



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración de Empresas

TRABAJO FINAL DE CARRERA DE GRADO

Plan de Negocios: Body Care



Autores:

- ❖ Bárbara Patricia Gordon – N.º de matrícula: 73.085.
- ❖ Daniela Marrero – N.º de matrícula: 113.315.
- ❖ Gastón E. Aramburu - N.º de matrícula: 56.609.

18 de Junio de 2021

Contenido

CAPÍTULO I - PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS	18
PARTE I - DEFINICIÓN GENERAL	19
1.1 Misión	19
1.1.1 Propósito	19
1.1.2 Valores – Conductas - Criterios de evaluación del desempeño	19
1.1.2.1 Valores	19
1.1.2.2 Conductas	19
1.1.2.3 Criterios de evaluación de desempeño	19
1.2 Políticas	19
1.2.1 Enunciación	19
1.2.2 Exposición de motivos	19
1.2.3 Análisis y validación de vigencia de las vigentes	19
1.2.4 Propuesta de nuevas políticas	20
1.2.5 Exposición de motivos	20
1.2.6 Políticas implícitas	20
1.2.7 Análisis de reconocimiento de políticas implícitas	20
PARTE II - ESTRATEGIA	20
2.1 Definición	20
2.1.1 Estado actual conflictivo	20
2.1.1.1 Análisis OPEDEPO	20
2.1.1.1.1 Oportunidades	20
2.1.1.1.2 Peligros	20
2.1.1.1.3 Debilidades	21
2.1.2 FODA Actual	21
2.1.2.1 Morfología Producto Mercado	22
2.1.2.2 Matriz de liderazgo	22
2.1.2.3 Capacidad de maniobra	23
2.1.2.4 Matriz de Competencia Ampliada	23
2.1.2.5 Cadena de Valor	24
2.1.2.6 Curva de Valor	25
2.1.2.7 Postura de la UEN y vector estratégico	26
2.1.2.8 Límite de exposición al riesgo	26
2.1.2.9 Evolución de la Competitividad	27

2.1.2.10	Análisis de la cultura Estratégica de la Organización	27
2.1.2.11	Diagnóstico Estratégico	28
2.1.2.12	Descripción del Estado Actual Conflictivo	29
2.1.2.16	Impacto de los cambios en la cultura, en la cultura estratégica y en la organización- recursos requeridos- disponibilidad y generabilidad.....	31
2.1.2.17	Definición de Proyecto de Cambio - Autoridad y Responsabilidad	32
2.1.2.18	Principales componentes del Proyecto. Interpelación entre los mismos	32
2.1.2	Estado futuro deseado	33
2.1.2.1	FODA Futuro Previsto.....	33
2.1.2.2	Matriz de Oportunidades	33
2.1.2.3	Matriz de Habilidades	33
2.1.2.4	Matriz de Competitividad Sustentable	34
2.1.2.5	Cadena de Valor futura prevista	35
2.1.2.6	Curva de Valor futura prevista	36
2.1.2.7	Postura de la UEN y vector estratégico	37
2.1.2.8	Habilidades futuras y factores críticos de éxito previstos para el futuro	37
2.1.2.9	Transición Organizacional prevista y estados futuros intermedios	37
2.1.2.10	Descripción del Estado Futuro Deseado.....	37
2.1.2.11	Principales factores de cambio requeridos para llegar al EFD	37
2.1.3	Plan.....	38
2.1.3.1	Teoría de la Pera Trozada	38
2.1.3.2	Establecimiento del Estado Actual Competitivo	38
2.1.3.3	Establecimiento del Estado Futuro Competitivo.....	40
2.1.3.4	Principales Acciones	40
2.1.3.5	Principales Recursos	41
2.1.3.6	Principales Recursos Humanos.....	41
2.1.4	Escenarios futuros	41
2.1.4.1	Definición de la cuestión - Establecer las variables líderes actuantes	41
2.1.4.2	Análisis de escenarios alternativos.....	41
2.1.4.3	Cadenas de influencias	41
2.1.4.4	Matriz de impactos y beneficios	42
2.1.4.5	Matriz de Vulnerabilidad	43

2.1.5 Base de recursos	43
2.1.5.1 Inventario de recursos - aplicación previstas para los mismos	43
2.1.5.2 Funciones de la Sede Central	44
2.1.5.3 Competidores, complementadores y cooperadores	44
2.1.5.4 Management - Estilos cognoscitivos - Habilidades y capacidades	46
2.1.6 Diagnóstico estratégico.....	47
2.2 Composición.....	47
2.2.1 Dominio.....	47
2.2.1.1 Relación entre el producto y el mercado meta.....	47
2.2.1.2 Definición y dimensionamiento del mercado meta	48
2.2.1.3 Acción de los competidores, cooperadores y complementadores	49
2.2.2 Ventajas diferenciales.....	49
2.2.2.1 Atributos	49
2.2.2.2 Elementos de las ventajas competitivas	50
2.2.3 Resultados esperados	50
2.2.3.1 Establecimiento de expectativas cuantitativas y cualitativas del área comercial	50
2.2.4 Empujes estratégicos	51
2.2.4.1 Empujes estratégicos - Definición de cada uno	51
2.2.4.2 Precio	51
2.2.4.3 Producto	53
2.2.4.4 Promoción	54
2.2.4.4.1 Influir e informar.....	55
2.2.4.4.2 Persuadir.....	55
2.2.4.4.3 Recordar.....	55
2.2.4.5 Plaza	55
2.2.4.6 Posicionamiento.....	56
2.2.4.7 Partición	57
2.2.4.8 Proceso	57
2.2.4.9 Público	58
2.2.4.10 Personas	58
2.2.5 Síntesis de Plan Táctico del Mix de Marketing	58
2.2.6 Relaciones de la Investigación de Mercado y del Análisis de mercado con el mix de marketing.....	59

2.2.7 Aplicaciones concretas de las investigaciones específicamente en lo referido a la elección de los canales y del establecimiento del comportamiento del cliente.....	59
2.2.8 Modelo de las 3i	60
2.2.9 Formas de Lealtad	62
2.2.10 Acciones de marketing sustentable: Marketing para la Sociedad..	63
PARTE III - DEFINICIÓN ESPECÍFICA.....	65
3.1 Descripción del producto o servicio	65
3.1.1 Características.....	65
3.1.1.1 Memoria descriptiva técnica del producto.....	66
3.1.1.1.1 Detalle técnico de operación – Nómina de componentes	66
3.1.1.1.2 Resumen de legislación que regule el sector.....	66
3.1.1.1.3 Legislaciones sobre defensa al consumidor, laborales impositivas y contables	67
3.1.1.1.3 Análisis de costos fijos o de estructura.....	68
3.1.1.1.4 Análisis de costos variables, gastos y tiempos	70
3.1.1.1.5 Tiempo por procesos.....	71
3.1.1.1.6 Costos ABC	72
3.1.2 Atributos diferenciales	74
3.1.2.1 Estructura de Posicionamiento.....	74
3.1.2.2 Manual del Usuario – Legislación sobre Defensa Consumidor	74
3.1.2.3 Contenido del Mensaje	76
3.1.3 Contrato y uso	76
3.1.3.1 Entendimiento explícito e implícito	76
3.1.3.2 Impacto de Ley de Lealtad Comercial	77
3.2 Objetivos.....	77
3.2.1 Corto plazo.....	77
3.2.1.1 Objetivos Comerciales.....	77
3.2.1.2 Objetivos de Operaciones	77
3.2.1.3 Objetivos de Calidad.....	78
3.2.2 Mediano plazo.....	78
3.2.2.1 Objetivos Comerciales.....	78
3.2.2.2 Objetivos de Operaciones	78
3.2.2.3 Objetivos de Calidad.....	78

3.2.3 Largo plazo	78
3.2.3.1 Objetivos Comerciales.....	78
3.2.3.2 Objetivos de Operaciones:.....	78
3.2.3.3 Objetivos de Calidad:.....	79
3.2.4 Objetivos financieros	79
3.2.4.1 Corto plazo:	79
3.2.4.2 Mediano plazo:	79
3.2.4.3 Largo plazo:.....	79
PARTE IV - ADMINISTRACIÓN	79
4.1 Manual de organización.....	79
4.1.1 Organigrama	79
4.1.2 Descripción de los cargos.....	82
4.2 Manual de procedimientos	83
4.2.1 Diagrama en bloque de los procedimientos y/o procedimiento principal	83
4.2.2 Estructura de control	86
4.2.3 Secuencia del principal procedimiento.....	87
PARTE V - ANÁLISIS.....	88
5.1 Análisis macroeconómico.....	88
5.1.1 Situación actual.....	88
5.1.1.1 Determinación de los sub-escenarios	88
5.1.1.2 Evolución de las variables componentes de cada sub-escenario.....	88
5.1.1.3 Sub Escenario Económico	88
5.1.1.3.1 Variación del IPIM	88
5.1.1.3.2 Variación del IPC	89
5.1.1.3.3 Variación de la Paridad Cambiaria	90
5.1.1.3.4 Variación del Salario Mínimo Vital y Móvil	91
5.1.1.3.5 Variación del PBI	92
5.1.1.4 Sub escenario Político.....	93
5.1.1.4.1 Variación de los beneficios a las PYMES	93
5.1.1.4.2 Variación del índice de confianza del Gobierno	94
5.1.1.5 Sub escenario Social	95
5.1.1.5.1 Variación del Índice de desempleo	95
5.1.1.5.2 Índice de mortalidad infantil en Argentina	96

5.1.1.6 Sub escenario Tecnológico	97
5.1.1.6.1 Índice de variación del presupuesto de Investigación y desarrollo. (I+D)	97
5.1.1.6.2 Índice de variación del presupuesto de inversión en Tecnología 98	
5.1.1.7 Sub escenario Ecológico	99
5.1.1.7.1 Índice de utilización de plástico en la Argentina	99
5.1.1.7.2 Índice de Contaminación	100
5.1.1.8 Comprensión del Área Estratégica del Negocio	101
5.1.1.8.1 Dimensiones	101
5.1.1.8.2 Características del Área Estratégica de Negocios:	102
5.1.1.8.2.1 Crecimiento	102
5.1.1.8.2.2 Rendimiento	103
5.1.1.8.2.3 Turbulencia	103
5.1.1.8.2.4 Factores de éxito	104
5.1.1.8.2.5 Atractivo de la AEN	104
5.1.1.9 Definición, concepto y descripción del negocio	105
5.1.1.9.1 Concepto	105
5.1.1.9.2 Descripción	105
5.1.1.10 Áreas a desarrollar para implementarlo	106
5.1.1.11 Relación del mercado y el negocio/producto	106
5.1.1.12 Análisis de la Industria	107
5.1.1.12.1 Análisis del sector industrial	108
5.1.1.13 Marco conceptual de la orientación al mercado	110
5.1.1.13.1 Perspectiva Cultural	110
5.1.1.13.2 Perspectiva Comportamental	110
5.1.1.14 Consecuentes, determinantes y moderadores de la orientación al mercado	111
5.1.1.14.1 Consecuencias	111
5.1.1.14.2 Determinantes	111
5.1.1.14.3 Moderadores	111
5.1.1.15 Ubicación en la cadena industrial	112
5.1.1.16 Tiempos estimados del negocio	112
5.1.1.16.1 Planeamiento	112
5.1.1.16.2 Búsqueda de recursos	113

5.1.1.17 Ciclo de vida del producto, de la demanda y la tecnología	114
5.1.1.17.1 Ciclo de vida del producto	114
5.1.1.17.2 Ciclo de vida de la demanda	115
5.1.1.17.3 Ciclo de vida de la tecnología	116
5.1.1.17.4 Ciclo de vida del producto, la demanda y la tecnología	116
5.1.2 Perspectivas	116
5.1.2.1 Análisis de Escenarios	116
5.1.2.1.1 Determinación de variables componentes en cada sub-escenario	116
5.1.2.1.1.1 Sub escenario Económico.....	117
5.1.2.1.1.1.1 Variación del IPIM	117
5.1.2.1.1.1.2 Variación del IPC	117
5.1.2.1.1.1.3 Variación de la Paridad Cambiaria	118
5.1.2.1.1.1.4 Variación del Salario Mínimo Vital y Móvil	119
5.1.2.1.1.1.5 Variación del PBI	119
5.1.2.1.1.2 Escenario Político	120
5.1.2.1.1.2.1 Variación de los beneficios a las PYMES.....	120
5.1.2.1.1.2.2 Variación del índice de confianza del Gobierno	121
5.1.2.1.1.3 Escenario Social.....	121
5.1.2.1.1.3.1 Índice de desempleo	121
5.1.2.1.1.3.2 Índice de mortalidad infantil en Argentina	122
5.1.2.1.1.4 Escenario Tecnológico	123
5.1.2.1.1.4.1 Variación del presupuesto de Investigación y desarrollo ...	123
5.1.2.1.1.4.2 Índice de variación del presupuesto de inversión en Tecnología e investigación	123
5.1.2.1.1.5 Escenario Ecológico	124
5.1.2.1.1.5.1 Índice de utilización de plástico en la Argentina	124
5.1.2.1.1.5.2 Variación del Índice de contaminación	125
5.1.2.2 Análisis de variabilidad y probabilidad de cada variable	126
5.1.2.3 Determinación del escenario maestro (Al octavo año).....	127
5.1.2.4 Matriz de Política Direccional.....	127
5.2 Análisis microeconómico	129
5.2.1 Situación actual.....	129
5.2.1.1 Evolución indicadores de la gestión de la empresa	129
5.2.1.2 Modelo de Gestión Estratégica	129

5.2.1.2.1 Pilar estrategia	130
5.2.1.2.2 Pilar cultura	130
5.2.1.2.3 Pilar recursos	130
5.2.1.2.4 Pilar organización	131
5.2.1.2.5 Pilar mercados	132
5.2.1.3 Visión actual	133
5.2.1.4 Misión actual	133
5.2.1.5 Matriz MaPort	133
5.2.1.5.1 Atractivo del sector	133
5.2.1.5.2 Perfil de Desempeño	134
5.2.1.6 Diagnóstico estratégico de la cartera de productos	136
5.2.1.8 Segmentación para la Investigación de Mercado	136
5.2.1.9 Pre-investigación de Mercado Global: Búsqueda de atributos que establecen el cumplimiento de la promesa simbólica. Función espejo.	137
5.2.2. Perspectivas	137
5.2.2.1 Probables tendencias incluidas en la situación actual, de la empresa	137
5.2.3 Planes de Prevención	137
5.2.4 Planes de Contingencia	138
5.3 Análisis de mercado	139
5.3.1 Análisis de la demanda	139
5.3.1.1 Diseño de la Investigación	139
5.3.1.2 Ficha técnica: tipo, metodología, muestra, cantidad de datos	139
5.3.1.2.1 Investigación Cualitativa	139
5.3.1.2.2 Metodología	139
5.3.1.2.3 Muestra	140
5.3.1.2.4 Investigación Cuantitativa	140
5.3.1.2.5 Metodología	140
5.3.1.2.6 Muestra	140
5.3.1.3 Implementación de la Investigación	141
5.3.1.4 Diseño del instrumento	141
5.3.1.5 Tarea de campo y proceso de los datos	145
5.3.1.6.1 Mapa de percepción del posicionamiento	151

5.3.1.6.2 Identificación de los Conjuntos de Atributos Esperados ó de la Matriz	151
5.3.1.7 Producto Mercado	156
5.3.1.8 Matriz de Evolución Producto-Mercado	157
5.3.1.9 Matriz de Posicionamiento. Mapos	159
5.3.1.10 Evaluación del nivel de Foco y Dominancia o de Cobertura	160
5.3.1.11 Mapa perceptual	160
5.3.1.12 Características de los consumidores	161
5.3.1.13 Tamaño de los segmentos	161
5.3.2 Análisis de la competencia	162
5.3.2.1 Diseño de la Investigación	162
5.3.2.2 Implementación de la Investigación	162
5.3.2.3 Tarea de campo	162
5.3.2.4 Proceso de los datos	163
5.3.2.5 Interpretación	163
5.3.2.5.1 Análisis de la Oferta	163
5.3.2.5.2 Competidores directos	163
5.3.2.5.3 Niveles de competencia	164
5.3.2.5.4 Grado de rivalidad competitiva	164
5.3.2.5.5 Determinación de los grupos estratégicos	165
5.3.2.5.6 Matriz de cambio entre marcas	165
5.3.2.5.7 Sistema de inteligencia estratégica	165
5.3.2.5.8 Diseño de la Matriz de Competencia Ampliada	166
5.3.2.5.9 Matriz de Estrategias Genéricas	166
5.3.2 Evaluación de la dinámica del sistema	167
5.3.2.1 Análisis de situación	167
5.3.2.1 Expectativas de elementos externos	167
5.3.2.2 Expectativas de las personas dentro de la compañía	168
5.3.2.3 Desempeño pasado	168
5.3.2.4 Situación actual	168
5.3.2.5 Pronósticos	169
5.3.2.6 Análisis del perfil de capacidad requerido y brecha con el actual	169
5.3.2.6.1 Proceso de Infraestructura	169
5.3.2.6.2 Proceso de Recursos Humanos	169

5.3.2.6.3 Proceso Tecnológico	169
5.3.2.6.4 Proceso de Abastecimiento	170
5.3.2.6.5 Proceso de Logística de Distribución	170
5.3.2.6.6 Proceso de Marketing	170
5.3.2.6.7 Proceso de Asistencia Técnica	170
5.3.4 Barreras de Entrada y Salida – Evaluación competitiva	170
5.3.4.1 Relación Producto – Negocio – Industria – Sector Industrial	170
5.3.4.1.1 Producto	170
5.3.4.1.2 Negocio	171
5.3.4.1.3 Industria	171
5.3.4.1.4 Sector Industrial	171
5.3.5 Análisis de Sinergia y Evaluación del Riesgo	171
5.3.5.1 Ensamble	171
5.3.5.2 Management	171
5.3.5.3 Ajustes	171
5.3.5.3.1 Posicionamiento	171
5.3.5.3.2 Conversión	171
5.3.5.3.3 Cultura	171
5.3.5.4 Gestión del riesgo	172
5.3.5.4.1 Factores de riesgo	172
5.3.5.4.2 Matriz de riesgo	172
5.3.5.4.3. Riesgo neto	173
5.4 Análisis financiero	174
5.4.1 Presupuestos	174
5.4.1.1 Presupuesto de ventas en unidades y valorizado	174
5.4.1.2 Presupuesto de inventarios en unidades y valorizado	176
5.4.1.3 Presupuesto de costos de mercaderías vendidas	179
5.4.1.4 Presupuesto de impuestos	182
5.4.1.4.1 Subpresupuesto de Impuesto al Valor Agregado (IVA)	182
5.4.1.4.2 Subpresupuesto de Ingresos Brutos (IIBB)	185
5.4.1.5 Presupuesto de cobranzas	188
5.4.1.6 Presupuesto de compras	190
5.4.1.7 Presupuesto de pagos a proveedores	192

5.4.1.8 Presupuesto de gastos comerciales	194
5.4.1.9 Presupuesto de gastos de estructura	195
5.4.1.10 Presupuesto de gastos operativos	195
5.4.1.12 Presupuesto de gastos financieros	195
5.4.1.13 Presupuesto de capital e inversiones	195
5.4.2 Evaluación de la inversión	195
5.4.2.1 Determinación de la tasa de corte (por suma de riesgos)	195
5.4.2.2 VAN – TIR – PAYBACK	196
5.4.2.3 Evaluación complementaria del negocio	196
5.3.2.3.1 Evaluación cuantitativa del riesgo del negocio (utilizado para tasa de corte)	196
5.4.2.4 Cálculo del rendimiento medio esperado	196
5.4.2.5 Evaluación de la creación de valor	197
5.4.3 CASH FLOW.....	197
5.4.3.1 Evaluación precios relativos (En moneda homogénea)	198
5.4.4 Balance proyectado	199
5.4.4.1 Estado patrimonial y cuadro de resultados proyectados.....	199
5.4.5 Cuadro de resultados proyectado	199
5.4.6 Análisis de punto de equilibrio	199
5.4.6.1 Análisis de punto de equilibrio económico	199
5.4.6.2 Análisis de punto de equilibrio financiero	200
5.4.7 Estado de origen y aplicación de fondos proyectado	200
5.4.7.1 Forma de financiar el negocio (Utilizar la tasa determinada por casa matriz)	200
5.4.7.2 Impacto en la tasa interna de retorno y en el valor actual neto ...	201
5.4.8 Impacto del negocio en la matriz.....	201
5.4.8.1 Impacto en el flujo de caja, de la empresa matriz	201
5.4.8.2 Impacto económico en la cartera, de la empresa matriz	202
5.4.9 Análisis de sensibilidad.....	202
5.4.9.1 Análisis de sensibilidad ante variaciones de la demanda (cantidad)202	
5.4.9.2 Análisis de sensibilidad ante variaciones de la demanda (precio)203	
5.4.9.3 Análisis de sensibilidad ante variaciones de la oferta de suministros (costos)	204
5.4.9.4 Análisis de sensibilidad ante variaciones de los salarios	205

5.4.10 Análisis de escenarios	206
5.4.10.1 Respuesta del modelo ante variaciones del escenario previsto, verificación de la aplicación de los planes de contingencia y prevención elaborados	206
5.4.11 Matriz de Ratios Financieros	208
ANEXOS - PROGRAMAS DE ACCIÓN	210
0.1 Metas	211
0.0.1 Corto plazo	211
0.1.1.1 Metas que posibilitan los objetivos comerciales	211
0.1.1.2 Metas que posibilitan los objetivos operacionales	211
0.1.1.3 Metas que posibilitan los objetivos de calidad	211
0.1.2 Mediano plazo	211
0.1.2.1 Metas que posibilitan los objetivos comerciales	211
0.1.2.2 Metas que posibilitan los objetivos operacionales	211
0.1.2.3 Metas que posibilitan los objetivos de calidad	211
0.1.3 Largo plazo	212
0.1.3.1 Metas que posibilitan los objetivos comerciales	212
0.1.3.2 Metas que posibilitan los objetivos de operaciones	212
0.1.3.3 Metas que posibilitan los objetivos de calidad	212
0.1.4 Metas que posibilitan los objetivos financieros	212
0.1.4.1 Metas que posibilitan los objetivos financieros a corto plazo	212
0.1.4.2 Metas que posibilitan los objetivos financieros a mediano plazo	212
0.1.4.3 Metas que posibilitan los objetivos financieros a largo plazo	212
0.2. Operaciones	213
0.2.1 Gestión de Operaciones	213
0.2.1.2 Acometividad Estratégica	213
0.2.1.3 Relación con Capacidad Estratégica	213
0.2.1.4 Posibilidad y Probabilidad de éxito	214
0.2.1.5 Integración, alianzas, asociaciones y gestión del conocimiento	214
0.3. Control	215
0.3.1 Sistema de Control de Desempeño	215
0.3.1.2 Normas de producción para cada unidad	215
0.3.1.3 Medición y motivación	215
0.3.1.4 Sistema de información administrativa	215

0.3.1.5 Sistema de formalización del comportamiento	215
0.3.1.6 Estructura de control de gestión del negocio	216
0.3.1.6.1 Tablero de Comando.....	216
0.3.1.7 Mapa Estratégico.....	222
0.4 Análisis situacional y planeamiento de operaciones.....	223
0.4.1 Programación del Negocio (Programación ampliada)	223
0.4.1.1 Definición del proyecto de Implementación del Plan de Negocio, desde la puesta en marcha del proyecto hasta la operación a régimen	223
0.4.1.2 Determinación de etapas del plan y principales componentes ...	223
0.4.1.3 Establecimiento de metas para cada etapa – Asignación de responsabilidades.....	224
0.4.1.4 Determinación de recursos – Estimación de tiempos	226
0.4.1.5 Plan de puesta en marcha	227
0.4.1.6 Diagrama de Gantt de cada componente	228
0.4.1.7 Determinación del camino crítico	228
0.4.1.8 Construcción de la red – Estimaciones de fechas pesimistas, optimistas y normales	230
0.5 Lanzamiento del Producto al Mercado.....	231
0.5.1 Etapa de prominencia	231
0.5.2 Etapa de comunicación	232
0.5.3 Etapa de atracción	232
0.5.4 Etapa del punto de venta.....	233
0.5.5 Etapa de resistencia.....	234
CAPÍTULO II - DICTAMEN DEL PLAN DE NEGOCIO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.....	235
CAPÍTULO III – TRABAJOS INDIVIDUALES (PROSPECTIVAS).....	239

RESUMEN EJECUTIVO

Descripción sumaria del negocio

Concepto:

Atención temprana, confiable y segura. Cuidamos lo más importante.

Descripción:

Unidad de negocios encargada de desarrollar productos especializados en el cuidado del neonato que cumplan con condiciones de la ANMAT.

Definición del Negocio:

Definimos la Unidad Estratégica de negocio a partir de la propuesta tridimensional de Abell:

- **Grupo de Consumidores:** Hospitales, clínicas y sanatorios, tanto públicos como privados.
- **Funciones:** Prevención, Control, Comodidad, Salud.
- **Tecnologías:** Ingeniería Electrónica, Ingeniería Biomédica, Ingeniería Textil, Tecnología Informática, Ministerio de Salud.

¿Qué es lo que hace único a nuestro producto o negocio?

Ofrecemos un producto innovador, que permite asistir al neonato en los primeros meses de vida, facilitando el control de sus signos vitales, enviando la información regular al sistema médico de la institución que se encuentre al cuidado del niño.

¿Cuáles son los tiempos del negocio?

El tiempo utilizado para cumplir con los objetivos del negocio es de 1 año y 10 meses aproximadamente.

Planeamiento:

- 110 días establecidos para la integración y capacitación del personal a cargo del desarrollo del producto.
- 95 días destinados al desarrollo, investigación y fabricación del producto.
- 95 días asignados al control de calidad del producto, para lograr la eficacia requerida.
- 180 días para garantizar que el producto cumpla con las condiciones en el marco legal requerido.
- 180 días para entrega del producto frente a la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología).

Búsqueda de recursos:

El Área de Recursos Humanos será quien se encargará de tomar al personal necesario, idóneo y formado para cumplir con los puestos de la organización.

Programación y presupuestación: Philips Healthcare será la encargada de destinar una inversión inicial de 1.000.000 U\$S (un millón de dólares), previa aprobación del departamento de Finanzas.

Operación (Ciclo de conversión de caja, en tiempos): Se estima la cobranza de los clientes en 30 días, mientras que el plazo de pago a proveedores será de 30 días.

Atractivos del negocio:

- **Comerciales:** Ofrecemos un producto de alta calidad y tecnología de innovación.
- **Operativos:** Brindamos flexibilidad del proceso productivo para llegar a todos los sanatorios, clínicas y hospitales del país, priorizando la disponibilidad del producto para el cuidado del neonato.
- **Económicos y financieros:** Comprometidos tanto con la salud del niño como con el rendimiento del capital de nuestros inversionistas, asegurando beneficios en el mediano plazo.

Requerimientos de Capital

- **Disponibilidad y generatividad de los recursos:** El capital se utilizará para el desarrollo del plan de negocios y mejoras en diversas áreas de la empresa como ser innovación y desarrollo, marketing, producto, tecnología y distribución.
- **Límite a la exposición al riesgo:** Planteamos un límite de exposición al riesgo para este proyecto equivalente a USD 1.300.000. En caso que las pérdidas alcancen este monto se definirá si continuar con el proyecto o abandonarlo.
- **Oportunismo preparado:** La revisión progresiva de procesos y productos permitirá desarrollar herramientas y habilidades de adaptación ante nuevas y diversas situaciones.

¿Quiénes componen hoy la Empresa o la UEN que lanza el nuevo negocio?

- **Recursos humanos:** Contamos con personal altamente capacitado en tecnología informática, investigación e innovación y medicina neonatal y perinatal. Así como en áreas de gestión como Administración, Comercial, Marketing, Logística y Finanzas.
- **Accionistas:** Los accionistas de Philips Healthcare no sólo esperan obtener un rendimiento futuro de su inversión, sino que también apoyan fervientemente el concepto del negocio.
- **Clientes:** Nuestros clientes están tan preocupados como nosotros por la salud de los niños durante las primeras semanas de vida. Acompañamos a instituciones de salud tanto públicas como privadas (hospitales, clínicas, sanatorios, servicios paramédicos, etc.).

¿Cuáles son las habilidades distintivas con que se cuenta?

Contamos con un equipo altamente capacitado y con los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo y mantenimiento del producto. Del mismo modo asimilamos las últimas tecnologías para ofrecer siempre un producto innovador y diferenciarnos de nuestros competidores. Nuestro producto será presentado ante el ANMAT y registrado en el INPI.

Modelo de Gestión Estratégica

Nuestro modelo de gestión estará basado en la adquisición de tecnología y ampliación de canales de distribución.

Gestión de riesgos

¿Qué es lo peor que puede pasar?

Nuestro peor escenario sería que nuestro producto presente alguna falla y dañe al bebé. Esto se traduciría en grandes pérdidas para la compañía.

¿Qué se puede hacer para impedirlo o mitigarlo?

Absolutamente todos los productos pasarán por riguroso proceso de calidad en los que serán probados todos los cables, sensores, termómetros, oxímetros, y demás componentes a fin de corroborar que están aptos para salir al mercado y ser comercializados. Estamos al tanto del gasto que esto conlleva, pero sabemos que estamos cuidando lo más importante.

¿Qué es lo mejor que puede pasar?

El mejor escenario es una gran aceptación general del producto y un buen nivel de ventas acompañado con una postergada incorporación de competidores al mercado. Esto nos permitiría lograr una penetración fuerte en el mercado y posicionarnos como líderes del sector.

¿Qué se puede hacer para que su ocurrencia sea más probable?

Llevaremos a cabo estrategias de marketing de penetración del mercado para lograr posicionamiento y lograr early-adopters quienes serán los que “promocionen” silenciosamente el producto.

¿Cuáles son las barreras de entrada que se enfrentan? ¿Cuáles serían las de salida?

Barreras de Entrada: Están dadas por el acceso a las tecnologías y a los componentes como ser baterías de litio y medidores de altísima calidad y precisión.

Barreras de Salida: Gran cantidad de activos fijos con valor bajo de liquidez rápida.

CAPITULO I - PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS

PARTE I - DEFINICIÓN GENERAL

1.1 Misión

Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo un producto de alta calidad, seguridad y facilidad de uso. Aprovechar los datos en tiempo real para administrar la salud y realizar rigurosos análisis clínicos.

1.1.1 Propósito

Body Care fue creada con el propósito de brindar a los más pequeños productos no invasivos, que ofrecen control, cuidado y bienestar al momento de nacer, aplicando tecnología innovadora con la más alta calidad y desarrollo.

1.1.2 Valores – Conductas - Criterios de evaluación del desempeño.

1.1.2.1 Valores

- Desarrollo: invertir en capacitaciones para los empleados, buscar la perfección.
- Lealtad: hacia nuestros clientes.
- Puntualidad: gratificaciones para los empleados que cumplan con los horarios y asistencia. También con los clientes en los tiempos de entrega.
- Respeto: hacia los empleados, asegurando un ambiente en igualdad de condiciones.
- Innovación: es el incentivo para transformar la realidad.

1.1.2.2 Conductas

Se emitirá un informe que brinde las conductas correctas basadas en los valores antes mencionados con los principios de la organización.

También serán transmitidos los valores por parte de los gerentes que bajan la línea de la casa matriz fomentando la cultura organizacional.

1.1.2.3 Criterios de evaluación de desempeño

Semestralmente, el departamento de recursos humanos se encargará de efectuar las correspondientes evaluaciones de desempeño para evaluar a los empleados, se utilizarán los siguientes criterios:

- Puntualidad
- Proactividad
- Fomentar el trabajo en equipo
- Cumplimiento de objetivos propuestos por la empresa.

1.2 Políticas

1.2.1 Enunciación

Políticas de calidad: Se realizarán pruebas constantes para asegurar la calidad y efectividad del producto.

Políticas de RRHH: este departamento intentará mantener en capacitación y crecimiento constante a todos sus empleados, para lograr ofrecer un producto de altísima calidad y control. Fortaleciendo el trabajo en equipo y generando un buen clima laboral.

1.2.2 Exposición de motivos

Las políticas mencionadas anteriormente buscan alinear a los empleados, para lograr la efectividad en todas las tareas. La UEN será la encargada de comunicarlas.

1.2.3 Análisis y validación de vigencia de las vigentes

El conjunto de políticas mencionadas van a comenzar a tener vigencia a partir de que la UEN comience a funcionar. Los empleados de RRHH de la casa matriz, serán los que se encarguen de contratar al personal.

1.2.4 Propuesta de nuevas políticas

Políticas de satisfacción del cliente: el departamento de postventa será el encargado de realizar las encuestas de satisfacción de los clientes. Y brindar ayuda telefónica las 24 hs.

Política de calidad: todos los productos llevarán la garantía de calidad y efectividad. Antes se realizarán pruebas con ellos para asegurarla. Y si llegase a suceder algún inconveniente, reconocérselo y cambiárselo al cliente.

Política de Marketing: Todas las campañas de marketing y publicidad de la UEN deberán definir y establecer estándares en el uso de decoración, papelería, formatos de avisos a clientes para alinearnos con la casa Matriz.

1.2.5 Exposición de motivos

Sentimos que somos parte de un sistema dentro de Phillips Care, es por esto que nuestras políticas deben estar alineadas a la casa matriz y debemos cuidar el prestigio e imagen que la empresa ha logrado construir a lo largo de los años.

1.2.6 Políticas implícitas

Las políticas que utilizara la UEN serán respeto en la forma de comunicarse, cumplir en la puntualidad, solidaridad entre los compañeros de trabajo, comunicación formal hacia los altos cargos. Y usar vestimenta adecuada.

1.2.7 Análisis de reconocimiento de políticas implícitas

La utilización de las políticas antes mencionadas, logran un ambiente óptimo para un buen clima laboral. Estas colaboran con el cumplimiento y alineación entre los empleados de la organización.

PARTE II - ESTRATEGIA

2.1 Definición

2.1.1 Estado actual conflictivo

2.1.1.1 Análisis OPEDEPO1

2.1.1.1.1 Oportunidades

Factores:

- Proveer un servicio completo, ante una necesidad que no está siendo atendida.
- Mercado en crecimiento.
- Necesidad de mejorar la calidad de vida de los recién nacidos.

Implicancias:

- Identificar a los potenciales clientes.
- Promocionar el producto en publicidades y promoción que demuestre la calidad del producto.
- Innovar y desarrollar productos únicos para darle la mejor atención a los recién nacidos.

2.1.1.1.2 Peligros

Factores:

- Inflación y alza de la paridad cambiaria.
- Empresas rivales que intentan ingresar a nuestro mercado con productos similares.
- Presión de competidores sustitutos

¹ Olivar, M. (2013). FODA Metodología de Diseño. Argentina: Material de Cátedra PEN.

Implicancias:

- Diseñar planes de contingencia, mediante acuerdos y alianzas para garantizar la continuidad de la UEN ante cualquier inconveniente económico.
- Desarrollar productos innovadores, con alta calidad y de difícil imitación.
- No perder de vista las estrategias de los competidores.

2.1.1.1.3 Debilidades

Factores:

- Posibilidad que se presenten demoras en el desarrollo del producto.
- Productos con poca publicidad y difusión.

Implicancias:

- Controlar los cuellos de botellas que puedan suceder en el desarrollo de los procesos productivos.
- Realizar inversiones en marketing y publicidad que demuestre la calidad e innovación de nuestro producto.

2.1.1.1.4 Potencialidades

Factores:

- La casa matriz tiene una gran participación en el mercado.
- Personal sumamente calificado y capacitado para la investigación y desarrollo de tecnologías.

Implicancias:

- Reafirmar el market share a través del valor que le da nuestro producto a la casa matriz.
- Invertir en capacitaciones para el personal contantemente.

2.1.2 FODA Actual

FODA ACTUAL	
Fortaleza	Oportunidades
Staff altamente capacitado Apalancamiento Posicionamiento dentro de la industria aportado por C. Central	Nicho de mercado no atendido Mercado con alta tasa de crecimiento
Debilidades	Amenazas
Cuellos de botella Baja difusión	Inestabilidad y variación tipo cambio Productos sustitutos Pérdida de mercado

2.1.2.1 Morfología Producto Mercado ²



(*) Fuente de elaboración propia

Todo sector de la economía exige determinados requerimientos de inversión en las actividades de posicionamiento y en las actividades de conversión.

Body Care se encuentra en el cuadrante aire dentro de la matriz, esto significa que el producto posee una baja conversión, dado que el software desarrollado no fue sustancialmente oneroso. Por otro lado, posee un alto posicionamiento, ya que cuenta con atributos diferenciales y es el único en el mercado. Sin dejar de mencionar que se están trabajando en las patentes del producto ante ANMAT e INPI.

2.1.2.2 Matriz de liderazgo ³

Del análisis de esta matriz podemos concluir que el producto Body Care se encuentra ubicado en el cuadrante de "Líder Real". Es resultado de un alto grado de foco como de dominancia. Significa que el producto cuenta con las ventajas que lo diferencia de la competencia.



(*) Fuente de elaboración propia

² Levy, Alberto. Marketing Avanzado. Editorial Granica. Barcelona, 1998. Tercera Edición.

³ Levy, Alberto. Marketing Avanzado. Editorial Granica. Barcelona, 1998. Tercera Edición.

2.1.2.3 Capacidad de maniobra ⁴

La situación competitiva de un producto puede ser modificada y esto depende de su capacidad de maniobra (o flexibilidad) con que la empresa cuenta tanto en la función de conversión como en la función de posicionamiento.

Habiendo realizado el análisis de la matriz de maniobra, el producto Body Care se sitúa en el cuadrante de “Postura Estratégica Creciente” dado que es único en el mercado dado que actualmente no posee competidores, por lo cual la competitividad es baja y la capacidad de maniobra alta.



(*) Fuente de elaboración propia

2.1.2.4 Matriz de Competencia Ampliada ⁵

Nuevos Entrantes:

El mercado de tecnologías para el cuidado del bebé presenta oportunidades que los actores de la industria no quieren desaprovechar es por eso que lo vuelve un mercado altamente competitivo. Con una tasa de natalidad en torno al 17,02‰ durante el periodo 2018. Estos números evidencian que la demanda potencial es sostenida en el tiempo.

Proveedores:

Contar con una cartera amplia y diversificada de proveedores es muy importante. Pero también lo es que todos cumplan con riguroso proceso de control de calidad para que nuestro producto no se vea afectado. Al tratarse de productos que estarán en contacto con recién nacidos es de suma importancia que todos los proveedores y productos que ofrecen estén al 100% y no presenten fallas ni dañen al bebé.

⁴ Levy, Alberto. Marketing Avanzado. Editorial Granica. Barcelona, 1998. Tercera Edición.

⁵ Porter, M. (2004). Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Editorial: Continental.

Cientes:

Al presentar un producto final versátil con gran funcionalidad y adaptabilidad para el usuario, no se limita al uso altamente calificado por lo cual abrimos el juego a un gran número de clientes.

Productos Sustitutos:

Los productos del cuidado del bebé evolucionan a cada momento e incorporan tecnologías abaratando costos. Nuestra propuesta está en el tratamiento no invasivo del bebé recién nacido lo cual es un área altamente valorada por los profesionales y padres, lo cual nos brinda una ventaja competitiva contra nuestros competidores.

Rivalidad de la Industria:

Competimos no por precio sino por altos estándares de calidad, servicio y producto final entregado al cliente que se ven reflejado en todo nuestro proceso productivo y administrativo. Realizamos constantes inversiones en I+D para satisfacer al cliente.

2.1.2.5 Cadena de Valor ⁶



Actividades Primarias

- Logística interna: Adquiere y almacena materia prima. Distribuye a la casa central de acuerdo a las necesidades. Controla inventarios y proveedores.
- Operaciones: Casa central provee el producto final, teniendo a su cargo las tareas de ensamble, pruebas y empaque.
- Logística externa: Mediante alianzas estratégicas con diferentes correos locales estableceremos acuerdos sobre niveles de servicios (SLA) para llegar a todos nuestros clientes en tiempo y forma.
- Marketing y ventas: El Gerente de Comercialización llevará adelante las tareas de promoción del producto, acuerdos de distribución, selección de canales, inversiones en publicidad y promoción y precio final del producto. Contará también con una fuerza de ventas capacitada y comprometida.
- Servicio Postventa: Los consumidores podrán estar en contacto con la empresa mediante redes sociales. Contamos con un sistema de escalabilidad de reclamos

⁶ Porter, Michael E. (1989). Ventaja competitiva. México: CECSA

para la rápida solución de los mismos y la satisfacción de los clientes. Con el foco en el cliente sabemos que su feedback nos ayuda a mejorar constantemente.

Actividades de apoyo

- Compras: El abastecimiento de materia prima, la tarea de asignar proveedores que hayan cumplido con el riguroso proceso de calidad, estará en manos del Jefe de Desarrollo.
- Desarrollo de Tecnología: Utilizaremos un ERP el cual nos permitirá integrar nuestro proceso productivo y nuestros jefes de área y Gerente General podrán tomar decisiones acertadas.
- Gestión de RRHH: Contaremos con 8 colaboradores incluidos la cumbre estratégica. Gerente General 1. Jefe de Administración 1. Jefe de Comercialización 1. Jefe de Desarrollo 1. Vendedores 2. Operarios 2. Siguiendo la sinergia utilizaremos los mismos indicadores de gestión que nuestra casa matriz.
- Infraestructura: Nuestras oficinas y centro de distribución estarán ubicadas en la Provincia de Salta. Desde ahí abastecemos a todo el país con nuestro producto. La misma se encuentra equipada con la más alta tecnología. Contamos con altos estándares internacionales de calidad y de mejora continua.

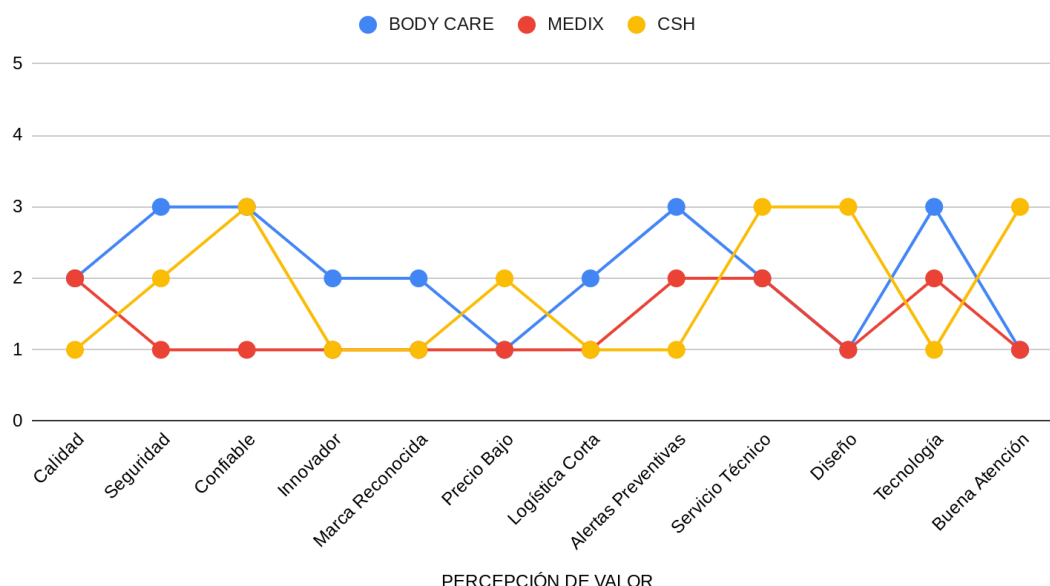
2.1.2.6 Curva de Valor ⁷

Esta herramienta nos permite observar el atributo esperado que aporta cada competidor y la UEN, desde la óptica del consumidor.

N°	Atributos esperados	BODY CARE	MEDIX	CSH
1	Calidad	2	2	1
2	Seguridad	3	1	2
3	Confiable	3	1	3
4	Innovador	2	1	1
5	Marca Reconocida	2	1	1
6	Precio Bajo	1	1	2
7	Logística Corta	2	1	1
8	Alertas Preventivas	3	2	1
9	Servicio Técnico	2	2	3
10	Diseño	1	1	3
11	Tecnología	3	2	1
12	Buena Atención	1	1	3
	Total	25	16	22

(*) Fuente de elaboración propia

⁷ Chan Kim W. Mauborgne Renée. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Grupo Editorial Norma.



(*) Fuente de elaboración propia

Se observa que Body Care presenta puntos de encuentro con sus competidores, pero a la vez se distingue en varios aspectos más. Esto se debe a que las preferencias del consumidor están muy alineadas con la oferta del producto. Esta herramienta nos permite identificar los aspectos a mejorar o desarrollar para lograr un producto que verdaderamente se destaque sobre sus competidores.

2.1.2.7 Postura de la UEN y vector estratégico

Postura de ingresar agresivamente en el nicho de mercado de cuidados de bebés recién nacidos aplicando tecnología no invasiva para el niño. Con fuerte apoyo de la casa matriz en materia de imagen y posicionamiento. La organización cuenta con ventajas competitivas y habilidades distintivas sobre sus competidores, lo que permitirá posicionar a Body Care en la mente de los consumidores rápidamente.

El vector estratégico está basado en la calidad percibida y las funciones brindadas, sabiendo que será un producto seguro y de confianza y que se logrará una alta tasa de reincidencia en el uso y recomendación.

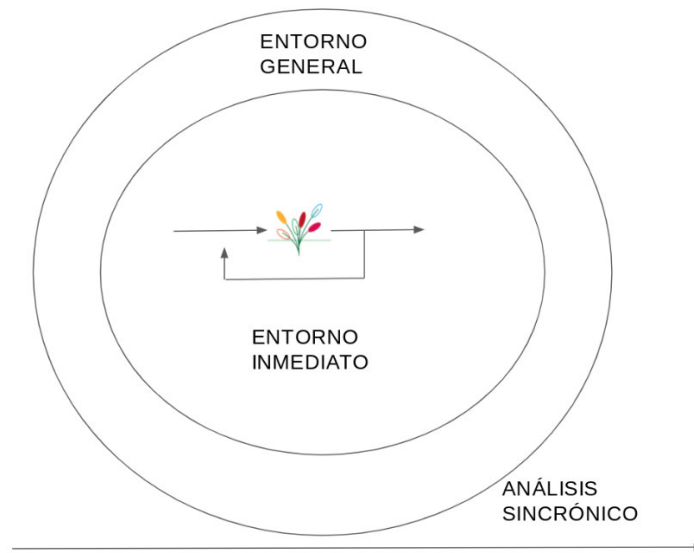
2.1.2.8 Límite de exposición al riesgo

La UEN prevé un gran éxito en ventas y, consigo, un éxito en resultados. De todas maneras, es realista y previsora ante escenarios negativos o poco favorables, en caso de que las expectativas y metas propuestas no lleguen a cumplirse. Existen diversos factores que no se pueden prever como por ejemplo la pandemia originada por el Covid-19, ocasionando cambios abruptos en el mercado y modos del consumidor. A veces no siempre es suficiente con un plan de contingencia, sino dejar claro cuál es límite a la exposición al riesgo dentro de este proyecto.

Planteamos un límite de exposición al riesgo para este proyecto equivalente a USD 1.300.000. Este monto se compone de la inversión inicial de USD 1.000.000 más USD 300.000. En caso de que las pérdidas alcancen este monto se definirá si continuar con el proyecto o abandonarlo.

2.1.2.9 Evolución de la Competitividad ⁸

En el entorno general la transformación que pueden observarse en las tasas de cambios, el índice de precios al consumidor, políticas restrictivas en torno a las importaciones, reglamentaciones gubernamentales o laborales. Por el lado del entorno inmediato se pueden observar variables como preferencia del consumidor y la fuerza estratégica del competidor.



(*) Fuente de elaboración propia

Existe una conducta estratégica de la empresa que asegura una competitividad evolutiva en términos de capacidad de interpretación del cambio, tiempo de reacción, fuerza estratégica, para identificar oportunidades y aprovecharlas y detectar amenazas y neutralizarlas.

- Capacidad Interpretativa (Inteligencia): Realizar investigaciones profundas de mercado. Intentando llevar al cliente el producto final deseado.
- Tiempo de reacción (Plasticidad): La UEN posee una gran capacidad de adaptación al entorno cambiante.
- Fuerza estratégica (Rentabilidad-Riesgo-Liderazgo-Innovación y Competitividad): Con el fuerte apoyo de nuestra casa central y posición actual en el mercado, nuestro producto no tendrá problemas en posicionarse en la mente del consumidor.
- Capacidad estratégica (Recursos): La UEN posee todos los recursos necesarios para poder introducirse en el mercado y lograr posicionarse como una empresa líder en el segmento.
- Cultura estratégica (Ideología, valores, hábitos): Todos los colaboradores tendrán la misma cultura, basada en el trabajo en el equipo y la innovación.

2.1.2.10 Análisis de la cultura Estratégica de la Organización ⁹

- Campo de fuerzas: La organización no se encuentra sola operando, sino que existe un entorno y una vinculación con el mercado. Contar con un staff

⁸ Levy, Alberto. Marketing Avanzado. Editorial Granica. Barcelona, 1998. Tercera Edición.

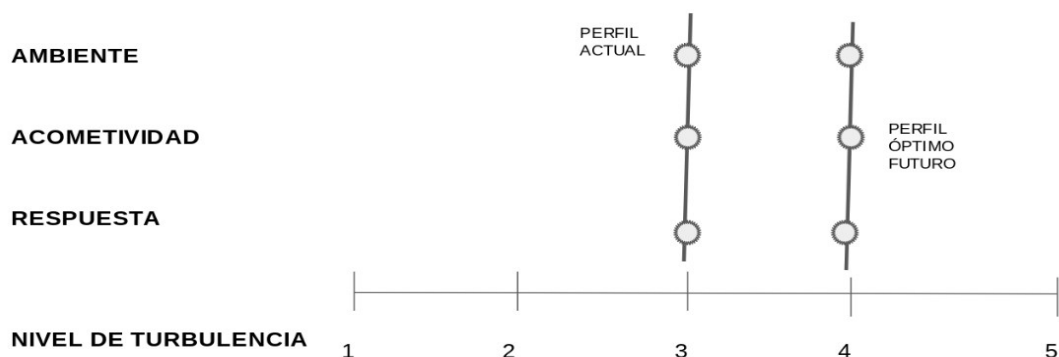
⁹ Levy, Alberto. Marketing Avanzado. Editorial Granica. Barcelona, 1998. Tercera Edición

que tenga visión y capacidad de adaptación, permitirá una mejor aproximación para la comprensión de la intensidad del cambio.

- **Visión sistémica:** La estrategia no puede ser comprendida separadamente del análisis de la cultura, recursos, la organización, y los mercados. El enfoque de totalidad depende más de la integración de sus elementos que de su acción independiente.
- **Habilidad de teorizar:** El proceso de formulación de estrategias es un proceso de formulación de hipótesis. Esto depende de la cumbre estratégica pero también es su tarea refutar estas hipótesis para encontrar mejores hipótesis.
- **Contra aleatoriedad:** La organización es flexible para responder a las demandas del mercado y para ser proactivos. Dejando de lado la mentalidad lineal y extrapoladora.
- **Desarrollo:** Explica el nivel de eficiencia y efectividad con que utilizan cada vez mejor sus recursos. Entendido de esta manera, es una espiral expansiva que podemos llamar potencial de generar valor económico. Por eso contar con un staff altamente capacitado nos brindará un mejor nivel de eficiencia y efectividad a la hora de utilizar los recursos.
- **Unidireccionalidad:** El mensaje será uno solo. Claro. Bien comunicado.
- **Aprendizaje en tiempo real:** Sabemos que todo es cambiante y contar con una organización que pueda sacar beneficio de ello no es menor. Es necesario ser permeable a la experiencia y conseguir un aprendizaje constante para mejorar la relación estrategia-acción.

2.1.2.11 Diagnóstico Estratégico ¹⁰

Se proyecta, pasar a un nivel de turbulencia futuro 4 en donde la UEN podrá anticiparse y predecir variables para trabajar sobre ellas. En relación a la acometividad la misma también estará en nivel 4, es decir en futuros esperados, en donde los modelos adoptados puedan guiar a la empresa en los objetivos propuestos. La respuesta se encontrará en el cuarto nivel apuntando a realizar innovaciones y estar atentos a los cambios del mercado para brindar rápidas respuestas.



(*) Fuente de elaboración propia

¹⁰ Ansoff, I. (1997) La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. México: Addison Wesley Iberoamericana

2.1.2.12 Descripción del Estado Actual Conflictivo

De acuerdo con el análisis FODA actual podemos afirmar que la UEN cuenta con factores internos competitivos, es decir personal altamente capacitado, el factor apalancamiento es vital para el correcto desarrollo de las actividades de la organización. Otra fortaleza identificada es el posicionamiento e imagen de la casa central en el mercado, lo cual ayudará a Body Care a posicionarse rápidamente en las mentes de los consumidores, cabe aclarar que esto será a fines de lanzamiento ya que luego la organización hará sus propios esfuerzos de posicionamiento logrando ser identificado por sus propias cualidades, beneficios y atributos. Las oportunidades que presenta el mercado son claras, un nicho de mercado no atendido por los actores actuales y un mercado con una alta tasa de crecimiento. Que no se encuentre atendido, significa que hallamos una necesidad puntual y no existe un producto que pueda satisfacerla. De las debilidades de la organización se puede observar que al inicio del proyecto y como proceso de pleno aprendizaje se originan “cuellos de botella”, es decir demoras puntuales en procesos críticos. Asimismo, vemos que la UEN al momento del lanzamiento confía mucho en la fuerte imagen y posición de la casa central y no realiza una gran campaña de difusión. En relación a las amenazas se identifican inestabilidad y variación del tipo de cambio, aparición de productos sustitutos y la pérdida de mercado. La coyuntura actual (pandemia), crisis económica derivada y la alta tasa de inactividad es también un factor de amenaza, sin embargo, se trabajará para disminuir los impactos. Podemos decir que la UEN cuenta con características distintivas y habilidades diferenciadoras que la posicionan en una mejor situación respecto a los competidores del mercado.

2.1.2.13 Compresión del FODA

2.1.2.14 Proceso de mutación entre FODA actual y previsto

EAC	Acciones	EFD
Fortalezas	Proceso de Mutación	Fortalezas
Staff altamente capacitado	Implementar un plan de capacitación regular tanto de nuevos colaboradores como quienes no lo son. Crear un plan de carrera para cada empleado.	Staff altamente capacitado
Apalancamiento	Lograr resultados favorables en el desarrollo de la actividad que nos respalden ante organismos de crédito y nuestra casa matriz.	Apalancamiento
Posicionamiento dentro de la industria aportado por la casa central	Asociar nuestro producto en la mente del consumidor con la marca de nuestra casa matriz a través de pauta publicitaria.	Posicionamiento dentro de la industria aportado por la casa central
Amenazas	Proceso de Mutación	Oportunidad
Inestabilidad y variación del tipo de cambio	Creación de un área específica para la gestión de comercio exterior.	Exportación de productos al exterior
Productos sustitutos	A través de investigación de mercado, encontrar en qué ocasiones se eligen productos sustitutos y por qué se eligen por encima de nuestro producto.	Generación nueva línea de producto para competir con productos sustitutos.
Pérdida de mercado	Innovación y desarrollo constante de nuevas funcionalidades para evitar la imitación de empresas competidoras	Gran participación de mercado
Debilidades	Proceso de Mutación	Fortalezas
Cuellos de botella (proceso operativo)	Auditorías de proceso para mejorar procesos críticos.	Procesos internos correctamente aceitados.
Baja difusión	Acciones de marketing como: pauta en medios, email marketing, promoción, agentes de ventas.	Fuerte imagen de marca
Oportunidades	Proceso de Mutación	Fortalezas
Nicho de mercado no atendido	Mediante el proceso de investigación de mercado, conocer las necesidades del nicho de mercado no atendido y adaptar o crear productos de acuerdo a sus necesidades.	Oferta de productos para un nicho de mercado
Mercado con alta tasa de crecimiento	Campañas de publicidad y promoción. Adecuación del producto de acuerdo a las necesidades del mercado. Generación de accesorios complementarios.	Gran participación de mercado

(*) Fuente de elaboración propia

2.1.2.15 Nuevas acciones previstas para obtener el FODA futuro

Escenario Previsto	Acciones	EFD
		Fortalezas
Falta de materia prima para confección del producto.	Integración vertical con proveedores	Reducción de costos. Coordinación integrada de actividades.
Escenario Previsto	Acciones	EFD
		Amenazas
La competencia desea imitar nuestro producto.	Inversión en investigación y desarrollo para innovar constantemente en nuevos atributos de nuestro producto para dificultar al competidor la rápida imitación.	Fuerte campaña publicitaria o imitación de productos por parte de nuestros competidores.
Escenario Previsto	Acciones	EFD
		Debilidades
La organización crece a pasos acelerados.	Reclutamiento del personal capacitado para absorber la demanda de crecimiento de la organización.	Problemas de estructura
Escenario Previsto	Acciones	EFD
		Oportunidades
Mercado turbulento	Creación de un fondo de reserva para eventualidades.	Compra de un competidor más pequeño.

(*) Fuente de elaboración propia

2.1.2.16 Impacto de los cambios en la cultura, en la cultura estratégica y en la organización- recursos requeridos- disponibilidad y generabilidad

Impactos en la cultura: Si bien la cultura actual está relacionada a valores positivos y muy asociada a la cultura de la casa matriz, los cambios que deberemos introducir para trasladarnos al estado futuro deseado tendrán impacto en la cultura de la organización. El gran cambio a realizar y con mayor impacto será el de implementación de metodologías ágiles para lograr resultados a más corto plazo y poder lograr una ventaja competitiva en relación a la competencia, estando siempre un paso adelante, impidiendo la imitación.

Impactos en la cultura estratégica: Será necesario cultivar una buena cultura estratégica que logre atender tanto los requerimientos presentes como los retos del futuro, manteniendo la atención en el proceso de revisión continua de los lineamientos estratégicos de la organización.

Impactos en la organización: Somos conscientes que para alcanzar el futuro deseado podría ser necesario la reorganización del sistema actual. Considerando los ajustes de estructura como los medios más eficaces para alcanzar resultados. Apuntaremos a diseñar una empresa previsor, innovadora y racional. Enfocándonos en los siguientes temas:

- Identificación de tareas físicas y mentales.
- Asignación de funciones y responsabilidades.
- Distribución de información y recursos necesarios. Teniendo en cuenta la medición de objetivos y planes de motivación.
- Desarrollo de cursos de acción y políticas determinadas.

Recursos requeridos, disponibilidad y generabilidad:

Para alcanzar el horizonte de futuro deseado contaremos con recursos como:

- Dinero: Contamos con financiación por parte de nuestra casa matriz de 1.000.000 USD para financiar el proyecto y llegar a ser la UEN exitosa

que deseamos ser, con gran participación de mercado y resultados exitosos. Asimismo, nuestro sistema contable nos brinda la información suficiente para determinar al comienzo de cada año la posición financiera de la compañía. Proyectando el dinero disponible para los años futuros y el requerido para los planes.

- Instalaciones y equipos: Planta principal en Salta para distribución corta y cercanía con nuestros principales clientes.
- Material, abastecimiento y servicios: Considerando insumos de oficina, material del producto. Servicios como luz, gas, teléfono, internet y limpieza. Control regular de dichos recursos para asegurar que los mismos se encuentren disponibles a largo y mediano plazo en cantidades suficientes.

Considerando a futuro analizar la integración vertical con nuestros proveedores en caso que el costo de los suministros aumente de forma considerable.

- Personal (recursos humanos): Personal altamente capacitado en los temas relacionados con el mercado que atendemos. El personal de la UEN iniciará conformado por un staff fijo de 8 personas. Previendo procesos cortos de reclutamiento y selección de personal por cualquier eventualidad y necesidad que surja. Para asegurar la disponibilidad de dichos recursos.

Estos recursos serán estimados y distribuidos anualmente en base a presupuestos.

2.1.2.17 Definición de Proyecto de Cambio - Autoridad y Responsabilidad

El proyecto de cambio estará a cargo del Gerente General, quien tendrá el cargo de líder legitimador del cambio y guiará a la organización hacia el futuro deseado. De todas formas, será responsabilidad personal de cada uno de los empleados cumplir con sus funciones y responsabilidades para que el proyecto se lleve adelante exitosamente.

El gerente general establecerá los objetivos principales del proyecto, siendo responsabilidad de jefes y gerentes establecer los objetivos y metas particulares que llevarán a alcanzar esos objetivos.

Se realizarán reuniones de seguimiento mensuales en las que se informará al Gerente General el estado del proyecto y él será el responsable de elevar el estado de situación a la casa matriz.

2.1.2.18 Principales componentes del Proyecto. Interpelación entre los mismos

Como principales componentes del proyecto podemos mencionar los lineamientos estratégicos del cambio que sirven como base para la generación de la visión de futuro y misión de la compañía.

Esta misión y visión serán traducidas a objetivos generales de largo, mediano y corto plazo.

Para alcanzar dichos objetivos se establecerán, por un lado, planes y metas y, por el otro, políticas y normas de comportamiento que nos permitan llegar a esos objetivos de manera adecuada.

Estos componentes ayudarán a organizar el proceso de cambio y llevarlo a cabo de forma exitosa.

Otros dos temas importantes a tener en cuenta son: la comunicación y la capacitación. La capacitación aportará metodología a los recursos humanos y la

comunicación generará sentido de pertenencia y motivación para participar del cambio.

2.1.2 Estado futuro deseado

2.1.2.1 FODA Futuro Previsto

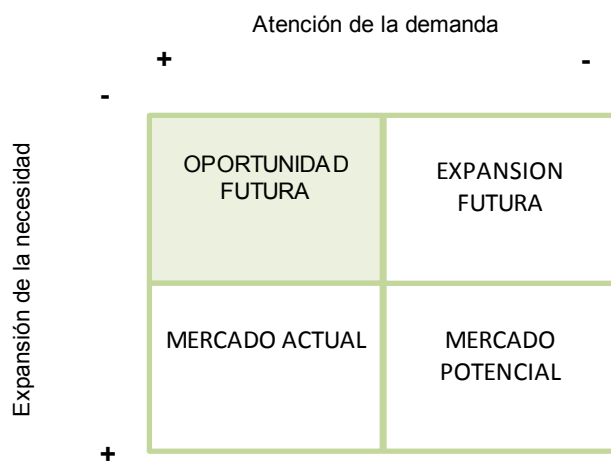
FODA FUTURO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Staff altamente capacitado Apalancamiento Consolidación de liderazgo	Ampliación de Mercado Nuevos nichos
DEBILIDADES	AMENAZAS
Perfeccionamiento de procesos productivos Baja difusión	Inestabilidad y variación tipo cambio Productos sustitutos Políticas Gubernamentales

(*) Fuente de elaboración propia

2.1.2.2 Matriz de Oportunidades ¹¹

Esta matriz trata de determinar la relación existente entre la expresión de la necesidad por parte de la demanda con el nivel de atención de la demanda.

La UEN la ubicamos en el cuadrante de Oportunidad Futura, ya que contiene una alta atención de la demanda y una baja expresión de necesidad por el lado de la demanda.



(*) Fuente de elaboración propia

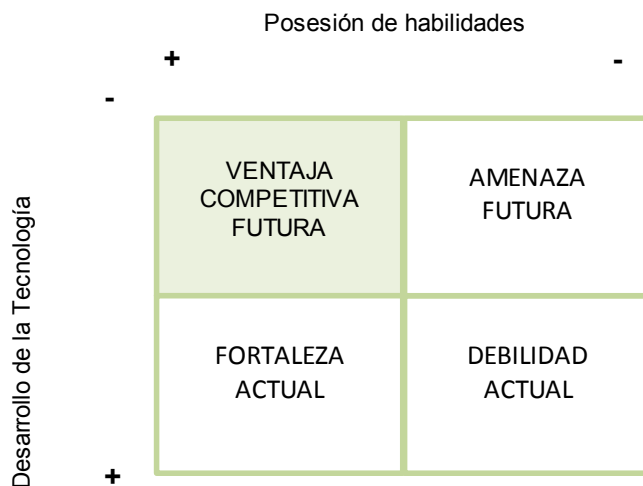
2.1.2.3 Matriz de Habilidades ¹²

Esta matriz trata de determinar la relación existente entre el desarrollo de la tecnología y el desarrollo de las habilidades en la empresa.

En la UEN decidimos posicionarnos sobre el cuadrante de Ventaja Competitiva Futura ya que el mercado posee bajo desarrollo de tecnología y nosotros contamos con el departamento en investigación y desarrollo de tecnología, dándonos muchas posibilidades de tener ventajas competitivas.

¹¹ Durán, O. (pag,94, 1999). En busca de la competitividad. Buenos Aires: Distal.

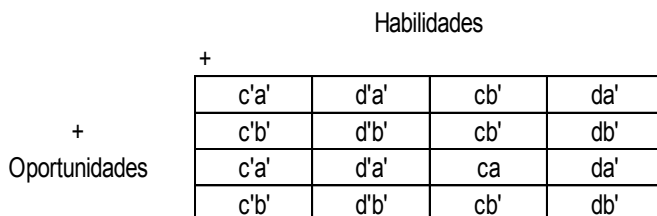
¹² Durán, O. (Pag,95,1999). En busca de la competitividad. Buenos Aires: Distal.



(*) Fuente de elaboración propia

2.1.2.4 Matriz de Competitividad Sustentable ¹³

Del análisis realizado obtuvimos como resultado el cuadrante c'b' "Bajo desarrollo de Tecnología - Alta posesión de habilidades - Baja expresión de necesidad - Baja atención a la demanda"



Como podemos observar la competitividad es más sustentable en entornos de baja tecnología y expansión de las necesidades por parte del mercado.

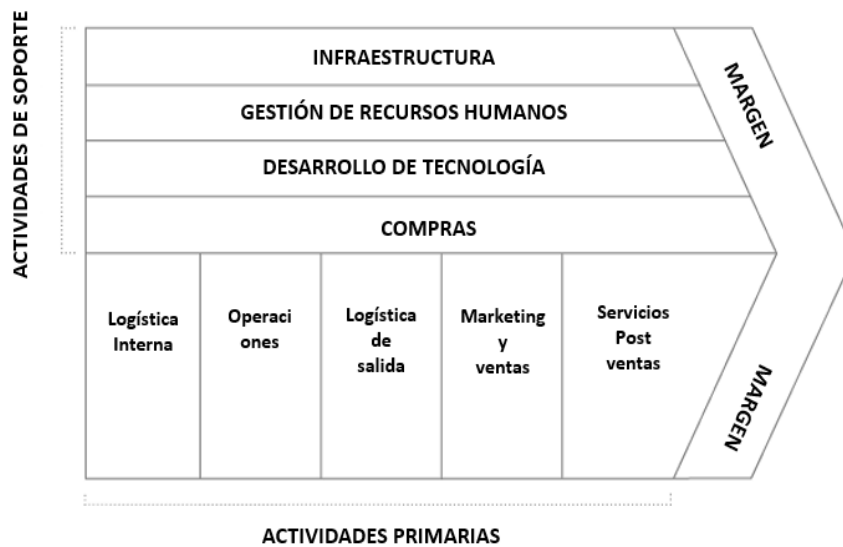
Es por todo esto que nos situamos en el cuadrante de competitividad creciente futura, ya que aprovecharemos la innovación y desarrollo en tecnología con el que contamos, mejoraremos los procesos y el desarrollo de la cultura.



¹³ Durán, O. (Pag-96,1999). En busca de la competitividad. Buenos Aires: Distal.

(*) Fuente de elaboración propia

2.1.2.5 Cadena de Valor futura prevista



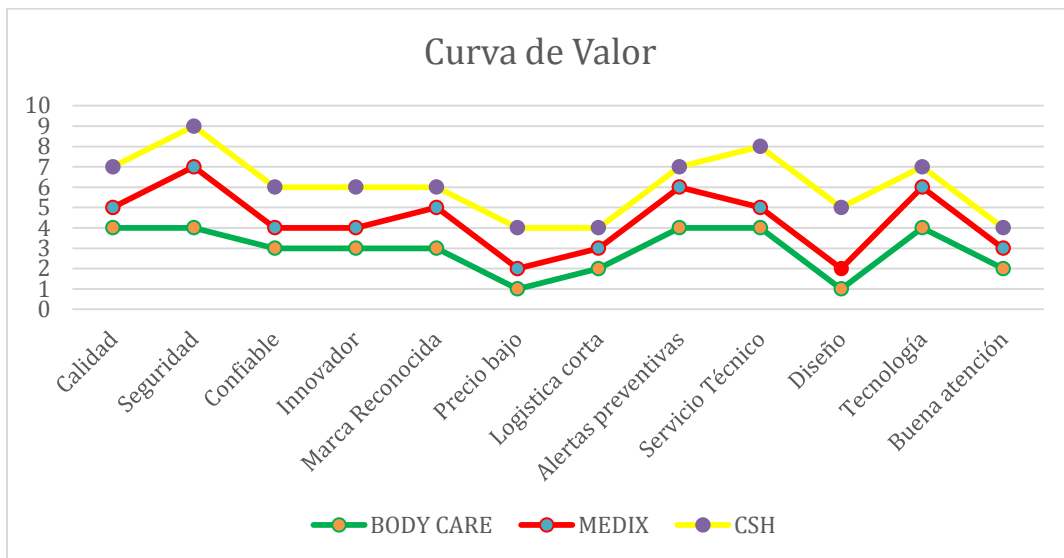
Actividades Primarias

- Logística interna: Sigue con el mismo formato de abastecimiento.
- Operaciones: Casa central provee el producto final, teniendo a su cargo las tareas de ensamble, pruebas y empaque. Departamentos equipados con la mejor tecnología para lograr producir el producto en la UEN.
- Logística externa: Mediante alianzas estratégicas con diferentes correos locales estableceremos acuerdos sobre niveles de servicios (SLA) para llegar a todos nuestros clientes en tiempo y forma. Creación de páginas web, venta telefónica, etc.
- Marketing y ventas: Campañas masivas de publicidad.
- Servicio Postventa: Los consumidores podrán estar en contacto con la empresa mediante redes sociales. Contamos con un sistema de escalabilidad de reclamos para la rápida solución de los mismos y la satisfacción de los clientes. Con el foco en el cliente sabemos que su feedback nos ayuda a mejorar constantemente. Continuamos mejorando el servicio postventa.

Actividades de apoyo

- Compras: Continúa el mismo formato de provisión.
- Desarrollo de Tecnología: Nuevos programas para equipos más avanzados en TI para la salud.
- Gestión de RRHH: Conservar el personal altamente capacitado, y ofrecer cursos y capacitaciones continuamente.
- Infraestructura: Continuar con nuestras oficinas y centro de distribución estarán ubicadas en la Provincia de Salta. Desde ahí abastecemos a todo el país con nuestro producto. La misma se encuentra equipada con la más alta tecnología. Contamos con altos estándares internacionales de calidad y de mejora continua.

2.1.2.6 Curva de Valor futura prevista



(*) Fuente de elaboración propia

N°	Atributos esperados	BODY CARE	MEDIX	CSH
1	Calidad	4	1	2
2	Seguridad	4	3	2
3	Confiable	3	1	2
4	Innovador	2	1	1
5	Marca Reconocida	3	2	1
6	Precio Bajo	1	1	2
7	Logística corta	2	1	1
8	Alertas preventivas	4	2	1
9	Servicio Técnico	4	1	3
10	Diseño	1	1	3
11	Tecnología	4	2	1
12	Buena Atención	2	1	1
	Total	34	17	20

(*) Fuente elaboración propia

Se observa que Body Care presenta puntos de encuentro con sus competidores, pero a la vez se distingue en varios aspectos más esto se debe a que las preferencias del consumidor están muy alineadas con la oferta del producto. Esta herramienta nos permite identificar los aspectos a mejorar o desarrollar para lograr un producto que verdaderamente se destaque sobre sus competidores.

Es por esto que la UEN decidió llevar a alinear la productividad de los factores humano y tecnológico con las necesidades de los consumidores, obteniendo como

resultado los atributos que realmente aportan valor. Se destaca de la competencia en Alertas preventivas, buen servicio técnico, calidad, tecnología y seguridad.

2.1.2.7 Postura de la UEN y vector estratégico

La postura será mantener y afianzar el posicionamiento y liderazgo en el nicho de mercado de cuidados de bebés recién nacidos, aplicando tecnología no invasiva y desarrollando productos innovadores y únicos.

El vector estratégico seguirá basado en la calidad percibida y las funciones brindadas, sabiendo que continuará siendo un producto seguro y de confianza y que se logrará una alta tasa de reincidencia en el uso y recomendación.

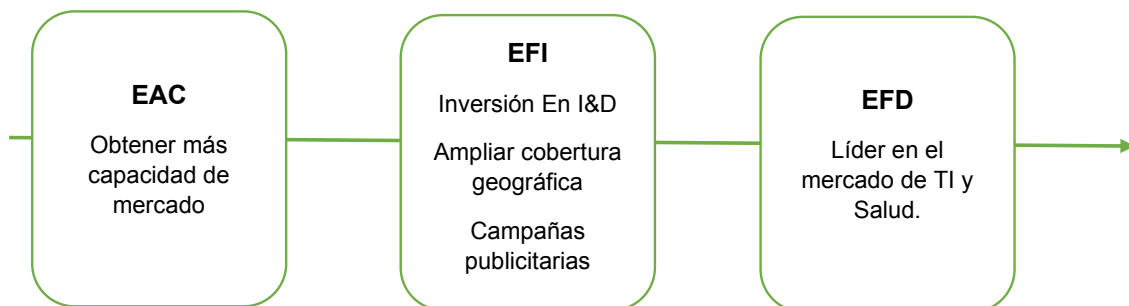
2.1.2.8 Habilidades futuras y factores críticos de éxito previstos para el futuro

Luego del análisis que dio el CONES en la investigación de mercado, hemos detectado los siguientes factores de éxito:

- Innovación: invertir en el departamento de I&D para continuar desarrollando productos innovadores y nunca vistos en la TI.
- Logística: es un factor crítico que sólo nosotros tenemos por lo que pasan a ser un diferenciador real.
- Tecnología: atributo importante percibida tanto en Body Care como en Medix por lo que será necesario trabajar para demostrar que nuestra tecnología es superior a la competencia.

2.1.2.9 Transición Organizacional prevista y estados futuros intermedios ¹⁴

Para atravesar el cambio, hemos fijado las metas y definido el Estado Futuro Deseado, a partir de un Estado Actual Conflictivo.



2.1.2.10 Descripción del Estado Futuro Deseado

El Estado Futuro Deseado al que apuntamos llegar es el de ser líder en el mercado de TI y Salud fabricando y distribuyendo productos para los cuidados de bebés recién nacidos, aplicando tecnología no invasiva.

La meta de la UEN es distribuir y llegar a todo el país y tener la posibilidad de poder exportar el producto a países cercanos.

Invirtiendo en investigación y desarrollo, con la tecnología con la que contamos como ventaja, y sumando las acciones del departamento de marketing que lanzará campañas masivas de publicidad, podremos lograr llegar a nuestro estado futuro deseado.

2.1.2.11 Principales factores de cambio requeridos para llegar al EFD

- Desarrollar planes de capacitación de personal.

¹⁴ Beckhard, R. (1998). Transiciones organizacionales "Administración del cambio". México: Addison Wesley.

- Invertir en desarrollo de tecnología e innovación.
- Abordar nuevos segmentos de mercado dentro del país.
- Desarrollar campañas de publicidad masivas, con personajes del momento.

2.1.3 Plan

2.1.3.1 Teoría de la Pera Trozada ¹⁵

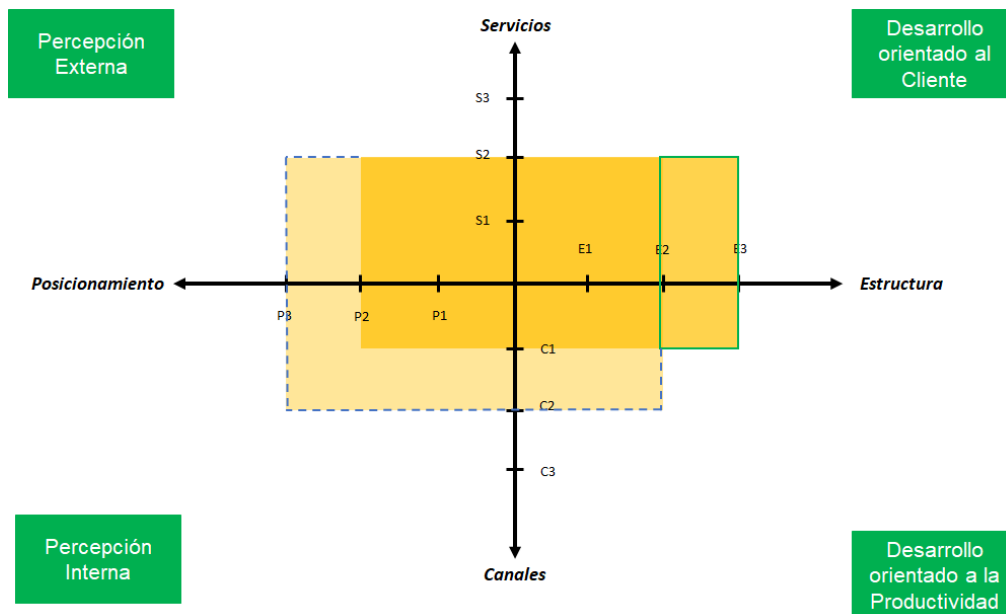
2.1.3.2 Establecimiento del Estado Actual Competitivo

Utilizamos la Matriz de área de mejoramiento competitivo para reconocer nuestro estado actual competitivo en relación a uno de nuestros principales competidores: Medix.




Analizando los 4 vectores principales de servicios, posicionamiento, estructura y canales podemos observar que:

- Servicios: Tanto nuestra UEN como la empresa Medix se encuentran en la posición S2 debido a que se abocan a desarrollar la investigación y desarrollo necesarias para identificar nuevas necesidades en los consumidores y así poder modificar sus productos.
- Posicionamiento: Nos encontramos en posición P2, mientras que la competencia en P3. Medix es una empresa ya con 40 años en el mercado y sus atributos de productos son reconocidos y valorados. Mientras que nuestra UEN desarrolla su producto e imagen a un nicho de mercado particular, equipamiento médico high tech, nicho muy poco desarrollado hasta ahora en Argentina.
- Estructura: Nuestra UEN está posicionada en E3, dado que sus esfuerzos de management están apuntados principalmente a desarrollar una empresa de estructura flexible con un fuerte sentido de la calidad, tanto en los productos como en los procesos, mientras que Medix, en E2, tiene una cultura no tan novedosa, aunque posee capacidad de adaptación y su personal se encuentra motivado.
- Canales: Estamos en posición C1, dado que no aún nuestro producto no es reconocido en el mercado y vendemos sólo a público mayorista (hospitales, clínicas y centros de salud) y Medix en C2, debido a que es una marca que lleva más tiempo en el mercado y posee más desarrollados sus canales de distribución. Adicionalmente, vende principalmente en las grandes ciudades.

¹⁵ Duran, O. (1999). En busca de la competitividad. Buenos Aires: Distal.



(*) Fuente de elaboración propia

-  El área sombreada en amarillo más oscuro indica la zona donde las fuerzas competitivas son equivalentes.
-  El área enmarcada por línea punteada indica nuestra desventaja competitiva.
-  El área enmarcada por simple línea verde indica nuestra ventaja competitiva.

La diferencia de áreas (línea punteada - línea simple) indica nuestra posición relativa de competencia.

Actualmente estamos en desventaja. (Vectores posicionamiento y canales).

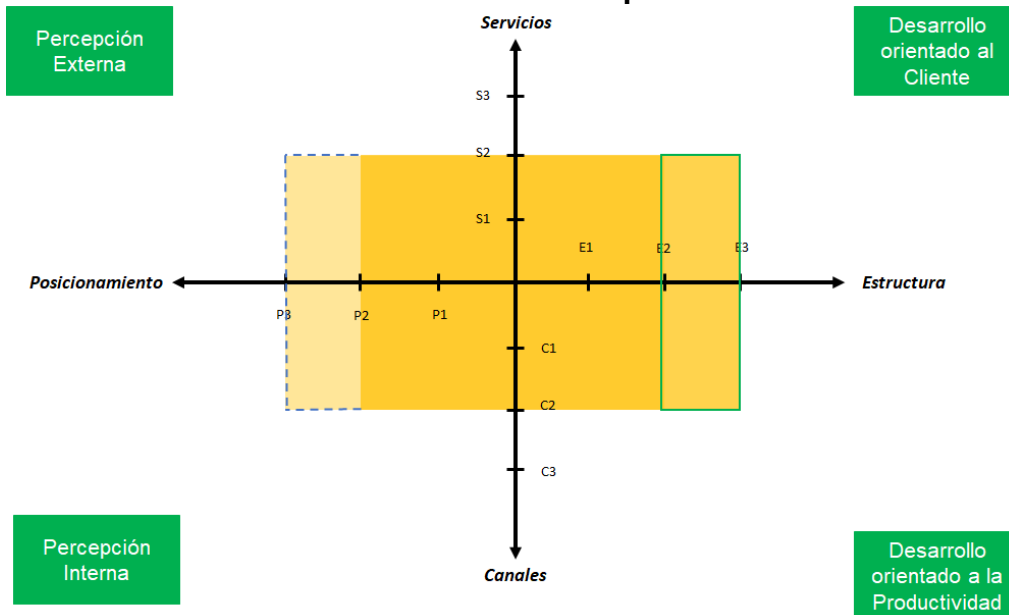
Podemos apreciar que se encuentra en colisión competitiva nuestra estructura versus su posicionamiento y canales.

Nuestras alternativas serían:

- Operar la percepción externa.
- Operar la percepción interna.
- Operar el desarrollo orientado a la productividad.

Tomaremos como decisión la alternativa de operar en el cuadrante de desarrollo orientado a la productividad. Como vector principal canales y secundario el vector de estructura. Áreas consideradas Adentro / Desarrollo Comercial - Hoy.

