elaboración propia en base a CAFCI.

Asumiendo una distribución similar al promedio de la industria, y teniendo en cuenta las distribuciones por personería jurídica informadas en el reporte mensual de la Cámara Argentina de Fondos Comunes de Inversión, podemos inferir una distribución del AUM dentro del agente matriz tal cual se detalla a continuación.

FONDO	% PF	% PJ	PF	PJ
ES Liquidez	4,44%	95,56%	1.643.430.465	35.364.450.361
ES RF	8,22%	91,78%	2.165.935.171	24.194.205.501
ES RV	31,60%	68,40%	367.413.162	795.133.706
ES RM	6,94%	93,06%	390.775.548	5.236.334.284
ES Patrimonio	8,57%	91,43%	53.330.119	568.656.872
ES RG	8,57%	91,43%	53.330.119	568.656.872
ES PyME	0,08%	99,92%	1.925.103	2.268.938.176

Tabla 2: distribución del AUM por tipo de fondo y personería. Fuente: Elaboración propia en base a CAFCI.

Finalmente, y en función a lo relevado en los cuestionarios, se determina buscar una penetración del 31,32% del volumen total de FCI en dicho segmento para el agente matriz dentro del primer año de funcionamiento. Esta estimación surge a partir de los resultados obtenidos del relevamiento realizado:

- ✓ Se plantea captar un 35% de los fondos de las carteras cuya gestión es delegada a los productores del agente matriz (61,40%). Con dicho porcentaje objetivo -el cual

constituye un *target* arbitrario-, se estima que la penetración en el segmento aproximará un 21,49% del total.

- ✓ Dentro de las carteras cuya gestión sea particular, se apuntará a captar aquellas que:
 - o Tengan su principal fuente de movimientos en la recomendación de los ejecutivos comerciales (51,50%).
 - o Prioricen recomendación o bajo costo para la selección de un fondo (92,00%).
 - o Manifiesten posibilidad de rotación elevada, muy elevada o cierta (53,77% en total, ponderada por el promedio del rango de probabilidad).

De esta manera se plantea la posibilidad de captar un 9,83% adicional del segmento en concepto de carteras administradas individualmente.

En cuanto al segmento de personas jurídicas, reconociendo las dificultades anteriormente planteadas, se plantea la obtención de una participación equivalente al 9,89% del segmento indicado. En función de las encuestas, se observa que:

- ✓ 46% de los clientes institucionales delega la gestión de los portafolios. Se pretende fidelizar un 15% de dichos fondos y así obtener un 6,90% de la participación en el segmento.
- ✓ El restante 54% hace una gestión propia del patrimonio. Aquí se ponderarán:
 - o Aquellas cuentas que se gestionen con recomendaciones del ejecutivo comercial (56,00%).
 - o Los comitentes que hayan expresado como factor principal en su decisión la recomendación de un tercero o un bajo costo (60,90%).
 - o Los comitentes que hayan expresado probabilidad intermedia de cambiar de administradora, ponderado por el promedio de las bandas de probabilidad.
 - o Los comitentes que hayan expresado probabilidad baja de cambiar de administradora, ponderado por el límite inferior de la banda de probabilidad.

Mediante esta segmentación, se plantea alcanzar el 2,99% de la población establecida.

FONDO	% PF	% PJ	MONTO PF	MONTO PJ	DEMANDA PF	DEMANDA PJ	DEMANDA TOTAL
ES Liquidez	4,44%	95,56%	1.540.235.037	33.143.821.211	482.460.500	3.278.122.854	3.760.583.355
ES RF	8,22%	91,78%	2.029.930.264	22.674.986.131	635.851.768	2.242.692.229	2.878.543.997
ES RV	31,60%	68,40%	344.342.299	745.205.117	107.861.173	73.705.259	181.566.432
ES RM	6,94%	93,06%	366.237.698	4.907.530.742	114.719.649	485.384.246	600.103.896
ES Patrimonio	8,57%	91,43%	49.981.378	532.949.375	15.656.078	52.711.892	68.367.970
ES RG	8,57%	91,43%	49.981.378	532.949.375	15.656.078	52.711.892	68.367.970
ES PyME	0,08%	99,92%	1.804.221	2.126.465.433	565.151	210.320.195	210.885.346
TOTAL							7.768.418.966

Tabla 3: distribución del AUM proyectado por tipo de fondo. Fuente: Elaboración propia en base

Aplicando las segmentaciones mencionadas al total de la población estimada para los productores bajo la órbita del agente matriz, se alcanza un nivel de 7 mil millones de pesos en activos bajo administración para el primer año de actividad, lo cual representará una participación global en el mercado de Fondos Comunes de Inversión de 0,16%.

A partir de la observación de los ritmos de crecimiento real de la industria en la última década, se estima que el crecimiento de la industria en su totalidad será del 20,33% real anual a lo largo de la vida del proyecto.

Así mismo, se proyecta un crecimiento del *market share* del agente matriz en el orden del 5% anual, de manera que -a partir de una mayor participación y un mercado de mayor tamaño- el volumen de FCI de dicho ALyC se vea incrementado en el orden del 26,35% anual constante. De la misma manera, se proyecta que, a partir de un esfuerzo de comercialización continuo, se mejoren los porcentajes de captación de clientes de manera interna, hasta llegar al 30% y 9% de los fondos para personas físicas y personas jurídicas respectivamente.

Esta estimación se considera adecuada ya que el producto todavía se encuentra en fase de introducción y existen factores sociales, económicos y culturales que estimulan su demanda. Adicionalmente, las estimaciones y ponderaciones realizadas se evalúan como conservadoras teniendo en cuenta los ritmos de crecimiento del producto observados tanto local como internacionalmente.

ANÁLISIS ECONÓMICO, FINANCIERO Y DE SENSIBILIDAD

- ✓ **Inversión inicial:** la puesta en funcionamiento del proyecto requerirá de una inversión inicial elevada, principalmente debido a los requerimientos patrimoniales surgidos a partir de la normativa que regula la actividad y el capital de trabajo necesario para solventar el primer año de funcionamiento. De esta manera, la inversión inicial requerida es de \$70.018.541.
- ✓ **Consideraciones económicas:** a partir de un horizonte de valuación de cinco años, se proyectaron los estados contables obligatorios para el proyecto. Debido a la ausencia de líneas de producción y representativos comerciales, se lo puede caracterizar como un estado de resultados simple.

- o En primer lugar, se destaca el elevado margen bruto, que refleja un equivalente de costos de comercialización, ya que incluye los honorarios a pagar a los productores del agente matriz por su esfuerzo de comercialización y colocación.
 - o En segundo lugar, se observa el impacto de los costos fijos en un proyecto de estas características. Debido a la necesidad de mano de obra calificada, altamente demandada y con herramientas acordes, los sueldos y servicios de software por suscripción representan un porcentaje muy elevado de los costos fijos, los cuales superan ampliamente, en el primer año, a las ventas. Este efecto provoca una compresión significativa del margen operativo y determina que los resultados tendrán una sensibilidad mayor a las cantidades vendidas.
 - o Por último, se menciona el impacto de la magnitud del resultado negativo del primer año en los años subsecuentes, ya que la pérdida de \$37.353.760 permite deducir dicho monto del Impuesto a las Ganancias de los siguientes años y ocasiona que recién en el tercer año de funcionamiento la sociedad reconozca un impuesto a pagar.
- ✓ **Consideraciones financieras:** para el análisis de la viabilidad del proyecto se aplicó la metodología del Valor Actual Neto. Dicho criterio consta de la actualización de los flujos de fondos estimados para la vida del proyecto a una tasa de rendimiento requerida, y determina la aceptación o rechazo del proyecto siempre y cuando el mismo genere riqueza para los inversores, ósea, sea positivo.
- Tasa de rendimiento requerida: para el cálculo de la tasa de rendimiento requerida, fue utilizado el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM). El mismo, en función de los *inputs* de rendimiento de mercado, tasa libre de riesgo y beta, permite determinar una tasa de descuento apropiada para la valuación del proyecto.
 - o En el caso de Ejes del Sur SGFCI se optó por la utilización de tasas libres de riesgo y de mercado correspondientes a los Estados Unidos con una corrección adicional en base al riesgo país argentino.
 - o El Riesgo País es un índice que representa un diferencial de tasa promedio entre instrumentos de renta fija de un país de referencia y aquellos de los Estados Unidos que publica periódicamente el banco de inversión J.P. Morgan. Este índice tiene una amplia difusión y es utilizado asiduamente como un *proxy* del riesgo de invertir en un país determinado, asistiendo en valuaciones de activos y proyectos de inversión.

