



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PYMES

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

“Plan de Negocios como herramienta para la expansión de una empresa PyME que genera rentabilidad.

Caso de estudio: Empresa PyME comercializadora de automotores, radicada en la ciudad de Monte Caseros, Provincia de Corrientes 2016 – 2018”

AUTOR: ANDREA ALONSO

TUTOR: DRA. MARÍA MONSERRAT LAIRÓ

PROF. SILVANA PRISCILA PALACIO

JUNIO 2019

RESUMEN

Las empresas PyMES se desenvuelven en un entorno de constante cambio y por ello, resulta fundamental que cuenten con herramientas que les permitan adaptarse con facilidad a los mismos, tomando decisiones para enfrentarlos.

Dejando de lado los mitos que dicen que las herramientas de gestión solo pueden desarrollarse en grandes corporaciones, el presente trabajo expondrá la metodología para diseñar e implementar un plan de negocios en una empresa PyME, haciendo foco en el análisis de la empresa, del producto y del mercado en que se desenvuelve, estableciendo objetivos y desarrollando un análisis financiero integral.

Es muy habitual en el mundo de las pequeñas y medianas empresas, que el empresario PyME desconozca las herramientas de gestión para dirigir su organización. Ellos generalmente adoptan otros medios empíricos basados en la improvisación para tal fin. Esta situación conlleva muchas veces al fracaso de la organización ya que se presenta una deficiencia en la organización interna.

La elaboración de un plan de negocios aborda todas estas cuestiones que ayudarán al empresario a organizarse respecto a su empresa, analizando posibilidades de crecimiento en el mercado donde interactúa. La incorporación de esta herramienta plantearía un camino de crecimiento ordenado y exitoso para la organización.

Palabras clave: Plan de negocios, pequeñas y medianas empresas, herramientas de gestión, análisis financiero, crecimiento organizado.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas PyMES se desenvuelven en un entorno de constantes fluctuaciones económicas. Esta situación obliga a los empresarios a implementar herramientas de gestión que los ayuden a enfrentarse a la incertidumbre que éstas generan.

Una de las herramientas de gestión más utilizadas para afrontar situaciones de cambios en el entorno antes descrito es el Plan de Negocios, la elaboración del mismo consta de un análisis de la empresa y del mercado en un momento determinado, a partir del cual se planifican acciones a desarrollar en el corto y mediano plazo. La persona más adecuada para su elaboración es el empresario considerando a este como el dueño de la Pyme, porque es él quien conoce en profundidad la actividad de la empresa.

El plan de negocios es una herramienta que se actualiza constantemente en relación a los cambios del entorno donde la empresa se desenvuelve, los cuales a su vez provocan modificaciones en la actividad de la misma. Las acciones que se planifican deben ser monitoreadas y comparadas con la realidad para determinar desvíos y modificar el plan en caso de ser necesario. Este es un documento sencillo de elaborar a través del cual se analiza y planifica pensando en el presente y futuro de la empresa, abordando temas que preocupan al empresario y devolviendo información importante para tomar decisiones y así mejorar la dinámica teniendo en cuenta el entorno.

La implementación de esta herramienta implica el desarrollo de un documento dinámico que consta de varias secciones, empezando por una introducción y objetivo que se pretende lograr, luego analiza a la empresa en cuanto al producto, operaciones, competidores y proveedores, siguiendo por el análisis del mercado y financiero de la empresa, a partir del cual se concluye en una decisión financiera en relación al objetivo propuesto.

Sin embargo, el desconocimiento sobre los beneficios y facilidades que proporciona la implementación de esta herramienta en las empresas sumado a la resistencia al cambio, provoca que estas no la incorporen. Como consecuencia muchas organizaciones se auto gestionan en forma errónea y al enfrentarse a un periodo de crecimiento y/o inestabilidad económica y financiera llegan a tener como resultado final la quiebra de la misma.

Una de las características de los dirigentes de las pequeñas y medianas empresas es la falta de tiempo que ellos dedican a la planificación formal de los objetivos. Las PyMES, por lo general se rigen por estrategias de tipo reactivas de acuerdo al momento en que se las requiere. Los objetivos están pensados, pero no están plasmados formalmente. Esta situación desorganizada y poco clara del futuro de la empresa dificulta la evaluación de la situación actual de la misma, lo que trae como consecuencia una desorganización estructural en toda la empresa.

Por otro lado, algunas empresas suelen presentar resistencia al cambio. Consideran que la forma de hacer las cosas es la que en tiempos pasados les permitió obtener buenos resultados y por eso tienden a descartar la utilización de nuevas herramientas. Decidiendo adoptar lo seguro y conocido frente al riesgo de lo nuevo, subestimando la mejoría que podría proporcionar la nueva herramienta.

La importancia de este trabajo radica en que la implementación de esta herramienta de gestión puede contribuir a comprender la realidad de la empresa y potencialmente mejorar su desempeño a través de la profesionalización. El plan de negocios es un instrumento de planificación necesario para el buen funcionamiento de cualquier empresa independientemente de su tamaño, del sector al que pertenece y de los recursos que dispone. La experiencia muestra que el uso de herramientas de gestión resulta necesario para consolidarse como empresa en el mercado, apostando al crecimiento sostenido en el tiempo, generando rentabilidad en diferentes contextos económicos y financieros.

CAPÍTULO 1

El Plan de Negocios como herramienta de gestión

1.1. Origen y Evolución del Plan de Negocios

Los planes de negocios tienen su origen en Estados Unidos, empezaron como una propuesta de dos estudiantes de un MBA (Master in Business Administration) de la Universidad de Texas, quienes diseñaron una actividad que fuera tan desafiante y prestigiosa como los debates organizados por las escuelas de derecho. La actividad consistía en agrupar a los alumnos en equipos para pensar una idea de negocio, desarrollarla mediante un plan de negocios y presentarla a emprendedores, inversionistas, contadores, abogados y asesores gerenciales.

La primera gran competencia de planes de negocio se realizó en 1984 y solamente participaron estudiantes del MBA; posteriormente, en 1989, se realizó la primera competencia abierta con equipos de otras universidades (Harvard, Wharton, Carnegie Mellon, entre otros). En 1990 la competencia de planes de negocios se internacionalizó y empezaron a participar universidades inglesas, francesas y australianas.

Con el transcurso del tiempo los planes de negocios se hicieron conocidos mediante concursos y competencias, apoyados por los sectores públicos y privados con el fin de motivar la creación de empresas y como una estrategia en el desarrollo de un país.

Con la llegada de internet los planes de negocios llegaron a muchas personas a través de la red, hoy en día existen cursos y páginas, que guían y capacitan al usuario para la elaboración de los mismos.

1.2. El Plan de Negocios

El plan de negocios es un instrumento de planificación necesario para el buen funcionamiento de cualquier empresa, independientemente de cual sea su tamaño, del sector al que pertenece y de los recursos que dispone. La planificación se refiere a la organización de recursos y acciones que se utilizarán en el futuro con el fin de lograr objetivos y metas.

"Un plan de negocios se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa."(Dikson, 2008, pag.6)

“Es un instrumento sobre el cual de apoya un proceso de planificación sistémico y eficaz”
(Borello, 2000, pag. 3)

Cuando el objetivo es iniciar una empresa o hacer crecer una ya existente, a través del plan de negocios se realiza un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado para lograr los objetivos y es una guía en la realización de sus actividades. La importancia del plan de negocios es que constituye una herramienta para potenciar el mejor aprovechamiento de recursos.