2.1.3.3 Establecimiento del Estado Futuro Competitivo



(*) Fuente de elaboración propia

Fundamentos:

- Cuantitativos: Sabemos que focalizándonos en este cuadrante neutralizaremos mucho más rápido la desventaja y obtendremos una ventaja competitiva en relación a estructura. Apuntaremos nuestros recursos a desarrollar más y diversos canales de distribución para poder competir de forma efectiva.
- Cualitativos: Como vector secundario tenemos el de estructura, dado que nuestra empresa posee ya allí una fortaleza relativa. Por lo que nos apalancaremos en nuestras fortalezas para buscar equipararnos con la competencia y obtener una mejor posición competitiva.

2.1.3.4 Principales Acciones

Publicidad y promoción: Realizaremos acciones de publicidad y promoción para lograr asociar en la mente del consumidor nuestro producto a la marca de nuestra casa matriz. La cual ya es reconocida por atributos como la calidad, la seguridad y la tecnología.

Algunas acciones serán:

- Cartelería de la compañía en diversos centros de salud como clínicas y hospitales.
- Presencia en el Congreso Nacional de Neonatología. Dando a conocer el producto y sus atributos.
- Comunicaciones vía mail a los principales referentes de centros de salud del país.
- Acceso a web de Body Care a través de un salto de sitio en la web de nuestra casa matriz, logrando asociación de marca.

Servicio post venta: Como principal servicio de post venta se ofrecerá a los clientes la instalación del producto en las salas de internación de neonatología. Así como asistencia técnica en caso de decidir instalarlo por sus propios medios.

Garantía del producto: Cada producto ofrecido será entregado con su certificado de garantía por 12 meses.

Atención al cliente: Contamos con un call center de atención al cliente dispuesto a atender la dudas, consultas y reclamos de clientes en caso de existir.

Canales de distribución: A futuro deseamos introducir nuevos canales de atención, además del presencial como ser: venta online o en oficinas comerciales con demostración del producto.

2.1.3.5 Principales Recursos

Los principales recursos con los que contamos no son sólo financieros sino también recursos físicos y tecnológicos de alta calidad para desarrollar las acciones planificadas.

2.1.3.6 Principales Recursos Humanos

Nuestra UEN se encuentra conformada por profesionales altamente capacitados en todo lo relacionado a tecnología, investigación y desarrollo medicina, patologías que afectan principalmente a niños neonatos.

Así como otros conocimientos requeridos para el liderazgo de la organización como management, control de calidad, procesos y logística.

2.1.4 Escenarios futuros

2.1.4.1 Definición de la cuestión - Establecer las variables líderes actuantes

El aspecto del futuro que principalmente nos preocupa es la variación en el nivel de ventas dado que sin ventas no contaremos con ingresos suficientes para financiar nuestros costos y gastos. Considerando que esta cuestión está determinada principalmente por dos variables líderes:

- Paridad cambiaria
- El índice de precio interno mayorista (IPIM)

2.1.4.2 Análisis de escenarios alternativos

Para el análisis de escenarios alternativos tomaremos la segunda probabilidad de mayor ocurrencia:

- Paridad cambiaria 0,30
- El índice de precio interno mayorista (IPIM) = 0,25

2.1.4.3 Cadenas de influencias

Primera:



Segunda:



2.1.4.4 Matriz de impactos y beneficios¹⁶

		Cadena de influencias 1				Cadena de influencias 2			
		Variación paridad cambiaria	Aumento IPC	Diminución del salario real	Disminución de ventas	Aumento IPIM	Incremento costos de producción	Diminución de compras	Disminución de ventas
Perfil de desempeño	Gente	X	X	X				X	
	Operaciones					X	X		
	Finanzas	X	X	X		X	X		
	Infraestructura				X			X	X
	Información								
	Tecnología	X							
	Imagen							X	
	Crédito	X						X	
	Tiempo								
	Pertenencia			X					
	Plasticidad	X							
	Estabilidad	X							
	Organicidad					X		X	X
Atractivo del sector	Escenarios	X							
	Rivalidad sector					X			
	Tasa crecimiento	X			X		X		
	Presión sustitutos			X					
	Barreras salida								
	Barreras entrada		X						
	Poder proveedores	X	X						
	Poder compradores			X					
	Poder distribuidores					X	X	X	
	Cultura sector								
	Tecnología	X							
	Tamaño apuesta								
	Sinergia								

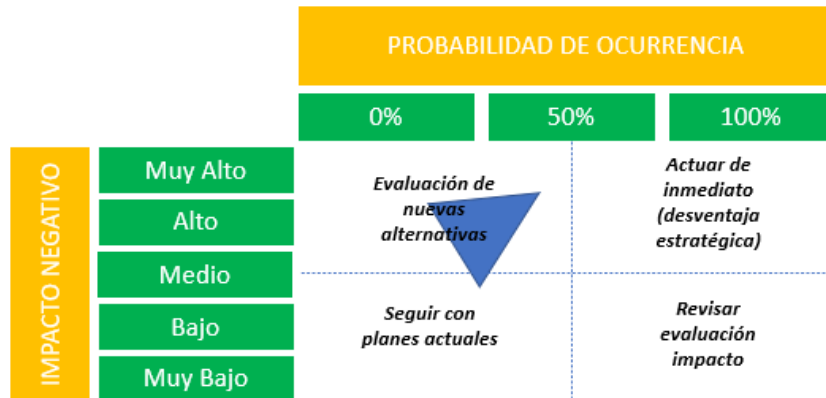
(*) Fuente de elaboración propia

Conocemos que una empresa no es capaz de mitigar todos los impactos y mantenerse rentable por lo que enfocaremos nuestros esfuerzos para crear planes de prevención y contingencia relacionados a los siguientes impactos:

- Variación de la paridad cambiaria - Poder de los proveedores:
En este sentido, sabemos que un incremento en el tipo de cambio nominal traerá aparejado un incremento en los costos de nuestros proveedores, dado que trasladará esa variación del tipo de cambio a sus precios.
- Disminución del salario real - Presión de productos sustitutos:
Consideramos que, al ser nuestro producto un producto de calidad y requerir inversión de recursos financieros para investigación y desarrollo, no es un producto barato en relación a los productos sustitutos existentes que requieren de estas variables en menor medida. El hecho de que el cliente posea menor poder adquisitivo, podría impulsarlo a elegir productos sustitutos en lugar de nuestro producto.

¹⁶ Duran, O. (2009). Análisis de Escenarios. Material brindado en la cátedra de PEN.

2.1.4.5 Matriz de Vulnerabilidad ¹⁷



(*) Fuente de elaboración propia

Considerando que ambos escenarios tienen una probabilidad de ocurrencia baja, pero un impacto negativo alto, nuestros planes apuntarán a la evaluación de nuevas alternativas.

2.1.5 Base de recursos

2.1.5.1 Inventario de recursos - aplicación previstas para los mismos

Consideraremos trece tipos de recursos:

- Recursos Humanos: Recurso estratégico básico. Desarrollaremos un plan de desarrollo de carrera para los recursos esenciales, beneficios para mantenerlos motivados y capacitaciones constantes para que a futuro logren el sentido de pertenencia necesario para que nos elijan por encima de la competencia.
- Recursos Tangibles:
 - Recursos Operacionales: Los recursos como materiales, procesos, fuerza de venta serán específicamente controlados regularmente para asegurar la calidad en el producto final al cliente.
 - Recursos Financieros: Los recursos financieros serán requeridos para inicialmente realizar la investigación de mercado correspondiente que nos permita conocer a nuestros clientes y competidores. A lo largo del desarrollo del proyecto serán utilizados para investigación y desarrollo para incluir nuevos atributos a nuestros productos; Acciones de marketing y promoción para dar a conocer nuestro producto; Y sostener nuestra estructura de recursos.
 - Recursos de Infraestructura: Nuestra planta ubicada en Salta nos permite cercanía a nuestros principales consumidores y canales de distribución cortos. A futuro planeamos incluir diversas oficinas de atención para la venta y promoción de nuestros productos.
- Recursos Intangibles:
 - Información: Nuestros sistemas de información serán utilizados para soporte a la toma de decisiones y control de la operación diaria.
 - Tecnología: La tecnología incorporada a la cadena productiva nos permitirá reducir costos y lograr un producto de alta calidad.

¹⁷ Duran, O. (1999). En busca de la competitividad. Buenos Aires: Distal.

- Imagen: La imagen de marca, soportada en gran parte por el reconocimiento de nuestra casa matriz, nos ayudará a relacionarnos con conceptos como calidad, seguridad y tecnología.
- Crédito: Nuestros resultados positivos y el aval de nuestra casa matriz nos permitirán aplicar a créditos en caso de ser necesario.
- Tiempo: El recurso tiempo será muy valorado por nuestros colaboradores, logrando balancear el tiempo personal con el laboral. En relación a los procesos, buscaremos estimarlo lo mejor posible para no apresurarnos ni demorarnos demasiado.
- Pertenencia: Buscamos que nuestros recursos generen sentido de pertenencia con la organización y nuestros clientes con la marca. Que el trabajar o tener un producto Body Care sea una decisión consciente y estable.
- Plasticidad: La flexibilidad desarrollada a lo largo de los años nos dará la posibilidad de hacer frente a cambios repentinos del mercado o contexto.
- Estabilidad: El respaldo financiero de nuestra casa matriz nos aporta cierta estabilidad, así como nuestras alianzas estratégicas.
- Organicidad: Nuestra estructura organizacional orgánica, con especialización de los miembros y la cadena de mando nos permite hacer foco en las áreas importantes de la organización y que formen parte de nuestra estratégica a futuro, favoreciendo el llegar al futuro deseado.

2.1.5.2 Funciones de la Sede Central

Las funciones de la sede central serán:

- Financiamiento a la UEN para el desarrollo del negocio.
- Lineamientos básicos de acción.
- Asesoramiento legal, comercial, operativo y contable para el desarrollo del negocio.
- Transmisión de cultura.
- Sinergia entre distintas UEN.
- Auditorías internas.
- Gestión del riesgo.
- Control de los resultados del negocio.
- Decisión de continuidad o discontinuidad de alguna de las UEN actuales.

2.1.5.3 Competidores, complementadores y cooperadores ¹⁸

Competidores:

- MEDIX 19: Desde 1972, la empresa se encarga de diseñar y comercializar tecnología de última generación para cubrir las necesidades de los recién nacidos.
- Centro de Servicios Hospitalarios 20: Compañía argentina de vanguardia en tecnología al servicio de la salud. Representan marcas de prestigio como Mindray, MedCaptain, Vinno, David y Biocare, entre otras. Fue

¹⁸ Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandenburger (1996). Coopetición: Una mentalidad revolucionaria que combina la competencia y la cooperación: la teoría del juego estrategia que está cambiando el juego de los negocios. U.S.A: Crown Business

¹⁹ Recuperado de: <http://www.medix.com.ar/>

²⁰ Recuperado de: <https://www.cshsa.com.ar/quienes-somos/>

fundada hace 25 años. Sus clientes son instituciones internacionales, organismos públicos, entidades privadas, profesionales independientes y ONG's en todo el territorio argentino.

- Tecmedical 21: Una empresa joven, distribuidores de equipamiento e insumos médicos de marcas líderes a nivel mundial. Brindan servicios de asesoramiento, distribución y soporte post venta.
- Novartis 22: Novartis es una compañía de salud global con sede en Suiza, que ofrece soluciones a las necesidades de pacientes de todo el mundo.

Su estrategia es construir una compañía líder, enfocada en medicamentos y basada en plataformas de terapia avanzada y data science. Cuenta con una cuota de mercado del 35% actualmente.

- Siamed SA 23: Es una empresa proveedora de tecnología médica de vanguardia que brinda servicios de asistencia mecánica respiratoria. Ofrecen venta y alquiler de equipamiento médico, respiradores, oxímetros, concentradores de oxígeno y venta de insumos descartables a instituciones médicas habilitadas. Contando con una participación de mercado del 15%. A esta empresa la determinamos como competencia indirecta ya que ofrece al mercado productos que desempeñan la misma función, pero con distintas tecnologías.
- Equipmed 24: es una de las empresas líderes en distribución de tecnología médica. Ofrece a las Instituciones, a los médicos y profesionales de la industria de la salud, herramientas para que puedan ejercer su profesión más efectivamente al mismo tiempo que mejorar el cuidado al paciente. Entre las tecnologías médicas innovadoras, que MMD ofrece, se encuentran los productos médicos, quirúrgicos, así como los productos para Neurocirugía y para cirugías de Columna que ayudan a los pacientes a tener una vida más activa y satisfactoria. Con un 20% de cuota de mercado.
- AGC Ingeniería Biomédica 25: es una empresa sanjuanina de bioingeniería, dedicada a servicio técnico, venta en San Juan y alquiler de equipamiento médico, y al asesoramiento en tecnologías e infraestructura asociadas a la salud. Tienen un trabajo interdisciplinario de los distintos actores de la salud, suministrando los conocimientos necesarios de tecnología biomédica e ingeniería clínica. Contando con un 30% de participación de mercado.

Complementadores:

Como principales complementadores podemos mencionar algunas empresas de la industria farmacéutica como:

- Pfizer 26: Empresa farmacéutica estadounidense es el laboratorio líder a nivel mundial en el sector farmacéutico.
- Bagó 27: Empresa multinacional de origen argentino dedicada a la industria química-farmacéutica desde 1934.

²¹ Recuperado de: <http://tecmedical.com.ar/>

²² Recuperado de: <https://www.novartis.com.ar.>

²³ Recuperado de: <http://www.siamedsa.com.ar.>

²⁴ Recuperado de: <https://equipmed.com.ar/>

²⁵ Recuperado de: <http://www.agcbiomedica.com.ar/>

²⁶ Recuperado de: <https://www.pfizer.com.ar/>

En otro ámbito de actuación podríamos identificar:

- Facultades de Medicina: Brindan al sistema de salud los profesionales necesarios para el control, diagnóstico y tratamiento de patologías.

Cooperadores:

- Trendsity 28: Consultora de investigación de mercado e innovación cuyo equipo está formado por sociólogos, semiólogos, antropólogos, psicólogos, analistas cuantitativos, coolhunters, planners y referentes clave. Será uno de nuestros aliados para ayudar a entender nuestro mercado y sus necesidades.

2.1.5.4 Management - Estilos cognoscitivos - Habilidades y capacidades ²⁹

Se conoce que existen dos tipos de pensamiento usados para organizar los estímulos difusos, tanto verbales como visuales, a los que nos enfrentamos.

Los pensadores perceptivos utilizan series de patrones, sistemas o conceptos para relacionar los datos. Suelen tratar temas más difíciles de resolver.

Quienes piensan de un modo receptivo se concentran más en los detalles y tienden a utilizar todos los datos disponibles antes de sacar alguna conclusión. Este tipo de personas obtienen mayores resultados al resolver modelos cuantitativos.

Asimismo, existen no solo diversas formas de organizar los estímulos difusos (recopilar información) sino también distintas formas para analizarlos. Están quienes buscan constantemente nueva información, la reordenan, redefinen el problema, examinan diversas alternativas y así lo hacen cíclicamente antes de tomar una decisión, estos son pensadores intuitivos. Utilizan mucho sus presentimientos y señales para llegar a conclusiones.

Del otro lado están los pensadores sistemáticos quienes examinan la información de forma estructurada, de forma lógica, paso a paso. Se basan más en métodos racionales.

Cada uno de los estilos suele ser mejor para un tipo de problema especial y muy pocas personas desarrollan habilidades para aplicar dos formas distintas de pensar de acuerdo al problema que tienen delante.

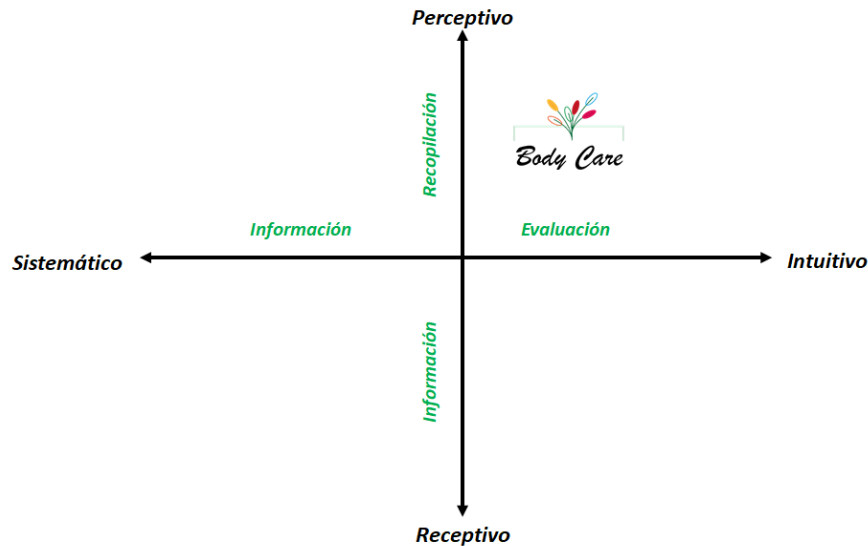
Los directivos y la alta gerencia de la UEN en general recopilan información de un modo perceptivo, mientras que la evalúan de forma intuitiva, muchas veces basándose en su vasta experiencia.

El siguiente modelo de estilos cognoscitivos grafica el principal enfoque de los directivos de Body Care hacia la planeación:

²⁷ Recuperado de: <https://www.bago.com.ar/>

²⁸ Recuperado de: <https://www.trendsity.com/>

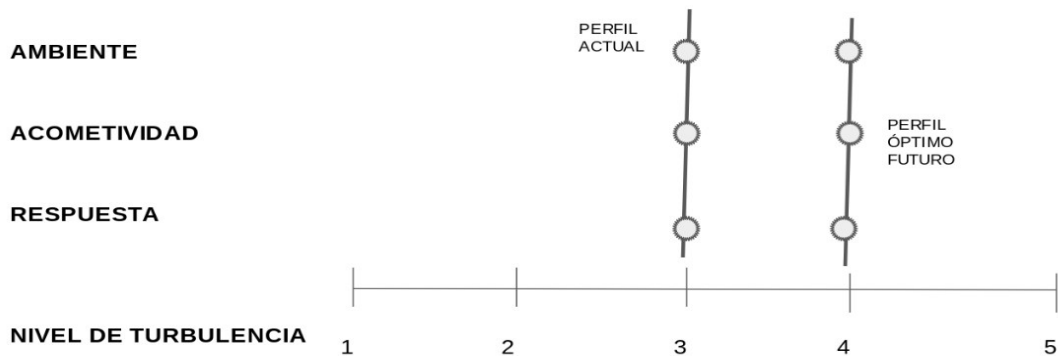
²⁹ Steiner, G. A. (1995) Planeación estratégica, CECSA, México



(*) Fuente de elaboración propia

2.1.6 Diagnóstico estratégico

Se proyecta, pasar a un nivel de turbulencia futuro 4 en donde la UEN podrá anticiparse y predecir variables para trabajar sobre ellas. En relación a la acometividad la misma también estará en nivel 4, es decir en futuros esperados, en donde los modelos adoptados puedan guiar a la empresa en los objetivos propuestos. La respuesta se encontrará en el cuarto nivel apuntando a realizar innovaciones y estar atentos a los cambios del mercado para brindar rápidas respuestas.



(*) Fuente de elaboración propia

2.2 Composición

2.2.1 Dominio

2.2.1.1 Relación entre el producto y el mercado meta³⁰

El sector industrial en el cual desarrollamos nuestros productos es el de insumos y equipamiento médico. Es un sector altamente regulado internacionalmente debido a que se trata de producción considerada “estratégica” ya que apunta al cuidado de la salud.

Nuestro producto está diseñado para satisfacer una necesidad verdadera. El deseo de sobrevivir es innato del ser humano, así sea que un bebé de 15 días de vida no

³⁰ Yavitz, B. & Newman, W.H (1999). Estrategia en acción. México: CECSA

pueda entenderlo aún. Sus padres harán lo posible por mantenerlo a salvo. Es por esto que productos como el nuestro están altamente regulados internacionalmente. Lo que permite no sólo un alto nivel de calidad sino también que el producto pueda ser exportable a casi cualquier otro país del mundo a futuro.

Es cierto que en Argentina existe una brecha digital mucho más amplia que en otros países más desarrollados, y principalmente en el norte argentino (Juan Pablo Hamada, 2008).

Otro de los aspectos a tener en cuenta es que el Estado Argentino promueve el desarrollo del sector industrial dado que elige estimular el mercado interno, con menos barreras arancelarias a empresas locales que a empresas internacionales.

Adicionalmente, la innovación tecnológica del producto es realmente disruptiva para el nivel de tecnología del sector, logrando así una ventaja competitiva en relación a otros competidores del mercado.

En resumen, si bien en el norte argentino existe mayor brecha digital, nuestro producto de alta calidad es de primera necesidad y el Estado promueve los productos del sector industrial.

El producto está dirigido a todas las empresas de salud (públicas y privadas).

2.2.1.2 Definición y dimensionamiento del mercado meta

Para definir el mercado meta se hizo un análisis en base al CENSO³¹ hecho en el 2010, el que arroja que en el país viven 40.118.079 habitantes.

Por otro lado, en una publicación recuperada de Bancos de Salud dice que en Argentina³², las empresas que componen este sector son alrededor de 400, la mayoría PyMEs. La Cámara de Equipamiento Hospitalario de Fabricación Argentina (CEHFA) agrupa a 70 de estas empresas.

La localización geográfica de las mismas se encuentra principalmente en las grandes ciudades, donde se ubican los principales centros de salud del país. Ciudad Autónoma de Buenos Aires 33%, Provincia de Buenos Aires 30%, Santa Fe 10%, Córdoba 9% y Mendoza 4%.

El sector de insumos y equipamiento médico se trata de un sector pequeño, en el cual las empresas que forman parte aportan un alto valor agregado e incorporación de tecnología. Un sector con grandes posibilidades de crecimiento.

La industria local tiene una presencia relevante de productos no tan tecnológicos como camas, muebles y mesas de operaciones, pero no tanta presencia en productos con mayor innovación tecnológica.

La mayoría de las empresas locales carecen de desarrollos de productos o diseños propios, por lo que suelen “copiar” a las empresas internacionales.

En 2017, los establecimientos de salud con internación general representan el 9% (2.317) del total de los 25.751 centros que existen en el país, a los que se suma un 7% de establecimientos con internación especializada en tercera edad, un 2% de centros materno-infantiles (515) y un mismo porcentaje de internación en otras especialidades. El 56% del total de los centros brinda diagnóstico y tratamiento, pero no internación.

La mitad de los establecimientos de atención médica están concentrados en la región de mayor densidad poblacional (sólo la provincia de Buenos Aires tiene el

³¹ Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. 2010

³² Fuente: Secretaría de Gobierno de Salud. Ministerio de Salud y Desarrollo Social. Presidencia de la Nación (2018). *Análisis de Situación de Salud República Argentina*. Recuperado de: https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2019-12/0000001392cnt-analisis_de_situacion_de_salud_-_republica_argentina_-_asis_2018_compressed.pdf

26%). Sin embargo, allí la relación establecimiento/población muestra el indicador más bajo de todo el país, con 4,6 establecimientos por cada 10.000 habitantes. La mejor relación en este indicador la tiene Cuyo, con 9,9. En el NOA y el NEA es donde se observa una mayor proporción de establecimientos de salud públicos, 56% y 59% respectivamente, sobre el promedio del país de 40%.

De todo lo mencionado la porción que compone el mercado es de 220.000 compuesto por las 6500 camas que existen de neonatología en los centros de salud del país y cada centro adquiere una cantidad aproximada de 20 bodys en su equipo de herramientas de la salud.

Se desarrolla la estimación de la demanda total anual³³:

$$\bullet Q = n \times q \times p$$

Dónde:

Q: demanda total de mercado

n: números de compradores de mercado

q: cantidad comprada por un comprador medio en un año

p: precio de unidad de medida

Si bien el mercado meta se estima en 220.000, definimos un 7% del total de la participación del mercado al finalizar el primer período.

$$\bullet \$271.040.000 = 15.400 \times 1 \times \$17.600$$

2.2.1.3 Acción de los competidores, cooperadores y complementadores

- Competidores: Si bien Body Care no posee competidores directos que ofrezcan lo mismo, si hay que ofrezcan productos similares. Es por esto que harán grandes esfuerzos por intentar imitarnos realizando grandes inversiones en desarrollo de producto y tecnología.
- Complementadores: teniendo en cuenta una posible falla que pueda efectuarse en el producto con el paciente al momento de utilizarlo, contaremos con el apoyo de las facultades de medicina: quienes brindan al sistema de salud los profesionales necesarios para el control, diagnóstico y tratamiento de patologías, sabiendo el adecuado uso para el Body.
- Cooperadores: Trendsity ³⁴: Consultora de investigación de mercado e innovación cuyo equipo está formado por sociólogos, semiólogos, antropólogos, psicólogos, analistas cuantitativos, coolhunters, planners y referentes clave. Será uno de nuestros aliados para ayudar a entender nuestro mercado y sus necesidades.

2.2.2 Ventajas diferenciales

2.2.2.1 Atributos

Luego del estudio realizado en la herramienta CONES, la UEN supo ver cuáles eran los atributos que perciben y esperan los clientes del producto que lanzará.

³³ Durán, O. (2018) Pronóstico de Ventas. Creación de Demanda. Material de la Catedra de PEN.

³⁴ Recuperado de: <https://www.trendsity.com/>

Como factores críticos de éxito mencionamos: innovación, logística y tecnología que son aquellos atributos que esperan y perciben en los productos. También se identificaron aquellos atributos percibidos y esperados por Body Care donde se diferencia del resto de la competencia, ellos son: marca reconocida y alertas preventivas, dándole mayor índice de dominancia sobre el resto, como ventaja competitiva adicional.

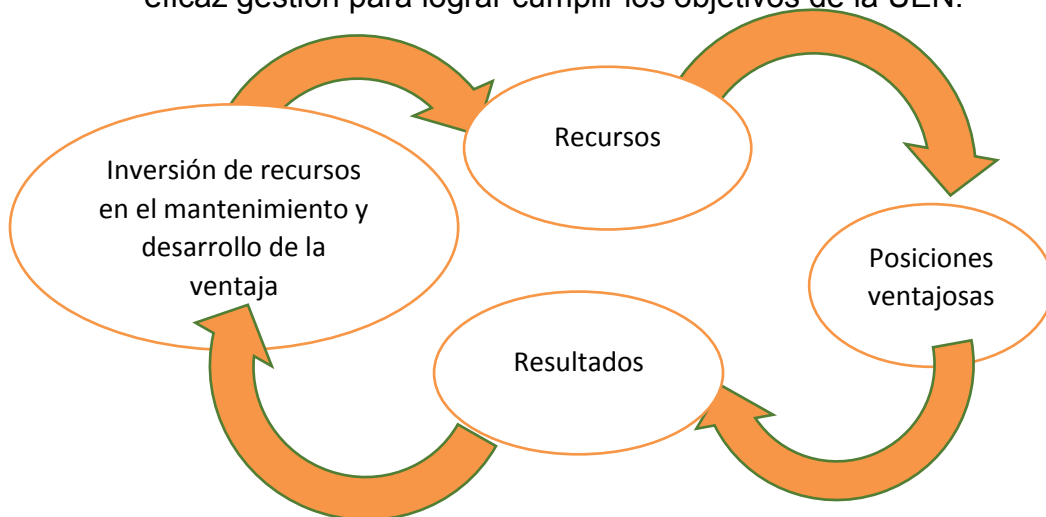
2.2.2.2 Elementos de las ventajas competitivas ³⁵

Para hablar propiamente de ventaja competitiva se requiere que sea sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.

Body Care posee ambas características ya que cuenta con una elevada inversión en tecnología y desarrollo y con personal altamente capacitado, todo gracias a la inversión de recursos que tiene.

Gracias al aprovechamiento de los recursos y habilidades de la empresa se producen posiciones ventajosas sobre los consumidores. Estas posiciones son: ³⁶

1. Un valor superior para el consumidor o ventaja competitiva externa: la inmensa trayectoria de la casa matriz da una rápida entrada al mercado y un buen apoyo para inversiones futuras.
2. Un bajo coste relativo o ventaja competitiva interna: el alto personal capacitado, la amplia inversión en tecnología e innovación confirma una eficaz gestión para lograr cumplir los objetivos de la UEN.



(*) Elaborado en base a Day, G. S y Winsley, R. (1988). Elementos de la Ventaja Competitiva Journal of Marketing, vol. 52.

2.2.3 Resultados esperados

2.2.3.1 Establecimiento de expectativas cuantitativas y cualitativas del área comercial

➤ Expectativas cualitativas:

- Liderar el mercado de TI con productos en equipamiento médico dentro de los primeros dos años.

³⁵ Munuera Aleman, J.L y Rodriguez Escudero, I (2002). Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid: ESIC.

³⁶ Day, G S Wensley, R (1988). Evaluación de la ventaja. Un marco para diagnosticar la superioridad competitiva: Diario de Marketing. Vol. 52.

- Obtener un 25% de reconocimiento de marca de nuestro segmento objetivo durante el primer año.
 - Para el primer año, la cantidad de reclamos no puede superar el 5% de las ventas.
 - Finalizar el sexto año con un reconocimiento de marca del 70%.
- **Expectativas cuantitativas:**
- Obtener un 1,5% de cuota de mercado al finalizar el primer año.
 - Alcanzar un índice de satisfacción de clientes del 80% en el primer año.
 - Incrementar la cantidad de clientes del tercer año en un 60% respecto al primer año.
 - Lograr al sexto año una retención del 80% de los clientes y el séptimo el 90%.

2.2.4 Empujes estratégicos

2.2.4.1 Empujes estratégicos - Definición de cada uno

Para la realización de los objetivos se definieron los siguientes empujes estratégicos:

- Ampliar la cuota de mercado a través de distintas campañas de marketing
- Posicionarse como una marca líder en calidad e innovación.
- Lograr lealtad de nuestros clientes.
- Asegurar una buena y correcta capacitación del personal.

2.2.4.2 Precio ³⁷

El precio del producto se fijó a través de los siguientes pasos:

1. Selección del objetivo de la fijación de precio: el objetivo de la UEN es conseguir el liderazgo en la calidad del producto. Este se diferencia del resto por la alta calidad, innovación y desarrollo en TI que ofrece. Lo que le permite ofrecer el producto a un precio un poco más elevado que el resto de los competidores potenciales.
2. Determinar la demanda: En el siguiente cuadro podemos observar que una disminución en el precio no produce un aumento significativo de la cantidad demandada.

Esto se debe a que nuestros clientes perciben nuestros atributos de calidad e innovación y no analizan el precio en el momento de compra.

	Precio	Cantidad Demandada	Ingreso
Situación Inicial	\$17.600	750	\$13.200.000.-
Situación 1	\$17.200	800	\$13.760.000.-

3. Estimación de los costos: para estimar los costos vamos a tener en cuenta los costos fijos y los costos variables, para poder determinar un precio mínimo razonable que cubra los costos.

³⁷ Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing, México: Pearson.

COSTOS		COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
Remuneraciones	Sueldos Brutos	\$641.802	
	Cargas Sociales		
Gastos Operativos	Impuestos	\$1.558.178	
	Limpieza		
	Seguro		
	Alquiler		
	Gastos Varios		\$55.000
Otros Gastos Operativos	Gastos Bancarios	\$1.786.638	
	Gastos de Directorio		
	Gastos Comerciales		
COSTO TOTAL		\$4.041.618.-	

(*) Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el siguiente análisis, se determina el límite inferior de precio, relacionando la cantidad ofrecida con el precio unitario. El límite inferior será de 9000 unidades debido a que de ser menor se producirán pérdidas en la UEN.

Cantidad Ofrecida	Precio unitario	Ingreso total	Ingreso Marginal
0	\$17600	0	0
1000	\$17000	\$17.000.000	\$17.000.000
1500	\$16500	\$24.750.000	\$7.750.000
2000	\$16000	\$33.000.000	\$8.250.000
2500	\$15500	\$38.750.000	\$5.750.000
3000	\$15000	\$45.000.000	\$6.250.000
3500	\$14500	\$50.750.000	\$5.750.000
4000	\$14000	\$56.000.000	\$5.250.000
4500	\$13500	\$60.750.000	\$4.750.000
5000	\$13000	\$65.000.000	\$4.250.000
5500	\$12500	\$68.750.000	\$3.750.000
6000	\$12000	\$72.000.000	\$3.250.000
6500	\$11500	\$74.750.000	\$2.750.000
7000	\$11000	\$77.000.000	\$2.250.000
7500	\$10500	\$78.750.000	\$1.750.000
8000	\$10000	\$80.000.000	\$1.250.000
8500	\$9500	\$80.750.000	\$750.000
9000	\$9000	\$81.000.000	\$250.000
9500	\$8500	\$80.750.000	-\$250.000

(*) Fuente: elaboración propia en base a Material de la Cátedra PEN.

4. Análisis de costo, precios y ofertas de los competidores: actualmente la UEN no cuenta con competidores directos que fabriquen el mismo producto que Body Care, por lo que se decidirá optar por la estrategia superior alta tanto el precio como en calidad.
5. Selección del método para fijar el precio: el método que utilizamos para la fijar el precio es la “fijación de precios más altos”, la cual consiste en determinar el costo unitario del producto y sumarle un sobreprecio estándar de utilidad.

Costo Unitario= (Costo Fijo + Costo Variable) / Ventas Esperadas

Costo Unitario: $(3.986.618 + 55.000) / 500 = \$8.083,24$.

Sobreprecio= Costo Unitario / (1- Rentabilidad deseada sobre las ventas)

Sobreprecio= $\$8.083,24 / (1-0,50) = \$16.166,48$.

La rentabilidad deseada es más del 50%. Ya que el precio que decidimos para la venta al público es de \$17.600.

Selección del precio final: Debido a que muchos consumidores toman como indicador de calidad el precio del producto, es que para la fijación del mismo se tendrá en cuenta la fijación de precios psicológicos.

Y con la ayuda del departamento de Marketing se realizarán campañas para que los consumidores asocien el producto como marca y con el precio fijado. Sumado al posicionamiento que brinda la casa matriz.

		ALTO	PRECIO MEDIO	BAJO
CALIDAD DEL PRODUCTO	ALTA	Estrategia Superior	Estrategia de valor Alto	Estrategia de valor sup.
	MEDIA	Estrategia de cobro exces.	Estrategia de valor medio	Estrategia de valor bueno
	BAJA	Estrategia de gananc viol.	Estrategia de economía falsa	Estrategia de economía

(*) Fuente de elaboración propia

2.2.4.3 Producto ³⁸

Se considera al mismo en 3 niveles, en cada uno se agrega más valor para el cliente:

1. Valor fundamental para el cliente o beneficio básico: al comprar el producto la institución que lo haga podrá brindar al paciente un control seguro y confiable desde el primer minuto de vida.
2. Producto real: Body Care es un producto de algodón con equipo médico incorporado (tensiómetro, oxitómetro, termómetro, monitor de apnea del sueño, batería) para el cuidado intensivo de bebés neonatos, el cual envía

³⁸ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). Marketing. México: Pearson.

información regular al sistema médico de la institución que se encuentre al cuidado del niño.

3. Producto aumentado: los consumidores contarán con un canal exclusivo para cualquier duda o inquietud que pueda surgir respecto del funcionamiento del producto, las garantías se otorgarán por el plazo extendido de seis meses también contará con un servicio técnico gratuito dentro de la vigencia de la misma, la cual utilizada extinguirá la existencia.

Clasificación del producto

Se clasifica al producto como consumo de especialidad ya que cuenta con una exclusiva distribución, posee un precio de venta elevado debido a la alta tecnología que tiene y con fuerte presencia de lealtad hacia la marca de la casa matriz. Único en el mercado para los centros de salud.

Marca

El nombre que eligió la UEN para este producto es Body Care, que significa “cuidado del cuerpo”, ya que está pensado para los recién nacidos como un body de algodón.

En tanto el isologo presenta colores cálidos, que representan cuidado, armonía y tranquilidad, con la frase “cuidamos lo más importante” en referencia al cuidado de los neonatos.



Envasado, etiquetado y garantía

Empaque primario: el empaque es elaborado con materiales biodegradables ya que la UEN tiene como principio fundamental cuidar el medio ambiente. El diseño del envasado es transparente lo que permite ver el producto en el momento y el color del mismo, junto con la etiqueta de identificación.

Empaque de transporte: se protegerán las entregas con cajas de cartón que cada una contendrá 20 docenas de unidades por caja, cada una contando con el isologo del producto.

2.2.4.4 Promoción ³⁹

La UEN verá la mejor forma de coordinar los elementos de la promoción, para lograr ser claros a la hora de transmitir lo que brinda el producto. Se estima un presupuesto de inversión de \$800.000.- para difundir la promoción en el primer año y un presupuesto correspondiente al 5% de las ventas para los años posteriores.

Se detallan las 5 principales herramientas que usará la UEN:

- Marketing directo: Se llevará a cabo el marketing directo mediante el envío de correos electrónicos a los clientes usuales de Phillips Care, utilizando su base de datos.

³⁹ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). Marketing. México: Pearson.

- Publicidad: Se encuentra a cargo de una agencia de Publicidad, quienes se encargan de publicidades a través de medios televisivos, radio e Internet, y medios gráficos especialmente dirigidos a centros de salud.
- Relaciones Públicas: Se harán reuniones especiales virtuales para la presentación de la UEN, en la que se explicara en detalle el producto. Se invitarán a personalidades destacadas del sector.
- Ventas personales: Será el encargado el Jefe del departamento Comercial, quien hará las reuniones virtuales y se ocupará de dar a conocer los canales de distribución del nuevo producto.
- Promoción de Ventas: Se adicionará un 15% de incentivo de ventas a los canales de distribución, siempre y cuando dichas ventas superen el porcentaje mínimo establecido.

2.2.4.4.1 Influir e informar

Dará a conocer la publicidad informativa el nuevo producto al mercado generando una imagen de la UEN, y conocimiento a los clientes. Para esto se capacitará a un grupo de profesionales que muestren y expliquen todas las indicaciones del producto al momento de la venta y la entrega del mismo.

2.2.4.4.2 Persuadir

El objetivo principal es crear una preferencia de nuestra marca. Es importante persuadir a los clientes a medida que se va ganando participación de mercado y la competencia empieza a aumentar. En este caso haremos énfasis en campañas publicitarias referidas a la competencia colaborativa. Dejando en evidencia la superioridad de nuestro producto contra el resto.

2.2.4.4.3 Recordar

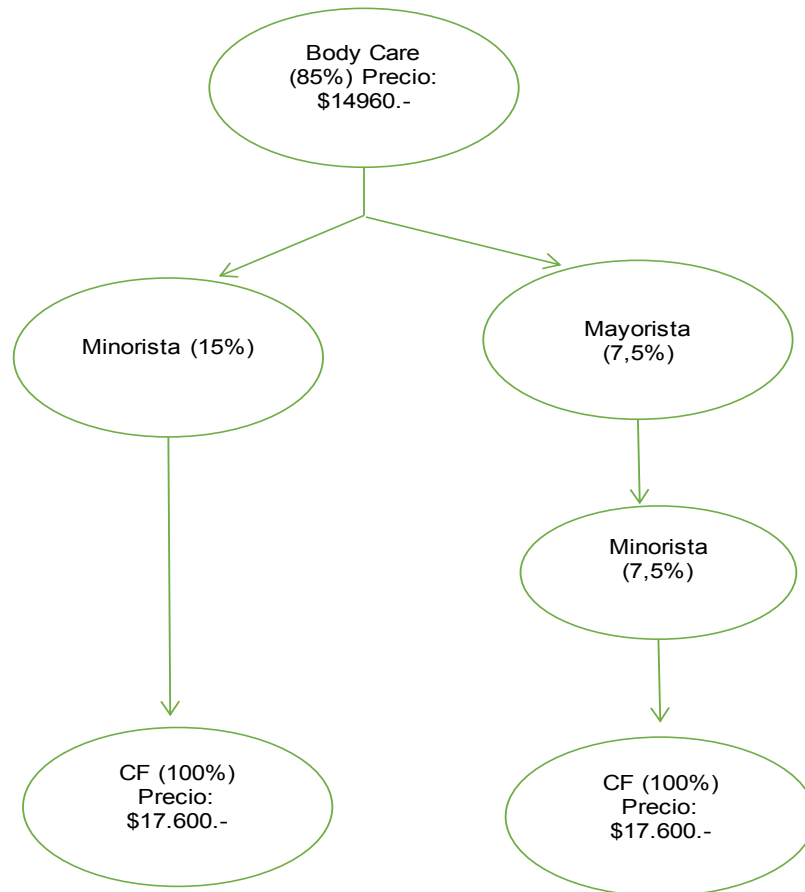
A través del departamento de marketing se llevará a cabo la publicidad recordatoria que buscará generar, fortalecer y mantener la relación con el consumidor. Enviando publicidad y promotores a los centros de salud para mantener la fidelidad del cliente.

2.2.4.5 Plaza ⁴⁰

El canal de distribución elegido por la UEN será el convencional, para poner el producto en los consumidores finales. En donde se incluirán uno o más intermediarios.

La UEN intentará llegar a todos los canales tanto minoristas como mayoristas.

⁴⁰ Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). Marketing. México: Pearson.



- Mayoristas:
 - Grandes empresas de provisión y comercialización de equipamiento médico.
 - Cámara Argentina de insumos, implantes y equipamientos médicos (CADIEM).
 - Hospitales y clínicas privadas.
- Minoristas:
 - Comercios de equipamiento médico.
 - Hospitales/clínicas pequeñas.

Con respecto a la remuneración de canales se determinó un 15% de descuento tanto para minoristas, como mayoristas, sin modificar el precio final.

2.2.4.6 Posicionamiento

Inicialmente nuestra UEN cuenta con el respaldo y posicionamiento de su casa matriz. Su objetivo es crear, a lo largo del tiempo, una imagen y marca propia lo suficientemente fuerte como para poder tener un lugar en la mente del consumidor y lograr así gran recordación de marca.

Buscamos posicionarnos como la empresa más innovadora del sector cuyos productos de calidad son esenciales para el cuidado del bebé neonato.

La campaña de promoción y publicidad planificada para alcanzar el posicionamiento deseado tiene un presupuesto asignado de \$800.000.

2.2.4.7 Partición ⁴¹

Como conocemos, nuestro mercado objetivo está compuesto por hospitales, clínicas, sanatorios y centros de salud con áreas de internación para niños neonatos de toda la República Argentina.

Nuestra investigación de mercado nos proporciona la información suficiente para identificar diversos consumidores y las preferencias de cada uno.

Particionamos el mercado de la siguiente manera:

- Instituciones Privadas: Las cuales se interesan mucho más por la marca, la innovación, la tecnología utilizada en los productos y su diseño.
- Instituciones Públicas AMBA: Las cuales concentran sus deseos en un producto que les de seguridad, un buen servicio post venta y calidad del producto.
- Instituciones Públicas No AMBA: Buscan en los productos atributos como el buen precio, que no sea demasiado costoso, la confiabilidad en los resultados del mismo y que pueda ser recibido en el corto plazo, dado que al estar alejados de la Provincia de Buenos Aires generalmente suelen esperar demasiado por sus productos.

Teniendo en cuenta las principales características de cada segmento es que definiremos cuál es la mejor estrategia comercial para llegar a cada uno.

La investigación de mercado que nos aporta la información suficiente para confeccionar la partición de mercado tiene un costo de \$300.000.

2.2.4.8 Proceso

Dado que el proyecto es nuevo y por ende también lo son todos sus procesos asociados, para la implementación de los mismos utilizaremos la herramienta PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

- Planificar: Se plantean objetivos y metas relacionadas a dichos objetivos de corto, mediano y largo plazo para poder llevar a cabo la estrategia definida y lograr los resultados esperados tanto comerciales, financieros, operativos y de calidad.
- Hacer: Para alcanzar los objetivos y metas planteados se establecerán procesos que permitan llegar a ellos y se solicitará a cada sector que plantee las iniciativas que llevarán a cabo para alcanzar los objetivos. De este modo se logrará el involucramiento de los empleados, al hacerlos parte del proceso. De todas formas, se acompañará a los empleados con capacitación para los procesos relacionados a las tareas diarias.
- Verificar: En este paso se controlará que los procesos implementados estén funcionando de forma correcta para alcanzar los objetivos planificados. Y se compararán los resultados obtenidos con los esperados para identificar posibles desvíos.
- Actuar: En caso de encontrar desvíos en los resultados se analizará cada problemática para plantear nuevos procesos o formas de hacer las cosas que nos ayuden a retomar el rumbo deseado.

Una vez implementados todos los procesos, nuestra UEN buscará la mejora continua de todos ellos a través de la creación de círculos de calidad los cuales están formados por un grupo pequeño de empleados que se reúnen semanal o

⁴¹ Kotler, P. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

mensualmente para revisar, analizar y resolver problemas que se suceden diariamente.

Estos círculos de calidad al inicio del proyecto se reunirán con una periodicidad semanal para luego, una vez resuelto los principales problemas del inicio de la operación de nuestra UEN, pasar a ser mensual o trimestral, según sea necesario.

A medida que los círculos de calidad resuelvan problemas, el rendimiento de la organización en todos sus procesos será el máximo.

Confiamos en que el desarrollo de estos círculos traerá beneficios como la mejora de la calidad de la organización, detección temprana y solución de la mayoría de los problemas detectados, fomento del trabajo en equipo y la colaboración y mejor comunicación entre empleados y directivos.

El personal que compondrá los círculos de calidad serán 10 personas que utilizarán 4 horas mensuales de su tiempo de trabajo para las reuniones designadas, lo cual se estima que requiere un presupuesto de \$250.000 mensuales. Los mismos se encuentran incluidos dentro de los presupuestos de personal de cada una de las áreas que participa de los círculos de calidad.

2.2.4.9 Público

El público meta del producto Body Care son: Médicos especialistas en neonatología, quienes se encargan del cuidado de los niños en sus primeras semanas de vida, directores de hospitales o jefes de compra, quienes toman la decisión de renovar o comprar tecnología que asista a los médicos y enfermeros en el cuidado de los niños, y no debemos de olvidar a los padres de los niños neonatos quienes, en el caso de poder elegir, optan por las instituciones que tienen la mejor tecnología para el cuidado de sus hijos.

Este tipo de información también es aportada por nuestra investigación de mercado, la cual tiene un costo para la compañía de \$300.000.

2.2.4.10 Personas

El personal de nuestra UEN es un recurso estratégico para lograr el éxito de nuestro plan de negocios. Además de reclutar personal altamente capacitado, contamos con planes de capacitación constante y planes de carrera para la mayoría de nuestros empleados. Así como evaluaciones de desempeño regulares que permitan identificar áreas de mejora para diversas capacidades y también potenciar aptitudes. Adicionalmente, se establecerán objetivos individuales medibles y alcanzables para cada una de las personas que componen la UEN para mantenerlos motivados y enfocados en la estrategia de la organización.

Se destinará un presupuesto anual del 3% de los sueldos y costos laborales de los empleados para la capacitación de los mismos.

2.2.5 Síntesis de Plan Táctico del Mix de Marketing

Considerando el análisis de las variables tácticas realizado se plantea el siguiente plan táctico de marketing:

➤ **Precio:**

Considerando el objetivo de la UEN de ser líderes en calidad del producto y que el alto precio suele estar relacionado por los consumidores con alta calidad, es que decidimos determinar un precio inicial de \$17.600, considerando también que la elasticidad de la demanda en relación al precio es prácticamente inelástica. Este precio nos permitirá obtener una rentabilidad superior al 100% por encima de los costos.

- **Producto:**
Body Care es un bien duradero. Considerado producto aumentado, teniendo en cuenta que no sólo satisface la necesidad básica del cuidado y monitoreo del niño neonato, sino que también cuenta con características que van más allá de las expectativas del cliente y diferencian a nuestro producto de la competencia como ser la garantía extendida de seis meses, el servicio técnico de asistencia y el servicio post venta.
- **Plaza o Distribución:**
Nuestra UEN no cuenta con locales de venta al público, sino que se distribuyen a través de canales mayoristas o minoristas. Elegimos ubicar nuestra planta en la Provincia de Salta para tener una distribución corta hacia nuestros principales consumidores y poder acercarlos los productos en el menor tiempo posible.
- **Promoción:**
Con un presupuesto de \$800.000 se realizarán diversas acciones de promoción para lograr dar a conocer el producto y sus beneficios asociados, contando con el apoyo y aval de marca de nuestra casa matriz. Se utilizarán herramientas de marketing directo como email marketing, publicidad masiva en medios y vía pública, relaciones públicas con instituciones de salud, demostraciones del producto en congresos de neonatología, ventas llevadas adelante por nuestra fuerza de venta y promociones de descuento al canal de distribución por venta en cantidad.

2.2.6 Relaciones de la Investigación de Mercado y del Análisis de mercado con el mix de marketing

En la investigación de mercado realizada hemos obtenido información para confeccionar el mix de marketing. Pudimos identificar la demanda potencial, la distribución geográfica donde se encuentran nuestros potenciales clientes y consumidores, lo cual nos ayudó a determinar los canales de distribución y localización de nuestra planta, cuáles son los atributos que esperan de un producto de este tipo y cuáles perciben en nuestra marca para poder potenciar la publicidad e imagen de marca y mejorar nuestro producto en base a sus necesidades. Así como también identificamos que la calidad es uno de los atributos más importantes por lo que conocemos que el precio no es un atributo demasiado importante en este tipo de segmento y producto y el precio asignado permite fácilmente ser asociado a la calidad.

2.2.7 Aplicaciones concretas de las investigaciones específicamente en lo referido a la elección de los canales y del establecimiento del comportamiento del cliente

En base a la investigación de mercado realizada y los resultados arrojados por la misma, hemos decidido trabajar con canales de distribución cortos, sin demasiados intermediarios. Apuntando a canales mayoristas y minoristas. La ubicación estratégica de nuestra planta en Salta nos permitirá llegar a los consumidores en cortos períodos de tiempo, disponibilizando el producto de forma rápida. Teniendo en cuenta también que el interior del país es el sector que mayor necesidad de tecnología y equipamiento médico tiene y donde hay mayor índice de mortalidad infantil.

La investigación de mercado también nos aportó información sobre el comportamiento de nuestros clientes, quienes toman la decisión de compra en las

instituciones de salud son principalmente los integrantes del directorio y, en líneas generales priorizan la tecnología y calidad sin dejar de mirar el costo o grado de inversión que implicará para la clínica.

2.2.8 Modelo de las 3i ⁴²

Es un modelo definido como un triángulo en perfecto equilibrio donde se integran 3 variables de marca: la identidad, centrada en el posicionamiento de la marca en base a las necesidades racionales de los consumidores; la imagen, que apela a nuestro corazón y se basa en los deseos y necesidades emocionales; y la integridad, centrada en demostrar que la marca cumple sus promesas y genera confianza, apela a nuestra alma.

El principal objetivo de este modelo es conseguir la lealtad del cliente. Para lograrlo se establece una sinergia entre el posicionamiento y la diferenciación para crear una imagen sólida, conquistando las emociones de los consumidores. La marca sólo despertará emociones si ella misma las siente.

Sólo si se brindan experiencias que lleguen al corazón y toquen el alma del cliente podemos ganar su lealtad; y estos no son actos aislados o simples enunciados se gana con el trabajo de cada día.

Integridad de marca: Basados en la gran imagen que posee nuestra Casa Central que ofrece al mercado productos de altísima calidad al sector de la salud. Body Care logra integrarse ya que comparten los mismos valores y cultura. La empresa logra aprovechar el posicionamiento positivo que posee Casa Central, e incorporarse al mercado con un modelo mental positivo.

Identidad de marca: Body Care tiene como objetivo construir una sólida identidad de marca basada en la cercanía con los clientes, creando un fuerte sentido de pertenencia haciendo que estos se sientan un poco parte de la empresa.

Creemos que nuestro producto también apunta a la responsabilidad social y también ahí buscamos construir identidad de marca. Body Care no solo apunta a realizar análisis sino a la prevención de la muerte prematura de muchos niños.

Imagen de marca: La imagen que pretende mostrar Body Care se basa en la innovación, la calidad y la aplicación de tecnología. Planeamos consolidar el liderazgo posicionándonos como una marca innovadora, referente del sector y caracterizada por la calidad de sus procesos y producto final. Para ello se enfatiza en el sector de Investigación y Desarrollo (I+D), con el fin de estar atento a las innovaciones del mercado y de nuestros competidores y adaptar o modificar las tecnologías para ofrecer siempre un producto innovador.

⁴² Kotler, Philip. Kartajaya, Hermawan. Setiawan, Iwan (2018). Marketing 3.0. Madrid. LID.



(*) Fuente de elaboración propia

Determinado el modelo de las 3i, es necesario analizar el ADN de la organización (misión, visión y valores) tomando tres grados de percepción que tienen los clientes, a través de la matriz basada en valores.

Matriz basada en valores

La matriz basada en valores de la organización, se esfuerza por ocupar las mentes, corazones y almas de sus clientes. Según esta matriz, la organización ofrece un nivel mínimo de satisfacción (mente), una marca debe ser vista como la realización de las aspiraciones emocionales (corazón) y la posibilidad de hacer lo correcto para la sostenibilidad social (alma).

		INDIVIDUO		
MISIÓN		MENTE	CORAZÓN	ALMA
E M P R E S A	Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo un producto de alta calidad, seguridad y facilidad de uso. Aprovechar los datos en tiempo real para administrar la salud y realizar rigurosos análisis clínicos.	Producto de alta calidad percibida	Innovación para realizar análisis rigurosos de manera no invasiva	Cuidamos lo más importante
	VISIÓN			
	Ser líder en el sector de cuidados y prevención para el recién nacido. Aplicando nuestros conocimientos incorporando tecnologías y generando alianzas estratégicas que nos permitan expandirnos por todo el territorio nacional.	Sostenible y rentable en el tiempo	Integración y facilidad de uso	Cercanía con los clientes
VALORES		Equipos de	Programa de	Excelente ambiente

Trabajo en equipo - Pensamiento fuera del molde - Visión del futuro - Ser éticos - Respeto mutuo - Compromiso - Innovación	trabajo con alto grado de motivación	Beneficios. Incentivos por nivel de desempeño	de trabajo (Ranking "Great Place to Work")
--	--------------------------------------	---	--

(*) Elaboración propia

No basta con estar en la cabeza del consumidor o cliente. Tenemos que estar en su corazón y también dentro de su alma.

En nuestros días contamos con un concepto denominado "Marketing Emocional", este hace foco en los beneficios intangibles del producto o servicio y las empresas "luchan" por ganar el corazón y alma de sus clientes o consumidores.

Body Care propone mediante su misión ofrecer un excelente producto de calidad y además busca cubrir una necesidad emocional al administrar la salud y realizar rigurosos análisis clínicos y sobre todo intenta penetrar en el alma del cliente o consumidor con su lema "Cuidamos lo más importante".

Los consumidores tienen claro que la visión de la empresa es ser sostenible y rentable en el tiempo, Body Care quiere llegar al corazón de sus clientes con un producto que sea compatible con todos los equipos electrónicos y que resulte extremadamente sencillo su uso. Asimismo, quiere al alma de los clientes bajo un lema de cercanía con los clientes, acompañando a los niños en sus primeros meses de vida.

En relación a los valores Body Care pone el foco en contar con equipos de trabajo altamente motivados, porque sabemos que si el trabajador se encuentra a gusto en su lugar de trabajo es mucho más productivo, para lograrlo propone un programa de beneficios e incentivos basados en el desempeño, con esto se busca que los empleados estén a gusto con la serie de beneficios y además den su extra para alcanzar los incentivos, y todo esto en conjunto con el fin de contar con equipos altamente motivados. Para estar en el alma Body Care buscará ser un excelente lugar para trabajar participando en el ranking de "Great Place to Work".

2.2.9 Formas de Lealtad ⁴³

Grandes marcas han sido líderes durante años, gracias a conocer los cambios en la actitud de los consumidores y en la actividad de la competencia. La lealtad hacia la marca es un compromiso de comportamiento de compra futuro de un producto.

La lealtad del cliente hacia la marca reduce la vulnerabilidad ante las acciones de la competencia.

La verdadera lealtad concierne tanto al comportamiento de compra como al compromiso.

Dentro de los tres tipos de lealtad existentes:

1. Lealtad Verdadera: aquí se conjuga una alta propensión a repetir la compra con una actitud de compromiso hacia la marca.
2. Lealtad Latente: El comprador mantiene una actitud favorable a la marca, pero no repite la compra.
3. Lealtad Espuria: Los clientes de la empresa mantienen un patrón de comportamiento repetitivo en cuanto a la adquisición del producto, pero no experimentan compromiso con la marca.

⁴³ Munuera Alemán, J. L y Rodríguez Escudero, A.I (pág. 346-349,2012), Estrategias de Marketing "Un enfoque basado en el proceso de dirección", Madrid 2º Edición, ESIC.

Podemos destacar que nuestros clientes nos ubican en Lealtad Verdadera tendiendo un alto nivel de repetición de compra y un alto nivel de compromiso hacia la marca. Es la situación ideal.

Esto se debe gracias al trabajo en innovación, desarrollo e investigación que practica la UEN, y por la avanzada tecnología con la que cuenta gracias a la casa matriz para la realización de productos para el cuidado del neonato.

Aunque la UEN cuente con ese grado de Lealtad, debe estar siempre en estado de alerta frente al comportamiento de los consumidores, para no perder el grado de lealtad ideal y fidelidad de la marca.



(*) Elaboración propia en base a Munuera Alemán, J.L y Rodríguez Escudero, A I "Estrategias de Marketing.

2.2.10 Acciones de marketing sustentable: Marketing para la Sociedad⁴⁴

El importante Director General de Timberland⁴⁵, Jeff Swart cree verdaderamente que el hecho de ganar dinero debe ir de la mano con la tarea de lograr que el mundo se convierta en un mejor lugar.

Es por esto que nació el marketing sustentable que implica acciones social y ambientalmente responsables que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores y los negocios, y al mismo tiempo conserven o mejoren la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

A diferencia del marketing que reconoce que las organizaciones prosperan cada día al determinar las necesidades y deseos actuales de los clientes meta y al satisfacer esas necesidades y deseos de una forma más eficaz y eficiente que los competidores. Se enfoca más en el presente y no en el efecto de las acciones en el futuro como es el sustentable.

En la actualidad existen dos conceptos nuevos de marketing que son:

- Marketing Social: que considera el bienestar futuro de los consumidores, y el concepto de planeación estratégica considera las necesidades futuras de la compañía.
- Marketing Sustentable: que toma en cuenta ambos aspectos. Además, este último implica acciones responsables a nivel social y ambiental, que satisfagan las necesidades inmediatas y futuras de los clientes y de la compañía.

⁴⁴ Kotler, Philip. Y Armstrong, Gary (2012). Marketing. México: Pearson. (pág. 582-585).

⁴⁵ <https://es.wikipedia.org/wiki/Timberland>



Necesidades de los negocios

(*) Elaboración propia en base a Kotler, Philip. Y Armstrong, Gary (2012). Marketing. México: Pearson.

En la actualidad las Organizaciones están más familiarizadas con el concepto de Marketing sustentable y Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Quienes deben pensar más allá de la satisfacción inmediata del cliente y el rendimiento del negocio, y planear estrategias que preserven el mundo para las generaciones futuras.

Es por eso que Body Care utiliza el marketing sustentable operando de forma ética y responsable, creando, innovando con productos que no son nocivos para el medio ambiente y piensa siempre en el futuro. Cumpliendo los 5 principios de este tipo de Marketing sustentable que son:

- marketing orientado al consumidor
- marketing de valor para el cliente
- marketing innovador
- marketing con sentido de misión
- marketing para la sociedad

De acuerdo con el principio de marketing para la sociedad, uno de los principios del marketing sustentable, una organización debe tomar las buenas decisiones de marketing, tomando en cuenta los deseos de los consumidores, las necesidades de la organización y los intereses a largo plazo tanto de los consumidores como de la sociedad. Las organizaciones que se encuentran en alerta ven los problemas sociales como oportunidades.

Dentro de los 4 tipos de clasificación social de los productos podemos ubicar a Body Care en el cuadrante de productos deseables ya que el grado de satisfacción inmediata del producto de los consumidores es realmente alta y el grado de beneficio a futuro se mantiene alto también. Gracias a las cualidades que posee el Body, con materiales descartables y biodegradables. Y cuenta con el certificado establecido de la ANMAT.

Beneficio a largo plazo
para los consumidores

		Satisfacción inmediata	
		Alto	Bajo
Baja	Productos Saludables	Producto deficientes	
Alta		Productos agradables	

(*) Elaboración propia en base a Kotler, Philip. Y Armstrong, Gary (2012). Marketing. México: Pearson.

PARTE III - DEFINICIÓN ESPECÍFICA

3.1 Descripción del producto o servicio

Consiste en un body para bebés con un exclusivo sistema de sensores permite llevar un registro frecuencia cardiaca bebé, así como las señales de su sistema simpático y parasimpático. Los sensores de las prendas realizan un monitoreo cada 30 minutos y envían la información procesada a través de la aplicación al teléfono. El diseño de la prenda es ergonómico y muy comfortable para el bebé. Se encuentra alimentado por una batería interna, la cual puede cargarse por puerto USB.

3.1.1 Características

Body Care consiste en un body de algodón orgánico peinado para niños recién nacidos el cual cuenta con tecnología suficiente y circuitos internos para controlar diversos indicadores de la salud del niño como:

- Presión arterial
- Oxígeno en sangre
- Frecuencia cardíaca
- Frecuencia respiratoria
- Control de temperatura

Incluye un sensor central que puede medir sus señales electrofisiológicas y enviar la información a los doctores o centros de salud directamente a sus sistemas para incluir en la historia clínica del paciente. Emitiendo alertas preventivas en caso que alguno de los indicadores mencionados se encuentre fuera de la respuesta promedio aceptable.

Asimismo, el body cuenta con calentadores neonatales para mantener al niño a la temperatura ideal. Utilizando calentamiento reactivo y proactivo en tiempo real para adaptar constantemente el calor y optimizar la temperatura del cuerpo del bebé.

El sensor central y los calentadores neonatales se encuentran recubiertos por una capa de tela fina para evitar el contacto directo con la piel del bebé.

El algodón orgánico peinado, con el cual está confeccionado el producto, es de mayor calidad que el algodón tradicional, ya que al peinarlo se eliminan impurezas y se utilizan únicamente fibras largas las cuales son mucho más resistentes y se rompen con menos facilidad, además de ser más frescas y suaves al tacto.



3.1.1.1 Memoria descriptiva técnica del producto

3.1.1.1.1 Detalle técnico de operación – Nómina de componentes

El producto estará constituido por tres elementos fundamentales, un body, una batería y una red de sensores.

El body se encuentra confeccionado con materias primas de altísima calidad, 100% algodón, con botones tipo broche suizo de PVC. Estos materiales no dañarán la piel del bebé y ofrecerán comodidad y confort. El body podrá usarse desde que recién nace hasta el año y medio de edad.

La batería de litio es una celda galvánica primaria (reutilizable y recargable) que tiene el ánodo de metal de litio. Se distingue de otras baterías en su alta densidad de carga (larga vida). La carga se realizará mediante puerto USB con stop de carga evitando la sobrecarga, de esta manera se alarga la vida de la misma. La energía producida por la misma será la suficiente para el uso de los sensores.

El tercer elemento y fundamental son los sensores de alta sensibilidad, los mismos estarán en la planta del pie, en el pecho y espalda del bebé. Medirán oxigenación en sangre, ritmo cardíaco y apneas. Se realizarán chequeos cada 30 minutos y serán enviados a la aplicación del teléfono móvil. En donde podrán tener toda la información necesaria.

3.1.1.1.2 Resumen de legislación que regule el sector

Las siguientes normas han de tenerse en cuenta:

IRAM 9900 Buenas prácticas comerciales. Establecimientos comerciales. Calidad en la atención. (Antecedente de Buenas Prácticas Empresariales) Promueve los derechos del consumidor, la actividad comercial sustentable, la protección del medio ambiente y los principios establecidos en la Constitución Nacional.

IRAM-ISO-IEC 14598-1 Tecnología de la información. Ingeniería de software. Evaluación del producto de software. Parte 1: Descripción general. Establece un marco de trabajo para evaluar la calidad de los productos de software en varias etapas. Proporciona métricas y requisitos para los procesos de evaluación.

La gama de productos tendrá tres aperturas a saber; blanco, rosa y celeste. Los sensores estarán ubicados en sectores estratégicos del cuerpo del bebé para garantizar una correcta medición. Los sensores no emitirán sonido alguno ni ninguna radiación ni calor, siendo extremadamente seguros. La prenda se enfoca en vigilar la actividad pulmonar y la actividad cardíaca. Además, incorpora termómetros para vigilar la temperatura corporal del bebé.

Regulación del ANMAT:

- Registro de productos médicos:
 - Disposición N° 2318/02 TO 2004 (2002): Reglamento Técnico MERCOSUR de Registro de Productos Médicos BO.- 12/07/02
 - Disposición N° 4306/99 (1999): Reglamento Técnico MERCOSUR sobre Requisitos Esenciales de Seguridad y Eficacia de los Productos Médicos. - BO 20/08/99 Normas generales de productos médicos:
 - Disposición 5706/2017 (2017): La presente disposición será de aplicación para las solicitudes de registro, modificación y reválida de productos médicos Clase I y II y las solicitudes de modificación de algunos datos característicos de productos médicos Clase III y IV autorizados por esta Administración. B.O. 2 de junio de 2017.
 - Circular 2/2016 (2016): Productos Médicos: Incumbencias de Directores Técnicos.
 - Disposición N° 2124/11 (2011): Créase en el ámbito de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T.) el Programa Nacional de Control de Mercado de Medicamentos y Productos Médicos. - B.O. 05/04/11.
- Trazabilidad de productos médicos:
 - Disposición N° 2303/2014 (2014): Establécese el Sistema de Trazabilidad de Productos Médicos que deberán implementar las personas físicas o jurídicas que intervengan en la cadena de distribución, dispensación y aplicación de productos médicos registrados ante esta Administración Nacional, en los términos establecidos en el artículo 1° y siguientes de la Resolución del Ministerio de Salud N.º 2175/2013. B.O. 23 de abril de 2014.
 - Disposición N° 2175/14 (2014): Establécese que las personas físicas o jurídicas que intervengan en la cadena de comercialización, distribución y dispensa o aplicación profesional de productos médicos registrados ante la ANMAT, deberán implementar un sistema de trazabilidad que permita asegurar el control y seguimiento de los mismos, desde la producción o importación del producto hasta su aplicación al usuario o paciente. B.O. 16 de enero de 2014.

3.1.1.1.3 Legislaciones sobre defensa al consumidor, laborales impositivas y contables

Defensa al consumidor (ley 24.240⁴⁶). La empresa ve reflejados sus valores en la presente ley, entregando un producto de calidad, cuidando al consumidor, comunicando claramente sus atributos y beneficios y otorgando garantías en caso que el producto presente falla o defecto alguno.

Haciendo referencia a la mencionada ley y al capítulo dos del artículo quinto, protegiendo la integridad física de los bebés ofreciendo un producto de altísima calidad. Artículo sexto incluimos el manual de instrucciones de uso y brindaremos asesoramiento remoto en caso que el cliente lo necesite. Capítulo cuarto, artículos número 11 al 18 (garantías), las garantías se otorgarán por el plazo extendido de seis meses también contará con un servicio técnico gratuito dentro de la vigencia de la misma, la cual utilizada extinguirá la existencia.

⁴⁶ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (1993). Ley de defensa al consumidor. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

Ley de contrato de trabajo⁴⁷: La UEN será muy rigurosa en el cumplimiento del contrato de trabajo establecido en la presente ley. En primera medida, atenderá aquellos aspectos asociados a las condiciones que han de cumplir sus empleados, detalladas a lo largo del capítulo tercero. Por otro lado, las actividades de la empresa serán lícitas. Se respetarán todos los derechos del empleado y se espera que cumpla con sus obligaciones. Se concederán licencias de acuerdo a la política de la organización y al régimen general, se abonará SAC, llegado el caso de rescindir el contrato de trabajo sin causa alguna se realizará según indica la ley. que el objeto del contrato de trabajo será lícito y no está prohibido. Contará con la documentación respaldatoria del contrato de trabajo requerida, en las formas determinadas en los capítulos 5 y 6 de la ley. Se hará hincapié en respetar los derechos del empleado, como así también, pretenderá que éste cumpla con sus obligaciones, detalladas ambas cuestiones en el capítulo 7.

Legislaciones impositivas: la UEN acata y adhiere todas las legislaciones vigentes vinculadas al régimen impositivo, nacional, provincial y municipal. Todos los impuestos serán calculados en base a dichas normativas y a nuestro nivel de actividad, liquidando en los tiempos establecidos.

Legislaciones contables⁴⁸: La UEN presentará sus estados contables según la ley de sociedades comerciales (artículo 299). Asimismo, los estados contables deberán de ser elaborados en base a las RT 8 y 9, que establecen las normas generales y específicas para la elaboración de los mismos y su presentación ante terceros.

3.1.1.1.3 Análisis de costos fijos o de estructura

Se detallan los costos fijos y de estructura, requeridos para el desarrollo de la organización. La frecuencia de los mismos es mensual.

Costos Laborales

Se detallan los sueldos brutos correspondientes a los colaboradores que conforman la organización, como también las cargas sociales correspondientes

Sueldos Brutos			
Cargo	Cantidad	Sueldo Bruto	Total
Gerente General	1	\$90.000,00	\$90.000,00
Jefe de Administración	1	\$65.000,00	\$65.000,00
Jefe Comercial	1	\$65.000,00	\$65.000,00
Jefe Desarrollo	1	\$65.000,00	\$65.000,00
Administrativos	4	\$40.000,00	\$160.000,00
Vendedores	10	\$45.000,00	\$450.000,00
Operarios	10	\$40.000,00	\$400.000,00
		Total	\$1.295.000,00

⁴⁷ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (1993). Ley de defensa al consumidor. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

⁴⁸ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (1993). <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Costos Laborales		
Jubilación	16,00%	\$207.200,00
PAMI	1,50%	\$19.425,00
Fondo Nacional de Empleo	1,50%	\$19.425,00
Asignaciones familiares	7,50%	\$97.125,00
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	\$388,50
Obra social	5,00%	\$64.750,00
Total	31,53%	\$408.313,50

Costos Sociales		
ART	1,93%	\$24.993,50
Aporte Sindical	2,00%	\$25.900,00
Aguinaldo	8,00%	\$103.600,00
Cargas Sociales	2,00%	\$25.900,00
Vacaciones	6,00%	\$77.700,00
Inasistencias	2,00%	\$25.900,00
Total	21,93%	\$283.993,50

Costos Consensuados		
Legislación maternidad	5,00%	\$64.750,00
Previsión despidos y demandas	5,00%	\$64.750,00
Refrigerios Saludables	4,00%	\$51.800,00
Ropa de Trabajo	3,00%	\$38.850,00
Medicina Prepaga	4,00%	\$51.800,00
Leg. Sindical	3,00%	\$38.850,00
Seguridad e Higiene	4,00%	\$51.800,00
Total	20,00%	\$362.600,00

Total Costos Laborales						
Cargo	Cant.	Sueldo Bruto	Total	C. Laborales	C. Sociales	C. Consensuados
Gerente General	1	\$90.000,00	\$156.114,00	\$28.377,00	\$19.737,00	\$18.000,00
Jefe de Administración	1	\$65.000,00	\$112.749,00	\$20.494,50	\$14.254,50	\$13.000,00
Jefe Comercial	1	\$65.000,00	\$112.749,00	\$20.494,50	\$14.254,50	\$13.000,00
Jefe Desarrollo	1	\$65.000,00	\$112.749,00	\$20.494,50	\$14.254,50	\$13.000,00
Administrativos	4	\$160.000,00	\$277.536,00	\$50.448,00	\$35.088,00	\$32.000,00
Vendedores	10	\$450.000,00	\$780.570,00	\$141.885,00	\$98.685,00	\$90.000,00
Operarios	10	\$400.000,00	\$693.840,00	\$126.120,00	\$87.720,00	\$80.000,00
Total Mes			\$2.246.307,00	\$408.313,50	\$283.993,50	\$259.000,00

Administración y Financieros

A continuación, se detallan los costos de estructura, comerciales y financieros para el correcto funcionamiento de la organización.

Gastos de Estructura	
Seguros varios	\$4.300,00
Servicios de Luz	\$7.000,00
Servicios de agua	\$8.000,00
Telefónica - Internet	\$10.000,00
Limpieza	\$25.000,00
Gastos de librería	\$2.500,00
Mantenimiento	\$20.000,00
Impuestos Municipal	\$2.700,00
Total	\$79.500,00

(*) Los servicios fueron calculados en base a consumos promedios periodo 2018-2020. Con tarifa nacional subsidiada para impulso a las PYMES.

Gastos Comerciales	
Publicidad y comunicación	\$66.000,00
Gasto de representación	\$35.000,00

Total **\$101.000,00**

Gastos Financieros	
Gastos bancarios	\$220.000,00
Total	\$220.000,00

Total Costo de Estructura	
Gastos de Estructura	\$79.500,00
Gastos comerciales	\$101.000,00
Gastos financieros	\$220.000,00
Total	\$400.500,00

3.1.1.1.4 Análisis de costos variables, gastos y tiempos Costos unitarios por producto

Materia prima				
Concepto	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unit.	Costo Total
Bateria Litio	Unidad	1	\$900,00	\$900,00
Sensores	Unidad	4	\$750,00	\$3.000,00
Body	Unidad	1	\$610,00	\$610,00
Cableado	Metros	1,5	\$41,50	\$62,25
Total				\$4.572,25

Costo Unitario de Body

Costos directos	
Materia Prima	\$4.572,25
Presentación producto	\$500,00
Logística	\$90,00
Costos Insumos Total	\$5.162,25
Presencia en Puntos de Ventas 4%	\$182,89
Comisión vendedor 6%	\$274,34
Costos Comercial Total	\$457,23
Seguro por robo e incendio 0,7%	\$32,01
Costos Operativos Total	\$32,01
Financiación en cuotas 12%	\$548,67
Costos Financieros Total	\$548,67

Calculo Margen de Contribución	
Precio de venta	\$17.600
Total Costos Variables	\$6.200
Margen de Contribución	\$11.400
Margen de Contribución %	65%

Estado de resultados - Al 1° mes de venta			
Producto	Unidades	Monto	Total
Body	1.000	\$17.600,00	\$17.600.000,00
Venta total			\$17.600.000,00
Costos Directo	1.000	\$6.200,15	\$6.200.150,75
Utilidad Operativa Mensual			\$11.399.849,25
Costos Laborales y Estructura			\$3.552.114,00
Utilidad Neta Mensual			\$7.847.735,25

3.1.1.1.5 Tiempo por procesos

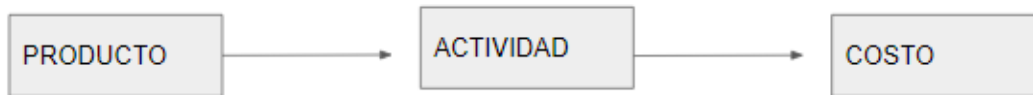
Dividiremos los procesos en dos macro etapas:

Proceso de Producción: La producción estará en manos de nuestra casa central la cual nos proveerá el producto una vez finalizado. La UEN emitirá solicitudes calculando las unidades a colocar. El tiempo de proceso de producción del producto no será superior a cuatro días hábiles. Nuestro departamento de administración le proveerá a la casa matriz con la materia prima necesaria para la fabricación del mismo.

Proceso de Distribución: La entrega de productos no puede superar los 7 días hábiles.

3.1.1.1.6 Costos ABC

La organización utiliza el sistema de costos basado en actividades. Se asignan nombre al centro de costos (denominados CeCos), las actividades que la componen y sus correspondientes inductores.



- CeCos: Administración.
 - Actividad 1: Compras de Materias Primas
 - Inductor: Q Ordenes de Compras emitidas
 - Actividad 2: Cobranza Cliente
 - Inductor: Q Facturas Procesadas

- CeCos: Comercialización.
 - Actividad 1: Alianzas y Contratos
 - Inductor: Q Alianzas y Contratos Cerrados
 - Actividad 2: Campañas publicitarias
 - Inductor: Q Campañas concluidas

- CeCos: Desarrollo
 - Actividad 1: Control de Calidad.
 - Inductor: Q Productos Controlados.
 - Actividad 2: Despacho de Productos
 - Inductor: Q Productos Listos para Despacho

Costos Indirectos de Fabricación					
Ceco	Actividad	Monto Actividad	Identificación Inductor	Valorización Inductor	Valoración
Administración	1 Compras Materias Prima	\$25.000,00	Q Ordenes de Compras Emitidas	500	\$50,00
	2 Cobranza Cliente	\$20.000,00	Q Facturas Procesadas	760	\$26,32
Comercialización	1 Alianzas y Contratos	\$350.000,00	Q Alianzas y Contratos Cerrados	200	\$1.750,00
	2 Campañas publicitarias	\$400.000,00	Q Campañas Concluidas	300	\$1.333,33
Desarrollo	1 Control de Calidad	\$70.000,00	Q Productos Controlados	500	\$140,00
	2 Productos en despacho	\$50.000,00	Q Productos Listos para Despacho	836	\$59,81

Costos Indirectos de Fabricación				
Ceco	Actividad	Valoración	Cantidad	Valor Actividad
Administración	1 Compras Materias Prima	\$50,00	1000	\$50.000,00
	2 Cobranza Cliente	\$26,32	1000	\$26.315,79
Comercialización	1 Alianzas y Contratos	\$1.750,00	1000	\$1.750.000,00
	2 Campañas publicitarias	\$1.333,33	1000	\$1.333.333,33
Desarrollo	1 Control de Calidad	\$140,00	1000	\$140.000,00
	2 Despacho de productos	\$59,81	1000	\$59.808,61

Costos Indirectos de Fabricación

Ceco	Valor Actividad
Administración	\$76.315,79
Comercialización	\$3.083.333
Laboratorio	\$199.809

3.1.2 Atributos diferenciales

Si bien existen en el mercado diversos productos sustitutos, nuestro producto posee el atributo diferencial de poder encontrar en un único producto todas esas funcionalidades. Adicionalmente las altas exigencias internacionales para el mercado y nuestra ambición de mejora continua hacen que nuestro producto sea de muy alta calidad.

3.1.2.1 Estructura de Posicionamiento

El producto Body Care buscará posicionarse en un mercado actual como un producto nuevo y completamente innovador, de alta calidad y desarrollo de tecnología. Brindando a las instituciones médicas una herramienta de control, diagnóstico y prevención mucho más efectiva.

Será muy importante para posicionarnos en la mente del consumidor de esta forma, desarrollar las acciones de marketing correspondientes.

3.1.2.2 Manual del Usuario – Legislación sobre Defensa Consumidor ⁴⁹

Cumpliendo especialmente con el artículo 4 de la Ley de Defensa del Consumidor:

ARTÍCULO 4º — Información. El proveedor está obligado a suministrar al consumidor en forma cierta, clara y detallada todo lo relacionado con las características esenciales de los bienes y servicios que provee, y las condiciones de su comercialización.

La información debe ser siempre gratuita para el consumidor y proporcionada en soporte físico, con claridad necesaria que permita su comprensión. Solo se podrá suplantar la comunicación en soporte físico si el consumidor o usuario optase de forma expresa por utilizar cualquier otro medio alternativo de comunicación que el proveedor ponga a disposición.

El producto contendrá en su embalaje, no sólo el producto en sí sino también una tarjeta del servicio técnico y el manual de usuario correspondiente escrito en idioma español.

El mismo contendrá información de:

- Presentación del producto.
- Características técnicas del producto.
- Funcionalidades del producto.
- Instalación del producto en sí y su software asociado.

⁴⁹ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (1993). Defensa del consumidor. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

- Modo de uso.
- Mantenimiento del producto.
- Consejos y advertencias.
- Soluciones a posibles problemas.
- Garantía.

Asimismo, otros artículos de la ley 24.240 que son importantes resaltar para el desarrollo del negocio son:

ARTÍCULO 5° — Protección al Consumidor. Las cosas y servicios deben ser suministrados o prestados en forma tal que, utilizados en condiciones previsibles o normales de uso, no presenten peligro alguno para la salud o integridad física de los consumidores o usuarios.

ARTÍCULO 6° — Cosas y Servicios Riesgosos. Las cosas y servicios, incluidos los servicios públicos domiciliarios, cuya utilización pueda suponer un riesgo para la salud o la integridad física de los consumidores o usuarios, deben comercializarse observando los mecanismos, instrucciones y normas establecidas o razonables para garantizar la seguridad de los mismos.

En tales casos debe entregarse un manual en idioma nacional sobre el uso, la instalación y mantenimiento de la cosa o servicio de que se trate y brindarle adecuado asesoramiento. Igual obligación regirá en todos los casos en que se trate de artículos importados, siendo los sujetos anunciados en el artículo 4 responsables del contenido de la traducción.

En relación a estos dos artículos, nuestros altos controles de calidad asegurarán que el producto sea seguro para el bebé y no ponga en peligro su salud.

ARTÍCULO 11. — Garantías. Cuando se comercialicen cosas muebles no consumibles conforme lo establece el artículo 2325 del Código Civil, el consumidor y los sucesivos adquirentes gozarán de garantía legal por los defectos o vicios de cualquier índole, aunque hayan sido ostensibles o manifiestos al tiempo del contrato, cuando afecten la identidad entre lo ofrecido y lo entregado, o su correcto funcionamiento.

La garantía legal tendrá vigencia por TRES (3) meses cuando se trate de bienes muebles usados y por SEIS (6) meses en los demás casos a partir de la entrega, pudiendo las partes convenir un plazo mayor. En caso de que la cosa deba trasladarse a fábrica o taller habilitado el transporte será realizado por el responsable de la garantía, y serán a su cargo los gastos de flete y seguros y cualquier otro que deba realizarse para la ejecución del mismo.