- o Teniendo en cuenta el horizonte de valuación del proyecto, se optó por evaluar las variables en función de promedios de cinco años⁶. De esta manera, se relevaron:
 1. El rendimiento de mercado real (S&P 500) promedio de los últimos 5 años: 4,68%.
 2. El rendimiento de un instrumento de renta fija indexada⁷ a cinco años: 1,989%.
 3. El promedio de riesgo país de los últimos cinco años: 15,42%.
- o En última instancia, se relevó la beta desapalancada del sector del proyecto -servicios financieros-, para países emergentes, que se reportó, para fin de 2021, en 0,41.
- o De esta manera, se obtiene la tasa de rendimiento requerida, que asciende a un 18,51% real anual.
- Valor actual neto: en función de la estructura de los flujos de fondos y habiéndose determinado la tasa de rendimiento requerida en 18,51%, se reportó un valor actual neto de \$25.235.083 para el proyecto.
- Tasa interna de retorno: de la misma manera, se reportó, en base a la estructura de los flujos de fondos del proyecto, una tasa máxima exigible al proyecto de 25,58%.
- Período de recuero: se proyecta que la recuperación de la inversión inicial se logrará luego del plazo de cinco años. Nominalmente, la estructura de los flujos de fondos permitiría la recuperación de la inversión inicial después de cuatro años.
- ✓ **Sensibilidad del proyecto:** a los efectos de sensibilizar las variables claves para el análisis de la inversión del proyecto, se definieron diferentes escenarios y llevaron a cabo simulaciones que permitieron observar el comportamiento del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno frente a variaciones en los activos bajo administración, los precios y los costos variables.
 - Análisis de precios y costos variables: en primer lugar, se analizó el comportamiento de las mencionadas variables clave en una metodología bidimensional. Se plantearon variaciones del fee promedio ponderado (“precios”) y subsecuentemente variaciones en los honorarios a reconocer a los productores del agente matriz por la comercialización de los productos (“costos variables comerciales”).

⁶ Los datos y cálculos están hechos con fecha de corte septiembre de 2022. Por lo tanto, los intervalos anuales representan variaciones a septiembre de cada año.

⁷ Se tomó como referencia un *Treasury Inflation Protected Bond (TIPS-B)* de cinco años de duración.

Escenario 1

Precios +10%	VAN	TIR
CV (AN) +10%	17.989.817,94	23,54%
CV (AN) +5%	36.450.213,01	28,73%
CV (AN) 0%	54.910.608,08	33,96%
CV (AN) -10%	91.654.884,04	44,49%
CV (AN) -5%	73.371.003,15	39,25%

Escenario 2

Precios +5%	VAN	TIR
CV (AN) +10%	5.095.254,75	19,93%
CV (AN) +5%	22.584.050,08	24,83%
CV (AN) 0%	40.072.845,41	29,76%
CV (AN) -10%	75.050.436,07	39,75%
CV (AN) -5%	57.561.640,74	34,73%

Escenario 3

Precios 0%	VAN	TIR
CV (AN) +10%	- 7.799.308,43	16,33%
CV (AN) +5%	8.717.887,16	20,95%
CV (AN) 0%	25.235.082,75	25,58%
CV (AN) -10%	58.269.473,92	34,94%
CV (AN) -5%	41.752.278,33	30,24%

base

Escenario 4

Precios -10%	VAN	TIR
CV (AN) +10%	-33.588.434,80	9,10%
CV (AN) +5%	-19.014.438,69	13,19%
CV (AN) 0%	- 4.440.442,58	17,27%
CV (AN) -10%	24.707.549,63	25,44%
CV (AN) -5%	10.133.553,52	21,35%

Escenario 5

Precios -5%	VAN	TIR
CV (AN) +10%	-20.693.871,62	12,72%
CV (AN) +5%	- 5.148.275,77	17,07%
CV (AN) 0%	10.397.320,08	21,42%
CV (AN) -10%	41.488.511,78	30,17%
CV (AN) -5%	25.942.915,93	25,78%

Tabla 4: Análisis de escenarios de variación de precios y costos. Fuente: elaboración propia.

En este aspecto se observa que se requeriría una modificación sumamente adversa de la estructura de honorarios (percibidos y a pagar) para que el proyecto pierda su atractivo.

- Análisis de activos bajo administración: en segundo lugar, se evaluó la sensibilidad de las variables clave a las variables relativas a la composición de los activos bajo administración. Los aspectos principales a considerar fueron los porcentajes de captación inicial de la demanda de personas físicas y/o jurídicas que delegan la gestión de sus carteras y los posteriores ritmos de crecimiento del AUM.

En lo relativo al ritmo de crecimiento del AUM, para el caso base se supone que la conjunción de tres variables (el crecimiento del market share del agente matriz, el crecimiento de la industria, y el crecimiento de la captación de clientes de manera

interna) permitirían un crecimiento del volumen de activos bajo administración a una tasa del 32,66% promedio anual.

Mediante este análisis se plantean escenarios que observan la posibilidad de un crecimiento a una tasa diferente -indistintamente de cuál sea el subcomponente que provoca esta diferencia- partiendo desde niveles de captación inicial diferentes.

Escenario 1: crecimiento anual promedio del 27,5% en el AUM

		CAPTACION PF					
		VAN	45%	40%	35%	30%	25%
CAPTACION PJ	25%		98.822.517	94.753.523	90.684.530	86.615.536	82.546.542
	20%		55.542.248	51.473.254	47.359.408	43.238.555	39.117.701
	15%		11.769.235	7.648.382	3.527.529	-593.325	-4.714.178
	10%		-32.062.644	-36.183.497	-40.304.351	-44.425.204	-48.546.058
	5%		-75.894.524	-80.015.377	-84.136.230	-88.257.084	-92.377.937

		CAPTACION PF					
		TIR	45%	40%	35%	30%	25%
CAPTACION PJ	25%		48,44%	47,18%	45,92%	44,66%	43,41%
	20%		35,18%	33,95%	32,70%	31,44%	30,19%
	15%		22,00%	20,78%	19,55%	18,34%	17,12%
	10%		9,07%	7,85%	6,64%	5,43%	4,21%
	5%		-3,90%	-5,14%	-6,38%	-7,62%	-8,88%

Tabla 5: Escenario 1, crecimiento anual promedio del 27,5% en el AUM. Fuente: elaboración propia.

Escenario 2: crecimiento anual promedio del 37,5% en el AUM

		CAPTACION PF					
		VAN	45%	40%	35%	30%	25%
CAPTACION PJ	25%		160.755.341	155.904.531	151.053.721	146.202.910	141.352.100
	20%		109.159.201	104.308.390	99.412.728	94.510.058	89.607.388
	15%		57.070.316	52.167.646	47.264.977	42.362.307	37.459.637
	10%		4.922.565	19.895	-4.882.775	-9.785.444	-14.688.114
	5%		-47.225.186	-52.127.856	-57.030.526	-61.933.196	-66.835.865

		CAPTACION PF					
		TIR	45%	40%	35%	30%	25%
CAPTACION PJ	25%		61,68%	60,36%	59,03%	57,72%	56,40%
	20%		47,73%	46,43%	45,11%	43,78%	42,45%
	15%		33,71%	32,41%	31,10%	29,79%	28,49%
	10%		19,82%	18,52%	17,21%	15,89%	14,58%
	5%		5,75%	4,40%	3,04%	1,67%	0,30%

Tabla 6: Escenario 2, crecimiento anual promedio del 37,5% en el AUM. Fuente: elaboración propia.