El plan de negocios es un documento formal y debe elaborarse por escrito por varias razones, una de ellas es porque al hacerlo de esa manera denota respeto por él para quienes lo utilizan, por otro lado, es el análisis a partir del cual se va a comparar el logro de los objetivos y por último es necesario que se elabore por escrito porque es una fuente de comunicación tanto interna como externa de la situación de la empresa. La comunicación verbal no es adecuada, ya que no es sostenible en el tiempo y da lugar a confusiones.

El plan de negocios es dinámico, cambiante y adaptable porque se renueva con el tiempo. Es un documento que de acuerdo con los resultados que se van obteniendo, permite reorganizar los recursos de la empresa para definir nuevas alternativas de acción para alcanzar los objetivos. El plan debe ser revisado con regularidad y corregirse en función al entorno y los éxitos o fracasos que se presenten, de esta manera se configura un nuevo plan de negocios en cada momento donde el mismo se somete a revisión.

Se debe considerar que no existe un modelo de plan de negocios a seguir. Diferentes autores y entendidos en el tema presentan distintas versiones de acuerdo a su criterio profesional, pero lo relevante es que el plan respete algunos requisitos de contenido y que su forma este ligada al propósito para el cual se elabora. Lo que diferencia a un plan de otro es su contenido y el grado de análisis de las secciones del plan, ya que ambos están ligados al objetivo del mismo.

1.3. Visión ampliada y restringida de un Plan de Negocios

El plan de negocios es una herramienta útil para la determinación de la factibilidad de una inversión (comienzo de una empresa) o la gestión de la actividad empresarial (empresa en funcionamiento).

La visión ampliada está compuesta por tres fases, indispensables en el inicio de la empresa:

- Fase de factibilidad económica (Plan de factibilidad económica)
- Fase de factibilidad económico- Financiera (Plan económico – financiero)
- Fase Operativa: Inicio de la empresa (Plan operativo)

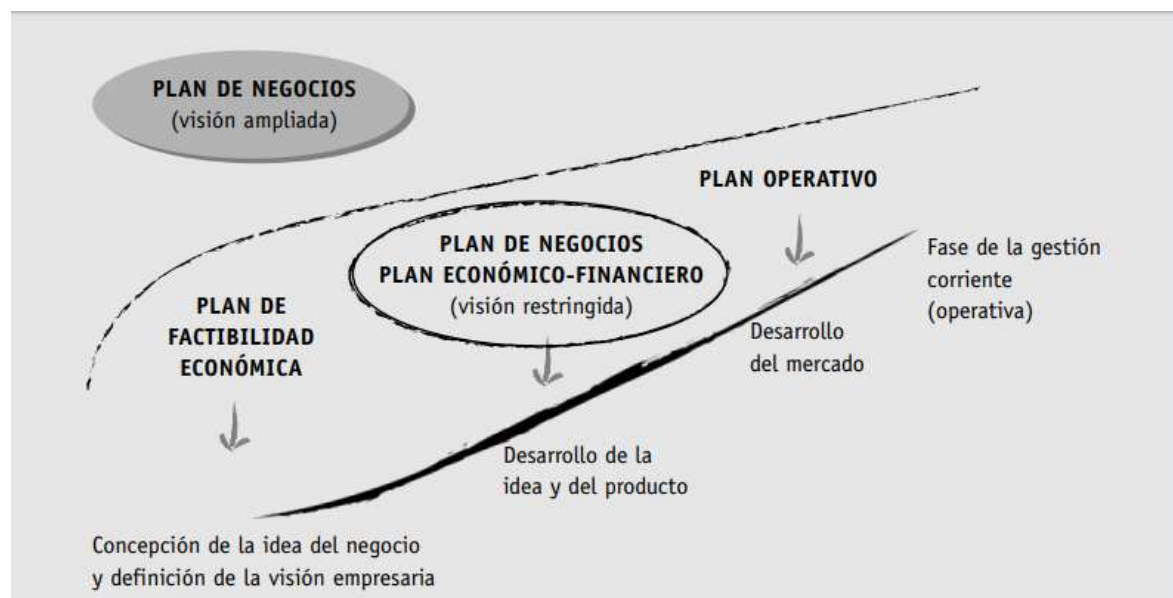
Esta visión presenta diferentes finalidades, inicialmente verifica la conveniencia económica de la idea empresarial, posteriormente incluye el análisis de la viabilidad financiera y finalmente el plan operativo orienta las decisiones cotidianas del empresario.

La visión restringida está compuesta por una de las fases mencionadas anteriormente:

- Fase de factibilidad económico – financiera (Plan económico – financiero)

El plan de negocios económico - financiero interviene en la fase de desarrollo de la idea y del producto, como se muestra en la figura 1, donde se asocia la fase de crecimiento de la empresa.

Figura 1: Visión ampliada y restringida del plan de negocios.



Fuente: Borello Antonio (2.000) El plan de Negocios. McGRAW-HILL INTERAMERICANA.

1.4. Funciones de un Plan de Negocios

Por un lado, el plan de negocios tiene una *función interna* hacia la organización como un instrumento de orientación y evaluación en el proceso de la toma de decisiones. Este proceso puede referirse tanto a una empresa en fase de apertura, donde el plan proporciona información para conocer probabilidades de éxito y el nivel de riesgo de la inversión. Como también para una empresa en funcionamiento, donde el plan es utilizado como un instrumento que representa la visión empresarial a mediano plazo, en una guía para la gestión diaria del negocio.

Por otro lado, el plan de negocios presenta una *función externa* proporcionando información a usuarios externos de la organización, como inversionistas o instituciones financieras. Este puede ser un instrumento para convencer a los diferentes usuarios externos sobre la credibilidad y viabilidad del negocio para que estos decidan ejecutar el eventual aporte de capital.

El plan de negocios permite el logro de los siguientes objetivos:

1. Gracias a su función interna de análisis y revisión de todas las áreas inherentes a la empresa, el plan ayuda al empresario a tener una plena comprensión del negocio. La visión empresarial es clara, las estrategias están igualmente planteadas con claridad, el plan operativo es coherente con los objetivos perseguidos, y las actividades son monitoreadas para determinar las desviaciones respecto a lo proyectado.
2. Las proyecciones económico – financieras, una vez evaluada la fiabilidad de las predicciones, sobre la base de los estimativos, permiten valorar la rentabilidad esperada de la iniciativa y, por consiguiente, la capacidad de lo proyectado de recompensar adecuadamente el capital requerido en la financiación de la inversión.
3. Un completo análisis de la situación financiera en curso de la empresa, y la definición de la naturaleza de la actividad ejercida permiten dirigir al empresario hacia la selección del canal y del tipo de financiación más adecuado, en relación con la destinación que le dará los recursos recibidos.¹

La elaboración del plan de negocios debe estar a cargo del empresario, como así la actualización constante del mismo. Un empresario que comprende la validez de este instrumento, analiza las actividades de la empresa e impone un monitoreo constante del mundo externo, se encuentra en un posición más ventajosa respecto a un empresario que lleva adelante la actividad de la empresa en forma no organizada y sin una visión general de la gestión.