Más allá de lo requerido en la ley, nuestro producto contará con una garantía de 12 meses, la cual excede lo mínimo requerido.

ARTÍCULO 12. — Servicio Técnico. Los fabricantes, importadores y vendedores de las cosas mencionadas en el artículo anterior, deben asegurar un servicio técnico adecuado y el suministro de partes y repuestos.

Nuestro producto se caracteriza por un servicio técnico especializado y altamente capacitado.

ARTÍCULO 13. — Responsabilidad solidaria. Son solidariamente responsables del otorgamiento y cumplimiento de la garantía legal, los

productores, importadores, distribuidores y vendedores de las cosas comprendidas en el artículo 11.

ARTÍCULO 40. — Si el daño al consumidor resulta del vicio o riesgo de la cosa o de la prestación del servicio, responderán el productor, el fabricante, el importador, el distribuidor, el proveedor, el vendedor y quien haya puesto su marca en la cosa o servicio. El transportista responderá por los daños ocasionados a la cosa con motivo o en ocasión del servicio.

La responsabilidad es solidaria, sin perjuicio de las acciones de repetición que correspondan. Sólo se liberará total o parcialmente quien demuestre que la causa del daño le ha sido ajena.

3.1.2.3 Contenido del Mensaje

El contenido del mensaje buscará garantizar que los consumidores identifiquen la marca y la asocien con la categoría de productos o necesidad específica de cuidar al bebé en sus primeras semanas de vida. Estará acompañado del eslogan “Cuidamos lo más importante”.

3.1.3 Contrato y uso

3.1.3.1 Entendimiento explícito e implícito

En cuanto a la relación con los proveedores del producto, quedará asentada bajo los términos acordados de la casa matriz con cada uno de sus proveedores en sus contratos vigentes.

La relación con los distribuidores regirá bajo las condiciones acordadas entre la UEN y la empresa logística, acordando los niveles de servicio deseados y condiciones de entrega esperadas con su correspondiente penalidad en caso de incumplimiento.

En relación a los clientes de carácter privado, formalizaremos la

Por la burocracia que generalmente existe en las compras de entes públicos, es muy probable que debamos someternos a un proceso de licitación para ofrecer nuestros productos a instituciones de salud públicas. De ser designados como proveedores de la institución firmaremos un contrato entre las partes donde se especifiquen todos los términos comerciales del acuerdo.

Al momento de ingresar a la empresa nuestros empleados firmarán un contrato de relación de dependencia el cual estará regulado bajo la Ley de Contrato de Trabajo número 20.744.

Sobre el uso del producto, el mismo al ser entregado cuenta con su manual de producto correspondiente en donde se explica su utilización (cómo colocárselo al niño de modo correcto), conexión (cómo ponerlo en marcha y entender los indicadores recolectados y enviados) y mantenimiento (todo lo relacionado a la guarda del producto, lavado y actualización de software e información).

Implícitamente, nuestra promesa de producto nos compromete para con los compradores del mismo. Existirá un apartado en la web donde los consumidores y clientes puedan realizar comentarios relacionados al producto o información brindada por nosotros y de esta forma mantener un contacto frecuente que nos permita modificar el producto, proceso o servicio, según corresponda, de acuerdo a las necesidades de los compradores.

3.1.3.2 Impacto de Ley de Lealtad Comercial ⁵⁰

En relación al impacto de la ley de lealtad comercial los puntos más relevantes que podemos destacar son:

ARTÍCULO 1º — Los frutos y los productos que se comercialicen en el país envasados llevarán impresas en forma y lugar visible sobre sus envases, etiquetas o envoltorios, las siguientes indicaciones:

- a) Su denominación.
- b) Nombre del país donde fueron producidos o fabricados.
- c) Su calidad, pureza o mezcla.
- d) Las medidas netas de su contenido.

Los productos manufacturados que se comercialicen en el país sin envasar deberán cumplimentar con las indicaciones establecidas en los incisos a) b) y c) del presente artículo. Cuando de la simple observación del producto surja su naturaleza o su calidad, las indicaciones previstas en los incisos a) o c) serán facultativas.

En las mercaderías extranjeras cuyo remate dispongan las autoridades aduaneras y cuyo origen sea desconocido, deberá indicarse en lugar visible esta circunstancia.

ARTÍCULO 5º — Queda prohibido consignar en la presentación, folletos, envases, etiquetas y envoltorios, palabras, frases, descripciones, marcas o cualquier otro signo que pueda inducir a error, engaño o confusión, respecto de la naturaleza, origen, calidad, pureza, mezcla o cantidad de los frutos o productos, de sus propiedades, características, usos, condiciones de comercialización o técnicas de producción.

Consideraremos entonces colocar las correspondientes etiquetas en el envase del producto que informen el país de origen, dimensiones y certificaciones correspondientes que avalen la calidad del producto. Dicha información será completamente fidedigna.

3.2 Objetivos

3.2.1 Corto plazo

3.2.1.1 Objetivos Comerciales

- Obtener un 1,5% de cuota de mercado al finalizar el primer año.
- Alcanzar un índice de satisfacción de clientes del 80% en el primer año.
- Obtener un 25% de reconocimiento de marca de nuestro segmento objetivo durante el primer año.
- Para el primer año, la cantidad de reclamos no puede superar el 5% de las ventas.

3.2.1.2 Objetivos de Operaciones

- Crear 10 módulos básicos de capacitación para los empleados, en los primeros 6 meses de lanzamiento.
- Para el primer año del proyecto, tener capacitado al 100% de la dotación en los primeros 4 módulos.
- Para el primer año, resolver el 70% de las consultas de servicio post venta dentro de los 7 días de recibidas.
- Entrega del 90% de los productos el primer año (se establece un 10% de tolerancia por motivos de fuerza mayor).

⁵⁰ Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (1983). Defensa del consumidor. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19946/texact.htm>

3.2.1.3 Objetivos de Calidad

- Alcanzar un índice de satisfacción de cliente en relación a calidad del producto del 80% en el primer año.
- Lograr un porcentaje de incidencias y devoluciones no mayor al 20% el primer año.
- No superar una tasa de desperdicio del 10% el primer año.
- Mapeo y registro del 90% de los procesos durante el primer año.

3.2.2 Mediano plazo

3.2.2.1 Objetivos Comerciales

- Incrementar la cantidad de clientes del tercer año en un 60% respecto al primer año.
- Alcanzar un market share al segundo año de 3%.
- Lograr un índice de satisfacción de clientes del 90% en el segundo año.
- Aumentar la facturación en un 70% al tercer año, respecto al segundo año.

3.2.2.2 Objetivos de Operaciones

- Para el tercer año lograr la capacitación del 100% de los empleados en los 10 módulos totales.
- Alcanzar al tercer año, resolver el 90% de las consultas de servicio post venta dentro de los 7 días de recibidas.
- Entrega efectiva del 98% de los productos a partir del segundo año.

3.2.2.3 Objetivos de Calidad

- Reducir el número de incidencias y devoluciones un 10%.
- Para el tercer año, disminuir la cantidad de productos defectuosos un 10%, respecto al año anterior.
- Mejorar la tasa de desperdicio al 7% para el segundo año y tercer año.
- La tasa de desperdicio del tercer año no deberá superar el 5%.
- Mapeo y registro del 100% de los procesos para el segundo año.
- A partir del tercer año, establecer objetivos individuales para el 100% de la dotación para asegurar competencias claves definidas por la organización.

3.2.3 Largo plazo

3.2.3.1 Objetivos Comerciales

- Alcanzar un market share al sexto año de 8%.
- Lograr un índice de satisfacción de clientes del 95% en el tercer año y mantenerlo en los años siguientes.
- Finalizar el sexto año con un reconocimiento de marca del 70%.
- Lograr al sexto año una retención del 80% de los clientes y el séptimo el 90%.

3.2.3.2 Objetivos de Operaciones:

- A partir del sexto año, resolver el 70% de las consultas de servicio post venta dentro de los 5 días de recibidas.
- A partir del cuarto año, entrega del 90% de los productos dentro de los 7 días corridos.
- Mantenimiento del índice de entrega del 98% de los productos a partir del tercer año y años siguientes.

3.2.3.3 Objetivos de Calidad:

- Para el sexto año lograr que sólo el 1% de los reclamos o menos presenten reincidencias (resolución one shot).
- A partir del sexto año la tasa de desperdicio no deberá superar el 3%.
- Al sexto año, lograr que al menos el 70% de la dotación obtenga calificación suficiente en al menos 3 de las 5 competencias claves definidas para todo el personal.

3.2.4 Objetivos financieros

3.2.4.1 Corto plazo:

- Cerrar el primer año con una liquidez de entre 1 y 1.05 o superior.
- Lograr un Ciclo de conversión de caja de 30 días o menos durante el primer año.
- Alcanzar una rentabilidad del activo (ROA) del 25% para el tercer año.
- Mantener el índice de solvencia en mínimo 2 durante el primer año para tener la capacidad en el corto plazo de cumplir con las obligaciones y lograr estabilidad a largo plazo.

3.2.4.2 Mediano plazo:

- Mantener el índice de liquidez superior a 1.5 en los años 2, 3 y 4.
- Mejorar la rentabilidad del activo en un 20% respecto al primer año. E incrementarla anualmente un 10% a partir del cuarto año.
- Finalizar el tercer año con un índice de endeudamiento con capital de terceros del 50%.
- Lograr un beneficio bruto sobre ingresos del 50% al tercer año.

3.2.4.3 Largo plazo:

- Lograr un índice de liquidez superior a 1.5 a partir del quinto año.
- El cuarto año, mejorar la rentabilidad del activo en un 10% respecto al tercer año.
- Mantener un beneficio bruto sobre ingresos arriba del 50% a partir del cuarto año.
- A partir del quinto año, distribuir dividendos por el 25% del activo a los accionistas.

PARTE IV - ADMINISTRACIÓN

4.1 Manual de organización

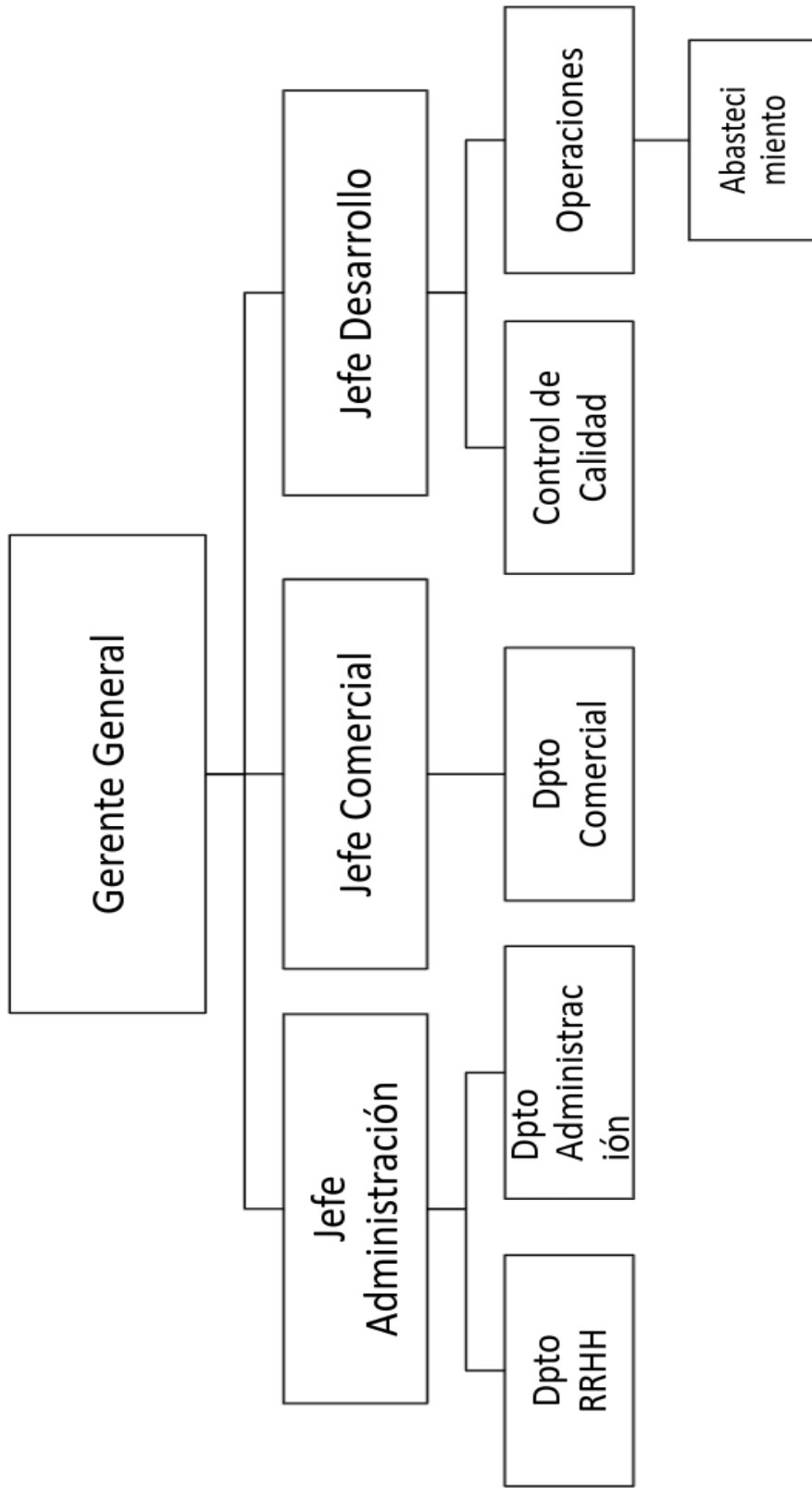
4.1.1 Organigrama

La estructura organizativa se sustenta en dos grandes procesos, por un lado, la delegación y por otro la departamentalización.

El presente organigrama se realizó de forma piramidal vertical sobre la base de la norma IRAM 34.504 (Organización Administrativa – Organigramas), el cual nos permite demostrar de una forma gráfica la estructura formal de la UEN, apreciándose los diferentes niveles jerárquicos y las relaciones entre los departamentos.

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la departamentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad necesaria para el desarrollo eficiente de las mismas. La departamentalización tiene un aporte esencial que es la especialización más la división del trabajo, e implica el

riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades de trabajo. Para ello se observa que la estructura organizativa está organizada por procesos y posee tres niveles jerárquicos, el primero está constituido por la gerencia general, el segundo nivel por las jefaturas de áreas (Jefe Desarrollo, Jefe Administración, Jefe Comercial) y en el tercer nivel encontramos a los vendedores y operarios.



De acuerdo a la clasificación de Henry Mintzberg la gerencia general representa al ápice estratégico del negocio, las jefaturas la línea media y finalmente las últimas divisiones reflejan el núcleo de operaciones.

4.1.2 Descripción de los cargos

El rol clave y principal en nuestra organización es el del Gerente General quien tendrá a cargo la gestión estratégica de la UEN, la sinergia con la Casa Central, la correcta bajada de visión, misión y valores a todos los colaboradores de la empresa. Este puesto se seleccionará en conjunto con nuestra casa central.

A continuación, se describe el puesto:

Descripción de Puesto:

El rol de Gerente General requiere muy buena formación analítica, flexibilidad, marcado interés por el aprendizaje continuo, predisposición natural para gestionar equipos y responder bajo presión.

Principales Responsabilidades:

Diseñar la estrategia comercial; Identificar oportunidades de negocio; Establecer objetivos de venta; Participar de la fijación de precios; Representar comercialmente a la empresas frente a proveedores; Desarrollar planes de trade marketing para los distintos canales; Monitorear la competitividad; Proponer, implementar y medir acciones de marca (eventos, ferias, lugares de imagen); Coordinar relaciones con agencias de promociones locales; Definir estándares de desempeño, acciones y KPIs para todos los miembros del equipo comercial; Evaluar la capacitación; Determinar la estructura de la fuerza de ventas y su sistema de remuneración e incentivos.

Perfil Buscado:

Orientamos la búsqueda a profesionales formados en roles similares, principalmente de tecnología o cuidados primarios de la salud. Resolutivo, con capacidad para la toma de decisiones y orientación a resultados.

Buscamos un profesional con capacidad de autogestión, manejo del tiempo, fuertes habilidades de comunicación, negociación y una marcada visión estratégica del negocio y demostrables habilidades de liderazgo.

Es excluyente que sea un profesional de la carrera de Administración, Dirección de Negocios o afín con experiencia de al menos 5 años en posiciones corporativas de desarrollo de productos innovadores, preferentemente de servicios para la salud o servicios tecnológicos. Buen dominio del idioma inglés, deseable idioma portugués.

Principales funciones

Las funciones que ha de desarrollar el gerente general del negocio serán las siguientes:

- Decidir sobre la estrategia que se implementará a fin de cumplir con la misión del negocio.
- En conjunto con Casa Central establecer las metas y objetivos del negocio, generales y particulares, basados en la misión y visión pre-establecidas.
- Planificación de las acciones que se deberán realizar para cumplir con los objetivos.
- Definir los presupuestos a asignar a cada departamento o área del negocio.

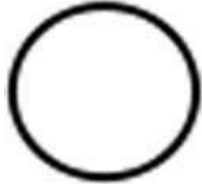
- Establecer la cantidad y calidad de recursos necesarios para cumplir con los planes establecidos.
- Fijar las normas y políticas que regirán las conductas de los empleados.
- Definir los planes de incentivos, beneficios, recompensas y promoción.
- Determinar la planificación operacional.
- Administrar correctamente y garantizar la información, a fin de lograr que todos los empleados cuenten con la misma, en tiempo y forma. Para la correcta toma de decisiones.
- Evaluar y analizar el cumplimiento de los objetivos, y en caso de ser necesario realizar los ajustes que se requieran.
- Reportar periódicamente a Casa Central toda la información que soliciten.

Funciones básicas

- **Planificación:** una vez conocidos los objetivos a alcanzar por la compañía, el Gerente General se encargará de concretar los pasos necesarios para lograrlos. Definiendo un marco de trabajo, todas las acciones y procesos que deberán ponerse en marcha quedan concretados en un plan.
- **Administración:** herramientas, materiales, materia prima, equipos, personas. La administración es una de las funciones que mayor incidencia tienen en los beneficios. Saber aprovechar los recursos disponibles, hacer una correcta distribución del trabajo.
- **Controlar:** una vez que todo esté en marcha, una de las funciones será la supervisión. Validar, verificar y ofrecer feedback son formas de no perder ajuste y mantener la alineación con los objetivos fijados.
- **Desarrollar:** Establecer programas para contribuir a impulsar el crecimiento de los miembros de la organización, potenciar el talento y sentar las bases para asegurar que, el día de mañana, el negocio contará con los activos de conocimiento y habilidades necesarios.
- **Liderar:** implica motivar, comunicar, guiar y alentar, requiere de saber escuchar de forma activa, resolver problemas y conectar con las personas.

4.2 Manual de procedimientos



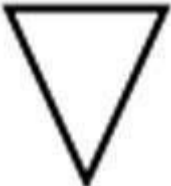

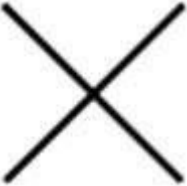
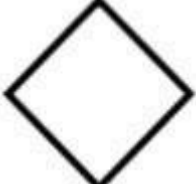
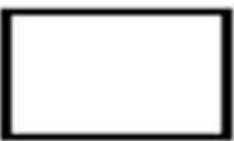
4.2.1 Diagrama en bloque de los procedimientos y/o procedimiento principal ⁵¹


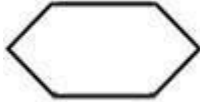



Símbolos	Denominación	Descripción
	Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información, por ejemplo: emisión de un documento, incorporación de información sobre el mismo, autorizaciones, firmas, consultas.

⁵¹ IRAM (1973). Norma 34.501. *Símbolos para la representación gráfica.*

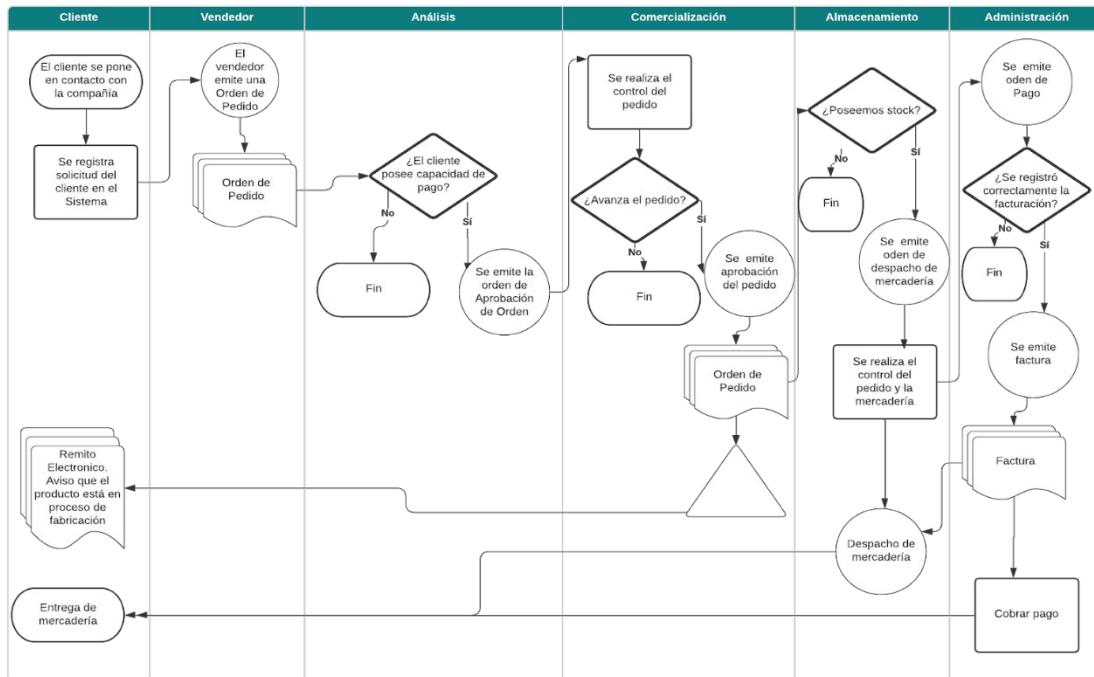
IRAM (1974). Norma 34.502. *Técnicas para la representación gráfica.*

IRAM (1971). Norma 34.503. *Lineamientos generales para el diseño de los formularios para la representación gráfica.*

	Control	Representa toda acción de verificación: cotejo entre comprobantes, comprobación, constatación, examen sobre los datos contenidos en un soporte de información, verificación de cálculos, validez de autorizaciones, etc.
	Demora	Representa toda detención transitoria del procedimiento en espera de un acontecimiento determinado.
	Archivo Transitorio	Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información. En estos tipos de archivos se realizan consultas sistemáticas por lo que deben presentar un ordenamiento adecuado a fin de ser posible efectuar modificaciones o procesamientos.
	Archivo Definitivo	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información. El carácter de permanente se refiere a que la documentación se retiene prolongadamente por disposiciones legales o a los fines de consultas durante los procedimientos
	Destrucción	Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.
	Alternativa	Se utiliza para indicar que en el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción.
	Formulario de soporte	Representa el elemento portador de información, es el vehículo que se traslada a través de las áreas que integran el gráfico representativo del procedimiento administrativo.

	<p>Documento o soporte de información</p>	<p>Representa el elemento portador de la información.</p>
	<p>Proceso no representado</p>	<p>Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa representar. Normalmente comprende procedimientos que se realizan fuera de la organización o que no se explicitan a fin de simplificar la graficación o por falta de información acerca del procedimiento.</p>
	<p>Traslado</p>	<p>Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de la circulación. También se lo utiliza para unir los símbolos.</p>
	<p>Toma de información</p>	<p>Representa el desplazamiento de la información sin desplazamiento físico del elemento portador de la información. Se utiliza para indicar todo dato que se extrae de un archivo, listado, etc. para ser incorporado al circuito administrativo.</p>
	<p>Conector</p>	<p>Representa la unión entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distintas unidades funcionales de un procedimiento en la misma página. • Distintas páginas de un procedimiento. • Distintos procedimientos graficados en distintas páginas.

Cursograma - Proceso de venta



(*) *Elaboración propia*

4.2.2 Estructura de control ⁵²

La necesidad de control surge como consecuencia del mayor grado de complejidad cuando esta crece. Cuando en la descripción de un procedimiento se detecte la ejecución de una operación de control, el analista deberá verificar la real conveniencia y eficacia de ese control, dicho de otro modo, si es un control necesario si se encuentra justificado, si su costo es razonable en relación al objeto que se intenta controlar. Esto sirve para detectar procedimientos que no se diseñaron con la debida profesionalidad o que puedan existir controles falsos, lo que acrecentaría ficticiamente el costo del producto.

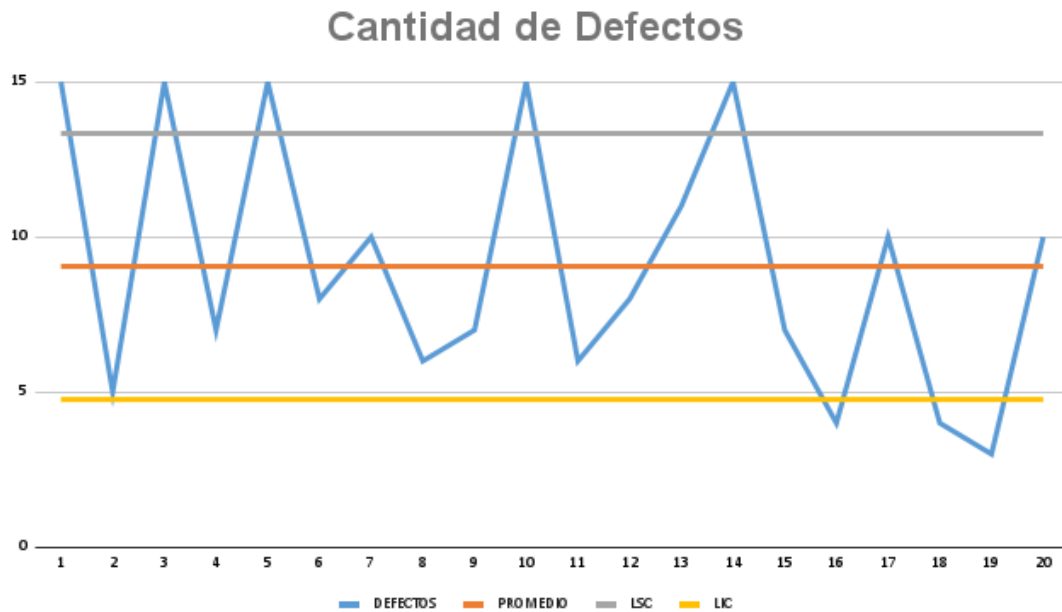
Se implementará un riguroso control basado en cuatro conceptos:

- Archivos sistematizados. La documentación será archivada con el propósito de poder recurrir a ella en el momento que sea requerida, de ahí la necesidad de un orden adecuado acorde con los requerimientos del proceso del que forman parte, por secuencia numérica, por fecha de emisión o de vencimiento de los documentos.
- El factor humano. La acción y pensamiento de los colaboradores son fundamentales para la organización, pero estos deben ser coherentes con los fines de la misma. Los ejecutores de los procedimientos deben conocer los fines de la empresa y sentirse identificados con estos.
- Control interno. Abarca todo el ámbito de la empresa, cotejar los resultados contra los objetivos establecidos. Mediante este control la organización intenta controlar la exactitud y confiabilidad de los datos. Lograr que el trabajo de un empleado se ejecute en forma independiente de él. Evitar que un procedimiento se encuentre bajo el control absoluto de una persona.

⁵² Lardent, A. Gómez Echarren, M. y Loro, A. (1993). Técnicas de organización, sistemas y métodos. Buenos Aires: Editorial Club de estudio.

- Análisis de relevamiento. Detecta omisiones o incongruencias en las afirmaciones manifestadas.

A continuación, se representa un diagrama de control de defectos. Diseñado para ver qué lotes están dentro del número de defectos que hemos aceptado para nuestro producto.



(*) *Elaboración propia*

4.2.3 Secuencia del principal procedimiento

El vendedor por cada venta emite una nota de pedido en original y dos en copias. Procede a distribuir las de la siguiente manera, previa firma digital o física de acuerdo al medio de origen de la solicitud por parte del cliente que también va acompañado de la suya.

- el original se entrega al cliente
- duplicado al departamento de almacenamiento
- triplicado al departamento de administración

Por otro lado:

- El sector de análisis controla la capacidad de pago del cliente y se da curso al pedido
- Comercialización realiza el control del pedido y confecciona informe de pedidos ingresados
- Almacenamiento verifica que se cuente con el stock necesario y procede a emitir el pedido
- Administración procede a efectuar el control de pagos y deuda.
- Almacenamiento despacha la mercadería al cliente

Con los pedidos aprobados se actualiza la situación del cliente y con los rechazados se procede a su archivo definitivo.

PARTE V - ANÁLISIS

5.1 Análisis macroeconómico

5.1.1 Situación actual

5.1.1.1 Determinación de los sub-escenarios ⁵³

Los sub-escenarios que trataremos serán: Económico, Político, Social, Tecnológico y Ecológico.

5.1.1.2 Evolución de las variables componentes de cada sub-escenario

- Escenario Económico:
 1. Variación del IPIM.
 2. Variación del IPC.
 3. Variación de la Paridad Cambiaria.
 4. Variación del Salario Mínimo Vital y Móvil.
 5. Variación del PBI.
- Escenario Político:
 1. Variación de los beneficios a las PYMES.
 2. Variación del índice de confianza del Gobierno.
- Escenario Social:
 1. Variación del Índice de desempleo.
 2. Variación del índice de mortalidad infantil en Argentina.
- Escenario Tecnológico:
 1. Variación del presupuesto de Investigación y desarrollo.
 2. Índice de variación del presupuesto de inversión en Tecnología e investigación.
- Escenario Ecológico:
 1. Variación del Índice de utilización de plástico en Argentina.
 2. Variación del Índice de contaminación.

5.1.1.3 Sub Escenario Económico

5.1.1.3.1 Variación del IPIM ⁵⁴

El Índice de Precios al por Mayor tiene por objeto medir la evolución promedio de los precios a los que el productor y/o importador directo vende sus productos en el mercado doméstico.

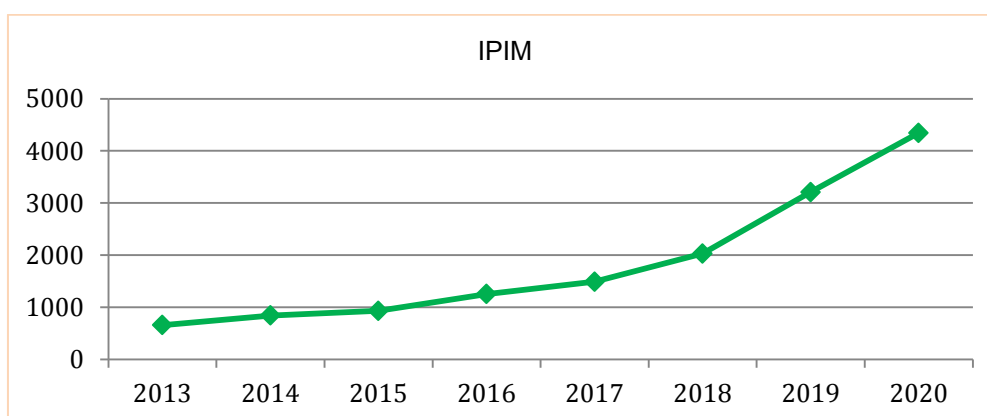
En los últimos 8 años el IPIM tuvo considerables transformaciones en sus porcentajes. En el 2013 terminó con \$655,92.-. Durante el año 2014 tuvo un crecimiento a \$841,68.-. En 2015 cerró con \$930,09.-. Mientras que en 2016 fue de \$1251,78.- en 2017 tuvo un incremento del 18,8%. El 2018 registró una suba del 37%, quedando en \$2030.-. En el año 2019 tuvo un incremento del 58%, finalizando en diciembre del 2020 en un 35,5% más que el año anterior.

AÑO	IPIM
2013	\$655,92
2014	\$841,68

⁵³ Durán, O. (1999). En buscar de la competitividad. Buenos Aires: Distal.

⁵⁴ Recuperado de: <http://www.indec.gov.ar>

2015	\$930,09
2016	\$1251,78
2017	\$1487,11
2018	\$2030
2019	\$3207
2020	\$4345



5.1.1.3.2 Variación del IPC ⁵⁵

Los índices de precios al consumidor miden la variación de precios de los bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en la zona seleccionada en comparación con los precios vigentes en el año base.

Luego de una revisión de la estrategia metodológica, el INDEC comenzó a difundir el índice de precios al consumidor del Gran Buenos Aires (IPC-GBA) a partir de junio de 2016. Desde julio de 2017, el IPC amplió su cobertura a todo el país, con datos representativos del total nacional y de las seis regiones estadísticas (Gran Buenos Aires, Pampeana, Noreste, Noroeste, Cuyo y Patagonia).

En los últimos 8 años la inflación fue en aumento, año tras año. En el 2011 fue del 109,5, en el 2012 subió a 121,33, mientras que en el 2013 fue del 134,55.

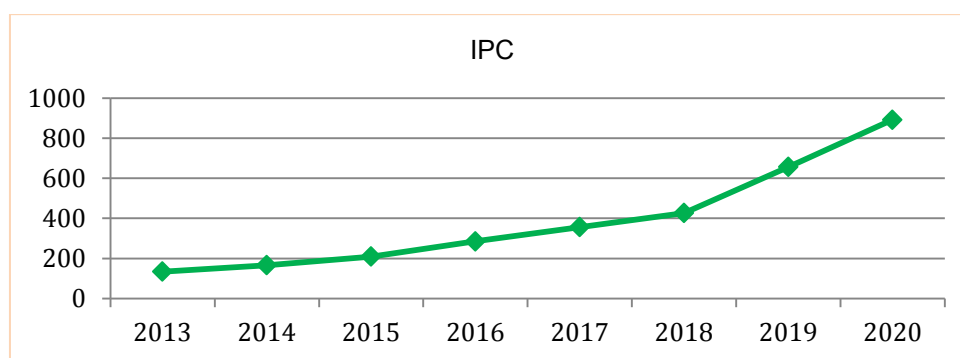
Incrementándose en el año 2014 a 166,71. El siguiente año fue de 209,89, terminando el 2016 en 285,86.

Durante el 2017 tuvimos una inflación del 356,76, llegando al 2018 con 426,68.

Estos dos últimos años el incremento fue considerable, en el 2019 fue de 656,23, un 58% más que en el 2018, mientras que en el año 2020 fue del 892,23, aumentando un 36% del año anterior.

⁵⁵ Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar>

AÑO	IPC
2013	134,55
2014	166,71
2015	209,89
2016	285,86
2017	356,76
2018	426,68
2019	656,23
2020	892,23



5.1.1.3.3 Variación de la Paridad Cambiaria ⁵⁶

La República Argentina, en estos últimos años tuvo grandes cambios respecto del valor del dólar estadounidense con respecto al peso argentino.

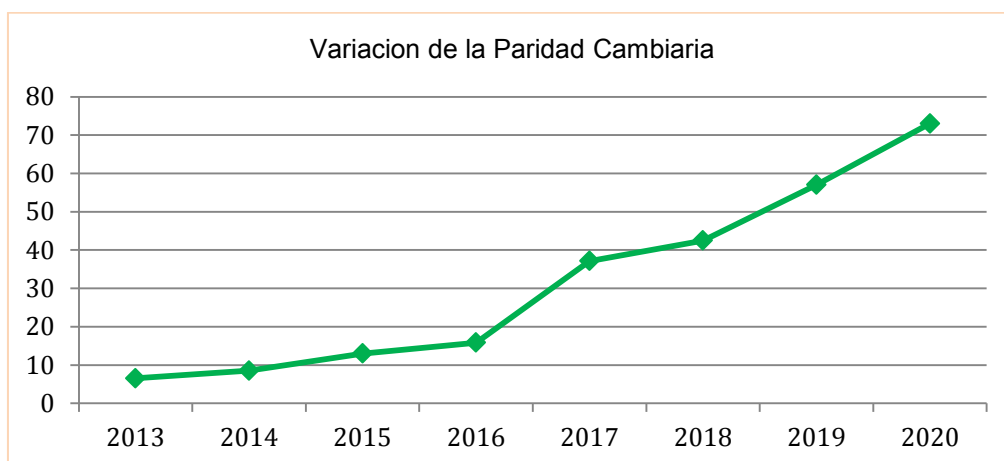
En el año 2013 el dólar cotizaba \$6,52, mientras que el 2014 aumento a \$8,55. Siguiendo el año 2015 en \$13 y finalizando el 2016 en \$15,85.

En el año 2017 incremento a \$18,77. Terminando el año 2018 en más de un 50% más a \$42,5.

En los últimos 2 años, el incremento fue en 2019 a \$57 pesos y en el 2020 \$73.

⁵⁶ Recuperado de: <http://www.bcra.gob.ar>

AÑO	Valor Peso Argentino por Unidad de Dólar Estadounidense
2013	\$6,52
2014	\$8,55
2015	\$13
2016	\$15,85
2017	\$37,13
2018	\$42,50
2019	\$57
2020	\$73



5.1.1.3.4 Variación del Salario Mínimo Vital y Móvil ⁵⁷

Este análisis lo realizamos de acuerdo con las resoluciones comprendidas en el Régimen de Contrato de Trabajo aprobado por la Ley N.º 20.744.

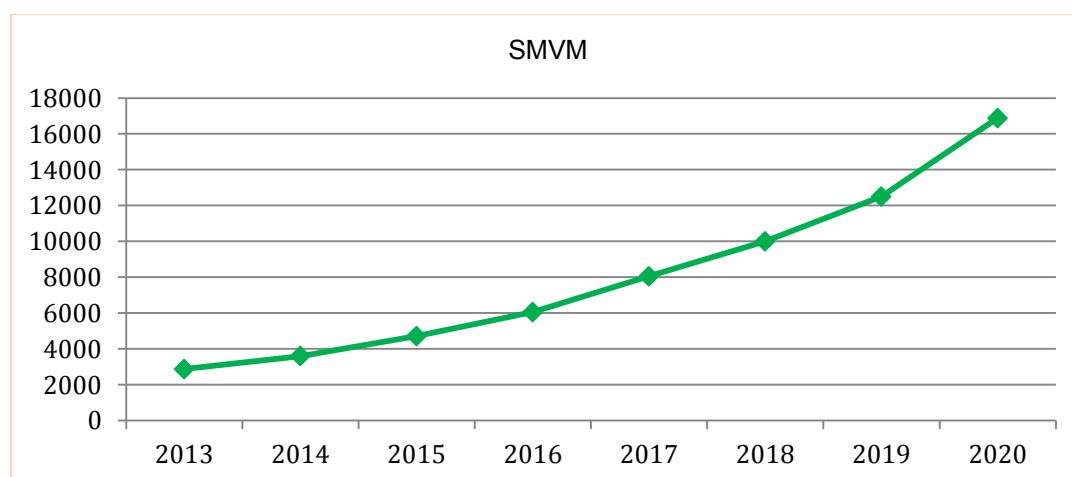
Donde surge la información que en el año 2013 el salario era de \$2875 pesos, subiendo a \$3600 en el 2014, y finalizando en \$4716 en el año 2015.

Durante el 2016 el incremento fue de \$6060 pesos, en 2017 subió a \$8060 y en 2018 ascendió a \$10000.

En el año 2019 se actualizó a \$12500, mientras que en el último año de pandemia fue de \$16875.-

⁵⁷ Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/consejodelsalario/resoluciones>.

AÑO	SMVM
2013	\$2875
2014	\$3600
2015	\$4716
2016	\$6060
2017	\$8060
2018	\$10000
2019	\$12500
2020	\$16875



5.1.1.3.5 Variación del PBI ⁵⁸

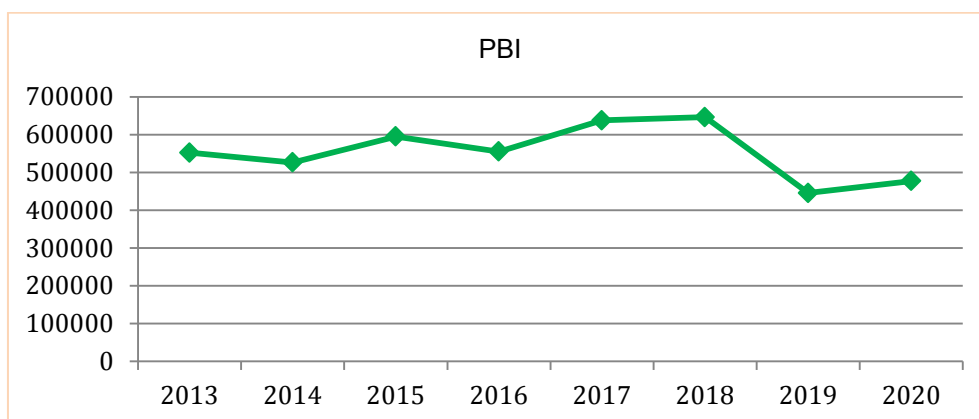
En la Argentina el PBI en el año 2013 tuvo un incremento anual del 2,9%, en el siguiente año fue de 0,5%, mientras que en el 2015 aumento un 2,6%.

Durante el año 2016 tuvo una baja del 1,8%, siendo el año 2017 donde aumento un 2,9%, llegando a 637.590 miles de millones de dólares.

En 2018 tuvo un incremento del 1,3 %. En el año 2019, fue en caída con 445.445 miles de millones de dólares, mientras que en el 2020 fue de 477.225 con un leve incremento.

⁵⁸ Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina>

AÑO	PBI (expresado en miles de millones de dólares)
2013	552.025
2014	526.320
2015	594.749
2016	554.861
2017	637.590
2018	645.879
2019	445.445
2020	477.225



5.1.1.4 Sub escenario Político

5.1.1.4.1 Variación de los beneficios a las PYMES ⁵⁹

En Argentina hay 853.886 PYMES, según el Ministerio de Producción y Trabajo, de las cuales 655.077 fueron registradas en los últimos 3 años desde la sanción de la ley PYME en julio de 2016.

Algunos de los beneficios que obtuvieron las Pymes fueron reducción de retenciones, compensación del impuesto al cheque y eliminación del impuesto a la ganancia mínima, entre otros.

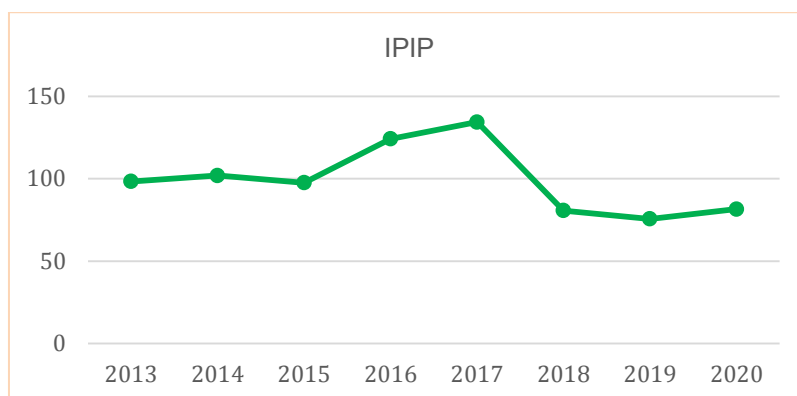
La variación que analizaremos es el Índice de Producción Industrial Pyme (IPIP).

En el año 2013 fue de 98,3. Durante el 2014 ascendió a 101,90. Terminando en diciembre del 2015 en 97,60 con un leve descenso.

Entre 2016 y 2017 aumento de 124,10 a 134,3. Sufriendo una abrupta baja en el 2018 y 2019 de 80,7 a 75,6. Culminando el 2020 en 81,50.

⁵⁹ Recuperado de: <https://puntoconvergente.uca.edu.ar/las-pymes-en-argentina-principales-victimas-de-una-economia-fragil>.

AÑO	IPIP
2013	98,3
2014	101,9
2015	97,6
2016	124,10
2017	134,3
2018	80,7
2019	75,6
2020	81,5



5.1.1.4.2 Variación del índice de confianza del Gobierno ⁶⁰

El ICG tiene como objetivo medir la evolución de la opinión pública respecto de la labor que desarrolla el gobierno nacional. Está diseñado de forma de captar lo que los ciudadanos piensan respecto de aspectos esenciales del gobierno nacional, a partir de la estimación de cinco dimensiones:

- La imagen o evaluación general del gobierno.
- La percepción sobre si se gobierna pensando en el bien general o en el de sectores particulares.
- La eficiencia en la administración del gasto público.
- La honestidad de los miembros del gobierno.
- La capacidad del gobierno para resolver los problemas del país.

El índice se presenta en una escala que varía entre un mínimo de 0 y un máximo de 5.

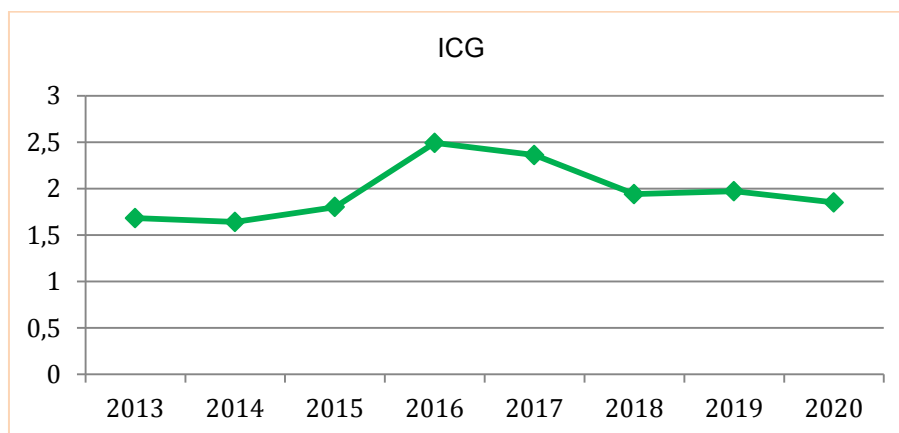
En el año 2013 fue de 1,68. Al año siguiente, en el 2014 fue de 1,64 manteniendo casi el mismo valor.

Para el 2015 el incremento fue de 1,8. Mientras que en el 2016 alcanzó los 2,49. Y siguió en ascenso en el 2017 con el 2,36.

⁶⁰ Recuperado de: https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu.

En el 2018, sufrió una baja al 1,94. En el 2019 cerró en 1,97. Y finalmente en el año 2020 termino con 1,85.

AÑO	ICG
2013	1.68
2014	1.64
2015	1.80
2016	2.49
2017	2.36
2018	1.94
2019	1,97
2020	1,85



5.1.1.5 Sub escenario Social

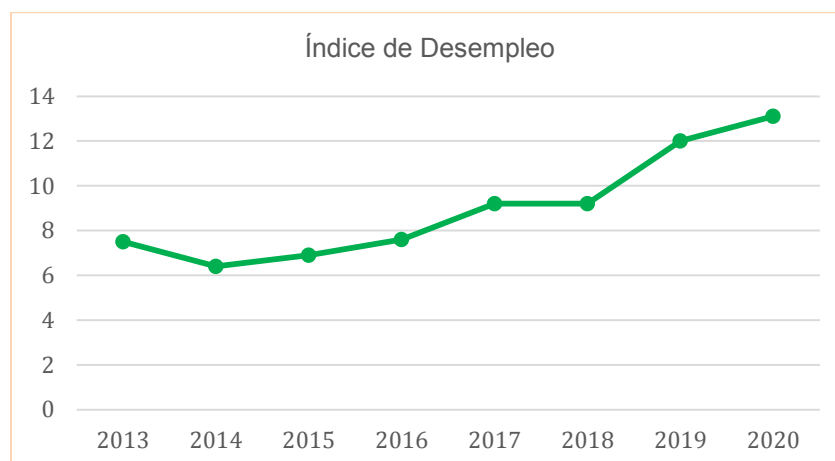
5.1.1.5.1 Variación del Índice de desempleo ⁶¹

Analizando este índice pudimos observar que sufrió un aumento importante los últimos 8 años. En el año 2013 llegó a 7,5. Durante el año 2014 y en el 2015 se mantuvo entre 6,4 y 6,9. Por el 2016 llegó a 7,6. En 2017 terminó en 9,2, mismo número que en 2018.

En el 2019 tuvo un marcado ascenso a 12 y en el 2020 terminó en 13,10.

⁶¹ Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>.

AÑO	%
2013	7,5
2014	6,4
2015	6,9
2016	7,6
2017	9,2
2018	9,2
2019	12
2020	13,10



(*) Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de INDEC.

5.1.1.5.2 Índice de mortalidad infantil en Argentina ⁶²

En Argentina la tasa de mortalidad infantil disminuyó de 9,7 por mil nacidos vivos en 2016 a 9,3 en 2017, lo que representó una reducción de 514 defunciones de niños menores de un año, un 5,4% menos que en el año 2016. Mientras que la mortalidad materna alcanzó la menor tasa de la serie histórica de los últimos 10 años, con 2,9 cada diez mil nacimientos.

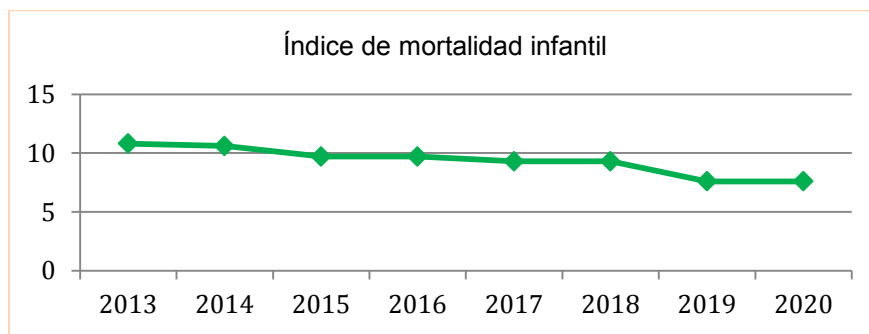
La tasa de mortalidad infantil (que es la cantidad de niños menores de 1 año fallecidos sobre el total de recién nacidos vivos) descendió a nivel nacional casi medio punto y doce provincias registraron en 2017 la más baja de los últimos 10 años. Además, hubo 2.762 defunciones menos que en el año 2008.

En el año 2013 la tasa fue del 10,8, muy similar que en el 2014 que fue de 10,6.

En 2015 y 2016 se mantuvo en 9,7. Mientras que en el año 2017/2018 redujo a 9,3%. Por los años 2019 y 2020 sufrió una importante baja a 7,6%.

⁶² Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-logro-importante-descenso-de-la-mortalidad-infantil-y-maternal>.

AÑO	%
2013	10,8
2014	10,6
2015	9,7
2016	9,7
2017	9,3
2018	9,3
2019	7,6
2020	7,6



5.1.1.6 Sub escenario Tecnológico

5.1.1.6.1 Índice de variación del presupuesto de Investigación y desarrollo. (I+D) ⁶³

El presupuesto total del MINCYT⁶⁴, que incluye al MINCYT propiamente y a sus dos organismos descentralizados CONICET y CONAE, no aumenta según lo prometido y se encuentra desde 2016 en un nivel 18% por debajo del de 2015. El presupuesto de MINCYT propiamente se viene reduciendo desde 2015. El PLP 2018 plantea retrotraerlo a un nivel inferior al de 2009.

Dentro de esta partida se encuentra el presupuesto de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCYT) que financia actividades de I+D en todo el país. Según el PLP, la ANPCYT recibirá en 2018 un presupuesto que es el 55% del presupuesto que tuvo en 2014.

En el año 2013 fue de \$2300 millones de dólares, mientras que entre el año 2014 y el 2016 se mantuvo en \$2200. Sufriendo una baja de \$2000 en 2017.

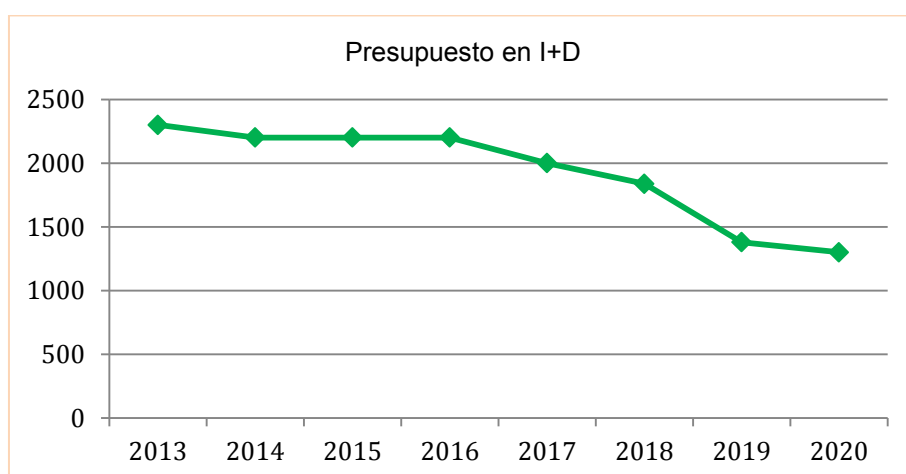
Continuando con la misma tendencia a la baja para el 2018 con \$1838 millones de dólares de presupuesto para la I+D de la Argentina.

En 2019 sufrió una baja del 0.25% llegando a \$1379 millones de dólares y en 2020 terminó en \$1300 millones de dólares.

⁶³ Recuperado de: <https://cibion.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/22/2017/10/Evolucion-de-presupuesto-MINCYT-y-f-CyT.pdf>.

⁶⁴ Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

AÑO	Presupuesto en I+D (en millones de US\$)
2013	\$2300
2014	\$2200
2015	\$2200
2016	\$2200
2017	\$2000
2018	\$1838
2019	\$1379
2020	\$1300



5.1.1.6.2 Índice de variación del presupuesto de inversión en Tecnología ⁶⁵

De este análisis recopilamos la siguiente información. El total de la inversión pública en la función “Ciencia y Técnica” se incrementó de manera sostenida entre 2009 y 2013, desde 1200 hasta 2300 millones de USD. Entre 2014 y 2017 ha sufrido importantes oscilaciones año a año, con un promedio alrededor de los 2200 millones de USD. Para 2018 se plantea una inversión de 1838 millones de USD, que corresponde a un nivel inferior al de 2012.

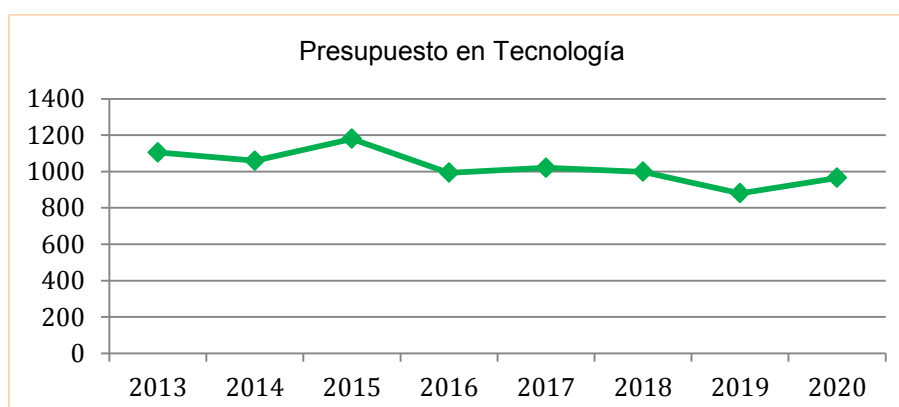
En el año 2013 fue de 1105.1 millones de dólares, un poco menos en el 2014 con \$1059.1. Siguiendo el 2015 con valores similares de \$1179.9.

En el 2016 descendió el presupuesto a \$992.7. En 2017 ascendió a \$1020.

Por el 2018 y 2019, tuvo un marcado descenso llegando a \$880. Y finalizando el año 2020 de pandemia en \$965 millones de dólares.

⁶⁵ Recuperado de: <https://cibion.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/sites/22/2017/10/Evolucion-de-presupuesto-MINCYT-y-f-CyT.pdf>

AÑO	Presupuesto en Tecnología (en millones de U\$S)
2013	\$1105.1
2014	\$1059.1
2015	\$1179.9
2016	\$992.7
2017	\$1020
2018	\$997.9
2019	\$880
2020	\$965



5.1.1.7 Sub escenario Ecológico

5.1.1.7.1 Índice de utilización de plástico en la Argentina ⁶⁶

El plástico, tal como lo conocemos, existe desde hace solo unos 60-70 años, pero en ese tiempo transformó todo, desde la ropa, la cocina y la restauración hasta el diseño de productos, la ingeniería y el comercio minorista.

En Argentina, el consumo de plástico por habitante se ha incrementado de forma continua en los últimos 15 años: en 2004 un argentino promedio consumía 35 kg de plástico por año y en 2008 el consumo se incrementó a 40 kg. Actualmente se calcula que un argentino consume 43 y 65 kg de este material por año.

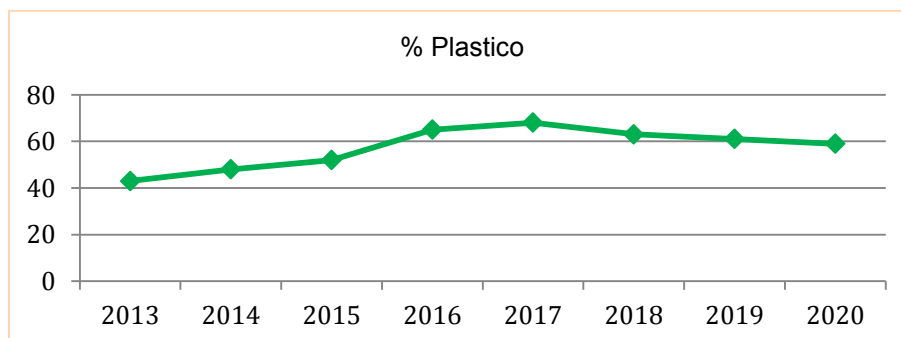
Los plásticos de un solo uso representan el 62% de todos los plásticos que producimos y consumimos. Es la categoría que más impacta en la corriente de residuos y, por ende, la más urgente a tratar. Los plásticos y envases de un solo uso son aquellos que son basura inmediatamente después que se utilizan o inmediatamente después que se consumió el producto que envasan. Por su corta vida útil son los de mayor impacto ambiental.

Desde el 2013 el consumo de plástico pasó de 43 kilos de por persona a 48 en 2014. Subiendo a 52 en el año 2015. Durante el 2016 y 2017 se mantuvo entre 65 y 68 kilos por habitante. Mientras que en 2018 descendió a 63.

⁶⁶ Recuperado de: <https://www.diputados.gov.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=3951>.

Gracias a la ayuda de Greenpeace y asociaciones como estas que se preocupan y ocupan por el cuidado del medio ambiente, es que produjo un descenso del consumo de plástico entre el 2019 y 2020 culminando este año en 59 kilos por persona de consumo de plástico, ya que muchas hoy en día están sumándose a la tarea del reciclado en casa.

AÑO	% Plástico (kilos por habitante)
2013	43
2014	48
2015	52
2016	65
2017	68
2018	63
2019	61
2020	59



5.1.1.7.2 Índice de Contaminación ⁶⁷

Las emisiones de CO2 en Argentina en 2019 han caído 5.507 kilo toneladas, un 2,69% respecto a 2018.

Las emisiones de CO2 en 2019 han sido de 199.414 kilo toneladas, con lo que Argentina es el país número 155 del ranking de países por emisiones de CO2, formado por 184 países, en el que se ordenan los países de menos a más contaminantes.

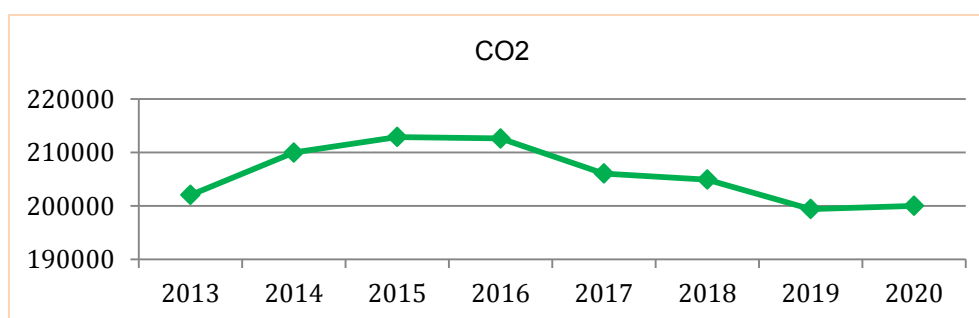
Durante el 2013 fue de 202.035 Kilo toneladas totales, en 2014 era de 209.981. Por el 2015 y 2016 se mantuvo entre 212.874 KTS y 212.611.

En 2017 y 2018 tuvo una reducción a 206.061 y 204.921.

En 2019 siguió bajando a 199.414. Y en 2020 finalizó con 198.313kts.

⁶⁷ Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/argentina>.

AÑO	Emisión de CO2 por KTS.
2013	202.035
2014	209.981
2015	212.874
2016	212.611
2017	206.061
2018	204.921
2019	199.414
2020	198.313



5.1.1.8 Comprensión del Área Estratégica del Negocio ⁶⁸

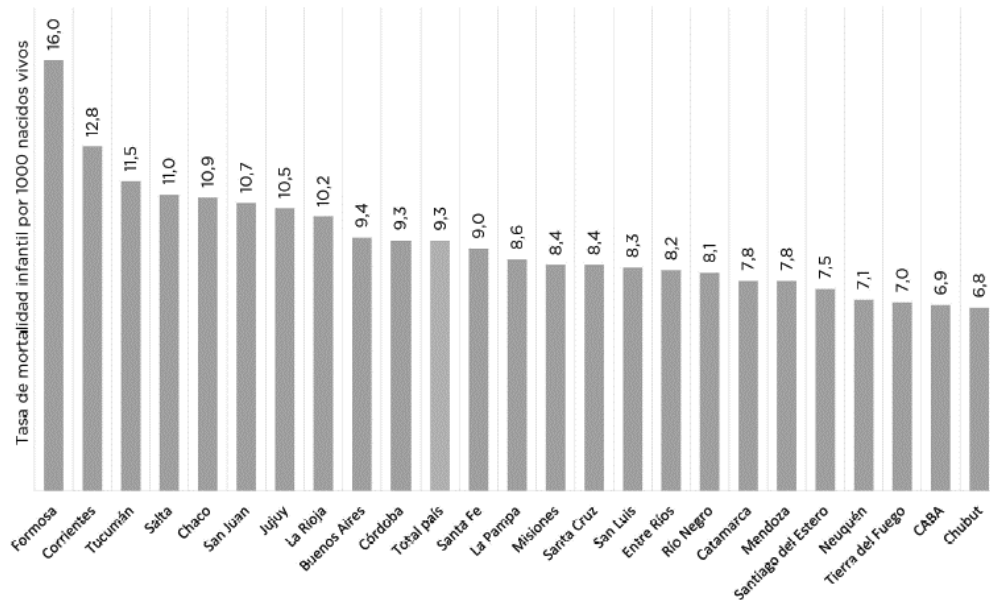
5.1.1.8.1 Dimensiones

- **Necesidad social del producto:**⁶⁹ Según un informe de la Sociedad Argentina de Pediatría en el año 2017 se registraron 704.609 nacimientos. 7 de cada 100 niños nacen con un peso inferior a 2.500 gramos (en 2017 fueron poco más de 51.000 niños) mientras que 1 de cada 100 con un peso inferior a 1.500 gramos (alcanzando en 2017 un número de 7.781 niños). Si bien es cierto que muchos de estos niños transcurren su nacimiento y primeros días de vida sin problemas, aún en Argentina la tasa de mortalidad infantil neonatal (antes de los 28 días de vida) alcanza un 6,5 niños muertos por cada 1.000 niños vivos. En relación a las causas de mortalidad infantil, el 52% de los niños muere por ciertas afecciones originadas en el período neonatal. Esto nos demuestra la importancia y necesidad de un producto que cuide y monitoree constantemente su salud específicamente en esta etapa de vida.
- **Tecnología:** El área estratégica de negocios utiliza tecnologías relacionadas a las áreas de: Ingeniería Electrónica, Ingeniería Biomédica, Tecnología Informática, Nanotecnología.

⁶⁸ Ansoff H. I. y McDonell E. J. (1990) La dirección en la práctica empresarial. EEUU: Pearson Educación.

⁶⁹ Sociedad Argentina de Pediatría (2019). *Salud materno infante juvenil en cifras*. Recuperado de: https://www.sap.org.ar/uploads/observatorio/observatorio_salud-materno-infantil-en-cifras-2019-27.pdf.

- **Tipo de consumidor:** Los consumidores son sanatorios, clínicas, hospitales y servicios paramédicos tanto públicos como privados con servicios de atención de neonatología.
- **Región geográfica:** La provincia con mayor porcentaje de muertes en período neonatal es Formosa. La acompañan diversas provincias del norte: Salta, Tucumán, Corrientes, Chaco y Jujuy.
 - Tasa de mortalidad infantil por 1000 nacidos vivos. Total del país y por jurisdicción de residencia materna. Argentina, 2017:



70

5.1.1.8.2 Características del Área Estratégica de Negocios:

5.1.1.8.2.1 Crecimiento

Los determinantes de la etapa de crecimiento son:

- Etapa de la demanda: La demanda de equipamiento médico está fuertemente relacionada con el gasto en salud, tanto público como privado. Asimismo, la prolongación de la esperanza de vida y la mejora en el ingreso de la población que le permite acceder a los sistemas de salud también actúan como factores que impulsan la demanda de estos insumos y equipos. Por su parte, el propio avance de la tecnología en el tratamiento médico cubre necesidades antes insatisfechas. En este sentido, la difusión de tecnologías genera su propia demanda.
 - El crecimiento continuo del gasto en salud impulsó las ventas de equipamiento médico a nivel mundial. De acuerdo a diversas estimaciones, se calcula que la media mundial del gasto promedio en insumos y equipamiento es el 3% de los gastos totales en salud.
- Tamaño del mercado: El sistema de salud argentino actual cuenta con un total de 25.751 centros de salud tanto públicos como privados con necesidad de abastecimiento de equipamiento médico de calidad.

⁷⁰ Dirección de Estadísticas e Información de Salud. Estadísticas vitales. Información básica. Año 2017. Serie 5. N° 61.

- Poder de compra: El poder de compra de instituciones públicas depende del presupuesto asignado por el Gobierno al área de salud. En el año 2020, el Gobierno destinó un presupuesto de 587.127.297 de pesos en maquinaria y equipo médico⁷¹. Por otro lado, el poder de compra de entidades privadas depende del tipo de centro al que nos refiramos dado que grandes cadenas de clínicas privadas tienen el respaldo financiero suficiente mientras que otros pequeños centros de salud pueden carecer del mismo.
- Barreras comerciales: Las mismas están relacionadas a los requerimientos internacionales para el tipo de producto específico. Así como a la inversión necesaria en investigación y desarrollo para producir productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

5.1.1.8.2.2 Rendimiento

- Hábitos de compra: Dependiendo del tipo de consumidor serán distintos hábitos de compra. En general, las empresas privadas buscar estar a la vanguardia en equipamiento médico tecnológico por lo que compran regularmente las últimas tendencias del mercado. Mientras que centros de salud públicos habitualmente compran por reposición o algún proyecto particular de innovación tecnológica.
- Estructura competitiva: Si bien existen diversas empresas que proveen equipamiento médico, pocas ofrecen productos del segmento hightech.
- Intensidad competitiva: En este tipo de industrias se compete no por precio sino por calidad de producto. Realizando grandes inversiones en el área de investigación y desarrollo para lograr ofrecer el producto más innovador del mercado.
- Sistemas de distribución: Los centros de salud tienden a estar altamente centralizados en las grandes ciudades y centro del país por lo que los sistemas de distribución apuntan a abordar principalmente la demanda de dichas regiones.
- Normas gubernamentales: Existen normas internacionales muy rigurosas para las empresas de producción de equipamiento médico y del cuidado de la salud. Los estándares de calidad deben ser muy elevados.
 - Asimismo, los productos están regulados por ANMAT.

5.1.1.8.2.3 Turbulencia

- Economía: una amenaza a considerar es la inestabilidad económica de países como Argentina donde no poseen un tipo de cambio estable y los índices de inflación son considerablemente elevados en relación a otros países de economías más estables.
- Tecnología: sin dudas la tecnología es una gran oportunidad para un área como ésta. Los cambios se suceden de forma continua y la tecnología puede hacer su aporte para promover la salud, para prevenir, diagnosticar o tratar enfermedades.

⁷¹ Ministerio de Salud y Desarrollo Social (2020). Recuperado de: <https://www.economia.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2020/jurent/pdf/P20J85.pdf>

- Social y política: Es fundamental el cuidado de la salud y la buena atención médica dado que tiene un el impacto social positivo si se generan las condiciones suficientes y completamente negativo cuando se carece de estas.
 - Los problemas sociales derivados del desarrollo de una crisis económica tienden a profundizar la segmentación del sistema de salud argentino.

5.1.1.8.2.4 Factores de éxito

La ventaja competitiva de este sector estará dada por la inversión en innovación que realicen las empresas que en él se encuentran. Aún así, existen diversos productos que no requieren este tipo de inversión y tecnología por lo que las empresas del mercado suelen tender a apuntar hacia allí su negocio.

Asimismo, también es requisito necesario cumplir con los estándares de calidad y regulaciones que establece el ANMAT para el producto a producir.

5.1.1.8.2.5 Atractivo de la AEN

- Tasa de crecimiento del mercado: 11% en los últimos años.
- Tasa de crecimiento de consumidores: -2% la tasa de natalidad a disminuido a lo largo del tiempo, manteniéndose estable en los últimos años o disminuyendo un poco (entre 16 y 16,5 nacimientos cada 1.000 habitantes).
- Tasa de obsolescencia de los productos: 3% para productos hightech, debido al avance constante de la tecnología (vida útil de productos 3 años).
- Tasa de innovación de los productos: 50% el avance de la tecnología y la ciencia producen una alta tasa de innovación de productos.
- Nivel de saturación de la demanda: El nivel de saturación de la demanda es bajo dado que aún no existen en el sector demasiadas empresas high tech para fabricar o comercializar productos altamente tecnológicos por lo que se estima es de un 30%.
- Aceptación social del producto: Los consumidores generalmente tienen un alto grado de aceptación de este tipo de productos dado que suelen ser la última tecnología para el cuidado de la salud, aunque hay una minoría que aún prefiere productos de tecnología manual, desconfiando de las computadoras.
- Regulación gubernamental:
 - Registro de productos médicos:
 - Disposición N° 2318/02 TO 2004 (2002): Reglamento Técnico MERCOSUR de Registro de Productos Médicos BO.- 12/07/02
 - Disposición N° 4306/99 (1999): Reglamento Técnico MERCOSUR sobre Requisitos Esenciales de Seguridad y Eficacia de los Productos Médicos. - BO 20/08/99 Normas generales de productos médicos:
 - Disposición 5706/2017 (2017): La presente disposición será de aplicación para las solicitudes de registro, modificación y reválida de productos médicos Clase I y II y las solicitudes de modificación de algunos datos característicos de productos médicos Clase III y IV

autorizados por esta Administración. B.O. 2 de junio de 2017.

- Circular 2/2016 (2016): Productos Médicos: Incumbencias de Directores Técnicos.
- Disposición N.º 2124/11 (2011): Créase en el ámbito de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T.) el Programa Nacional de Control de Mercado de Medicamentos y Productos Médicos. - B.O. 05/04/11.
- Trazabilidad de productos médicos:
 - Disposición N.º 2303/2014 (2014): Establécese el Sistema de Trazabilidad de Productos Médicos que deberán implementar las personas físicas o jurídicas que intervengan en la cadena de distribución, dispensación y aplicación de productos médicos registrados ante esta Administración Nacional, en los términos establecidos en el artículo 1º y siguientes de la Resolución del Ministerio de Salud N.º 2175/2013. B.O. 23 de abril de 2014.
 - Disposición N.º 2175/14 (2014): Establécese que las personas físicas o jurídicas que intervengan en la cadena de comercialización, distribución y dispensa o aplicación profesional de productos médicos registrados ante la ANMAT, deberán implementar un sistema de trazabilidad que permita asegurar el control y seguimiento de los mismos, desde la producción o importación del producto hasta su aplicación al usuario o paciente. B.O. 16 de enero de 2014.
- Amenazas:
 - Imitación de productos entre competencia.
 - Cambio de preferencias de los consumidores en relación al cuidado de la salud.
- Oportunidades:
 - Mercado en crecimiento.
 - Ingreso de productos innovadores al mercado.

5.1.1.9 Definición, concepto y descripción del negocio

5.1.1.9.1 Concepto

Atención temprana, confiable y segura. Cuidamos lo más importante.

5.1.1.9.2 Descripción

Unidad de negocios encargada de desarrollar productos especializados en el cuidado del neonato que cumplan con condiciones de la ANMAT.

Definimos la Unidad Estratégica de negocio a partir de la propuesta tridimensional de Abell:⁷²

- Grupo de Consumidores: Hospitales Públicos, Clínicas Privadas.
- Funciones: Prevención, Control, Comodidad, Salud.
- Tecnologías: Ingeniería Electrónica, Ingeniería Biomédica, Ingeniería Textil, Tecnología Informática, Ministerio de Salud.

⁷² Levy, A. (1994). Marketing Avanzado. Barcelona: Granica.

5.1.1.10 Áreas a desarrollar para implementarlo

Las áreas a desarrollar para implementar el proyecto son principalmente:

- Tecnología de la información: Ayudará a resolver problemas de información, comunicación y conocimiento.
- Investigación y desarrollo: Aportará innovación y disminuirá a futuro los requerimientos de capital, los costos de operación y permitirá la generación de productos innovadores.
- Recursos Humanos: Será fundamental el papel de esta área dado que será la encargada de reclutar a los profesionales con conocimientos suficientes en materia de medicina, tecnología e innovación para el desarrollo efectivo de nuestro producto.

5.1.1.11 Relación del mercado y el negocio/producto

Nuestro producto está diseñado para satisfacer una necesidad verdadera. Nadie podría negar que la salud es una de las principales necesidades. El deseo de sobrevivir es innato del ser humano, así sea que un bebé de 15 días de vida no pueda entenderlo aún. Sus padres harán lo posible por mantenerlo a salvo. Es por esto que productos como el nuestro están altamente regulados internacionalmente. Lo que permite no sólo un alto nivel de calidad sino también que el producto pueda ser exportable a casi cualquier otro país del mundo a futuro.

Es cierto que en Argentina existe una brecha digital mucho más amplia que en otros países más desarrollados, y principalmente en el norte argentino (Juan Pablo Hamada, 2008).

Otro de los aspectos a tener en cuenta es que el Estado Argentino promueve el desarrollo del sector industrial dado que elige estimular el mercado interno, con menos barreras arancelarias a empresas locales que a empresas internacionales.

Adicionalmente, la innovación tecnológica del producto es realmente disruptiva para el nivel de tecnología del sector, logrando así una ventaja competitiva en relación a otros competidores del mercado.

En resumen, si bien en el norte argentino existe mayor brecha digital, nuestro producto de alta calidad es de primera necesidad y el Estado promueve los productos del sector industrial.

5.1.1.12 Análisis de la Industria ⁷³

Análisis PESTEL

Político Beneficios para PYMES.	Económico Tasas de crecimiento negativas. Devaluación.
Social Pandemia a nivel mundial.	Tecnológico Innovación. Técnicas de control en asistencia temprana.
Entorno Ambiental Mentalidad “verde”.	Legal Burocracia Administrativa.

Según Rainer (2016), las TI (Tecnologías de Información) se refieren a “herramientas informáticas (basadas en computadoras) que las personas utilizan para trabajar con información y para respaldar las necesidades de información y procesamiento de información en una organización”.

Con la evolución de las telecomunicaciones, y especialmente internet, y la tecnología de la información integrada al mundo de las telecomunicaciones ha surgido el término TIC como extensión de las TI.

En Argentina y en el mundo, estas tecnologías hoy están presentes en actividades económicas y sociales, cambiando irreversiblemente nuestro día a día. La forma de trabajar, producir, comunicarnos e incluso relacionarnos.

En el quinquenio comprendido entre 2008 y 2013 el Mercado TIC creció a más del 20% anual en promedio manteniendo un alto multiplicador respecto del crecimiento nominal del PBI.

En 2013 el Mercado en su conjunto alcanzó la cifra de 126 mil millones de pesos, dos tercios en telecomunicaciones y la informática el tercio restante.

Esa cifra se logró con una masa laboral de empleados del sector TIC que era aproximadamente un 1,3 % de la población económicamente activa del país (PEA), lo que refleja la alta productividad del conjunto de empresas de la oferta TIC, y es consecuencia de su alta calificación laboral, su alto grado de formalidad, y su valor agregado.

Tomando como punto de partida la crisis del 2001, el mercado TIC no solo creció en pesos, sino que ya en el 2007 superó en dólares las ventas totales del máximo alcanzado en el 2001.

El siguiente cuadro muestra el desempeño y variación anual en pesos de los grandes rubros integrantes del mercado TIC.

⁷³ Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina. (2015). *El impacto de las TIC en la economía y la sociedad*. Recuperado de: <https://cicomra.org.ar/documentos/>.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mercado de TI	14.850	17.203	21.545	28.321	35.407	43.498
Mercado de Telecomunicaciones	29.600	33.000	39.513	52.265	68.098	82.971
Total de Mercado TIC	44.450	50.203	61.058	80.586	103.505	126.469
% de crecimiento interanual	23,3	12,9	21,6	31,9	28,4	22,0

Fuente: Prince Consulting / CICOMPRA

En relación con salud, el uso intensivo de las TICs incorpora herramientas, que aportan a la eficiencia del sistema en general. Entre sus usuarios y beneficiarios es posible incluir al enfermero o asistentes, para que busquen proactivamente al paciente, registre sus parámetros vitales básicos o actualice sus datos epidemiológicos.

También puede ser utilizado para mejorar la calidad de la atención médica, al generar recordatorios automáticos de manera que cada profesional cumpla con los protocolos de tratamiento y de control reconocidos y recomendados para cada paciente.

E incluso sirven para aportar a la prevención de errores al mostrar actualizaciones en temas de farmacología y prevención o emitiendo alertas automáticas sobre las interacciones y efectos secundarios peligrosos de diversas drogas y medicamentos que puede estar recibiendo un mismo paciente recetado por varios profesionales.

5.1.1.12.1 Análisis del sector industrial ^{74 75}

El sector industrial en el cual desarrollamos nuestros productos es el de insumos y equipamiento médico. Es un sector altamente regulado internacionalmente debido a que se trata de producción considerada “estratégica” ya que apunta al cuidado de la salud.

Resulta un sector relevante dado que en los últimos años la demanda de dicho sector se expandió no solo en países desarrollados sino también en países emergentes.

En Argentina, representa uno de los sectores con mayor gasto en innovación y desarrollo de la industria local.

Habitualmente, el estado nacional utiliza distintas barreras para-arancelarias para desalentar el ingreso de insumos y equipos médicos importados para así promover la industria nacional de dichos equipos. Estableciendo porcentajes mínimos de participación en las compras públicas para los productores nacionales, los cuales generalmente se trata de pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

El sector puede ser dividido en dos subsectores o segmentos:

- El segmento high-tech que se caracteriza por innovación continua de procesos y productos. Lo que implica alta inversión en investigación y desarrollo.
- El segmento low-tech, el cual cuenta con una tecnología de producción bastante más madura.

⁷⁴ Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Presidencia de la Nación Argentina (2012). *Industria. Núcleo socio-productivo estratégico, equipamiento médico*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/equipamiento_medico_doc.pdf

⁷⁵ Secretaría de Gobierno de Salud. Ministerio de Salud y Desarrollo Social. Presidencia de la Nación (2018). *Análisis de Situación de Salud República Argentina*. Recuperado de: https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2019-12/0000001392cnt-analisis_de_situacin_de_salud_-_republica_argentina_-_asis_2018_compressed.pdf

En Argentina, las empresas que componen este sector son alrededor de 400, la mayoría PyMEs. La Cámara de Equipamiento Hospitalario de Fabricación Argentina (CEHFA) agrupa a 70 de estas empresas.

La localización geográfica de las mismas se encuentra principalmente en las grandes ciudades, donde se ubican los principales centros de salud del país. Ciudad Autónoma de Buenos Aires 33%, Provincia de Buenos Aires 30%, Santa Fe 10%, Córdoba 9% y Mendoza 4%.

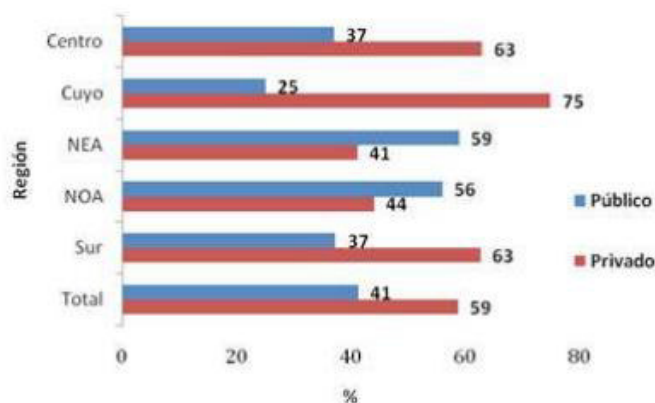
El sector de insumos y equipamiento médico se trata de un sector pequeño, en el cual las empresas que forman parte aportan un alto valor agregado e incorporación de tecnología. Un sector con grandes posibilidades de crecimiento.

La industria local tiene una presencia relevante de productos no tan tecnológicos como camas, muebles y mesas de operaciones, pero no tanta presencia en productos con mayor innovación tecnológica.

La mayoría de las empresas locales carecen de desarrollos de productos o diseños propios, por lo que suelen “copiar” a las empresas internacionales.