Escenario 3: crecimiento anual promedio del 32,66% (caso base)

		CAPTACION PF				
VAN		45%	40%	35%	30%	25%
CAPTACION PJ	25%	129.560.710	125.103.689	120.646.668	116.189.647	111.732.626
	20%	82.153.149	77.696.128	73.194.255	68.685.374	64.176.493
	15%	34.252.844	29.743.963	25.235.083	20.726.202	16.217.321
	10%	-13.706.328	-18.215.208	-22.724.089	-27.232.970	-31.741.851
	5%	-61.665.499	-66.174.380	-70.683.261	-75.192.142	-79.701.022

		CAPTACION PF				
TIR		45%	40%	35%	30%	25%
CAPTACION PJ	25%	55,37%	54,07%	52,78%	51,49%	50,21%
	20%	41,74%	40,48%	39,18%	37,89%	36,60%
	15%	28,12%	26,85%	25,58%	24,32%	23,05%
	10%	14,67%	13,41%	12,15%	10,88%	9,61%
	5%	1,11%	-0,18%	-1,49%	-2,79%	-4,11%

Tabla 7: Escenario 3, crecimiento anual promedio del 32,66% en el AUM. Fuente: elaboración propia.

Este segundo análisis permite vislumbrar la importancia del segmento corporativo en la composición de los activos bajo administración. El proyecto muestra una baja sensibilidad siempre y cuando los niveles de captación de la demanda de personas jurídicas se correspondan con lo estimado.

Si los niveles de captación de personas jurídicas fuesen más bajos a lo esperado, revestiría una dificultad superlativa la recomposición del valor del proyecto solo mediante niveles más altos de captación del volumen de personas físicas y se requerirían adicionalmente tasas de crecimiento anual promedio más altas.

Por otro lado, en el escenario de tasas de crecimiento anual promedio más pesimista, se observa -bajo una luz positiva-, que, de mediarse un crecimiento menor al esperado, con los esfuerzos apropiados al principio de la vida del proyecto, sería posible subsanar este error de proyección mediante una captación de clientes ligeramente superior a la prevista.

- Punto de equilibrio: el análisis de punto de equilibrio se realiza en función de:
 1. La tasa de crecimiento anual promedio del AUM mínima para lograr un valor actual neto neutro suponiendo una composición inicial similar al caso base. En este aspecto el crecimiento mínimo anual para que el proyecto logre cubrir los costos y la inversión inicial es de 26,62%.

2. El nivel de AUM mínimo en el primer año, suponiendo crecimiento constante según la proyección del caso base, para lograr un valor actual neto neutro. Al respecto, el nivel total de activos bajo administración del primer año debería ser como mínimo de \$6.986.115.014.

CONCLUSIONES

Habiéndose analizado las variables clave del proyecto de negocios de Ejes del Sur SGFCI, se evalúa favorablemente la puesta en funcionamiento de éste.

Dicha apreciación se circunscribe a la creación de riqueza que generaría para los inversores, evidenciada en (a) el valor actual neto positivo -bajo el análisis de la regla del VAN-, y (b) una tasa máxima exigible (tasa interna de retorno) mayor a la tasa de rendimiento requerida.

Las proyecciones indican que la inversión inicial sería recuperada, en términos reales, luego de los cinco años de funcionamiento proyectados.

Respecto de las variables clave, para que el proyecto pierda atractivo, debieran darse algunas de las siguientes condiciones:

- ✓ Un descenso moderado de la captación de clientes persona jurídica, manteniéndose los niveles de crecimiento proyectados.
- ✓ Una brecha significativa entre el crecimiento proyectado y observado, y un descenso de la captación de clientes persona física.
- ✓ Un aumento significativo de los costos variables comerciales o un descenso significativo de los precios cobrados.

Por otro lado, un aumento en las proyecciones de crecimiento, la captación de clientes o de los precios percibidos, resultaría en un incremento importante en la riqueza creada por el proyecto. Este aspecto del proyecto se sustenta en la estructura de costos fijos del mismo y la amplitud del margen bruto del mismo, factores que impulsan la caracterización de “economías de escala”.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO EUROPEO DE UNA PYME ROSARINA DURANTE EL PERÍODO 2021-2022

Julián Santiago Alvarez

Profesor titular: **Dr. Sergio Albano**

Director: **Lic. Martín Juaristi**

Tutor asignado en 1ra instancia: **Lic. Martín Juaristi**

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



La presente investigación se focaliza en una PyME fundada en el año 2005 en la ciudad de Rosario en Argentina, especialista en el desarrollo de estrategias digitales enfocadas en mercados hispanos. El caso en cuestión resulta por demás interesante dada la coyuntura económica del país, teniendo en cuenta que entre 2007 y 2016 se han abierto y cerrado prácticamente la misma cantidad de empresas, y considerando que únicamente 3 de 10 compañías alcanzaron los 8 años de edad en Argentina en el período 2008-2017. Esto da cuenta de lo dificultoso que ha sido en este tiempo fundar una empresa y lograr la supervivencia.

En el caso de la firma objeto del estudio, *Digital World*, no sólo logró llegar a los mencionados 8 años de edad, sino que también encauzó su crecimiento durante estos años, desarrollando incluso nuevos mercados geográficos en Latinoamérica, Estados Unidos y África. Esto toma especial trascendencia sabiendo que, en el año 2018, únicamente el 1,6% de las empresas privadas lograron exportar, al tiempo que se observa una disminución en la cantidad de empresas exportadoras argentinas desde 2006.

En relación a los mencionados desarrollos de mercado, es destacable el hecho de que cada uno de estos mercados requirió de diferentes estrategias comerciales en lo que respecta a la entrada y a la forma de adquirir ventajas competitivas sostenibles. Tomando como referencia las cinco estrategias competitivas genéricas desarrolladas por Michael Porter, tanto en Argentina como en África, se optó por una estrategia enfocada basada en la diferenciación, mientras que en Norteamérica la empresa implementó una estrategia del proveedor con el mejor costo. Cabe mencionar, además, que en todo momento se mantuvo una base de producción nacional para la exportación de sus servicios, adoptando una estrategia transnacional.

En cuanto a la entrada a los citados mercados extranjeros, la cual se concretó en 2019, *Digital World* logró ingresar al mercado de Estados Unidos a través de la consolidación de una empresa filial, mientras que requirió de una alianza comercial para desembarcar en el mercado africano.

Al ser evidentemente una compañía en franco crecimiento, no es extraño analizar un potencial próximo paso en su estrategia, y en este punto es donde cobra relevancia Europa, un mercado que, de acuerdo a su CEO, se viene estudiando hace tiempo y que indudablemente será explorado más temprano que tarde.

Este estudio apunta a comprender las particularidades que presenta el potencial del desarrollo del mercado europeo, y sus diferencias respecto a las experiencias pasadas de la compañía, tanto en términos de proceso y estrategia, como así también las relacionadas con sus posibles clientes y públicos objetivo.

En este sentido, se busca identificar oportunidades de mejora en base al análisis pormenorizado de los anteriores procesos de desarrollo de nuevos mercados de *Digital World*. Asimismo, uno de los objetivos es el de conocer las características del mercado europeo, los objetivos y las necesidades de sus potenciales clientes, además de identificar la región de Europa que la compañía debiera “atacar” en una primera instancia en pos de tener mayores probabilidades de éxito.

A estos fines, se lleva adelante una investigación de enfoque predominantemente cualitativo, con un diseño transversal, no experimental, y un alcance correlacional del trabajo.

Con respecto a la recolección de datos, se realizaron dos entrevistas en profundidad dirigidas a los directores de *Digital World* con el fin de, no sólo entender al detalle cómo fueron llevados a cabo los desarrollos de los mercados de Norteamérica y de África, sino además de conocer su visión sobre una potencial llegada a Europa por parte de la empresa y cuáles serían, a priori, los clientes ideales para iniciar este camino.

De igual modo, se recurrió a la consulta de información de fuente secundaria con el objetivo de comprender el mercado europeo e identificar así cuáles son las regiones e industrias que representan las alternativas más alentadoras para el desembarco de la compañía en este continente.

Como complemento, se relevaron dos casos de éxito de empresas comparables con la firma objeto de estudio, especializadas en la prestación de servicios digitales, y que atravesaron un proceso de crecimiento similar al de *Digital World*.