1.5. Reglas para la elaboración del plan de negocios

- En cuanto a la presentación y exposición de contenidos, la modalidad de redacción debe ser breve y concisa, sin formas retóricas o redundantes. Insistir sobre algunos aspectos más de lo necesario puede provocar una mala predisposición del lector hacia el proyecto.
- Es importante actuar con máxima prudencia a la hora de realizar proyecciones y construir escenarios dentro de un plan de negocios, ya que al fundamentarse en supuestos estos deben ser realistas y confiables.
- La redacción del plan debe estar a cargo del empresario. No es conveniente delegar la redacción a una consultora o profesional externo a la empresa, ya que el empresario conoce los detalles del negocio y es quien debe decidir el camino a seguir.
- Hacer uso de gráficos es útil para transformar tablas complicadas en imágenes interpretables a primera vista, sin hacer uso excesivo de los mismos. Es necesario encontrar una combinación de elementos para que los contenidos sean fácilmente asimilables.
- En cuanto al contenido del plan, la información debe ser absolutamente verdadera y el análisis objetivo, mostrando no solo los aspectos positivos del proyecto sino también los puntos débiles con propuesta de acciones para eliminarlos. La objetividad en el análisis, seriedad y responsabilidad en la dirección son elementos necesarios para la construcción de la credibilidad de la empresa.

¹Borello (2000) Pag. 9

1.6. Secciones de un plan de negocios

Existen diversas secciones que conforman un plan de negocios, teniendo en cuenta las particularidades de cada caso pueden agregarse o quitarse secciones, ya que no existe un documento oficial que las determine. En líneas generales debe incluir las siguientes:

- 1.6.1. Introducción

En la introducción se presenta la finalidad del trabajo desarrollado. Por ejemplo si el plan está dirigido a la obtención de capital para un proyecto, el objetivo es demostrar la viabilidad económica y financiera de la inversión, con el fin de atraer personas o entidades financieras interesadas en la financiación del proyecto.

Debe mencionar el tipo de negocio al que se dedica la empresa y características generales del producto en cuestión.

Si se trata de una empresa en marcha, se pueden mencionar antecedentes de la empresa, su historia y estructura.

- 1.6.2. Definición del objetivo

Esta definición debe incluir la actividad que impulsa a la empresa a entrar o permanecer en el mercado, definiendo el tipo de producto/servicio ofrecido, dentro de una visión empresarial clara.

En este punto se detalla visión², misión³, objetivos y metas⁴.

- 1.6.3. Análisis de la empresa

Esta sección tiene por objetivo mostrar un panorama del entorno externo en el cual la empresa opera. Empezando por la descripción de la actividad y la historia de la empresa.

En caso de que la empresa ya exista y esté operando en el mercado, es necesario incluir una breve historia de la compañía mencionando al fundador, cuando y donde fue fundada, su naturaleza jurídica, describir el desarrollo que ha tenido, cual es el área de su actividad, situación económica - financiera actual y demás elementos que permitan formar una idea de la organización.

Además, es necesario detallar sucesos significativos del pasado como cambios en la base accionaria, introducción de nuevos productos, acontecimientos externos que hayan influido en algunos aspectos de la vida de la empresa. Conocer la organización en este contexto permite

² Visión: Se define en ella el futuro deseado de la empresa y será la guía del accionar empresarial. Debe ser amplia, coherente, posible e inspiradora. Para que sea efectiva debe ser comunicada a todos los miembros de la empresa.

³ Misión: Se define como lograr la visión. Es la descripción del negocio, identificación de los clientes, como asegurar la financiación, cual es el posicionamiento deseado.

⁴ Objetivos y metas: Deben estar alineados con la visión, son logros en el corto plazo que acercan a la meta. Se refiere a niveles de venta que se pretende alcanzar, facturación anual esperada.

establecer perspectivas de un futuro escenario en caso de que se esperen eventos importantes, capaces de modificar la realidad empresarial actual.

En caso de que la empresa se inicie en una actividad, esta sección debería mostrar las fases que se plantearon inicialmente para su desarrollo, las fases que se completaron y las que quedan por completar para que la empresa llegue a ser operativa. La historia de la empresa debe ser actualizada constantemente destacando sus acontecimientos significativos, ya que el objetivo de esta sección es mostrar la realidad de la empresa, por esta razón la exposición del contenido debe ser concisa.

Debe contener información del contexto donde se desenvuelve y el concepto del negocio., explicar la actividad principal de la empresa, incluyendo la historia sobre como llego al lugar donde se encuentra actualmente y donde pretende llegar en el futuro. Esta sección a su vez debe dividirse en:

- **1.6.4. Análisis del producto**

Este análisis se refiere a la relación del producto o servicio con el mercado específico en el cual la empresa opera. Tiene por objetivo introducir a la empresa en una dimensión estratégica de planeación, entendiendo al producto o servicio como la respuesta a una necesidad y no como un simple producto o servicio.

Esta sección debe contener una breve descripción de la actividad de la empresa en términos del producto o servicio ofrecido, destacando las características del mismo, no tanto físicas sino, haciendo hincapié en la utilidad que proporciona al consumidor. Esta descripción tiene una orientación al mercado y no a la producción.

Con esta orientación se busca que la atención se traslade a la satisfacción de la necesidad reconociendo el segmento y nicho de la demanda al cual pertenecen los consumidores, proporcionando información de utilidad para el análisis en su conjunto.

Información del producto o servicio, la cual debe contener:

1. Explicar características y beneficios del producto o servicio.
2. Describir el tamaño, forma, color, costo, diseño, calidad, capacidades, duración, tecnología, patentes.
3. Explicar todo lo relacionado con la producción, transporte, almacenaje y distribución del producto o prestación del servicio.
4. Indicar los proveedores necesarios y el tipo de relación mantiene la empresa actualmente con los mismos.
5. Detallar las necesidades que cubre el producto o servicio.
6. Definir la posición en el mercado del producto o servicio y detallar los beneficios que obtienen los clientes que los adquieren.

7. Señalar las ventajas competitivas del producto o servicio respecto a la competencia.

El objetivo es lograr una descripción clara del producto o servicio, identificando las características del mismo, resaltando los beneficios con que cuenta, haciendo referencia a las necesidades que satisface y el problema para el cual representa una solución.

En esta sección un instrumento útil para el análisis del producto es la matriz BCG, también llamada matriz de crecimiento o participación. Fue creada por el Boston Consulting Group⁵ en la década del '70. Como se puede apreciar en la figura N°2, la matriz consta de cuatro cuadrantes con figuras, donde cada una tiene un significado.

El objetivo de la utilización de este instrumento descansa en proporcionar información para decidir en qué productos es conveniente invertir.

Figura 2: Matriz CCB



Fuente: <httphttps://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html> (Recuperado 24/05/2019)

En el eje vertical de la matriz se mide el crecimiento del mercado o industria, mientras que el eje horizontal mide la cuota o posición reactiva que tiene el producto dentro del mercado.

- **Estrella:** Representa los productos generadores de efectivo que requieren una inversión. La empresa invierte dinero en ellos porque espera que lleguen a ser "vacas" (generadores de flujo de caja positivo).

⁵The Boston Consulting Group es una firma de consultoría estratégica global que aconseja a clientes en los sectores privado, público y sin ánimo de lucro alrededor del mundo

En el gráfico anterior la estrella se lee de la siguiente manera:

Alta participación en el mercado +Alta tasa de crecimiento en el mercado = Producto Estrella

- **Interrogante:** Son productos nuevos en el mercado, innovadores con escasas ventas debido a su reciente incorporación. Tienen potencial para ganar cuota en el mercado y convertirse en estrella, es decir, es una fuente de ingresos pero no siempre tienen éxito. Por lo tanto requieren de mucho análisis para decidir si conviene invertir o no.

En el gráfico este producto se lee:

Baja participación en el mercado + Alta tasa de crecimiento del mercado = Producto Incógnita

- **Vaca:** Son productos consolidados en el mercado, tienen un volumen estable de ventas, por lo tanto son rentables y deben ser "ordeñados" para proporcionar tanto dinero como sea posible.

En el gráfico se lee:

Alta participación en el mercado +Baja tasa de crecimiento en el mercado = Producto Vaca.