En 2017, los establecimientos de salud con internación general representan el 9% (2.317) del total de los 25.751 centros que existen en el país, a los que se suma un 7% de establecimientos con internación especializada en tercera edad, un 2% de centros materno-infantiles (515) y un mismo porcentaje de internación en otras especialidades. El 56% del total de los centros brinda diagnóstico y tratamiento, pero no internación.

La mitad de los establecimientos de atención médica están concentrados en la región de mayor densidad poblacional (sólo la provincia de Buenos Aires tiene el 26%). Sin embargo, allí la relación establecimiento/población muestra el indicador más bajo de todo el país, con 4,6 establecimientos por cada 10.000 habitantes. La mejor relación en este indicador la tiene Cuyo, con 9,9. En el NOA y el NEA es donde se observa una mayor proporción de establecimientos de salud públicos, 56% y 59% respectivamente, sobre el promedio del país de 40%.



Distribuidas alrededor de todo el país existen un total de 6.502 camas de neonatología.

Tipos de cama/ Región	Centro	%	Cuyo	%	NEA	%	NOA	%	Sur	%	TOTAL	%
Generales	61.659	38	4.058	34	8.345	57	10.740	50	4.512	45	89.314	40
Pediátricas	5.273	3	1.032	9	1.111	8	2.052	10	877	9	10.345	5
Maternidad	3.866	2	924	8	967	7	1.783	8	961	10	8.501	4
Cama Especiales	3.194	2	396	3	239	2	1.357	6	748	7	5.934	3
Unidades de Terapia Intensiva Adultos	5.640	3	374	3	721	5	1.134	5	424	4	8.293	4
Unidad de Terapia Intensiva Pediátricas	1.248	1	100	1	112	1	281	1	82	1	1.823	1
Neonatología	3.945	2	436	4	613	4	1.073	5	435	4	6.502	3
Hospital día	1.039	1	420	4	243	2	630	3	221	2	2.553	1
Internaciones Prolongadas	75.729	47	4.218	35	2.106	14	2.246	10	1.485	15	85.784	39
No discriminadas	1.188	1	23	0	142	1	271	1	237	2	1861	1
Total	162.781	100	11.981	100	14.599	100	21.567	100	9.982	100	220.910	100

5.1.1.13 Marco conceptual de la orientación al mercado ⁷⁶

5.1.1.13.1 Perspectiva Cultural

Puede entenderse, desde este enfoque, a la orientación al mercado como una cultura organizativa que genere lo necesario para crear valor superior para los consumidores.

En este sentido se trata no sólo de tener información de los consumidores y competidores sino conocerlos en profundidad para poder satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y crear ventajas competitivas que nos diferencien de nuestros competidores.

Más allá de realizar análisis de mercado y de consumidores, la empresa buscará que cada empleado conozca qué esperan los consumidores de nuestro producto o marca y qué nos diferencia de la competencia. Focalizando todos los procesos de la organización en estos dos aspectos claves para poder generar valor a los consumidores.

5.1.1.13.2 Perspectiva Comportamental

En este enfoque apuntaremos a:

- Generación de inteligencia de mercado, generando reportes y análisis que expongan la información en textos o gráficos necesarios para la toma de decisiones. Utilizando no sólo canales formales sino aprovechando cualquier tipo de contacto con el cliente. Y no sólo de clientes sino también de la competencia (benchmark).
- Diseminación de la información, para el conocimiento de todos en la organización. Para facilitar el trabajo diario de cada uno de los integrantes de la empresa, ya sean grandes tomadores de decisiones o no. Todos deben conocer al cliente y la competencia.
- Respuesta de la organización, en referencia a la toma de decisiones relacionadas con los mercados seleccionados, y los productos diseñados para satisfacer las necesidades relevadas en los puntos anteriormente mencionados.

⁷⁶ Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2012). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC.

5.1.1.14 Consecuentes, determinantes y moderadores de la orientación al mercado ⁷⁷

5.1.1.14.1 Consecuencias

Las consecuencias de la orientación al mercado se reflejarán como resultados en cuatro aspectos:

5.1.1.14.1.1 Económicos-financieros: tomando como indicadores clave el porcentaje de participación de mercado, los ingresos y la ganancia neta.

5.1.1.14.1.2 Sobre el consumidor: considerando la calidad del producto y la satisfacción del consumidor.

5.1.1.14.1.3 Sobre la innovación: aspecto muy importante para la empresa, relacionado con la habilidad para implantar o crear nuevas ideas o productos y la innovación en procesos.

5.1.1.14.1.4 Sobre los empleados: desarrollo de una cultura organizacional que promueva beneficios psicológicos y sociales para nuestros empleados. Obteniendo mayor compromiso con la empresa y espíritu de equipo.

5.1.1.14.2 Determinantes

Aquellos factores que pueden favorecer o perjudicar el éxito de la organización.

5.1.1.14.2.1 Factores relativos a la alta dirección: la alta dirección concederá tanta o más importancia a las necesidades de los consumidores como el resto de los empleados. Promoviendo que los mismos presten la atención suficiente a este factor clave.

Asimismo, al momento de lanzar un nuevo producto al mercado, considerará la aversión al riesgo que podría existir en la organización y motivará cuidadosamente al desarrollo del proyecto.

5.1.1.14.2. 2 Dinámica interdepartamental: Se pondrá en práctica una dinámica que permita evitar altos grados de conflictos y su rápida resolución en caso de existir, buscando así la correcta coordinación entre áreas.

5.1.1.14.2.3 Sistemas organizativos: Último factor determinante y capaz de interferir en la orientación al mercado es la existencia de ciertas características en la organización como la centralización, la formalización, la departamentalización y la medición de resultados y recompensas a los directivos.

5.1.1.14.3 Moderadores

El entorno en el cual la empresa desarrolla su actividad aumenta o reduce la fuerza de la relación existente entre la orientación al mercado y sus resultados.

Actualmente podríamos decir que un moderador de la orientación al mercado que podría afectar los resultados es la turbulencia tecnológica existente. Es por esto que

⁷⁷ Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2012). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC.

invertimos en investigación y desarrollo para poder realizar constantes innovaciones de procesos y productos que nos permitan dominar la tecnología del sector.

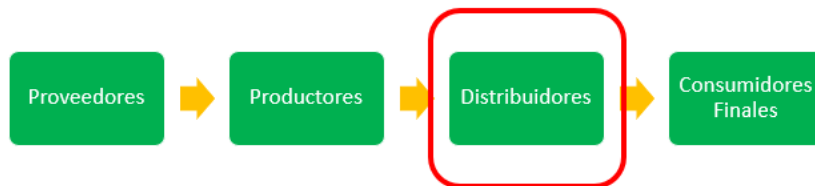
5.1.1.15 Ubicación en la cadena industrial

Proveedores: Para producir el producto será necesario contar con proveedores de distintos componentes como baterías de litio, circuitos electrónicos, oxitómetros, tensiómetros y textiles.

Productores: Nuestra casa matriz se encargará de realizar todas las tareas relacionadas a la producción del producto. Recepción de materias primas o productos manufacturados para ensamblar los distintos componentes del producto y dejarlo listo para su comercialización.

Distribuidores: Nos situamos en esta sección de la cadena industrial. Recibiendo los productos terminados de la casa matriz y comercializándolos a nuestros clientes. Llevando adelante tareas de finanzas, recursos humanos, marketing y publicidad, innovación y operaciones.

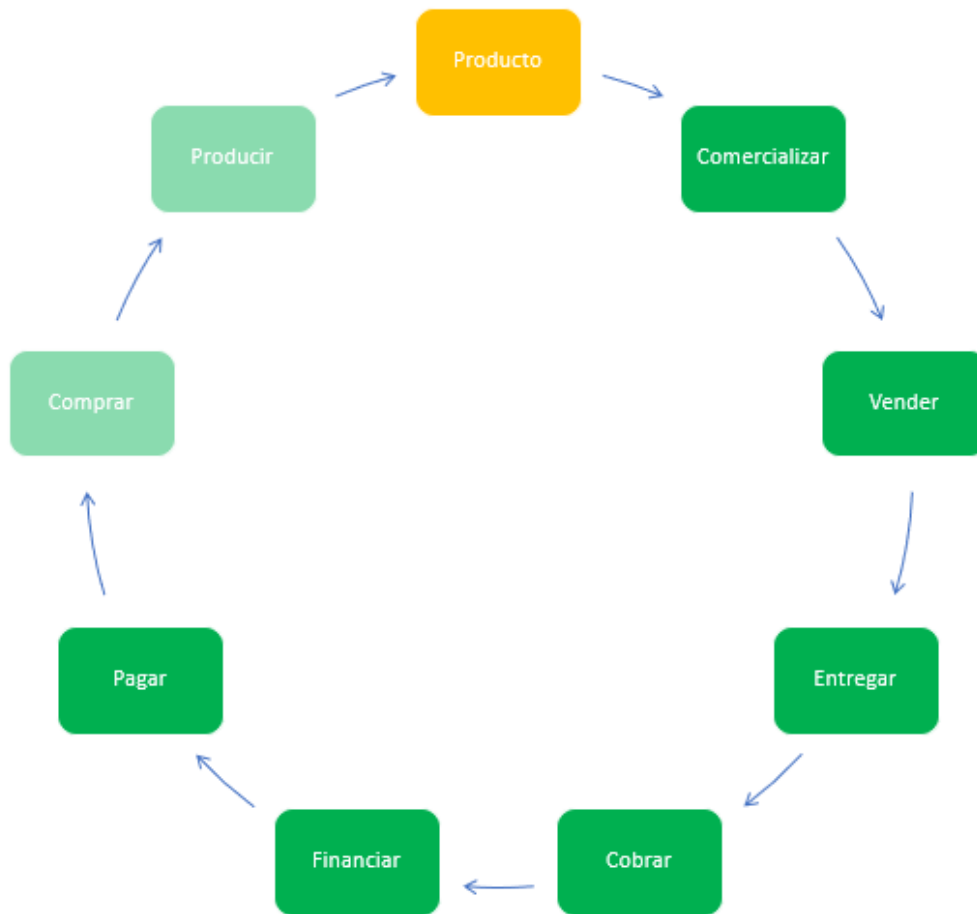
Consumidores finales: Aquellas entidades sanitarias que harán uso del producto que ofrecemos para el cuidado del bebé en las primeras semanas de vida.



5.1.1.16 Tiempos estimados del negocio

5.1.1.16.1 Planeamiento

Los tiempos estimados del negocio hacen referencia a todas las funciones que en él existen y se plantean como una rueda operativa, un ciclo que empieza y termina con cada tarea consecuente.



Comprar: La compra de los materiales necesarios para la confección del producto lleva un proceso de 15 días y es una tarea a cargo de la casa matriz dado que son ellos quienes confeccionan el producto.

Producir: En nuestro caso, la producción estará a cargo de la casa matriz por lo que no es una tarea que quede bajo nuestra responsabilidad, pero conocemos que los tiempos de producción de un Body en el caso de contar con todos los elementos necesarios es de 7 días. Y otros 7 días para el exhaustivo control de calidad que requiere cada producto.

Comercializar: Planeamos una política de just in time por lo que solicitaremos la entrega de los productos por parte de la casa matriz una vez que el producto se encuentre vendido.

Vender: Recibiremos los productos 72 hs luego de haberlos solicitados para comenzar con el proceso de distribución.

Entregar: El tiempo estimado entre que vendemos el producto y lo entregamos no podrá exceder el plazo de 7 días.

Cobrar: La política de cobro de la empresa es de 30 días.

Financiar: No financiamos a los clientes, salvo excepciones muy puntuales previo análisis de viabilidad financiera.

Pagar: el plazo de pago a proveedores será de 30 días.

5.1.1.16.2 Búsqueda de recursos

5.1.1.16.2.1 Recursos Humanos

El Área de Recursos Humanos será quien se encargará de tomar al personal necesario, idóneo y formado para cumplir con los puestos de la organización.

5.1.1.16.2.2 Recursos Financieros

El capital inicial necesario será suministrado por la casa matriz.

5.1.1.16.2.3 Recursos Tecnológicos

La tecnología también será proporcionada por la casa matriz, asegurando brindar recursos de calidad y última generación.

5.1.1.16.2.4 Programación y presupuestación

Nuestra casa matriz será la encargada de destinar una inversión inicial de 1.000.000 U\$S (un millón de dólares), previa aprobación del departamento de Finanzas.

Se confeccionarán presupuestos analizados acorde a los resultados del negocio establecidos, se dará seguimiento mensual al mismo, con posibilidad de re-presupuestación ante cambios imprevistos en el contexto.

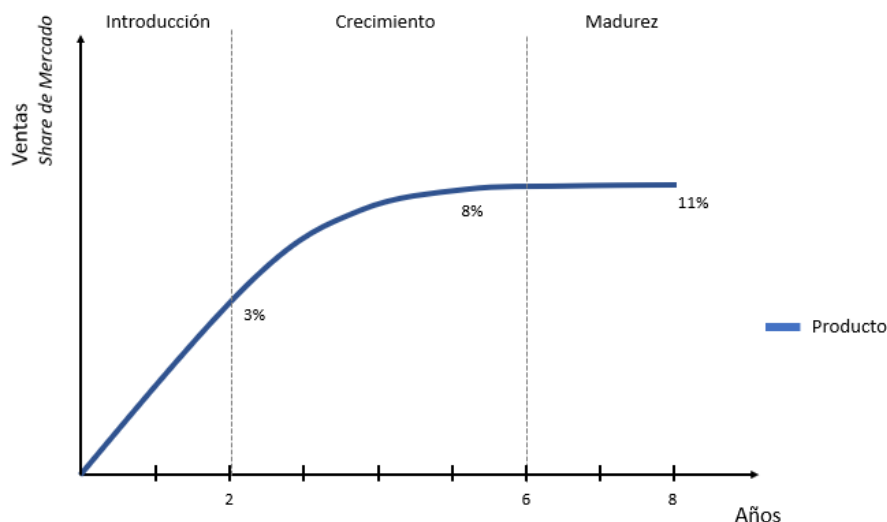
5.1.1.16.2.5 Operación

Se estima la cobranza de los clientes en 30 días, mientras que el plazo de pago a proveedores será de 90 días.

Buscando trasladar el costo financiero a nuestros proveedores.

5.1.1.17 Ciclo de vida del producto, de la demanda y la tecnología

5.1.1.17.1 Ciclo de vida del producto ⁷⁸



Introducción: Etapa inicial del ciclo, las ventas son más lentas y las ganancias suelen ser nulas debido a la gran inversión inicial, principalmente en promoción y publicidad, lo cual ayudará a dar a conocer el producto.

Se espera que esta etapa dure aproximadamente dos años y se alcance una cuota de participación del mercado del 3%.

Las ventas en esta etapa estarán orientadas a compradores con mayor predisposición a adquirir el producto como por ejemplo hospitales y sanatorios públicos.

⁷⁸ Kotler P. y Keller K (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson.

Crecimiento: Proyectamos en esta etapa un alto y rápido crecimiento de las ventas, así como también la aparición de mayores competidores con producto similar por lo que, para mantener el crecimiento del nivel de ventas y alcanzar una cuota de participación de mercado del 8%, se prevé:

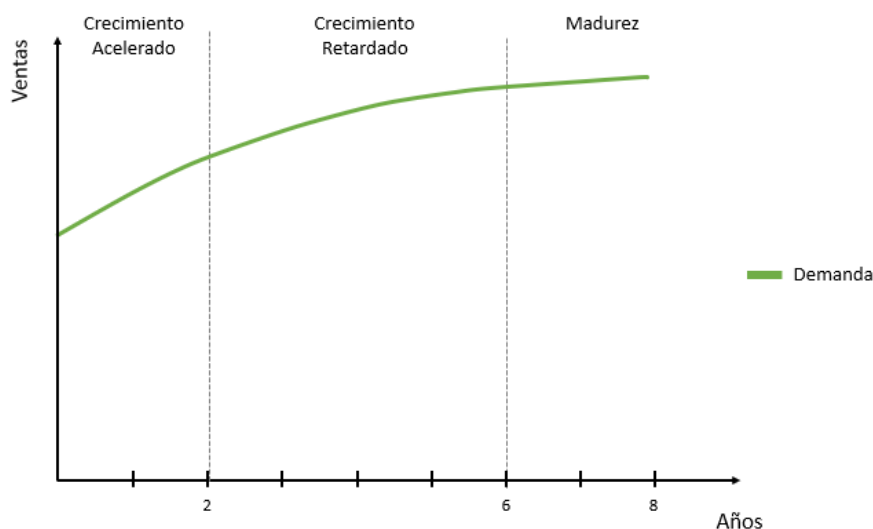
- Elevar los estándares de calidad del producto, añadiendo nuevas características y funcionalidades.
- Aumentar la cobertura de distribución a nuevas áreas del país.
- Reducir los precios para atraer a nuevos consumidores, a través de la economía de escala.

Madurez: Esperamos en esta etapa que el producto haya alcanzado la aceptación de casi todos los consumidores del mercado logrando una participación del mercado de 11% luego de 8 años de su lanzamiento.

Utilizaremos las siguientes estrategias para mantener los objetivos alcanzados:

- Lanzar complementos y accesorios al producto original.
- Brindar al consumidor nuevas formas de utilización del producto.
- Atraer a clientes de la competencia a través de campañas agresivas de marketing.
- Entrar a nuevos segmentos de mercado como por ejemplo, madres primerizas.

5.1.1.17.2 Ciclo de vida de la demanda ⁷⁹



La nueva unidad estratégica de negocio estará ubicada en un mercado con demanda en estado de crecimiento acelerado, en el cual el crecimiento de la demanda supera comúnmente al de la oferta. Ingresaremos aportando un producto completamente innovador prolongando el ciclo de vida de la demanda unos 3 años aproximadamente.

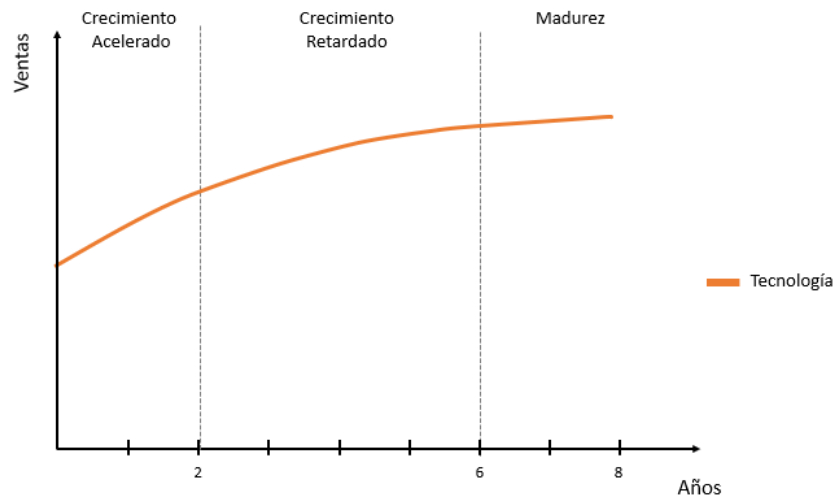
Pasados estos 3 años, ingresaremos a la etapa de crecimiento retardado donde empezarán a evidenciarse signos tempranos de saturación y la oferta comenzará a exceder a la demanda. Esta etapa durará alrededor de 4 años.

Aquí será crucial fortalecer las tareas del equipo de innovación y desarrollo para producir productos con pequeños mejoramientos tecnológicos progresivos.

⁷⁹ Ansoff H. I. y McDonell E. J. (1990) La dirección en la práctica empresarial. EE. UU.: Pearson Educación.

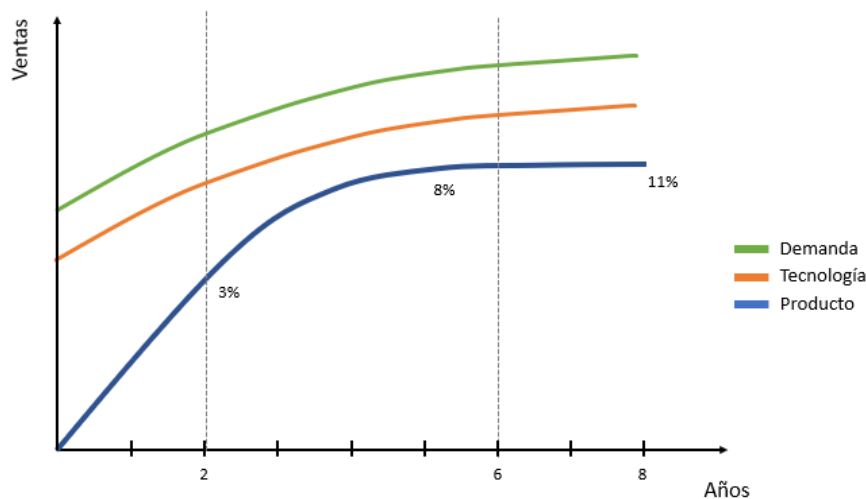
Asimismo, ayudarán a entender cuándo un producto deja de ser competitivo en el mercado por emplear una tecnología obsoleta.

5.1.1.17.3 Ciclo de vida de la tecnología ⁸⁰



En cuanto al ciclo de vida de la tecnología, la misma acompañará al ciclo de vida de la demanda. Ya que planificaremos y desarrollaremos mejoras futuras a nuestros productos con el objetivo que no se vuelvan obsoletos y mantengan el interés de la demanda y satisfagan las nuevas necesidades, si existieran.

5.1.1.17.4 Ciclo de vida del producto, la demanda y la tecnología



5.1.2 Perspectivas

5.1.2.1 Análisis de Escenarios

5.1.2.1.1 Determinación de variables componentes en cada sub-escenario

Desarrollaremos el comportamiento futuro de cada sub-escenario: Económico, Político, Social, Tecnológico y Ecológico.

⁸⁰ Ansoff H. I. y McDonell E. J. (1990) La dirección en la práctica empresarial. EE. UU.: Pearson Educación.

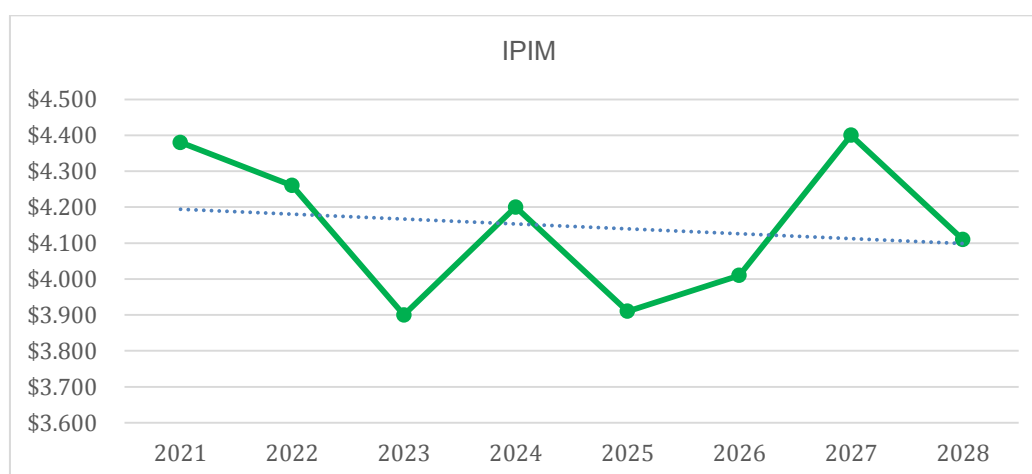
5.1.2.1.1.1 Sub escenario Económico

5.1.2.1.1.1.1 Variación del IPIM⁸¹

La variación sufrida del IPIM en los últimos años fue en crecimiento constante. Se espera que en los próximos 8 años tenga una baja del %25 anual.

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	\$4345	0,20	\$4380	0,15	\$4400	0,65
2022	\$4257	0,35	\$4260	0,25	\$4300	0,40
2023	\$3825	0,60	\$3900	0,10	\$4000	0,30
2024	\$4100	0,15	\$4200	0,30	\$4210	0,55
2025	\$3820	0,10	\$3910	0,50	\$3990	0,40
2026	\$3960	0,25	\$4010	0,20	\$4100	0,55
2027	\$4350	0,70	\$4400	0,10	\$4500	0,20
2028	\$3990	0,25	\$4110	0,55	\$4200	0,20

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario



5.1.2.1.1.1.2 Variación del IPC⁸²

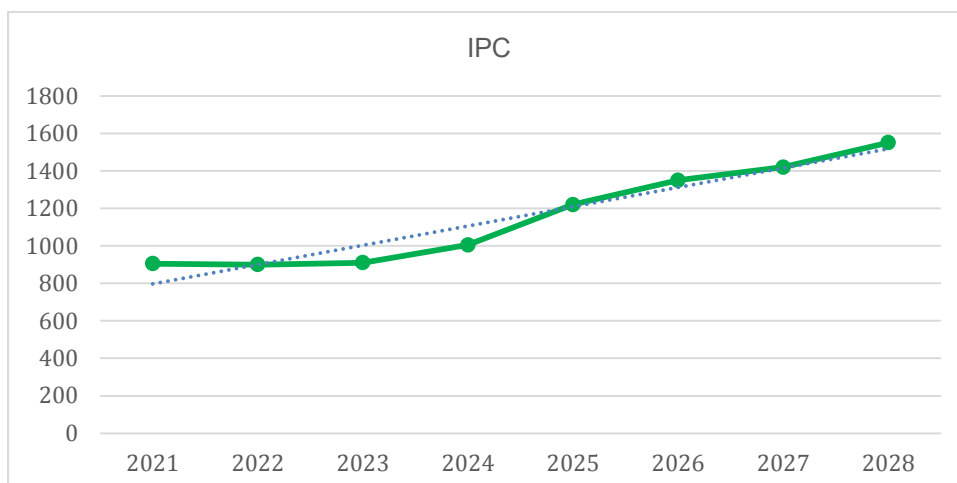
La variación del IPC del 2019 al 2020 fue de 892,23, si embargo de acuerdo con las políticas monetarias que se vienen utilizando se estima que tenga una caída de 3 puntos durante los próximos 8 años.

Año	Máximo		Medio		Mínimo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	26%	0,10	29%	0,40	32%	0,50
2022	23%	0,30	26%	0,15	29%	0,55
2023	20%	0,60	23%	0,10	26%	0,30
2024	17%	0,15	20%	0,60	23%	0,25
2025	14%	0,35	17%	0,50	20%	0,15
2026	11%	0,60	14%	0,30	17%	0,10
2027	8%	0,10	11%	0,50	14%	0,40
2028	5%	0,15	8%	0,20	11%	0,65

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.

⁸¹ Recuperado de: <http://www.indec.gob.ar>

⁸² Recuperado de: <http://www.inden.gob.ar>

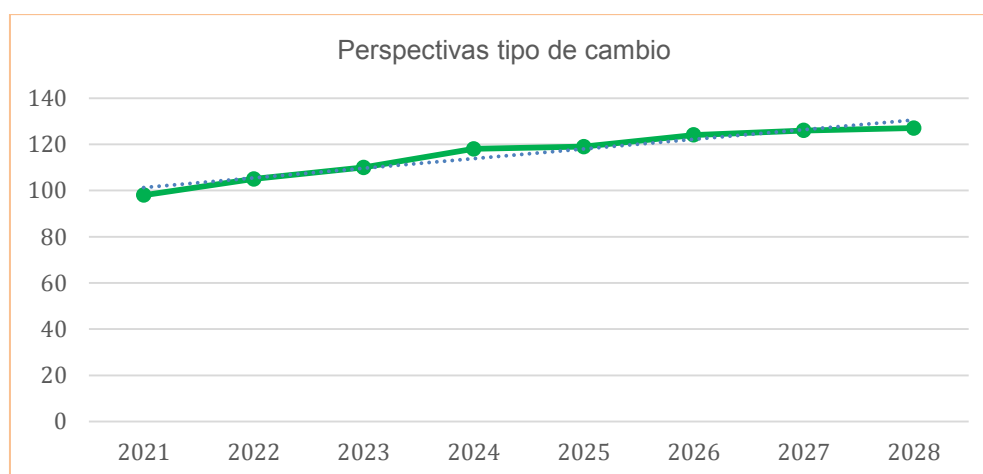


5.1.2.1.1.1.3 Variación de la Paridad Cambiaria ⁸³

En los últimos 8 años el valor del dólar fue en incremento en la Argentina, se espera que en los próximos años siga esta modalidad de constante crecimiento, pese a los intentos de intervención del Banco Central de la República Argentina (BCRA).

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	\$95	0,10	\$98	0,60	\$99,50	0,30
2022	\$102	0,60	\$105	0,20	\$108	0,30
2023	\$107	0,25	\$110	0,35	\$113	0,40
2024	\$115	0,35	\$118	0,45	\$120	0,20
2025	\$118	0,50	\$119	0,10	\$122	0,40
2026	\$121	0,35	\$124	0,25	\$127	0,40
2027	\$123	0,10	\$126	0,30	\$130	0,60
2028	\$125	0,50	\$127	0,30	\$133	0,20

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.



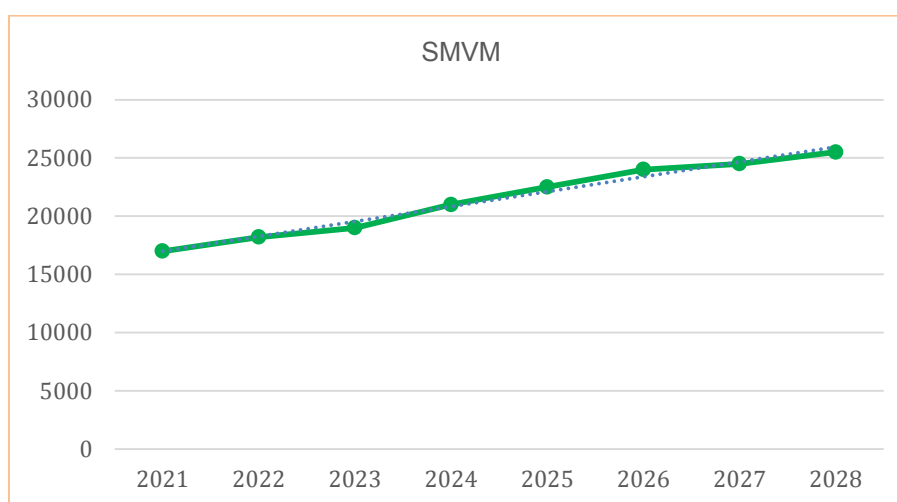
⁸³ Recuperado de: <http://www.bcra.gob.ar>.

5.1.2.1.1.4 Variación del Salario Mínimo Vital y Móvil

Siguiendo las últimas determinaciones en cuanto al SMVM, se espera que en los próximos años continúe con un incremento del 30% por año aproximadamente.

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	\$16875	0,55	\$17000	0,15	\$17300	0,30
2022	\$17000	0,60	\$18200	0,30	\$19000	0,10
2023	\$18600	0,20	\$19000	0,30	\$19500	0,50
2024	\$19500	0,15	\$21000	0,35	\$21500	0,50
2025	\$22000	0,35	\$22500	0,25	\$23000	0,40
2026	\$22800	0,60	\$24000	0,10	\$24500	0,30
2027	\$24000	0,20	\$24500	0,30	\$25000	0,50
2028	\$25000	0,10	\$25500	0,30	\$26000	0,60

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.



5.1.2.1.1.5 Variación del PBI⁸⁴

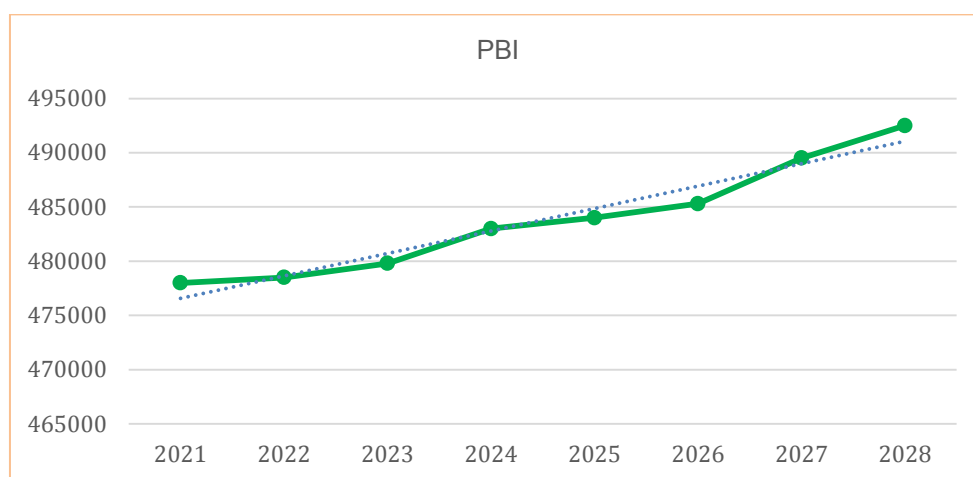
Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Bruto Interno (PBI) de aproximadamente U\$S450 billones.

Debido a la pandemia sufrida a nivel mundial en el año 2020, el país debió afrontar gastos de salud, seguridad social, brindar planes sociales, por tales motivos se estima que este índice seguirá aumentando un 2,5% anual.

⁸⁴ Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/pais/argentina>.

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	477.225	0,10	478.000	0,60	478.200	0,30
2022	478.100	0,60	478.500	0,20	479.000	0,30
2023	479.300	0,25	479.800	0,35	480.500	0,40
2024	482.500	0,35	483.000	0,45	483.500	0,20
2025	438.800	0,50	484.000	0,10	484.600	0,40
2026	485.000	0,35	485.300	0,25	485.800	0,40
2027	489.000	0,10	489.500	0,30	490.000	0,60
2028	492.000	0,50	492.500	0,30	493.000	0,20

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.



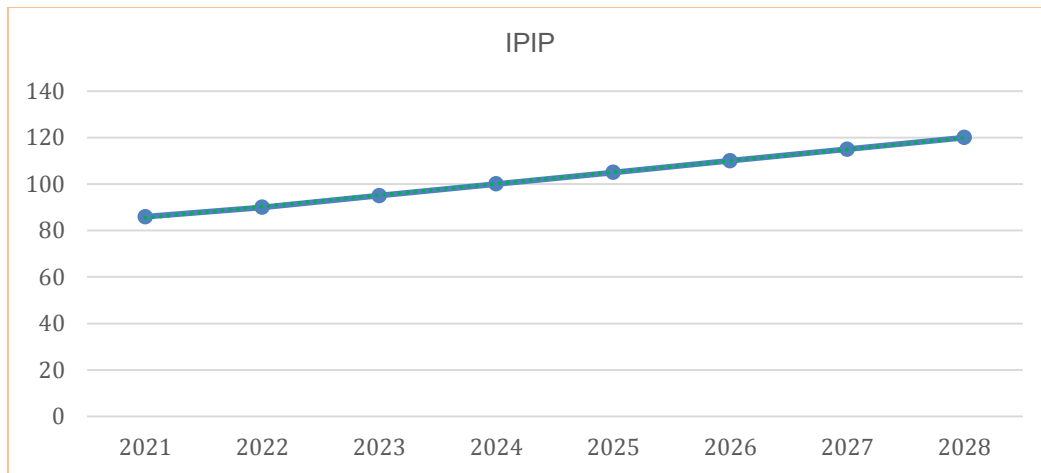
5.1.2.1.1.2 Escenario Político

5.1.2.1.1.2.1 Variación de los beneficios a las PYMES.

Durante el año 2020 el Índice de IPI cerró en 81,50 se espera que para los próximos 8 años siga en aumento, ya que el Gobierno Argentino actual promueve los beneficios a las PYMES. Se estima un 5% anual de crecimiento aproximadamente.

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	81,90	0,10	85,90	0,40	90	0,50
2022	85	0,30	90	0,15	95	0,55
2023	90	0,60	95	0,10	100	0,30
2024	95	0,15	100	0,60	105	0,25
2025	100	0,35	105	0,50	110	0,15
2026	105	0,60	110	0,30	115	0,10
2027	110	0,10	115	0,30	120	0,60
2028	115	0,50	120	0,30	125	0,20

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.

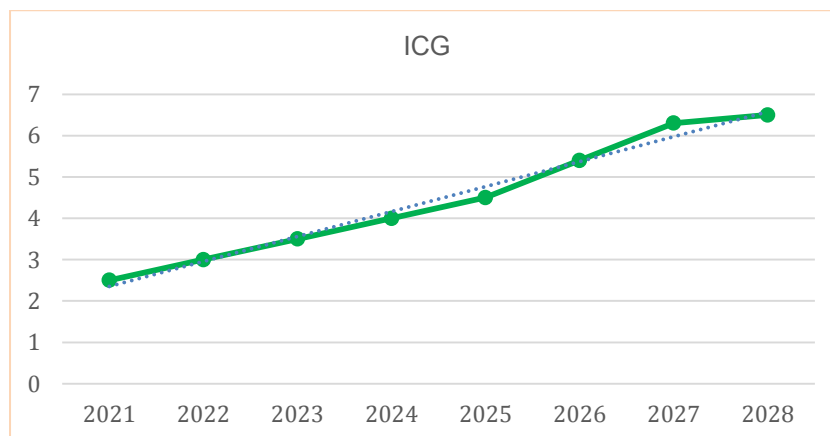


5.1.2.1.1.2 Variación del índice de confianza del Gobierno

El Índice de confianza del Gobierno en el año 2020 fue en descenso y llegó a 1,85%. Se espera que para los próximos 8 años tenga una suba de 2% anual. Hasta el 2023 donde se vuelva a elegir presidente en la Argentina.

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	2	0,10	2,5	0,40	3	0,50
2022	2,5	0,30	3	0,15	3,5	0,55
2023	3	0,60	3,5	0,10	4	0,30
2024	3,7	0,15	4	0,60	4,3	0,25
2025	4	0,35	4,5	0,50	4,9	0,15
2026	5	0,60	5,4	0,30	5,8	0,10
2027	6	0,10	6,3	0,50	6,8	0,40
2028	6,2	0,15	6,5	0,20	7	0,65

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.



5.1.2.1.1.3 Escenario Social

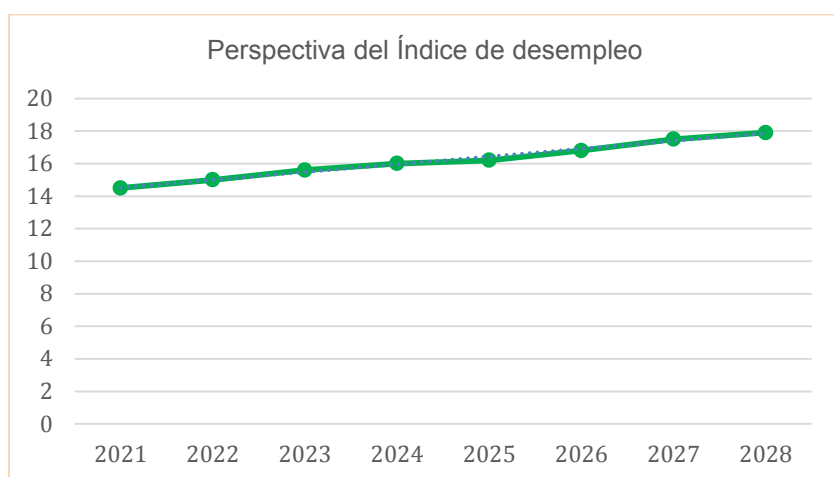
5.1.2.1.1.3.1 Índice de desempleo

La variación del índice de desempleo en el año 2020 fue de 13,10. Debido a la pandemia sufrida se espera que para los años 2021 y 2022 llegue al 15%.

Y se estima que continúe con un aumento del 2% anual.

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	14	0,10	14,5	0,40	15	0,50
2022	14,5	0,30	15	0,15	15,8	0,55
2023	15,2	0,60	15,60	0,10	16	0,30
2024	15,70	0,15	16	0,60	16,5	0,25
2025	16	0,35	16,20	0,50	16,80	0,15
2026	16,5	0,60	16,80	0,30	17	0,10
2027	17	0,10	17,50	0,30	18	0,60
2028	17,40	0,50	17,90	0,30	19	0,20

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.

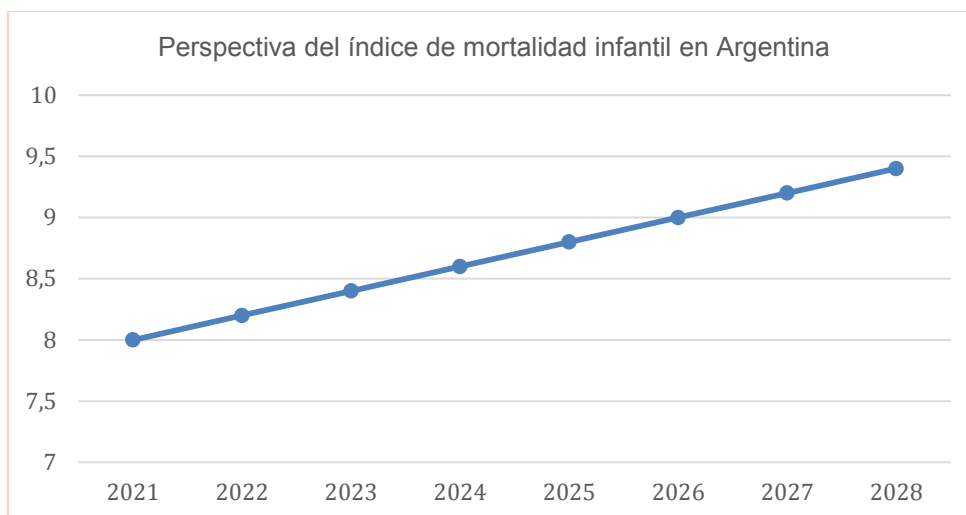


5.1.2.1.1.3.2 Índice de mortalidad infantil en Argentina

El valor del índice de mortalidad infantil en Argentina durante el 2020 fue de 7,6%. Por los sucesos ocurridos durante este último año se espera que haya un aumento en esta variable, debido a los inconvenientes económicos que se está viviendo a nivel mundial. Se espera un aumento sostenido de 3% anual aproximadamente.

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	7,8	0,10	8	0,40	8,2	0,50
2022	8	0,30	8,2	0,15	8,4	0,55
2023	8,2	0,60	8,4	0,10	8,6	0,30
2024	8,4	0,15	8,6	0,60	8,8	0,25
2025	8,6	0,35	8,8	0,50	9	0,15
2026	8,8	0,60	9	0,30	9,2	0,10
2027	9	0,10	9,2	0,50	9,4	0,40
2028	9,2	0,15	9,4	0,20	9,6	0,65

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.



5.1.2.1.1.4 Escenario Tecnológico

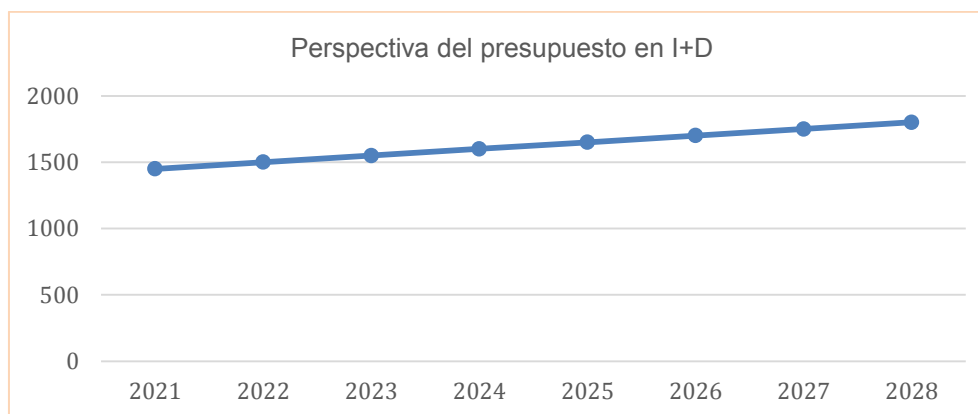
5.1.2.1.1.4.1 Variación del presupuesto de Investigación y desarrollo

Se sabe que el presupuesto en investigación y desarrollo en los últimos años viene en declive, en el año 2020 termino en 1300 millones de dólares.

Se estima que para los próximos años se intentará llegar a un crecimiento anual del 5%.

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	1400	0,55	1450	0,15	1500	0,30
2022	1450	0,60	1500	0,30	1550	0,10
2023	1500	0,20	1550	0,30	1600	0,50
2024	1550	0,15	1600	0,35	1650	0,50
2025	1600	0,35	1650	0,25	1700	0,40
2026	1650	0,60	1700	0,10	1750	0,30
2027	1700	0,20	1750	0,30	1800	0,50
2028	1750	0,10	1800	0,30	1850	0,60

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.



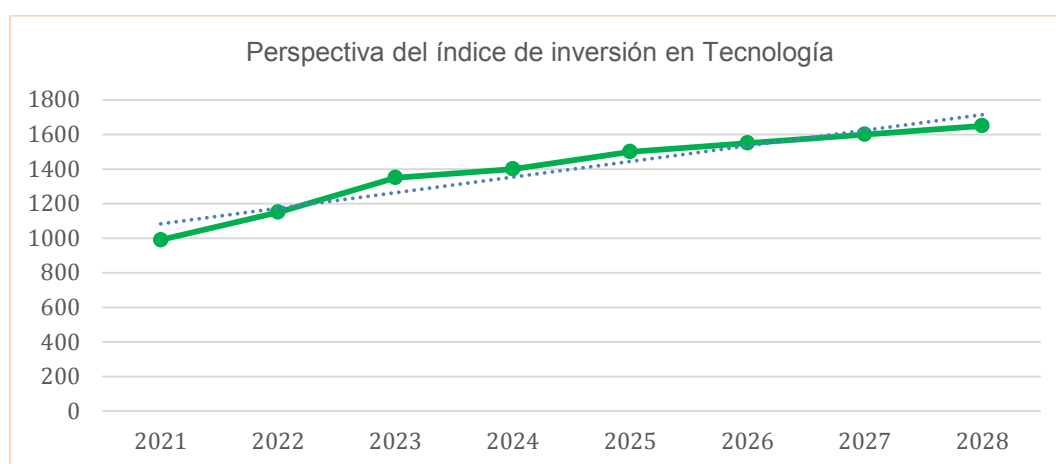
5.1.2.1.1.4.2 Índice de variación del presupuesto de inversión en Tecnología e investigación

En el año 2020 el presupuesto de inversión en tecnología termino en 965 millones de dólares, con un marcado crecimiento a diferencia del año anterior.

Se espera que para los próximos 8 años este presupuesto siga en aumento, aproximadamente de un 3% anual.

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	975	0,10	990	0,40	1100	0,50
2022	1100	0,30	1150	0,15	1350	0,55
2023	1150	0,60	1350	0,10	1400	0,30
2024	1350	0,15	1400	0,60	1500	0,25
2025	1400	0,35	1500	0,50	1550	0,15
2026	1500	0,60	1550	0,30	1600	0,10
2027	1550	0,10	1600	0,50	1650	0,40
2028	1600	0,15	1650	0,20	1700	0,65

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.



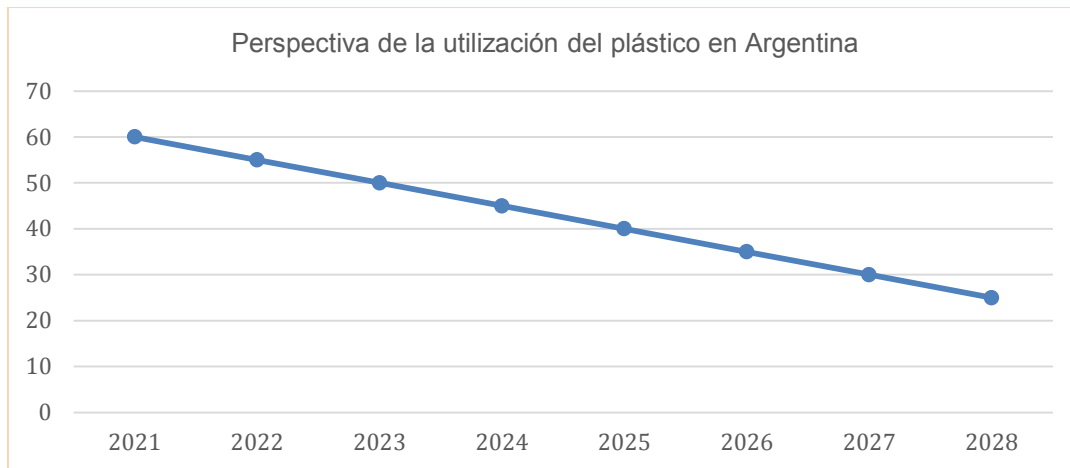
5.1.2.1.1.5 Escenario Ecológico

5.1.2.1.1.5.1 Índice de utilización de plástico en la Argentina

El consumo de plástico entre el 2019 y 2020 tuvo como resultado 59 kilos por persona que utilizan este material, se espera que los próximos 8 años la utilización de plástico disminuya un 15% anual, ya que muchas organizaciones y personas de todo el mundo hoy en día están sumándose a la tarea del reciclado y cuidado del medio ambiente.

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	55	0,10	60	0,40	65	0,50
2022	50	0,30	55	0,15	60	0,55
2023	45	0,60	50	0,10	55	0,30
2024	40	0,15	45	0,60	50	0,25
2025	35	0,35	40	0,50	45	0,15
2026	30	0,60	35	0,30	40	0,10
2027	25	0,10	30	0,30	35	0,60
2028	20	0,50	25	0,30	30	0,20

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.



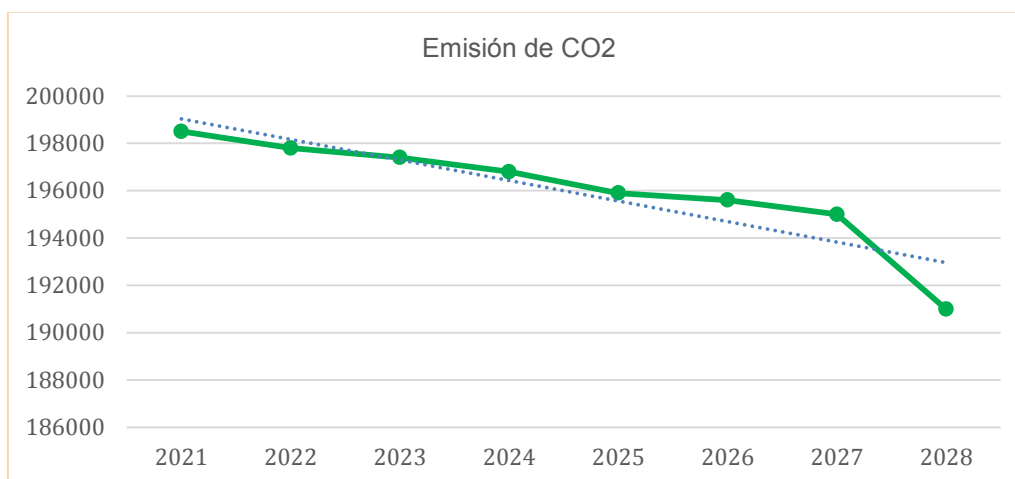
5.1.2.1.1.5.2 Variación del Índice de contaminación

La emisión de CO₂ en Argentina fue en 2019 de 199.414 KTS. Y en 2020 finalizó con 198.313kts, teniendo un leve descenso, gracias al cuidado y a la conciencia social que se está tomando hoy en día.

Se espera que, en los próximos 8 años, disminuya un 20% anual el índice de contaminación.

Año	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
2021	198.313	0,55	198.500	0,15	199.000	0,30
2022	198.000	0,60	197.800	0,30	198.200	0,10
2023	197.200	0,20	197.400	0,30	197.600	0,50
2024	196.500	0,15	196.800	0,35	197.000	0,50
2025	195.700	0,35	195.900	0,25	196.000	0,40
2026	195.000	0,60	195.600	0,10	195.900	0,30
2027	194.500	0,20	195.000	0,30	195.200	0,50
2028	190.000	0,10	191.000	0,30	192.000	0,60

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario.



5.1.2.2 Análisis de variabilidad y probabilidad de cada variable

Variable	Mínimo		Medio		Máximo	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
Subescenario Económico						
Índice Precio Interno Mayorista	\$3990	0,25	\$4110	0,55	\$4200	0,20
Índice Precio Consumidor	5%	0,15	8%	0,20	11%	0,65
Paridad cambiaria	11%	0,65	\$127	0,30	\$133	0,20
Salario Mínimo Vital y Móvil	\$25000	0,10	\$25500	0,30	\$26000	0,60
Producto Bruto Interno	492.000	0,50	492.500	0,30	493.000	0,20
Subescenario Político						
Beneficios a las PYMES	115	0,50	120	0,30	125	0,20
Índice de Confianza del Gobierno	6,2	0,15	6,5	0,20	7	0,65
Subescenario Social						
Índice de desempleo	17,40	0,50	17,90	0,30	19	0,20
Índice de mortalidad	9,2	0,15	9,4	0,20	9,6	0,65
Subescenario Tecnológico						
Variación del presupuesto de Investigación y desarrollo.	1750	0,10	1800	0,30	1850	0,60
Presupuesto de inversión en Tecnología e investigación	1600	0,15	1650	0,20	1700	0,65
Subescenario Ecológico						
Índice de utilización de plástico en la Argentina	20	0,50	25	0,30	30	0,20
Índice de contaminación.	190.000	0,10	191.000	0,30	192.000	0,60

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario relevado.

5.1.2.3 Determinación del escenario maestro (Al octavo año)

Variable	Valor	%
Sub escenario Económico		
Índice Precio Interno Mayorista	\$4110	0,55
Índice Precio Consumidor	11%	0,65
Paridad cambiaria	11%	0,65
Salario Mínimo Vital y Móvil	\$26000	0,60
Producto Bruto Interno	492.000	0,50
Sub escenario Político		
Beneficios a las PYMES	115	0,50
Índice de Confianza del Gobierno	7	0,65
Sub escenario Social		
Índice de desempleo	17,40	0,50
Índice de mortalidad infantil	9,6	0,65
Sub escenario Ecológico		
Índice de utilización de plástico	20	0,50
Índice de contaminación	192.000	0,60
Sub escenario tecnológico		
Índice del presupuesto de Investigación y desarrollo	1850	0,60
Índice del presupuesto de inversión en Tecnología	1700	0,65

*Fuente: elaboración propia, en base al análisis del subescenario relevado.

5.1.2.4 Matriz de Política Direccional ⁸⁵

Esta matriz permite examinar el potencial de la unidad estratégica de negocio y se diseña en base a la relación entre dos dimensiones: las perspectivas del sector y la capacidad o posición competitiva.

Perspectivas del sector:

Existen diversos criterios para analizar o determinar las buenas o malas perspectivas del sector, en nuestro caso utilizaremos las siguientes:

- Porcentaje de crecimiento del mercado:
Podemos decir que la industria tecnológica es una industria en constante y acelerado crecimiento.
Sabemos que entre 2008 y 2013 el Mercado TIC creció a más del 20% anual en promedio manteniendo un alto multiplicador respecto del crecimiento nominal del PBI.
- Calidad del mercado:
Considerando bajo este título aspectos como:
 - Productos sustitutos: Si bien existen los tradicionales instrumentos de control y medición que podrían sustituir nuestro producto, lo cierto es que brinda la comodidad de unificar varios productos en uno así como la practicidad de otorgar información confiable en línea de forma automática y recurrente.
 - Tecnología: La tecnología que utiliza nuestro producto es sumamente innovadora, confiable y tecnológica. Mientras que en el sector la mayoría de las empresas se abocan a productos low-tech como mobiliario, mesas de operaciones, instrumentos quirúrgicos, etc.
 - Competidores: Existen pocos productores en el mercado local.

⁸⁵ Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2012). Estrategias de Marketing (pág. 168-169). Madrid: ESIC.

- Rentabilidad: El sector posee antecedentes de rentabilidad alta.
- Valor añadido: Nuestro producto tiene un alto valor añadido.
- Clientes: Gran parte de nuestros clientes son centros médicos del Estado el cual debe asegurar la salud para la población. La inversión en salud dependerá de las políticas del estado por lo que es un factor a tener en cuenta a la hora de analizar el sector.
- Barreras arancelarias: El Estado establece barreras para-arancelarias a empresas internacionales para incentivar la industria local.

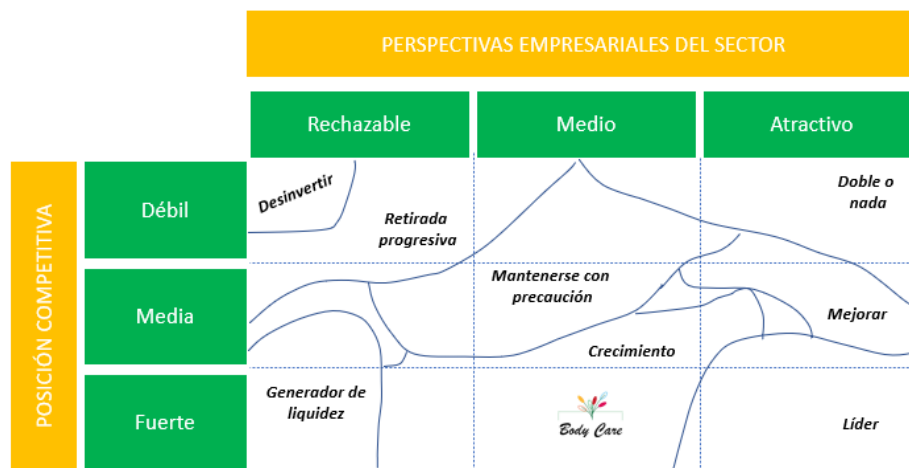
Por los criterios anteriormente mencionados podemos argumentar que el sector es medianamente atractivo.

Posición competitiva:

Los criterios para analizar la posición competitiva son:

- Investigación y desarrollo: El esfuerzo de investigación y desarrollo planificado por la empresa prevé resultados positivos en relación a la aceptación y actualización del producto.
- Calidad de los productos: Brindamos un producto altamente tecnológico, innovador y de calidad. Los procesos internos están orientados al desarrollo de un producto de calidad que respete todos los requerimientos y regulaciones internacionales.
- Calidad de los empleados: Antes de ingresar a la organización, nuestros empleados pasan por un riguroso proceso de selección de personal lo que nos asegura un alto grado de profesionales con competencias y habilidades relacionadas a su área de desarrollo profesional.
- Recursos financieros disponibles: Contamos con el respaldo financiero necesario para desarrollar nuestras actividades diariamente.

Por los motivos mencionados, la UEN se encuentra en una posición competitiva fuerte. Resultando como consecuencia la siguiente matriz:



Este cuadrante nos indica que somos una gran empresa en el mercado con posibilidades de llegar a ser líderes. Con resultados esperables positivos.

5.2 Análisis microeconómico

5.2.1 Situación actual

5.2.1.1 Evolución indicadores de la gestión de la empresa

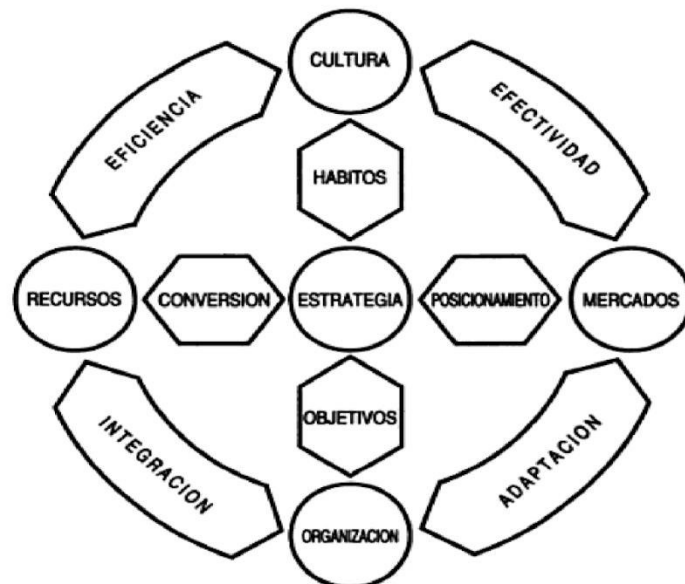
En el presente cuadro se observa la evolución de los principales indicadores de la gestión de la empresa.

PERSPECTIVAS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO				
			2015	2016	2017	2018	2019
Cliente	Cuota de mercado	%	55%	59%	59%	63%	66%
	Incremento de clientes	%	7%	6%	4%	4%	6%
	Retención de clientes	%	85%	86%	86%	88%	91%
	Satisfacción del cliente	%	78%	80%	85%	92%	95%
Procesos Internos	Devolución de Productos	%	7%	8%	7%	3%	2%
	Capacidad ociosa	%	13%	12%	8%	7%	5%
	Tiempo de resolución de reclamos	Horas	24	24	16	12	8
	Tasa de productos defectuosos	%	12%	9%	8%	6%	3%
Formación y Crecimiento	Ausencias por empleado	Días	11	10	9	7	5
	Cantidad de Capacitaciones por Empleado	Un,	3	4	5	6	8
	Satisfacción de Empleados	%	75%	78%	81%	87%	92%
	Cantidad de Sugerencias Realizadas por Empleados	Un,	3	5	6	8	11

5.2.1.2 Modelo de Gestión Estratégica

A continuación, desarrollaremos el análisis llevado a cabo del modelo PENTA ⁸⁶:

⁸⁶ Levy, Alberto R. (1994). Marketing Avanzado. Argentina: Granica.



5.2.1.2.1 Pilar estrategia

Es el pilar central, aquí se define la estrategia pura y exclusivamente que generan valor económico a la organización.

Crear valor económico depende de la capacidad de armar una gama de productos con fuertes y valiosos atributos diferenciales con respecto a nuestros competidores. Nuestra habilidad distintiva, que es la innovación tecnológica al cuidado de lo que más importa, como recurso crítico, debe ser continuamente protegida, consolidada y ampliada, comunicada a todos los miembros de la organización y atravesando todas las áreas de negocio.

El vector estratégico es la meta a largo plazo para lo cual nos hemos impuesto la misión de satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo un producto de alta calidad, seguridad y facilidad de uso. Aprovechar los datos en tiempo real para administrar la salud y realizar rigurosos análisis clínicos.

5.2.1.2.2 Pilar cultura

Entendemos por cultura los valores, las creencias, las aspiraciones con las que queremos conducir la empresa, la forma como las cosas deben ser y el futuro manifestado en el presente.

Nuestros valores son innegociables y los aplicamos en todo momento, ellos son la ética, el compromiso, el respeto, la honestidad y el trabajo en equipo.

5.2.1.2.3 Pilar recursos

Consideramos trece tipos de recursos diferentes a saber:

Primero Gente. Este es nuestro recurso más importante ya que contamos con profesionales altamente capacitados y comprometidos con el cuidado y la salud del niño. Nuestros colaboradores son inquietos y constantemente desafían los modelos establecidos, romper los esquemas y pensar fuera de la caja es una característica que buscamos en cada uno de ellos. Calidad que aporta valor al negocio.

Luego tres tipos de recursos tangibles operacionales, financieros y los de infraestructura.

Contamos con una planta de producción en la provincia de Salta, ubicación estratégica dada la tasa de mortalidad en las provincias del norte consideramos instalarla en esa provincia. Desde ahí abastecemos a todo el país con nuestro

producto. La misma se encuentra equipada con la más alta tecnología. Contamos con altos estándares internacionales de calidad y de mejora continua en todos nuestros procesos para garantizar un producto final de calidad superior sin fallas ni errores.

Recursos financieros los mismos son propios aportados por la casa matriz.

Además, nueve tipos de recursos intangibles como información, tecnología, imagen, crédito, tiempo, pertenencia, plasticidad, estabilidad, organicidad

En materia de información la empresa cuenta con sistemas de gestión seguros que funcionan de manera online y offline para que el colaborador pueda acceder a la información de manera eficiente cuando la necesite.

Tecnología. Toda la cadena productiva incorpora la última tecnología para brindar un mejor producto, reducir costos y generar menos desperdicios.

Gracias a la casa matriz la empresa cuenta con una fuerte imagen y los clientes reconocen y vinculan rápidamente al producto con la industria y los beneficios.

Los recursos financieros son propios provistos por la casa matriz, pero gracias a ella y su solidez y trayectoria también contamos con una amplia línea de créditos.

El sentido de pertenencia con la organización es muy importante por eso se realizan actividades que vinculan la vida cotidiana del colaborador, su familia, sus intereses y los valores y de la empresa. De esa manera se fortalece el vínculo y se logra mayor motivación en el puesto de trabajo.

Es vital adaptarse a los cambios rápidamente por eso gracias al sistema de gestión que permite estar online y offline más la visión de mejora continua se posee una capacidad de cintura frente a los cambios de escenarios.

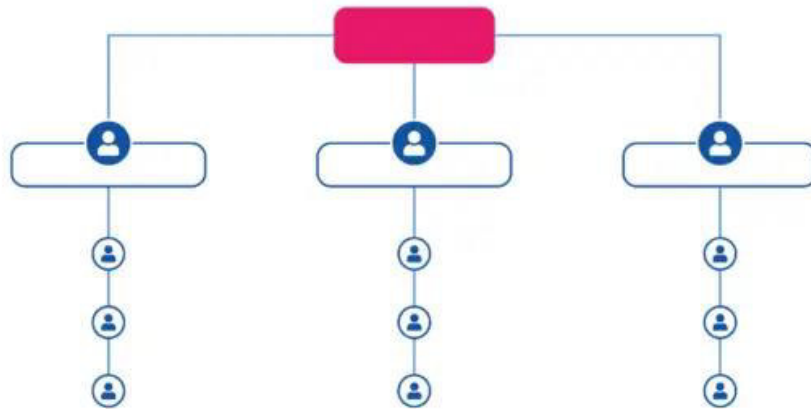
Estabilidad. La unidad de negocios cuenta con un producto innovador, alianzas estratégicas y una marcada eficiencia en costos logrando reducir el riesgo.

Organicidad. Presenta un tipo de estructura organizacional orgánica, sin perder el grado de especialización de los miembros y la cadena de mando. Sin embargo, presenta características mucho más descentralizadas y menos formales y especializadas. Esto permite que exista mayor colaboración y participación entre los miembros de la organización. Adicionalmente resulta más flexibles y se pueden adaptar a diferentes necesidades que puedan surgir.

5.2.1.2.4 Pilar organización

En este pilar se incluyen tres elementos, organigrama o arquitectura de la organización, sistemas de información y procesos gerenciales.

Organigrama. Contaremos con un Gerente General y tres reportes directos que llevarán adelante las áreas de administración, comercial, desarrollo. Este tipo de estructura organizacional pretende una comunicación fluida entre todos los miembros y la capacidad de adaptación a los cambios de escenarios.



Sistemas de información

La organización utilizará un sistema de gestión denominado ERP por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning' o 'Planificación de Recursos Empresariales'. Contar este sistema de gestión permitirá integrar procesos financieros, administración de recursos humanos, procesos de cadena de suministros, procesos de manufactura, procesos de servicios al cliente.

Todas las áreas o departamentos de la empresa se comunican e intercambian información durante la ejecución de los diferentes procesos de negocio. La gestión y control de estos procesos deben estar integrados de manera que la información no se duplique y los procesos sean realizados de la manera más eficientemente posible conociendo en todo momento su trazabilidad

Procesos gerenciales.

Existen cinco procesos principales, el de planeamiento, el de programación, el de presupuestación, el de incentivación y el de control.

La alta gerencia podrá obtener la información necesaria para la toma decisiones del sistema de gestión adoptado por la empresa.

5.2.1.2.5 Pilar mercados

Aquí tendremos en cuenta trece variables para evaluar el atractivo del mercado.

Impacto de los escenarios externos. Este comprende el escenario económico, el tecnológico, el político legal, el sociocultural, el demográfico y el ecológico.

Nivel de rivalidad. No se registran competidores locales o nacionales directos. Por eso la empresa tomó la decisión de registrar el producto ante el ANMAT e INPI para frenar cualquier reproducción.

Envergadura y tasa de crecimiento. Dada la tasa de natalidad y mortalidad en niños recién nacidos. Podemos evidenciar que nuestro producto tiene una alta tasa de crecimiento.

Presión de los productos sustitutos. Los productos que existen son los tradicionales termómetros y diferentes medidores, bodys, pero ninguno los conjuga todos en uno y brinda una gran comodidad, seguridad y calidad en los datos. Por lo cual la presión de los sustitutos se vuelve casi nula.

Barreras de entrada: En la actualidad existen dos grandes barreras de entradas las necesidades de capital y barreras tecnológicas. Por otro lado, se espera que cuando el INPI apruebe la patente ésta sea otra de las barreras de entrada al sector.

Barreras de salida: Poder de negociación con proveedores. Contamos con un poder medio dado que todas las materias primas e insumos deben ser de altísima calidad y deben pasar por un riguroso proceso antes de ser aceptados como proveedores.

Poder de negociación con distribuidores: Alto dada la existencia de una gran red de distribuidores a nivel nacional nos permite estar en posición ventajosa a la hora negociar las condiciones.

Poder de negociación con clientes: Alto ya que somos el único producto en el mercado que ofrece estas características y beneficios.

Compatibilidad cultural. Este es un factor positivo dado que el cuidado del niño siempre es materia de preocupación de salud pública y privada. Entendemos que nuestro producto es un agregado de valor para lo más importante la salud de los recién nacidos.

Compatibilidad tecnológica. La tecnología existente en el mercado hoy en día y que incorporamos es muy similar a la demanda para llevar adelante el negocio en forma exitosa.

Sinergia. Es positiva ya que entrar al sector potencia al resto de los negocios que componen la empresa matriz.

5.2.1.3 Visión actual

Ser líder en el sector de cuidados y prevención para el recién nacido. Aplicando nuestros conocimientos incorporando tecnologías y generando alianzas estratégicas que nos permitan expandirnos por todo el territorio nacional.

5.2.1.4 Misión actual

Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo un producto de alta calidad, seguridad y facilidad de uso. Aprovechar los datos en tiempo real para administrar la salud y realizar rigurosos análisis clínicos.

5.2.1.5 Matriz MaPort ⁸⁷

Tendremos en cuenta dos dimensiones para desarrollar la Matriz MaPort, el atractivo del sector y el perfil de desempeño.

5.2.1.5.1 Atractivo del sector

La evaluación consiste en determinar en la escala asignada como considera la empresa cada variable.

⁸⁷ Levy, Alberto R. (1994). Marketing Avanzado. Argentina: Granica

ATRACTIVO DEL SECTOR					
Dimensión	Muy Negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy Positivo
Impacto de los escenarios externos			X		
Nivel de rivalidad				X	
Envergadura y tasa de crecimiento				X	
Presión de los productos sustitutos			X		
Barreras de entrada				X	
Barreras de salida		X			
Poder de negociación con proveedores				X	
Poder de negociación con distribuidores				X	
Poder de negociación con clientes					X
Compatibilidad cultural				X	
Compatibilidad tecnológica					X
Tamaño de la apuesta				X	
Sinergia				X	
EVALUACIÓN GENERAL	0	1	2	8	2

(*) Elaboración propia en base a Alberto Levy. (1994) Marketing Avanzado.

5.2.1.5.2 Perfil de Desempeño

Tendremos en cuenta trece aspectos los cuales se realizarán teniendo en cuenta la potencialidad de cada recurso.

PERFIL DE DESEMPEÑO					
Dimensión	Muy Inferior	Inferior	Neutro	Superior	Muy Superior
Gente				X	
Operacionales					X
Financieros				X	
Infraestructura				X	
Información					X
Tecnología					X
Imagen				X	
Crédito				X	
Tiempo				X	
Pertenencia				X	
Plasticidad				X	
Estabilidad				X	
Organicidad					X
EVALUACIÓN GENERAL	0	0	0	9	4

Habiendo analizado los resultados obtenidos en las matrices de atractivo del sector y perfil de desempeño establecemos que ambos casos los valores son positivos/superior.

ATRACTIVO DEL MERCADO

	Alto	Medio	Bajo
ALTO	Ingresar o proteger agresivamente	Contruir Selectivamente	Transferir efectivamente
MEDIO	Ajustar y contruir agresivamente	Mantener selectivamente	Transferir agresivamente
BAJO	Rediseñar y construir agresivamente	Nicho o transferir	Desinvertir

(*) Elaboración propia en base a datos obtenidos.

La estrategia a llevar a cabo es Ingresar o Proteger agresivamente. El negocio presenta un fuerte perfil de desempeño en un sector altamente atractivo. Los factores críticos de éxito coinciden con nuestras habilidades distintivas.

Debemos estar atentos a las variaciones que se puedan originar en la demanda para no perder mercado. Esto significa liderar la incorporación de innovaciones que signifiquen ventajas competitivas.

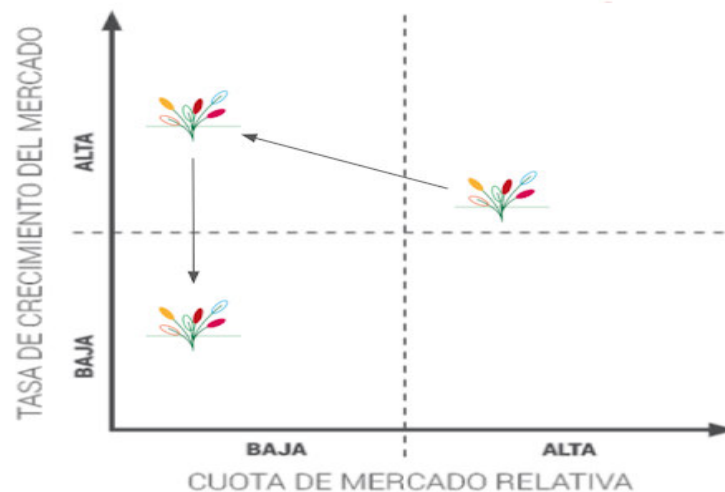
5.2.1.6 Diagnóstico estratégico de la cartera de productos ⁸⁸

De acuerdo al ciclo de vida del producto, el mismo se encuentra en el cuadrante Interrogante.

La estrategia para lograr obtener el mayor rendimiento estará asociada a la constante innovación y desarrollo del producto, así los clientes podrán percibir la renovación continua en gama logrando un buen posicionamiento en la mente del consumidor.

Se espera que en el transcurso de los dos primeros años la estrategia arroje resultados positivos y pueda situar al producto en el cuadrante “Estrella”.

Transcurridos seis años se espera que el producto alcance su madurez y se transforme el “Vaca Lechera” logrando una cuota de mercado relativamente alta con una tasa de crecimiento baja. Este producto generará importantes ingresos, los cuales serán destinados a mantener la posición competitiva e invertir en desarrollo de nuevos productos



(*) Elaboración propia en base a Munuera, Luis J. & Rodríguez Escudero, Isabel A. (2002). España: ESIC Editorial.

5.2.1.8 Segmentación para la Investigación de Mercado

El planeamiento competitivo correcto orientado hacia el consumidor exige un conocimiento profundo de sus necesidades presentes y futuras.⁸⁹ Mediante una adecuada estrategia de segmentación buscamos llegar a un público objetivo claro.

- Variables geográficas. Realizaremos la investigación en la provincia de Salta.
- Variables comportamentales. Empresas enfocadas al cuidado del niño recién nacido.
 - Sanatorios
 - Hospitales
 - Clínicas

⁸⁸ Munuera Alemán JL y Rodríguez Escudero, I (2002). Estrategias de marketing – Un enfoque basado en el proceso de dirección. Cap. 5. Madrid. Editorial ESIC.

⁸⁹ Levy, Alberto R. (1994). Marketing Avanzado. Argentina: Granica.

5.2.1.9 Pre-investigación de Mercado Global: Búsqueda de atributos que establecen el cumplimiento de la promesa simbólica. Función espejo.⁹⁰

A continuación, detallamos los atributos que satisfacen la promesa simbólica:

Rol	Atributo	Espejo
Enfermera	Datos en tiempo real	Multitarea
Médico	Usabilidad	Paciente
Madre	Practicidad	Hijos

(*) Elaboración propia en base a Wilensky, Alberto L. (1988). Marketing Estratégico

- Rol Enfermera: puede tener varias mantas al mismo tiempo obteniendo datos en tiempo real mientras realiza diversas funciones.
- Rol Médico: la usabilidad es importante para poder dedicarle tiempo de atención al paciente.
- Rol Madre: necesita que sea un producto práctico y tenerlo siempre listo para saber en qué estado se encuentra su hijo.

5.2.2. Perspectivas

5.2.2.1 Probables tendencias incluidas en la situación actual, de la empresa

La casa matriz cuenta con una fuerte imagen y los clientes reconocen y vinculan rápidamente al producto con la industria y los beneficios. La idea de nuestra UEN es continuar con la cultura de la casa matriz, compartiendo con los empleados el conocimiento por el cuidado del medio ambiente y las prácticas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial).

Una de las características de la UEN es la pasión por el cuidado de lo más importante que son los niños para nosotros, es por eso que intentamos transmitir la concientización del cuidado de los recién nacidos, intentando innovar con productos único que no sean invasivos para ellos. Por esto buscamos constantemente incentivar a los empleados en la búsqueda constante de la transformación de la realidad, potenciando sus virtudes y su formación para lograr los objetivos.

Los recursos financieros son propios provistos por la casa matriz, pero gracias a ella y su solidez y trayectoria también contamos con una amplia línea de créditos.

En cuanto a la satisfacción de los clientes, haremos encuestas periódicamente para ver el grado de satisfacción con nuestro producto. La atención será mediante un portal vía web, con un 0800 para llamar por cualquier eventualidad que se produzca las 24 horas.

5.2.3 Planes de Prevención⁹¹

Descripción del impacto:

Impacto 2: Disminución del salario real - Presión de productos sustitutos:

Consideramos que, al ser nuestro producto un producto de calidad y requerir inversión de recursos financieros para investigación y desarrollo, no es un producto barato en relación a los productos sustitutos existentes que requieren de estas

⁹⁰ Wilensky, Alberto L. (1988). Marketing Estratégico

⁹¹ Duran, O. (2009). Análisis de Escenarios. Material brindado en la cátedra de PEN.

variables en menor medida. El hecho de que el cliente posea menor poder adquisitivo, podría impulsarlo a elegir productos sustitutos en lugar de nuestro producto.

Plan:

Para mitigar el impacto de la elección de productos sustitutos se planteará una campaña táctica de comunicación a clientes y potenciales clientes que muestre en detalle los beneficios de nuestro producto por encima de los métodos tradicionales y que es una inversión a futuro. Adicionalmente, para aquellos clientes que estén dispuestos a comprarlo se realizará un descuento por adquisición de 5 o más productos.

Monto presupuestado:

Se asignará un presupuesto para la campaña y para los descuentos a clientes de \$1.000.000.

5.2.4 Planes de Contingencia ⁹²

Descripción del impacto:

Impacto 1: Variación de la paridad cambiaria - Poder de los proveedores:

Sabemos que un incremento en el tipo de cambio nominal traerá aparejado un aumento en los costos de nuestros proveedores, dado que trasladará esa variación del tipo de cambio a sus precios. Reduciendo nuestro margen de ganancia, obligándonos a subir los precios para poder evitar esta pérdida.

Plan:

Si bien la relación con los proveedores la manejará la casa matriz, planteamos como plan de contingencia, que la gestión con los proveedores se realice directamente desde la UEN. Logrando mayor posibilidad de maniobra y flexibilidad con proveedores locales.

Proveedores potenciales:

- Proveedor de sensores térmicos: Jujuy Litio S.A.
- Proveedores textiles: Grupo Ritex⁹³, el cual cuenta con un parque industrial en la provincia de la Rioja (más cercano a nuestra planta industrial ubicada en Salta).
- Proveedores de otros insumos (termostatos, sensores, transmisores): Jalldelectric S.R.L.⁹⁴

Monto presupuestado:

Se estima que la implementación de esta contingencia tendrá un costo mensual, mientras se encuentre vigente, de \$250.000 más dado que los proveedores alternativos tienen costos un poco más elevados a nivel unitario.

⁹² Duran, O. (2009). Análisis de Escenarios. Material brindado en la cátedra de PEN.

⁹³ Recuperado de: <http://ritexweb.com.ar/>

⁹⁴ Recuperado de: <https://www.jalldelectric.com.ar/home.php?v=1>

5.3 Análisis de mercado

5.3.1 Análisis de la demanda

5.3.1.1 Diseño de la Investigación ⁹⁵

Para llevar adelante el proceso de investigación de mercado, contratamos a la consultora Trendsity. Quien nos ayudará a recopilar información, datos y analizar los mismos.

La investigación tendrá un valor de \$300.000 y se estima un tiempo necesario de 60 días para su ejecución.

Necesidad de la investigación: Conocer el grado de aceptación que tendrá el nuevo producto ofrecido por la UEN.

Objetivo de Marketing: Lanzar al mercado un nuevo producto para el cuidado del bebé neonato.

El objetivo de marketing se abordará a través de dos metodologías: una cualitativa y otra cuantitativa.

Target: Médicos pediatras o especialistas en neonatología, directores, jefes o gerentes del sector de compras de centros de salud, sanatorios, clínicas u hospitales (públicos o privados) con capacidad de internación para el bebé neonato.

5.3.1.2 Ficha técnica: tipo, metodología, muestra, cantidad de datos

5.3.1.2.1 Investigación Cualitativa

Objetivo general: Entender en profundidad qué esperan los compradores de equipamiento médico para poder después ajustar el diseño del producto a la demanda identificada.

Objetivos específicos:

1. Conocer los insumos/productos priorizados por el público objetivo.
2. Conocer el nivel de prioridad que le dan a la tecnología.
3. Percibir qué es lo que motiva al cliente a elegir un producto.
4. Identificar los atributos del producto mejor valorados por el cliente.

5.3.1.2.2 Metodología

Por las condiciones del target, utilizaremos entrevistas en profundidad para obtener la información que responda a nuestros objetivos de investigación. Dado que muchas veces, es difícil reunir un grupo de directores en un focus group o por su ocupada agenda. Es por esto que visitaremos y coordinaremos entrevistas en sus sitios de trabajo o dónde lo consideren necesario, acompañados de una guía de entrevista como instrumento de recolección de datos.

Asimismo, agasajaremos a quienes nos brinden un rato de su tiempo con un obsequio de cortesía. Previendo un gasto en obsequios de \$50.000 por cada smartwatch entregado a cada entrevistado.