En función de la investigación descrita, se da cuenta de que el potencial desarrollo del mercado europeo guarda un mayor grado de similitud con lo trabajado anteriormente para el mercado norteamericano, si se lo compara con el africano.

En primer lugar, tanto en Europa como en Norteamérica, lo normal es que las compañías trabajen sus estrategias digitales conjuntamente con una agencia especializada, en la cual delegan la coordinación y la ejecución de los proyectos. De igual manera, son regiones en las cuales las empresas conocen el valor agregado y la diferenciación que pueden otorgar las herramientas digitales, con lo cual se destinan presupuestos anuales elevados a las acciones de marketing y de comunicación. En consecuencia, resulta imperativo para estas firmas estar a la vanguardia en todo lo relacionado con estrategias y productos digitales en pos de no quedar rezagados frente a los competidores. Así, lo más frecuente es que las compañías se encuentren desarrollando sus estrategias digitales, al ser éste un camino que, en lo general, ya ha sido atendido.

Por otro lado, la situación en África es radicalmente distinta. Allí, las empresas no acostumbran a trabajar junto a *partners* especializados, sino que resuelven sus proyectos digitales internamente con su equipo de trabajo propio de una forma que dista mucho de ser la óptima. Su meta acaba por ser mantener sus canales de redes sociales activos y sus sitios web en mantenimiento, aunque en muchos casos incluso estos aspectos permanecen desatendidos.

Esto se debe principalmente a que no cuentan con el presupuesto y los recursos económicos necesarios para invertir y contratar a una agencia, y a que la mano de obra que se forma y se capacita, decide mayoritariamente emigrar. La consecuencia directa de esto es que sus estrategias digitales no logran buenos resultados, lo que desalienta la inversión en esta clase de acciones e implica que las empresas no terminen de comprender el potencial de los desarrollos digitales.

Otro aspecto que permite inferir la semejanza entre el mercado norteamericano y el europeo es el cultural. Los intereses y los hábitos de consumo de los usuarios y de las audiencias europeas guardan mayores similitudes con aquellos de la población norteamericana. Esto implica que la experiencia que posee *Digital World* comunicando a las audiencias estadounidenses le será muy valiosa a la hora de desarrollar proyectos en Europa.

Habiendo verificado y aprobado la hipótesis planteada, y consumado la consecución de los objetivos planteados, se formulan propuestas de acción para la firma objeto de estudio.

En primer lugar, con sustento en la investigación realizada, se sugiere iniciar el desarrollo del mercado europeo a través de España, llevando adelante estrategias de captación de clientes en

una o dos industrias específicas, que podrían ser la inmobiliaria, la de la construcción o la del turismo. Igualmente, se propone construir vínculos comerciales con las divisiones europeas de las compañías multinacionales que actualmente son clientes de *Digital World*.

Seguidamente, en relación a la dinámica interna de la compañía, se recomienda iniciar un proceso de selección para incorporar un nuevo colaborador al área comercial para trabajar en la creación e implementación de estrategias de captación de nuevos clientes en todas las regiones en donde opera, y para coordinar las tareas de los diferentes desarrolladores de nuevos negocios.

Además, se propone contratar uno o dos desarrolladores de negocio que residan en Europa para iniciar el desarrollo de este mercado y evaluar, en la medida de lo posible, las condiciones de contratación de las mencionadas incorporaciones, a fin de que perciban una remuneración fija independiente de los acuerdos comerciales que se logren y tengan también una carga horaria mensual para llevar adelante sus tareas relativas a *Digital World*.

“INVERSIÓN” EN DÓLARES VS OTRAS ALTERNATIVAS DE INVERSIÓN

¿Por qué los egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario deciden “invertir” (comprar) en dólares estadounidenses en lugar de expandir sus alternativas de inversión?

Macarena Rosquini

Directora: **Ayelén Cecilia Leda Dranda**

Profesor titular: **Dr. Sergio Albano**

Tutor asignado en 1ra instancia: **Lic. Martín Miguel Juaristi**

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



Desde la crisis local social, política y económica a partir del patrón de valorización financiera, que se dio en Argentina con la dictadura cívico-militar durante el período 1976-1983, la cotización del dólar estadounidense (D.E.) ha ido aumentando progresivamente, motivo por el cual el peso argentino (P.A.) se ha ido depreciando. De esta manera, gran parte de los argentinos, entre ellos los egresados de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, han decidido resguardar el valor de la moneda argentina en D.E.

Algunos estudios indican que, si se tiene en cuenta el costo de oportunidad de la inversión en la moneda estadounidense, el cual está constituido por las distintas alternativas de inversión como las acciones, el plazo fijo, los títulos públicos, las criptomonedas, puede darse el análisis sobre si comprar D.E. es realmente una alternativa rentable.

La problemática planteada en esta investigación gira en torno a la debilidad e inestabilidad de la economía argentina desde el año 2012 (a partir del cual se produjo una inflexión en el proceso de popularización del D.E.¹) y 2020, su impacto sobre el P.A. y las decisiones de inversión de los egresados mencionados en este escenario incierto.

En la presente tesina se aborda la hipótesis que, en Argentina, a partir del año 2012, la mayor parte de los egresados de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (F.C.ECON.) de la Universidad Nacional de Rosario (U.N.R.) compra D.E. como alternativa de inversión por considerarlo una reserva de valor que conserva su poder adquisitivo y, por otro lado, debido a su alto grado de aversión al riesgo, motivos por los cuales temen invertir en las otras alternativas de inversión, como ser Plazo Fijo, Títulos Públicos, Acciones y Criptomonedas.

¹ Op. Cit. (3). Página 220

Este trabajo ha sido elaborado con el objeto de identificar las razones por las cuales los egresados de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística (U.N.R.), entre el año 2012 y el año 2020, decidieron “invertir” en el año 2021 en D.E., en lugar de expandir sus alternativas de inversión.

Los interrogantes de investigación son los siguientes: ¿Cuáles son las alternativas de inversión de los Contadores Públicos, los Licenciados en Economía y los Licenciados en Administración graduados entre el 2001 y el 2020? ¿Qué proporción de los mismos invierten en D.E., en Títulos Públicos, en Plazo Fijo, o en Criptomonedas? ¿Cuáles son los principales motivos que sustentan dicha elección? ¿Aplican otras alternativas de inversión? ¿Cuál es el nivel de confianza de los graduados sobre el D.E.?

En relación a la metodología de investigación, el trabajo cuenta con un enfoque mixto (predominantemente cuantitativo) de alcance descriptivo, de tipo exploratorio y con diseño transversal.

La muestra de esta investigación es probabilística, siendo el tipo de muestreo aleatorio simple. Dicha muestra está compuesta por 353 egresados de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Administración y Licenciatura en Economía (F.C.ECON.), entre el año 2012 y el año 2020.

Según los resultados de las encuestas, los egresados bajo estudio principalmente recurrieron al D.E. por considerarlo una reserva de valor que conserva el poder adquisitivo de la moneda y combate a la inflación. Sin embargo, según Julieta Caminetsky, “(...) *Se puede especular con que va a haber una devaluación... pero en el caso de que la haya, a pesar de estar cubierto contra la misma, van a haber varios efectos colaterales de los cuales no se puede estar cubierto*”.

Otro de los principales motivos por los cuales los encuestados “invertieron” en D.E. es por el alto grado de aversión al riesgo que los mismos poseen. Esto se relaciona con la necesidad que generó la crisis del 2001 de tener los dólares “debajo del colchón”, afirmado por Caminetsky en su entrevista.

Se puede decir, entonces, que la mayor parte de los egresados de Ciencias Económicas “invierten” en D.E. en lugar de expandir sus alternativas de inversión, tanto por su perfil conservador como por las sucesivas crisis económicas que han experimentado, las cuales han afectado sus hábitos de inversión.

En cuanto a las otras alternativas de inversión, el Plazo Fijo fue la segunda inversión más elegida, especialmente seleccionada por los Contadores Públicos y por los egresados de 31 a 50 años. En tercer y en cuarto lugar se encuentran las criptomonedas y acciones, respectivamente. Estas inversiones fueron mayormente realizadas por los Licenciados en Administración y por los egresados de 21 a 30 años. Por último, se posicionó la inversión en Títulos Públicos, realizada particularmente por los Licenciados en Economía y por los egresados de 31 a 50 años.