- **Perro:** Son productos que generan baja rentabilidad o se encuentran en la última fase de su ciclo de vida. Se espera una disminución en su participación del mercado. En general no conviene invertir pero es necesario un análisis para poder determinarlo.

Se lee en el gráfico:

Baja participación en el mercado +Baja tasa de crecimiento en el mercado = Producto Perro.

En el siguiente gráfico se detallan las principales características de cada cuadrante dentro de la matriz.

Figura 3: Características de los cuadrantes de una matriz BCG.



Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html> (Recuperado 24/05/2019)

- 1.6.5. Análisis del mercado

El análisis de mercado es un estudio que tiene como propósito demostrar la viabilidad comercial del proyecto. Es decir, confirmar que la proyección o pronóstico de una mayor absorción del producto o servicio justifica el costo económico/financiero.

El método para identificar y analizar el mercado de los *bienes de consumo* se basa en los siguientes segmentos:

- Geográfico: La división del mercado se presenta en áreas geográfica: zona, región, estado, continente. El término puede referirse a áreas climáticas: áreas tropicales, templadas etc.
- Demográfico: El mercado puede dividirse por características demográficas como población, número de hogares o número de personas por edad, raza o sexo.
- Socioeconómico: Las variables que se tienen en cuenta son: ocupación, educación, ingreso, clase social, etc.
- Psicográfico: Se consideran variables relacionadas con la psicología como las necesidades, motivación de compra, estilo de vida, valores, gustos, etc.

Para el mercado de *bienes industriales* los segmentos son las siguientes:

- Geográfico: Se refiere a las mismas consideraciones de bienes de consumo anteriormente expuesto.

- Demográfico: clasificación industrial, tipo de actividad, cantidad de empleados.

- De compra: Se refiere por ejemplo a la frecuencia de las órdenes de pedido, magnitud de las mismas, compra centralizada o descentralizada, motivación de compra (costo, calidad, confiabilidad, etc.)

- Financiero: Tamaño de las cuentas, evaluación de créditos, formas de pago, etc.

- Operativo: Tipo de tecnología utilizada, actividad continua o temporal, etc.

La empresa debe comprender el mercado en su conjunto y a partir de allí considerar las principales características del sector al que se dirige, el cual está conformado por un grupo específico de consumidores con características similares. Este proceso se define como segmentación de la demanda, donde el análisis se dirige a las variables socioeconómicas y psicográficas en *bienes de consumo* y a las características de compra, financieras y operativas de *bienes industriales*.

Por lo general, cada segmento de la demanda es muy amplio, para llevar a cabo un análisis más específico es necesario subdividir el mismo. Esta subdivisión se denomina *nicho del mercado*, el cual está conformado por un número limitado de clientes que conforman el segmento.

Este enfoque permite adoptar una óptica estratégica respecto a la demanda, evitando llevar a cabo acciones dirigidas a consumidores que tienen necesidades o exigencias diferentes a las que satisface el producto/servicio que la empresa en análisis ofrece.

Cuando la empresa decide operar en un nicho específico, el segmento del mercado cumpla con los siguientes requisitos:

- Que sea significativo: El segmento debe tener una magnitud que justifique económicamente la actividad de la empresa.
- Que sea accesible: El segmento debe ser fácilmente alcanzable por la empresa.

Una empresa que cuenta con una investigación de mercado tiene acceso a información para la toma de decisiones. Por ejemplo, se conocen áreas donde la demanda es baja, por eso no hay productos de la competencia, esta situación indica que no es conveniente incursionar en esa área. De la misma forma, se identifican áreas cercanas donde la demanda es satisfecha por la competencia, es decir, se pueden proponer planes de acción para ganar esos clientes, ya sea a través de promociones o aumento de la publicidad. Ese plan de acción tiene un costo y es en este punto donde es útil contar con la información que brinda una investigación de mercado porque

comparando los puntos a favor y en contra que representa poner en marcha ese plan, se puede evitar que una decisión sea tomada en forma incorrecta.

- **1.6.6. Competidores**

En esta sección el objetivo es comunicar claramente la principal ventaja competitiva de la empresa en análisis a sus clientes. Para identificar esta ventaja y hacerla sobresalir respecto a los competidores es necesario comparar el negocio analizado con el de los competidores tanto directos como indirectos, los cuales se describen a continuación:

- **Competidores Directos:**

Son aquellos que venden un producto igual o casi igual al que vende la empresa y lo hacen en el mismo segmento del mercado en el que opera la misma. Es decir, ambas empresas buscan a los mismos clientes, ofreciendo prácticamente el mismo producto.

- **Competidores Indirectos:**

Son aquellos negocios que interfieren en forma colateral, ofreciendo productos que satisfacen la misma necesidad pero son productos sustitutos o diferentes.

El análisis de la competencia debe exponer la forma en que los productos de la empresa en análisis satisfacen las necesidades de los clientes.

Una vez identificados los competidores directos e indirectos, se procede a analizar diversos aspectos de cada uno de ellos, respondiendo las siguientes preguntas:

- **Fortalezas:** En cuanto a la actividad ¿Qué hacen bien? En cuanto al mercado ¿Qué participación tiene? En cuanto al tamaño ¿Son empresas más grandes o más chicas?
- **Debilidades:** ¿Qué podrían mejorar?
- **Forma de competir:** Descripción de la forma de operar del competidor. Mencionando posicionamiento respecto al precio, calidad de los productos/servicios, formas de pago que ofrecen al cliente y demás aspectos importantes en la operatoria del negocio.

- **1.6.7. Proveedores**

En el siguiente apartado se describen los diversos canales de aprovisionamiento y de distribución existentes en el sector y las relaciones que la empresa mantiene con ellos. La calidad de las relaciones tanto con proveedores como distribuidores es muy importante, ya que en muchos casos significa una ventaja competitiva respecto a la competencia.

- **1.6.8. Organización**

El plan de negocios debe contener una descripción de la estructura organizacional, detalla las funciones de cada miembro del equipo de trabajo, mostrando con claridad que cada persona desempeña la función para la cual es idóneo. El buen manejo de la dirección de una empresa es indispensable para sostener en el tiempo la vida la misma, ya que muchas de ellas llegan al punto de cierre por deficiencias en el desempeño de sus dirigentes.

El equipo de dirección debe estar formado desde tres hasta seis personas, quienes tendrán mayor influencia en las decisiones y serán responsables por las operaciones de la empresa y para cada una de ellas se especifica:

1. Título de la posición: Describe obligaciones, responsabilidades y tareas de cada posición, a quienes supervisan y de quien dependen.
2. Experiencia: Detallar empresas donde trabajaron, funciones y tiempo que se desempeñaron en la misma, puestos similares que hayan ocupado,
3. Logros: Éxitos en trabajos anteriores, proyectos que concretaron, responsabilidades en proyectos fuertes e importantes.
4. Educación: Breve descripción de educación universitaria y posgrado.

Es importante que el plan exprese con convicción que la empresa cuenta con un equipo con las habilidades necesarias para sacar adelante el proyecto. Algunas preguntas que debe responder:

¿Quién estará a cargo de la operación?

¿Qué habilidades debe tener la persona que la lleve a cabo?

¿Qué experiencia necesita?

- **1.6.9. Operaciones**

En esta sección se especifican las operaciones y equipos necesarios para fabricar y entregar o solo entregar en caso de que la empresa no se dedique a la producción del producto o servicio.

Los recursos que generalmente están relacionados con la implementación de un proyecto en una empresa son las instalaciones, maquinarias y equipos, instrumentación, insumos, capital humano, entre otros.