Utilizaremos en dicha encuesta algunas técnicas proyectivas como “el producto ideal” o “si fuera...” para romper con el lenguaje estereotipado y tradicional, buscando emerger sentimientos ocultos o difíciles de verbalizar.

La entrevista personal nos permitirá obtener una mejor comunicación con el entrevistado, así como evaluar diversos estímulos visuales que con otros medios no sería posible.

⁹⁵ Arturo Orozco J. (2005) Investigación de Mercados, Concepto y práctica, Grupo Norma, Bogotá.

5.3.1.2.3 Muestra

En una investigación cualitativa es difícil fijar la cantidad de la muestra de antemano por lo que determinaremos un total de 20 entrevistas, teniendo en cuenta los recursos económicos y el tiempo estimado por cada entrevista. De todas formas, considerando que existe posibilidad de saturación de la muestra, creemos conveniente abandonar las entrevistas una vez que las mismas dejen de aportar datos enriquecedores que nos ayuden a entender o resolver nuestros objetivos de investigación.

5.3.1.2.4 Investigación Cuantitativa

Objetivo general: Estimar la demanda potencial y la oportunidad de venta de nuestro producto.

Objetivos específicos:

1. Identificar la cantidad de centros de salud del país de acuerdo a zonas con internación neonatal.
2. Medir la intención de compra hacia nuestro producto.

5.3.1.2.5 Metodología

Para la investigación cuantitativa utilizaremos como técnica de recolección de datos la encuesta vía mail a través de un cuestionario estructurado y con preguntas cerradas, para no requerir demasiado tiempo del encuestado.

5.3.1.2.6 Muestra

Realizaremos un muestreo probabilístico por conglomerados de acuerdo a la zona geográfica.

Para determinar el tamaño de la muestra utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra que deseamos calcular.

N = Tamaño del universo, en este caso será de 2.317 centros de salud con internación.

Z² = Es el valor medio del nivel de confianza que elegimos, en este caso es del 95%, por lo tanto este valor va a ser igual a 1,96.

e = Corresponde al margen de error que aceptamos, en este caso será del 5%.

p = Es la parte de la población que esperamos tenga las características que necesitamos. Es decir, la cantidad de centros de salud con internación que pueden atender a bebés neonatos. Como este dato para nosotros es desconocido vamos a suponer que su valor es de 0,90.

$$n = \frac{5.190 \cdot 1,96^2 \cdot 0,9 \cdot (1-0,9)}{0,05^2 \cdot (2.317-1) + 1,96^2 \cdot 0,9 \cdot (1-0,9)}$$

Este cálculo arroja un total de 135 personas a encuestar.

Para determinar los conglomerados de la muestra mantendremos la distribución proporcional de acuerdo al universo original:

Región	# Estab. Con internación	% Rep.	# Muestra
Centro	3627	70%	94
Cuyo	359	7%	9
NEA	421	8%	11
NOA	472	9%	12
Sur	311	6%	8
TOTALES	5190	100%	135

5.3.1.3 Implementación de la Investigación

La implementación de esta investigación de mercado la llevará a cabo la consultora contratada.

Investigación Cualitativa

Se realizarán 20 entrevistas en profundidad de forma personal, visitando a los gerentes, directores y médicos especialistas en sus zonas de trabajo. Obsequiando un reloj smartwatch de la marca completamente innovador para acercarlos a la tecnología que utiliza la compañía, en compensación al tiempo brindado.

Se utilizará una guía de pautas para llevar el hilo conductor de la entrevista, yendo de lo general a lo particular, para así lograr obtener la información deseada.

La guía de entrevista contempla técnicas proyectivas como la de “el producto ideal”, la cual consiste en solicitar al entrevistado que reinvente su producto ideal definiendo las características del mismo, dejando volar su imaginación. Esta técnica nos ayudará a identificar los distintos conjuntos esperados de atributos. Otra técnica a llevar a cabo será la de “Si fuera...” solicitando a la persona que es sometida a la entrevista que imagine que nuestro producto es una palabra, un color o un animal, y así poder detectar signos que mejor identifiquen a nuestra marca.

La duración aproximada de las encuestas será de una hora y media, siempre y cuando la disponibilidad de tiempo del encuestado lo permita.

Las entrevistas las llevará a cabo un entrevistador con experiencia en el tema, capaz de generar la confianza suficiente pero mantener la relación asimétrica existente entre entrevistador y entrevistado.

Se planificará dos encuestas por día durante dos semanas (lunes a viernes) para al cabo de dos semanas tener el total de las entrevistas realizadas.

Investigación Cuantitativa

Dado que nuestro target generalmente no posee tiempo suficiente o trabajan muchas horas, la encuesta será online y bien concreta, con preguntas cerradas, para que no requiera demasiado tiempo del encuestado.

Se realizarán un total de 135 encuestas a lo largo de todo el territorio nacional.

5.3.1.4 Diseño del instrumento

Investigación Cualitativa⁹⁶

La guía para la entrevista a realizar consiste en:

- Explicaciones iniciales:

⁹⁶ Coniglio V. (2008) La investigación en ciencias sociales: lógicas, métodos y técnicas para abordar la realidad social. Buenos Aires: Ediciones Universidad del Salvador.

- Solicitar al informante que se exprese libremente y con sus palabras.
- Explicar qué se espera de él.
- Explicar de manera general en qué consiste la entrevista.
- Cómo y para qué será utilizada la información.
- Confidencialidad de información.
- Preguntas abiertas generales, relacionadas a la tecnología que actualmente utilizan en el centro de salud.

Ejemplos:

- Actualmente, ¿cuál es el grado de tecnología que utilizan en sus equipos médicos?
- ¿Cuán atrasados/avanzados considera que están en la institución en relación a tecnología aplicada al equipamiento médico, los procesos y gestión administrativa?
- ¿Cuál considera usted que es el área principal de
- A la hora de invertir, la institución prioriza: ¿farmacología, equipamiento médico, insumos o profesionales? ¿Algún otro?
- Preguntas abiertas particulares, relacionadas a la propuesta de producto de la UEN y los atributos ideales esperados por el consumidor por un producto de este tipo.

Ejemplos:

- ¿Se encuentra el/la centro/hospital/clínica/sanatorio interesado en invertir en productos innovadores y tecnológicos?
- En relación al costo/calidad de un producto, ¿cuán probable sería que adquieran un producto altamente tecnológico, sabiendo que no es lo más económico del mercado?
- Si piensa en un producto ideal para el cuidado de la salud del niño recién nacido, ¿qué atributos del producto no deberían faltar?
- ¿Qué considera usted que elegirían los padres de los niños en neonatología para el control de sus niños?
- ¿Podría por favor relacionar el producto Body Care con un animal, un color y una palabra? ¿Por qué ha respondido así?
- Repreguntas, sobre algún tema que no haya quedado claro o se haya brindado poca información.

Ejemplos:

- ¿Acaso usted quiere decir que...?
- ¿Interpreto entonces que...?
- Repasando...
- ¿Podría darme un ejemplo de...?

Investigación Cuantitativa



Encuesta

Nombre y Apellido:	
Entidad en la que trabaja:	
Zona Geográfica:	<ul style="list-style-type: none"> • Centro • Cuyo • NEA • NOA • Sur
Función/Cargo:	
Antigüedad en el cargo:	
1. La institución en la que usted trabaja, ¿posee servicio de internación para niños neonatos?	<ul style="list-style-type: none"> • SI • NO
1.a. Si la respuesta es NO, ¿plantean tener un área con este servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • SI, en el corto plazo (1 o 2 años). • SI, en el mediano plazo (entre 2 y 5 años). • SI, en el largo plazo (entre 5 y 10 años). • NO <p>FIN DEL CUESTIONARIO</p>
1.b. Si su respuesta es SÍ, ¿cuál es la capacidad de camas que poseen actualmente?	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 5 • Entre 5 y 10 • Entre 10 y 25 • Entre 25 y 50 • Más de 50
2. Del 1 al 10, ¿cuánto priorizan en su institución la atención de los niños?	
3. Del 1 al 10, ¿cuánto priorizan la utilización de tecnología en equipamiento médico?	

4. ¿Qué tan tecnológico considera que es su equipamiento médico?	<ul style="list-style-type: none"> • Pobremente tecnológico • Medianamente tecnológico • Altamente tecnológico 																														
5. ¿Qué marca/s utilizan para su equipamiento médico?	<ul style="list-style-type: none"> • Medix • Centro de Servicios Hospitalarios • Tecmedical • Otro: _____ 																														
6. ¿Estaría dispuesto a cambiar de marca si le ofrecen un producto altamente innovador?	<ul style="list-style-type: none"> • Definitivamente sí. • Probablemente si. • Probablemente no. • Definitivamente no. 																														
7. ¿Qué tan importante es la calidad del producto del 1 al 10?																															
8. ¿Quién es el decisor de compra en la compañía?	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio • Jefe/Gerente de Compras • Jefe/Especialista en Neonatología • Otro: _____ 																														
9. Para cada una de las marcas del mercado, ¿cómo valora los siguientes atributos? Del 1 al 10, donde 1 es el más valorado de todos y 10 el menos valorado.	<table border="1" data-bbox="584 1088 1300 2024"> <thead> <tr> <th data-bbox="584 1088 850 1229">Atributo</th> <th data-bbox="850 1088 957 1229">Body Care</th> <th data-bbox="957 1088 1066 1229">Medix</th> <th data-bbox="1066 1088 1300 1229">Centro de Servicios Hospitalarios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="584 1229 850 1330">1. Que sea de calidad</td> <td data-bbox="850 1229 957 1330"></td> <td data-bbox="957 1229 1066 1330"></td> <td data-bbox="1066 1229 1300 1330"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="584 1330 850 1471">2. Que sea seguro para el niño</td> <td data-bbox="850 1330 957 1471"></td> <td data-bbox="957 1330 1066 1471"></td> <td data-bbox="1066 1330 1300 1471"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="584 1471 850 1646">3. Que sea confiable en cuanto a resultados</td> <td data-bbox="850 1471 957 1646"></td> <td data-bbox="957 1471 1066 1646"></td> <td data-bbox="1066 1471 1300 1646"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="584 1646 850 1787">4. Que sea sumamente innovador</td> <td data-bbox="850 1646 957 1787"></td> <td data-bbox="957 1646 1066 1787"></td> <td data-bbox="1066 1646 1300 1787"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="584 1787 850 1928">5. Que sea de una marca reconocida</td> <td data-bbox="850 1787 957 1928"></td> <td data-bbox="957 1787 1066 1928"></td> <td data-bbox="1066 1787 1300 1928"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="584 1928 850 2024">6. Que tenga un precio bajo</td> <td data-bbox="850 1928 957 2024"></td> <td data-bbox="957 1928 1066 2024"></td> <td data-bbox="1066 1928 1300 2024"></td> </tr> </tbody> </table>			Atributo	Body Care	Medix	Centro de Servicios Hospitalarios	1. Que sea de calidad				2. Que sea seguro para el niño				3. Que sea confiable en cuanto a resultados				4. Que sea sumamente innovador				5. Que sea de una marca reconocida				6. Que tenga un precio bajo			
Atributo	Body Care	Medix	Centro de Servicios Hospitalarios																												
1. Que sea de calidad																															
2. Que sea seguro para el niño																															
3. Que sea confiable en cuanto a resultados																															
4. Que sea sumamente innovador																															
5. Que sea de una marca reconocida																															
6. Que tenga un precio bajo																															

	7. Que el proceso de recepción del producto sea corto ante emergencias			
	8. Que gestione alertas preventivas			
	9. Que tenga un buen servicio técnico			
	10. Que la atención sea buena			
	11. Que tenga un buen diseño			
	12. Que su color sea el indicado			
	13. Que sea suave			
	14. Que sea lo último en tecnología			
	15. Que sea ecológico			
	16. Otro:			

¡Muchas gracias por su tiempo!

5.3.1.5 Tarea de campo y proceso de los datos

Al ser el trabajo de investigación tarea de la consultora contratada, implica que la tarea de campo y procesamiento de los datos también correrá por su cuenta.

La tarea de campo consiste en recolectar la información correspondiente tanto a la investigación cualitativa como a la cuantitativa.

Corresponderá a la consultora conseguir el personal idóneo para la tarea, personas con la suficiente experiencia para realizar entrevistas en profundidad.

Durante el trabajo de campo Philips Healthcare realizará un seguimiento de la empresa consultora para asegurarnos de obtener los resultados e información esperada.

Análisis de la información, preparación del informe y presentación de los resultados también son tareas que correrán por parte de Trendsity. Asegurándonos que sea analizada en función de los objetivos de la investigación y se convierta en información que responda a las preguntas iniciales.

Resultados de la investigación:

Investigación Cualitativa:

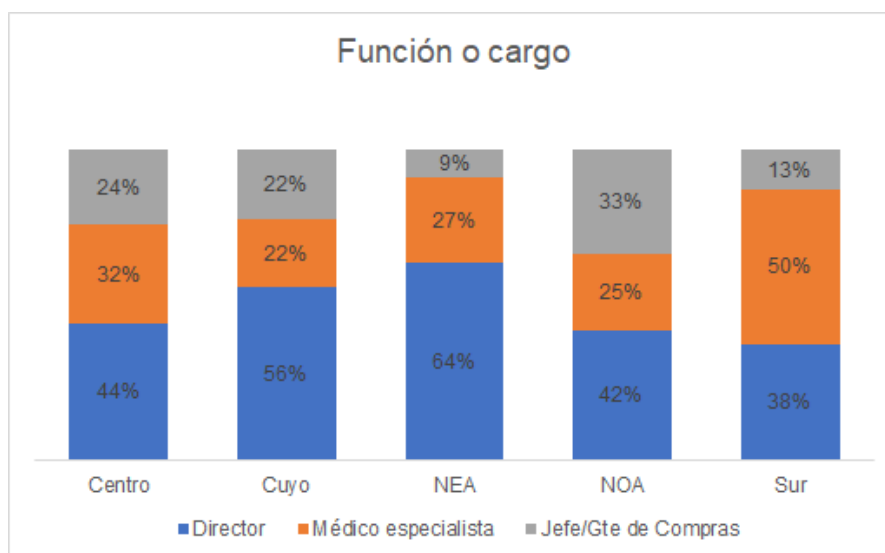
De las entrevistas en profundidad surge que la mayoría de los directores o especialistas en neonatología desean profundamente estar actualizados a nivel tecnología para hacer los procesos de control más eficientes y preventivos. Demandan para esto productos de calidad que sean 100% confiables, con casi nulo margen de error dado que de estos dispositivos depende el cuidado y control de los niños recién nacidos, en otras palabras, su vida. Generalmente están dispuestos a realizar inversiones a largo plazo y no les preocupa demasiado el precio del producto si esto garantiza un mayor nivel del mismo.

Asimismo, la rapidez en el diagnóstico, la prevención de nuevas enfermedades y la atención temprana son puntos claves en las primeras semanas de vida.

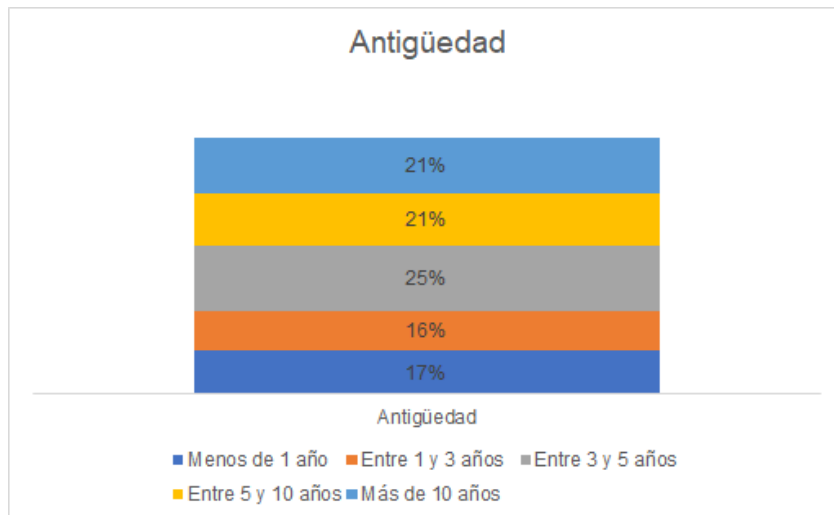
Aseguran que el hecho de tener un dispositivo que se asemeje lo mayor posible a la vestimenta habitual de un bebé impactará beneficiosamente en la imagen de los padres cuando visiten al niño en el área de internación neonatológica. Y brindará a la clínica/sanatorio/hospital una imagen positiva en relación a la preocupación y cuidado de los bebés.

Investigación Cuantitativa:

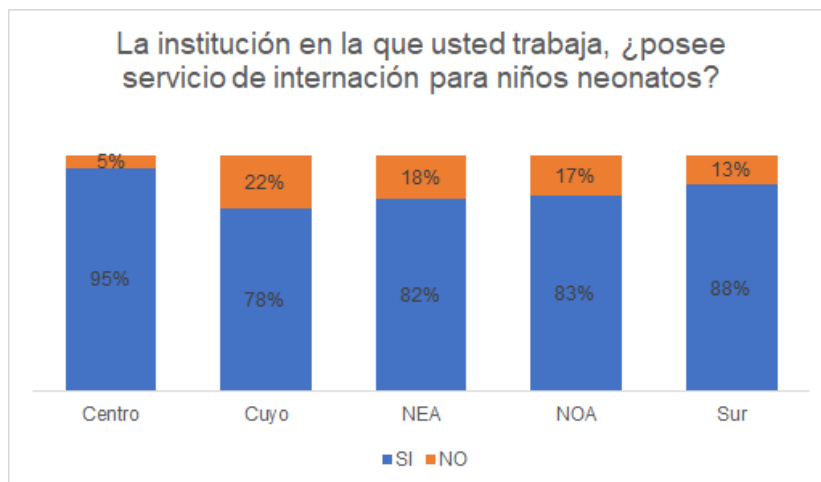
Se presentan los resultados de la investigación cuantitativa, priorizando la segmentación por zona geográfica:



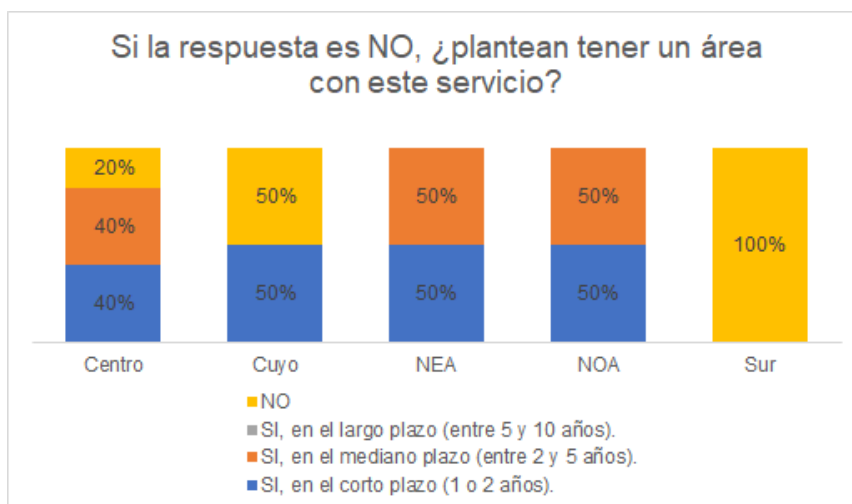
Se entrevistaron 46% de directores de instituciones de salud, 31% de médicos especialistas en neonatología y el 23% restante correspondió a jefes/gerentes de compras.



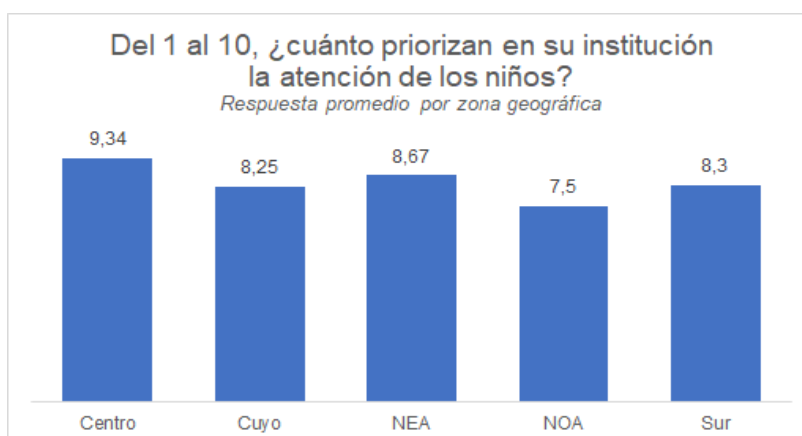
El 67% de ellos tenía una antigüedad en la institución superior a los 3 años. Por lo que podremos decir que conocen la institución lo suficiente como para entender sus necesidades.



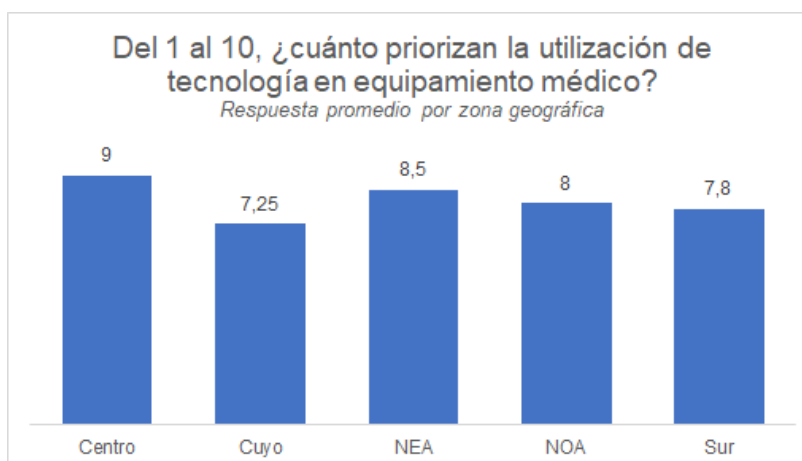
En promedio, el 85% de las instituciones poseen servicio de internación para niños neonatos. Observando que en la región de Cuyo es donde más se carece de este servicio.



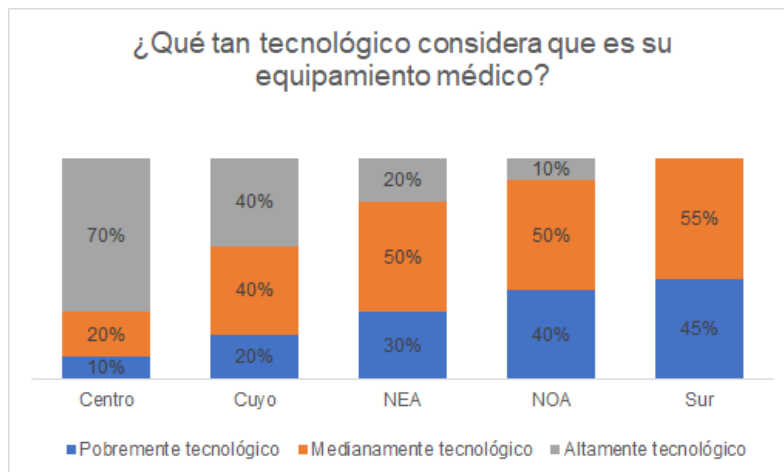
Del promedio del 15% de instituciones que no poseen servicio de internación para niños neonatos, el 87% planea tenerlo en algún momento. Ya sea a corto, mediano o largo plazo.



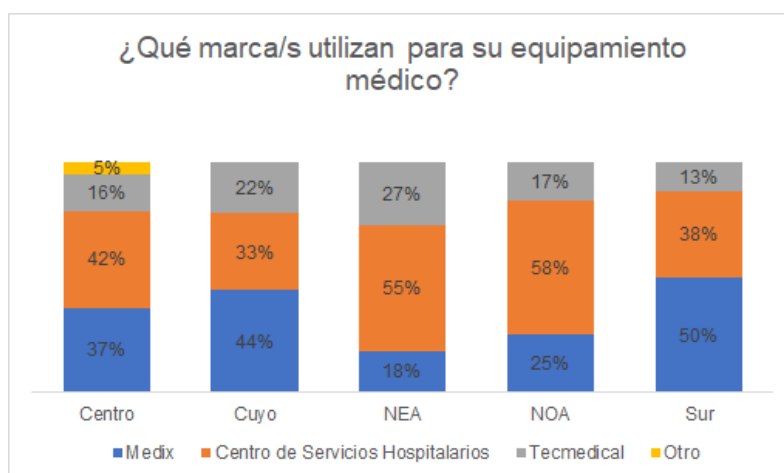
La atención de niños es altamente priorizada en todas las diversas zonas del país, alcanzando un promedio de 8,42 puntos de 10.



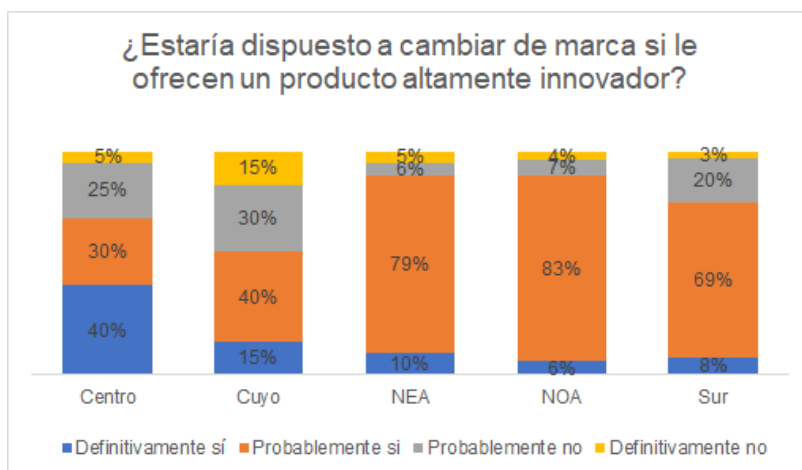
Si bien la utilización de tecnología para equipamiento médico es priorizada en todas las diversas áreas del país, en el noroeste y noreste argentino es donde más se valoran, después del centro del país, lugar donde llega la mayor tecnología.



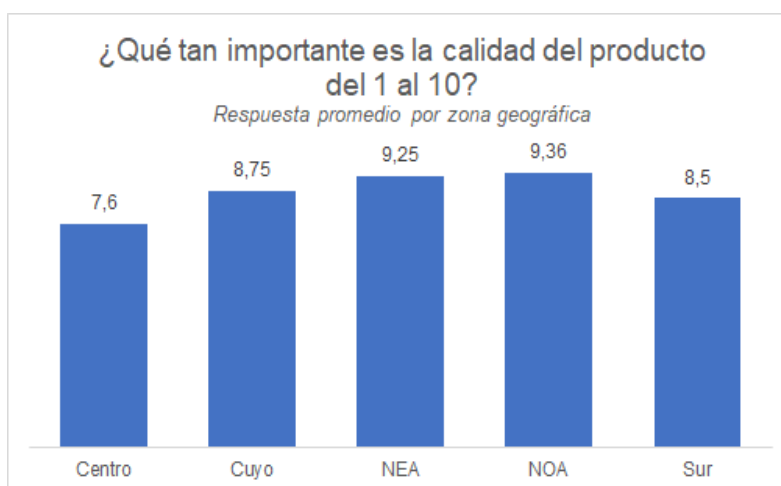
Las zonas centro y cuyo son las que manifiestan ser más tecnológicas en relación al resto del país, mientras que la zona sur no considera tener equipamiento médico altamente tecnológico.



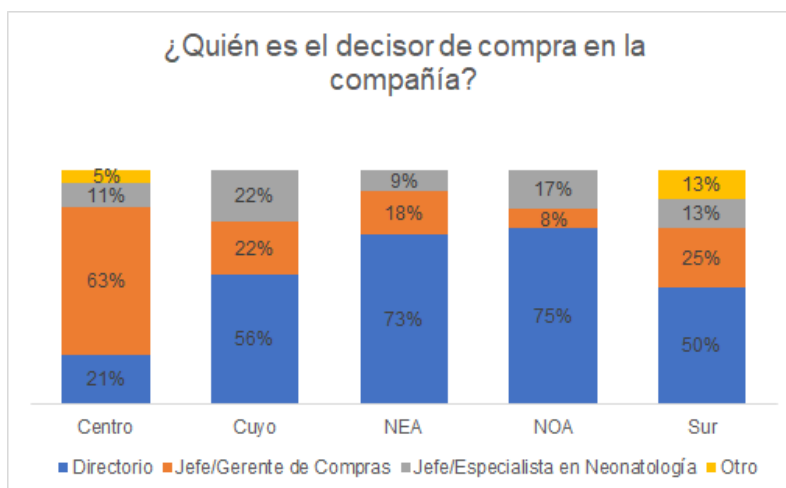
En promedio, las marcas elegidas para equipamiento médico son: 36% Medix, 44% Centro de Servicios Hospitalarios, 17% Tecmedical, 3% Otros. Ganando participación en el norte del país la empresa Centro de Servicios Hospitalarios.



Como positivo, podemos observar que mayormente las instituciones estarían dispuestas a cambiar de marca si se ofrece un producto mucho más innovador. Con la salvedad que en Cuyo son un poco más reticentes a cambiar de marca.



La calidad del producto es altamente valorada y posee un promedio de 8.70 sobre 10 puntos. Quienes más valoran la calidad del producto son las zonas del norte argentino.



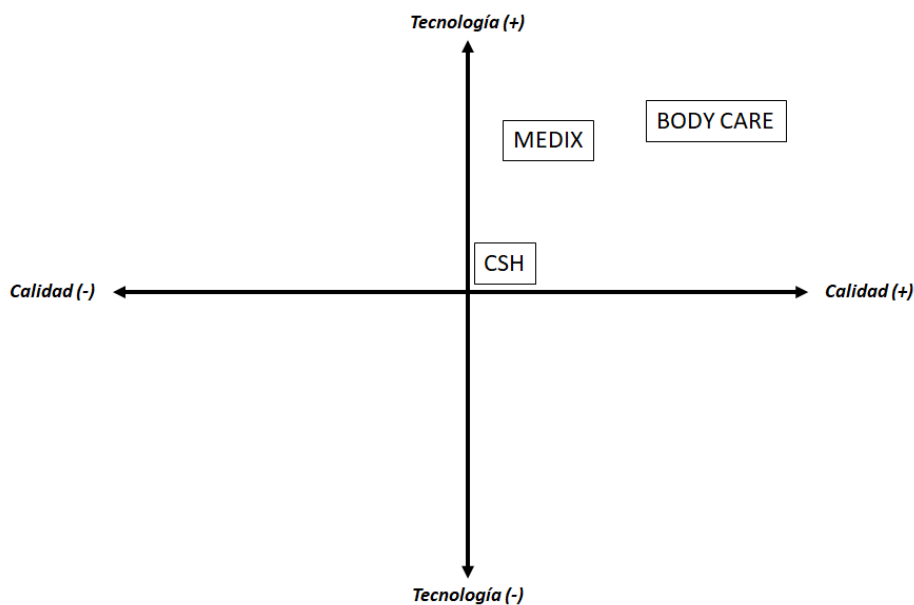
En promedio el 50% de las decisiones de compra las toman los jefes o gerentes de compra. Se verifica en este número la gran incidencia que tiene el gran porcentaje de la zona centro. En el norte del país quienes son los grandes decisores de compra son los directores.

Conclusiones:

- Se observa que la mayoría de los centros de salud poseen áreas de internación para niños neonatos.
- Quienes no lo poseen piensan desarrollar dicha área próximamente por lo que son potenciales clientes a futuro.
- En el norte reconocen que les falta equipamiento tecnológico y que es su prioridad, así como la calidad del producto.
- Adicionalmente, estos centros están dispuestos a cambiar su tecnología actual por productos más innovadores.
- Los grandes decisores de compra en el norte del país son los directores.

5.3.1.6.1 Mapa de percepción del posicionamiento ⁹⁷

A través de este mapa podemos observar la percepción de posicionamiento de marca con relación a los principales atributos identificados en la investigación de mercado, tanto de la UEN como de sus competidores.



Se identifica que el atributo tecnología es casi tan valorado en Medix como en Body Care, mientras que para CSH se percibe menor calidad y tecnología.

5.3.1.6.2 Identificación de los Conjuntos de Atributos Esperados ó de la Matriz ⁹⁸

Registramos el total de las respuestas de los 135 encuestados en una matriz que ubica los atributos en las columnas y los encuestados en las filas. En cada intersección de fila (encuestado) y columna (atributo) se otorgó el valor inverso de la

⁹⁷ Levy, A. (1994). Marketing Avanzado. Granica. Barcelona

⁹⁸ Levy, A. (1997). Mayonesa, la esencia del marketing. Granica. Barcelona

supremacía informada por el encuestado. Y agrupando por grupo homogéneos de atributos pudimos detectar lo siguiente:

N°	Letra	ATRIBUTOS	CONES 1	CONES 2
1	A	Calidad	X	
2	B	Seguridad		X
3	C	Confiable	X	
4	D	Innovador	X	
5	E	Marca Reconocida	X	
6	F	Precio Bajo	X	
7	G	Logística corta		X
8	H	Alertas preventivas	X	
9	I	Servicio Técnico	X	
10	J	Buena atención		X
11	K	Diseño		X
12	L	Color		X
13	M	Suavidad		X
14	N	Tecnología		X

(*) Elaboración propia con base en la investigación de mercado

Asimismo, se solicitó a los encuestados que identificaran los atributos percibidos en 3 de las empresas del sector:

N°	Letra	ATRIBUTOS	MARCAS		
			BODY CARE	MEDIX	CSH
1	A	Calidad	X	X	
2	B	Seguridad	X		X
3	C	Confiable	X		X
4	D	Innovador	X		
5	E	Marca Reconocida		X	
6	F	Precio Bajo			X
7	G	Logística corta	X		
8	H	Alertas preventivas	X	X	
9	I	Servicio Técnico	X	X	X
10	J	Buena atención			X
11	K	Diseño			X
12	L	Color			
13	M	Suavidad			
14	N	Tecnología	X	X	

(*) Elaboración propia con base en la investigación de mercado

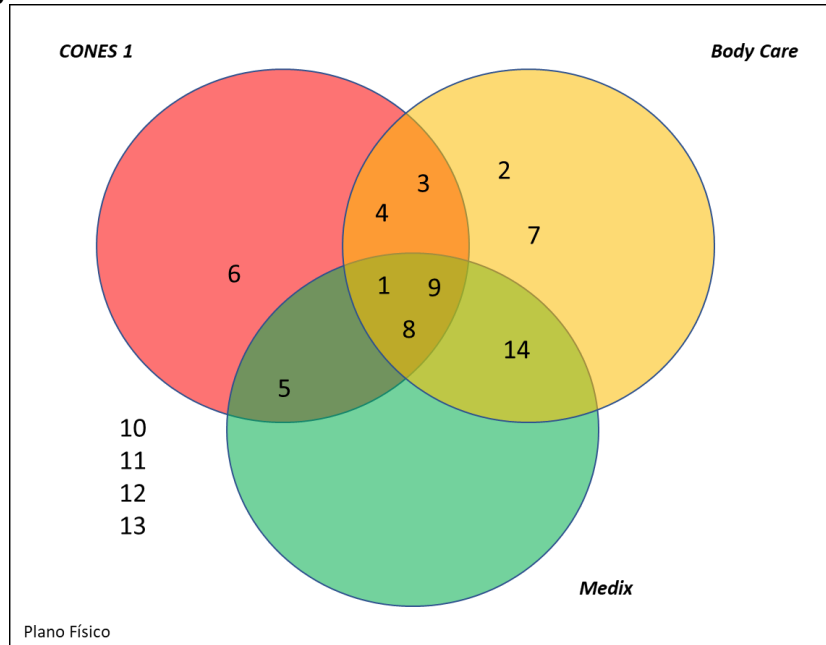
CONES 1:

Este primer conjunto hace hincapié en la calidad percibida del producto y en las mejoras tecnológicas del mismo. Les interesa el costo final del producto, pero valoran los atributos diferenciadores que puedan presentar. Se apoyan en la fiabilidad del producto y en el valor de marca de la empresa. El servicio técnico es un atributo muy valorado en este segmento.

CONES 2:

A este segmento les interesa la seguridad, pero no descuidan la parte estética del producto. Les interesa el diseño y el color. El precio no es un factor de decisión. Valoran la buena atención tanto, esperan que una experiencia en toda la vida como usuarios del producto.

CONES 1 - Efectividad Body Care y Medix:



Atributos Esperados: Calidad, Confiable, Innovador, Marca Reconocida, Precio Bajo, Alertas preventivas, Servicio técnico. (1,3,4,5,6,8,9)

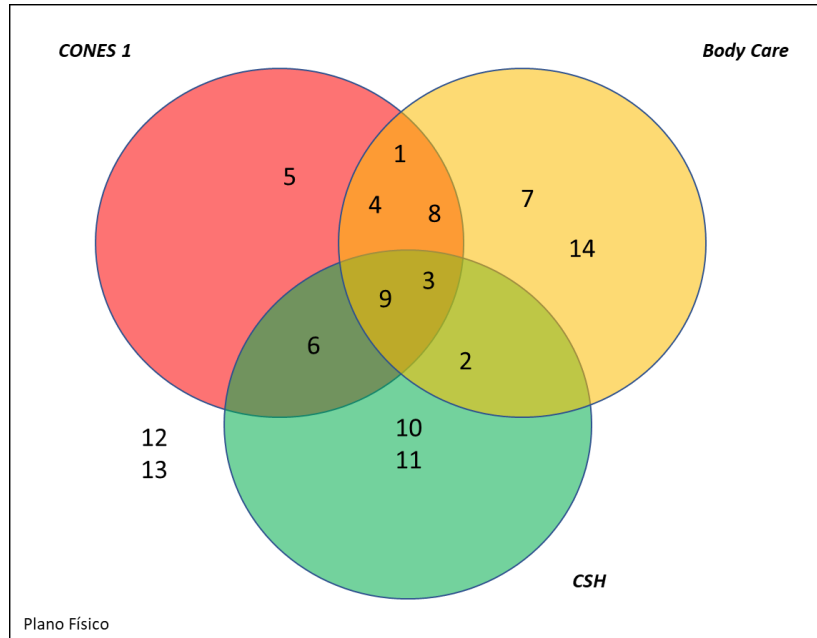
Atributos Percibidos en Body Care:

- **Esperados:** Calidad, Confiable, Innovador, Alertas preventivas. Alertas, Servicio técnico (1,3,4,8,9)
- **No esperados:** Seguridad, Logística corta (2,7)

Atributos percibidos en Medix:

- **Esperados:** Calidad, Marca reconocida, Alertas preventivas, Servicio técnico (1,5,8,9)
- **No esperados:** Tecnología (14)

Body Care y CSH:



Atributos Esperados: Calidad, Confiable, Innovador, Marca Reconocida, Precio Bajo, Alertas preventivas, Servicio técnico (1,3,4,5,6,8,9)

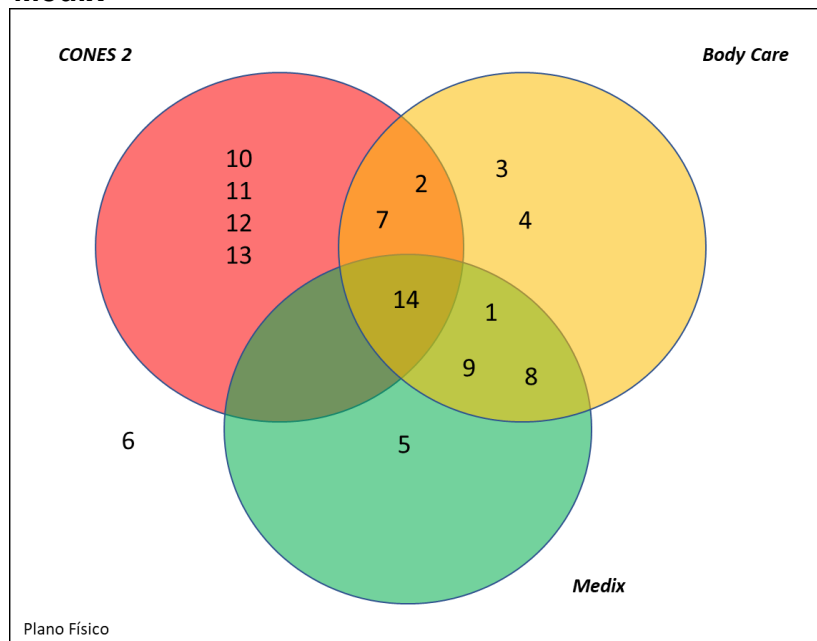
Atributos Percibidos por Body Care:

- **Esperados:** Calidad, Confiable, Innovador, Alertas preventivas, Servicio técnico (1,3,4,8,9)
- **No esperados:** Logística corta, Tecnología (7,14)

Atributos percibidos por CSH:

- **Esperados:** Confiable, Precio bajo, Servicio técnico (3,6,9)
- **No esperados:** Buena atención, Diseño (10,11)

CONES 2 – Novedad: Body Care y Medix



Atributos Esperados: Seguridad, Logística corta, Buena atención, Diseño, Color, Suavidad, Tecnología. (2,7,10,11,12,13,14)

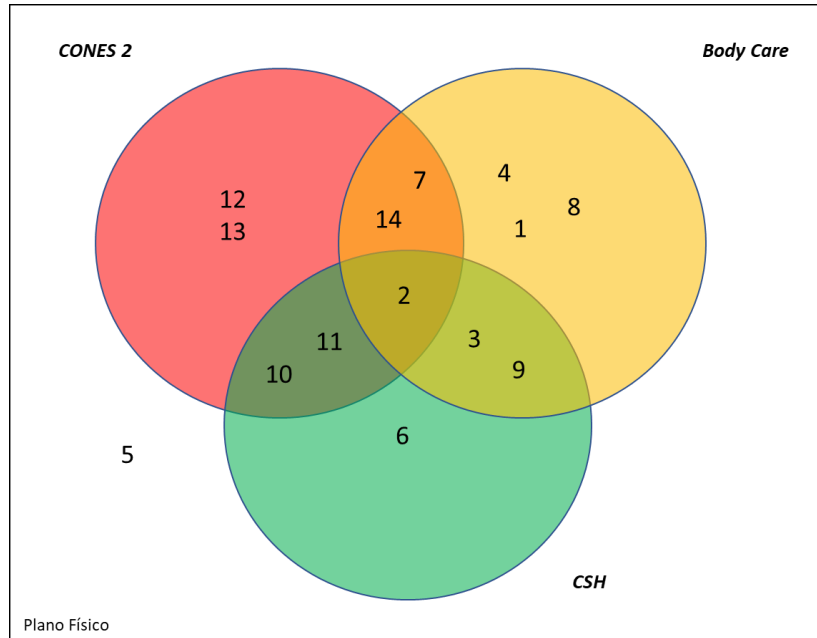
Atributos Percibidos en Body Care:

- **Esperados:** Seguridad, Logística corta, Tecnología (2,7,14)
- **No esperados:** Calidad, Confiable, Innovador, Alertas preventivas, Servicio técnico (1,3,4,8,9)

Atributos percibidos en Medix:

- **Esperados:** Tecnología (14)
- **No esperados:** Calidad, Marca reconocida, Alertas preventivas, Servicio técnico (1,5,8,9)

Body Care y CSH:



Atributos Esperados: Seguridad, Logística corta, Buena atención, Diseño, Color, Suavidad, Tecnología. (2,7,10,11,12,13,14)

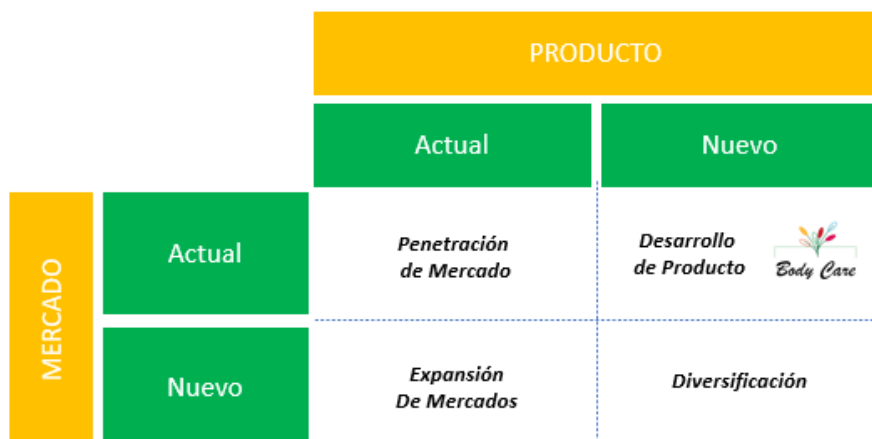
Atributos Percibidos en Body Care:

- **Esperados:** Seguridad, Logística corta, Tecnología (2,7,14)
- **No esperados:** Calidad, Confiable, Innovador, Alertas preventivas, Servicio técnico (1,3,4,8,9)

Atributos percibidos en CSH:

- **Esperados:** Seguridad, Buena atención, Diseño (2,10,11)
- **No esperados:** Confiable, Precio bajo, Servicio técnico (3,6,9)

5.3.1.7 Producto Mercado ⁹⁹



Debido a que estamos ingresando a un mercado existente y nuestro producto es nuevo e innovador, la mejor estrategia corresponde al desarrollo del producto.

⁹⁹ Levy, A. (1994). Marketing Avanzado. Granica. Barcelona

5.3.1.8 Matriz de Evolución Producto-Mercado¹⁰⁰

Si bien la matriz de Evolución Producto-Mercado tiene similitudes con otras matrices, resulta interesante el análisis que proporciona dado que permite relacionar la etapa del ciclo de vida del producto con la posición competitiva de la empresa para poder elegir la estrategia que mejor se adapte según la posición en la matriz.

Dado que nuestra UEN es nueva en el mercado, así como nuestro producto, la etapa del ciclo de vida en la cual lo posicionamos será la embrionaria.

Con relación a la posición competitiva de la UEN, corresponde un análisis más complejo. Utilizaremos diversos criterios para determinar su ubicación. Ellos son:

- Rentabilidad: Planificamos una rentabilidad del 20% del producto. Esto nos dejaría una rentabilidad potencial favorable.
- Grado de integración vertical: Si bien la UEN se encuentra a mitad de la cadena industrial, tomando sólo las tareas de comercialización y distribución a través de canales cortos, nuestra casa matriz posee fuertes es quien nos provee de los productos necesarios y tenemos su respaldo es que podríamos decir que nuestra posición es favorable.
- Protección de los productos con patentes: Bajo este criterio nuestro producto obtiene una valoración dominante, dado que estará patentado, logrando así un sistema exclusivo difícil de imitar en el corto plazo.
- Nivel tecnológico: Nuestro foco está en la tecnología e innovación, invirtiendo gran parte de nuestros recursos en el área de investigación y desarrollo para mantener y brindar siempre productos completamente innovadores y de la más alta calidad en materia de equipamiento médico. Esto nos da una valoración dominante.
- Nivel de costos: Si bien inicialmente tendremos altos costos en publicidad y promoción para ingresar al mercado, el valor agregado de nuestro producto nos permite poner un precio que absorba dichos costos y poder invertir en mejorar continuamente la calidad y los diversos procesos de la organización con gran impacto en el producto final.

Por todo lo anterior, nuestra posición competitiva será fuerte. Quedando conformada la matriz de este modo:

¹⁰⁰ Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2012). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC.



Podemos observar que nos encontramos en zona de alto riesgo, dado que tenemos un producto nuevo en el mercado, pero con oportunidades para mejorar e invertir en el producto, dado que nuestra meta es consolidar y así alcanzar una posición competitiva dominante.

Será imprescindible invertir en tecnología para actualizar periódicamente nuestro producto y poder así ofrecer la mejor alternativa de mercado.

5.3.1.9 Matriz de Posicionamiento. Mapos¹⁰¹

		POSICIONAMIENTO			
		Producto y Atributos	CONES 1	CONES 2	
CONVERSIÓN	NUESTRA UEN	BODY CARE	Body Care - Body para el cuidado del neonato		
			Calidad	X	
			Seguridad		X
			Confiable	X	
			Innovador	X	
			Marca Reconocida		
			Precio Bajo		
			Logística corta		X
			Alertas preventivas	X	
			Servicio Técnico	X	
			Buena atención		
			Diseño		
			Color		
			Suavidad		
	Tecnología		X		
	COMPETENCIA DIRECTA	NO HAY ACTUALMENTE	Calidad		
			Seguridad		
			Confiable		
			Innovador		
			Marca Reconocida		
			Precio Bajo		
			Logística corta		
			Alertas preventivas		
			Servicio Técnico		
			Buena atención		
			Diseño		
			Color		
			Suavidad		
			Tecnología		
	COMPETENCIA INDIRECTA	MEDIX	Medix - Incubadora		
			Calidad	X	
			Seguridad		
			Confiable		
			Innovador		
			Marca Reconocida	X	
			Precio Bajo		
			Logística corta		
			Alertas preventivas	X	
			Servicio Técnico	X	
Buena atención					
Diseño					
Color					
Suavidad					
Tecnología			X		
CSH		CSH	CSH - Monitor de signos vitales		
			Calidad		
			Seguridad		X
			Confiable	X	
			Innovador		
			Marca Reconocida		
			Precio Bajo	X	
			Logística corta		
			Alertas preventivas		
			Servicio Técnico	X	
			Buena atención		X
	Diseño			X	
Color					
Suavidad					
Tecnología					

¹⁰¹ Levy, A. (1994). Marketing Avanzado. Granica. Barcelona

En base a la matriz confeccionada, podemos observar que Body Care no tiene una competencia directa dado que nadie ofrece un producto como el de nuestra UEN por lo que posee distintos diferenciadores reales y potenciales frente a su competencia indirecta.

En relación al CONES 1 el atributo de calidad nos genera una ventaja competitiva en relación al competidor CSH pero no es así con Medix que también se percibe la calidad de su producto. Lo mismo sucede con las alertas preventivas.

A la inversa, encontramos que el atributo seguridad es percibido tanto en nuestra marca como en CSH por lo que podremos utilizar este recurso para competir con Medix.

Si hablamos de confianza, la misma es percibida en nuestra marca como en CSH, pero no así en Medix.

Será importante desarrollar más el atributo de Marca para lograr competir con Medix en ese sentido. Si bien tenemos el aval de nuestra casa matriz, debemos buscar que nuestra marca tenga entidad propia.

Atributos como la innovación son atributos que sólo nosotros tenemos por lo que pasan a ser un diferenciador real.

Será importante trabajar en el tema precio dado que el segmento no considera dicho atributo para nuestra marca, pero sí para la empresa CSH.

Para trabajar con el segmento CONES 2 será necesario poner atención en atributos como la buena atención y el diseño para poder competir con CSH.

Lograr diferenciarnos en color y suavidad son un potencial diferenciador dado que estos atributos no se ven percibidos en ningún competidor.

Respecto a la tecnología, atributo importante para este segmento, es percibida tanto en Body Care como en Medix por lo que será necesario trabajar para demostrar que nuestra tecnología es superior.

5.3.1.10 Evaluación del nivel de Foco y Dominancia o de Cobertura ¹⁰²

CONES 1	Foco	Dominancia
Body Care	5	2/1 = 2
Medix	4	1/2 = 0,50

CONES 2	Foco	Dominancia
Body Care	3	2/0 = 2
Medix	1	0/2 = 0

CONES 1	Foco	Dominancia
Body Care	5	3/1 = 3
CSH	3	1/3 = 0,33

CONES 2	Foco	Dominancia
Body Care	3	2/2 = 1
CSH	3	2/2 = 1

Se verifica que la dominancia de Body Care es ampliamente superior que sus dos competidores indirectos, mientras que entre ellos mantienen índices de dominancia parejos para ambos CONES.

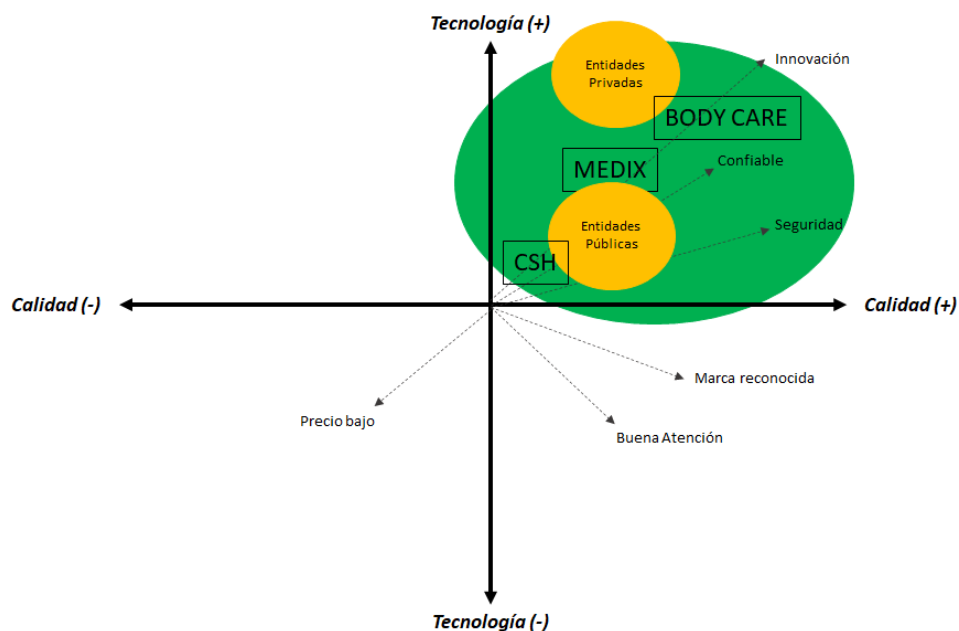
5.3.1.11 Mapa perceptual ^{103 104}

Hemos configurado el siguiente mapa perceptual a través de dos atributos claves relacionados al equipamiento médico: la tecnología y la calidad.

¹⁰² Levy, A. (1997). Mayonesa, la esencia del marketing. Granica. Barcelona

¹⁰³ Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2012). Estrategias de Marketing, ESIC, Madrid.

¹⁰⁴ Arturo Orozco J. (2005) Investigación de Mercados, Concepto y práctica, Grupo Norma, Bogotá



En el mapa se puede percibir que el competidor CSH brinda productos de menor calidad y menor tecnología, pero no dejan de ser tecnológicos. Asimismo, este tipo de productos suelen ser buscados por entidades públicas dado que esta menor calidad y menor tecnología muchas veces lleva aparejado un menor precio. También observamos que las entidades privadas dan una gran importancia a la tecnología del producto que desean adquirir.

5.3.1.12 Características de los consumidores ¹⁰⁵

Geográficas: Instituciones de salud a lo largo de toda la República Argentina.

Demográficas: Identificamos según esta segmentación dos grupos de instituciones: públicas y privadas.

Comportamientos: Instituciones de salud altamente interesadas en la tecnología para el cuidado y prevención de enfermedades.

Actitudes: Se caracterizan por ser un público sumamente instruido en el cuidado de los niños y con gran conocimiento médico.

5.3.1.13 Tamaño de los segmentos

Considerando que 5.190 establecimientos en el país cuentan con servicio de internación y que de la investigación cuantitativa surge que el 90% de estos centros tiene internación para el niño neonato.

Asimismo, sabemos también que el 41% de las instituciones en el país son públicas mientras que el 59% restante son privadas.

Resultando entonces 1.915 instituciones médicas públicas y 2.756 privadas.

Tomando los resultados de la encuesta cuantitativa y extrapolándolos al total de la población, podríamos determinar la cantidad de camas de internación de cada uno de los segmentos.

¹⁰⁵ Arturo Orozco J. (2005) Investigación de Mercados, Concepto y práctica, Grupo Norma, Bogotá

Camas según encuesta	Porcentaje s/ total	Cantidad estimada	Públicos	Camas Pub.	Privados	Camas Priv.
Hasta 5	4%	5	71	355	102	510
Entre 5 y 10	7%	10	142	1.419	204	2.041
Entre 10 y 25	16%	25	298	7.448	429	10.717
Entre 25 y 50	36%	50	681	34.046	980	48.994
Más de 50	38%	65	723	47.027	1.041	67.672
TOTALES	100%		1.915	90.294	2.756	129.935

Alcanzando así un total estimado de 220.000 camas que podrían requerir nuestro producto.

Esto implica un volumen de facturación aproximado de \$3.523.000.000.

5.3.2 Análisis de la competencia

El objetivo consiste en analizar el escenario competitivo del mercado en el que la UEN estará.

5.3.2.1 Diseño de la Investigación ¹⁰⁶

El cometido de la siguiente investigación es conocer a nuestros competidores en cuanto a:

- Calidad de los productos
- Sus ventajas competitivas
- Cuota de mercado que poseen
- Política de precios
- Grado de Innovación

5.3.2.2 Implementación de la Investigación

La investigación la llevaremos a cabo con la consultora Trendsity, quien será la encargada de realizar las investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas. Mechando la información interna y externa.

Esta información le permitirá a la UEN conocer a la competencia y al mercado en el que se introducirá. Servirá para poder tomar buenas decisiones.

5.3.2.3 Tarea de campo

La recolección de datos, que es la tarea más larga y costosa del proceso de investigación, consta de actividades para seleccionar e identificar la fuente de información, el acceso a la misma y el registro de los datos solicitados.

La consultora Trendsity comenzará trabajando con datos secundarios que son aquellos que se consultan en instituciones privadas, públicas o universidades. Luego terminará la contratación de encuestadores, personal de planta que puedan intervenir en la recolección de la información para obtener los datos primarios de la competencia para saber que estrategias pueden utilizar la UEN.

¹⁰⁶ Arturo Orozco J. (2005). Investigación de Mercados "Concepto y Práctica". Bogotá: Grupo Norma.

5.3.2.4 Proceso de los datos

El equipo de trabajo de la consultora Trendsity será quien se encargue de recopilar, interpretar y analizar la información. Para luego presentar un informe escrito con las conclusiones de la investigación.

Dicho informe será presentado ante la gerencia de la casa matriz para su siguiente análisis y evaluación.

5.3.2.5 Interpretación

5.3.2.5.1 Análisis de la Oferta

Después del análisis realizado sobre la competencia, se llegó a la conclusión que la casa matriz que realiza nuestro producto del Body de algodón con equipo médico incorporado para neonatos, no posee competencia directa, ya que nadie más fabrica algo así.

Nuestra UEN ve la atención médica como un todo conectado. Ayudar a las personas a vivir de manera saludable y prevenir enfermedades. Brindar a los médicos las herramientas que necesitan para realizar un diagnóstico de precisión y brindar un tratamiento personalizado. Ayudar a la recuperación del paciente en el hogar de la comunidad. Todo respaldado por un flujo continuo de datos.

5.3.2.5.2 Competidores directos

Actualmente la UEN se encuentra desarrollando un producto que asegura la atención temprana, confiable y segura de los bebés recién nacidos. Este será su producto principal. Un Body de algodón con equipo médico incorporado para neonatos. Es por esto que no existen competidores directos que fabriquen algo similar, debido a esto analizaremos empresas que brinden productos similares en el rubro de la TI y la salud como competencia directa.

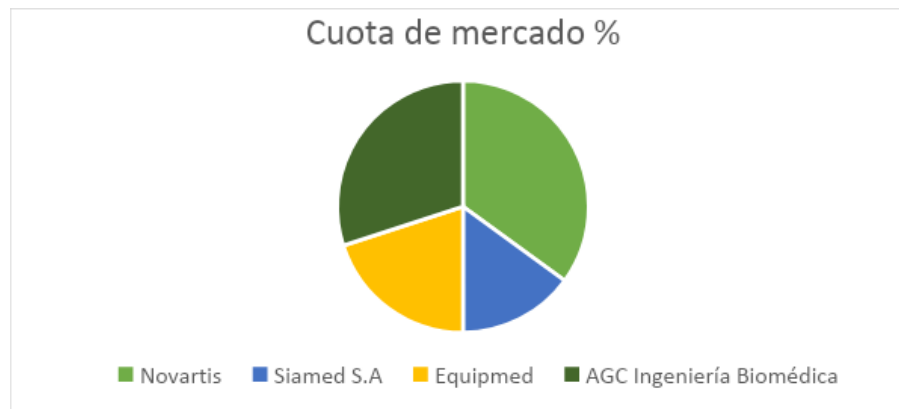
- **Novartis**¹⁰⁷: Novartis es una compañía de salud global con sede en Suiza, que ofrece soluciones a las necesidades de pacientes de todo el mundo. Su estrategia es construir una compañía líder, enfocada en medicamentos y basada en plataformas de terapia avanzada y data science. Cuenta con una cuota de mercado del 35% actualmente.
- **Siamed SA**¹⁰⁸: Es una empresa proveedora de tecnología médica de vanguardia que brinda servicios de asistencia mecánica respiratoria. Ofrecen venta y alquiler de equipamiento médico, respiradores, oxímetros, concentradores de oxígeno y venta de insumos descartables a instituciones médicas habilitadas. Contando con una participación de mercado del 15%. A esta empresa la determinamos como competencia indirecta ya que ofrece al mercado productos que desempeñan la misma función, pero con distintas tecnologías.
- **Equipmed**¹⁰⁹ es una de las empresas líderes en distribución de tecnología médica. Ofrece a las Instituciones, a los médicos y profesionales de la industria de la salud, herramientas para que puedan ejercer su profesión más efectivamente al mismo tiempo que mejorar el cuidado al paciente. Entre las tecnologías médicas innovadoras, que MMD ofrece, se encuentran los productos médicos, quirúrgicos, así como los productos para Neurocirugía y para cirugías de Columna que ayudan a los pacientes a tener una vida más activa y satisfactoria. Con un 20% de cuota de mercado.

¹⁰⁷ Recuperado de: <https://www.novartis.com.ar>.

¹⁰⁸ Recuperado de: <http://www.siamedsa.com.ar>.

¹⁰⁹ Recuperado de: <https://equipmed.com.ar/>

- **AGC Ingeniería Biomédica:**¹¹⁰ es una empresa sanjuanina de bioingeniería, dedicada a servicio técnico, venta en San Juan y alquiler de equipamiento médico, y al asesoramiento en tecnologías e infraestructura asociadas a la salud. Tienen un trabajo interdisciplinario de los distintos actores de la salud, suministrando los conocimientos necesarios de tecnología biomédica e ingeniería clínica. Contando con un 30% de participación de mercado.



5.3.2.5.3 Niveles de competencia ¹¹¹

En la definición de la competencia desde la perspectiva del consumidor pueden establecerse cuatro niveles:

- Competencia en la forma de producto: en la actualidad no encontramos empresas que fabriquen el mismo producto que nuestra UEN en el segmento de mercado que nos encontramos.
- Competencia en la categoría de producto: aquí se agrupan todos aquellos productos y marcas con similares atributos, pero con diferente grado de presencia de los mismos. Aquí mencionamos a Siamed S.A. Es una empresa proveedora de tecnología médica de vanguardia que brinda servicios de asistencia mecánica respiratoria.
- Competencia genérica: en esta categoría se enfoca en los productos sustituibles. Acá están las empresas que puedan ofrecer productos que cumplan con las características similares al nuestro. Como empresas de biotecnología.
- Competencia a nivel de presupuesto: aquí se consideran como competidores a todas aquellos productos o servicios que pugnan por el mismo presupuesto del consumidor. Son termómetros, tensiómetros y chalecos de emergencias.

5.3.2.5.4 Grado de rivalidad competitiva ¹¹²

El grado de rivalidad competitiva que presenta el sector de TI es alto, considerando los siguientes criterios:

- Estructura de mercado: El grado de rivalidad de las empresas que compiten en este sector es alto, debido a que varias deben invertir en desarrollo e investigación, además de poseer alta inversión en tecnología.
- Estructura de costo de competidores: es un mercado con altos costos de entrada, lo que implica una rivalidad más elevada que en mercados con

¹¹⁰ Recuperado de: <http://www.agcbiomedica.com.ar/>

¹¹¹ Munuera Alemán J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2002). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC.

¹¹² Munuera Alemán J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2002). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC.

barreras más débiles. Por otro lado, la sinergia en producción, marketing incrementan la rentabilidad mediante un proceso de reducción de costos.

- Estructura de preferencia de los consumidores: el mercado posee altas barreras de imagen, con acciones de marketing genera que la rivalidad sea elevada.
- Número de competidores y grado de diferenciación de los productos: la UEN se encuentra en una situación de competencia monopolística, ya que los competidores son varios y los productos son diferenciados, lo que provoca un equilibrio de fuerzas de mercado.

5.3.2.5.5 Determinación de los grupos estratégicos ¹¹³

Después del análisis realizado el conjunto de empresas de un determinado sector industrial, empresas con características productivas similares, que siguen estrategias homogéneas, consideramos que la industria está integrada por un solo grupo estratégico, ya que siguen una misma estrategia.

La estabilidad del grupo estratégico se mantiene gracias a la existencia de barreras de movilidad, que vienen configuradas por el conjunto de circunstancias por lo que una empresa situada en un específico grupo estratégico no pueda cambiar de grupo sin incurrir en un alto costo de cambio.

Dichas empresas centran sus habilidades en el desarrollo e innovación y comercialización de nuevos productos que brindan ayuda a los profesionales de la salud, mediante el avance de las nuevas tecnologías.

5.3.2.5.6 Matriz de cambio entre marcas ¹¹⁴

La consultora Trendsity, será la encargada de realizar la matriz de cambio entre marcas, la cual nos sirve para el estudio de frecuencia de compra y el cambio entre marcas.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar la preferencia de los consumidores sobre nuestro producto, ya que cuenta con alta calidad en tecnología e innovación y desarrollo.

Le sigue Siamed S.A. con mayor participación, y luego Novartis, AGC Ingeniería Biomédica y en último lugar Equipmed.

Período t		Período t+1				
		Body Care	Siamed SA	Novartis	AGC Ingeniería Biomédica	Equipmed
	Body Care	0,50	0,25	0,15	0,10	0,00
	Siamed SA	0,25	0,40	0,15	0,10	0,10
	Novartis	0,35	0,20	0,30	0,15	0,00
	AGC Ingeniería Biomédica	0,10	0,25	0,15	0,35	0,15
	Equipmed	0,30	0,30	0,10	0,10	0,20

5.3.2.5.7 Sistema de inteligencia estratégica ¹¹⁵

Es de suma importancia para la UEN incorporar un sistema de información sobre la competencia, que será el encargado de realizarlo el departamento de marketing quien recolectará y distribuirá la información para que toda la organización así todos estén al tanto de la estrategia a seguir.

La información recolectada servirá para tomar decisiones estratégicas acertadas.

¹¹³ Munuera Alemán J.L. y Rodríguez Escudero, Al. (2002). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC.

¹¹⁴ Munuera Alemán J.L. y Rodríguez Escudero, Al. (2002). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC.

¹¹⁵ Munuera Alemán J.L. y Rodríguez Escudero, Al. (2002). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC.

Para la recolección de la información se utilizarán fuentes de información secundarias como ser:

- Prensa local para competidores claves que fabrican en un determinado territorio.
- Fuentes internas o datos anteriores procedentes de anteriores planes de marketing.
- Informes anuales de publicación obligatoria
- Patentes adquiridas que orientan sobre el proceso fabricación y la tecnología que se emplea.
- La publicidad y relaciones públicas efectuadas.

5.3.2.5.8 Diseño de la Matriz de Competencia Ampliada ¹¹⁶

Para el diseño de la matriz de competencia ampliada se analizaron las 5 fuerzas competitivas del sector.

- Entrada de nuevos competidores: El mercado de tecnologías para el cuidado del bebe presenta oportunidades que los actores de la industria no quieren desaprovechar es por eso que lo vuelve un mercado altamente competitivo. Con una tasa de natalidad en torno al 17,02‰ durante el periodo del 2018. Estos números evidencian que la demanda potencial es sostenida en el tiempo. Como amenaza encontramos a Novartis, Equipmed y AGC Ingeniería Biomédica. Empresas que se encuentran en el mismo sector industrial, pero con distintos productos.
- Poder de negociación de los proveedores: La casa matriz será nuestro único proveedor. Por lo que evitamos tener que negociar con los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes: Al presentar un producto final versátil con gran funcionalidad y adaptabilidad para el usuario, no se limita al uso altamente calificado por lo cual abrimos el juego a un gran número de clientes.
- Amenazas de productos sustitutos: Los productos del cuidado del bebé evolucionan a cada momento e incorporan tecnologías abaratando costos. Nuestra propuesta está en el tratamiento no invasivo del bebé recién nacido lo cual es un área altamente valorada por los profesionales y padres, lo cual nos brinda una ventaja competitiva contra nuestros competidores. Acá se encuentra la empresa Siamed S.A. con productos que desempeñan la misma función, pero con distintas tecnologías.
- Rivalidad entre competidores actuales: Competimos no por precio sino por altos estándares de calidad, servicio y producto final entregado al cliente que se ven reflejado en todo nuestro proceso productivo y administrativo. Realizamos constantes inversiones en I+D para satisfacer al cliente. Actualmente no existen en el mercado empresas que fabriquen productos con los mismos atributos que nuestra UEN. Por eso el grado de rivalidad es bajo.

5.3.2.5.9 Matriz de Estrategias Genéricas ¹¹⁷

Las estrategias genéricas son: liderazgo total en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Mediante la elección de alguna de ellas la UEN buscará posicionarse estratégicamente en el mercado. Así mismo se buscará hacer frente a las cinco

¹¹⁶ Munuera Alemán J.L. y Rodríguez Escudero, Al. (2002). Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC.

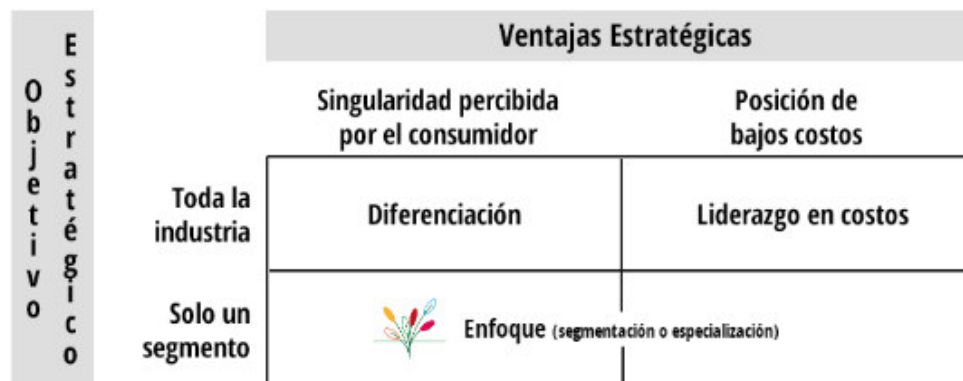
¹¹⁷ Porter, Michael (2009). Estrategia Competitiva. Madrid. CECSA.

fuerzas que rigen al sector. Consiguiendo de esta forma una ventaja competitiva y una posición diferenciadora de sus competidores de la industria.

A grandes rasgos las dos primeras estrategias, liderazgo en costos y diferenciación, buscan la ventaja general en su sector, mientras que la tercera, enfoque, busca tener la ventaja dentro de un mercado objetivo.

La estrategia de concentración de la UEN se caracteriza por la elección previa de un segmento y un mercado local. Y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los consumidores seleccionados. La implantación efectiva de esta estrategia genérica requiere de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede servir a su objetivo estratégico con mayor efectividad o eficacia que los competidores que compiten de forma general. Al alcanzar una alta segmentación estamos en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio del sector industrial.

Nuestro segmento o nicho de mercado específico será la atención temprana de neonatos, confiable y segura. Por eso los esfuerzos comerciales de la organización estarán apuntados a Hospitales Públicos, Clínicas Privadas, Servicios Paramédicos. El centro de distribución estará ubicado estratégicamente en la Provincia de Salta, abasteciendo a todo el norte del país, el cual posee la tasa de mortalidad infantil más alta de todo el territorio nacional. Sin embargo, se realizarán alianzas con empresas de logística locales para abastecer a los centros más importantes.



5.3.2 Evaluación de la dinámica del sistema

5.3.2.1 Análisis de situación¹¹⁸

5.3.2.1 Expectativas de elementos externos

- Proveedores: Nuestro único proveedor será la casa matriz, que será la encargada de las negociaciones con los proveedores para la fabricación del producto.
- Legislación: El producto deberá ser presentado ante la ANMAT antes de comercializarlo.
- Clientes: Nuestros clientes están tan preocupados como nosotros por la salud de los niños durante las primeras semanas de vida. Acompañamos a instituciones de salud tanto públicas como privadas (hospitales, clínicas, sanatorios, servicios paramédicos, etc.).

¹¹⁸ Steiner, George A. (1997). Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. México: Compañía Editorial Continental S.A de C.V

5.3.2.2 Expectativas de las personas dentro de la compañía

Este es nuestro recurso más importante ya que contamos con profesionales altamente capacitados y comprometidos con el cuidado y la salud del niño. Nuestros colaboradores son inquietos y constantemente desafían los modelos establecidos, romper los esquemas y pensar fuera de la caja es una característica que buscamos en cada uno de ellos. Calidad que aporta valor al negocio.

5.3.2.3 Desempeño pasado

Philips & Co fue fundada en 1891 en Eindhoven, Holanda, por Frederik Philips y su hijo, Gerard. Reconociendo la oportunidad que presentaba la introducción de la electricidad en el mercado masivo, e inspirados por el gran interés de Gerard por la ciencia y la ingeniería, la pareja pronto concibió un plan audaz pero oportuno: bombillas eléctricas incandescentes fiables y rentables.

En la época de 1910 tuvo crecimiento y éxito a través de la innovación

Reconociendo el valor de la investigación científica para la innovación de productos, el primer laboratorio de investigación de Philips, conocido como 'Philips Nat Lab', se inauguró en 1914. Dirigido por el Dr. Gilles Holst, aspiraba a los más altos estándares de investigación y se embarcaba en proyectos visionarios, como investigando tecnologías de iluminación emergentes para descubrir nuevas fuentes de luz, mientras que sus avances en tubos de rayos X finalmente marcaron el origen de la participación de Philips en la tecnología de la salud.

Durante la década de 1930, Philips presentó su pionera afeitadora eléctrica rotativa, la Philishave. Con su ergonomía y apariencia atractiva, Philips Philishave anunció la era del consumismo del mercado masivo. Fue un éxito instantáneo y sentó las bases para productos atractivos y centrados en el cliente. Desde su introducción en 1939, Philips ha vendido un promedio de 700 Philishaves por hora.

Durante los años siguientes fue innovando en tecnologías incursionando en el sonido, la visión y el mundo digital.

Para el año 2010 ya es líder en tecnología sanitaria, inspirado por su propósito de mejorar la salud y el bienestar de las personas a través de una innovación significativa, Philips tiene como objetivo mejorar la vida de 2.500 millones de personas al año para 2030. Hoy en día, su creciente cartera de soluciones innovadoras de tecnología de la salud respalda la atención basada en el valor en todo el espectro de la salud.

5.3.2.4 Situación actual

- Recursos de la empresa: En cuanto a recursos financieros, hemos mencionado la rentabilidad de la firma a lo largo de los últimos años, y hemos evaluado la posibilidad de desarrollar con éxito la UEN debido a la gran facturación que generada año tras año.
 - La misma está situada en lugares estratégicos del país.
- Medio ambiente: Phillips Care es una empresa holandesa de tecnología diversificada que se enfoca en mejorar la vida de las personas a través de importantes innovaciones en las áreas del cuidado de la salud, estilo de vida del consumidor e iluminación. Con radicación en la Argentina. La empresa es líder en cuidados cardíacos, cuidados intensivos y cuidados de la salud en el hogar; en soluciones de iluminación energéticamente eficientes y nuevas aplicaciones de iluminación, así como en afeitadoras, cuidado personal y salud bucal.

5.3.2.5 Pronósticos

El siguiente análisis se llevó a cabo a través del análisis de escenarios.

- Político: Al ser un producto de uso medicinal y para el cuidado del recién nacido será de vital importancia cumplir con las certificaciones de ANMAT para la realización del mismo.
- Económico: se espera lograr en el corto plazo un grado de estabilidad económica, con un panorama optimista para los próximos 8 años donde puedan existir grandes oportunidades para la UEN de desarrollar más productos innovadores.
- Tecnológico: es un factor muy importante para el desarrollo de los productos que estamos fabricando, ya que sin ella no podríamos elaborarlos. Buscando constantemente la mejora y crecimiento de la misma.
- Social: se espera que el producto del body tenga un alto impacto social ya que brinda atención temprana a los recién nacidos y sería una herramienta útil para bajar la tasa de mortalidad infantil en Argentina.
- Ecológico: contamos con una casa matriz que tiene como política primera el cuidado del medio ambiente, es por eso que participa de todas las acciones posibles para cumplir con el fin del RSE.

5.3.2.6 Análisis del perfil de capacidad requerido y brecha con el actual

5.3.2.6.1 Proceso de Infraestructura

Nuestra UEN está ubicada en la Provincia de Salta en Balcarce 805, con diferentes oficinas en el resto del país, ubicadas estratégicamente. Las mismas cuentan con áreas de investigación, desarrollo, distribución, administración.

5.3.2.6.2 Proceso de Recursos Humanos

La casa matriz será la encargada de la contratación de recursos humanos fuertemente capacitados para las actividades que cada uno desarrollará.

Los recursos humanos a contratar son:

- Gerentes para la planificación estratégica
- Supervisores técnicos
- Científicos
- Ingenieros en TI
- Distribuidores
- Vendedores

5.3.2.6.3 Proceso Tecnológico

La organización utilizará un sistema de gestión denominado ERP por sus siglas en inglés 'Enterprise Resource Planning' o 'Planificación de Recursos Empresariales'. Contar con este sistema de gestión permitirá integrar procesos financieros, administración de recursos humanos, procesos de cadena de suministros, procesos de manufactura, procesos de servicios al cliente.

Todas las áreas o departamentos de la empresa se comunican e intercambian información durante la ejecución de los diferentes procesos de negocio. La gestión y control de estos procesos deben estar integrados de manera que la información no se duplique y los procesos sean realizados de la manera más eficientemente posible conociendo en todo momento su trazabilidad.

Para finalizar todos los productos deberán ser presentados ante las ANMAT para cumplir con las certificaciones necesarias.

5.3.2.6.4 Proceso de Abastecimiento

El proceso de abastecimiento de materias primas estará a cargo de la casa matriz, así como el desarrollo del producto, a cargo de dicho departamento. Con los especialistas necesarios para la elaboración del producto correcto.

5.3.2.6.5 Proceso de Logística de Distribución

Los productos serán distribuidos por el área de Logística y Distribución con que cuenta la UEN. Cuidando que cada uno llegue en tiempo y forma al consumidor.

5.3.2.6.6 Proceso de Marketing

La UEN cuenta con el apoyo de la casa matriz, debido al reconocimiento que tiene a nivel de posicionamiento de marca. Y es quién gracias a su larga trayectoria brinda recomendaciones para llevar a cabo acciones de marketing favorables para la UEN. Así mismo la consultora Trendsity, será la encargada de realizar la investigación de mercado para saber qué acciones adecuadas tomar.

5.3.2.6.7 Proceso de Asistencia Técnica

Antes de presentar el producto ante la ANMAT, el departamento de investigación y desarrollo será el encargado de realizar las pruebas necesarias para evitar cualquier tipo de inconveniente técnico que pueda presentar el producto.

5.3.4 Barreras de Entrada y Salida – Evaluación competitiva ¹¹⁹

- Barreras de Entrada: Están dadas por el acceso a las tecnologías y a los componentes como ser baterías de litio y medidores de altísima calidad y precisión. Con una elevada inversión en el departamento de investigación y desarrollo. Contando, también con recursos humanos altamente capacitados para cada tarea.

Es de suma importancia destacar el posicionamiento que posee la casa matriz, generando ventajas para ingresar los productos de la UEN.

- Barreras de Salida: Gran cantidad de activos fijos con valor bajo de liquidez rápida. Por otro lado, hay elevada inversión en personal altamente capacitado, que el indemnizarlos dejaría elevados costos.

5.3.4.1 Relación Producto – Negocio – Industria – Sector Industrial ¹²⁰

5.3.4.1.1 Producto

Ofrecemos un producto innovador, que permite asistir al neonato en los primeros meses de vida, facilitando el control de sus signos vitales, enviando la información regular al sistema médico de la institución que se encuentre al cuidado del niño. Body de algodón con equipo médico incorporado (tensiómetro, oxitómetro, termómetro, monitor de apnea del sueño, batería) para el cuidado intensivo de bebés neonatos, el cual envía información regular al sistema médico de la institución que se encuentre al cuidado del niño.

¹¹⁹ Porter, Michael E. (1992). Estrategia Competitiva, México: CECSA.

¹²⁰ Levy, A. (1994). Marketing Avanzado. Barcelona: Granica.

5.3.4.1.2 Negocio

El negocio consiste en la comercialización de un producto único, de alta calidad, tecnología y que brinda el cuidado preciso en el momento indicado para el recién nacido. Ayudando como herramienta a los profesionales de la salud.

5.3.4.1.3 Industria

Estamos en la industria de IT/salud, la cual está en constante crecimiento gracias a las inversiones en tecnología y desarrollo en productos con alta tecnología e innovación en equipos e implementos de uso médico y paramédico.

5.3.4.1.4 Sector Industrial

El sector industrial en el que se encuentra la UEN es salud, ciencia y tecnología de la salud, biotecnología y farmacéutica. El mismo se encuentra en constante crecimiento, gracias a la gran inversión que hay en investigación y desarrollo de las TI.

5.3.5 Análisis de Sinergia y Evaluación del Riesgo

5.3.5.1 Ensamble ¹²¹

Casa matriz se ensamblará con la organización a través de la integración de fondos. Logrando una sinergia positiva de la cual ambas serán beneficiadas.

5.3.5.2 Management

Nuestro Gerente General estará a cargo del control y toma de decisiones estratégicas de la UEN. La casa matriz aportará herramientas para que esté al corriente. También el Gerente General integrará un bench conformado por distintos actores de la industria en el cual podrán compartir experiencias.