En relación a las otras alternativas de inversión, puede analizarse que los egresados de 31 a 50 años de edad poseen una mayor aversión al riesgo y cuentan con un perfil bastante conservador. Lo mismo ocurre con los Contadores Públicos. Por otro lado, los Licenciados en Economía poseen un perfil moderadamente conservador y, finalmente, los Licenciados en Administración poseen una menor aversión al riesgo, al igual que los egresados de 21 a 30 años de edad.

Como resultado de la investigación, pudo afirmarse que la mayor parte de los egresados bajo estudio ha comprado D.E. como alternativa de inversión, principalmente como refugio de valor y por su alto grado de aversión al riesgo. Adicionalmente, se determinó que la mayor parte de los mismos no invirtió en otras alternativas de inversión. De esta manera, pudo verificarse la hipótesis establecida.

A partir de este trabajo se pretende profundizar el análisis sobre la compra de D.E., la cual no puede ser considerada una “inversión”, sino un ahorro. En este sentido, se espera que los argentinos con intenciones de invertir profundicen sus conocimientos sobre este tipo de “inversión” que tiene un alto costo de oportunidad (constituida por la inversión en otros activos, como los Títulos Públicos, las Acciones, el Plazo Fijo y las Criptomonedas), analicen la rentabilidad esperada y la comparen con otras alternativas de inversión, con la finalidad de que puedan diversificar sus inversiones y disminuir el riesgo de su cartera de inversión.

Por último, se tiene la expectativa de sostener y fortalecer la educación financiera de los ciudadanos en todas las instancias educativas posibles, para generaciones presentes y futuras, a fines de ampliar los conocimientos de las distintas alternativas de inversión. Se cree que el presente trabajo de investigación puede contribuir tanto a la iniciativa de los lectores en indagar sobre la materia de las finanzas e inversiones como a la profundización del estudio de todas las alternativas de inversión disponibles en el mercado, de manera tal de maximizar el rendimiento del capital.

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA PASTELERÍA D'O OBJETOS DE SABOR

Iván González Seguezzo

Director: CP y LA Alejandro Locci

Profesor Titular: Mgs. Christian Gentili



INTRODUCCIÓN

Actualmente, el mundo de la administración de empresas se ve profundamente afectado por el contexto complejo al que se encuentra expuesto. El rápido avance de la tecnología, un mundo más globalizado y las crisis políticas son sólo algunos de los temas que influyen de diversas maneras a las personas que conforman las organizaciones. Todo negocio se expone ante determinado nivel de riesgo, por eso es crucial una planificación viable a largo plazo que contemple una gestión eficaz frente a la volatilidad del entorno.

Para poder lograr esto, se requiere encontrar los indicadores más adecuados que muestren el grado de avance hacia la dirección correcta por la cual debe seguir la organización para cumplir los objetivos estratégicos, comunicar los mismos a toda la organización y posteriormente monitorizar su seguimiento para poder gestionar en base a ellos.

En este sentido, un Cuadro de Mando Integral o CMI es una herramienta de gestión empresarial que sirve para plantear indicadores de distinta índole en un marco de objetivos globales para toda la organización. Para Kaplan y Norton, “una organización debe medir unos pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo” (2002, p.31). Esta definición señala que es importante que se tenga en cuenta que todos los objetivos y medidas del CMI son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera: se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

Definición de la situación problemática

La empresa Objetos de Sabor es una pastelería ubicada en el centro de la ciudad de Rosario y que tiene más de una década en la industria. El departamento de Administración y Finanzas de la organización cuenta con un panorama donde se encuentra la información contable bien organizada. Si bien se utilizan herramientas para tomar decisiones inteligentes en base a la información recolectada, no se cuenta con ningún tipo de sistema que ayude a visualizar el seguimiento de todas las acciones orientadas a la estrategia.

Aquí es donde se observa la necesidad de un Cuadro de Mando Integral (o *Balanced Scorecard*), el cual es una herramienta de gestión y control de toda la organización. Permite realizar un seguimiento desde cuatro perspectivas distintas. No sólo observa qué es lo que pasa con los objetivos financieros, sino que también permite medir el rendimiento de la empresa en las áreas no financieras, pero que tienen su evidente impacto posterior en los resultados económicos.

DESARROLLO

Objetivo general

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral que determine la interrelación de los principales objetivos de las áreas estratégicas de la organización y que defina los indicadores clave y de actuación para la gestión y control periódico de los mismos.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación inicial de la empresa a través de un análisis externo e interno.
- Traducir las intenciones de la organización en objetivos estratégicos interrelacionados.
- Identificar los indicadores más importantes que permitan monitorear tanto a los objetivos como a los procesos.
- Proponer iniciativas generales que permitan obtener mejoras en los indicadores clave.
- Integrar las partes componentes del cuadro de mando en un solo cuerpo global para facilitar la gestión directiva a la gerencia.

Diagnóstico de la situación actual

Objetos de Sabor es una empresa gastronómica que se destaca por la elaboración de productos de pastelería de alta calidad. Los productos ofrecidos por Objetos de Sabor se podrían agrupar en tres grandes grupos: pastelería, panadería y salados.

Las actividades comerciales se canalizan fundamentalmente a través del sitio web y son utilizados los servicios de la plataforma de PedidosYa, lo cual significa un canal de ventas adicional. Si bien la oferta de pastelería en la ciudad de Rosario es extensa, los principales competidores son Nuria y Anabel.

Análisis del macroentorno: Modelo PEST

Factores políticos, legales y regulatorios: la inseguridad jurídica representa un tema de relevancia porque amenaza las intenciones de inversión de los empresarios en la región. Según un ranking publicado en el sitio Infobae sobre "infiernos fiscales", Argentina ocupa el tercer lugar dentro de esta lista que tiene en cuenta países de todo el mundo y que, en su medición, no sólo contempla la presión tributaria, sino también los malos manejos gubernamentales. Dentro de las cuestiones del marco político que representan algunas de las causas de esta mala calificación del país están la alta corrupción, la baja calidad en la gestión pública y la debilidad institucional.

Factores económicos: entendiendo a la economía como ciencia social que estudia cómo gobiernos, empresas y familias administran los recursos escasos, los problemas argentinos parecen estar más ligados a una mala administración que a la escasez de los recursos disponibles. Sumado a esto, la

crisis en materia sanitaria por la llegada de la pandemia en el año 2020 ha desequilibrado a la economía mundial golpeando a países muy diversos. La Argentina enfrenta una fuerte inflación que ha ido incrementándose cada vez más durante la última década, quedando posicionada como una de las economías más inflacionarias de todo el mundo. La distorsión de los precios de la economía y la poca confianza en la moneda de curso legal en el país, cuando se trata de reserva de valor los argentinos prefieren volcarse a monedas extranjeras, fundamentalmente al dólar.

Factores sociales y culturales: si bien la compra mediante comercio electrónico y redes sociales se vio incrementada por cuestiones de aislamiento social, los consumidores del rubro repostero y panadero tienen una preferencia por los comercios físicos. Un estudio publicado por Mercado (2022) revela que el 77% de los argentinos no quieren que los locales desaparezcan. Ese mismo estudio mostró que el primer criterio de compra es el sabor, seguido por la búsqueda de experiencia en texturas, y donde también se reconoce por muchos consumidores la importancia en la higiene y el carácter saludable. El consumo mundial en productos de origen vegetal pasó del 14% en el año 2018 al 37% en el 2021, siendo en este último año del 51% en Argentina.

Factores tecnológicos: el aislamiento social originado por las disposiciones gubernamentales con el fin de aminorar los efectos desfavorables de la pandemia junto con el acatamiento de las poblaciones aceleró la transformación digital de una manera estrepitosa. Tanto grandes empresas como pymes han tenido que reformular sus estrategias de marketing para adaptarse a un consumidor más digital. La experiencia del usuario dentro de las plataformas digitales comienza a ser un factor de influencia para mantenerlos atraídos hacia las marcas.