Cuando el proyecto de la empresa requiere aumentar las instalaciones productivas, el plan de negocios debe describir como se obtendrán y como se reclutara el personal de producción.

Dentro de las operaciones de una empresa hay cuatro temas que se deben analizar:

1. Ubicación

¿Dónde está ubicado el negocio?

¿Qué tipo de espacio? (Oficina, industria, deposito, etc.)

¿Qué ventajas tiene la ubicación? (Fácil acceso, bajo costo, cerca de otros negocios que atraen clientes, etc.)

¿Existen espacios para futuras ampliaciones y mejoras?

2. Equipamiento

¿Qué equipos necesita?

¿Cuánto representa en dinero?

¿Requiere inversión? (Maquinas, local, materias primas, etc.)

¿Quiénes serán los proveedores de la inversión?

3. Personal

¿Necesita más empleados?

¿Qué perfiles y habilidades necesitan los empleados?

¿Qué criterios se usan para la contratación de personal?

4. Proceso de producción o servicios

¿Cuáles son los tiempos de producción?

¿Cómo mide, controla y mejora la calidad?

¿Cuál es el tiempo de producción?

¿Cómo es el proceso de compra de materias primas?

¿Dónde almacena materias primas y productos terminados?

¿Cómo maneja el control de inventarios?

¿Cómo es el proceso de distribución de los productos terminados?

- **1.6.10. Análisis FODA**

El análisis FODA⁶ es una herramienta que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa en el entorno donde se desempeña. El principal objetivo de aplicar este análisis es proporcionar un diagnóstico para tomar decisiones oportunas y mejorar el futuro de la empresa. Identifica las amenazas y oportunidades que provienen del ambiente externo a la organización, es decir, el mercado y determina las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

Cuando el análisis se refiere a las oportunidades y amenazas, las cuales se encuentran en el exterior de la organización, implica el estudio de:

- Principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa en cuestión.
- Nuevas conductas de los clientes.
- Las tendencias o cambios en el mercado donde opera.

⁶El nombre de este análisis proviene de las iniciales de los términos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- El impacto de la globalización, competidores internacionales que integral el mercado local, como así las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales, tecnológicos que afectan el sector.

Las **oportunidades** representan una posibilidad de mejora para la organización, las cuales pueden ser aprovechadas y explotadas obteniendo resultados positivos. Para identificarlas es necesario prestar atención a las tendencias del mercado o cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos en el entorno.

Las **amenazas** ponen en peligro la supervivencia de la empresa, si es identificada con anticipación puede se puede evitar el efecto negativo o convertirla en una oportunidad.

El análisis de los factores externos es muy importante debido a que estos aspectos son incontrolables por la empresa y pueden afectar su desarrollo. Es conveniente llevar un seguimiento de los mismos para conocer sus comportamientos y adaptar la actividad de la empresa a estas cuestiones sin que influya negativamente.

Cuando hace referencia al análisis de las fortalezas y debilidades, éstas se identifican en el interior de la empresa, por lo tanto se evalúa:

- Calidad y cantidad de recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

En el análisis interno se busca identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Las **fortalezas** son las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para aprovechar oportunidades haciendo de ella una ventaja competitiva.

Las **debilidades** son aquellos puntos en los que la empresa requiere de una mejora o donde la competencia es más fuerte.

Para el desarrollo de esta herramienta se elabora un cuadro donde se exponen las FODAs encontradas, es un análisis económico simple que sirve como estrategia para determinar la manera de utilizar las fortalezas para mitigar las amenazas, así como trabajar en las debilidades para que desaparezcan y aprovechar las oportunidades que puedan surgir.

Figura 4: Cuadro de exposición del análisis FODA



Fuente: www.emprendepyme.net/plantilla-para-hacer-un-analisis-dafo.html (Recuperado 25/05/2019)

El objetivo de llevar a cabo el análisis FODA es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.
- Maximizar las fortalezas.

- **1.6.11. Análisis Financiero**

El análisis financiero empieza por el análisis de los estados contables de la empresa para visualizar la situación económico financiera actual y su evolución. Desde el punto de vista económico se busca conocer los resultados obtenidos con el capital invertido y desde el punto de vista financiero se busca conocer la convertibilidad de las inversiones en disponibilidades para hacer frente a las obligaciones contraídas.

La finalidad de realizar un análisis financiero consiste en obtener información clara para tomar buenas decisiones.

Uno de los métodos más utilizados para llevar a cabo este análisis es a través del cálculo y análisis de ratios o índices financieros. Los ratios se calculan con información que se extrae del Balance General y el Estado de Resultados de la empresa.

- **Balance General:** Es un estado financiero que refleja el estado de una empresa en un periodo de tiempo, generalmente un año. Es decir, es una foto de la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado. Comprende información agrupada en tres partes: Activo, Pasivo y Patrimonio Neto. El conjunto de bienes⁷ y derechos⁸ se denomina contablemente como Activo, a su vez este se divide en Activo Corriente⁹ y Activo no Corriente¹⁰. El conjunto de obligaciones¹¹ se denomina Pasivo. De igual manera, el pasivo se divide en Corriente¹² y no Corriente¹³. El Patrimonio Neto está conformado por la diferencia entre Activo y Pasivo.

- **Estado de Resultados:** Es un estado financiero que muestra la situación de la empresa en términos de ingresos y egresos durante un periodo de tiempo, generalmente un año. Detalla los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo para analizar la información y en base a esto tomar decisiones.

Los ratios representan la relación que existe entre dos variables de los Estados de la empresa para transformarla en información financiera y conocer si existe una buena o mala gestión de la misma.

Cada empresa utiliza y calcula ratios de acuerdo a su conveniencia y actividad. A continuación se presentan algunos de ellos.

- **Capital de Trabajo:** Éste índice expresa los medios financieros que posee la empresa para pagar obligaciones y deudas a corto plazo. Es lo que queda del Activo Corriente después de deducir el monto del Pasivo Corriente. Siempre debe ser positivo, ya que se usa de respaldo en operaciones urgentes.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

- **Índice de Solvencia:** Mide la capacidad de la empresa para asumir compromisos y obligaciones. Se calcula al dividir el Activo Corriente con el Pasivo Corriente. Para considerar que la empresa tiene una situación óptima el resultado debe oscilar entre **1,5 y 2**. Si el ratio resultante es superior a 2 es porque hay demasiado dinero inactivo y hay que buscar la forma de invertirlo.

⁷ Bienes: Son cosas tangibles como inmuebles, mobiliario, equipos, etc. Y los intangibles como licencias de software, patentes de marcas que posee la empresa.

⁸ Derechos: Este concepto se refiere a todo aquello que la empresa puede convertir en dinero como lo son las cuentas por cobrar.

⁹ Activo Corriente: Es el activo de una empresa que puede hacerse líquido, es decir convertirse en dinero en un periodo de 12 meses.

¹⁰ Activo no Corriente: Son bienes y derechos que se convierten en dinero en un periodo de tiempo mayor a 12 meses.

¹¹ Obligaciones: Son deudas que la empresa ha contraído ya sea con proveedores, instituciones bancarias, acreedores, etc.

¹² Pasivo Corriente: Representa las deudas a corto plazo, es decir, aquellas obligaciones a las que la empresa debe hacer frente en un plazo menor a un año.

¹³ Pasivo no Corriente: Son las deudas y obligaciones que tiene una empresa a largo plazo, cuyo vencimiento es mayor a un año.

Índice de solvencia = Activo Corriente / Pasivo Corriente

El resultado de la fórmula expresa con cuantos pesos cuenta la empresa para hacer frente a un peso de deuda en el corto plazo. Es decir, si el resultado es 2, por cada peso de deuda corriente, la empresa cuenta con \$2 para hacer frente a las mismas.