5.3.5.3 Ajustes ¹²²

5.3.5.3.1 Posicionamiento ¹²³

Apoiados en la imagen positiva que posee la casa matriz, los consumidores la identifican rápidamente con símbolo de confianza, calidad y buenas prestaciones. La organización buscará beneficiarse y lograr un alto posicionamiento de mercado. Los consumidores se sentirán más seguros a la hora de adquirir un producto que descansa en la marca. Sin embargo, al lanzamiento la UEN realizará fuertes acciones de marketing y publicidad para ser reconocidos por sí mismos.

5.3.5.3.2 Conversión

Casa matriz tiene en su esencia la transformación de insumos en productos innovadores. La UEN aplicando métodos disruptivos posee la misma cualidad. Entre las dos poseen una ventaja competitiva que los logrará posicionar positivamente en la mente del consumidor, logrando ventas y obteniendo resultados positivos.

5.3.5.3.3 Cultura

A la organización y a la casa matriz los unen los mismos valores y principios, fundamental para operar juntos. Los mismos el respeto por las personas, el trabajo

¹²¹ Ansoff, I (1997). La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. México: Addison Wesley Iberoamericana.

¹²² Levy, A. (1994). Marketing avanzado. España: Granica.

¹²³ Levy, A (1994) Marketing Avanzado "Un Enfoque Sistemático y Constructivista de lo Estratégico y de lo Táctico". España: Granica.

en equipo, pensar fuera del molde, visión de futuro, ser éticos. Cada miembro de la organización al ingresar acepta y se ve reflejado en dichos valores.

5.3.5.4 Gestión del riesgo

Definiremos las estrategias de prevención ante sucesos que puedan perjudicar la rentabilidad, el patrimonio o la subsistencia de la empresa. Nuestra casa matriz cuenta con departamento que tiene a cargo estas funciones así podrá adoctrinar, adiestrar y entrenar a los recursos humanos para que si ocurre el evento pronosticado se opere de manera prevista y se obtengan los resultados esperados.

5.3.5.4.1 Factores de riesgo

- De la UEN:
 - A1: Fallas en los sistemas TICs
 - A2: Ausencia del personal
 - A3: Fallas en la materia prima.
- Del entorno:
 - B1: Nuevos competidores al mercado.
 - B2: Disminución en la demanda.
 - B3: Productos sustitutos

5.3.5.4.2 Matriz de riesgo

Valoración del Riesgo Inherente				
Gravedad	Alto	4	5	5
	Medio	2	3	5
	Bajo	1	2	4
		Bajo	Medio	Alto
		Frecuencia		

Descripción del control	Tipo de Control
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

A1: Fallas en los sistemas TICs: representan una gravedad y frecuencia ALTA.

El control a aplicar para minimizar el riesgo es alto. Una falla en los sistemas podría tener resultados muy negativos en la organización. Los directivos trabajarían “a ciegas” y no podrían tomar decisiones correctamente llegando a perjudicar a la empresa muy seriamente. Con el fin de minimizar esto se llevan adelante programas ejecutados en segundo plano en la nube.

A2: Ausencia del personal: representa una gravedad media y una frecuencia baja. El tipo de control a aplicar será medio. La ausencia de personal a la UEN le cuesta mucho dinero mediante acciones de integración y que los empleados se logren “poner la camiseta” se podrá reducir este número.

A3: Fallas en la materia prima: representa una gravedad alta, con un grado de frecuencia bajo.

Tipo de control alto. Poseemos altos procesos de controles de calidad de materia prima para garantizar un producto final de excelencia ya que estará en contacto con lo más importante los niños recién nacidos. Por eso ocurre en pocas oportunidades, pero la gravedad es alta.

B1: Nuevos competidores: representa una gravedad media y una frecuencia baja. Se aplicará un tipo de control medio. Debido a nuestras anticipaciones del mercado, ya comenzamos los trámites registrales de los productos ante el INPI y el ANMAC,

eso nos otorga una barrera de entrada ante nuevos competidores. Sin embargo, se establecerá una investigación de mercado rigurosa para detectar el avance de nuevos productos y competidores al mercado.

B2: Disminución de la demanda: representa una gravedad media y una frecuencia alta. El tipo de control a aplicar será alto. Una baja en la demanda afectará de forma negativa las ventas de UEN. Ante la ocurrencia de este evento implementaremos acciones conjuntas de marketing y ventas dando descuentos por canales, incentivando a vendedores e invirtiendo en publicidad para revertir la tendencia.

B3: Productos sustitutos: gravedad y frecuencia baja. El tipo de control a implementar es medio. En la actualidad no existen productos que ofrezcan todos nuestros atributos. No obstante, estamos atentos a las innovaciones del sector para incorporar y estar a la vanguardia.

Perfil de Riesgo Residual Total				
Actividades	Nivel de riesgo	Tipo de control	Efectividad	Riesgo residual**
A1	5	5	4,33	1,15
A2	2	3		0,46
A3	4	5		0,92
B1	2	3	3,33	0,6
B2	5	4		1,5
B3	1	3		0,3
Perfil de Riesgo	3,17	3,83	3,83	0,82

(*) Promedio

(**) Resultado de la división entre nivel de riesgo / Efectividad

5.3.5.4.3. Riesgo neto

El riesgo neto que la organización está dispuesta a controlar es el total del riesgo residual, siendo el mismo 0,82. Los riesgos mayores no previstos y serán controlados por la casa matriz, siendo estos, fallos en las TICs, las fallas en las materias primas y la posible disminución en la demanda.

5.4 Análisis financiero

5.4.1 Presupuestos

5.4.1.1 Presupuesto de ventas en unidades y valorizado

Subpresupuesto de ventas				
Período 1	Cantidad	Importe Neto	IVA DF	Total
Enero	66	\$ 987.360	\$ 207.346	\$ 1.194.706
Febrero	99	\$ 1.481.040	\$ 311.018	\$ 1.792.058
Marzo	165	\$ 2.468.400	\$ 518.364	\$ 2.986.764
Abril	264	\$ 3.949.440	\$ 829.382	\$ 4.778.822
Mayo	297	\$ 4.443.120	\$ 933.055	\$ 5.376.175
Junio	297	\$ 4.443.120	\$ 933.055	\$ 5.376.175
Julio	297	\$ 4.443.120	\$ 933.055	\$ 5.376.175
Agosto	330	\$ 4.936.800	\$ 1.036.728	\$ 5.973.528
Septiembre	330	\$ 4.936.800	\$ 1.036.728	\$ 5.973.528
Octubre	363	\$ 5.430.480	\$ 1.140.401	\$ 6.570.881
Noviembre	396	\$ 5.924.160	\$ 1.244.074	\$ 7.168.234
Diciembre	396	\$ 5.924.160	\$ 1.244.074	\$ 7.168.234
Total	3.300	\$ 49.368.000	\$ 10.367.280	\$ 59.735.280

Subpresupuesto de ventas				
Período 2	Cantidad	Importe Neto	IVA DF	Total
Diferido período 1				
Enero	436	\$ 6.516.576	\$ 1.368.481	\$ 7.885.057
Febrero	508	\$ 7.602.672	\$ 1.596.561	\$ 9.199.233
Marzo	508	\$ 7.602.672	\$ 1.596.561	\$ 9.199.233
Abril	581	\$ 8.688.768	\$ 1.824.641	\$ 10.513.409
Mayo	581	\$ 8.688.768	\$ 1.824.641	\$ 10.513.409
Junio	581	\$ 8.688.768	\$ 1.824.641	\$ 10.513.409
Julio	653	\$ 9.774.864	\$ 2.052.721	\$ 11.827.585
Agosto	653	\$ 9.774.864	\$ 2.052.721	\$ 11.827.585
Septiembre	653	\$ 9.774.864	\$ 2.052.721	\$ 11.827.585
Octubre	726	\$ 10.860.960	\$ 2.280.802	\$ 13.141.762
Noviembre	726	\$ 10.860.960	\$ 2.280.802	\$ 13.141.762
Diciembre	799	\$ 11.947.056	\$ 2.508.882	\$ 14.455.938
Total	7.260	\$ 110.781.792	\$ 23.264.176	\$ 134.045.968

Subpresupuesto de ventas				
Período 3	Cantidad	Importe Neto	IVA DF	Total
Diferido período 2				
Enero	799	\$ 11.947.056	\$ 2.508.882	\$ 14.455.938
Febrero	932	\$ 13.938.232	\$ 2.927.029	\$ 16.865.261
Marzo	932	\$ 13.938.232	\$ 2.927.029	\$ 16.865.261
Abril	1.065	\$ 15.929.408	\$ 3.345.176	\$ 19.274.584
Mayo	1.065	\$ 15.929.408	\$ 3.345.176	\$ 19.274.584
Junio	1.065	\$ 15.929.408	\$ 3.345.176	\$ 19.274.584
Julio	1.198	\$ 17.920.584	\$ 3.763.323	\$ 21.683.907
Agosto	1.198	\$ 17.920.584	\$ 3.763.323	\$ 21.683.907
Septiembre	1.198	\$ 17.920.584	\$ 3.763.323	\$ 21.683.907
Octubre	1.331	\$ 19.911.760	\$ 4.181.470	\$ 24.093.230
Noviembre	1.331	\$ 19.911.760	\$ 4.181.470	\$ 24.093.230
Diciembre	1.464	\$ 21.902.936	\$ 4.599.617	\$ 26.502.553
Total	13.310	\$ 203.099.952	\$ 42.650.990	\$ 245.750.942

Subpresupuesto de ventas				
Período 4	Cantidad	Importe Neto	IVA DF	Total
Diferido período 3				
Enero	1.230	\$ 18.398.466	\$ 3.863.678	\$ 22.262.144
Febrero	1.435	\$ 21.464.877	\$ 4.507.624	\$ 25.972.502
Marzo	1.435	\$ 21.464.877	\$ 4.507.624	\$ 25.972.502
Abril	1.640	\$ 24.531.288	\$ 5.151.571	\$ 29.682.859
Mayo	1.640	\$ 24.531.288	\$ 5.151.571	\$ 29.682.859
Junio	1.640	\$ 24.531.288	\$ 5.151.571	\$ 29.682.859
Julio	1.845	\$ 27.597.699	\$ 5.795.517	\$ 33.393.216
Agosto	1.845	\$ 27.597.699	\$ 5.795.517	\$ 33.393.216
Septiembre	1.845	\$ 27.597.699	\$ 5.795.517	\$ 33.393.216
Octubre	2.050	\$ 30.664.110	\$ 6.439.463	\$ 37.103.574
Noviembre	2.050	\$ 30.664.110	\$ 6.439.463	\$ 37.103.574
Diciembre	2.255	\$ 33.730.521	\$ 7.083.410	\$ 40.813.931
Total	20.497	\$ 312.773.926	\$ 65.682.524	\$ 378.456.451

Subpresupuesto de ventas				
Período 5	Cantidad	Importe Neto	IVA DF	Total
Diferido período 4				
Enero	1.804	\$ 26.984.417	\$ 5.666.728	\$ 32.651.145
Febrero	1.804	\$ 26.984.417	\$ 5.666.728	\$ 32.651.145
Marzo	1.804	\$ 26.984.417	\$ 5.666.728	\$ 32.651.145
Abril	2.061	\$ 30.839.334	\$ 6.476.260	\$ 37.315.594
Mayo	2.061	\$ 30.839.334	\$ 6.476.260	\$ 37.315.594
Junio	2.061	\$ 30.839.334	\$ 6.476.260	\$ 37.315.594
Julio	2.061	\$ 30.839.334	\$ 6.476.260	\$ 37.315.594
Agosto	2.319	\$ 34.694.251	\$ 7.285.793	\$ 41.980.043
Septiembre	2.319	\$ 34.694.251	\$ 7.285.793	\$ 41.980.043
Octubre	2.319	\$ 34.694.251	\$ 7.285.793	\$ 41.980.043
Noviembre	2.577	\$ 38.549.167	\$ 8.095.325	\$ 46.644.493
Diciembre	2.577	\$ 38.549.167	\$ 8.095.325	\$ 46.644.493
Total	25.768	\$ 385.491.674	\$ 80.953.251	\$ 466.444.925

Subpresupuesto de ventas				
Período 6	Cantidad	Importe Neto	IVA DF	Total
Diferido período 5				
Enero	2.232	\$ 33.393.216	\$ 7.012.575	\$ 40.405.792
Febrero	2.232	\$ 33.393.216	\$ 7.012.575	\$ 40.405.792
Marzo	2.232	\$ 33.393.216	\$ 7.012.575	\$ 40.405.792
Abril	2.551	\$ 38.163.676	\$ 8.014.372	\$ 46.178.048
Mayo	2.551	\$ 38.163.676	\$ 8.014.372	\$ 46.178.048
Junio	2.551	\$ 38.163.676	\$ 8.014.372	\$ 46.178.048
Julio	2.551	\$ 38.163.676	\$ 8.014.372	\$ 46.178.048
Agosto	2.870	\$ 42.934.135	\$ 9.016.168	\$ 51.950.304
Septiembre	2.870	\$ 42.934.135	\$ 9.016.168	\$ 51.950.304
Octubre	2.870	\$ 42.934.135	\$ 9.016.168	\$ 51.950.304
Noviembre	3.189	\$ 47.704.595	\$ 10.017.965	\$ 57.722.559
Diciembre	3.189	\$ 47.704.595	\$ 10.017.965	\$ 57.722.559
Total	31.888	\$ 477.045.946	\$ 100.179.649	\$ 577.225.595

Subpresupuesto de ventas				
Período 7	Cantidad	Importe Neto	IVA DF	Total
Diferido período 6				
Enero	2.728	\$ 40.813.931	\$ 8.570.925	\$ 49.384.856
Febrero	2.728	\$ 40.813.931	\$ 8.570.925	\$ 49.384.856
Marzo	2.728	\$ 40.813.931	\$ 8.570.925	\$ 49.384.856
Abril	3.118	\$ 46.644.493	\$ 9.795.343	\$ 56.439.836
Mayo	3.118	\$ 46.644.493	\$ 9.795.343	\$ 56.439.836
Junio	3.118	\$ 46.644.493	\$ 9.795.343	\$ 56.439.836
Julio	3.118	\$ 46.644.493	\$ 9.795.343	\$ 56.439.836
Agosto	3.508	\$ 52.475.054	\$ 11.019.761	\$ 63.494.815
Septiembre	3.508	\$ 52.475.054	\$ 11.019.761	\$ 63.494.815
Octubre	3.508	\$ 52.475.054	\$ 11.019.761	\$ 63.494.815
Noviembre	3.897	\$ 58.305.616	\$ 12.244.179	\$ 70.549.795
Diciembre	3.897	\$ 58.305.616	\$ 12.244.179	\$ 70.549.795
Total	38.974	\$ 583.056.156	\$ 122.441.793	\$ 705.497.949

Subpresupuesto de ventas				
Período 8	Cantidad	Importe Neto	IVA DF	Total
Diferido período 7				
Enero	3.301	\$ 49.384.856	\$ 10.370.820	\$ 59.755.676
Febrero	3.301	\$ 49.384.856	\$ 10.370.820	\$ 59.755.676
Marzo	3.301	\$ 49.384.856	\$ 10.370.820	\$ 59.755.676
Abril	3.773	\$ 56.439.836	\$ 11.852.366	\$ 68.292.201
Mayo	3.773	\$ 56.439.836	\$ 11.852.366	\$ 68.292.201
Junio	3.773	\$ 56.439.836	\$ 11.852.366	\$ 68.292.201
Julio	3.773	\$ 56.439.836	\$ 11.852.366	\$ 68.292.201
Agosto	4.244	\$ 63.494.815	\$ 13.333.911	\$ 76.828.727
Septiembre	4.244	\$ 63.494.815	\$ 13.333.911	\$ 76.828.727
Octubre	4.244	\$ 63.494.815	\$ 13.333.911	\$ 76.828.727
Noviembre	4.716	\$ 70.549.795	\$ 14.815.457	\$ 85.365.252
Diciembre	4.716	\$ 70.549.795	\$ 14.815.457	\$ 85.365.252
Total	47.159	\$ 705.497.949	\$ 148.154.569	\$ 853.652.518

Subpresupuesto de ventas				
Períodos	Cantidad	Importe Neto	IVA DF	Total
Período 1	3.300	\$ 49.368.000	\$ 10.367.280	\$ 59.735.280
Período 2	7.260	\$ 110.781.792	\$ 23.264.176	\$ 134.045.968
Período 3	13.310	\$ 203.099.952	\$ 42.650.990	\$ 245.750.942
Período 4	20.497	\$ 312.773.926	\$ 65.682.524	\$ 378.456.451
Período 5	25.768	\$ 385.491.674	\$ 80.953.251	\$ 466.444.925
Período 6	31.888	\$ 477.045.946	\$ 100.179.649	\$ 577.225.595
Período 7	38.974	\$ 583.056.156	\$ 122.441.793	\$ 705.497.949
Período 8	47.159	\$ 705.497.949	\$ 148.154.569	\$ 853.652.518
Total	188.157	\$ 2.827.115.395	\$ 593.694.233	\$ 3.420.809.628

5.4.1.2 Presupuesto de inventarios en unidades y valorizado

La política de inventarios adoptada por la UEN es Just In Time por lo que el inventario final de todos los períodos es igual a cero.

Subpresupuesto de inventario					
Período 1	Inventario inicial	Utilidades compradas	Unidades vendidas	Inventario final	Inventario (\$)
Enero	0	66	66	0	\$ -
Febrero	0	99	99	0	\$ -
Marzo	0	165	165	0	\$ -
Abril	0	264	264	0	\$ -
Mayo	0	297	297	0	\$ -
Junio	0	297	297	0	\$ -
Julio	0	297	297	0	\$ -
Agosto	0	330	330	0	\$ -
Septiembre	0	330	330	0	\$ -
Octubre	0	363	363	0	\$ -
Noviembre	0	396	396	0	\$ -
Diciembre	0	396	396	0	\$ -

Subpresupuesto de inventario					
Período 2	Inventario inicial	Utilidades compradas	Unidades vendidas	Inventario final	Inventario (\$)
Enero	0	436	436	0	\$ -
Febrero	0	508	508	0	\$ -
Marzo	0	508	508	0	\$ -
Abril	0	581	581	0	\$ -
Mayo	0	581	581	0	\$ -
Junio	0	581	581	0	\$ -
Julio	0	653	653	0	\$ -
Agosto	0	653	653	0	\$ -
Septiembre	0	653	653	0	\$ -
Octubre	0	726	726	0	\$ -
Noviembre	0	726	726	0	\$ -
Diciembre	0	799	799	0	\$ -

Subpresupuesto de inventario					
Período 3	Inventario inicial	Utilidades compradas	Unidades vendidas	Inventario final	Inventario (\$)
Enero	0	799	799	0	\$ -
Febrero	0	932	932	0	\$ -
Marzo	0	932	932	0	\$ -
Abril	0	1.065	1.065	0	\$ -
Mayo	0	1.065	1.065	0	\$ -
Junio	0	1.065	1.065	0	\$ -
Julio	0	1.198	1.198	0	\$ -
Agosto	0	1.198	1.198	0	\$ -
Septiembre	0	1.198	1.198	0	\$ -
Octubre	0	1.331	1.331	0	\$ -
Noviembre	0	1.331	1.331	0	\$ -
Diciembre	0	1.464	1.464	0	\$ -

Subpresupuesto de inventario					
Período 4	Inventario inicial	Utilidades compradas	Unidades vendidas	Inventario final	Inventario (\$)
Enero	0	1.230	1.230	0	\$ -
Febrero	0	1.435	1.435	0	\$ -
Marzo	0	1.435	1.435	0	\$ -
Abril	0	1.640	1.640	0	\$ -
Mayo	0	1.640	1.640	0	\$ -
Junio	0	1.640	1.640	0	\$ -
Julio	0	1.845	1.845	0	\$ -
Agosto	0	1.845	1.845	0	\$ -
Septiembre	0	1.845	1.845	0	\$ -
Octubre	0	2.050	2.050	0	\$ -
Noviembre	0	2.050	2.050	0	\$ -
Diciembre	0	2.255	2.255	0	\$ -

Subpresupuesto de inventario					
Periodo 5	Inventario inicial	Utilidades compradas	Unidades vendidas	Inventario final	Inventario (\$)
Enero	0	1.804	1.804	0	\$ -
Febrero	0	1.804	1.804	0	\$ -
Marzo	0	1.804	1.804	0	\$ -
Abril	0	2.061	2.061	0	\$ -
Mayo	0	2.061	2.061	0	\$ -
Junio	0	2.061	2.061	0	\$ -
Julio	0	2.061	2.061	0	\$ -
Agosto	0	2.319	2.319	0	\$ -
Septiembre	0	2.319	2.319	0	\$ -
Octubre	0	2.319	2.319	0	\$ -
Noviembre	0	2.577	2.577	0	\$ -
Diciembre	0	2.577	2.577	0	\$ -

Subpresupuesto de inventario					
Periodo 6	Inventario inicial	Utilidades compradas	Unidades vendidas	Inventario final	Inventario (\$)
Enero	0	2.232	2.232	0	\$ -
Febrero	0	2.232	2.232	0	\$ -
Marzo	0	2.232	2.232	0	\$ -
Abril	0	2.551	2.551	0	\$ -
Mayo	0	2.551	2.551	0	\$ -
Junio	0	2.551	2.551	0	\$ -
Julio	0	2.551	2.551	0	\$ -
Agosto	0	2.870	2.870	0	\$ -
Septiembre	0	2.870	2.870	0	\$ -
Octubre	0	2.870	2.870	0	\$ -
Noviembre	0	3.189	3.189	0	\$ -
Diciembre	0	3.189	3.189	0	\$ -

Subpresupuesto de inventario					
Periodo 7	Inventario inicial	Utilidades compradas	Unidades vendidas	Inventario final	Inventario (\$)
Enero	0	2.728	2.728	0	\$ -
Febrero	0	2.728	2.728	0	\$ -
Marzo	0	2.728	2.728	0	\$ -
Abril	0	3.118	3.118	0	\$ -
Mayo	0	3.118	3.118	0	\$ -
Junio	0	3.118	3.118	0	\$ -
Julio	0	3.118	3.118	0	\$ -
Agosto	0	3.508	3.508	0	\$ -
Septiembre	0	3.508	3.508	0	\$ -
Octubre	0	3.508	3.508	0	\$ -
Noviembre	0	3.897	3.897	0	\$ -
Diciembre	0	3.897	3.897	0	\$ -

Subpresupuesto de inventario					
Periodo 8	Inventario inicial	Utilidades compradas	Unidades vendidas	Inventario final	Inventario (\$)
Enero	0	3.301	3.301	0	\$ -
Febrero	0	3.301	3.301	0	\$ -
Marzo	0	3.301	3.301	0	\$ -
Abril	0	3.773	3.773	0	\$ -
Mayo	0	3.773	3.773	0	\$ -
Junio	0	3.773	3.773	0	\$ -
Julio	0	3.773	3.773	0	\$ -
Agosto	0	4.244	4.244	0	\$ -
Septiembre	0	4.244	4.244	0	\$ -
Octubre	0	4.244	4.244	0	\$ -
Noviembre	0	4.716	4.716	0	\$ -
Diciembre	0	4.716	4.716	0	\$ -

Subpresupuesto de inventario anualizado		
Período	Inventario (Q)	Inventario (\$)
Período 1	0	-
Período 2	0	-
Período 3	0	-
Período 4	0	-
Período 5	0	-
Período 6	0	-
Período 7	0	-
Período 8	0	-

5.4.1.3 Presupuesto de costos de mercaderías vendidas

A los efectos de la realización del presupuesto, el costo de las ventas se determinó por diferencia de inventarios.

Costo de mercadería vendida				
Período 1	Existencia Inicial	Compras	Existencia Final	CMV
Enero	\$ -	\$ 409.200	\$ -	\$ 409.200
Febrero	\$ -	\$ 613.800	\$ -	\$ 613.800
Marzo	\$ -	\$ 1.023.000	\$ -	\$ 1.023.000
Abril	\$ -	\$ 1.636.800	\$ -	\$ 1.636.800
Mayo	\$ -	\$ 1.841.400	\$ -	\$ 1.841.400
Junio	\$ -	\$ 1.841.400	\$ -	\$ 1.841.400
Julio	\$ -	\$ 1.841.400	\$ -	\$ 1.841.400
Agosto	\$ -	\$ 2.046.000	\$ -	\$ 2.046.000
Septiembre	\$ -	\$ 2.046.000	\$ -	\$ 2.046.000
Octubre	\$ -	\$ 2.250.600	\$ -	\$ 2.250.600
Noviembre	\$ -	\$ 2.455.200	\$ -	\$ 2.455.200
Diciembre	\$ -	\$ 2.455.200	\$ -	\$ 2.455.200
Período 1	\$ -	\$ 20.460.000	\$ -	\$ 20.460.000

Costo de mercadería vendida				
Período 2	Existencia Inicial	Compras	Existencia Final	CMV
Enero	\$ -	\$ 2.700.720	\$ -	\$ 2.700.720
Febrero	\$ -	\$ 3.150.840	\$ -	\$ 3.150.840
Marzo	\$ -	\$ 3.150.840	\$ -	\$ 3.150.840
Abril	\$ -	\$ 3.600.960	\$ -	\$ 3.600.960
Mayo	\$ -	\$ 3.600.960	\$ -	\$ 3.600.960
Junio	\$ -	\$ 3.600.960	\$ -	\$ 3.600.960
Julio	\$ -	\$ 4.051.080	\$ -	\$ 4.051.080
Agosto	\$ -	\$ 4.051.080	\$ -	\$ 4.051.080
Septiembre	\$ -	\$ 4.051.080	\$ -	\$ 4.051.080
Octubre	\$ -	\$ 4.501.200	\$ -	\$ 4.501.200
Noviembre	\$ -	\$ 4.501.200	\$ -	\$ 4.501.200
Diciembre	\$ -	\$ 4.951.320	\$ -	\$ 4.951.320
Período 2	\$ -	\$ 45.912.240	\$ -	\$ 45.912.240

Costo de mercadería vendida				
Período 3	Existencia Inicial	Compras	Existencia Final	CMV
Enero	\$ -	\$ 4.951.320	\$ -	\$ 4.951.320
Febrero	\$ -	\$ 5.776.540	\$ -	\$ 5.776.540
Marzo	\$ -	\$ 5.776.540	\$ -	\$ 5.776.540
Abril	\$ -	\$ 6.601.760	\$ -	\$ 6.601.760
Mayo	\$ -	\$ 6.601.760	\$ -	\$ 6.601.760
Junio	\$ -	\$ 6.601.760	\$ -	\$ 6.601.760
Julio	\$ -	\$ 7.426.980	\$ -	\$ 7.426.980
Agosto	\$ -	\$ 7.426.980	\$ -	\$ 7.426.980
Septiembre	\$ -	\$ 7.426.980	\$ -	\$ 7.426.980
Octubre	\$ -	\$ 8.252.200	\$ -	\$ 8.252.200
Noviembre	\$ -	\$ 8.252.200	\$ -	\$ 8.252.200
Diciembre	\$ -	\$ 9.077.420	\$ -	\$ 9.077.420
Período 3	\$ -	\$ 84.172.440	\$ -	\$ 84.172.440

Costo de mercadería vendida				
Período 4	Existencia Inicial	Compras	Existencia Final	CMV
Enero	\$ -	\$ 7.625.033	\$ -	\$ 7.625.033
Febrero	\$ -	\$ 8.895.872	\$ -	\$ 8.895.872
Marzo	\$ -	\$ 8.895.872	\$ -	\$ 8.895.872
Abril	\$ -	\$ 10.166.710	\$ -	\$ 10.166.710
Mayo	\$ -	\$ 10.166.710	\$ -	\$ 10.166.710
Junio	\$ -	\$ 10.166.710	\$ -	\$ 10.166.710
Julio	\$ -	\$ 11.437.549	\$ -	\$ 11.437.549
Agosto	\$ -	\$ 11.437.549	\$ -	\$ 11.437.549
Septiembre	\$ -	\$ 11.437.549	\$ -	\$ 11.437.549
Octubre	\$ -	\$ 12.708.388	\$ -	\$ 12.708.388
Noviembre	\$ -	\$ 12.708.388	\$ -	\$ 12.708.388
Diciembre	\$ -	\$ 13.979.227	\$ -	\$ 13.979.227
Período 4	\$ -	\$ 129.625.558	\$ -	\$ 129.625.558

Costo de mercadería vendida				
Período 5	Existencia Inicial	Compras	Existencia Final	CMV
Enero	\$ -	\$ 11.183.381	\$ -	\$ 11.183.381
Febrero	\$ -	\$ 11.183.381	\$ -	\$ 11.183.381
Marzo	\$ -	\$ 11.183.381	\$ -	\$ 11.183.381
Abril	\$ -	\$ 12.781.007	\$ -	\$ 12.781.007
Mayo	\$ -	\$ 12.781.007	\$ -	\$ 12.781.007
Junio	\$ -	\$ 12.781.007	\$ -	\$ 12.781.007
Julio	\$ -	\$ 12.781.007	\$ -	\$ 12.781.007
Agosto	\$ -	\$ 14.378.633	\$ -	\$ 14.378.633
Septiembre	\$ -	\$ 14.378.633	\$ -	\$ 14.378.633
Octubre	\$ -	\$ 14.378.633	\$ -	\$ 14.378.633
Noviembre	\$ -	\$ 15.976.259	\$ -	\$ 15.976.259
Diciembre	\$ -	\$ 15.976.259	\$ -	\$ 15.976.259
Período 5	\$ -	\$ 159.762.592	\$ -	\$ 159.762.592

Costo de mercadería vendida				
Período 6	Existencia Inicial	Compras	Existencia Final	CMV
Enero	\$ -	\$ 13.839.435	\$ -	\$ 13.839.435
Febrero	\$ -	\$ 13.839.435	\$ -	\$ 13.839.435
Marzo	\$ -	\$ 13.839.435	\$ -	\$ 13.839.435
Abril	\$ -	\$ 15.816.497	\$ -	\$ 15.816.497
Mayo	\$ -	\$ 15.816.497	\$ -	\$ 15.816.497
Junio	\$ -	\$ 15.816.497	\$ -	\$ 15.816.497
Julio	\$ -	\$ 15.816.497	\$ -	\$ 15.816.497
Agosto	\$ -	\$ 17.793.559	\$ -	\$ 17.793.559
Septiembre	\$ -	\$ 17.793.559	\$ -	\$ 17.793.559
Octubre	\$ -	\$ 17.793.559	\$ -	\$ 17.793.559
Noviembre	\$ -	\$ 19.770.621	\$ -	\$ 19.770.621
Diciembre	\$ -	\$ 19.770.621	\$ -	\$ 19.770.621
Período 6	\$ -	\$ 197.706.208	\$ -	\$ 197.706.208

Costo de mercadería vendida				
Período 7	Existencia Inicial	Compras	Existencia Final	CMV
Enero	\$ -	\$ 16.914.864	\$ -	\$ 16.914.864
Febrero	\$ -	\$ 16.914.864	\$ -	\$ 16.914.864
Marzo	\$ -	\$ 16.914.864	\$ -	\$ 16.914.864
Abril	\$ -	\$ 19.331.274	\$ -	\$ 19.331.274
Mayo	\$ -	\$ 19.331.274	\$ -	\$ 19.331.274
Junio	\$ -	\$ 19.331.274	\$ -	\$ 19.331.274
Julio	\$ -	\$ 19.331.274	\$ -	\$ 19.331.274
Agosto	\$ -	\$ 21.747.683	\$ -	\$ 21.747.683
Septiembre	\$ -	\$ 21.747.683	\$ -	\$ 21.747.683
Octubre	\$ -	\$ 21.747.683	\$ -	\$ 21.747.683
Noviembre	\$ -	\$ 24.164.092	\$ -	\$ 24.164.092
Diciembre	\$ -	\$ 24.164.092	\$ -	\$ 24.164.092
Período 7	\$ -	\$ 241.640.920	\$ -	\$ 241.640.920

Costo de mercadería vendida				
Período 8	Existencia Inicial	Compras	Existencia Final	CMV
Enero	\$ -	\$ 20.466.986	\$ -	\$ 20.466.986
Febrero	\$ -	\$ 20.466.986	\$ -	\$ 20.466.986
Marzo	\$ -	\$ 20.466.986	\$ -	\$ 20.466.986
Abril	\$ -	\$ 23.390.841	\$ -	\$ 23.390.841
Mayo	\$ -	\$ 23.390.841	\$ -	\$ 23.390.841
Junio	\$ -	\$ 23.390.841	\$ -	\$ 23.390.841
Julio	\$ -	\$ 23.390.841	\$ -	\$ 23.390.841
Agosto	\$ -	\$ 26.314.696	\$ -	\$ 26.314.696
Septiembre	\$ -	\$ 26.314.696	\$ -	\$ 26.314.696
Octubre	\$ -	\$ 26.314.696	\$ -	\$ 26.314.696
Noviembre	\$ -	\$ 29.238.551	\$ -	\$ 29.238.551
Diciembre	\$ -	\$ 29.238.551	\$ -	\$ 29.238.551
Período 8	\$ -	\$ 292.385.514	\$ -	\$ 292.385.514

Costo de mercadería vendida anualizado				
Períodos	Existencia Inicial	Compras	Existencia Final	CMV
Período 1	\$ -	\$ 20.460.000	\$ -	\$ 20.460.000
Período 2	\$ -	\$ 45.912.240	\$ -	\$ 45.912.240
Período 3	\$ -	\$ 84.172.440	\$ -	\$ 84.172.440
Período 4	\$ -	\$ 129.625.558	\$ -	\$ 129.625.558
Período 5	\$ -	\$ 159.762.592	\$ -	\$ 159.762.592
Período 6	\$ -	\$ 197.706.208	\$ -	\$ 197.706.208
Período 7	\$ -	\$ 241.640.920	\$ -	\$ 241.640.920
Período 8	\$ -	\$ 292.385.514	\$ -	\$ 292.385.514
Total				\$ 1.171.665.471

5.4.1.4 Presupuesto de impuestos

5.4.1.4.1 Subpresupuesto de Impuesto al Valor Agregado (IVA)

La alícuota del impuesto al valor agregado para el producto es del 21%.

Subpresupuesto de IVA						
Período 1	Débito Fiscal	Crédito Fiscal	Saldo técnico	Saldo a favor	IVA a pagar	Mes de Pago
Enero	\$ 207.346	\$ 85.932	\$ 121.414	No posee	\$ 121.414	Febrero
Febrero	\$ 311.018	\$ 128.898	\$ 182.120	No posee	\$ 182.120	Marzo
Marzo	\$ 518.364	\$ 214.830	\$ 303.534	No posee	\$ 303.534	Abril
Abril	\$ 829.382	\$ 343.728	\$ 485.654	No posee	\$ 485.654	Mayo
Mayo	\$ 933.055	\$ 386.694	\$ 546.361	No posee	\$ 546.361	Junio
Junio	\$ 933.055	\$ 386.694	\$ 546.361	No posee	\$ 546.361	Julio
Julio	\$ 933.055	\$ 386.694	\$ 546.361	No posee	\$ 546.361	Agosto
Agosto	\$ 1.036.728	\$ 429.660	\$ 607.068	No posee	\$ 607.068	Septiembre
Septiembre	\$ 1.036.728	\$ 429.660	\$ 607.068	No posee	\$ 607.068	Octubre
Octubre	\$ 1.140.401	\$ 472.626	\$ 667.775	No posee	\$ 667.775	Noviembre
Noviembre	\$ 1.244.074	\$ 515.592	\$ 728.482	No posee	\$ 728.482	Diciembre
Diciembre	\$ 1.244.074	\$ 515.592	\$ 728.482	No posee	\$ 728.482	Enero Año 2
Total	\$ 10.367.280	\$ 4.296.600	\$ 6.070.680			

Subpresupuesto de IVA						
Período 2	Débito Fiscal	Crédito Fiscal	Saldo técnico	Saldo a favor	IVA a Pagar	Mes de Pago
Enero	\$ 1.368.481	\$ 567.151	\$ 801.330	No posee	\$ 801.330	Febrero
Febrero	\$ 1.596.561	\$ 661.676	\$ 934.885	No posee	\$ 934.885	Marzo
Marzo	\$ 1.596.561	\$ 661.676	\$ 934.885	No posee	\$ 934.885	Abril
Abril	\$ 1.824.641	\$ 756.202	\$ 1.068.440	No posee	\$ 1.068.440	Mayo
Mayo	\$ 1.824.641	\$ 756.202	\$ 1.068.440	No posee	\$ 1.068.440	Junio
Junio	\$ 1.824.641	\$ 756.202	\$ 1.068.440	No posee	\$ 1.068.440	Julio
Julio	\$ 2.052.721	\$ 850.727	\$ 1.201.995	No posee	\$ 1.201.995	Agosto
Agosto	\$ 2.052.721	\$ 850.727	\$ 1.201.995	No posee	\$ 1.201.995	Septiembre
Septiembre	\$ 2.052.721	\$ 850.727	\$ 1.201.995	No posee	\$ 1.201.995	Octubre
Octubre	\$ 2.280.802	\$ 945.252	\$ 1.335.550	No posee	\$ 1.335.550	Noviembre
Noviembre	\$ 2.280.802	\$ 945.252	\$ 1.335.550	No posee	\$ 1.335.550	Diciembre
Diciembre	\$ 2.508.882	\$ 1.039.777	\$ 1.469.105	No posee	\$ 1.469.105	Enero Año 3
Total	\$ 23.264.176	\$ 9.641.570	\$ 13.622.606			

Subpresupuesto de IVA						
Período 3	Débito Fiscal	Crédito Fiscal	Saldo técnico	Saldo a favor	IVA a Pagar	Mes de Pago
Enero	\$ 2.508.882	\$ 1.039.777	\$ 1.469.105	No posee	\$ 1.469.105	Febrero
Febrero	\$ 2.927.029	\$ 1.213.073	\$ 1.713.955	No posee	\$ 1.713.955	Marzo
Marzo	\$ 2.927.029	\$ 1.213.073	\$ 1.713.955	No posee	\$ 1.713.955	Abril
Abril	\$ 3.345.176	\$ 1.386.370	\$ 1.958.806	No posee	\$ 1.958.806	Mayo
Mayo	\$ 3.345.176	\$ 1.386.370	\$ 1.958.806	No posee	\$ 1.958.806	Junio
Junio	\$ 3.345.176	\$ 1.386.370	\$ 1.958.806	No posee	\$ 1.958.806	Julio
Julio	\$ 3.763.323	\$ 1.559.666	\$ 2.203.657	No posee	\$ 2.203.657	Agosto
Agosto	\$ 3.763.323	\$ 1.559.666	\$ 2.203.657	No posee	\$ 2.203.657	Septiembre
Septiembre	\$ 3.763.323	\$ 1.559.666	\$ 2.203.657	No posee	\$ 2.203.657	Octubre
Octubre	\$ 4.181.470	\$ 1.732.962	\$ 2.448.508	No posee	\$ 2.448.508	Noviembre
Noviembre	\$ 4.181.470	\$ 1.732.962	\$ 2.448.508	No posee	\$ 2.448.508	Diciembre
Diciembre	\$ 4.599.617	\$ 1.906.258	\$ 2.693.358	No posee	\$ 2.693.358	Enero Año 4
Total	\$ 42.650.990	\$ 17.676.212	\$ 24.974.778			

Subpresupuesto de IVA						
Período 4	Débito Fiscal	Crédito Fiscal	Saldo técnico	Saldo a favor	IVA a Pagar	Mes de Pago
Enero	\$ 3.863.678	\$ 1.601.257	\$ 2.262.421	No posee	\$ 2.262.421	Febrero
Febrero	\$ 4.507.624	\$ 1.868.133	\$ 2.639.491	No posee	\$ 2.639.491	Marzo
Marzo	\$ 4.507.624	\$ 1.868.133	\$ 2.639.491	No posee	\$ 2.639.491	Abril
Abril	\$ 5.151.571	\$ 2.135.009	\$ 3.016.561	No posee	\$ 3.016.561	Mayo
Mayo	\$ 5.151.571	\$ 2.135.009	\$ 3.016.561	No posee	\$ 3.016.561	Junio
Junio	\$ 5.151.571	\$ 2.135.009	\$ 3.016.561	No posee	\$ 3.016.561	Julio
Julio	\$ 5.795.517	\$ 2.401.885	\$ 3.393.632	No posee	\$ 3.393.632	Agosto
Agosto	\$ 5.795.517	\$ 2.401.885	\$ 3.393.632	No posee	\$ 3.393.632	Septiembre
Septiembre	\$ 5.795.517	\$ 2.401.885	\$ 3.393.632	No posee	\$ 3.393.632	Octubre
Octubre	\$ 6.439.463	\$ 2.668.761	\$ 3.770.702	No posee	\$ 3.770.702	Noviembre
Noviembre	\$ 6.439.463	\$ 2.668.761	\$ 3.770.702	No posee	\$ 3.770.702	Diciembre
Diciembre	\$ 7.083.410	\$ 2.935.638	\$ 4.147.772	No posee	\$ 4.147.772	Enero Año 5
Total	\$ 65.682.524	\$ 27.221.367	\$ 38.461.157			

Subpresupuesto de IVA						
Período 5	Débito Fiscal	Crédito Fiscal	Saldo técnico	Saldo a favor	IVA a Pagar	Mes de Pago
Enero	\$ 5.666.728	\$ 2.348.510	\$ 3.318.217	No posee	\$ 3.318.217	Febrero
Febrero	\$ 5.666.728	\$ 2.348.510	\$ 3.318.217	No posee	\$ 3.318.217	Marzo
Marzo	\$ 5.666.728	\$ 2.348.510	\$ 3.318.217	No posee	\$ 3.318.217	Abril
Abril	\$ 6.476.260	\$ 2.684.012	\$ 3.792.249	No posee	\$ 3.792.249	Mayo
Mayo	\$ 6.476.260	\$ 2.684.012	\$ 3.792.249	No posee	\$ 3.792.249	Junio
Junio	\$ 6.476.260	\$ 2.684.012	\$ 3.792.249	No posee	\$ 3.792.249	Julio
Julio	\$ 6.476.260	\$ 2.684.012	\$ 3.792.249	No posee	\$ 3.792.249	Agosto
Agosto	\$ 7.285.793	\$ 3.019.513	\$ 4.266.280	No posee	\$ 4.266.280	Septiembre
Septiembre	\$ 7.285.793	\$ 3.019.513	\$ 4.266.280	No posee	\$ 4.266.280	Octubre
Octubre	\$ 7.285.793	\$ 3.019.513	\$ 4.266.280	No posee	\$ 4.266.280	Noviembre
Noviembre	\$ 8.095.325	\$ 3.355.014	\$ 4.740.311	No posee	\$ 4.740.311	Diciembre
Diciembre	\$ 8.095.325	\$ 3.355.014	\$ 4.740.311	No posee	\$ 4.740.311	Enero Año 6
Total	\$ 80.953.251	\$ 33.550.144	\$ 47.403.107			

Subpresupuesto de IVA						
Período 6	Débito Fiscal	Crédito Fiscal	Saldo técnico	Saldo a favor	IVA a Pagar	Mes de Pago
Enero	\$ 7.012.575	\$ 2.906.281	\$ 4.106.294	No posee	\$ 4.106.294	Febrero
Febrero	\$ 7.012.575	\$ 2.906.281	\$ 4.106.294	No posee	\$ 4.106.294	Marzo
Marzo	\$ 7.012.575	\$ 2.906.281	\$ 4.106.294	No posee	\$ 4.106.294	Abril
Abril	\$ 8.014.372	\$ 3.321.464	\$ 4.692.908	No posee	\$ 4.692.908	Mayo
Mayo	\$ 8.014.372	\$ 3.321.464	\$ 4.692.908	No posee	\$ 4.692.908	Junio
Junio	\$ 8.014.372	\$ 3.321.464	\$ 4.692.908	No posee	\$ 4.692.908	Julio
Julio	\$ 8.014.372	\$ 3.321.464	\$ 4.692.908	No posee	\$ 4.692.908	Agosto
Agosto	\$ 9.016.168	\$ 3.736.647	\$ 5.279.521	No posee	\$ 5.279.521	Septiembre
Septiembre	\$ 9.016.168	\$ 3.736.647	\$ 5.279.521	No posee	\$ 5.279.521	Octubre
Octubre	\$ 9.016.168	\$ 3.736.647	\$ 5.279.521	No posee	\$ 5.279.521	Noviembre
Noviembre	\$ 10.017.965	\$ 4.151.830	\$ 5.866.135	No posee	\$ 5.866.135	Diciembre
Diciembre	\$ 10.017.965	\$ 4.151.830	\$ 5.866.135	No posee	\$ 5.866.135	Enero Año 7
Total	\$ 100.179.649	\$ 41.518.304	\$ 58.661.345			

Subpresupuesto de IVA						
Período 7	Débito Fiscal	Crédito Fiscal	Saldo técnico	Saldo a favor	IVA a Pagar	Mes de Pago
Enero	\$ 8.570.925	\$ 3.552.122	\$ 5.018.804	No posee	\$ 5.018.804	Febrero
Febrero	\$ 8.570.925	\$ 3.552.122	\$ 5.018.804	No posee	\$ 5.018.804	Marzo
Marzo	\$ 8.570.925	\$ 3.552.122	\$ 5.018.804	No posee	\$ 5.018.804	Abril
Abril	\$ 9.795.343	\$ 4.059.567	\$ 5.735.776	No posee	\$ 5.735.776	Mayo
Mayo	\$ 9.795.343	\$ 4.059.567	\$ 5.735.776	No posee	\$ 5.735.776	Junio
Junio	\$ 9.795.343	\$ 4.059.567	\$ 5.735.776	No posee	\$ 5.735.776	Julio
Julio	\$ 9.795.343	\$ 4.059.567	\$ 5.735.776	No posee	\$ 5.735.776	Agosto
Agosto	\$ 11.019.761	\$ 4.567.013	\$ 6.452.748	No posee	\$ 6.452.748	Septiembre
Septiembre	\$ 11.019.761	\$ 4.567.013	\$ 6.452.748	No posee	\$ 6.452.748	Octubre
Octubre	\$ 11.019.761	\$ 4.567.013	\$ 6.452.748	No posee	\$ 6.452.748	Noviembre
Noviembre	\$ 12.244.179	\$ 5.074.459	\$ 7.169.720	No posee	\$ 7.169.720	Diciembre
Diciembre	\$ 12.244.179	\$ 5.074.459	\$ 7.169.720	No posee	\$ 7.169.720	Enero Año 8
Total	\$ 122.441.793	\$ 50.744.593	\$ 71.697.200			

Subpresupuesto de IVA						
Período 8	Débito Fiscal	Crédito Fiscal	Saldo técnico	Saldo a favor	IVA a Pagar	Mes de Pago
Enero	\$ 10.370.820	\$ 4.298.067	\$ 6.072.753	No posee	\$ 6.072.753	Febrero
Febrero	\$ 10.370.820	\$ 4.298.067	\$ 6.072.753	No posee	\$ 6.072.753	Marzo
Marzo	\$ 10.370.820	\$ 4.298.067	\$ 6.072.753	No posee	\$ 6.072.753	Abril
Abril	\$ 11.852.366	\$ 4.912.077	\$ 6.940.289	No posee	\$ 6.940.289	Mayo
Mayo	\$ 11.852.366	\$ 4.912.077	\$ 6.940.289	No posee	\$ 6.940.289	Junio
Junio	\$ 11.852.366	\$ 4.912.077	\$ 6.940.289	No posee	\$ 6.940.289	Julio
Julio	\$ 11.852.366	\$ 4.912.077	\$ 6.940.289	No posee	\$ 6.940.289	Agosto
Agosto	\$ 13.333.911	\$ 5.526.086	\$ 7.807.825	No posee	\$ 7.807.825	Septiembre
Septiembre	\$ 13.333.911	\$ 5.526.086	\$ 7.807.825	No posee	\$ 7.807.825	Octubre
Octubre	\$ 13.333.911	\$ 5.526.086	\$ 7.807.825	No posee	\$ 7.807.825	Noviembre
Noviembre	\$ 14.815.457	\$ 6.140.096	\$ 8.675.361	No posee	\$ 8.675.361	Diciembre
Diciembre	\$ 14.815.457	\$ 6.140.096	\$ 8.675.361	No posee	\$ 8.675.361	Enero Año 9
Total	\$ 148.154.569	\$ 61.400.958	\$ 86.753.611			

Subpresupuesto IVA anualizado				
Período	Débito Fiscal	Crédito Fiscal	Saldo técnico	Pago anual
Período 1	\$ 10.367.280	\$ 4.296.600	\$ 6.070.680	\$ 5.342.198
Período 2	\$ 23.264.176	\$ 9.641.570	\$ 13.622.606	\$ 12.881.983
Período 3	\$ 42.650.990	\$ 17.676.212	\$ 24.974.778	\$ 23.750.524
Período 4	\$ 65.682.524	\$ 27.221.367	\$ 38.461.157	\$ 37.006.744
Período 5	\$ 80.953.251	\$ 33.550.144	\$ 47.403.107	\$ 46.810.568
Período 6	\$ 100.179.649	\$ 41.518.304	\$ 58.661.345	\$ 57.535.521
Período 7	\$ 122.441.793	\$ 50.744.593	\$ 71.697.200	\$ 70.393.614
Período 8	\$ 148.154.569	\$ 61.400.958	\$ 86.753.611	\$ 85.247.970
Total	\$ 593.694.233	\$ 246.049.749	\$ 347.644.484	\$ 338.969.123

5.4.1.4.2 Subpresupuesto de Ingresos Brutos (IIBB)

Se prevé una alícuota de ingresos brutos de 3%.

Subpresupuesto de Ingresos Brutos			
Período 1	Ventas	IIBB a pagar	Mes de pago
Enero	\$ 987.360	\$ 29.621	Febrero
Febrero	\$ 1.481.040	\$ 44.431	Marzo
Marzo	\$ 2.468.400	\$ 74.052	Abril
Abril	\$ 3.949.440	\$ 118.483	Mayo
Mayo	\$ 4.443.120	\$ 133.294	Junio
Junio	\$ 4.443.120	\$ 133.294	Julio
Julio	\$ 4.443.120	\$ 133.294	Agosto
Agosto	\$ 4.936.800	\$ 148.104	Septiembre
Septiembre	\$ 4.936.800	\$ 148.104	Octubre
Octubre	\$ 5.430.480	\$ 162.914	Noviembre
Noviembre	\$ 5.924.160	\$ 177.725	Diciembre
Diciembre	\$ 5.924.160	\$ 177.725	Enero Año 2
Total	\$ 49.368.000	\$ 1.481.040	

Subpresupuesto de Ingresos Brutos			
Período 2	Ventas	IIBB a pagar	Mes de pago
Enero	\$ 6.516.576	\$ 195.497	Febrero
Febrero	\$ 7.602.672	\$ 228.080	Marzo
Marzo	\$ 7.602.672	\$ 228.080	Abril
Abril	\$ 8.688.768	\$ 260.663	Mayo
Mayo	\$ 8.688.768	\$ 260.663	Junio
Junio	\$ 8.688.768	\$ 260.663	Julio
Julio	\$ 9.774.864	\$ 293.246	Agosto
Agosto	\$ 9.774.864	\$ 293.246	Septiembre
Septiembre	\$ 9.774.864	\$ 293.246	Octubre
Octubre	\$ 10.860.960	\$ 325.829	Noviembre
Noviembre	\$ 10.860.960	\$ 325.829	Diciembre
Diciembre	\$ 11.947.056	\$ 358.412	Enero Año 3
Total	\$ 110.781.792	\$ 3.323.454	

Subpresupuesto de Ingresos Brutos			
Período 3	Ventas	IIBB a pagar	Mes de pago
Enero	\$ 11.947.056	\$ 358.412	Febrero
Febrero	\$ 13.938.232	\$ 418.147	Marzo
Marzo	\$ 13.938.232	\$ 418.147	Abril
Abril	\$ 15.929.408	\$ 477.882	Mayo
Mayo	\$ 15.929.408	\$ 477.882	Junio
Junio	\$ 15.929.408	\$ 477.882	Julio
Julio	\$ 17.920.584	\$ 537.618	Agosto
Agosto	\$ 17.920.584	\$ 537.618	Septiembre
Septiembre	\$ 17.920.584	\$ 537.618	Octubre
Octubre	\$ 19.911.760	\$ 597.353	Noviembre
Noviembre	\$ 19.911.760	\$ 597.353	Diciembre
Diciembre	\$ 21.902.936	\$ 657.088	Enero Año 4
Total	\$ 203.099.952	\$ 6.092.999	

Subpresupuesto de Ingresos Brutos			
Período 4	Ventas	IIBB a pagar	Mes de pago
Enero	\$ 18.398.466	\$ 551.954	Febrero
Febrero	\$ 21.464.877	\$ 643.946	Marzo
Marzo	\$ 21.464.877	\$ 643.946	Abril
Abril	\$ 24.531.288	\$ 735.939	Mayo
Mayo	\$ 24.531.288	\$ 735.939	Junio
Junio	\$ 24.531.288	\$ 735.939	Julio
Julio	\$ 27.597.699	\$ 827.931	Agosto
Agosto	\$ 27.597.699	\$ 827.931	Septiembre
Septiembre	\$ 27.597.699	\$ 827.931	Octubre
Octubre	\$ 30.664.110	\$ 919.923	Noviembre
Noviembre	\$ 30.664.110	\$ 919.923	Diciembre
Diciembre	\$ 33.730.521	\$ 1.011.916	Enero Año 5
Total	\$ 312.773.926	\$ 9.383.218	

Subpresupuesto de Ingresos Brutos			
Período 5	Ventas	IIBB a pagar	Mes de pago
Enero	\$ 26.984.417	\$ 809.533	Febrero
Febrero	\$ 26.984.417	\$ 809.533	Marzo
Marzo	\$ 26.984.417	\$ 809.533	Abril
Abril	\$ 30.839.334	\$ 925.180	Mayo
Mayo	\$ 30.839.334	\$ 925.180	Junio
Junio	\$ 30.839.334	\$ 925.180	Julio
Julio	\$ 30.839.334	\$ 925.180	Agosto
Agosto	\$ 34.694.251	\$ 1.040.828	Septiembre
Septiembre	\$ 34.694.251	\$ 1.040.828	Octubre
Octubre	\$ 34.694.251	\$ 1.040.828	Noviembre
Noviembre	\$ 38.549.167	\$ 1.156.475	Diciembre
Diciembre	\$ 38.549.167	\$ 1.156.475	Enero Año 6
Total	\$ 385.491.674	\$ 11.564.750	

Subpresupuesto de Ingresos Brutos			
Período 6	Ventas	IIBB a pagar	Mes de pago
Enero	\$ 33.393.216	\$ 1.001.796	Febrero
Febrero	\$ 33.393.216	\$ 1.001.796	Marzo
Marzo	\$ 33.393.216	\$ 1.001.796	Abril
Abril	\$ 38.163.676	\$ 1.144.910	Mayo
Mayo	\$ 38.163.676	\$ 1.144.910	Junio
Junio	\$ 38.163.676	\$ 1.144.910	Julio
Julio	\$ 38.163.676	\$ 1.144.910	Agosto
Agosto	\$ 42.934.135	\$ 1.288.024	Septiembre
Septiembre	\$ 42.934.135	\$ 1.288.024	Octubre
Octubre	\$ 42.934.135	\$ 1.288.024	Noviembre
Noviembre	\$ 47.704.595	\$ 1.431.138	Diciembre
Diciembre	\$ 47.704.595	\$ 1.431.138	Enero Año 7
Total	\$ 477.045.946	\$ 14.311.378	

Subpresupuesto de Ingresos Brutos			
Período 7	Ventas	IIBB a pagar	Mes de pago
Enero	\$ 40.813.931	\$ 1.224.418	Febrero
Febrero	\$ 40.813.931	\$ 1.224.418	Marzo
Marzo	\$ 40.813.931	\$ 1.224.418	Abril
Abril	\$ 46.644.493	\$ 1.399.335	Mayo
Mayo	\$ 46.644.493	\$ 1.399.335	Junio
Junio	\$ 46.644.493	\$ 1.399.335	Julio
Julio	\$ 46.644.493	\$ 1.399.335	Agosto
Agosto	\$ 52.475.054	\$ 1.574.252	Septiembre
Septiembre	\$ 52.475.054	\$ 1.574.252	Octubre
Octubre	\$ 52.475.054	\$ 1.574.252	Noviembre
Noviembre	\$ 58.305.616	\$ 1.749.168	Diciembre
Diciembre	\$ 58.305.616	\$ 1.749.168	Enero Año 8
Total	\$ 583.056.156	\$ 17.491.685	

Subpresupuesto de Ingresos Brutos			
Período 8	Ventas	IIBB a pagar	Mes de pago
Enero	\$ 49.384.856	\$ 1.481.546	Febrero
Febrero	\$ 49.384.856	\$ 1.481.546	Marzo
Marzo	\$ 49.384.856	\$ 1.481.546	Abril
Abril	\$ 56.439.836	\$ 1.693.195	Mayo
Mayo	\$ 56.439.836	\$ 1.693.195	Junio
Junio	\$ 56.439.836	\$ 1.693.195	Julio
Julio	\$ 56.439.836	\$ 1.693.195	Agosto
Agosto	\$ 63.494.815	\$ 1.904.844	Septiembre
Septiembre	\$ 63.494.815	\$ 1.904.844	Octubre
Octubre	\$ 63.494.815	\$ 1.904.844	Noviembre
Noviembre	\$ 70.549.795	\$ 2.116.494	Diciembre
Diciembre	\$ 70.549.795	\$ 2.116.494	Enero Año 9
Total	\$ 705.497.949	\$ 21.164.938	

Subpresupuesto de Ingresos Brutos anualizado			
Período	Ventas	IIBB	Pago anual
Período 1	\$ 49.368.000	\$ 1.481.040	\$ 1.303.315
Período 2	\$ 110.781.792	\$ 3.323.454	\$ 3.142.767
Período 3	\$ 203.099.952	\$ 6.092.999	\$ 5.794.322
Período 4	\$ 312.773.926	\$ 9.383.218	\$ 9.028.390
Período 5	\$ 385.491.674	\$ 11.564.750	\$ 11.420.191
Período 6	\$ 477.045.946	\$ 14.311.378	\$ 14.036.716
Período 7	\$ 583.056.156	\$ 17.491.685	\$ 17.173.654
Período 8	\$ 705.497.949	\$ 21.164.938	\$ 20.797.613
Total	\$ 2.827.115.395	\$ 84.813.462	\$ 82.696.968

5.4.1.5 Presupuesto de cobranzas

Se plantea un plazo de cobranza de 30 días.

		Subpresupuesto de cobranzas - Período 1												Total	Diferido
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Diciembre			
\$ 1,194,706		\$ 1,792,058	\$ 2,986,764	\$ 4,778,922	\$ 5,376,175								\$ 1,194,706		
													\$ 1,792,058		
													\$ 2,986,764		
													\$ 4,778,922		
					\$ 5,376,175								\$ 5,376,175		
							\$ 5,376,175						\$ 5,376,175		
								\$ 5,973,528					\$ 5,973,528		
									\$ 5,973,528				\$ 5,973,528		
										\$ 6,570,881			\$ 6,570,881		
											\$ 7,168,234		\$ 7,168,234		
													\$ -	\$ 7,168,234	
	\$ -	\$ 1,194,706	\$ 1,792,058	\$ 2,986,764	\$ 4,778,922	\$ 5,376,175	\$ 5,376,175	\$ 5,973,528	\$ 5,973,528	\$ 6,570,881	\$ 7,168,234	\$ 7,168,234	\$ 52,567,046	\$ 7,168,234	
Subpresupuesto de cobranzas - Período 2															
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Diciembre	Total	Diferido	
\$ 7,168,234													\$ 7,168,234		
	\$ 7,885,057												\$ 7,885,057		
		\$ 9,199,233											\$ 9,199,233		
			\$ 9,199,233										\$ 9,199,233		
				\$ 10,513,409									\$ 10,513,409		
					\$ 10,513,409								\$ 10,513,409		
						\$ 10,513,409							\$ 10,513,409		
							\$ 11,827,585						\$ 11,827,585		
								\$ 11,827,585					\$ 11,827,585		
									\$ 13,141,762				\$ 13,141,762		
										\$ 13,141,762			\$ 13,141,762		
													\$ 14,455,938	\$ 14,455,938	
\$ 7,168,234	\$ 7,885,057	\$ 9,199,233	\$ 9,199,233	\$ 10,513,409	\$ 10,513,409	\$ 10,513,409	\$ 11,827,585	\$ 11,827,585	\$ 11,827,585	\$ 13,141,762	\$ 13,141,762	\$ 13,141,762	\$ 126,758,264	\$ 14,455,938	
Subpresupuesto de cobranzas - Período 3															
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Diciembre	Total	Diferido	
\$ 14,455,938													\$ 14,455,938		
	\$ 14,455,938												\$ 14,455,938		
		\$ 16,865,261											\$ 16,865,261		
			\$ 16,865,261										\$ 16,865,261		
				\$ 19,274,584									\$ 19,274,584		
					\$ 19,274,584								\$ 19,274,584		
						\$ 19,274,584							\$ 19,274,584		
							\$ 21,683,907						\$ 21,683,907		
								\$ 21,683,907					\$ 21,683,907		
									\$ 24,093,230				\$ 24,093,230		
										\$ 24,093,230			\$ 24,093,230		
											\$ 24,093,230		\$ 24,093,230		
													\$ -	\$ 26,502,553	
\$ 14,455,938	\$ 14,455,938	\$ 16,865,261	\$ 16,865,261	\$ 19,274,584	\$ 19,274,584	\$ 19,274,584	\$ 21,683,907	\$ 21,683,907	\$ 21,683,907	\$ 24,093,230	\$ 24,093,230	\$ 24,093,230	\$ 233,704,327	\$ 26,502,553	
Subpresupuesto de cobranzas - Período 4															
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Diciembre	Total	Diferido	
\$ 26,502,553													\$ 26,502,553		
	\$ 22,262,144												\$ 22,262,144		
		\$ 25,972,502											\$ 25,972,502		
			\$ 25,972,502										\$ 25,972,502		
				\$ 29,682,859									\$ 29,682,859		
					\$ 29,682,859								\$ 29,682,859		
						\$ 33,393,216							\$ 33,393,216		
							\$ 33,393,216						\$ 33,393,216		
								\$ 33,393,216					\$ 33,393,216		
									\$ 37,103,574				\$ 37,103,574		
										\$ 37,103,574			\$ 37,103,574		
											\$ 40,813,931		\$ 40,813,931		
\$ 26,502,553	\$ 22,262,144	\$ 25,972,502	\$ 25,972,502	\$ 29,682,859	\$ 29,682,859	\$ 33,393,216	\$ 33,393,216	\$ 33,393,216	\$ 33,393,216	\$ 37,103,574	\$ 37,103,574	\$ 37,103,574	\$ 384,145,072	\$ 40,813,931	

Subpresupuesto de cobranzas - Período 5													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Diferido
\$ 40,813.931												\$ 40,813.931	
	\$ 32,651.145											\$ 32,651.145	
		\$ 32,651.145										\$ 32,651.145	
			\$ 32,651.145									\$ 32,651.145	
				\$ 37,315.594								\$ 37,315.594	
					\$ 37,315.594							\$ 37,315.594	
						\$ 37,315.594						\$ 37,315.594	
							\$ 37,315.594					\$ 37,315.594	
								\$ 41,980.043				\$ 41,980.043	
									\$ 41,980.043			\$ 41,980.043	
										\$ 46,644.493		\$ 46,644.493	
\$ 40,813.931	\$ 32,651.145	\$ 32,651.145	\$ 32,651.145	\$ 37,315.594	\$ 37,315.594	\$ 37,315.594	\$ 37,315.594	\$ 41,980.043	\$ 41,980.043	\$ 41,980.043	\$ 46,644.493	\$ 460,614.363	\$ 46,644.493
Subpresupuesto de cobranzas - Período 6													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Diferido
\$ 46,644.493												\$ 46,644.493	
	\$ 40,405.792											\$ 40,405.792	
		\$ 40,405.792										\$ 40,405.792	
			\$ 40,405.792									\$ 40,405.792	
				\$ 46,178.048								\$ 46,178.048	
					\$ 46,178.048							\$ 46,178.048	
						\$ 46,178.048						\$ 46,178.048	
							\$ 46,178.048					\$ 46,178.048	
								\$ 51,950.304				\$ 51,950.304	
									\$ 51,950.304			\$ 51,950.304	
										\$ 51,950.304		\$ 51,950.304	
\$ 46,644.493	\$ 40,405.792	\$ 40,405.792	\$ 40,405.792	\$ 46,178.048	\$ 46,178.048	\$ 46,178.048	\$ 46,178.048	\$ 51,950.304	\$ 51,950.304	\$ 51,950.304	\$ 51,950.304	\$ 577,222.559	\$ 57,722.559
Subpresupuesto de cobranzas - Período 7													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Diferido
\$ 57,722.559												\$ 57,722.559	
	\$ 49,384.856											\$ 49,384.856	
		\$ 49,384.856										\$ 49,384.856	
			\$ 49,384.856									\$ 49,384.856	
				\$ 56,439.836								\$ 56,439.836	
					\$ 56,439.836							\$ 56,439.836	
						\$ 56,439.836						\$ 56,439.836	
							\$ 56,439.836					\$ 56,439.836	
								\$ 63,494.815				\$ 63,494.815	
									\$ 63,494.815			\$ 63,494.815	
										\$ 63,494.815		\$ 63,494.815	
											\$ 70,549.795	\$ 70,549.795	
\$ 57,722.559	\$ 49,384.856	\$ 49,384.856	\$ 49,384.856	\$ 56,439.836	\$ 56,439.836	\$ 56,439.836	\$ 56,439.836	\$ 63,494.815	\$ 63,494.815	\$ 63,494.815	\$ 70,549.795	\$ 692,670.714	\$ 70,549.795
Subpresupuesto de cobranzas - Período 8													
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Diferido
\$ 70,549.795												\$ 70,549.795	
	\$ 59,755.676											\$ 59,755.676	
		\$ 59,755.676										\$ 59,755.676	
			\$ 59,755.676									\$ 59,755.676	
				\$ 68,292.201								\$ 68,292.201	
					\$ 68,292.201							\$ 68,292.201	
						\$ 68,292.201						\$ 68,292.201	
							\$ 68,292.201					\$ 68,292.201	
								\$ 76,828.727				\$ 76,828.727	
									\$ 76,828.727			\$ 76,828.727	
										\$ 76,828.727		\$ 76,828.727	
											\$ 86,365.252	\$ 86,365.252	
\$ 70,549.795	\$ 59,755.676	\$ 59,755.676	\$ 59,755.676	\$ 68,292.201	\$ 68,292.201	\$ 68,292.201	\$ 68,292.201	\$ 76,828.727	\$ 76,828.727	\$ 76,828.727	\$ 86,365.252	\$ 838,837.062	\$ 86,365.252

Subpresupuesto de cobranzas									
Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8	Total	Diferido
\$ 52,567.046	\$ 7,168.234							\$ 59,735.280	
	\$ 119,590.031							\$ 134,045.968	
		\$ 14,455.938						\$ 245,750.942	
		\$ 219,248.389	\$ 26,502.553					\$ 378,456.451	
			\$ 337,642.520	\$ 40,813.931				\$ 466,444.925	
				\$ 419,800.433	\$ 46,644.493			\$ 577,225.595	
					\$ 519,503.035	\$ 57,722.559		\$ 705,497.949	
						\$ 634,948.154	\$ 70,549.795	\$ 768,287.267	\$ 85,365.252
							\$ 768,287.267	\$ 838,837.062	\$ 85,365.252
\$ 52,567.046	\$ 126,758.264	\$ 233,704.327	\$ 364,145.072	\$ 460,614.363	\$ 566,147.528	\$ 692,670.714	\$ 838,837.062	\$ 3,335,444.376	\$ 85,365.252

5.4.1.6 Presupuesto de compras

Subpresupuesto de compras				
Período 1	Cantidad	Importe Neto	IVA CF	Total
Enero	66	\$ 409.200	\$ 85.932	\$ 495.132
Febrero	99	\$ 613.800	\$ 128.898	\$ 742.698
Marzo	165	\$ 1.023.000	\$ 214.830	\$ 1.237.830
Abril	264	\$ 1.636.800	\$ 343.728	\$ 1.980.528
Mayo	297	\$ 1.841.400	\$ 386.694	\$ 2.228.094
Junio	297	\$ 1.841.400	\$ 386.694	\$ 2.228.094
Julio	297	\$ 1.841.400	\$ 386.694	\$ 2.228.094
Agosto	330	\$ 2.046.000	\$ 429.660	\$ 2.475.660
Septiembre	330	\$ 2.046.000	\$ 429.660	\$ 2.475.660
Octubre	363	\$ 2.250.600	\$ 472.626	\$ 2.723.226
Noviembre	396	\$ 2.455.200	\$ 515.592	\$ 2.970.792
Diciembre	396	\$ 2.455.200	\$ 515.592	\$ 2.970.792
Total	3.300	\$ 20.460.000	\$ 4.296.600	\$ 24.756.600

Subpresupuesto de compras				
Período 2	Cantidad	Importe Neto	IVA CF	Total
Diferido período 1				
Enero	436	\$ 2.700.720	\$ 567.151	\$ 3.267.871
Febrero	508	\$ 3.150.840	\$ 661.676	\$ 3.812.516
Marzo	508	\$ 3.150.840	\$ 661.676	\$ 3.812.516
Abril	581	\$ 3.600.960	\$ 756.202	\$ 4.357.162
Mayo	581	\$ 3.600.960	\$ 756.202	\$ 4.357.162
Junio	581	\$ 3.600.960	\$ 756.202	\$ 4.357.162
Julio	653	\$ 4.051.080	\$ 850.727	\$ 4.901.807
Agosto	653	\$ 4.051.080	\$ 850.727	\$ 4.901.807
Septiembre	653	\$ 4.051.080	\$ 850.727	\$ 4.901.807
Octubre	726	\$ 4.501.200	\$ 945.252	\$ 5.446.452
Noviembre	726	\$ 4.501.200	\$ 945.252	\$ 5.446.452
Diciembre	799	\$ 4.951.320	\$ 1.039.777	\$ 5.991.097
Total	7.260	\$ 45.912.240	\$ 9.641.570	\$ 55.553.810

Subpresupuesto de compras				
Período 3	Cantidad	Importe Neto	IVA CF	Total
Diferido período 2				
Enero	799	\$ 4.951.320	\$ 1.039.777	\$ 5.991.097
Febrero	932	\$ 5.776.540	\$ 1.213.073	\$ 6.989.613
Marzo	932	\$ 5.776.540	\$ 1.213.073	\$ 6.989.613
Abril	1.065	\$ 6.601.760	\$ 1.386.370	\$ 7.988.130
Mayo	1.065	\$ 6.601.760	\$ 1.386.370	\$ 7.988.130
Junio	1.065	\$ 6.601.760	\$ 1.386.370	\$ 7.988.130
Julio	1.198	\$ 7.426.980	\$ 1.559.666	\$ 8.986.646
Agosto	1.198	\$ 7.426.980	\$ 1.559.666	\$ 8.986.646
Septiembre	1.198	\$ 7.426.980	\$ 1.559.666	\$ 8.986.646
Octubre	1.331	\$ 8.252.200	\$ 1.732.962	\$ 9.985.162
Noviembre	1.331	\$ 8.252.200	\$ 1.732.962	\$ 9.985.162
Diciembre	1.464	\$ 9.077.420	\$ 1.906.258	\$ 10.983.678
Total	13.310	\$ 84.172.440	\$ 17.676.212	\$ 101.848.652

Subpresupuesto de compras				
Período 4	Cantidad	Importe Neto	IVA CF	Total
Diferido período 3				
Enero	1.230	\$ 7.625.033	\$ 1.601.257	\$ 9.226.290
Febrero	1.435	\$ 8.895.872	\$ 1.868.133	\$ 10.764.005
Marzo	1.435	\$ 8.895.872	\$ 1.868.133	\$ 10.764.005
Abril	1.640	\$ 10.166.710	\$ 2.135.009	\$ 12.301.720
Mayo	1.640	\$ 10.166.710	\$ 2.135.009	\$ 12.301.720
Junio	1.640	\$ 10.166.710	\$ 2.135.009	\$ 12.301.720
Julio	1.845	\$ 11.437.549	\$ 2.401.885	\$ 13.839.435
Agosto	1.845	\$ 11.437.549	\$ 2.401.885	\$ 13.839.435
Septiembre	1.845	\$ 11.437.549	\$ 2.401.885	\$ 13.839.435
Octubre	2.050	\$ 12.708.388	\$ 2.668.761	\$ 15.377.149
Noviembre	2.050	\$ 12.708.388	\$ 2.668.761	\$ 15.377.149
Diciembre	2.255	\$ 13.979.227	\$ 2.935.638	\$ 16.914.864
Total	20.497	\$ 129.625.558	\$ 27.221.367	\$ 156.846.925

Subpresupuesto de compras				
Período 5	Cantidad	Importe Neto	IVA CF	Total
Diferido período 4				
Enero	1.804	\$ 11.183.381	\$ 2.348.510	\$ 13.531.892
Febrero	1.804	\$ 11.183.381	\$ 2.348.510	\$ 13.531.892
Marzo	1.804	\$ 11.183.381	\$ 2.348.510	\$ 13.531.892
Abril	2.061	\$ 12.781.007	\$ 2.684.012	\$ 15.465.019
Mayo	2.061	\$ 12.781.007	\$ 2.684.012	\$ 15.465.019
Junio	2.061	\$ 12.781.007	\$ 2.684.012	\$ 15.465.019
Julio	2.061	\$ 12.781.007	\$ 2.684.012	\$ 15.465.019
Agosto	2.319	\$ 14.378.633	\$ 3.019.513	\$ 17.398.146
Septiembre	2.319	\$ 14.378.633	\$ 3.019.513	\$ 17.398.146
Octubre	2.319	\$ 14.378.633	\$ 3.019.513	\$ 17.398.146
Noviembre	2.577	\$ 15.976.259	\$ 3.355.014	\$ 19.331.274
Diciembre	2.577	\$ 15.976.259	\$ 3.355.014	\$ 19.331.274
Total	25.768	\$ 159.762.592	\$ 33.550.144	\$ 193.312.736

Subpresupuesto de compras				
Período 6	Cantidad	Importe Neto	IVA CF	Total
Diferido período 5				
Enero	2.232	\$ 13.839.435	\$ 2.906.281	\$ 16.745.716
Febrero	2.232	\$ 13.839.435	\$ 2.906.281	\$ 16.745.716
Marzo	2.232	\$ 13.839.435	\$ 2.906.281	\$ 16.745.716
Abril	2.551	\$ 15.816.497	\$ 3.321.464	\$ 19.137.961
Mayo	2.551	\$ 15.816.497	\$ 3.321.464	\$ 19.137.961
Junio	2.551	\$ 15.816.497	\$ 3.321.464	\$ 19.137.961
Julio	2.551	\$ 15.816.497	\$ 3.321.464	\$ 19.137.961
Agosto	2.870	\$ 17.793.559	\$ 3.736.647	\$ 21.530.206
Septiembre	2.870	\$ 17.793.559	\$ 3.736.647	\$ 21.530.206
Octubre	2.870	\$ 17.793.559	\$ 3.736.647	\$ 21.530.206
Noviembre	3.189	\$ 19.770.621	\$ 4.151.830	\$ 23.922.451
Diciembre	3.189	\$ 19.770.621	\$ 4.151.830	\$ 23.922.451
Total	31.888	\$ 197.706.208	\$ 41.518.304	\$ 239.224.511

Subpresupuesto de compras				
Período 7	Cantidad	Importe Neto	IVA CF	Total
Diferido período 6				
Enero	2.728	\$ 16.914.864	\$ 3.552.122	\$ 20.466.986
Febrero	2.728	\$ 16.914.864	\$ 3.552.122	\$ 20.466.986
Marzo	2.728	\$ 16.914.864	\$ 3.552.122	\$ 20.466.986
Abril	3.118	\$ 19.331.274	\$ 4.059.567	\$ 23.390.841
Mayo	3.118	\$ 19.331.274	\$ 4.059.567	\$ 23.390.841
Junio	3.118	\$ 19.331.274	\$ 4.059.567	\$ 23.390.841
Julio	3.118	\$ 19.331.274	\$ 4.059.567	\$ 23.390.841
Agosto	3.508	\$ 21.747.683	\$ 4.567.013	\$ 26.314.696
Septiembre	3.508	\$ 21.747.683	\$ 4.567.013	\$ 26.314.696
Octubre	3.508	\$ 21.747.683	\$ 4.567.013	\$ 26.314.696
Noviembre	3.897	\$ 24.164.092	\$ 5.074.459	\$ 29.238.551
Diciembre	3.897	\$ 24.164.092	\$ 5.074.459	\$ 29.238.551
Total	38.974	\$ 241.640.920	\$ 50.744.593	\$ 292.385.514

Subpresupuesto de compras				
Período 8	Cantidad	Importe Neto	IVA CF	Total
Diferido período 7				
Enero	3.301	\$ 20.466.986	\$ 4.298.067	\$ 24.765.053
Febrero	3.301	\$ 20.466.986	\$ 4.298.067	\$ 24.765.053
Marzo	3.301	\$ 20.466.986	\$ 4.298.067	\$ 24.765.053
Abril	3.773	\$ 23.390.841	\$ 4.912.077	\$ 28.302.918
Mayo	3.773	\$ 23.390.841	\$ 4.912.077	\$ 28.302.918
Junio	3.773	\$ 23.390.841	\$ 4.912.077	\$ 28.302.918
Julio	3.773	\$ 23.390.841	\$ 4.912.077	\$ 28.302.918
Agosto	4.244	\$ 26.314.696	\$ 5.526.086	\$ 31.840.782
Septiembre	4.244	\$ 26.314.696	\$ 5.526.086	\$ 31.840.782
Octubre	4.244	\$ 26.314.696	\$ 5.526.086	\$ 31.840.782
Noviembre	4.716	\$ 29.238.551	\$ 6.140.096	\$ 35.378.647
Diciembre	4.716	\$ 29.238.551	\$ 6.140.096	\$ 35.378.647
Total	47.159	\$ 292.385.514	\$ 61.400.958	\$ 353.786.472

Subpresupuesto de compras				
Períodos	Cantidad	Importe Neto	IVA CF	Total
Período 1	3.300	\$ 20.460.000	\$ 4.296.600	\$ 24.756.600
Período 2	7.260	\$ 45.912.240	\$ 9.641.570	\$ 55.553.810
Período 3	13.310	\$ 84.172.440	\$ 17.676.212	\$ 101.848.652
Período 4	20.497	\$ 129.625.558	\$ 27.221.367	\$ 156.846.925
Período 5	25.768	\$ 159.762.592	\$ 33.550.144	\$ 193.312.736
Período 6	31.888	\$ 197.706.208	\$ 41.518.304	\$ 239.224.511
Período 7	38.974	\$ 241.640.920	\$ 50.744.593	\$ 292.385.514
Período 8	47.159	\$ 292.385.514	\$ 61.400.958	\$ 353.786.472
Total	188.157	\$ 1.171.665.471	\$ 246.049.749	\$ 1.417.715.220

5.4.1.7 Presupuesto de pagos a proveedores

		Supresupuesto de pagos - Periodo 1												Total	Diferido
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				
	\$ 495.132												\$ 495.132		
		\$ 742.698											\$ 742.698		
			\$ 1.237.830										\$ 1.237.830		
				\$ 1.980.528									\$ 1.980.528		
					\$ 2.228.094								\$ 2.228.094		
						\$ 2.228.094							\$ 2.228.094		
							\$ 2.475.660						\$ 2.475.660		
								\$ 2.723.226					\$ 2.723.226		
									\$ 2.970.792				\$ 2.970.792		
													\$ -	\$ 2.970.792	
	\$ -	\$ 495.132	\$ 742.698	\$ 1.237.830	\$ 1.980.528	\$ 2.228.094	\$ 2.228.094	\$ 2.475.660	\$ 2.475.660	\$ 2.723.226	\$ 2.970.792	\$ 2.970.792	\$ 21.785.808	\$ -	
Subpresupuesto de pagos - Periodo 2															
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		Total	Diferido	
\$ 2.970.792	\$ 3.267.871								\$ 4.901.807				\$ 2.970.792		
		\$ 3.812.516											\$ 3.267.871		
			\$ 3.812.516										\$ 3.812.516		
				\$ 4.357.162									\$ 4.357.162		
					\$ 4.357.162								\$ 4.357.162		
						\$ 4.357.162							\$ 4.357.162		
							\$ 4.901.807		\$ 4.901.807				\$ 4.901.807		
										\$ 5.446.452			\$ 4.901.807		
											\$ 5.446.452		\$ 5.446.452		
													\$ -	\$ 5.991.097	
	\$ 2.970.792	\$ 3.267.871	\$ 3.812.516	\$ 4.357.162	\$ 4.357.162	\$ 4.357.162	\$ 4.901.807	\$ 4.901.807	\$ 4.901.807	\$ 5.446.452	\$ 5.446.452	\$ 5.446.452	\$ 52.533.505	\$ 5.991.097	
Subpresupuesto de pagos - Periodo 3															
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		Total	Diferido	
\$ 5.991.097	\$ 5.991.097												\$ 5.991.097		
		\$ 6.989.613											\$ 5.991.097		
			\$ 6.989.613										\$ 6.989.613		
				\$ 7.988.130									\$ 6.989.613		
					\$ 7.988.130								\$ 7.988.130		
						\$ 7.988.130							\$ 7.988.130		
							\$ 8.986.646		\$ 8.986.646				\$ 8.986.646		
								\$ 8.986.646	\$ 8.986.646				\$ 8.986.646		
									\$ 9.985.162				\$ 8.986.646		
										\$ 9.985.162			\$ 9.985.162		
											\$ 9.985.162		\$ 9.985.162		
													\$ -	\$ 10.983.678	
	\$ 5.991.097	\$ 5.991.097	\$ 6.989.613	\$ 7.988.130	\$ 7.988.130	\$ 7.988.130	\$ 8.986.646	\$ 8.986.646	\$ 8.986.646	\$ 9.985.162	\$ 9.985.162	\$ 9.985.162	\$ 96.956.071	\$ 10.983.678	
Subpresupuesto de pagos - Periodo 4															
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		Total	Diferido	
\$ 10.983.678	\$ 9.226.290												\$ 10.983.678		
		\$ 10.764.005											\$ 9.226.290		
			\$ 10.764.005										\$ 10.764.005		
				\$ 12.301.720									\$ 10.764.005		
					\$ 12.301.720								\$ 12.301.720		
						\$ 12.301.720							\$ 12.301.720		
							\$ 13.839.435		\$ 13.839.435				\$ 13.839.435		
								\$ 13.839.435	\$ 13.839.435				\$ 13.839.435		
										\$ 15.377.149			\$ 13.839.435		
											\$ 15.377.149		\$ 15.377.149		
													\$ -	\$ 16.914.864	
	\$ 10.983.678	\$ 9.226.290	\$ 10.764.005	\$ 10.764.005	\$ 12.301.720	\$ 12.301.720	\$ 13.839.435	\$ 13.839.435	\$ 13.839.435	\$ 15.377.149	\$ 15.377.149	\$ 15.377.149	\$ 150.915.738	\$ 16.914.864	

5.4.1.9 Presupuesto de gastos de estructura

Subpresupuesto de Gastos de Estructura								
Concepto	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Sueldos y costos laborales administrativos	\$ 1.092.798	\$ 1.147.438	\$ 1.204.810	\$ 1.265.050	\$ 1.328.303	\$ 1.394.718	\$ 1.464.454	\$ 1.537.677
Mantenimiento	\$ 240.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Servicio de agua	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000
Servicio de luz	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000
Servicio de limpieza	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Telefonía e internet	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Impuestos municipales	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400
Seguros varios	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600
Viáticos	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Gastos de librería	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Gastos de representación Directorio	\$ 200.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Honorarios Directorio	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
Capacitación de empleados	\$ 32.784	\$ 34.423	\$ 36.144	\$ 37.952	\$ 39.849	\$ 41.842	\$ 43.934	\$ 46.130
Total Gastos de Estructura	\$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807

5.4.1.10 Presupuesto de gastos operativos

Subpresupuesto de Gastos Operativos								
Concepto	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Sueldos y costos laborales operativos	\$ 1.613.178	\$ 1.693.837	\$ 1.778.529	\$ 1.867.455	\$ 1.960.828	\$ 2.058.869	\$ 2.161.813	\$ 2.269.903
Seguridad e Higiene	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Contrato de Logística	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Capacitación de empleados	\$ 48.395	\$ 50.815	\$ 53.356	\$ 56.024	\$ 58.825	\$ 61.766	\$ 64.854	\$ 68.097
Total Gastos Operativos	\$ 11.961.573	\$ 12.044.652	\$ 12.131.885	\$ 12.223.479	\$ 12.319.653	\$ 12.420.635	\$ 12.526.667	\$ 12.638.001

5.4.1.12 Presupuesto de gastos financieros

Subpresupuesto de Gastos Financieros								
Concepto	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Gastos bancarios	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Financiación en cuotas (12%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos Financieros	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000

5.4.1.13 Presupuesto de capital e inversiones

Subpresupuesto de Capital e Inversión	
Capital de trabajo	\$ 40.170.000
Inmueble	\$ 30.000.000
Maquinarias	\$ 5.000.000
Muebles y Útiles	\$ 2.500.000
Equipos de Computación	\$ 1.500.000
Plan de prevención	\$ 1.000.000
Plan de contingencia	\$ 3.000.000
Investigación de mercado	\$ 300.000
Publicidad para lanzamiento	\$ 800.000
Gastos de organización	\$ 10.000.000
Total	\$ 94.270.000

5.4.2 Evaluación de la inversión

5.4.2.1 Determinación de la tasa de corte (por suma de riesgos)

- Riesgo soberano: tasa de libre riesgo de los bonos emitidos por el Tesoro de los Estados Unidos. El rendimiento de dichos bonos se encuentra en el 1,62%.
- Riesgo país: riesgo que tiene el país donde desarrollaremos el proyecto de no afrontar sus deudas con algún agente extranjero. La tasa es de 15,37%.
- Inflación: los índices inflacionarios no serán tenidos en cuenta dado que se trabaja en moneda nominal.