Análisis del microentorno: cinco fuerzas competitivas de Porter

Para poder llegar a un diagnóstico inicial dentro de este contexto, a continuación se estudia cada fuerza competitiva analizando los factores que la fortalecen.

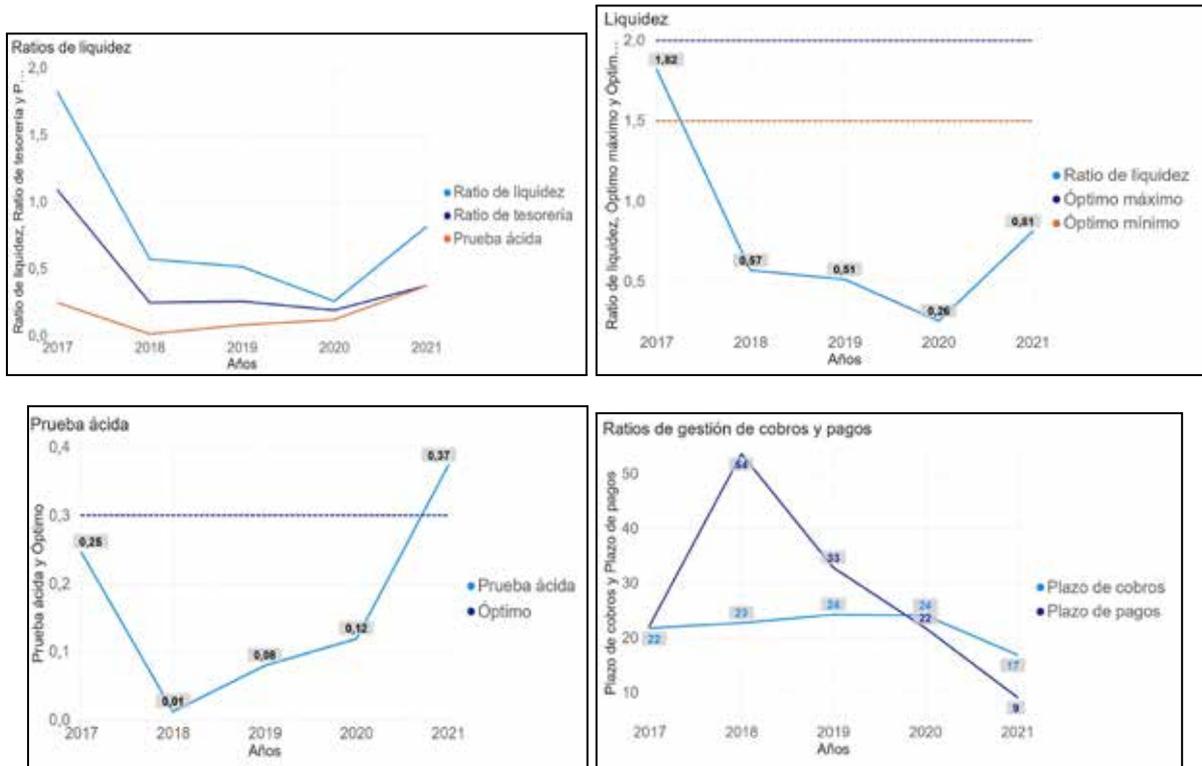
Fuerza competitiva	Factores competitivos
<i>Rivalidad entre vendedores competidores</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Lento crecimiento de la demanda. ● El cambio de marca es poco costoso para los compradores. ● Mucha cantidad de competidores.
<i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Inexistencia de economías de escala. ● Baja lealtad de los clientes. ● Bajos requisitos de capital.
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	Los productos sustitutos con los que debe competir son principalmente los que ofrecen las heladerías artesanales. El factor competitivo principal es el bajo costo que tienen los compradores por cambiar por los sustitutos.

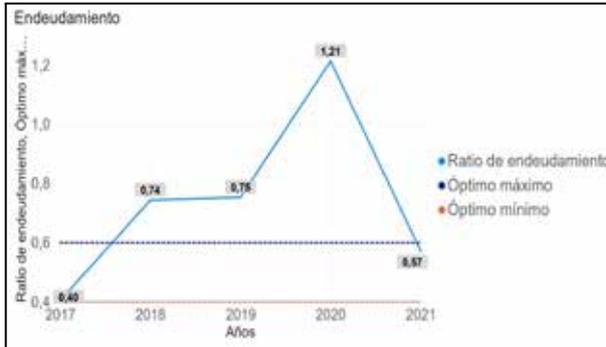
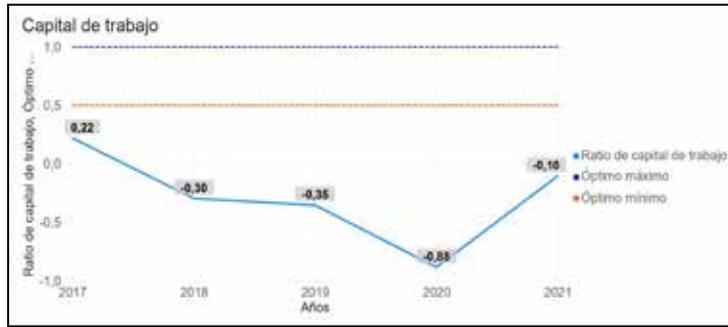
<p><i>Poder de negociación de los proveedores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa disponibilidad en el mercado de los productos ofrecidos por el proveedor. • Alta diferenciación de productos del proveedor. • Poca facilidad de sustitución de productos de los proveedores. • Sin conveniencia económica de integración hacia atrás.
<p><i>Poder de negociación de los compradores y la sensibilidad al precio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo de cambiar de marca. • Alta posibilidad de retrasar o abstenerse de comprar.

Análisis de la estrategia actual

La estrategia genérica que ha sido utilizada principalmente ha sido la de diferenciación del producto. Los clientes apuntados se pueden dividir en dos grupos distintos, ya que se dirige a un consumidor final minorista y a una clientela de carácter organizacional.

Según Amat Oriol (2008), una manera efectiva de sacar conclusiones a partir del estudio de los distintos ratios financieros es evaluando la evolución temporal de cada uno a través de los distintos períodos. A continuación se observa la evolución de distintos ratios:





Año	Margen de utilidad neta	Rotación del A	Multiplicador del PN	ROE
2017	0,02	3,13	1,68	0,10
2018	0,00	2,53	3,90	0,04
2019	0,00	1,76	4,06	0,01
2020	-0,29	1,74	-4,39	2,37
2021	0,08	2,22	2,35	0,40

Análisis de recursos

Básicamente, un recurso es un activo competitivo que está bajo poder de la empresa. A continuación se mencionan los recursos más importantes de Objetos de Sabor.

Tipo de recurso	Recurso
Recursos financieros	Inversiones de los accionistas y resultados de años anteriores
Recursos organizacionales	Sistema de información
	Diseño organizacional
Recursos físicos	Capacidad de planta
	Ubicación geográfica
Recursos tecnológicos	Certificado de RNE (Registro Nacional de Establecimiento)
Recursos intangibles	Conocimiento del rubro
	Nombre de marca
	Visión de la gerencia
	Motivación y clima

Análisis FODA

Cada concepto es vinculado con una perspectiva del CMI, lo cual permitirá una mejor identificación de las implicancias que tienen las distintas variables internas y externas.

Fortalezas	Perspectiva
Generación de ingresos	Financiera
En vías de recuperación económica luego de la situación de emergencia sanitaria	
Sólida imagen de marca/reputación de la empresa	Cliente
Extensa infraestructura de planta productiva	Procesos
Alianza con otras entidades importantes	
Formación del capital humano	Aprendizaje
Dirección profesional	
Oportunidades	Perspectiva
Préstamos financieros con una tasa menor a la inflación	Financiera
Segmentos de clientes no explorados	Cliente
Nuevos canales de venta	Procesos
Uso de herramientas tecnológicas para la producción orientada al cliente	Aprendizaje
Debilidades	Perspectiva
Situación financiera débil	Financiera
Poca utilización de la marca	Cliente
Falta de atención a las necesidades del cliente	
Capacidad de planta no aprovechada	Procesos
Planificación de la producción	
Dependencia de proveedores de materia prima	
Desconocimiento de la estrategia y de los valores	Aprendizaje
Amenazas	Perspectiva
Constante aumento de precios de los insumos	Financiera
Incertidumbre económica	
Nuevas empresas en el sector gastronómico	Cliente
Faltantes de insumos y materia prima	Procesos
Nuevas regulaciones costosas a la industria alimenticia	
Desmotivación y renuncia de empleados	Aprendizaje

Análisis del diagnóstico

El relevamiento de la información en la empresa permitió obtener los siguientes resultados:

- Dentro del ámbito de la filosofía organizacional, sólo se han encontrado definidos los valores. La declaración de la misión y de la visión no se han desarrollado.