- **Índice de endeudamiento:** Determina cuantos pesos de financiación ajena tiene la empresa por cada peso de financiación propia.

Índice de endeudamiento: Total Pasivo/Total Activo

El valor óptimo de este indicador depende del sector y de la ideología de la empresa. El criterio generalmente aceptado está comprendido entre 0.4 y 0.6. Un ratio mayor a 0.60 implica que la empresa está excesivamente endeudada y por el contrario si es menos a 0.40 se interpreta como que la empresa cuenta con recursos propios insuficientemente aprovechados. Sin embargo, el ratio de endeudamiento ideal es único para cada empresa ya que no se necesita el mismo nivel de endeudamiento para todas las actividades.

El desarrollo del análisis financiero sirve para tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, evaluar solvencia y liquidez de la empresa como también su capacidad de pago.

- **1.6.12. Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo es una carta de presentación del trabajo realizado con un resumen del mismo. El objetivo es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que contiene en plan de negocios, por lo tanto su redacción es muy importante. Se recomienda que sea elaborado una vez finalizado el plan de negocios, su extensión no debe ser mayor a dos páginas conteniendo solo los datos claves que manifiesten los objetivos que se quieren lograr con el plan. Lo que busca el resumen ejecutivo es mostrar que el proyecto presentado es una oportunidad que no se puede dejar pasar.

Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

El objetivo del resumen ejecutivo es captar la atención del lector, invitándolo a leer el resto del documento. Facilitando la comprensión de la información que el plan contiene, por lo cual la redacción y presentación son muy importantes.

Se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto y quizás por falta de tiempo, lo único.

Algunos puntos a tener en cuenta en la redacción son los siguientes:

1. Identificar tipo de negocio (taller, fábrica, tienda, oficina, etc.) así como la estructura legal (único propietario, sociedad, etc.)
2. Enumerar personas relacionadas con el negocio.
3. Especificar cuánto dinero necesita y en que será invertido ese dinero (equipo, inventario, capital de trabajo, etc.)
4. Indicar cuánto dinero está inyectando el propietario en el negocio (Generalmente se pide que la contribución sea de 20-25 % en los negocios nuevos)
5. Mencionar una o dos razones por las cuales se piensa que el negocio en cuestión va a salir adelante (por ejemplo: los dueños tienen 4 años de experiencia en manejo y dirección en esta industria y la tienda estará localizada en un centro comercial donde acuden cientos de posibles compradores).

Si bien el resumen ejecutivo se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al finalizar el plan de negocios, después de haber analizado todos los puntos. La extensión del mismo es un punto clave, no debe superar las dos páginas, preferentemente solo una.

CAPÍTULO 2

Las empresas PyMES

El presente capítulo abordará temas que caracterizan a las organizaciones de pequeña o mediana magnitud creadas por la iniciativa emprendedora de sus fundadores como un proyecto económico por cuenta propia.

En Argentina una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

Tabla 1: Clasificación de PyME según monto de facturación anual

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
Pequeña	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
Mediana - Tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
Mediana - Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

Fuente: Elaboración propia con información extraída de <https://pymes.afip.gob.ar/estilo/AFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Tabla 2: Clasificación de PyME según cantidad de empleados.

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Elaboración propia con información extraída de <https://pymes.afip.gob.ar/estilo/AFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Desde la sanción de la Ley PyME, en julio de 2016, las micro, pequeñas y medianas empresas del país ahorran más de 6.700 millones de pesos del impuesto al cheque y cerca de 3.000 millones en descuentos del impuesto a las ganancias por haber realizado inversiones productivas. Las PyMES registradas en AFIP pueden pagar menos impuestos, diferir 90 días el pago del IVA y descontar de ganancias hasta el 10% de lo que inviertan.

Tabla 3: Cantidad de PyMES registradas en Argentina.

Total PyMES Argentinas	PyMES registradas vigentes	PyMES registradas desde la implementación de la Ley
853.886	417565 / 48,9%	513285 / 60,1%

Fuente: Elaboración propia con información extraída de la página de <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

2.1. El empresario

Esta figura central de la organización desempeña varios roles en forma simultánea: titular del capital, fundador y creador de la organización, autoridad ejecutiva principal. Sus funciones y tareas – generalmente auto asignadas – se organizaban en un torno a un proyecto laboral personal, que creaba el marco para el desarrollo de la empresa. Ese proyecto tenía un carácter informal: no poseía objetivos explícitos ni un plan estratégico formalmente formulado, discutido y compartido con sus empleados. Sin embargo, era claro y podía ser apreciado por todos. (Schlemenson 2013, pag 154)

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un tipo de organización en la cual la figura del dueño constituye una impronta muy fuerte. El empresario constituye una figura dominante, desempeña un rol estelar con gran centralización y absorción de responsabilidades. Fuertes lazos emocionales lo ligan con sus colaboradores, quienes se amoldan a sus direcciones y acciones. (Schlemenson 2013, pag 186)

La dirección de una empresa PyME por lo general está concentrada en una sola persona que frecuentemente es el fundador, dueño y director ejecutivo de la misma. Esta figura fundamental es quien toma las decisiones dentro de la organización y a su vez desempeña tareas que comprometen el futuro de la misma. Esto se debe a la ausencia de una estructura definida de roles. Situación que puede desencadenar problemas internos en la empresa.

Es conveniente que quien está a cargo de la dirección de una organización, lo haga a través de la implementación de herramientas de gestión, profesionalizando la dinámica del trabajo y permitiendo planificar objetivos de crecimiento.

Una de las debilidades que generalmente se presentan en las empresas de menor envergadura es que la figura del empresario presenta una debilitada formación profesional, lo que afecta el funcionamiento de la empresa en términos organizativos, técnicos y de dirección.

A través de la profesionalización, el empresario adquiere aptitudes y capacidades necesarias para desempeñarse en la dirección, además incorpora conocimiento sobre metodologías aplicables para mejorar la estructura organizacional y el acceso a información útil para la toma de decisiones.

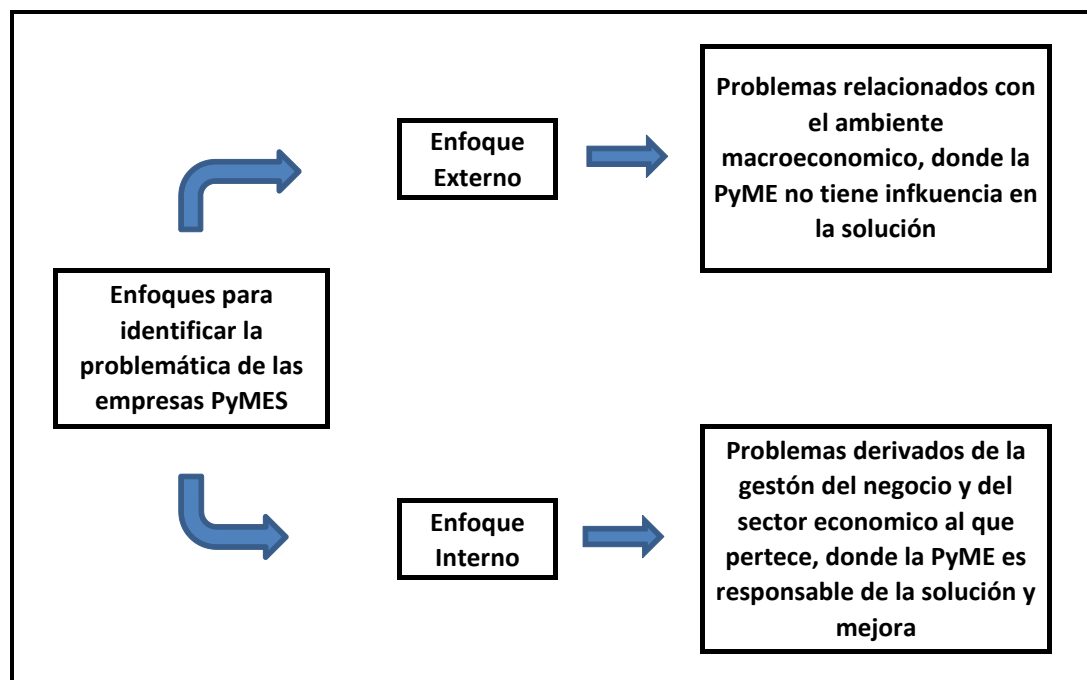
Sin duda, existen empresas cuyos dirigentes no cuentan con formación académica y han logrado igualmente llevar a cabo sus funciones con éxito obteniendo buenos resultados. Esto es posible debido a que poseen otras cualidades y experiencia, las cuales son muy importantes, pero es necesario que la persona que dirige una organización busque mejorar procesos dentro de la misma, utilizando herramientas de gestión adecuadas como un Plan de Negocios.