- Riesgo de la actividad: el riesgo de la actividad fue determinado mediante un análisis de los factores que influyen a través de una consultora externa. La tasa obtenida es del 10,50%.
- Riesgo del negocio: el riesgo del negocio se estima en un 8%. El producto lanzado al mercado tiene un costo alto por su alto nivel tecnológico, aunque existen productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad, con menor tecnología. Para minimizar el impacto, se programan campañas publicitarias para dar a conocer el producto a nuestros potenciales clientes.

Tasa de descuento	
Riesgo soberano ⁽¹⁾	1,62%
Riesgo país ⁽²⁾	15,37%
Inflación	0,00%
Riesgo de la actividad	10,50%
Riesgo del negocio	8,00%
Total	35,49%

(1) Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/bono>

(2) Recuperado de: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pai>

5.4.2.2 VAN – TIR – PAYBACK

VAN	\$ 48.688.688
TIR	48%
Payback descontado	3 Años 1 Meses

La Tasa Interna de Retorno superior a la tasa de descuento de mercado.

El Valor Actual Neto es positivo, mayor a 48 millones de pesos, por lo que evidencia que es recomendable para el inversor colocar su dinero en este proyecto.

Observamos que a los 3 años y 1 meses obtenemos el retorno de la inversión, dentro de los 8 años planificados para este proyecto.

Por lo anteriormente expuesto se puede determinar que el proyecto de inversión es viable.

5.4.2.3 Evaluación complementaria del negocio

5.3.2.3.1 Evaluación cuantitativa del riesgo del negocio (utilizado para tasa de corte)

El riesgo que se asumió respecto al negocio fue del 8%. La UEN cuenta con amplia trayectoria y experiencia en sus profesionales para el manejo de negocios de este tipo y capacidad empresarial, quienes podrán identificar los riesgos que puedan surgir y poner en marcha los planes de prevención y contingencia.

5.4.2.4 Cálculo del rendimiento medio esperado

Se detalla a continuación el rendimiento medio esperado de cada período:

Rendimiento Medio Esperado								
	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Ventas Netas	\$ 47.886.960	\$ 107.458.338	\$ 197.006.953	\$ 303.390.708	\$ 373.926.923	\$ 462.734.568	\$ 565.564.472	\$ 684.333.011
Resultado del Ejercicio	\$ 5.471.450,78	\$ 21.158.863,37	\$ 47.238.437,54	\$ 77.425.654,07	\$ 95.542.359,60	\$ 120.606.676,06	\$ 149.830.575,31	\$ 183.603.174,63
Rendimiento Medio Esperado	11%	20%	24%	26%	26%	26%	26%	27%

5.4.2.5 Evaluación de la creación de valor ¹²⁴

Con el objetivo de analizar la creación de valor de la UEN respecto al negocio proyectado, se utilizó el indicador EVA (Economic Value Added).

Dicho indicador se calcula en base a la diferencia entre NOPAT y el costo de oportunidad del capital invertido. El costo de oportunidad se determina por la WACC y la cantidad de capital empleado.

El costo promedio ponderado del capital (WACC) utilizado, se corresponde a la tasa de costo de oportunidad de la casa matriz.

La casa matriz otorga el financiamiento a la UEN, la cual consiste en una inversión inicial de U\$D 1.000.000 (un millón de dólares) a una tasa nominal anual del 15%.

El análisis muestra que, si bien el primer año no obtenemos retorno de la inversión, los años siguientes sí se obtienen retornos y crecen año tras año, posibilitando la generación de un mayor valor económico agregado de la UEN con el paso del tiempo.

Evaluación de la creación de valor								
Detalle	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8
Capital	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000
NOPAT ⁽¹⁾	\$ 5.471.451	\$ 21.158.863	\$ 47.238.438	\$ 77.425.654	\$ 95.542.360	\$ 120.606.676	\$ 149.830.575	\$ 183.603.175
ROI	6%	22%	50%	82%	101%	128%	159%	195%
WACC	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
EVA	\$ -8.669.049	\$ 7.018.363	\$ 33.097.938	\$ 63.285.154	\$ 81.401.860	\$ 106.466.176	\$ 135.690.075	\$ 169.462.675

Detalle	Total Proyecto
Inversión	\$ 94.270.000
NOPAT	\$ 87.609.649
ROI	93%
WACC	15%
EVA	\$ 73.469.149

5.4.3 CASH FLOW

Representa los ingresos y egresos proyectados de nuestra UEN considerando las cobranzas, pagos e impuestos.

Si bien la inversión inicial es grande por los gastos en los que debemos incurrir para ingresar al mercado, se verifica que desde el primer período alcanzamos resultados positivos y crecientes año a año.

CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$ -	\$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Total Ingresos	\$ -	\$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$ -	\$ 21.785.808	\$ 52.533.505	\$ 96.856.071	\$ 150.915.738	\$ 190.896.327	\$ 234.633.334	\$ 287.069.413	\$ 347.646.376
Gastos de Estructura	\$ -	\$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807
Gastos Operativos	\$ -	\$ 11.961.573	\$ 12.044.652	\$ 12.131.885	\$ 12.223.479	\$ 12.319.653	\$ 12.420.635	\$ 12.526.667	\$ 12.638.001
Gastos Comerciales	\$ -	\$ 6.524.354	\$ 16.662.920	\$ 28.859.134	\$ 43.484.945	\$ 53.754.233	\$ 65.839.573	\$ 80.029.506	\$ 96.400.403
Gastos Financieros	\$ -	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$ -	\$ 6.645.514	\$ 16.024.750	\$ 36.928.647	\$ 66.285.237	\$ 94.444.830	\$ 119.638.171	\$ 149.178.184	\$ 182.959.998
IVA	\$ -	\$ 5.342.198	\$ 12.881.983	\$ 23.750.524	\$ 37.006.744	\$ 46.810.568	\$ 57.535.521	\$ 70.393.614	\$ 85.247.970
Ingresos Brutos	\$ -	\$ 1.303.315	\$ 3.142.767	\$ 5.794.322	\$ 9.028.390	\$ 11.420.191	\$ 14.036.716	\$ 17.173.654	\$ 20.797.613
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.383.802	\$ 20.250.103	\$ 36.214.071	\$ 48.065.934	\$ 61.610.916	\$ 76.914.415
Inversión	\$ -94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ -94.270.000	\$ 50.386.831	\$ 101.561.688	\$ 179.130.692	\$ 277.326.401	\$ 355.897.195	\$ 437.082.272	\$ 533.426.159	\$ 644.342.584
Flujo de Fondos Proyectado	\$ -94.270.000	\$ 2.180.216	\$ 25.196.576	\$ 54.573.635	\$ 86.818.671	\$ 104.717.168	\$ 129.065.256	\$ 159.244.555	\$ 194.494.478

¹²⁴ Castaño, J. (2014). Finanzas 3.0. Argentina: Material de Cátedra PEN.

5.4.3.1 Evaluación precios relativos (En moneda homogénea) ¹²⁵

Para realizar la evaluación de los precios relativos sobre el chasflow se consideró la evolución de los índices que componen el subescenario económico.

Evaluación Precios Relativos									
Detalle	Variación	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8
Tipo de cambio Nominal	Variación	10%	60%	25%	35%	50%	35%	10%	50%
	Variación Acumulada	10%	76%	120%	197%	346%	501%	562%	892%
Salarios Nominal	Variación	55%	60%	20%	15%	35%	60%	20%	10%
	Variación Acumulada	55%	148%	198%	242%	362%	639%	787%	876%
PBI	Variación	10%	60%	25%	35%	50%	35%	10%	50%
	Variación Acumulada	10%	76%	120%	197%	346%	501%	562%	892%
IPIM	Variación	20%	35%	60%	15%	10%	25%	70%	28%
	Variación Acumulada	20%	62%	159%	198%	228%	310%	597%	792%

Los mismos impactan del siguiente modo:

CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$ -	\$ 48.186.459	\$ 137.712.682	\$ 198.360.154	\$ 362.825.706	\$ 625.834.733	\$ 830.759.959	\$ 657.682.871	\$ 933.358.753
Total Ingresos	\$ -	\$ 48.186.459	\$ 137.712.682	\$ 198.360.154	\$ 362.825.706	\$ 625.834.733	\$ 830.759.959	\$ 657.682.871	\$ 933.358.753
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$ -	\$ 19.970.324	\$ 57.073.438	\$ 82.208.085	\$ 150.368.942	\$ 259.370.010	\$ 344.298.914	\$ 272.569.104	\$ 386.819.804
Gastos de Estructura	\$ -	\$ 4.197.377	\$ 6.239.590	\$ 4.747.540	\$ 4.818.780	\$ 6.005.759	\$ 7.810.755	\$ 5.604.922	\$ 4.899.247
Gastos Operativos	\$ -	\$ 10.964.776	\$ 13.085.548	\$ 10.297.124	\$ 12.179.191	\$ 16.738.659	\$ 18.225.932	\$ 11.893.926	\$ 14.062.074
Gastos Comerciales	\$ -	\$ 5.980.658	\$ 18.102.926	\$ 24.494.636	\$ 43.327.391	\$ 73.035.643	\$ 96.612.417	\$ 75.987.095	\$ 107.262.976
Gastos Financieros	\$ -	\$ 201.667	\$ 239.012	\$ 186.728	\$ 219.203	\$ 298.913	\$ 322.826	\$ 208.887	\$ 244.790
Impuestos	\$ -	\$ 6.091.721	\$ 17.409.605	\$ 31.863.879	\$ 60.787.507	\$ 127.755.070	\$ 212.135.600	\$ 179.788.661	\$ 196.954.327
Inversión	\$ -94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ -94.270.000	\$ 47.960.314	\$ 110.765.263	\$ 159.475.556	\$ 271.922.059	\$ 449.476.716	\$ 611.837.327	\$ 555.617.111	\$ 690.297.558
Flujo de Fondos Proyectado	\$ -94.270.000	\$ 226.145	\$ 26.947.419	\$ 38.884.598	\$ 90.903.647	\$ 176.358.017	\$ 218.922.633	\$ 102.065.760	\$ 243.061.195

¹²⁵ Durán O. Lamberti S. (2020). Dictamen de un plan de negocio. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ed: EDICON (Fondo Editorial Consejo).

5.4.4 Balance proyectado

5.4.4.1 Estado patrimonial y cuadro de resultados proyectados

Estado de Situación Patrimonial Proyectado								
	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
ACTIVO CORRIENTE								
Caja y Bancos	\$ 2.180.216	\$ 27.376.791	\$ 81.950.427	\$ 168.769.098	\$ 273.486.266	\$ 402.551.522	\$ 561.796.076	\$ 756.290.554
Créditos por ventas	\$ 7.168.234	\$ 14.455.938	\$ 26.502.553	\$ 40.813.931	\$ 46.644.493	\$ 57.722.559	\$ 70.549.795	\$ 85.365.252
Bienes de cambio ⁽¹⁾	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones	\$ 55.270.000	\$ 55.270.000	\$ 55.270.000	\$ 55.270.000	\$ 55.270.000	\$ 55.270.000	\$ 55.270.000	\$ 55.270.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 64.618.449	\$ 97.102.729	\$ 163.722.979	\$ 264.853.029	\$ 375.400.758	\$ 515.544.081	\$ 687.615.871	\$ 896.925.806
ACTIVO NO CORRIENTE								
Bienes de Uso	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000	\$ 39.000.000
TOTAL ACTIVO	\$ 103.618.449	\$ 136.102.729	\$ 202.722.979	\$ 303.853.029	\$ 414.400.758	\$ 554.544.081	\$ 726.615.871	\$ 935.925.806
PASIVO CORRIENTE								
Deudas comerciales	\$ 2.970.792	\$ 5.991.097	\$ 10.993.678	\$ 16.914.864	\$ 19.331.274	\$ 23.922.451	\$ 29.238.551	\$ 35.378.647
Remuneraciones y cargas sociales ⁽²⁾	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deudas fiscales (IVA e IIEB)	\$ 906.206	\$ 1.827.516	\$ 3.350.446	\$ 5.159.688	\$ 5.896.786	\$ 7.297.272	\$ 8.918.888	\$ 10.791.855
Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ 7.383.802	\$ 20.250.103	\$ 36.214.071	\$ 48.065.934	\$ 61.610.916	\$ 76.914.415	\$ 94.608.112
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 3.876.998	\$ 15.202.415	\$ 34.584.228	\$ 58.288.623	\$ 73.293.993	\$ 92.830.640	\$ 115.071.855	\$ 140.778.614
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 3.876.998	\$ 15.202.415	\$ 34.584.228	\$ 58.288.623	\$ 73.293.993	\$ 92.830.640	\$ 115.071.855	\$ 140.778.614
PATRIMONIO NETO								
Capital	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000	\$ 94.270.000
Resultados no asignados	\$ -	\$ 5.471.451	\$ 26.630.314	\$ 73.868.752	\$ 151.294.406	\$ 246.836.765	\$ 367.443.441	\$ 517.274.017
Resultado del ejercicio	\$ 5.471.451	\$ 21.158.863	\$ 47.238.438	\$ 77.425.654	\$ 95.542.360	\$ 120.606.676	\$ 149.830.575	\$ 183.603.175
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 99.741.451	\$ 120.900.314	\$ 168.138.752	\$ 245.564.406	\$ 341.106.765	\$ 461.713.441	\$ 611.544.017	\$ 795.147.191
PASIVO + PN	\$ 103.618.449	\$ 136.102.729	\$ 202.722.979	\$ 303.853.029	\$ 414.400.758	\$ 554.544.081	\$ 726.615.871	\$ 935.925.806
Igualdad Patrimonial:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

⁽¹⁾ Política de inventario: Just in Time

⁽²⁾ Los salarios se pagan el último día hábil de cada mes

5.4.5 Cuadro de resultados proyectado

Estado de Resultados Proyectado								
	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Ventas Brutas	\$ 49.368.000	\$ 110.781.792	\$ 203.099.952	\$ 312.773.926	\$ 385.491.674	\$ 477.045.946	\$ 583.056.156	\$ 705.497.949
IIEB	\$ 1.481.040	\$ 3.323.454	\$ 6.092.999	\$ 9.383.218	\$ 11.564.750	\$ 14.311.378	\$ 17.491.685	\$ 21.164.938
Ventas Netas	\$ 47.886.960	\$ 107.458.338	\$ 197.006.953	\$ 303.390.708	\$ 373.926.923	\$ 462.734.568	\$ 565.564.472	\$ 684.333.011
CMV	\$ 20.460.000	\$ 45.912.240	\$ 84.172.440	\$ 129.625.558	\$ 159.762.592	\$ 197.706.208	\$ 241.640.920	\$ 292.385.514
Utilidad bruta \$	\$ 27.426.960	\$ 61.546.098	\$ 112.834.513	\$ 173.765.151	\$ 214.164.331	\$ 265.028.360	\$ 323.923.551	\$ 391.947.497
Gastos Administrativos	\$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807
Gastos Comerciales	\$ 6.524.354	\$ 16.662.920	\$ 28.859.134	\$ 43.484.945	\$ 53.754.233	\$ 65.839.573	\$ 80.029.506	\$ 96.400.403
Otros conceptos operativos	\$ 12.181.573	\$ 12.264.652	\$ 12.351.885	\$ 12.443.479	\$ 12.539.653	\$ 12.640.635	\$ 12.746.667	\$ 12.858.001
Resultado Operativo	\$ 5.471.451	\$ 28.542.665	\$ 67.488.540	\$ 113.639.725	\$ 143.608.293	\$ 182.217.592	\$ 226.744.990	\$ 278.211.287
Otros ingresos/egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado antes de intereses e impuestos (EBIT)	\$ 5.471.451	\$ 28.542.665	\$ 67.488.540	\$ 113.639.725	\$ 143.608.293	\$ 182.217.592	\$ 226.744.990	\$ 278.211.287
Resultados financieros de terceros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado antes de impuesto (EBT)	\$ 5.471.451	\$ 28.542.665	\$ 67.488.540	\$ 113.639.725	\$ 143.608.293	\$ 182.217.592	\$ 226.744.990	\$ 278.211.287
Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ 7.383.802	\$ 20.250.103	\$ 36.214.071	\$ 48.065.934	\$ 61.610.916	\$ 76.914.415	\$ 94.608.112
Resultado del Ejercicio	\$ 5.471.451	\$ 21.158.863	\$ 47.238.438	\$ 77.425.654	\$ 95.542.360	\$ 120.606.676	\$ 149.830.575	\$ 183.603.175
Margen neto (% sobre ventas)	11%	20%	24%	26%	26%	26%	26%	27%

5.4.6 Análisis de punto de equilibrio

5.4.6.1 Análisis de punto de equilibrio económico ¹²⁶

Según el análisis del punto de equilibrio realizado observamos que para el primer año se requerirán vender 1.530 unidades como mínimo para comenzar a obtener ganancias. Y terminar en el 8vo año del proyecto con una cantidad similar de 1.788 unidades de Body Care vendidas.

¹²⁶ Levy, A. (1994). Marketing Avanzado. Barcelona: Granica.

Período	Unidades	Precio de Venta	Costo variable unitario	Contribución marginal	Contribución marginal total	Costo Fijo Total	Beneficio o Pérdida
Período 1	3.300	\$ 17.600	\$ 6.200	65%	\$ 37.620.000	\$ 17.436.614	\$ 20.183.386
Período 2	7.260	\$ 17.600	\$ 6.200	65%	\$ 82.764.000	\$ 18.481.245	\$ 64.282.755
Período 3	13.310	\$ 17.600	\$ 6.200	65%	\$ 151.734.000	\$ 18.767.107	\$ 132.966.893
Período 4	20.497	\$ 17.600	\$ 6.200	65%	\$ 233.670.360	\$ 19.054.762	\$ 214.615.598
Período 5	25.768	\$ 17.600	\$ 6.200	65%	\$ 293.757.024	\$ 19.374.800	\$ 274.382.224
Período 6	31.888	\$ 17.600	\$ 6.200	65%	\$ 363.524.317	\$ 19.697.840	\$ 343.826.477
Período 7	38.974	\$ 17.600	\$ 6.200	65%	\$ 444.307.499	\$ 20.034.532	\$ 424.272.966
Período 8	47.159	\$ 17.600	\$ 6.200	65%	\$ 537.612.074	\$ 20.385.559	\$ 517.226.514
Total	188.157				\$ 2.144.989.274	\$ 153.232.460	\$ 1.991.756.813

Período	Punto de Equilibrio	
	Unidades	Pesos
Período 1	1.530	\$ 26.919.685
Período 2	1.621	\$ 28.532.448
Período 3	1.646	\$ 28.973.779
Período 4	1.671	\$ 29.417.879
Período 5	1.700	\$ 29.911.973
Período 6	1.728	\$ 30.410.701
Período 7	1.757	\$ 30.930.506
Período 8	1.788	\$ 31.472.442
Total	13.441	236.569.412

5.4.6.2 Análisis de punto de equilibrio financiero

Después del análisis realizado, llegamos a la conclusión que para el primer período se necesitan vender 2.206 unidades para cubrir los egresos. Y se estiman para el octavo año que sean unas 20.260 unidades.

Análisis del punto de equilibrio financiero								
Concepto	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Egresos por costos fijos								
Sueldos y costos laborales administrativos	\$ 4.492.614	\$ 4.717.245	\$ 4.953.107	\$ 5.200.762	\$ 5.460.800	\$ 5.733.840	\$ 6.020.532	\$ 6.321.559
Sueldos y costos laborales comerciales	\$ 1.786.638	\$ 1.875.970	\$ 1.969.768	\$ 2.068.257	\$ 2.171.670	\$ 2.280.253	\$ 2.394.266	\$ 2.513.979
Mantenimiento	\$ 240.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Servicio de agua	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000
Servicio de luz	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000
Servicio de limpieza a	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Telefonía e internet	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Impuestos municipales	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400	\$ 32.400
Seguros varios	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600	\$ 51.600
Viáticos	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Gastos de librería	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Gastos de representación Directorio	\$ 200.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Honorarios Directorio	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
Seguridad e Higiene	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Contrato de Logística	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Investigación de Mercado	\$ 300.000	\$ 350.000	\$ 400.000	\$ 440.000	\$ 500.000	\$ 550.000	\$ 600.000	\$ 650.000
Gastos bancarios	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Total de egresos por costos fijos	\$ 19.223.252	\$ 20.357.215	\$ 20.736.875	\$ 21.123.019	\$ 21.546.470	\$ 21.978.094	\$ 22.428.798	\$ 22.899.538
Egresos por costos variables								
Compras	\$ 20.460.000,00	\$ 45.912.240,00	\$ 84.172.440,00	\$ 129.625.558,00	\$ 159.762.592,00	\$ 197.706.208,00	\$ 241.640.920,00	\$ 292.385.514,00
IIBB	\$ 1.481.040,00	\$ 3.323.454,00	\$ 6.092.999,00	\$ 9.383.218,00	\$ 11.564.750,00	\$ 14.311.378,00	\$ 17.491.665,00	\$ 21.164.938,00
Comisiones a vendedores (6%)	\$ 3.584.117	\$ 8.042.758	\$ 14.745.057	\$ 22.707.387	\$ 27.986.696	\$ 34.633.536	\$ 42.329.877	\$ 51.219.151
Publicidad	\$ 800.000	\$ 4.782.244	\$ 8.817.027	\$ 13.738.200	\$ 17.377.724	\$ 21.359.202	\$ 26.132.577	\$ 31.647.035
Capacitación de empleados	\$ 134.778	\$ 141.517	\$ 148.593	\$ 156.023	\$ 163.824	\$ 172.015	\$ 180.616	\$ 189.647
Total de egresos por costos variables	\$ 26.459.934,80	\$ 62.202.212,70	\$ 119.976.115,40	\$ 175.610.386,48	\$ 216.855.585,22	\$ 268.182.338,87	\$ 327.775.574,88	\$ 396.606.284,70
Ventas Netas	\$ 47.886.960	\$ 107.458.338	\$ 197.006.953	\$ 309.390.708	\$ 373.926.923	\$ 462.734.568	\$ 565.564.472	\$ 684.333.011
Costos Variables	\$ 26.459.935	\$ 62.202.213	\$ 113.976.115	\$ 175.610.386	\$ 216.855.585	\$ 268.182.339	\$ 327.775.675	\$ 396.606.285
Contribucion Marginal \$	\$ 21.427.025	\$ 45.256.126	\$ 83.030.838	\$ 127.780.322	\$ 157.071.338	\$ 194.552.229	\$ 237.788.797	\$ 287.726.726
Punto de equilibrio (\$)	\$ 19.223.251	\$ 20.357.214	\$ 20.736.875	\$ 21.123.019	\$ 21.546.469	\$ 21.978.098	\$ 22.428.798	\$ 22.899.538
Punto de equilibrio (Q)	2.206	3.987	6.506	9.501	11.514	14.013	16.913	20.260

5.4.7 Estado de origen y aplicación de fondos proyectado

5.4.7.1 Forma de financiar el negocio (Utilizar la tasa determinada por casa matriz)

La UEN se encuentra financiada por la casa matriz, con una inversión de 1.000.000 de dólares.

La financiación se realiza a través del Sistema Alemán, con una tasa de interés del 10% en un período que no superará los 8 años, siendo el capital cancelado por cuota \$11.783.750.

Financiamiento del Proyecto- Sistema Alemán					
Periodo	Deuda Inicial	Interés	Amortización	Cuota Total	Deuda Final
1	\$ 94.270.000	\$ 9.427.000	\$11.783.750	\$ 21.210.750	\$ 82.486.250
2	\$ 82.486.250	\$ 8.248.625	\$11.783.750	\$ 20.032.375	\$ 70.702.500
3	\$ 70.702.500	\$ 7.070.250	\$11.783.750	\$ 18.854.000	\$ 58.918.750
4	\$ 58.918.750	\$ 5.891.875	\$11.783.750	\$ 17.675.625	\$ 47.135.000
5	\$ 47.135.000	\$ 4.713.500	\$11.783.750	\$ 16.497.250	\$ 35.351.250
6	\$ 35.351.250	\$ 3.535.125	\$11.783.750	\$ 15.318.875	\$ 23.567.500
7	\$ 23.567.500	\$ 2.356.750	\$11.783.750	\$ 14.140.500	\$ 11.783.750
8	\$ 11.783.750	\$ 1.178.375	\$11.783.750	\$ 12.962.125	

5.4.7.2 Impacto en la tasa interna de retorno y en el valor actual neto

CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$ -	\$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Total Ingresos	\$ -	\$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$ -	\$ 21.785.808	\$ 52.533.505	\$ 96.856.071	\$ 150.915.738	\$ 190.896.327	\$ 234.633.334	\$ 287.069.413	\$ 347.646.376
Gastos de Estructura	\$ -	\$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807
Gastos Operativos	\$ -	\$ 11.961.573	\$ 12.044.652	\$ 12.131.885	\$ 12.223.479	\$ 12.319.653	\$ 12.420.635	\$ 12.526.667	\$ 12.638.001
Gastos Comerciales	\$ -	\$ 6.524.354	\$ 16.662.920	\$ 28.859.134	\$ 43.484.945	\$ 53.754.233	\$ 65.839.573	\$ 80.029.506	\$ 96.400.403
Gastos Financieros	\$ -	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$ -	\$ 6.645.514	\$ 16.024.750	\$ 36.928.647	\$ 66.285.237	\$ 94.444.630	\$ 119.638.171	\$ 149.178.184	\$ 182.959.998
IVA	\$ -	\$ 5.342.198	\$ 12.881.983	\$ 23.750.524	\$ 37.006.744	\$ 46.810.568	\$ 57.535.521	\$ 70.383.614	\$ 85.247.970
Ingresos Brutos	\$ -	\$ 1.303.315	\$ 3.142.767	\$ 5.794.322	\$ 9.028.390	\$ 11.420.191	\$ 14.036.716	\$ 17.173.654	\$ 20.797.613
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.383.802	\$ 20.250.103	\$ 36.214.071	\$ 48.065.934	\$ 61.610.916	\$ 76.914.415
Inversión	\$ -94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos de casa matriz	\$ 21.210.750	\$ 20.032.375	\$ 18.854.000	\$ 17.675.625	\$ 16.497.250	\$ 15.318.875	\$ 14.140.500	\$ 12.962.125	\$ -
Total Egresos	\$ -94.270.000	\$ 71.597.581	\$ 121.594.063	\$ 197.984.692	\$ 295.002.026	\$ 372.394.445	\$ 452.401.147	\$ 547.566.659	\$ 657.304.709
Flujo de Fondos Proyectado	\$ -94.270.000	\$ -19.030.534	\$ 5.164.201	\$ 35.719.635	\$ 69.143.046	\$ 88.219.918	\$ 113.746.381	\$ 145.104.055	\$ 181.532.353

VAN	\$ 378.685
TIR	36%
Payback descontado	4 Años 0 Meses

El nuevo VAN, luego de cancelar el préstamo a la casa matriz es más bajo que al comienzo, con una tasa de retorno que disminuye muy poco a 36%.

5.4.8 Impacto del negocio en la matriz

5.4.8.1 Impacto en el flujo de caja, de la empresa matriz

El desarrollo de la UEN producirá impactos positivos a la casa matriz, arrancando con un -0,1 %, pero con un crecimiento constante los años subsiguientes llegando el último año a 1,1%.

	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8
Flujo de Fondos Proyectado de la empresa sin Body Care	\$ 2.180.216	\$ 25.196.576	\$ 54.573.635	\$ 86.818.671	\$ 104.717.168	\$ 129.065.256	\$ 159.244.555	\$ 194.494.478
Flujo de Fondos Proyectado de la empresa con Body Care	\$ -19.030.534	\$ 5.164.201	\$ 35.719.635	\$ 69.143.046	\$ 88.219.918	\$ 113.746.381	\$ 145.104.055	\$ 181.532.353
Impacto % en el cash flow	-0,1%	4,9%	1,5%	1,3%	1,2%	1,1%	1,1%	1,1%

5.4.8.2 Impacto económico en la cartera, de la empresa matriz

A continuación, se muestra el impacto económico en la empresa por la incorporación de Body Care.

Utilidad económica proyectada sin Body Care								
	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Utilidad económica	4.125.300	7.985.324	10.989.456	12.453.689	50.076.945	65.000.578	78.098.546	100.658.437
Utilidad económica proyectada con Body Care								
Utilidad económica	5.471.451	21.158.863	47.238.438	77.425.654	95.542.360	120.606.676	149.830.575	183.603.175
Impacto %	0,75	0,38	0,23	0,16	0,52	0,54	0,52	0,55

Los ingresos de la UEN con relación a la casa matriz aumentan año tras año, finalizando con un 55% más en el octavo año.

5.4.9 Análisis de sensibilidad

5.4.9.1 Análisis de sensibilidad ante variaciones de la demanda (cantidad)

- Incremento de un 10% en la cantidad demanda

Al incrementar la cantidad demandada del producto en un 10%, a lo largo de los diferentes ejercicios podemos observar que genera impactos positivos en la organización el Payback Descontado (periodo de recupero de la inversión) disminuye a dos años y once meses. El valor actual neto (VAN) crece un 39% y la tasa interna de retorno (TIR) se mantiene superior a la tasa de descuento que se tomó, con un incremento de 4%.

CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$ -	\$ 57.823.751	\$ 139.434.091	\$ 257.074.760	\$ 400.559.579	\$ 506.675.800	\$ 622.762.281	\$ 761.937.785	\$ 922.720.768
Total Ingresos	\$ -	\$ 57.823.751	\$ 139.434.091	\$ 257.074.760	\$ 400.559.579	\$ 506.675.800	\$ 622.762.281	\$ 761.937.785	\$ 922.720.768
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$ -	\$ 23.964.389	\$ 57.786.856	\$ 106.541.679	\$ 166.007.312	\$ 209.985.960	\$ 258.096.667	\$ 315.776.355	\$ 382.411.013
Gastos de Estructura	\$ -	\$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807
Gastos Operativos	\$ -	\$ 11.961.573	\$ 12.044.652	\$ 12.131.885	\$ 12.223.479	\$ 12.319.653	\$ 12.420.635	\$ 12.526.667	\$ 12.638.001
Gastos Comerciales	\$ -	\$ 6.882.766	\$ 18.100.987	\$ 31.502.162	\$ 47.576.409	\$ 58.855.975	\$ 72.133.664	\$ 87.725.848	\$ 105.716.503
Gastos Financieros	\$ -	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$ -	\$ 7.310.065	\$ 17.674.607	\$ 41.416.809	\$ 73.719.310	\$ 104.687.690	\$ 132.411.839	\$ 164.829.948	\$ 202.002.028
IVA	\$ -	\$ 5.876.418	\$ 14.170.181	\$ 26.125.576	\$ 40.707.418	\$ 51.491.625	\$ 63.289.073	\$ 77.432.976	\$ 93.772.767
Ingresos Brutos	\$ -	\$ 1.433.647	\$ 3.457.044	\$ 6.373.754	\$ 9.931.229	\$ 12.562.210	\$ 15.440.387	\$ 18.891.019	\$ 22.877.374
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ 47.382	\$ 8.917.478	\$ 23.080.663	\$ 40.633.855	\$ 53.682.379	\$ 68.505.953	\$ 85.351.887
Inversión	\$ -94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ -94.270.000	\$ 53.588.375	\$ 109.902.963	\$ 195.947.488	\$ 303.943.512	\$ 390.331.430	\$ 479.613.365	\$ 585.481.205	\$ 707.466.352
Flujo de Fondos Proyectado	\$ -94.270.000	\$ 4.235.376	\$ 29.531.128	\$ 61.127.272	\$ 96.616.067	\$ 116.344.370	\$ 143.148.915	\$ 176.456.580	\$ 215.255.416

Tasa de descuento	
Riesgo soberano (1)	1,62%
Riesgo país (2)	15,37%
Inflación	0,00%
Riesgo de la actividad	10,50%
Riesgo del negocio	8,00%
Total	35,49%

VAN	\$ 66.813.318
TIR	52%
Payback descontado	2 Años 11 Meses

- Disminución de un 10% en la cantidad demanda

Si se reducen las unidades vendidas en un 10%, observamos que no generan un impacto negativo en cuanto al análisis de las herramientas financieras. Dado que el valor actual neto (VAN) arroja un resultado positivo pese al descenso en un 38% y la tasa interna de retorno (TIR) es superior a la tasa de descuento seleccionada, por su parte el recupero de la inversión aumenta a tres años y tres meses.

CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$ -	\$ 47.310.342	\$ 114.082.438	\$ 210.333.894	\$ 327.730.565	\$ 414.552.927	\$ 509.532.775	\$ 623.403.642	\$ 754.953.355
Total Ingresos	\$ -	\$ 47.310.342	\$ 114.082.438	\$ 210.333.894	\$ 327.730.565	\$ 414.552.927	\$ 509.532.775	\$ 623.403.642	\$ 754.953.355
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$ -	\$ 19.607.227	\$ 47.280.155	\$ 87.170.464	\$ 135.824.165	\$ 171.806.694	\$ 211.170.000	\$ 258.362.472	\$ 312.881.738
Gastos de Estructura	\$ -	\$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807
Gastos Operativos	\$ -	\$ 11.961.573	\$ 12.044.652	\$ 12.131.885	\$ 12.223.479	\$ 12.319.653	\$ 12.420.635	\$ 12.526.667	\$ 12.638.001
Gastos Comerciales	\$ -	\$ 6.165.942	\$ 15.224.853	\$ 26.216.107	\$ 39.393.481	\$ 48.652.492	\$ 59.545.482	\$ 72.333.165	\$ 87.084.302
Gastos Financieros	\$ -	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$ -	\$ 5.980.962	\$ 14.422.275	\$ 32.440.486	\$ 58.851.164	\$ 84.201.969	\$ 106.864.502	\$ 133.526.421	\$ 163.917.968
IVA	\$ -	\$ 4.807.979	\$ 11.593.785	\$ 21.375.471	\$ 33.306.069	\$ 42.129.511	\$ 51.781.969	\$ 63.354.253	\$ 76.723.173
Ingresos Brutos	\$ -	\$ 1.172.984	\$ 2.828.490	\$ 5.214.890	\$ 8.125.551	\$ 10.278.172	\$ 12.633.044	\$ 15.456.289	\$ 18.717.852
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.850.125	\$ 17.419.543	\$ 31.794.286	\$ 42.449.488	\$ 54.715.880	\$ 68.476.943
Inversión	\$ -94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ -94.270.000	\$ 47.185.287	\$ 93.267.796	\$ 162.313.896	\$ 250.709.290	\$ 321.462.961	\$ 394.551.178	\$ 481.371.113	\$ 581.219.816
Flujo de Fondos Proyectado	\$ -94.270.000	\$ 125.055	\$ 20.814.642	\$ 48.019.998	\$ 77.021.275	\$ 93.089.967	\$ 114.981.597	\$ 142.032.529	\$ 173.733.539

Tasa de descuento	
Riesgo soberano (1)	1,62%
Riesgo país (2)	15,37%
Inflación	0,00%
Riesgo de la actividad	10,50%
Riesgo del negocio	8,00%
Total	35,49%

VAN	\$ 30.538.248
TIR	43%
Payback descontado	3 Años 3 Meses

5.4.9.2 Análisis de sensibilidad ante variaciones de la demanda (precio)

- Incremento de un 10% en el precio de venta

El incremento de un 10% en el precio de venta, representa impactos positivos en la organización. Esto lo vemos reflejado en el análisis de las herramientas financieras. El valor actual neto (VAN) arroja resultado positivo incrementándose en un 75% y la tasa interna de retorno (TIR) resulta superior a la tasa de descuento que se utilizó y mejora en un 8%. El Payback descontado (periodo de recuperación) se reduce a dos años y nueve meses.

CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$ -	\$ 57.823.751	\$ 139.434.091	\$ 257.074.760	\$ 400.559.579	\$ 506.675.800	\$ 622.762.281	\$ 761.937.785	\$ 922.720.768
Total Ingresos	\$ -	\$ 57.823.751	\$ 139.434.091	\$ 257.074.760	\$ 400.559.579	\$ 506.675.800	\$ 622.762.281	\$ 761.937.785	\$ 922.720.768
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$ -	\$ 21.785.808	\$ 52.533.505	\$ 96.856.071	\$ 150.915.738	\$ 190.896.327	\$ 234.633.334	\$ 287.069.413	\$ 347.646.376
Gastos de Estructura	\$ -	\$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807
Gastos Operativos	\$ -	\$ 11.961.573	\$ 12.044.652	\$ 12.131.885	\$ 12.223.479	\$ 12.319.653	\$ 12.420.635	\$ 12.526.667	\$ 12.638.001
Gastos Comerciales	\$ -	\$ 6.882.766	\$ 18.100.987	\$ 31.502.162	\$ 47.576.409	\$ 58.855.975	\$ 72.133.664	\$ 87.725.848	\$ 105.716.503
Gastos Financieros	\$ -	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$ -	\$ 7.688.166	\$ 19.216.513	\$ 44.617.346	\$ 79.140.131	\$ 112.366.098	\$ 142.005.783	\$ 176.599.059	\$ 216.339.221
IVA	\$ -	\$ 6.254.519	\$ 15.081.920	\$ 27.806.549	\$ 43.326.617	\$ 54.804.702	\$ 67.361.222	\$ 82.415.172	\$ 99.806.299
Ingresos Brutos	\$ -	\$ 1.433.647	\$ 3.457.044	\$ 6.373.754	\$ 9.931.229	\$ 12.562.210	\$ 15.440.387	\$ 18.891.019	\$ 22.877.374
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ 677.550	\$ 10.437.043	\$ 25.882.285	\$ 44.999.187	\$ 59.204.174	\$ 75.292.868	\$ 93.655.547
Inversión	\$ -94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ -94.270.000	\$ 51.787.895	\$ 106.191.519	\$ 189.462.418	\$ 294.272.759	\$ 378.920.205	\$ 465.743.975	\$ 568.543.375	\$ 687.037.907
Flujo de Fondos Proyectado	\$ -94.270.000	\$ 6.035.856	\$ 33.242.572	\$ 67.612.342	\$ 106.286.820	\$ 127.755.595	\$ 157.018.305	\$ 193.394.410	\$ 235.682.860

Tasa de descuento	
Riesgo soberano (1)	1,62%
Riesgo país (2)	15,37%
Inflación	0,00%
Riesgo de la actividad	10,50%
Riesgo del negocio	8,00%
Total	35,49%

VAN	\$ 84.201.388
TIR	56%
Payback descontado	2 Años 9 Meses

- Disminución de un 10% en el precio de venta

Reduciendo el precio de venta en un 10%, queda demostrado cómo disminuye el flujo de fondos a lo largo de los diferentes ejercicios. Pero no genera un impacto negativo en cuanto al análisis de las herramientas financieras. El valor actual neto (VAN) presenta un resultado mayor a cero pero disminuye en un 75% y la tasa interna de retorno (TIR) es mayor a la

tasa de descuento seleccionada, pese a verse reducida en 9%. Por el lado del Payback descontado se extiende a tres años y seis meses.

CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$ -	\$ 47.310.342	\$ 114.082.438	\$ 210.333.894	\$ 327.730.565	\$ 414.552.927	\$ 509.532.775	\$ 623.403.642	\$ 754.953.355
Total Ingresos	\$ -	\$ 47.310.342	\$ 114.082.438	\$ 210.333.894	\$ 327.730.565	\$ 414.552.927	\$ 509.532.775	\$ 623.403.642	\$ 754.953.355
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$ -	\$ 21.785.808	\$ 52.533.505	\$ 96.856.071	\$ 150.915.738	\$ 190.896.327	\$ 234.633.334	\$ 287.069.413	\$ 347.646.376
Gastos de Estructura	\$ -	\$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807
Gastos Operativos	\$ -	\$ 11.961.573	\$ 12.044.652	\$ 12.131.885	\$ 12.223.479	\$ 12.319.653	\$ 12.420.635	\$ 12.526.667	\$ 12.638.001
Gastos Comerciales	\$ -	\$ 6.165.942	\$ 15.224.853	\$ 26.216.107	\$ 39.393.481	\$ 48.652.492	\$ 59.545.482	\$ 72.333.165	\$ 87.084.302
Gastos Financieros	\$ -	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$ -	\$ 5.602.861	\$ 13.510.536	\$ 29.239.949	\$ 53.430.343	\$ 76.523.561	\$ 97.270.558	\$ 121.757.310	\$ 149.580.775
IVA	\$ -	\$ 4.429.878	\$ 10.682.046	\$ 19.694.498	\$ 30.686.871	\$ 38.816.435	\$ 47.709.820	\$ 58.372.056	\$ 70.689.641
Ingresos Brutos	\$ -	\$ 1.172.984	\$ 2.828.490	\$ 5.214.890	\$ 8.125.551	\$ 10.278.172	\$ 12.633.044	\$ 15.456.289	\$ 18.717.852
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.330.560	\$ 14.617.921	\$ 27.428.955	\$ 36.927.694	\$ 47.928.965	\$ 60.173.282
Inversión	\$ -94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ -94.270.000	\$ 48.985.767	\$ 97.609.408	\$ 168.798.966	\$ 260.380.043	\$ 332.874.185	\$ 408.420.568	\$ 498.308.943	\$ 601.647.261
Flujo de Fondos Proyectado	\$ -94.270.000	\$ -1.675.425	\$ 16.473.030	\$ 41.534.929	\$ 67.350.522	\$ 81.678.742	\$ 101.112.207	\$ 125.094.699	\$ 153.306.095

Tasa de descuento	
Riesgo soberano (1)	1,62%
Riesgo país (2)	15,37%
Inflación	0,00%
Riesgo de la actividad	10,50%
Riesgo del negocio	8,00%
Total	35,49%

VAN	\$ 12.806.903
TIR	39%
Payback descontado	3 Años 6 Meses

5.4.9.3 Análisis de sensibilidad ante variaciones de la oferta de suministros (costos)

- Incremento de un 10% en el costo de las materias primas
El incremento del 10% en los costos de materia prima y producción genera variaciones negativas en el flujo de fondos. El valor actual neto (VAN) se contrae en un 38% pero arroja un resultado positivo y la tasa interna de retorno (TIR) presenta un valor superior a la tasa de descuento utilizada, el payback descontado se ubica en los tres años y tres meses.

CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$ -	\$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Total Ingresos	\$ -	\$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$ -	\$ 23.964.389	\$ 57.786.856	\$ 106.541.679	\$ 166.007.312	\$ 209.985.960	\$ 258.096.667	\$ 315.776.355	\$ 382.411.013
Gastos de Estructura	\$ -	\$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807
Gastos Operativos	\$ -	\$ 11.961.573	\$ 12.044.652	\$ 12.131.885	\$ 12.223.479	\$ 12.319.653	\$ 12.420.635	\$ 12.526.667	\$ 12.638.001
Gastos Comerciales	\$ -	\$ 6.524.354	\$ 16.662.920	\$ 28.859.134	\$ 43.484.945	\$ 53.754.233	\$ 65.839.573	\$ 80.029.506	\$ 96.400.403
Gastos Financieros	\$ -	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$ -	\$ 6.267.413	\$ 15.113.011	\$ 33.728.110	\$ 60.864.416	\$ 86.766.422	\$ 110.044.227	\$ 137.409.073	\$ 168.622.805
IVA	\$ -	\$ 4.964.098	\$ 11.970.244	\$ 22.069.551	\$ 34.387.545	\$ 43.497.492	\$ 53.463.373	\$ 65.411.418	\$ 79.214.438
Ingresos Brutos	\$ -	\$ 1.303.315	\$ 3.142.767	\$ 5.794.322	\$ 9.028.390	\$ 11.420.191	\$ 14.036.716	\$ 17.173.654	\$ 20.797.613
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.864.237	\$ 17.448.481	\$ 31.848.740	\$ 42.544.139	\$ 54.824.002	\$ 68.610.754
Inversión	\$ -94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ -94.270.000	\$ 52.187.311	\$ 105.903.300	\$ 185.615.762	\$ 286.997.154	\$ 367.308.420	\$ 450.951.662	\$ 550.363.989	\$ 664.770.029
Flujo de Fondos Proyectado	\$ -94.270.000	\$ 379.736	\$ 20.854.964	\$ 48.088.566	\$ 77.147.918	\$ 93.305.944	\$ 115.195.866	\$ 142.306.724	\$ 174.067.033

Tasa de descuento	
Riesgo soberano (1)	1,62%
Riesgo país (2)	15,37%
Inflación	0,00%
Riesgo de la actividad	10,50%
Riesgo del negocio	8,00%
Total	35,49%

VAN	\$ 30.957.343
TIR	44%
Payback descontado	3 Años 3 Meses

- Disminución de un 10% en el costo de las materias primas
Si disminuimos los costos en la adquisición de materia prima en un 10%, se pueden observar impactos positivos en el flujo de fondos y en el análisis de

las herramientas financieras. El valor actual neto (VAN) es mayor que cero y aumenta un 35% y la tasa interna de retorno (TIR) es superior a la tasa de descuento que utilizó para el cálculo aumentando 4%, por el lado del Payback descontado el mismo se ubica en los dos años y once meses.

CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$	- \$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Total Ingresos	\$	- \$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$	- \$ 19.607.227	\$ 47.280.155	\$ 87.170.464	\$ 135.824.165	\$ 171.806.694	\$ 211.170.000	\$ 258.362.472	\$ 312.881.738
Gastos de Estructura	\$	- \$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807
Gastos Operativos	\$	- \$ 11.961.573	\$ 12.044.652	\$ 12.131.885	\$ 12.223.479	\$ 12.319.653	\$ 12.420.635	\$ 12.526.667	\$ 12.638.001
Gastos Comerciales	\$	- \$ 6.524.354	\$ 16.662.920	\$ 28.859.134	\$ 43.484.945	\$ 53.754.233	\$ 65.839.573	\$ 80.029.506	\$ 96.400.403
Gastos Financieros	\$	- \$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$	- \$ 7.023.614	\$ 16.936.488	\$ 40.129.185	\$ 71.706.058	\$ 102.123.238	\$ 129.232.114	\$ 160.947.296	\$ 197.297.191
IVA	\$	- \$ 5.720.299	\$ 13.793.721	\$ 25.431.497	\$ 39.625.943	\$ 50.123.645	\$ 61.607.670	\$ 75.375.811	\$ 91.281.502
Ingresos Brutos	\$	- \$ 1.303.315	\$ 3.142.767	\$ 5.794.322	\$ 9.028.390	\$ 11.420.191	\$ 14.036.716	\$ 17.173.654	\$ 20.797.613
Impuesto a las Ganancias	\$	- \$ -	\$ -	\$ 8.903.366	\$ 23.051.725	\$ 40.579.402	\$ 53.587.728	\$ 68.397.831	\$ 85.218.076
Inversión	\$	-94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$	-94.270.000	\$ 48.586.351	\$ 97.220.076	\$ 172.645.622	\$ 267.655.648	\$ 344.485.970	\$ 423.212.882	\$ 516.488.329
Flujo de Fondos Proyectado	\$	-94.270.000	\$ 3.980.696	\$ 29.538.188	\$ 61.058.705	\$ 96.489.424	\$ 116.128.393	\$ 142.934.646	\$ 176.182.385

Tasa de descuento	
Riesgo soberano (1)	1,62%
Riesgo país (2)	15,37%
Inflación	0,00%
Riesgo de la actividad	10,50%
Riesgo del negocio	8,00%
Total	35,49%

VAN	\$ 66.420.033
TIR	52%
Payback descontado	2 Años 11 Meses

5.4.9.4 Análisis de sensibilidad ante variaciones de los salarios

- Incremento de un 10% en los costos laborales

Un incremento de en un 10% de los salarios, no generan grandes variaciones en el flujo de fondos de la organización. El valor actual neto (VAN) presenta un resultado positivo disminuyendo levemente en un 3% y la tasa interna de retorno (TIR), y el periodo de recupero de la inversión sigue siendo de tres años y un mes.

CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Periodo 0	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6	Periodo 7	Periodo 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$	- \$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Total Ingresos	\$	- \$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$	- \$ 21.785.808	\$ 52.533.505	\$ 96.856.071	\$ 150.915.738	\$ 190.896.327	\$ 234.633.334	\$ 287.069.413	\$ 347.646.376
Gastos de Estructura	\$	- \$ 3.362.140	\$ 4.194.047	\$ 4.259.049	\$ 4.327.302	\$ 4.398.967	\$ 4.474.215	\$ 4.553.226	\$ 4.636.188
Gastos Operativos	\$	- \$ 12.127.731	\$ 12.219.117	\$ 12.315.073	\$ 12.415.827	\$ 12.521.618	\$ 12.632.699	\$ 12.749.334	\$ 12.871.801
Gastos Comerciales	\$	- \$ 6.708.378	\$ 16.856.145	\$ 29.062.020	\$ 43.697.976	\$ 53.977.915	\$ 66.074.439	\$ 80.276.116	\$ 96.659.342
Gastos Financieros	\$	- \$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$	- \$ 6.645.514	\$ 16.024.750	\$ 36.758.591	\$ 66.106.677	\$ 94.257.342	\$ 119.441.309	\$ 148.971.480	\$ 182.742.958
IVA	\$	- \$ 5.342.198	\$ 12.881.983	\$ 23.750.524	\$ 37.006.744	\$ 46.810.568	\$ 57.535.521	\$ 70.393.614	\$ 85.247.970
Ingresos Brutos	\$	- \$ 1.303.315	\$ 3.142.767	\$ 5.794.322	\$ 9.028.390	\$ 11.420.191	\$ 14.036.716	\$ 17.173.654	\$ 20.797.613
Impuesto a las Ganancias	\$	- \$ -	\$ -	\$ 7.213.745	\$ 20.071.543	\$ 36.026.583	\$ 47.869.072	\$ 61.404.211	\$ 76.697.375
Inversión	\$	-94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$	-94.270.000	\$ 50.849.570	\$ 102.047.565	\$ 179.470.805	\$ 277.683.520	\$ 356.272.170	\$ 437.475.996	\$ 533.839.569
Flujo de Fondos Proyectado	\$	-94.270.000	\$ 1.717.476	\$ 24.710.700	\$ 54.233.522	\$ 86.461.552	\$ 104.342.193	\$ 128.671.532	\$ 158.831.145

Tasa de descuento	
Riesgo soberano (1)	1,62%
Riesgo país (2)	15,37%
Inflación	0,00%
Riesgo de la actividad	10,50%
Riesgo del negocio	8,00%
Total	35,49%

VAN	\$ 47.606.463
TIR	47%
Payback descontado	3 Años 1 Meses

- Disminución de un 10% en los costos laborales

Disminuir un 10% los costos laborales no presentan grandes variaciones en los flujos de fondos. Se observa un valor actual neto (VAN) positivo con una leve suba del 0,64%, y una tasa interna de retorno (TIR) mayor a la tasa de corte que no presenta modificaciones y el periodo de recuero de la inversión tampoco sufre modificaciones quedando en los tres años y un mes.

CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$ -	\$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Total Ingresos	\$ -	\$ 52.567.046	\$ 126.758.264	\$ 233.704.327	\$ 364.145.072	\$ 460.614.363	\$ 566.147.528	\$ 692.670.714	\$ 838.837.062
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$ -	\$ 21.785.808	\$ 52.533.505	\$ 96.856.071	\$ 150.915.738	\$ 190.896.327	\$ 234.633.334	\$ 287.069.413	\$ 347.646.376
Gastos de Estructura	\$ -	\$ 3.137.024	\$ 3.957.675	\$ 4.010.859	\$ 4.066.702	\$ 4.125.337	\$ 4.186.904	\$ 4.251.549	\$ 4.319.426
Gastos Operativos	\$ -	\$ 11.795.416	\$ 11.870.187	\$ 11.948.696	\$ 12.031.131	\$ 12.117.688	\$ 12.208.572	\$ 12.304.000	\$ 12.404.200
Gastos Comerciales	\$ -	\$ 6.340.330	\$ 16.469.695	\$ 28.656.248	\$ 43.271.915	\$ 53.530.551	\$ 65.604.707	\$ 79.782.897	\$ 96.141.463
Gastos Financieros	\$ -	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$ -	\$ 6.645.514	\$ 16.024.750	\$ 37.098.704	\$ 66.463.796	\$ 94.632.317	\$ 119.835.032	\$ 149.384.889	\$ 183.177.038
IVA	\$ -	\$ 5.342.198	\$ 12.881.983	\$ 23.750.524	\$ 37.006.744	\$ 46.810.568	\$ 57.535.521	\$ 70.393.614	\$ 85.247.970
Ingresos Brutos	\$ -	\$ 1.303.315	\$ 3.142.767	\$ 5.794.322	\$ 9.028.390	\$ 11.420.191	\$ 14.036.716	\$ 17.173.654	\$ 20.797.613
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.553.858	\$ 20.428.662	\$ 36.401.558	\$ 48.262.796	\$ 61.817.621	\$ 77.131.455
Inversión	\$ -94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ -94.270.000	\$ 49.924.092	\$ 101.075.812	\$ 178.790.578	\$ 276.969.282	\$ 355.522.220	\$ 436.688.548	\$ 533.012.749	\$ 643.908.504
Flujo de Fondos Proyectado	\$ -94.270.000	\$ 2.642.955	\$ 25.682.452	\$ 54.913.749	\$ 87.175.790	\$ 105.092.143	\$ 129.458.980	\$ 159.657.965	\$ 194.928.558

Tasa de descuento	
Riesgo soberano (1)	1,62%
Riesgo país (2)	15,37%
Inflación	0,00%
Riesgo de la actividad	10,50%
Riesgo del negocio	8,00%
Total	35,49%

VAN	\$ 49.770.913
TIR	48%
Payback	3 Años
descontado	1 Meses

5.4.10 Análisis de escenarios

5.4.10.1 Respuesta del modelo ante variaciones del escenario previsto, verificación de la aplicación de los planes de contingencia y prevención elaborados

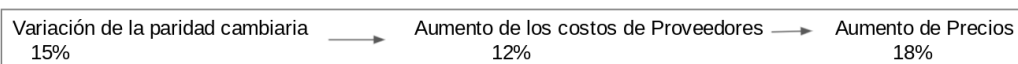
- Escenario 1: Variación de la paridad cambiaria 15%

Un incremento en el tipo de cambio nominal traerá aparejado un aumento en los costos de nuestros proveedores, dado que trasladará esa variación del tipo de cambio a sus precios. Reduciendo nuestro margen de ganancia, obligándonos a subir los precios para poder evitar esta pérdida.

Ante este escenario, se observa un incremento del flujo de fondos de un 28% para el tercer año, del 27% para el cuarto y del 26% para el quinto año. En promedio incide en un aumento del 27,16% para el horizonte de 8 años.

También podemos identificar un notable incremento del VAN en un 58%, por su parte la TIR se ubica en los 52 puntos porcentuales y se puede ver que el tiempo de recuero de la inversión se reduce en tres meses siendo este de dos años y once meses.

Cadena de Influencia



CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$ -	\$ 62.029.115	\$ 149.574.752	\$ 275.771.106	\$ 429.691.185	\$ 543.524.949	\$ 668.054.083	\$ 817.351.442	\$ 989.827.733
Total Ingresos	\$ -	\$ 62.029.115	\$ 149.574.752	\$ 275.771.106	\$ 429.691.185	\$ 543.524.949	\$ 668.054.083	\$ 817.351.442	\$ 989.827.733
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$ -	\$ 24.400.105	\$ 58.837.526	\$ 108.478.800	\$ 169.025.627	\$ 213.803.886	\$ 262.789.334	\$ 321.517.743	\$ 389.363.941
Gastos de Estructura	\$ -	\$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807
Gastos Operativos	\$ -	\$ 11.961.573	\$ 12.044.652	\$ 12.131.885	\$ 12.223.479	\$ 12.319.653	\$ 12.420.635	\$ 12.526.667	\$ 12.638.001
Gastos Comerciales	\$ -	\$ 7.169.495	\$ 19.251.441	\$ 33.616.583	\$ 50.849.580	\$ 62.937.368	\$ 77.168.937	\$ 93.882.921	\$ 113.169.383
Gastos Financieros	\$ -	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$ -	\$ 8.068.567	\$ 20.457.175	\$ 46.927.660	\$ 82.919.061	\$ 117.489.024	\$ 148.387.141	\$ 184.412.825	\$ 225.837.968
IVA	\$ -	\$ 6.530.655	\$ 15.747.783	\$ 29.034.202	\$ 45.239.477	\$ 57.224.317	\$ 70.335.204	\$ 86.053.782	\$ 104.212.724
Ingresos Brutos	\$ -	\$ 1.537.912	\$ 3.708.465	\$ 6.837.300	\$ 10.653.500	\$ 13.475.825	\$ 16.563.324	\$ 20.264.912	\$ 24.541.183
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ 1.000.928	\$ 11.056.158	\$ 27.026.084	\$ 46.788.882	\$ 61.488.612	\$ 78.094.131	\$ 97.084.060
Inversión	\$ -108.410.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ -108.410.500	\$ 55.069.322	\$ 114.886.655	\$ 205.509.882	\$ 319.434.749	\$ 411.032.083	\$ 505.316.606	\$ 616.962.544	\$ 745.707.100
Flujo de Fondos Proyectado	\$ -108.410.500	\$ 6.959.793	\$ 34.688.096	\$ 70.261.224	\$ 110.256.436	\$ 132.492.866	\$ 162.737.477	\$ 200.388.899	\$ 244.120.633

Tasa de descuento	
Riesgo soberano (1)	1,62%
Riesgo país (2)	15,37%
Inflación	0,00%
Riesgo de la actividad	10,50%
Riesgo del negocio	8,00%
Total	35,49%

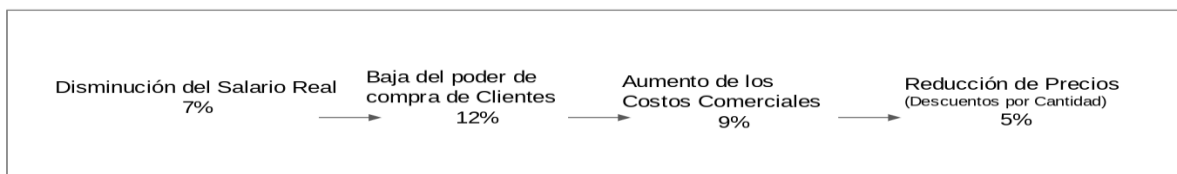
VAN	\$ 77.312.547
TIR	52%
Payback descontado	2 Años 11 Meses

- Escenario 2: Disminución del salario real 7%.

Ante este escenario, se observa una variación negativa en el cashflow de un 45,7% para el segundo año, del 42% para el tercer año, del 41% para el cuarto año, del 41,13% para el quinto año para el sexto año la caída es de 40,67% y en el último periodo se registra una baja de 39,84%. En promedio incide en una caída del 43,02% para el horizonte de 8 años.

También identificamos una notable caída del VAN arrojando un valor negativo, la TIR también tiene una disminución de 18 puntos porcentuales quedando por debajo de la tasa de corte y se puede ver que el tiempo de recupero de la inversión pasaría a ser de cuatro años y dos meses.

Cadena de Influencia



CASH FLOW PROYECTADO MONEDA NOMINAL									
	Período 0	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Modelo de Ingresos									
Cobranzas	\$ -	\$ 38.672.525	\$ 93.253.520	\$ 171.931.599	\$ 267.894.247	\$ 338.864.775	\$ 416.503.413	\$ 509.583.991	\$ 617.115.649
Total Ingresos	\$ -	\$ 38.672.525	\$ 93.253.520	\$ 171.931.599	\$ 267.894.247	\$ 338.864.775	\$ 416.503.413	\$ 509.583.991	\$ 617.115.649
Modelo Egresos									
Pago a proveedores	\$ -	\$ 16.870.930	\$ 40.681.946	\$ 75.005.342	\$ 116.869.148	\$ 147.830.116	\$ 181.700.054	\$ 222.306.554	\$ 269.217.353
Gastos de Estructura	\$ -	\$ 3.249.582	\$ 4.075.861	\$ 4.134.954	\$ 4.197.002	\$ 4.262.152	\$ 4.330.559	\$ 4.402.387	\$ 4.477.807
Gastos Operativos	\$ -	\$ 11.961.573	\$ 12.044.652	\$ 12.131.885	\$ 12.223.479	\$ 12.319.653	\$ 12.420.635	\$ 12.526.667	\$ 12.638.001
Gastos Comerciales	\$ -	\$ 6.642.743	\$ 16.281.591	\$ 27.999.377	\$ 42.046.955	\$ 51.919.037	\$ 63.532.463	\$ 77.165.348	\$ 92.890.980
Gastos Financieros	\$ -	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Impuestos	\$ -	\$ 4.742.571	\$ 11.436.063	\$ 22.629.372	\$ 42.392.351	\$ 61.116.023	\$ 78.082.630	\$ 98.235.142	\$ 120.959.160
IVA	\$ -	\$ 3.783.748	\$ 9.123.992	\$ 16.821.912	\$ 26.210.968	\$ 33.154.776	\$ 40.750.996	\$ 49.858.068	\$ 60.379.043
Ingresos Brutos	\$ -	\$ 958.823	\$ 2.312.071	\$ 4.262.767	\$ 6.642.006	\$ 8.401.606	\$ 10.326.531	\$ 12.634.314	\$ 15.300.388
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.544.692	\$ 9.539.377	\$ 19.559.641	\$ 27.005.103	\$ 35.742.761	\$ 45.279.729
Inversión	\$ -94.270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ -94.270.000	\$ 43.687.399	\$ 84.740.114	\$ 142.120.929	\$ 217.948.934	\$ 277.666.980	\$ 340.286.341	\$ 414.856.998	\$ 500.403.300
Flujo de Fondos Proyectado	\$ -94.270.000	\$ -5.014.874	\$ 8.513.406	\$ 29.810.671	\$ 49.945.312	\$ 61.197.795	\$ 76.217.072	\$ 94.727.892	\$ 116.712.349

Tasa de descuento	
Riesgo soberano (1)	1,62%
Riesgo país (2)	15,37%
Inflación	0,00%
Riesgo de la actividad	10,50%
Riesgo del negocio	8,00%
Total	35,49%

VAN	\$ -19.226.844
TIR	30%
Payback	4 Años
descontado	2 Meses

5.4.11 Matriz de Ratios Financieros¹²⁷

Para la confección de esta matriz calculamos la proyección del Retorno de la Inversión para nuestra UEN y sus principales competidores indirectos, dado que no existe empresa en el mercado que compita directamente con el mismo producto.

Proyección ROI								
Empresa	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Body Care	6%	22%	50%	82%	101%	128%	159%	195%
Medix	30%	32%	31%	25%	26%	30%	31%	33%
CSH	24%	24%	25%	25%	26%	26%	27%	27%

Si bien en los inicios la UEN no logra alcanzar un retorno de la inversión similar a la de los competidores, dado que estos son empresas ya instaladas en el sector, a mediados del proyecto comienza a equipar los retornos e incrementarlos considerablemente respecto a sus competidores.

Por otro lado, se proyecta también la Rentabilidad sobre Ventas para las empresas mencionadas.

Proyección Rentabilidad Sobre Ventas								
Empresa	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5	Período 6	Período 7	Período 8
Body Care	11%	27%	34%	37%	38%	39%	40%	41%
Medix	17%	18%	16%	18%	20%	19%	20%	18%
CSH	15%	15%	16%	17%	16%	14%	17%	16%

Similar a lo que sucede con el retorno de la inversión, la rentabilidad sobre ventas el primer período es negativo dado que las ventas son pocas por la baja participación de mercado que posee la UEN, y a lo largo de los años su rentabilidad se ve incrementada y mantenida superando la de sus competidores.

Matriz de Ratios Financieros

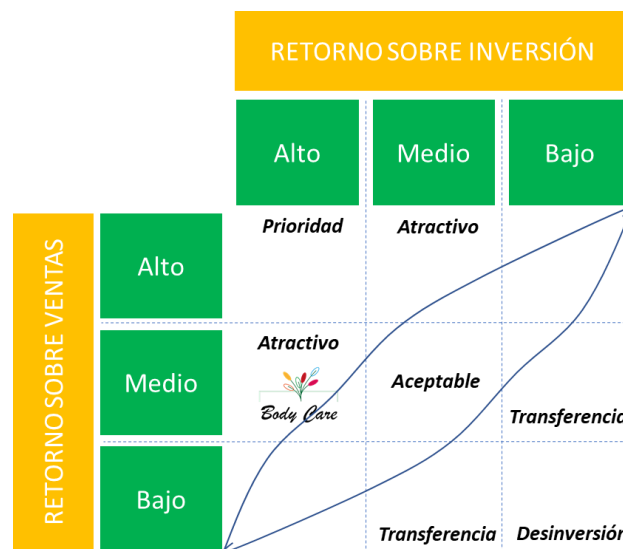
Podemos decir entonces, en base a las proyecciones antecedentes, que nuestra UEN se encuentra en una posición Atractiva dado su Alto Retorno de la Inversión y

¹²⁷ Levy, A. (1994). Marketing Avanzado (pág. 421-422). Barcelona: Granica.

Medio Retorno sobre Ventas. Esta herramienta ayudará a la casa matriz a visualizar los resultados esperados y entender la viabilidad del proyecto en cuanto a los ratios financieros.

Si bien Body Care inicia su actividad con rentabilidad sobre ventas negativa, la tendencia se revierte rápidamente el segundo año obteniendo resultados positivos y similares a los de su competencia. Asimismo, los años siguientes son también positivos e incluso mayores a los resultados de su competencia indirecta.

En cuanto a la rentabilidad sobre la inversión, la misma se encuentra en el cuadrante Alto dado que si bien el Retorno de la Inversión crece más lentamente que la rentabilidad sobre ventas, al período 8 alcanza una diferencia considerable respecto a su competidor Medix el cual apenas tiene un porcentaje de 33% mientras que Body Care alcanza el 74%.



(*) Elaboración propia en base a Levy, A. (1994). Marketing Avanzado (pág. 421-422). Barcelona: Granica.

Si bien esta herramienta es bastante útil, sólo mide resultados y no la forma en que estos son obtenidos. Es importante complementar la herramienta con el cuadro de resultados para poder entender de qué forma han sido obtenidos los resultados.

ANEXOS - PROGRAMAS DE ACCIÓN

0.1 Metas

0.0.1 Corto plazo

0.1.1.1 Metas que posibilitan los objetivos comerciales

- Durante el primer año, aumentar mensualmente la cantidad de clientes un 5%.
- Durante el primer año, realizar encuestas de satisfacción de clientes en cuanto al producto, al servicio de atención al cliente y servicio post venta, al menos al 70% de los clientes.

Presentación anual del producto en los siguientes eventos: Congreso Nacional de Neonatología, Jornada Nacional de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) en Pediatría.

0.1.1.2 Metas que posibilitan los objetivos operacionales

- Durante los primer 6 meses del lanzamiento, planificación de mesas de trabajo quincenales para la creación de los módulos de capacitación.
- Dictado de al menos 1 módulo de capacitación de forma mensual durante el segundo semestre del primer año.
- Revisión diaria de al menos el 80% de las consultas de servicio post venta durante el primer año.

0.1.1.3 Metas que posibilitan los objetivos de calidad

- Revisión del 100% de los productos y control de calidad durante el primer año para asegurar que los mismos se entreguen sin fallas o errores.
- Actualización del software de forma trimestral durante el primer año para evitar fallas y demoras.
- Revisión y control mensual de procesos por áreas cada mes del primer año.

0.1.2 Mediano plazo

0.1.2.1 Metas que posibilitan los objetivos comerciales

- Incentivo mensual a la fuerza de venta del 2% del precio del producto vendido.
- A partir del segundo año, aplicación de descuentos a clientes de hasta el 15% por compra en cantidad (más de 10 productos por compra).
- Aumentar un 35% de clientes el segundo año respecto al primer año y un 25% el tercer año.
- Lograr que el 80% de las entregas se realicen dentro de los parámetros establecidos (7 días corridos).

0.1.2.2 Metas que posibilitan los objetivos operacionales

- Capacitación mensual del 100% de los empleados de a un módulo por mes durante el tercer año.
- Aumentar el presupuesto del sector de post venta un 15% para el tercer año.
- Para el tercer año se deberá lograr el despacho del 80% de los productos dentro de las 48 horas de recibida la solicitud.

0.1.2.3 Metas que posibilitan los objetivos de calidad

- Mantener mesas de trabajo mensuales que promuevan la innovación de los procesos y productos durante los años 3, 4 y 5.
- Revisión semestral a partir del tercer año de moldes textiles y equipamiento necesario para la confección del producto.
- A partir del tercer año revisión y control mensual de procesos por áreas cada mes.

0.1.3 Largo plazo

0.1.3.1 Metas que posibilitan los objetivos comerciales

- Incrementar las unidades vendidas en un 30% del 5to al 6to año y un 20% en años siguientes.
- Al sexto año, lograr la resolución del 90% de los reclamos dentro de las 24 horas.
- Al séptimo año, lanzamiento de campaña publicitaria en las plazas con menor reconocimiento de marca. Duración de 6 meses, con una inversión de \$500.000.

0.1.3.2 Metas que posibilitan los objetivos de operaciones

- Aumentar el presupuesto del sector de post venta un 10% para el quinto y sexto año.
- A partir del quinto año, lograr el despacho del 90% de los productos dentro de las 48 horas de recibida la solicitud.

Para el quinto año, implementar un sistema de seguimiento de pedidos que registre desde la solicitud del cliente hasta la entrega del producto y sus pasos intermedios. Y emita alarmas en caso de desvíos

0.1.3.3 Metas que posibilitan los objetivos de calidad

- A partir del quinto año, revisión diaria de los comentarios de clientes en redes sociales para relevar oportunidades de mejora. Obtener al menos 3 propuestas nuevas mensualmente.
- A partir del quinto año, planificación de auditorías internas anuales para revisión de procesos.
- Implementar al quinto año, un proceso de feedback semestral de jefe/coordinador/gerente a cada uno de sus empleados identificando áreas de mejora y reforzando puntos positivos y mantenerlo en el tiempo.

0.1.4 Metas que posibilitan los objetivos financieros

0.1.4.1 Metas que posibilitan los objetivos financieros a corto plazo

- Durante el primer año, evitar tener recursos ociosos como dinero en efectivo sin generar rentabilidad. Máximo de caja para el primer año \$500.000.
- Establecer una política de pago a proveedores durante el primer año a 30 días, y cobro a clientes también de 30 días. La cual se mantendrá a lo largo de todo el proyecto.
- Incrementar anualmente en un 10% el resultado operativo los tres primeros años.

0.1.4.2 Metas que posibilitan los objetivos financieros a mediano plazo

- Mantener el plazo de pago de clientes a los 30 días.
- Mantener la política de pago a proveedores a 30 días.
- Aumentar un 15% el resultado operativo a partir del tercer año.

0.1.4.3 Metas que posibilitan los objetivos financieros a largo plazo

- Mantener la política de pago a proveedores a 30 días, y cobro a clientes de 30 días.
- Mantener el margen neto a partir del quinto año en 50% mínimo.

- Incrementar los ingresos entre un 22% y un 25% anualmente a partir del sexto año y hasta el octavo año.

0.2. Operaciones

0.2.1 Gestión de Operaciones

0.2.1.2 Acometividad Estratégica ¹²⁸

Tanto el nivel de turbulencia como la acometividad estratégica de la organización se encuentran en el nivel 3ro.

La empresa ingresa a un mercado el cual se encuentra operativo y en rápido crecimiento dentro del sector. Sin embargo, los cambios en el mercado y en la industria son de mayor velocidad.

La acometividad estratégica es previsor, ya que contamos con las habilidades y recursos para anticiparnos a las necesidades de los clientes y así lograr ventajas competitivas.

Turbulencia Ambiental	Repetitiva	En Expansión	Cambiante	Discontinua	Por Sorpresa
	Repetitiva	Lenta	Rápida	Discontinua	Discontinua
		En Aumento	En Aumento	Predecible	Imprevisible
Acometividad Estratégica	Estable	Reactiva	Previsora	Empresarial	Creativa
	Basada en precedentes	En Aumento	En Aumento	Discontinua	Discontinua
		Basada en la experiencia	Basada en la extrapolación	Basada en futuros esperados	Basada en la creatividad
Nivel de Turbulencia					
	1	2	3	4	5

0.2.1.3 Relación con Capacidad Estratégica ¹²⁹

Tanto el nivel de turbulencia y la capacidad estratégica de la organización se encuentran en el nivel 3ro^o.

Debido a que ingresa en un mercado existente la tasa de posicionamiento es cero. La organización cuenta con capacidad financiera, aportada por la casa matriz, esto le posibilita tener cintura frente a los cambios y conocer mejor al cliente. Su foco en el cliente le otorga una ventaja estratégica la cual es clave para este mercado.

¹²⁸ Ansoff, I. (1997) La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Cap 2. México: Addison Wesley Iberoamericana.

¹²⁹ Ansoff, I. (1997) La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Cap. 2. México: Addison Wesley Iberoamericana.

	Repetitiva	En Expansión	Cambiante	Discontinua	Por Sorpresa
Turbulencia Ambiental	Repetitiva	Lenta	Rápida	Discontinua	Discontinua
		En Aumento	En Aumento	Predecible	Imprevisible
Respuesta de la capacidad	Preventiva	Producción	Marketing	Estratégica	Flexible
	Dirigida hacia los precedentes	Dirigida hacia la eficiencia	Dirigida hacia el mercado	Dirigida hacia el ambiente	Busca crear el ambiente
	Evita el cambio	Adaptable al cambio	Busca cambios conocidos	Busca cambios novedosos	Busca cambios novedosos
	Busca estabilidad		Busca la eficiencia operativa	Busca la efectividad estratégica	Busca creatividad
	Sistema Cerrado				Sistema abierto
Nivel de Turbulencia	1	2	3	4	5

0.2.1.4 Posibilidad y Probabilidad de éxito

La posibilidad y probabilidad de éxito se basa en cuán bien la organización se integre al mercado satisfaciendo las necesidades del cliente y generando una demanda potencial. Contamos con el sólido apoyo de nuestra casa matriz lo cual nos permitirá lograr un rápido posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor.

0.2.1.5 Integración, alianzas, asociaciones y gestión del conocimiento

La organización se encuentra integrada verticalmente con la casa matriz la cual dota de recursos financieros y agrega valor a la hora de comercializar los productos dada la trayectoria en el mercado.

Las alianzas estratégicas se llevarán de acuerdo con el plan de acciones de marketing las mismas incluyen al SAME, Hospital Fernández (CABA) al Hospital San Bernardo (Provincia de Salta), Hospital de Alta Complejidad "Pte. Juan Domingo Perón" (Provincia de Formosa), Hospital J. C. Perrando (Provincia del Chaco). Asimismo, contaremos con alianzas con distintas empresas de transporte locales para cubrir todo el territorio nacional.

0.3. Control

0.3.1 Sistema de Control de Desempeño

Las evaluaciones de desempeño de la UEN las hará el Departamento de Recursos Humanos, anualmente. Premiando a los empleados con distintos beneficios.

Por otro lado, el Gerente General podrá efectuar evaluaciones bimestralmente a fines de controlar el cumplimiento de los objetivos.

0.3.1.2 Normas de producción para cada unidad

En los manuales de procedimientos de la UEN serán establecidas las normas de producción y llevadas a cabo bajo la supervisión y control de la casa matriz.

Cada área de la UEN deberá trabajar bajo los lineamientos de las mismas, viendo que se cumplan y que las transmita a sus empleados de cada departamento.

Estas normas gracias a la evaluación de desempeño realizadas por el área de recursos humanos, podrán ser evaluadas y controladas al fin de ver que se realicen adecuadamente.

0.3.1.3 Medición y motivación

Las evaluaciones de desempeño se utilizarán para ver el grado de motivación de los empleados de la UEN, entre otras cosas.

En la organización se busca el crecimiento tanto a nivel individual como grupal, es por eso que enfocados en generar motivación y compromiso por el labor diario es que la UEN brindará a sus empleados los siguientes beneficios:

- La posibilidad de trabajar desde su casa 4 días a la semana.
- Descuentos en actividades deportivas y de esparcimiento
- Planes de carrera para quienes estén alineados con los objetivos de la UEN
- Tres semanas de vacaciones pagas, luego del primer año de trabajo.
- Obra social de primera calidad
- Premios para los resultados de evaluaciones de desempeño favorables.

0.3.1.4 Sistema de información administrativa

La organización utilizará un sistema de gestión denominado ERP por sus siglas en inglés 'Enterprise Resource Planning' o 'Planificación de Recursos Empresariales'. Contar este sistema de gestión permitirá integrar procesos financieros, administración de recursos humanos, procesos de cadena de suministros, procesos de manufactura, procesos de servicios al cliente.

Todas las áreas o departamentos de la empresa se comunican e intercambian información durante la ejecución de los diferentes procesos de negocio. La gestión y control de estos procesos deben estar integrados de manera que la información no se duplique y los procesos sean realizados de la manera más eficientemente posible conociendo en todo momento su trazabilidad.

0.3.1.5 Sistema de formalización del comportamiento

La Organización realizará un documento donde explique y detalle los principios, cultura y valores corporativos que respeta y sigue de la casa matriz. Los mismos deberán ser respetados y aceptados por todos los integrantes de la UEN.

Haciendo firmar a cada empleado que ingrese a la empresa un código de convivencia, formulado por el departamento de recursos humanos.

0.3.1.6 Estructura de control de gestión del negocio¹³⁰

0.3.1.6.1 Tablero de Comando

Se le proporciona al Gerente General esta herramienta el Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI) con el fin de que pueda medir la evolución y actividad de la UEN, lo que lo ayudará a ver en qué momentos tomar las decisiones correctas.