- La inflación representa una de las mayores complicaciones para poder realizar una planificación estratégica con cierta previsibilidad.
- La presión competitiva con más fuerza es el poder de negociación de los proveedores. Esto se debe principalmente a que se utilizan materias primas con determinada calidad, y existen pocos proveedores que ofrecen estos insumos.
- La crisis sanitaria del año 2020 agravó la situación económica y financiera de la empresa porque caen la liquidez y los resultados, mientras que aumenta el nivel de endeudamiento. Sin embargo, se observa una recuperación al año siguiente, ya que el nivel de autonomía que se alcanza supera a los años anteriores a la pandemia y lo mismo sucede con la rentabilidad. De esta manera, las cuentas se han puesto en orden durante el 2021.
- A partir del año 2018 el plazo de pagos ha comenzado a disminuir notablemente cada año, mientras que el plazo de cobros se mantuvo en un nivel similar en todos los períodos. Esto genera que para el año 2021 perjudique la liquidez de la empresa, ya que el plazo de pagos es menor a los días que se demora en cobrar.
- El ROE (*Return on Equity*) o rentabilidad sobre los fondos propios estudiado por el método Dupont permite visualizar los factores que componen el resultado de cada año. Exceptuando el año 2020, donde se da una distorsión debido a que el patrimonio neto ha sido negativo, el ROE permite conocer la rentabilidad que tuvo el capital invertido por los accionistas. En el año 2021, se consiguió un rendimiento del 40%.

PROPUESTA: ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Definición de misión: “Brindar a los clientes productos gastronómicos de calidad artesanal elaborados con materia prima noble y a un buen precio, proporcionando una experiencia placentera que combine sabor de primera calidad, un servicio de excelencia y un trato personal amable.”

Definición de visión: “Ser la empresa de pastelería líder en la ciudad de Rosario con un crecimiento rentable, marcando tendencia en innovación gastronómica y creando relaciones de amplia fidelidad con nuestros clientes.”

Ampliación de valores organizacionales:

- Excelencia: la dedicación de la empresa por la calidad de cada producto en su diseño, su elaboración y su entrega es un ordenador de la cultura organizacional.
- Elegancia: la marca inspira un estilo francés y boutique, que se logra a través de los altos estándares de producción adoptados.

- Seguridad: cada pedido se entrega con condiciones intactas y se asesora al cliente sobre toda especificación a tener en cuenta para que su consumo sea una experiencia segura y de calidad.
- Profesionalidad: el trato humano con clientes, proveedores y terceros siempre se debe dar en un ámbito de cordialidad y respeto.

Definición de objetivos estratégicos

Se proponen los siguientes objetivos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral:

Perspectiva financiera:

- F1: Maximizar el valor para los accionistas
- F2: Aumentar ingresos por cliente
- F3: Aumentar ingresos provenientes de clientes corporativos
- F4: Maximizar el uso de los activos existentes

Perspectiva del cliente:

- C1: Aumentar la satisfacción
- C2: Fidelizar clientes
- C3: Aumentar reconocimiento de marca

Perspectivas de los procesos internos:

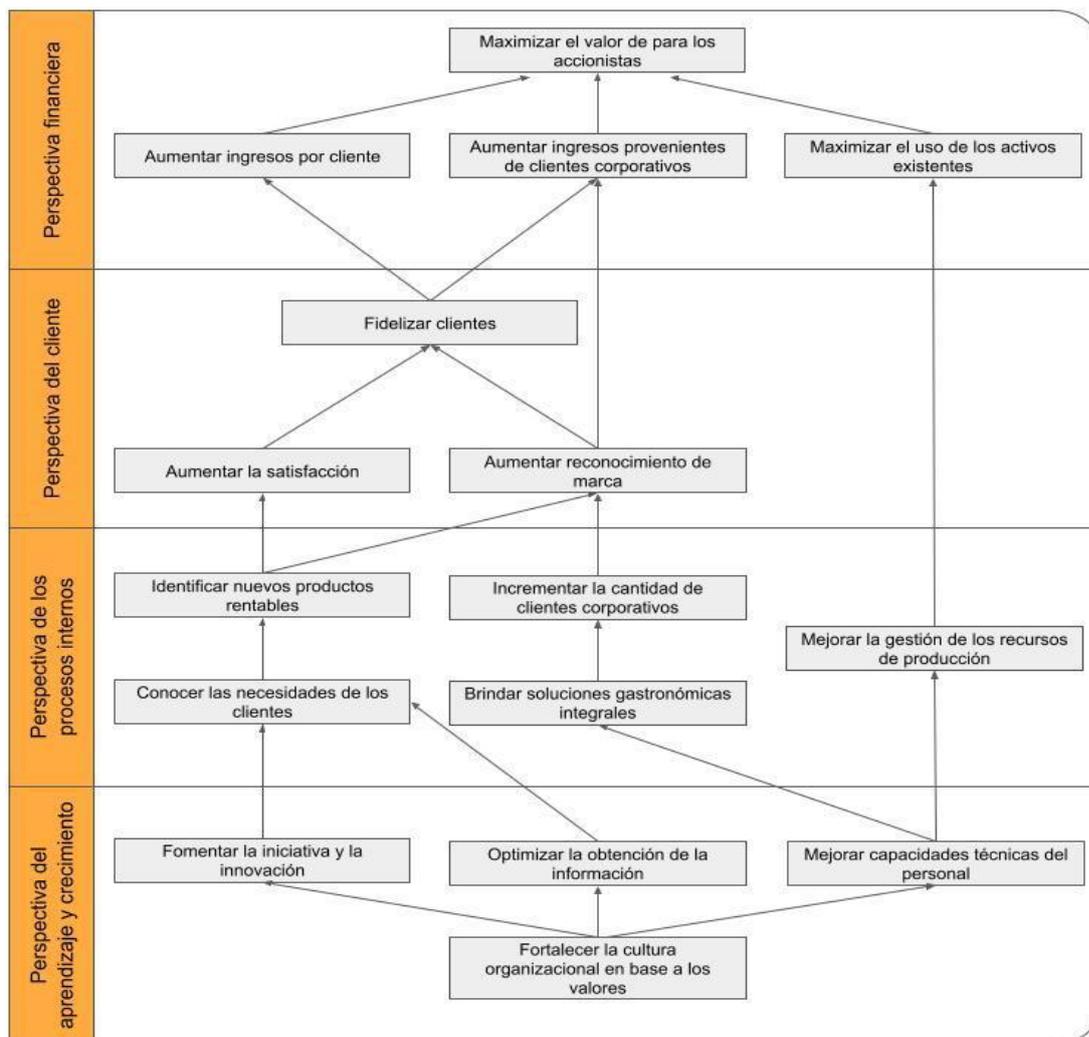
- P1: Conocer las necesidades de los clientes
- P2: Identificar nuevos productos rentables
- P3: Brindar soluciones gastronómicas integrales
- P4: Incrementar la cantidad de clientes corporativos
- P5: Mejorar la gestión de los recursos de producción

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional:

- A1: Fortalecer la cultura organizacional en base a los valores
- A2: Fomentar la iniciativa y la innovación
- A3: Optimizar los sistemas de información
- A4: Mejorar las capacidades técnicas del personal

Construcción del mapa estratégico

Para los autores del Cuadro de Mando Integral, la interrelación entre los distintos objetivos estratégicos es clave en la generación de valor, ya que plantean que se debe generar un proceso de causa y efecto, donde los objetivos se entrelazan.