2.2. La problemática de empresas PyMES

Las empresas PyMES tienen un papel fundamental en el desarrollo económico no solo de Argentina, sino también en los países del mundo, esta es la razón por la cual existe numerosa bibliografía referida al estudio de las mismas.

Por lo general, las actividades que desarrollan las empresas PyMES están asociadas a una serie de factores que se destacan como problemáticos dentro de su entorno, para identificarlos se dividen en dos enfoques: el enfoque externo y el enfoque interno, como se puede observar en la Figura 3.

Figura 3: Enfoque para identificar problemas de las empresas PyMES



Fuente: Elaboración propia con información extraída de Palomo, M. A., (2005) "Los procesos de gestión y la problemática de las PyMES"

El enfoque externo se refiere a situaciones problemáticas que afectan la dinámica de la empresa, en las cuales el empresario no puede influir para modificarlas, son condiciones relacionadas con el entorno económico, social y condiciones de gobernabilidad como reformas

estructurales, políticas fiscales, monetarias, cambiarias y comerciales, patrones culturales y de organización social, medio ambiente, sistema financiero, leyes y reglamentos. Frente a esta situación es el empresario quien debe hacer uso de sus capacidades para adaptarse y adaptar la actividad de la empresa a las condiciones que determina el entorno extorno.

Por otro lado, el enfoque interno hace referencia a situaciones problemáticas con origen dentro de la empresa, donde el empresario influye y es una figura decisiva para lograr el éxito empresarial debido a que es responsable de poner en marcha la empresa y marcar el rumbo de la misma. Además, deberá poseer atributos personales y competencias que le permitan desempeñarse como tal y llevar adelante la gestión empresarial de un negocio eficientemente.

El factor que determina en mayor medida el éxito de la empresa es la figura del empresario ya que los problemas que se presentan en el enfoque interno son el resultado de la falta de conocimiento por parte del empresario para dirigir adecuadamente la empresa, lo que provoca que la misma no logre competitividad, eficiencia, productividad y rentabilidad.

2.1. Características de las empresas PyMES

A continuación se exponen particularidades que se presentan en estas empresas, con el objetivo de conocer el perfil de las mismas, definiendo su especificidad como categoría de organización.

- Por lo general en estas empresas no existe un sistema de planeamiento que permita conducir las actividades de la organización en forma ordenada. Las decisiones vinculadas con estos asuntos se improvisan sobre la marcha.
- Utilizan metodologías de gestión desactualizadas y presentan resistencia a la incorporación de herramientas útiles para lograr una gestión exitosa. Los modelos de dirección y la toma de decisiones se basan en el instinto y la improvisación.
- La dirección está a cargo de un una sola persona, generalmente el dueño o un grupo de socios. Quienes son propietarios del capital.
- No hay una diferenciación clara entre lo urgente y lo importante. La tendencia es quedar absorbidos por lo urgente, lo que impide lograr un ordenamiento racional y planificado de las actividades.
- Ausencia de canales para transmitir información. La cercanía, que permite el comentario directo reemplaza la comunicación formal. La proximidad con el empresario constituye una fuente informal para la absorción de información.
- Funciones individualizadas. El sector principal que constituye el al negocio de la empresa tiene la tendencia de actuar en forma independiente, sin tomar conciencia de la importancia del trabajo en conjunto y la integración. No se trata de asignar responsabilidades grupales, sino de articular las funciones a través de un equipo de trabajo.

- Las relaciones interpersonales prevalecen sobre los roles de cada posición.
- El esquema jerárquico es confuso. Por lo general el dueño asume todas las responsabilidades y las funciones se desempeñan en forma indiferenciada.
- La estructura organizacional se encuentra poco definida.
- Falta de análisis del mercado, no se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- Consideran la publicidad como un gasto, no como inversión.
- No realiza un análisis para conocer la satisfacción de los clientes, desconocen aspectos a mejorar.
- No desarrollan un estudio de la competencia.

El proyecto de una empresa PyME suele ser puramente personal con una visión, ideología y aspectos que representan la personalidad de su fundador. No obstante, debe ser vista por sus clientes como fuente de contribución diferencial, esto la hace económicamente viable y como respuesta a la actividad económica que desarrolla debe proporcionar a sus inversores un rédito razonable y perspectivas de crecimiento. Tener un buen proyecto impulsa el desarrollo de la empresa.

Las PyMES por lo general carecen de planes formales que guíen las intuiciones. El plan es reemplazado por el proyecto del dueño o socio principal, el cual puede ser insuficiente al no estar sometido a una revisión y constante análisis de los métodos. En consecuencia, la carencia de plan podría restar efectividad y sustentabilidad a la PyME, haciéndola depender únicamente de la calidad personal de sus líderes.

La estructura de una empresa está formada por un conjunto de roles organizacionales, coordinados entre sí, los cuales fueron establecidos de acuerdo a los principios de la organización. La estructura y el proyecto deben estar relacionados y responder el uno al otro.

La necesidad de organizar y formalizar la estructura aparece cuando la empresa comienza a desarrollarse y crecer. Este escenario requiere también la profesionalización de la gestión, esto quiere decir que si bien el dueño tuvo la visión del negocio eso no es equivalente a saber gerenciar la empresa. Así, el crecimiento dispara la necesidad de un cambio estructural hacia la profesionalización.

CAPÍTULO 3

Caso de estudio: Implementación de un Plan de negocios en una empresa PyME que genera rentabilidad y desea expandirse.

3.1. Contextualización y características de la empresa objeto de estudio.

La empresa PyME que se expone en el presente trabajo está ubicada en la ciudad Monte Caseros¹⁴, Provincia de Corrientes. Lleva el nombre "*Alonso Hnos. Automotores*" cuyo nombre proviene del apellido de sus fundadores *José Luis y Juan Esteban*, quienes tuvieron la visión de emprender el negocio de la comercialización de automóviles en el año 1978, cumpliendo 41 años en el mercado.

La empresa ofrecía desde sus inicios automóviles tanto nuevos como usados. Sin dejar de mencionar que el mayor beneficio económico se veía reflejado en los usados, razón por la cual el enfoque del análisis será en la comercialización de autos usados.

Para el caso de estudio se considera el periodo relevado entre los años 2016 – 2018. A su vez, cabe destacar que gran parte de la información recabada fue producto de las entrevistas¹⁵ realizadas a las personas involucradas en la empresa.