PERIODO 1					
PERSPECTIVAS	INDICADOR	CALCULO	META	ALERTA	PELIGRO
Financiera	Ciclo de conversión de caja	Ciclo de cobranzas - Ciclo de pago	>0	<4	<10
	Solvencia	Activo Total/ Pasivo total	>=2	<2	<1
	Unidad Neta	(EBT-Impuesto a las Ganancias) x 100	>20%	<=20%	<15%
	Endeudamiento	(Pasivo Total/ Patrimonio Neto) x 100	<= 14%	> 14%	> 18%
Cliente	Cuota de Mercado	(ventas / ventas del mercado) x 100	>=220 mil	<220mil	<218mil
	Facturación	Cantidad facturada / total de facturación	>=47M	<40M	<35M
	Inversión en publicidad	Inversión en publicidad / inversión total	>800 mil	<=800 mil	<800 mil
	Satisfacción del cliente	(clientes satisfechos / Total de clientes satisfechos) x 100	>=80%	<=70%	<60%
Procesos Internos	Tiempos en procesos	(tiempo en los procesos/ total de procutos) x 100	<45'	>50'	>60'
	Tiempo de resolución de reclamos	Cantidad de respuestas/ cantidad de reclamos	<=6 hs	> 6 hs	>10 hs
	Capacitaciones	(cantidad de capacitaciones / total del personal) x 100	>50 %	<=50%	<35%
Aprendizaje y crecimiento	Tasa de ausentismo	(cantidad de ausentismos / total de empleados) x 100	<15%	>20%	>25%
	Retención de Empleados	(baja de empleados / total de empleados) x 100	<10%	>15%	>20%
	Estandares de calidad	(productos con fallas / produccion total) x 100	<10%	>15%	>20%

¹³⁰ Kaplan, R y Norton, D. (2002). El Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard). Barcelona: Gestión 2000.

PERIODO 2					
PERSPECTIVAS	INDICADOR	CALCULO	META	ALERTA	PELIGRO
Financiera	Ciclo de conversión de caja	Ciclo de cobranzas - Ciclo de pago	>0	<4	<10
	Solvencia	Activo Total/ Pasivo total	>=2	<2	<1
	Unidad Neta	(EBT-Impuesto a las Ganancias) x 100	>25%	<=25%	<20%
	Endeudamiento	(Pasivo Total/ Patrimonio Neto) x 100	<=17%	> 17%	>23%
Cliente	Cuota de Mercado	(ventas / ventas del mercado) x 100	>=242 mil	<240 mil	<238 mil
	Facturación	Cantidad facturada / total de facturación	>=107M	<105M	<100M
	Inversión en publicidad	Inversión en publicidad / inversión total	>4 M	<=4M	<4M
	Satisfacción del cliente	(clientes satisfechos / Total de clientes satisfechos) x 100	>=75%	<=66%	<60%
Procesos Internos	Tiempos en procesos	(tiempo en los procesos/ total de productos) x 100	<45'	>50'	>60'
	Tiempo de resolución de reclamos	Cantidad de respuestas/ cantidad de reclamos	<=5 hs	> 5 hs	>8hs
	Capacitaciones	(cantidad de capacitaciones / total del personal) x 100	>50 %	<=50%	<35%
Aprendizaje y crecimiento	Tasa de ausentismo	(cantidad de ausentismos / total de empleados) x 100	<13%	> 17%	>30%
	Retención de Empleados	(baja de empleados / total de empleados) x 100	<10%	> 15%	>20%
	Estandares de calidad	(productos con fallas / producción total) x 100	<10%	> 15%	>20%

PERIODO 3					
PERSPECTIVAS	INDICADOR	CALCULO	META	ALERTA	PELIGRO
Financiera	Ciclo de conversión de caja	Ciclo de cobranzas - Ciclo de pago	>0	<4	<10
	Solvencia	Activo Total/ Pasivo total	>=2	<2	<1
	Unidad Neta	(EBT-Impuesto a las Ganancias) x 100	>27%	≠25%	<20%
	Endeudamiento	(Pasivo Total/ Patrimonio Neto) x 100	<=10%	>12%	>15%
Cliente	Cuota de Mercado	(ventas / ventas del mercado) x 100	>=266 mil	<265mil	<260 mil
	Facturación	Cantidad facturada / total de facturación	>=197M	<195M	<190M
	Inversión en publicidad	Inversión en publicidad / inversión total	>8M	≠8M	<9M
	Satisfacción del cliente	(clientes satisfechos / Total de clientes satisfechos) x 100	>=70%	≠60%	<50%
Procesos Internos	Tiempos en procesos	(tiempo en los procesos/ total de procutos) x 100	<45´	>50´	>60´
	Tiempo de resolución de reclamos	Cantidad de respuestas/ cantidad de reclamos	<=6 hs	>6 hs	>10 hs
	Capacitaciones	(cantidad de capacitaciones / total del personal) x 100	>55 %	≠55%	<40%
Aprendizaje y crecimiento	Tasa de ausentismo	(cantidad de ausentismos / total de empleados) x 100	<10%	>15%	>20%
	Retención de Empleados	(baja de empleados / total de empleados) x 100	<10%	>15%	>20%
	Estandares de calidad	(productos con fallas / produccion total) x 100	<10%	>15%	>20%

PERIODO 4					
PERSPECTIVAS	INDICADOR	CALCULO	META	ALERTA	PELIGRO
Financiera	Ciclo de conversión de caja	Ciclo de cobranzas - Ciclo de pago	>0	<4	<10
	Solvencia	Activo Total/ Pasivo total	>=2	<2	<1
	Unidad Neta	(EBT-Impuesto a las Ganancias) x 100	> 22%	<=20%	<15%
	Endeudamiento	(Pasivo Total/ Patrimonio Neto) x 100	<=12%	>14%	>15%
Cliente	Cuota de Mercado	(ventas / ventas del mercado) x 100	>=292MIL	<290 MIL	<288 MIL
	Facturación	Cantidad facturada / total de facturación	>=303M	<300M	<298M
	Inversión en publicidad	Inversión en publicidad / inversión total	> 13M	<=13M	<13M
	Satisfacción del cliente	(clientes satisfechos / Total de clientes satisfechos) x 100	>=80%	<=75%	<60%
Procesos Internos	Tiempos en procesos	(tiempo en los procesos/ total de procutos) x 100	<45´	>50´	>60´
	Tiempo de resolución de reclamos	Cantidad de respuestas/ cantidad de reclamos	<=6 hs	> 6 hs	>10 hs
	Capacitaciones	(cantidad de capacitaciones / total del personal) x 100	>50 %	<=50%	<35%
Aprendizaje y crecimiento	Tasa de ausentismo	(cantidad de ausentismos / total de empleados) x 100	<15%	>22%	>25%
	Retención de Empleados	(baja de empleados / total de empleados) x 100	< 12%	>17%	>20%
	Estandares de calidad	(productos con fallas / produccion total) x 100	<10%	>17%	>25%

PERIODO 5					
PERSPECTIVAS	INDICADOR	CALCULO	META	ALERTA	PELIGRO
Financiera	Ciclo de conversión de caja	Ciclo de cobranzas - Ciclo de pago	>0	<4	<10
	Solvencia	Activo Total/ Pasivo total	>=2	<2	<1
	Unidad Neta	(EBT-Impuesto a las Ganancias) x 100	>40%	<=35%	<30%
	Endeudamiento	(Pasivo Total/ Patrimonio Neto) x 100	<=10%	>12%	>16%
Cliente	Cuota de Mercado	(ventas / ventas del mercado) x 100	>=322MIL	<320 MIL	<318 MIL
	Facturación	Cantidad facturada / total de facturación	>=373M	<370M	<368M
	Inversión en publicidad	Inversión en publicidad / inversión total	>17M	<=17M	<17M
	Satisfacción del cliente	(clientes satisfechos / Total de clientes satisfechos) x 100	>=75%	<=65%	<55%
Procesos Internos	Tiempos en procesos	(tiempo en los procesos/ total de productos) x 100	<45'	>50'	>60'
	Tiempo de resolución de reclamos	Cantidad de respuestas/ cantidad de reclamos	<=6 hs	> 6 hs	>10 hs
	Capacitaciones	(cantidad de capacitaciones / total del personal) x 100	>50 %	<=50%	<35%
Aprendizaje y crecimiento	Tasa de ausentismo	(cantidad de ausentismos / total de empleados) x 100	<13%	>17%	>20%
	Retención de Empleados	(baja de empleados / total de empleados) x 100	<7%	>12%	>18%
	Estandares de calidad	(productos con fallas / producción total) x 100	<10%	>15%	>20%

PERIODO 6					
PERSPECTIVAS	INDICADOR	CALCULO	META	ALERTA	PELIGRO
Financiera	Ciclo de conversión de caja	Ciclo de cobranzas - Ciclo de pago	>0	<4	<10
	Solvencia	Activo Total/ Pasivo total	>=2	<2	<1
	Unidad Neta	(EBT-Impuesto a las Ganancias) x 100	>45%	<=40%	<35%
	Endeudamiento	(Pasivo Total/ Patrimonio Neto) x 100	<=8%	>10%	>12%
Cliente	Cuota de Mercado	(ventas / ventas del mercado) x 100	>=354 MIL	<354 MIL	<350 MIL
	Facturación	Cantidad facturada / total de facturación	>=462M	<460M	<458M
	Inversión en publicidad	Inversión en publicidad / inversión total	>21M	<=21M	<21M
	Satisfacción del cliente	(clientes satisfechos / Total de clientes satisfechos) x 100	>=78%	<=63%	<55%
Procesos Internos	Tiempos en procesos	(tiempo en los procesos/ total de productos) x 100	<45'	>50'	>60'
	Tiempo de resolución de reclamos	Cantidad de respuestas/ cantidad de reclamos	<=6 hs	> 6 hs	>10 hs
	Capacitaciones	(cantidad de capacitaciones / total del personal) x 100	>50 %	<=50%	<35%
Aprendizaje y crecimiento	Tasa de ausentismo	(cantidad de ausentismos / total de empleados) x 100	<15%	>20%	>25%
	Retención de Empleados	(baja de empleados / total de empleados) x 100	<13%	>17%	>20%
	Estandares de calidad	(productos con fallas / producción total) x 100	<10%	>15%	>20%

PERIODO 7					
PERSPECTIVAS	INDICADOR	CALCULO	META	ALERTA	PELIGRO
Financiera	Ciclo de conversión de caja	Ciclo de cobranzas - Ciclo de pago	>0	<4	<10
	Solvencia	Activo Total/ Pasivo total	>=2	<2	<1
	Unidad Neta	(EBT-Impuesto a las Ganancias) x 100	>55%	<=50%	<45%
	Endeudamiento	(Pasivo Total/ Patrimonio Neto) x 100	<=6%	>8%	>10%
Cliente	Cuota de Mercado	(ventas / ventas del mercado) x 100	>=389 MIL	<389 MIL	<380 MIL
	Facturación	Cantidad facturada / total de facturación	>=565M	<560M	<558M
	Inversión en publicidad	Inversión en publicidad / inversión total	>26M	<=26M	<26M
	Satisfacción del cliente	(clientes satisfechos / Total de clientes satisfechos) x 100	>=80%	<=75%	<70%
Procesos Internos	Tiempos en procesos	(tiempo en los procesos/ total de procutos) x 100	<45´	>50´	>60´
	Tiempo de resolución de reclamos	Cantidad de respuestas/ cantidad de reclamos	<=6 hs	> 6 hs	>10 hs
	Capacitaciones	(cantidad de capacitaciones / total del personal) x 100	>50 %	<=50%	<35%
Aprendizaje y crecimiento	Tasa de ausentismo	(cantidad de ausentismos / total de empleados) x 100	<10%	>12%	>15%
	Retención de Empleados	(baja de empleados / total de empleados) x 100	<10%	>15%	>20%
	Estandares de calidad	(productos con fallas / produccion total) x 100	<10%	>15%	>20%

PERIODO 8					
PERSPECTIVAS	INDICADOR	CALCULO	META	ALERTA	PELIGRO
Financiera	Ciclo de conversión de caja	Ciclo de cobranzas - Ciclo de pago	>0	<4	<10
	Solvencia	Activo Total/ Pasivo total	>=2	<2	<1
	Unidad Neta	(EBT-Impuesto a las Ganancias) x 100	>60%	<=55%	<50%
	Endeudamiento	(Pasivo Total/ Patrimonio Neto) x 100	<=4%	>6%	>8%
Cliente	Cuota de Mercado	(ventas / ventas del mercado) x 100	>=428 MIL	<426MIL	<420 MIL
	Facturación	Cantidad facturada / total de facturación	>=684M	<682M	<680M
	Inversión en publicidad	Inversión en publicidad / inversión total	>31M	<=31M	<31M
	Satisfacción del cliente	(clientes satisfechos / Total de clientes satisfechos) x 100	>=90%	<=80%	<75%
Procesos Internos	Tiempos en procesos	(tiempo en los procesos/ total de procutos) x 100	<45´	>50´	>60´
	Tiempo de resolución de reclamos	Cantidad de respuestas/ cantidad de reclamos	<=6 hs	> 6 hs	>10 hs
	Capacitaciones	(cantidad de capacitaciones / total del personal) x 100	>75 %	<=75%	<35%
Aprendizaje y crecimiento	Tasa de ausentismo	(cantidad de ausentismos / total de empleados) x 100	<8%	>10%	>12%
	Retención de Empleados	(baja de empleados / total de empleados) x 100	<10%	>15%	>20%
	Estandares de calidad	(productos con fallas / produccion total) x 100	<8%	>10%	>12%

0.4 Análisis situacional y planeamiento de operaciones

0.4.1 Programación del Negocio (Programación ampliada)

0.4.1.1 Definición del proyecto de Implementación del Plan de Negocio, desde la puesta en marcha del proyecto hasta la operación a régimen

Cuando se dé por aprobado el proyecto por nuestra Casa Central, procederemos a la realización de nuestro proyecto.

Desde el inicio de actividades hasta poder ubicar nuestros primeros Bodys en el mercado transcurrirán cuatro meses. Mientras tanto la UEN llevará a cabo todas las actividades necesarias para construir lazos comerciales sustentables y consolidar el negocio.

Las primeras acciones que se llevarán a cabo serán las de adecuar a la empresa al régimen legal actual para comenzar la actividad, luego se escogerá el lugar donde se montará el CDR (Centro de Distribución Regional), depósitos donde se custodiará el producto finalizado así también como las materias primas y las oficinas. La ubicación es fundamental para atender principalmente al mercado foco que planteó.

Se captarán los talentos del mercado y se realizará la capacitación inicial de los mismos. El primer puesto a incorporar será el de Gerente General y luego este en trabajo conjunto con casa central reclutarán a los distintos jefes de áreas, que a su vez contratarán a los operarios y vendedores. El proceso de reclutamiento completo no podrá superar los tres meses.

Una vez que los empleados hayan sido capacitados, se procederá a incorporar los recursos materiales necesarios para la producción de nuestro producto.

Posteriormente la organización comenzará con el desarrollo de los productos estándar, los cuales deberán ser aprobados en un plazo de 2 semanas.

Cuando los estándares de los productos se encuentren aprobados, las gestiones comerciales se pondrán en marcha, así como la cadena de proveedores y contratos de logística.

Se procederá a producir el primer lote de Body Care, basado en estimaciones de ventas. Se llevarán a cabo acciones de marketing basadas en campañas publicitarias para dar a conocer el producto, a fin de lograr una buena penetración inicial de mercado.

Es importante señalar que previo al lanzamiento del producto se realizaron varios estudios en relación del mercado, los competidores, la dinámica actual. Asimismo, se han analizado las variables macroeconómicas más representativas y se realizó análisis de escenarios. Estos estudios se volverán a repetir luego de transcurridos seis meses de actividad de la empresa para ver su evolución.

La información confiable, segura, y correctamente procesada permitirán el asertivo desarrollo de la estrategia del negocio.

0.4.1.2 Determinación de etapas del plan y principales componentes

El plan contará con cinco etapas principales, a saber, planeamiento, recursos, desarrollo, verificación y por último comercialización.

□ Planeamiento

Durante esta etapa se analizarán las principales variables que tienen preponderancia en el negocio, también se realizarán investigaciones de mercado y preferencia del consumidor.

Asimismo, se analizarán todos aquellos requerimientos legales obligatorios y necesarios para que la empresa ejerza sin complicaciones.

Se determinará la estrategia, los objetivos y las metas a corto, mediano y largo plazo, en todas las áreas que constituyen al negocio.

Concluida la etapa de planeamiento con todos los datos e información, se procederá a la etapa de recursos en donde la organización se concentrará en la obtención de los recursos clave.

□ **Recursos**

En la etapa denominada “recursos” se llevarán adelante las tareas de búsqueda del CDR (Centro de Distribución Regional) y oficinas.

Una vez seleccionado el lugar de trabajo se procederá a la contratación del personal. Esta tarea estará coordinada con el departamento de recursos humanos de la casa central, asimismo proveerá las inducciones y capacitaciones primarias.

También en esta etapa se incorporarán las maquinarias, material de oficina, ropa de trabajo de operarios, y todos los recursos para el correcto funcionamiento del negocio.

□ **Desarrollo**

Durante la presente etapa se procederá a diseñar y desarrollar el producto modelo o producto estándar.

□ **Presupuestos / Control**

En esta etapa se verificarán todas las áreas de negocio estableciéndose los presupuestos correspondientes. Se elaborarán los presupuestos de ventas, compras, impuestos, cashflow e inventario. Para ello al momento de realizarlo se tendrá en consideración las cotizaciones de los proveedores, los servicios, el pago de remuneraciones, las ventas proyectadas.

□ **Comercialización**

En esta etapa se establecerán los lineamientos y buenas prácticas de comercialización de nuestro Body Care, a fin de ingresar al mercado y lograr un adecuado posicionamiento.

0.4.1.3 Establecimiento de metas para cada etapa – Asignación de responsabilidades

Etapa	Actividad	Objetivo	Responsable
Planeamiento	A	Responsables y tiempos estándar por actividad	General General (GG)
	B	Confección de análisis de escenarios	General General (GG) En sinergia con Casa Central
	C	Clasificación / Procesamiento de la información obtenida	General General (GG)
	D	Presupuestación de Investigación de Mercado	General General (GG)
	E	Investigación de Mercado	Externo

	F	Clasificación de la información obtenida	Jefe Administración (JA) / Jefe Comercialización (JC)
	G	Legales	General General (GG) En sinergia con Casa Central
	H	Estrategias, objetivos y metas	Gerente General (GG) / Jefe Administración (JA) / Jefe Comercialización (JC)
	I	Procesos Administrativos	Jefe Administración (JA)
Recursos	L	Puesta a Punto de Fábrica y Oficinas	Gerente General (GG) / Jefe Administración (JA) / Sinergia con Casa Central
	M	Selección de Personal	Gerente General (GG) / Jefe Administración (JA) / Sinergia con Casa Central
	N	Inducción y Capacitación	Jefe Administración (JA) / En sinergia con Casa Central
	Ñ	Selección de Proveedores	Jefe Desarrollo (JD)
Desarrollo	O	Producto Estándar	Jefe Desarrollo (JD)
	P	Procesos Operativos	Jefe Desarrollo (JD) / Jefe Administración (JA)
Presupuestos Control	Q	Pautas para la confección de presupuestos	Gerente General (GG) / Jefe Administración (JA) / Jefe Comercialización (JC)
	S	Análisis de componentes de los presupuestos	Jefe Administración (JA)
	R	Confección Final de los Presupuestos	Jefe Administración (JA) / Jefe Comercialización (JC)

Comercialización	T	Plan Estratégico de Comercialización	Gerente General (GG) / Jefe Administración (JA) / Jefe Comercialización (JC) / Jefe Desarrollo (JD)
	U	Lanzamiento del Producto	Gerente General (GG) / Jefe Comercial (JC)

0.4.1.4 Determinación de recursos – Estimación de tiempos

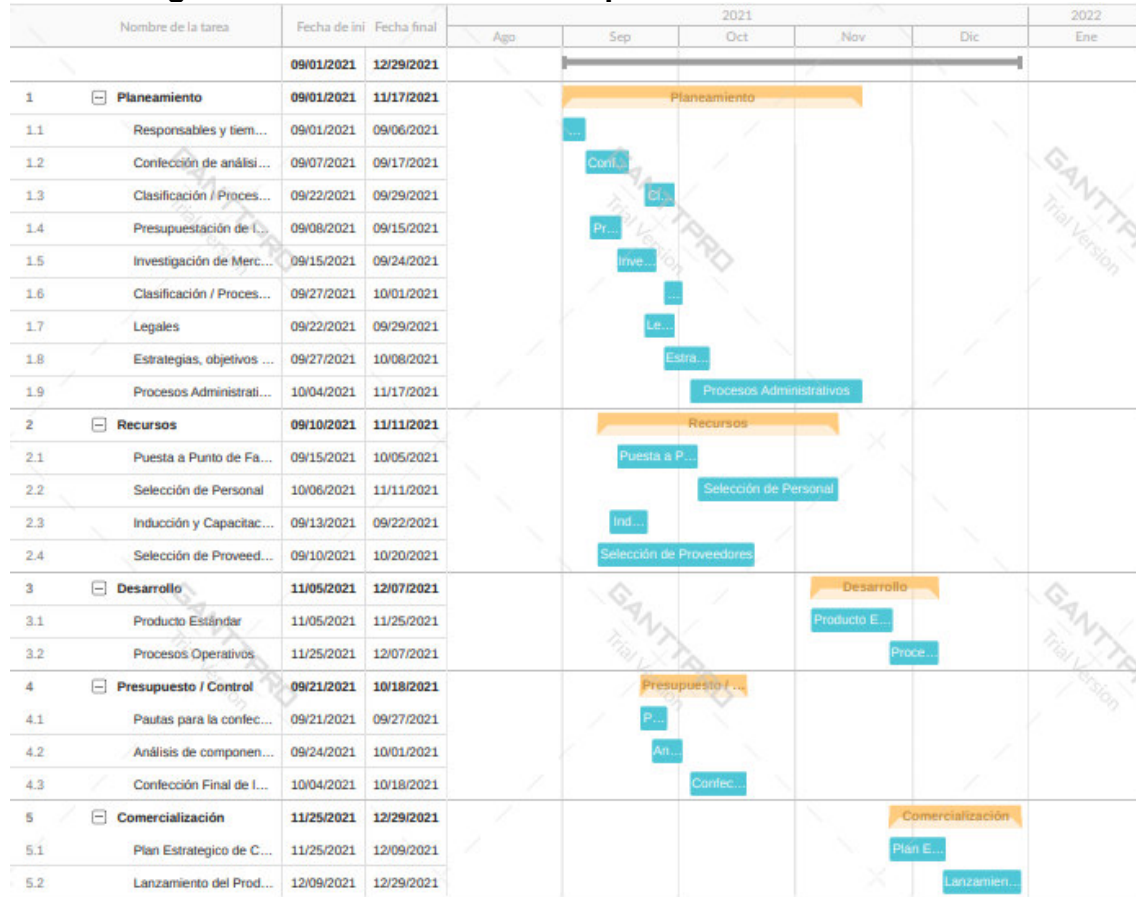
Etapa	Actividad	Objetivo	Recursos	Tiempo (Días)
Planeamiento	A	Responsables y tiempos estándar por actividad	Recursos Humanos	5
	B	Confección de análisis de escenarios	Recursos Humanos Finanzas	10
	C	Clasificación / Procesamiento de la información obtenida	Recursos Humanos	7
	D	Presupuestación de Investigación de Mercado	Administración Finanzas	7
	E	Investigación de Mercado	Recursos Humanos Finanzas	10
	F	Clasificación / Procesamiento de la información obtenida	Administración	5
	G	Legales	Legales	7
	H	Estrategias, objetivos y metas	Recursos Humanos Finanzas Administración	12
	I	Procesos Administrativos	Recursos Humanos Administración	14
Recursos	L	Puesta a Punto de Fabrica y Oficinas	Recursos Humanos Administración	20

	M	Selección de Personal	Recursos Humanos	30
	N	Inducción y Capacitación	Recursos Humanos	10
	Ñ	Selección de Proveedores	Administración Finanzas	7
Desarrollo	O	Producto Estándar	Producción	20
	P	Procesos Operativos	Recursos Humanos Administración	12
Presupuestos / Control	Q	Pautas para la confección de presupuestos	Recursos Humanos Finanzas Administración Contable	5
	S	Análisis de componentes de los presupuestos	Finanzas Administración Contable	7
	R	Confección Final de los Presupuestos	Finanzas Administración Contable	14
Comercialización	T	Plan Estratégico de Comercialización	Finanzas Administración Comercial	14
	U	Lanzamiento del Producto	Administración Comercial	20

0.4.1.5 Plan de puesta en marcha

Según la Resolución Técnica N° 49 “Plan de Negocios”, a continuación, se enumeran las actividades que son necesarias para la ejecución del plan de negocios

0.4.1.6 Diagrama de Gantt de cada componente

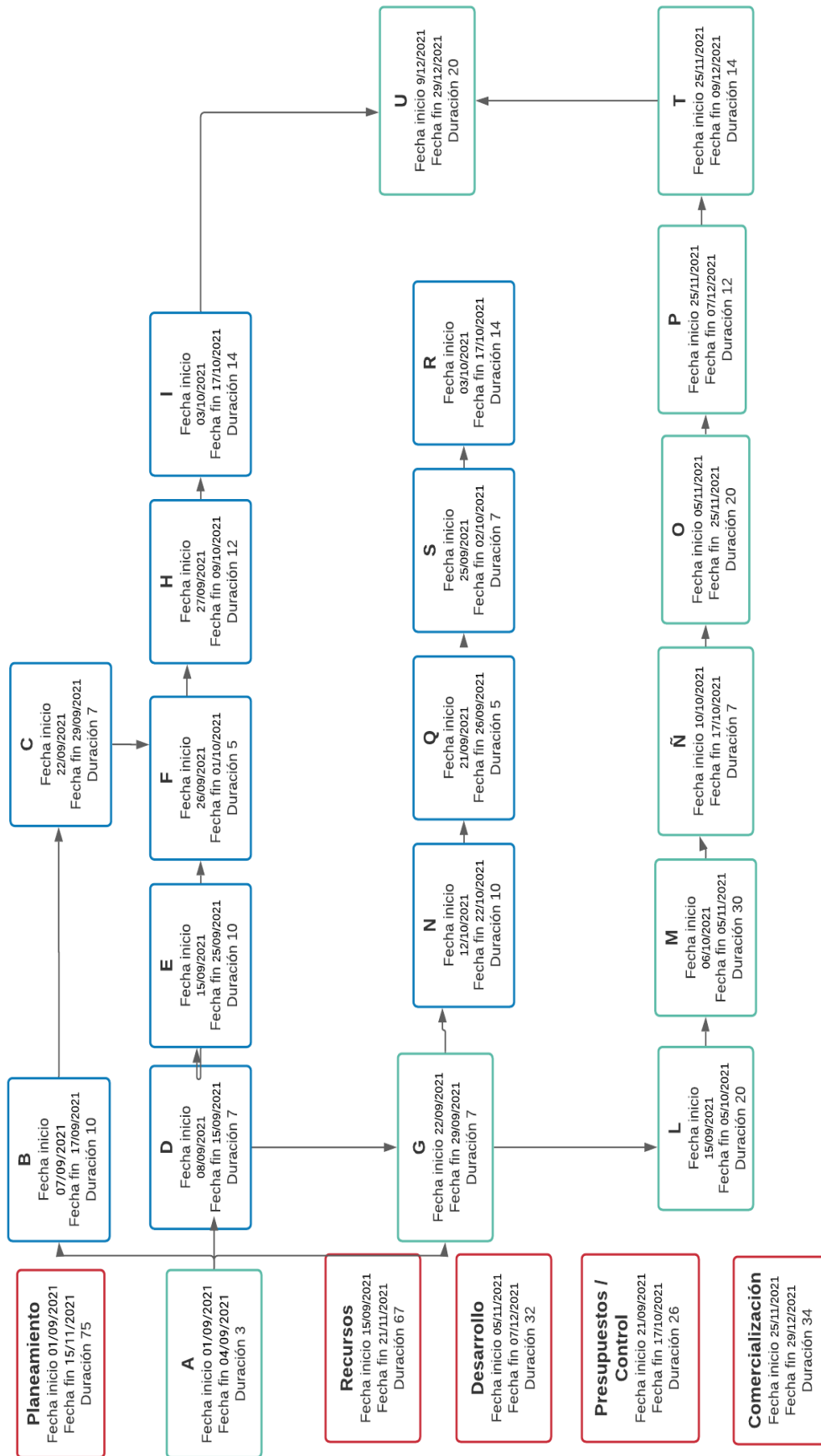


0.4.1.7 Determinación del camino crítico

El camino crítico del plan se llevará a cabo mediante las siguientes actividades clave:

- A: Responsables y tiempos estándar por actividad
- G: Legales
- L: Puesta a Punto de Fabrica y Oficinas
- M: Selección de Personal
- Ñ: Selección de proveedores
- O: Producto Estándar
- P: Procesos Operativos
- T: Plan Estratégico de Comercialización
- U: Lanzamiento del producto

Cada una de estas actividades deberán ser realizadas en los tiempos estimados de forma tal de no afectar el cumplimiento del plan.



0.4.1.8 Construcción de la red – Estimaciones de fechas pesimistas, optimistas y normales

Etapa	Actividad	Objetivo	Tiempo - Medido en días			
			Optimista	Normal	Pesimista	Promedio Ponderado
Planeamiento	A	Responsables y tiempos estándar por actividad	3	5	7	5
	B	Confección de análisis de escenarios	8	10	12	10
	C	Clasificación / Procesamiento de la información obtenida	5	7	9	7
	D	Presupuestación de Investigación de Mercado	5	7	9	7
	E	Investigación de Mercado	8	10	12	10
	F	Clasificación / Procesamiento de la información obtenida	3	5	7	5
	G	Legales	5	7	9	7
	H	Estrategias, objetivos y metas	10	12	14	12
	I	Procesos Administrativos	12	14	16	14
Recursos	L	Puesta a Punto de Fabrica y Oficinas	18	20	22	20
	M	Selección de Personal	28	30	32	30
	N	Inducción y Capacitación	8	10	12	10

	Ñ	Selección de Proveedores	5	7	9	7
Desarrollo	O	Producto Estándar	18	20	22	20
	P	Procesos Operativos	10	12	14	12
Presupuestos / Control	Q	Pautas para la confección de presupuestos	3	5	7	5
	S	Análisis de componentes de los presupuestos	5	7	9	7
	R	Confección Final de los Presupuestos	12	14	16	14
Comercialización	T	Plan Estratégico de Comercialización	12	14	16	14
	U	Lanzamiento del Producto	18	20	22	20

0.5 Lanzamiento del Producto al Mercado

0.5.1 Etapa de prominencia

0.5.1.1 Propuesta diferente:

El producto Body Care fue creado para el área estratégica de negocios que comprende la creación y desarrollo de productos de equipamiento médico, puntualmente se busca satisfacer la necesidad social de un único producto que cuide a los bebés en las primeras semanas de vida de la forma más natural y menos invasiva posible, pero manteniendo altos estándares de calidad, seguridad y monitoreo para el niño recién nacido.

Actualmente existen en el país diversos productos para el cuidado del neonato como incubadoras, oxiómetros y demás, pero ninguno logra unificar todas las funcionalidades de dichos productos en uno y complementar con alertas preventivas como lo hace Body Care, gracias a su sistema operativo y gran despliegue de tecnología.

0.5.1.2 Captura de la atención:

Body Care está desarrollado con tecnologías relacionadas a la Ingeniería Electrónica, Ingeniería Biomédica, Tecnología Informática, Nanotecnología. Ningún producto del mercado posee todas las funcionalidades que presenta Body Care todas juntas en un solo producto.

Está diseñado y desarrollado bajo normas IRAM de calidad que respaldan el desarrollo del producto y sus funcionalidades.

Adicionalmente, quien regula la actividad es el ANMAT y nuestros productos son creados y registrados según sus normas.

Como se trata de un producto high-tech el mismo requiere y cumple con altos requisitos internacionales lo que no solo son un aval para Body Care sino que también permiten exportar el producto en caso de desearlo.

0.5.2 Etapa de comunicación

0.5.2.1 Conexión del mensaje:

El producto posee un empaque primario el cual es elaborado con materiales biodegradables ya que la UEN tiene como principio fundamental cuidar el medio ambiente.

El diseño del envasado es transparente lo que permite ver el producto en el momento y el color blanco del mismo, junto con la etiqueta de identificación (“Body Care – Cuidamos lo más importante”).

Adicionalmente en el empaque se incluirán los logos de IRAM y ANMAT para que el consumidor pueda reconocer a simple vista que el producto está avalado por dichas marcas.

0.5.2.2 Crear un mensaje conciso:

El nombre que eligió la UEN para este producto es Body Care, que significa “cuidado del cuerpo”, y está pensado para los recién nacidos como un body de algodón.

En cuanto al isologo, presenta colores cálidos, que representan cuidado, armonía y tranquilidad. La frase “cuidamos lo más importante” hace referencia al cuidado del niño en las primeras semanas de vida. Haciendo referencia a la “vida” como aquello más importante.



0.5.3 Etapa de atracción

0.5.3.1 Necesidad/Deseo:

Las campañas de ventas serán acompañadas por fuertes eventos de comunicación en donde se realizarán pruebas del producto para mostrar su funcionamiento, el correcto uso, manipulación y las ventajas que el cliente puede obtener de él.

El producto resulta extremadamente conveniente para bebés neonatos, prematuros y hasta el primer año de vida. Es muy sencillo de utilizar y muestra resultados en tiempo real de la salud del bebé, por ejemplo la calidad de su respiración, sus pulsaciones, su temperatura y su posición al dormir. Todo esto desde una aplicación en tu celular con avisos configurables

0.5.3.2 Ventaja:

El boy de Body Care es un “osito” con un sofisticado dispositivo que permite a los padres estar presentes en el crecimiento saludable de sus hijos recién nacidos, incluso en los momentos donde ellos deben descansar.

Body Care está atento durante la noche, cuando los padres deben descansar, para ayudarlos a mantener a su pequeño protegido y avisarles rápidamente ante cualquier episodio que requiera su atención inmediata.

Body Care ha integrado y miniaturizado su tecnología para crear un producto que revoluciona el mercado por su confiabilidad en la medición de parámetros vitales y por su excelente facilidad de uso, a través de una aplicación para smartphones, una simple conexión que permite cargar el dispositivo y los bodys son intercambiables y lavables.

Body Care mide la saturación de oxígeno, la frecuencia cardiaca, la temperatura corporal, los cambios de posición del bebe y el sonido ambiente.

0.5.3.3 Credibilidad:

Gracias a nuestra casa matriz, que nos apoya ampliamente en materia de comunicación hacia los consumidores, Body Care cuenta con una fuerte imagen y los clientes reconocen y vinculan rápidamente al producto con la alta calidad, la industria de la salud y asimilar rápidamente los beneficios que comunica el producto.

0.5.3.4 Desventajas aceptables:

El tiempo de carga del producto, ya que puede darse la ocasión que se necesite el utilizar el producto y se encuentre sin batería. Y por otro lado no menor, se debe tener sumo cuidado de nunca queden los cables o circuitos expuestos, si esto sucede el cliente se debe poner en contacto inmediatamente con nuestro centro de contacto y nosotros le informaremos los pasos a seguir. Todos los productos vienen con el manual de usuario pero estas indicaciones estarán visibles en la caja del producto como modo de advertencia.

0.5.4 Etapa del punto de venta

0.5.4.1 Facilidad para encontrarlo:

El producto será exhibido en diferentes lugares del país, tanto en comercios de equipamiento médico minoristas, como en grandes empresas de provisión y comercialización de equipamiento médico mayoristas.

El producto posee un empaque primario, el diseño del envasado es transparente lo que permite verlo en el momento y el color blanco del mismo, junto con la etiqueta de identificación (“Body Care – Cuidamos lo más importante”). Serán ubicados juntos con los productos de equipamientos médicos para el sector infantil más conocidos, cerca de los productos de similares características que el Body. Con un cartel que indique la novedad del mismo y utilizando un maniquí en forma de bebé, usando el Body que a través del movimiento de sensor lllore al momento que pase algún consumidor y llame la atención del mismo.

0.5.4.2 Costos aceptables:

El consumidor no solo busca un buen precio del producto que compra, sino además, que posea atributos o características que lo distingan. Body Care está desarrollado con tecnologías relacionadas a la Ingeniería Electrónica, Ingeniería Biomédica, Tecnología Informática, Nanotecnología. Todo utilizando materiales biodegradables que cuidan el medio ambiente. Además, cuenta con certificados de la ANMAT y es

el único que cumple con varias funciones a la vez en la prevención en el cuidado de la salud del neonato. Es por todo esto que el consumidor capta un costo aceptable a la hora de comprar el producto.

0.5.5 Etapa de resistencia

0.5.5.1 Cumplir expectativas:

Como mencionamos anteriormente el producto Body Care cuenta con atributos que lo hace único en el mercado de TI. Elaborado con las más altas tecnologías como la ingeniería biomédica, tecnología informática, ingeniería electrónica y Nanotecnología.

Cuenta con certificaciones en la ANMAT.

Es un producto que requiere y cumple con altos requisitos internacionales, lo que no se descarta exportarlo en algún momento.

Cumple íntegramente con las funciones para el cuidado de los bebés en las primeras semanas de vida de la forma más natural y menos invasiva posible, pero manteniendo altos estándares de calidad, seguridad y monitoreo para el niño recién nacido.

0.5.5.2 Productos leales:

Para mantener a Body Care como un producto leal, se invertirá en fomentar la fidelidad en los clientes, renovando, agregando y mejorando la calidad del Body, con herramientas y funciones nuevas e innovadoras para los consumidores, para evitar la complacencia y el conformismo para mantenerse en la vanguardia del mercado. Asegurándose la UEN, de ofrecer siempre un servicio excelente al cliente no solo al efectuar la compra, sino después de la misma.

CAPÍTULO II - DICTAMEN DEL PLAN DE NEGOCIO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

INFORME DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDEPENDIENTE

Señores de Philips Healthcare. Atención Sr. Presidente
CUIT N° 33-71195495-9
Domicilio legal en Balcarce 805, Provincia de Salta.

INFORME SOBRE EL PLAN DE NEGOCIOS

En mi carácter de Licenciado en Administración independiente, y para su presentación ante el Banco de la Nación Argentina, por la presente informo sobre el Plan de Negocio que se detalla en el apartado I) siguiente:

OBJETO DEL INFORME

He examinado el Plan de Negocio Body Care, notas 1 a 5 y anexos que forman parte integrante del mismo, correspondiente a Philips Healthcare, que abarca el período comprendido entre el 01/01/2021 y 01/01/2028.

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La dirección es responsable de la preparación y presentación razonable del plan de negocio adjunto, así como de los supuestos asumidos en su preparación.

RESPONSABILIDAD DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad del Licenciado en Administración es expresar una opinión sobre el Plan de Negocios, basada en el examen que se desarrolló de acuerdo con normas vigentes, en particular por la Resolución Técnica Resolución Técnica 49 - Marco Conceptual e Informe para Plan de Negocios – CENADMIN 18 Dichas normas exigen que el Licenciado en Administración planifique y ejecute su examen con el fin de obtener una seguridad razonable de que el Plan de Negocios presenta adecuada información de acuerdo con las normas profesionales vigentes y el marco de información aplicable, y de la razonabilidad de los supuestos adoptados en su preparación.

Además, la Resolución Técnica 49 exige que el Licenciado en Administración cumpla requerimientos de ética. La emisión de este informe conlleva la aplicación de procedimientos para obtener elementos de juicio, válidos y suficientes sobre las cifras, supuestos y otra información presentada en el plan de negocio adjunto.

Considero que los elementos de juicio que he obtenido proporcionan una base suficiente y adecuada para mi opinión sobre el plan de negocio.

ACLARACIONES PREVIAS AL INFORME.

El Plan de Negocio incluye información prospectiva, basada en supuestos acerca de hechos futuros que la dirección espera que tengan lugar. Por otra parte, pueden suceder acontecimientos futuros que obliguen a la dirección a emprender acciones diferentes a las planeadas.

En consecuencia, considero necesario resaltar que, aun cuando los supuestos que sirven de base para efectuar las estimaciones y proyecciones se cumplan, es factible que se produzcan diferencias entre los resultados reales y los proyectados,

ya que las circunstancias y hechos futuros pueden materializarse de manera diferente de la esperada.

ALCANCE DE LAS TAREAS REALIZADAS

Revisión de los supuestos macroeconómicos

Se ha verificado la concordancia de los supuestos macroeconómicos del escenario maestro esperado, con la información que surge de la encuesta de opiniones que realiza el BCRA. Se ha verificado que es razonable, para el mercado en que actuará el horizonte de planeamiento que se ha determinado y el método utilizado para hacerlo.

Proyecciones de ventas del mercado y mercado meta previsto

Las previsiones del Plan de Negocio, son similares a las que efectúa la Cámara que agrupa las empresas del sector y la previsión del mercado meta previsto son razonables. Asimismo, se ha verificado que los precios previstos y los costos esperados son concordantes con los usuales en las empresas del sector.

Factibilidad de la estrategia diseñada

Se ha verificado que la empresa cuenta con los recursos requeridos para la implementación de la estrategia asumida, en mérito a los compromisos asumidos por los inversores. Los resultados esperados son factibles desde el punto de vista técnico, para la estrategia diseñada, en mérito a la bibliografía del tema.

Organización y sistema de control de desempeño

La organización de la empresa es razonable, para el nivel de operaciones que se espera mantener. El sistema de control de desempeño se basa en una estructura de control de gestión del negocio, que incluye la previsión de un tablero de comando.

Análisis de sensibilidad

Se ha verificado la resistencia del modelo frente a variaciones negativas del mercado que afecten a la performance.

Método empleado – Sistema de Presupuesto Dinámico Integrado (SPDI)

Resultados

Variación de precios de venta - Menos 10%

Variación de cantidades de venta - Menos 12 %

Variación de costos de producción - Aumento de 10 %

Variación de costos de mano de obra - Aumento de 15%

En todos los casos se mantienen las siguientes condiciones que ameritan la aprobación del proyecto:

Valor Actual Neto de la Inversión Superior a cero.

Tasa Interna de Retorno del Proyecto Superior a la tasa de descuento.

Plazo de Recupero de la Inversión Descontada Menor al horizonte planeamiento

Tasa de descuento determinada por suma riesgos 35,49 % anual.

OPINIÓN

Considerando las aclaraciones previas, informo que el plan de negocios presenta razonablemente la información que debe brindar de acuerdo con las normas profesionales vigentes, en particular la Resolución Técnica 49, la Resolución Técnica 16 y la que surge de los supuestos que forman parte integrante del plan de negocios.

Informe sobre otros requerimientos legales y/o reglamentarios

Cabe consignar que la empresa propietaria del proyecto se encuentra en condiciones, legales y técnicas, para solicitar el apoyo crediticio que requiere el plan evaluado.

Alcance de la verificación efectuada

Se ha verificado:

Que se cumplen en tiempo y forma las obligaciones de presentar las declaraciones de impuestos y sus correspondientes pagos.

Que no posee ningún requerimiento impositivo pendiente de AFIP

Que se encuentran al día las registraciones y pagos de aportes sociales y no se registran ningún requerimiento al respecto del sindicato.

Que se encuentran al día los pagos de la ART

Que se encuentra al día la registración e inspección de Seguridad e Higiene.

Que la empresa no ha incurrido en ninguna falta bancaria ni se encuentra inscripta en el Veraz

Que la empresa no tiene préstamos en mora ni bancarios ni comerciales. Que se encuentran al día los pagos de todos los seguros contratados.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a los 18 días del mes de Junio de 2021.

Firma/s: _____

Licenciado en Administración Bárbara Gordon

Matrícula XXX T° XX L° XX CPCECAB

Legalización del Consejo Profesional Ciencias Económicas CABA

**CAPÍTULO III – TRABAJOS
INDIVIDUALES (PROSPECTIVAS)**
SEGÚN REGLAMENTO DE TRABAJO FINAL DE
CARRERA ARTÍCULO 1.5



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Individual Reglamento TFG Art. 1.5

“Mi visión sobre el futuro de la profesión en la próxima década”

Autor: Bárbara Patricia Gordon - N.º de matrícula: 73.085

18 de Junio de 2021

Durante mucho tiempo ha existido una constante controversia entre los partidarios de la administración vista como una ciencia y aquellos que la ven como un arte.

Ahora bien, la administración, como cualquier otro campo de conocimiento, no puede alejarse de la realidad, a través de nuevos conocimientos dentro de su estructura esencial. Como tal, la administración hace parte de un proceso de construcción de conocimiento que involucra la innovación dentro de su campo del saber.

¿Cómo pensar en la construcción de nuevo conocimiento si no se tiene en cuenta la innovación?¹³¹

Hoy en día es algo que no puede pasarse por alto, ya que la innovación es una de las cosas que hace la diferencia a la hora de competir. Se podría decir que la innovación puede darse en los insumos, en el proceso de elaboración de las funciones administrativas, en los resultados finales o en el mismo proceso de retroalimentación.

Generalmente, la innovación está asociada con avances científicos de gran impacto, sin embargo es evidente que la gestión también hace parte del campo de influencia de la innovación, de hecho todo avance científico y tecnológico involucra una reestructuración de los procesos administrativos y de gestión.

Lo que pretendo con esta prospectiva es sensibilizar sobre la importancia de la innovación dentro de la administración. Y la importancia de las redes sociales de acá a 10 años.

Existen diferentes tipos de innovación empresarial:¹³²

- Innovación tecnológica: Es aquella que corresponde a un avance de índole técnico o científico. Por ejemplo, una nueva máquina que permita automatizar varios procesos.
- Innovación comercial: es un cambio en cuanto a la estrategia de marketing de la empresa.
- Innovación organizativa: se refiere a la forma en la gestión empresarial

Es de gran importancia saber qué tipo de innovación utilizar en una organización dependiendo del tiempo y lugar, y sobre que aplicarla.

Teniendo en cuenta la actualidad en la que estamos viviendo, ya más de un año de pandemia, por el virus SARS-CoV2¹³³, quien obligó a la mayoría de las organizaciones a tener que reconvertirse, muchas de ellas tuvieron que focalizarse

¹³¹ <http://www.scielo.org.co/scielo.php>

¹³² <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-empresarial.html>

¹³³ <https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus>.

en diferentes tipos de ideas e innovaciones para lograr sobrevivir en el mercado que se vio modificado por el virus mundial.

Varios empleados, por no decir todos, ya que muchas organizaciones debieron cerrar completamente, se vieron obligados a modificar su día a día y comenzar a trabajar desde sus casas, implementando la modalidad de Teletrabajo.

Si bien para aquellas organizaciones que tenían innovación organizativa no fue un inconveniente para aquellas que no la tenían se les hizo muy complicado amoldarse a la actualidad vivida.

Puede afirmarse que el teletrabajo permitió sostener un gran número de ocupaciones al inicio del ASPO. Según los datos arrojados por la EPH, en el segundo trimestre del 2020 el 13,6% de las y los ocupados (1,43 millones de personas en 31 conglomerados urbanos) realizaron sus trabajos en forma remota.¹³⁴

Puedo decir también que el trabajo remoto es una modalidad que en la actual estructura económica argentina se corresponde mayormente con actividades terciaria: el 90,2 % del total de la ocupación remota corresponde a cinco sectores de servicios.

Esto se debe fundamentalmente al tipo de actividad realizada y los bajos costos de la reconversión.

En cambio, la industria manufacturera –que según la EPH dio cuenta del 11,9% del empleo en el tercer trimestre de 2020– concentra apenas al 3,8% del empleo remoto, lo que evidencia que el trabajo fabril requiere en la mayoría de sus ocupaciones de la presencia de trabajadores en las fábricas y talleres. Por lo que acá deberíamos utilizar un tipo de innovación organizativa para lograr seguir adelante con la actividad y no tener que cerrar. Como por ejemplo enfocarse en las plataformas y ventas on-line.

Por eso es de vital importancia que la innovación vaya de la mano con la administración, o viceversa.

Entiendo que manteniendo y cumpliendo con las normas establecidas en la Resolución Técnica N°49¹³⁵, y asegurando implementar en una organización lo procesos para lograr una adecuada aplicación de la innovación, cualquier profesional de Administración de Empresas puede lograr un buen cumplimiento de sus objetivos organizacionales en el presente como en un futuro cercano.

Intentando traspasar y amoldarse a cualquier inconveniente que se presente ya sea a nivel organizativo o un riesgo mundial como la actualidad que estamos pasando.

Otro tema de vital importancia y no menos que la innovación, son las redes sociales en la organización.

Sabemos que usando las estrategias de marketing podemos posicionar la marca y ahorrar en costos, en este mundo cambiante y acelerado, es muy importante que tomemos la interacción del público muy en cuenta, lo que nos servirá para ver los gustos de los consumidores y el nivel de alcance del producto o servicio.

¹³⁴ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/05/dt_5_-_evolucion_del_trabajo_remoto_en_argentina_desde_la_pandemia_1.pdf

¹³⁵ <https://www.facpce.org.ar/pdf>.

Otro aspecto que no deberíamos dejar pasar es que el perfil de una compañía dentro de una red social es semejante a una tarjeta de presentación. Es importante cuidarlo y mantenerlo acorde con la imagen de la empresa.

Las redes sociales se han convertido en una herramienta de comunicación e información imprescindible en las empresas. Es por ello que la gestión de las organizaciones requiere estar cada vez más focalizada en el uso de las tecnologías 3.0, aunque no deberán perder las relaciones interpersonales y la adecuación de las redes a la cultura corporativa.

El fenómeno de las redes sociales se ha trasladado con fuerza al ámbito laboral, en el cual las mismas han ingresado tanto como medios de publicidad como de comunicación empresarial.

Actualmente, se estima que unas 300 mil empresas de todo el mundo utilizan redes sociales y blogs corporativos con fines comerciales y como herramientas de comunicación interna.¹³⁶

Las mejoras que brindan a la organización son:

- ✓ Mayor rapidez en la comunicación de documentación interna.
- ✓ Reducción de costos y tiempos en recolección de opiniones.
- ✓ Mejoras el trabajo en equipo.
- ✓ Las redes aumentan el interés y la motivación de los usuarios que encuentran un espacio virtual horizontal y democrático donde sus opiniones pueden ser escuchadas.
- ✓ Mejoran aspectos claves en la organización como colaboración, cohesión y liderazgo, que redundan directamente en la productividad.

Si observamos con detenimiento los años de creación de las distintas redes sociales como Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn, Twitter vemos que ninguna no supera los diez años de vida. Este nuevo fenómeno de conexión entre individuos virtualmente hablando y formando una red han experimentado un desarrollo y evolución a un ritmo muy acelerado, en donde las personas se han adaptado a ellas de una manera bastante fácil y rápida, sobre todo los más jóvenes de las organizaciones.

Se espera que para el futuro continuando con este camino de constante innovación de tecnologías y comunicaciones, redes sociales, las organizaciones sigan avanzando y actualizándose tanto a nivel interno como externo, para poder estar aptos para lograr satisfacer las necesidades de sus consumidores.

¹³⁶ Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/redes-sociales-ambito-empresarial-articular-la-comunicacion-interna/>

Una Carrera novedosa que surgió a partir de este tema es la Licenciatura en Negocios Digitales, lanzada en 2019, que está pensada para cubrir la intersección entre el mundo de los negocios y la cultura digital. Lo que se detectó para crear esta carrera fue que cuando las áreas de negocio de una empresa debían trabajar con las áreas de tecnología. Cada una tenía su idioma, su metodología, su forma de trabajo y sus prioridades. Entonces, al momento de llevar a cabo los proyectos, se encontraban con que no podían dialogar, ni comunicarse.

Formar profesionales del mañana es hoy para las universidades una tarea mucho más compleja que antes. Por un lado, porque las nuevas tecnologías van creando la demanda de roles y trabajos impensados tiempo atrás. Pero, además, porque más allá de los contenidos que conforman el cuerpo teórico de una carrera, el paradigma actual de liderazgo requiere de ciertas habilidades interpersonales que no suelen formar parte de la enseñanza tradicional.

¿Cómo preparar entonces a los jóvenes del futuro?

Se viene trabajando, desde hace un tiempo en 3 ejes principales:

- Promover una formación centrada en el análisis crítico. Aprender a pensar, no a repetir.
- El segundo eje es la interdisciplinariedad, es decir que los estudiantes sepan ver la realidad desde distintos ángulos.
- Y por último, pero no menos importante, está la Innovación

El Covid-19 fue un sacudón fuerte para las universidades, que tuvieron que reformularse para lograr continuar enseñando. Logrando invertir en tecnologías que permitan la modalidad virtual, implementando metodologías diferentes que hasta ahora vienen funcionando muy bien. Y capacitando a profesores para que puedan continuar brindando las clases diariamente.

Es vital que la universidades preparen a sus profesionales del mañana con un enfoque multidisciplinario y con metodologías innovadores frente a las nuevas demandas de empresas y organizaciones.

En los tiempos que vivimos se encuentran obligadas a tratar de identificar tendencias y anticiparse a esos cambios para que la formación de los alumnos no quede obsoleta.

Para finalizar creo que el futuro del administrador dependerá también, entre otros aspectos, de su capacidad para responder a las necesidades verdaderas que el mundo empresarial requiere. Para ello, habrá que realizar contantes investigaciones y tener un amplio conocimiento de las herramientas con las que se debe competir en el mercado.

Pienso también que es muy importante que luego de haber finalizado la carrera, es vital y elemental no dejar de profesionalizarse, mediante la adquisición de conocimientos, ya que esto nos dará una forma correcta de comprender el entorno y tomar decisiones acertadas, gracias a los conocimientos adquiridos durante toda la carrera y formación es que lograremos desarrollar múltiples habilidades basadas en el liderazgo, negociación, comunicación y toma de decisiones, todo esto con la finalidad de lograr una gestión y organización óptima para cualquier compañía.

Me gustaría finalizar mi prospectiva con una frase que me sirvió de mucho en este último tiempo y entiendo que es como una receta de cocina para cumplir con lo que uno se compromete en la vida, tanto a nivel personal como laboral.

“Realizar un trabajo de excelencia, con disciplina en la tarea y rigor en la función...”



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Individual Reglamento TFG Art. 1.5

“Mi visión sobre el futuro de la profesión en la próxima década”

Autor: Daniela Soledad Marrero - N.º de matrícula: 113.315

18 de Junio de 2021

Actualmente en Argentina, los licenciados en administración de empresas obtienen durante sus estudios capacidades para planificar, dirigir, organizar y controlar una organización, así como conocimientos generales de economía, finanzas, marketing, dirección y contabilidad.

Aunque a mi entender los empresarios argentinos (y la sociedad en general) que no tienen estos estudios pero sí el capital y la energía para emprender un nuevo negocio, no conocen el valor de la profesión o desconocen a qué se dedica un administrador de empresas. Empresarios de centros odontológicos ponen a su mejor odontólogo a dirigir y organizar su empresa y pierden en varios sentidos; su mejor odontólogo ya no puede atender pacientes porque gran parte de su tiempo es ocupado para “tareas administrativas”, entonces el conocimiento del mejor profesional se ve relegado por una función organizativa, corriendo el riesgo de verse afectado el nivel de atención que brinda la organización dado que los otros odontólogos quizás no sean tan “buenos” en su trabajo. A su vez ese profesional no está capacitado para dirigir una empresa sino para cuidar la salud dental de los pacientes, por más capaz y eficiente que sea en su área. Nombro este ejemplo porque es cercano y conocido y me afectó a nivel personal, en mi atención odontológica, pero suele repetirse este patrón en empresas de salud como hospitales y sanatorios. Se reconoce al buen profesional con la dirección de la empresa y pierden dos profesionales de distintas áreas. En el ejemplo mencionado el odontólogo ya no puede ejercer la profesión que estudió y el administrador de empresas tiene pocas chances de adquirir ese puesto dado que ya está ocupado por otro profesional.

Según un informe de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, en 2016 se egresaron 7.003 individuos de la carrera de Administración, siendo la cuarta carrera con más graduados luego de Abogacía, Contabilidad y Enfermería. 137 Con esto comprobamos que actualmente se elige la carrera de administración por encima de muchas otras carreras, aunque la misma está un poco desacreditada por la sociedad en general ya que se escuchan comentarios como “los administradores son puro palabrerío”, sólo las grandes empresas son capaces de contratar un profesional de administración para dirigir la organización o asesorarlos en la confección de la estrategia y plan de acción a seguir.

En un país como Argentina donde el 99% de las empresas son pymes¹³⁸ los pequeños empresarios se piensan dos veces el hecho de invertir en asesoramiento sobre la dirección del negocio y la mejor forma de organizarlo. Porque el poco dinero que ganan, con la gran presión tributaria existente, prefieren reinvertirlo en otros campos del negocio, cuando en verdad la mejor inversión serían los profesionales adecuados para cada área, abogados en el sector legal, contadores para los balances, administradores para la dirección, etc.

En otro orden de cosas, los licenciados graduados por estos tiempos, son educados generalmente con bibliografía y estudios realizados en países desarrollados

137 Radiografía de los universitarios en Argentina (2018). Cámara Argentina de Comercio y Servicios. Recuperado de:

https://www.cac.com.ar/data/documentos/45_Radiograf%C3%ADa%20de%20los%20universitarios%20en%20Argentina.pdf

138 Recuperado de: <https://gpsempreras.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>

económica y socialmente. Si bien estos aportan mucha teoría y conocimientos básicos del tema, lo cierto es que la situación en Argentina puede ser muy distinta.

En mi opinión, debería enseñarse y capacitarse mucho más a los licenciados para la realidad que viven en su país de origen en particular y adicionalmente tener un panorama más general de las teorías o casos reales que se han presentado en otros países donde los cambios del ambiente tienden a ser menores. Sería enriquecedor para los estudiantes tener el acceso y la posibilidad de charlar con directores y gerentes generales de empresas argentinas con grandes años de trayectoria, que han pasado las crisis económicas del país y han sabido aprender de ellas, sobrevivir y transformarse. Ejemplos de estas son: Arcor, Banco Macro, Essen, La Serenísima, entre otras.

Si bien es cierto que toda esa teoría correspondiente a países donde las empresas han tenido un futuro próspero, ha ayudado a hacer bien las cosas y presenta modelos para una mejor organización, en Argentina se han vivido cambios turbulentos en los últimos años (como la dictadura militar, la ley de convertibilidad, crisis de 2001, crisis mundial del 2008, entre otras) y sería provechoso también conocer casos reales del país y cómo las empresas de ese país han “salido a flote” en dicha época.

En otro contexto, las tecnologías de la información y la comunicación han avanzado a pasos agigantados en los últimos años, y seguirán desarrollándose nuevas tecnologías y formas de comunicarnos. El mundo digital, de la mano de las redes sociales, ha tomado gran protagonismo y exige de los profesionales el conocimiento suficiente para poder manejar temas como el marketing digital, inteligencia artificial, realidad aumentada, machine learning y el big data, entre otros. En el futuro, el licenciado en administración deberá entender y manejar las diversas herramientas tecnológicas de la empresa y acompañar la transformación digital de la misma.

Un punto importante es también el de los idiomas, en un mundo tan globalizado, es requisito excluyente saber en primer lugar inglés, pero también otros idiomas. El idioma abre las puertas no sólo para desarrollar una carrera ascendente en el país sino también para migrar a otros países y poder comunicarse de forma eficiente. Así como lograr mejor acceso y variedad de información.

Convertirse en un licenciado integral, versátil y desarrollar adaptabilidad en ambientes tan dinámicos como el actual ayudará al licenciado a tener éxito en su desarrollo profesional.

Por su parte, las universidades hoy en día tienen un poder muy grande y una gran responsabilidad sobre el futuro de la población. Deberían ser capaces de promover en los estudiantes el aprendizaje continuo, la capacitación constante. Enseñar a estudiar, motivar a aprender. Si bien es cierto que muchos estudiantes lo hacen, son realmente pocos los que se interesan por su capacitación continua, sea del tema que sea. La mayoría se preocupa sólo por acceder a un título universitario que les dará la herramienta para crecer laboralmente. Pero actualmente los avances tecnológicos, económicos, culturales y sociales son tan grandes y ocurren en tan poco tiempo que debería el graduado estar motivado a aprender y capacitarse todo el tiempo. Pero, ¿serán las universidades capaces de crear el interés? ¿la curiosidad? Deberían existir nuevas formas de enseñar a los estudiantes y darles una base para mantener esa curiosidad viva a lo largo de, al menos, toda su carrera

profesional para poder crecer no sólo profesionalmente sino también personalmente.

Crear habilidades de inteligencia emocional es un tema que no debe perderse de vista. Brindar herramientas para relacionarse de mejor forma y preocuparse más por los recursos humanos que son quienes, en definitiva, toman las decisiones de todas las organizaciones. Un profesional con inteligencia emocional es capaz de comunicarse de forma más asertiva, escucha de forma empática, tiene más confianza en si mismo y se conecta con lo que siente. En definitiva, hace más efectivo el papel del liderazgo, crea grupos de alto desempeño y un ambiente sano libre de estrés.

Otro punto importante para los profesionales es saber equilibrar la vida personal y la laboral. Muchos profesionales occidentales se encuentran afectados por las consecuencias del estrés laboral como problemas de sueño, de concentración, sobrepeso o bajo peso, problemas cardíacos, angustia, irritabilidad, entre otros. Saber cuándo desconectar y vivir una vida sana, realizar ejercicio, mantener vínculos sociales sanos, traen beneficios no sólo a nivel salud sino también trabajo. “Una mente equilibrada y calmada es fuerte; una mente agitada y con prisas es débil.” Wallace D. Wattles. Saber invertir tiempo en buscar la forma de obtener no sólo beneficios económicos e incrementar la rentabilidad de las organizaciones sino también encontrar la forma de equilibrar lo laboral y lo personal será crucial para los administradores. Identificar cuáles son las nuevas formas de trabajar y saber adaptarse sin perder de vista las dos perspectivas.

En mi opinión el ser humano es el ser más destructivo del planeta, el único capaz de destruir no sólo el lugar que habita sino también a seres de su misma especie tanto física como emocionalmente sin necesidad de hacerlo por supervivencia.

Se cree que las consecuencias de la crisis ecológica en el planeta se irán profundizando en los próximos años (índices de contaminación, calentamiento global, pesca y caza indiscriminada, deforestación de bosques, incendios intencionales, sobreexplotación de los recursos naturales).

Por su parte, el cambio climático del siglo XXI tiene un impacto directo en la salud de las personas dado que el aumento de la temperatura mundial, producirá una baja del rendimiento de los cultivos de trigo y arroz alrededor del mundo, generando desnutrición. Se cree que para 2030 unos 7,5 millones de niños presentarán problemas de crecimiento – 4 millones de ellos con un retraso grave. Para 2050 la cifra llegaría a 10 millones.¹³⁹

Además, los desastres meteorológicos en la última década significan una pérdida para el mundo de 520 mil millones de dólares, según datos del Banco Mundial.

Será necesario que los nuevos profesionales se preocupen por la ecología no sólo reciclando papel o generando edificios sustentables (ahorradores de agua, luz, papel, plástico etc.) sino también creando negocios mucho más ecológicos y consientes porque, de lo contrario, ¿de qué nos servirá el dinero si no tenemos un mundo donde gastarlo?

Se sabe que actualmente los inversionistas destinan más recursos a empresas que poseen criterios de sustentabilidad por lo que la conciencia ecológica y

¹³⁹ Recuperado de: <https://laderasur.com/articulo/14-impactantes-cifras-sobre-el-deterioro-del-medio-ambiente/>

responsabilidad social real (no solo reputacional) serán un requisito indiscutible para los nuevos licenciados y para la comunidad en general.

De la mano de éstos se encuentra la ética, la cuál en un país tan corrupto como la Argentina, no puede dejarse de lado. Es necesario crear profesionales éticos y responsables de la profesión que ejercen, preocupados no sólo por el bienestar propio sino también por el de los demás.

Resulta difícil hablar de temas como el aprendizaje continuo y el interés común o social en la era de la posmodernidad, donde los resultados se esperan sean inmediatos. En la sociedad posmoderna existe una falta de proyección a futuro y los intereses individuales se ven potenciados.

Ya decía Bauman “la cultura líquida moderna ya no siente que es una cultura de aprendizaje y acumulación, como las culturas registradas en los informes de historiadores y etnógrafos. A cambio, se nos aparece como una cultura del desapego, de la discontinuidad y del olvido.”

Pero creo que, así como se mutó a lo largo de los años del interés común al individual, si se quiere se puede volver a pensar en conjunto, mucho más considerando que en definitiva somos seres sociales.

Actualmente varios de los aspectos mencionados como la conciencia ecológica, la bibliografía autóctona y demás, se encuentran en su mayoría fuera del programa de estudios y queda bajo responsabilidad, primero, del profesor a cargo de cada materia de colaborar en estas enseñanzas y, luego, del profesional graduado de preocuparse no sólo por comprender mejor los conceptos sino también por desarrollarlos.

Tomando como referencia la experiencia vivida en marzo 2020 cuando la pandemia por covid-19 nos obligó a todos a quedarnos en nuestras casas sin la posibilidad de estudiar de forma presencial, estoy segura que las universidades de hoy en día están preparadas para realizar el cambio necesario que menciono dado que la mayoría supo adaptarse rápidamente a la virtualidad e incluso lograr mejorar las clases virtuales en muy poco tiempo. Sólo es necesario visualizar el cambio ideal, planificarlo y ponerlo en práctica y eso es algo que un administrador de empresas sabe hacer perfectamente.

Un ejemplo de que se están creando nuevas formas de aprendizaje y educación es el surgimiento de las EdTech (Educational Technology) en los últimos años, empresas que buscan enriquecer el proceso de enseñanza llevándolo más allá del aula. Unas de las ventajas del EdTech es la de fusionar la teoría y la aplicación, desarrollando a través de la tecnología un sistema de aprendizaje a través de la práctica.

En síntesis, el licenciado en administración del futuro deberá tener en consideración los siguientes puntos:

- Conocimiento y manejo de nuevas tecnologías
- Aprendizaje continuo
- Inteligencia emocional y responsabilidad social
- Conciencia ecológica
- Ética

- Idiomas



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Individual Reglamento TFG Art. 1.5

“Mi visión sobre el futuro de la profesión en la próxima década”

Autor: Gastón E. Aramburu - N.º de matrícula: 56.609.

18 de Junio de 2021

Si podemos extraer algo de estos tiempos de pandemia, en los que nos pasamos encerrados entre cuatro paredes, es que hemos aprendido que el futuro es incierto y que todo puede cambiar de forma repentina e inesperada, dejando de lado o directamente anulando todo lo que teníamos planeado.

Desde marzo de 2020 nos vemos obligados a repensar el mundo en el que vivimos y sobre todo en el que vamos a vivir. Entre muchas cosas los sistemas de salud, las relaciones laborales actuales y futuras, las economías de los países y las personales, la forma en que nos movemos y por supuesto también nuestra educación y nuestro sistema educativo.

Actualmente nos encontramos en lo que se denomina el mundo Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (V.I.C.A.), estamos en un entorno rápido, y deseoso por cosas en el momento. Volátil hace referencia al constante cambio (como por ejemplo la pandemia). Por incierto se refiere a la constante sensación de incertidumbre en que nos encontramos. La complejidad aporta un sentido de extravío, en donde nos encontramos que ya los viejos paradigmas no sirven más. Y por último la ambigüedad quiere decir el amplio sentido y multiplicidad de interpretaciones que tienen las cosas.

Para sortear esto el profesional del futuro deberá saber abstraerse del momento, es decir saber mirar las cosas desde afuera, como se dice a menudo “saber parar la pelota a tiempo”, deberá tener una visión clara y fuerte para sortear el entorno y que sirva de guía. Sobre todo deberá tener la capacidad de adaptarse a entornos dinámicos.

Ya vimos que el ámbito laboral presente y futuro nos muestra desafíos que debemos sortear, y nuestra carrera o profesión no es la excepción. De acuerdo a lo que plantea el Foro Económico Mundial¹⁴⁰ la administración de empresas tradicional se encuentra en el puesto número seis del ranking de trabajos o carreras que están decreciendo contra carreras con gran contenido digital o tecnológico.

En consecuencia la tasa de automatización de trabajos asciende a un 47% en el año 2025, contra el actual 33%. Por otra parte, el 50% de los trabajadores van a tener que desarrollar nuevas habilidades (denominadas en inglés *skills*), dentro de las cuales el 40% de ellas, los empleadores, esperan que las modifiquen en el transcurso de los próximos cinco años.

Estas habilidades incluyen las llamadas habilidades blandas que pasarán a tener un rol preponderante y habilidades duras; dentro de las blandas sobresalen las vinculadas a la resolución de problemas y auto-manejo (*self-management*), por el lado de las habilidades duras nos entramos con desarrollo de nuevos productos y servicios de computación en la nube.

Sumado a todo lo mencionado anteriormente es muy importante señalar que actualmente estamos atravesando lo que muchos autores denominan la Cuarta Revolución industrial, tiempos altamente marcados por la inteligencia artificial (IA), el *machine learning*, el *big data*, y la impresión 3D, fenómenos que claramente redefinen el mundo del trabajo.

Suena desafiante ¿verdad?

¹⁴⁰ Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7>

Por otro lado nos encontramos en este nuevo mundo constantemente cambiante, lleno y saturado de información (mayormente *fake* o falsa). Las noticias falsas hacen que los gobiernos, las empresas y las personas pierdan credibilidad y una vez que se pierde cuesta mucho recuperarla. Por mencionar un caso actual, el asunto se ha vuelto tan sensible que hasta la OMS (Organización Mundial de la Salud) creó el término *infodemia* para hacer referencia a la práctica de propagar noticias falsas o con información que no es correcta sobre la pandemia del COVID-19.

Para sortear este escenario es necesario volver siempre a las fuentes. Internet puede ser un océano de conocimientos, si sabemos utilizarlos (pese a que todos digan que sí lo saben hacer), pero existen grandes riesgos asociados, en las llamadas informaciones falsas, ellas están a la orden del día y es muy fácil acceder a ellas (incluso a veces a informaciones verdaderas). Esto entorpece la tarea del profesional, ya que cree que si lo encuentra en internet lo considera confiable, pero sabemos muy bien que esto no es así.

Formar a los alumnos (futuros profesionales) en un buen manejo de la información es clave en esta época de saturación. Aprender a hacer buenos *research* (búsquedas de información) resulta indispensable ya que no siempre la primera página que aparece el famoso buscador tiene la información correcta o las fuentes verificadas.

Puede parecer un tema menor pero como futuros Licenciados en Administración de Empresas sabemos que contar con información de calidad y confiable es sumamente importante por eso no se debe desatender este punto. Se cometen muchos errores mínimos, que sumados son el resultante de algo muy grave. Conocer las fuentes, indagar profundamente es algo que hoy no se torna habitual, por la inmediatez en la que estamos sumidos. Pero me parece un punto muy importante para destacar.

Otro aspecto por el cual nuestra futura profesión se encuentra marca son las redes sociales, de acuerdo a los datos que proporciona la agencia de medios *we are social*¹⁴¹ a enero del 2020 el mundo tenía una población de 7.750 millones de personas de las cuales el 67% tienen acceso a un teléfono o dispositivo móvil con conexión a internet, a su vez del total de la población el 59% son usuarios activos de internet (es decir la utilizan a diario) y el 49% de la población mundial posee un perfil activo en alguna red social, esto representa 3.800 millones de personas.

No podía dejar de mencionar estos números para referirme al impacto que internet y las redes sociales tienen en el mundo y sobre todo en las futuras relaciones laborales.

Hoy en día las empresas están muy atentas a todo lo que sucede en el ámbito digital, ya que es una manera económica de conocer al cliente, sus hábitos de compras y conductas, para poder hacerle llegar el producto que más satisfaga sus necesidades.

El profesional del futuro va a tener que ser capaz de poder capitalizar y administrar correctamente todo ese caudal de gente que está activa y con ganas de participar. Llevar adelante los nuevos paradigmas de relaciones con los clientes, proveedores, empleados, socios. Deberá aprender a desaprender para incorporar nuevas

¹⁴¹ Recuperado de <https://wearesocial.com/es/blog/2020/01/digital-2020-el-uso-de-las-redes-sociales-abarca-casi-la-mitad-de-la-poblacion-mundial>

habilidades sobre todo los que no son nativos digitales, para estar a la vanguardia y sacar el mejor provecho de las tecnologías existentes.

Pero la tarea no se termina ahí, de los profesionales del futuro depende acabar con la brecha digital. Creo que es uno de los mayores desafíos a los que nos vamos a enfrentar en el futuro (los conectados contra los desconectados), las oportunidades que la población tengan dependen en gran medida de su capacidad de acceso a las tecnologías.

Hoy por causa de la pandemia podemos ver como miles de chicos de todas las edades no pueden continuar sus estudios por no tener conexión a internet, sin mencionar los que directamente no tienen computadora o dispositivos móviles.

Lo mismo sucede en el ámbito laboral miles de trabajadores se ven limitados en sus capacidades por el hecho de no tener conexión estable y segura que permita trabajar en un ambiente seguro. La brecha tecnológica es hoy una grieta que divide al mundo en dos, la gente que posee la capacidad y el acceso a las tecnologías y las que no. Y está en nosotros trabajar para reducirla y luchar por un desarrollo, inclusión social y la igualdad de oportunidades.

Entonces con toda esta información sabemos que las habilidades humanas se convertirán en críticas y todos deberíamos ser más tecnológicos ya que ninguna industria o carrera puede hoy verse sin tecnología. Es necesario preguntarse ¿Los nuevos profesionales salen preparados al mercado para lidiar con este nuevo paradigma? ¿Cuentan con las formaciones en habilidades blandas? ¿Está preparada la universidad actual para afrontar los cambios disruptivos que se vienen?

Para ello realicé una investigación de cómo debería ser la universidad del futuro, abarcando los ámbitos profesionales, personales y sociales.

Según el sitio *The Future of Universities Thoughtbook*¹⁴², el cual logró identificar las principales características que deben tener las universidades en el futuro para “producir” profesionales competitivos en este mundo y mercado constantemente en cambio y movimiento, pero sin dejar de lado el factor humano el cual pasará a tener un rol clave.

A continuación mencionaré cinco características que deben poseer las universidades para poder atraer estudiantes y sobre todo conservarlos y desarrollarlos. Estas se encuentran altamente interrelacionadas, quiero mencionar que no pretendo abarcar todas las áreas sino mencionar las que a mi juicio son más representativas y servirán como base para un mundo mejor.

En primer lugar nos encontramos con *Talent-engine* (Motor de Talento). Con este rol la universidad se centra en el descubrimiento, desarrollo y el potenciamiento de las competencias más relevantes en los estudiantes para prepararlos para toda su carrera profesional y sobre todo para su vida personal. Los exámenes que anteriormente (y actualmente) estaban basados en memoria se dejarán de lado y se convertirán en proyectos y desafíos, y muchos de los contenidos se *gamificarían*¹⁴³ para que el aprendizaje sea más lúdico, fácil de asimilar y cercano a la realidad. En cuanto al contenido, las asignaturas deberán sufrir modificaciones, más allá del

¹⁴² Recuperado de <https://futureuniversities.com/>

¹⁴³ Gamificación: técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional

conocimiento técnico, disciplinario y ético, las casa de estudios se deberán encargar del desarrollo de habilidades blandas de sus estudiantes (por ejemplo: colaboración, resolución de problemas complejos, creatividad, innovación, autoaprendizaje, etc.), éstas tomarán un rol fundamental en el perfil del líder del futuro. Formar líderes empáticos, que sepan escuchar activamente, que tomen decisiones basadas en datos, que puedan interpretar las emociones y poder manejarlas para generar excelentes ambientes de trabajo será uno de los principales desafíos de las universidades.

El segundo rol es el de *Launch-Pad* (Plataforma de lanzamiento), en donde la universidad pasará a ser una base para el emprendimiento de estudiantes, académicos, empresas y la sociedad en general. Para aportar proyectos de valor para la sociedad. Sabemos que la universidad es la principal fuente de nuevo conocimiento, aportando investigaciones y tecnologías que pueden ser escalables y comercializables generando impactos positivos en las comunidades. Será necesario “fogonear” este tipo de eventos para que toda la comunidad participe y pueda aportar su visión y los emprendimientos sean realmente enriquecedores.

En el tercer rol que quiero mencionar es, *Home-Base* (Base), las casa de estudio del futuro deberá convertirse en un espacio abierto de intercambio para el trabajo colaborativo. Esta metodología de trabajo impulsa las habilidades personales y las potencia mediante el trabajo en grupo. Esta perspectiva está basada en el ámbito local, dado que las universidades son el reflejo y socio estratégico en su región

El cuarto rol que deberán sumar las universidades en el futuro es, *Discovery* (*Descubrimiento*), este rol se centra en el desarrollo de las investigaciones visionarias y colaborativas de vanguardia para de esta manera incrementar su contribución al desarrollo económico y social. Las universidades deberán generar el ambiente propicio para estimular las investigaciones que aporten valor a la sociedad.

En el quinto lugar se encuentra el rol que las universidades del futuro deberán adquirir o desarrollar es, *Life partner* (Compañero de Vida), es decir enfocarse en el incremento y la mejora continua de las habilidades de todos los miembros de la sociedad, para ayudarlos y acompañarlos a que puedan afrontar con éxito los retos de este mundo en constante cambio. Las universidades deberán a comenzar a relacionarse con jóvenes en etapas anteriores de la educación superior (colegios primarios, colegios secundarios) a través de cursos, charlas o eventos, asimismo ayudar a pagar la matrícula y cuota a estudiantes en situaciones de vulnerabilidad económica. De la misma forma, la universidad deberá abrir sus puertas a los jubilados que quieren seguir formándose (tendencia en aumento). El objetivo de este rol es que el concepto de graduado, egresado o antiguo alumno desaparecerá y las universidades adaptarán su oferta educativa al “estudiante permanente”. Dado que un profesional hoy debe mantenerse en constante capacitación tanto en el ámbito académico como laboral.

Más allá de todo lo mencionado resulta indispensable que las universidades, en argentina, tengan inglés en todos los años de las carreras, hoy el profesional no puede verse aislado del mundo y el idioma inglés es universal. También es muy valorado el idioma portugués por los acuerdos del Mercosur, el mismo podría incluirse de forma opcional. Asimismo es muy importante en la carrera de Administración de Empresas incorporar materias que contengan programación, al menos básica, lenguaje para bases de datos y saber analizarlas. Es importante mencionar el papel que hoy tienen las metodologías ágiles en las empresas

actuales, enseñar dichas metodologías sería de gran valor. Eso formaría un profesional más atractivo para el mercado y que pueda agregar mayor valor a su tarea.

Cierro esta visión un proverbio que siempre lo tengo presente

“El mejor momento para plantar un árbol fue hace veinte años. El segundo mejor momento es ahora” - proverbio chino

**Informe de Licenciado en Administración
independiente sobre el Plan de Negocio Body Care**

Comitente: Thilips Healthcare

Fecha de entrega: 18/06/2021

INFORME DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INDEPENDIENTE

Señores de Philips Healthcare. Atención Sr. Presidente
CUIT N° 33-71195495-9
Domicilio legal en Balcarce 805, Provincia de Salta.

INFORME SOBRE EL PLAN DE NEGOCIOS

En mi carácter de Licenciado en Administración independiente, y para su presentación ante Philips Healthcare, por la presente informo sobre el Plan de Negocios que se detalla en el apartado I) lo siguiente:

I. OBJETIVO DEL INFORME

He examinado el Plan de Negocios Body Care, notas 1 a 5 y anexos que forman parte integrante del mismo, de Philips Healthcare, que abarca el período comprendido entre el 01/01/2021 y 01/01/2028.

II. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La dirección es responsable de la preparación y presentación razonable del plan de negocios adjunto, así como los supuestos asumidos en su preparación.

III. RESPONSABILIDAD DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

La responsabilidad del Licenciado en Administración es expresar una opinión sobre el Plan de Negocios, basada en el examen que se desarrolló de acuerdo con normas vigentes, en particular por la Resolución Técnica 49.

Dichas normas exigen que el Licenciado en Administración planifique y ejecute su examen con el fin de obtener una seguridad razonable de que el Plan de Negocios presenta adecuada información de acuerdo con las normas profesionales vigentes (o el marco de información aplicable), y de la razonabilidad de los supuestos adoptados en su preparación.

Además, la Resolución Técnica 49 exige que el Licenciado en Administración cumpla requerimientos de ética.

La emisión de este informe conlleva la aplicación de procedimientos para obtener elementos de juicio válidos y suficientes sobre las cifras, supuestos y demás información presentada en el plan de negocios adjunto.

Considero que los elementos de juicio que he obtenido proporcionan una base suficiente y adecuada para mi opinión sobre el plan de negocios.

IV. ACLARACIONES PREVIAS AL INFORME

El Plan de Negocios incluye información prospectiva, basada en supuestos acerca de hechos futuros que la dirección espera que tengan lugar. Por otra parte, pueden suceder acontecimientos futuros que obliguen a la dirección a emprender acciones diferentes a las planeadas. En consecuencia, considero necesario resaltar que, aun cuando los supuestos que sirven de base para efectuar las estimaciones y proyecciones se cumplan, es factible que se produzcan diferencias entre los

resultados reales y los proyectados, ya que las circunstancias y hechos futuros pueden materializarse de manera diferente de la esperada.

V. OPINIÓN

Considerando las aclaraciones previas, informo que el plan de negocios presenta razonablemente la información que debe brindar de acuerdo con las normas profesionales vigentes, en particular la Resolución Técnica (u otro marco de información, en la medida en que el Plan de Negocios fuera preparado de acuerdo con este marco de información), y surge de los supuestos que forman parte integrante del plan de negocios.

Informe sobre otros requerimientos legales y/o reglamentarios

De acuerdo con lo dispuesto por la RT 49, segunda parte, informo que se confeccionaron los documentos necesarios para la presentación de este plan de negocio a quien corresponda.

En Ciudad Autónoma de Buenos Aires a los 18 días del mes de Junio de 2021.

Firma/s: _____

Licenciado en Administración Bárbara Gordon

Matrícula N° XXX T° XX L° XX CPCECAB

Legalización del Consejo Profesional Ciencias Económicas CABA