Definición de indicadores

Los indicadores tienen el propósito de medir, evaluar y controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para poder almacenar la información básica necesaria para un seguimiento óptimo, es necesario realizar una descripción de cada uno con detalles claves que deben contener: nombre del indicador, perspectiva al que corresponde, objetivo que mide, descripción del indicador, forma de cálculo del indicador, meta propuesta, frecuencia de medición y fuente de información.

La propuesta de indicadores para los objetivos del mapa estratégico desarrollado es:

Objetivo estratégico	Indicadores estratégicos	
	Indicadores de resultado	Indicadores de actuación
F1	01. Retorno sobre el patrimonio neto (ROE) por método Dupont	
F2	02. Crecimiento de ventas	03. Política de precios adecuada 04. Aumento de la cantidad mensual vendida por producto
F3	05. Aumento de ingresos provenientes de	

	clientes corporativos	
F4	06. Rotación del activo	07. Porcentaje de variación de los gastos de operación
C1	08. Calificación promedio otorgada por clientes	
C2	09. Promedio de cantidad de productos por venta	10. Nivel de atención por mostrador
C3	11. Nivel de conocimiento de marca	
P1	12. Número de sugerencias realizadas por clientes sobre productos	13. Horas dedicadas al estudio de las necesidades de los clientes
P2	14. Cantidad de nuevos productos comercializados con éxito	15. Propuestas desarrolladas
P3	16. Grado de personalización de los pedidos	
P4	17. Porcentaje de clientes corporativos convertidos	18. Número de clientes corporativos contactados por semana
P5	19. Desvío sobre plazos previstos de producción	20. Porcentaje de utilización de la capacidad 21. Porcentaje de productos defectuosos 22. Porcentaje de merma por producción
A1	23. Grado de conocimiento de la cultura organizacional	24. Cantidad de devoluciones realizadas por la gerencia
A2	25. Cantidad de sugerencias de productos realizadas por los empleados	26. Clima laboral
A3	27. Cantidad de fuentes de información estratégica	28. Inversión en sistemas informáticos
A4	29. Porcentaje de objetivos cumplidos por empleados	30. Horas de capacitaciones internas por empleado 31. Inversión en formación

En cuanto al criterio en el apartado correspondiente a las metas propuestas de cada indicador, se ha optado por la definición de tres niveles de resultado, siendo cada uno representado por un color que muestra el nivel de cumplimiento. Este método para evaluar los resultados conseguidos durante determinado período se llama semaforización, donde el color verde representa al valor óptimo a conseguir, el color amarillo es un llamado de atención y el rojo es un valor alejado de lo planificado para alcanzar las metas.

Si bien se han detallado las iniciativas estratégicas, a continuación se muestra un resumen del Cuadro de Mando Integral solamente mencionando las mismas:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Iniciativa
Financiera	F1: Maximizar el valor de la empresa	01. Retorno sobre el patrimonio neto (ROE) por método Dupont	A. Fortalecimiento económico-financiero
	F2: Aumentar ingresos por cliente	02. Crecimiento de ventas	
		03. Política de precios adecuada	
		04. Aumento de la cantidad mensual vendida por producto	
	F3: Aumentar ingresos provenientes de clientes corporativos	05. Aumento de ingresos provenientes de clientes corporativos	B. Gestión de grandes clientes
	F4: Maximizar el uso de los activos existentes	06. Rotación del activo	C. Gestión eficiente de abastecimiento y costos
		07. Porcentaje de variación de los gastos de operación	
Cliente	C1: Aumentar la satisfacción	08. Calificación promedio otorgada por clientes	D. Gestión de seguimiento de clientes
	C2: Fidelizar clientes	09. Promedio de cantidad de productos por venta	
		10. Nivel de atención por mostrador	
	C3: Aumentar el reconocimiento de marca	11. Nivel de conocimiento de marca	E. Plan de posicionamiento digital
Procesos internos	P1: Conocer las necesidades de los clientes	12. Número de sugerencias realizadas por clientes sobre productos	F. Gestión de innovación de productos
		13. Horas dedicadas al estudio de las necesidades de los clientes	
	P2: Identificar nuevos productos rentables	14. Cantidad de nuevos productos comercializados con éxito	
		15. Propuestas desarrolladas	
	P3: Brindar soluciones gastronómicas integrales	16. Grado de personalización de los pedidos	G. Creación de alianzas estratégicas
	P4: Incrementar la cantidad de clientes corporativos	17. Porcentaje de clientes corporativos convertidos	
		18. Número de clientes corporativos contactados por semana	
	P5: Mejorar la gestión de los recursos de producción	19. Desvío sobre plazos previstos de producción	H. Gestión eficiente de producción
		20. Porcentaje de utilización de la capacidad	
		21. Porcentaje de productos defectuosos	
22. Porcentaje de merma por producción			

Aprendizaje y crecimiento	A1: Fortalecer la cultura organizacional en base a los valores	23. Grado de conocimiento de la cultura organizacional	I. Programa de formación en cultura organizacional
		24. Cantidad de devoluciones realizadas por la gerencia	
	A2: Fomentar la iniciativa y la innovación	25. Cantidad de sugerencias de productos realizadas por los empleados	J. Plan de capacitaciones técnicas del personal
		26. Clima laboral	
	A3: Optimizar los sistemas de información	27. Cantidad de fuentes de información estratégica	
		28. Inversión en sistemas informáticos	
	A4: Mejorar las capacidades técnicas del personal	29. Porcentaje de objetivos cumplidos por empleados	K. Plan de incentivos por resultados
		30. Horas de capacitaciones internas por empleado	
		31. Inversión en formación	

Propuesta de recomendaciones posteriores al diseño

A modo de obtener buenos resultados a la hora de la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral, se proponen determinadas recomendaciones que pueden ser de utilidad en esta etapa del proceso:

- Lograr un alto nivel de compromiso por parte tanto de la gerencia como de los colaboradores de los distintos sectores.
- Asignar a cada indicador uno o algunos colaboradores la responsabilidad de controlar que se vayan cumpliendo con las metas determinadas para el período correspondiente.
- Consignar un determinado presupuesto anual a cada iniciativa estratégica. A su vez, el liderazgo de cada iniciativa podrá estar asociado a determinados sectores de la empresa.
- Recolectar nuevos datos tanto contables como operativos que permitan generar información que no ha podido ser relevada.
- Rediseñar el Cuadro de Mando Integral luego de determinada cantidad de tiempo razonable, lo que permitirá que el mismo se pueda ir ajustando a la evolución de la empresa, ya que su adaptabilidad al feedback organizacional es clave para tener éxito y se considera parte del proceso de implantación.

CONCLUSIONES

Habiendo realizado un análisis detallado del entorno a nivel macro como a nivel micro y habiendo estudiado las características más sobresalientes de la empresa, incluyendo un análisis detallado de los principales ratios financieros y económicos, se realizó un diseño específico de un Cuadro de Mando Integral aplicado a las características propias de la organización. El mismo ha permitido ordenar de manera clara los objetivos más importantes que debe perseguir la empresa, sirviéndose de los indicadores para el control de su cumplimiento y de las iniciativas estratégicas para generar cambios trascendentes.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta moderna de gestión que puede verse potenciada con el avance tecnológico y la digitalización de las organizaciones, ya que esto mejoraría el acceso a los datos que actualmente es dificultoso adquirir o registrar. Los datos de las distintas áreas de la empresa son la materia prima de entrada del CMI, el cual los procesa para que se conviertan en información sobre la cual tomar decisiones de negocio acertadas.

La construcción del Cuadro de Mando Integral se facilita cuando el arquitecto del mismo se desempeña dentro de la organización donde se aplica, dado que puede acceder de manera directa a la información y tiene una mayor comprensión incorporada acerca de las virtudes y falencias existentes. Esto se aplica fundamentalmente a las pymes porque cuando las organizaciones son grandes, los procesos y las distintas tareas tienden a estar formalizadas y definidas. En cambio, en las pequeñas empresas existen directivas y políticas que sólo se conocen de manera verbal, y no se encuentran de manera formal o registrada en algún documento.



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