Es importante destacar que la filosofía de la organización desde sus inicios fue siempre muy conservadora, como lo expresa uno de sus fundadores "*La empresa sobrevivió a muchas crisis económicas a nivel nacional y cambios de gobiernos, gracias a la posición conservadora que se adoptó en cada momento*"

En el año 2007 se presenta un acontecimiento importante en la vida empresarial de ésta organización, ya que uno de sus fundadores, *Juan Esteban Alonso* fallece, y es reemplazado por su esposa *Stela Maris Malvicino*, quien debe aprender el manejo del negocio sin ninguna experiencia previa, adaptándose a una actividad totalmente nueva con todos los pormenores que la situación representa. A partir de allí, la dirección del negocio y la toma de decisiones, que antes realizaban en

¹⁴ Monte Caseros es un departamento de la provincia de Corrientes, se encuentra a 396 kilómetros de la capital de la provincia. Su ubicación geográfica es al nordeste de Argentina. Consultado 15/06/2019 en: <https://www.montecaseros.gob.ar/>

¹⁵ Se recomienda ver el modelos de entrevista en "anexos metodológicos"

conjunto los hermanos, recae sobre una sola persona con experiencia en el rubro José Luis Alonso, quien pasa a ser el único director de la empresa.

El entusiasmo que caracterizaba a la organización decayó y como consecuencia continuó sus actividades sin importantes crecimientos y mayormente estancada, en gran medida porque su director no consideraba un momento adecuado para incrementar la estructura, el objetivo era mantener lo logrado hasta el momento.

Luego de varios años de estabilidad en lo comercial, el marcado y diferenciado liderazgo que caracterizó a la empresa durante 40 años se vio amenazado ya que sus competidores directos presentaban crecimientos constantes. Ante esta situación en el año 2015 José Luis Alonso sugiere y es aceptada por su actual socia la incorporación de su hijo Agustín Alonso de 23 años de edad en ese momento. Quien aporta a la empresa otro aire con espíritu joven, emprendedor, con ganas de implementar nuevas metodologías de gestión. Esto es lo que lleva hoy en día a la posibilidad de dar un paso hacia adelante y apostar al crecimiento ordenado a través de un Plan de Negocios.

La empresa objeto de estudio, como tantas otras en Argentina se encuentra en una situación donde ha logrado que su negocio sea estable y viable, generando rentabilidad a lo largo de los años. Este contexto da lugar a la posibilidad de dar el siguiente paso, la expansión y el crecimiento a través de una inversión. Si bien la empresa estaba preparada para hacerlo hace un tiempo atrás, el hecho de tomar decisiones relacionadas con inversiones que involucran mucho dinero asusta o paraliza al empresario, convirtiéndose en un obstáculo para el crecimiento.

Esta situación de estancamiento a la que se enfrenta la empresa, es recurrente en el mundo PyME y está íntimamente relacionado con la resistencia al cambio, lo cual desemboca en el desconocimiento de herramientas útiles para facilitar la toma de decisiones. El empresario considera que la forma de hacer las cosas, es la que en el pasado lo llevo a obtener buenos resultados. Por ello, debería mantenerla en el presente y descarta la opción de incorporar nuevas metodologías por miedo a perder lo que han logrado a través de los años.

El presente trabajo busca mostrar que la empresa objeto de estudio, puede implementar sin mayores complicaciones una herramienta de gestión como un Plan de Negocios, para obtener de él información útil orientada a tomar decisiones, logrando el objetivo de crecer en forma ordenada, sostenible, rápida y eficiente. De la misma manera, mediante este trabajo se intenta dar a conocer los beneficios a los que puede acceder cualquier empresa PyME de similares características, que se encuentre frente al mismo desafío.

3.2. Secciones que conforman el Plan de negocios propuesto para la empresa objeto de estudio

Partiendo de la actividad que desarrolla la empresa, teniendo como objetivo concreto el crecimiento y expansión de misma. A continuación se desarrollarán las secciones del Plan de

Negocios, comenzando por un análisis de la situación general de la empresa y el mercado, poniendo especial énfasis en el análisis financiero de la misma, la cual muestra la capacidad de hacer frente al desafío propuesto de invertir a través de un crédito.

3.2.1. *Introducción*

El presente plan de negocios tiene como propósito obtener fondos por \$ 2.000.000, necesarios para la fase de crecimiento de la empresa "Alonso Hnos. Automotores", la cual actualmente genera rentabilidad desarrollándose en el mercado de la comercialización de vehículos usados.

Además de presentar las estrategias que se pretenden abordar para lograr el desarrollo del negocio, el estudio abarca temas como el análisis del producto, del mercado, entre otros y se exponen procesos administrativos de gestión.

El plan incluye proyecciones del negocio, que tienen por objeto convencer a la institución bancaria otorgadora del crédito de la viabilidad del proyecto desde el punto de vista económico y financiero. De esta manera, se justifica la necesidad de la financiación, mostrando que quien la solicita es una empresa comprometida con 40 años de experiencia en el mercado, patrimonial y estructuralmente sólida, demostrando solvencia económica y capacidad de repago.

3.2.2. *Definición de objetivo*

El objetivo del proyecto es aumentar en un 20% las ventas de autos usados en un contexto económicamente inestable, superando el mismo, manteniendo el posicionamiento de la empresa como líder en el mercado automotriz de la ciudad de Monte Caseros.

Tabla 4: Exposición de la situación de ventas con la ganancia esperada respecto a 2018.

	Ventas Año 2018	Proyección 2019 (+20%)	Aumento
Unidades de autos usados	169	203	34
Ganancia en pesos (incluye inflación 40%)	2.235.856	3.577.370	1.341.514

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Este objetivo propuesto es realizable mediante el aumento en las unidades de stock y la expansión del mercado a ciudades vecinas, desatendidas por la competidores del rubro.

Visión: Ser una empresa referente con posición de liderazgo en su mercado, aumentando el volumen de operaciones que proporcione rentabilidad de la empresa. Ser una organización reconocida por los clientes por la responsabilidad y compromiso con que se llevan a cabo las operaciones.

Misión: Ser una empresa especializada en la comercialización de automóviles usados. Brindar servicios de alta calidad en atención al cliente, personalizado y cualificado. Con el objetivo de lograr satisfacción, seguridad y confianza en los clientes cuando realizan la compra.

3.2.3. *Análisis del producto*

En esta sección se analizará el producto comercializado, destacando sus características en función a la utilidad que le proporciona al consumidor en términos de satisfacción de una necesidad. Explicando la razón por la cual ellos lo consumen y lo seguirán haciendo, por eso resulta conveniente para la empresa apostar al crecimiento y expansión dentro del mercado.

Desde el punto de vista del consumidor, el automóvil es un producto deseado por él ya que satisface la necesidad de trasladarse de un lugar a otro, en menos tiempo, con menos esfuerzo y de un modo más seguro. El uso puede ser laboral o personal y en muchos casos representa un símbolo de status social. Además de satisfacer una necesidad, comprar un vehículo es una buena inversión, ya que permite resguardar el valor del dinero invertido ante una posible depreciación de la moneda nacional o ante un contexto inflacionario.

La empresa ofrece a sus clientes una variada oferta de automóviles usados de gama media alta y media baja. De diferentes marcas y modelos, con diferentes características y precios.

Actualmente, cuenta con un stock de 20 unidades, las cuales están en constante reposición y se procura que cada unidad vendida sea repuesta por otra de similares características y modelos, para mantener la variedad en la oferta. Todas las unidades tienen una antigüedad máxima de 7 años y 100.000 km. manteniendo así la calidad en la oferta. Este stock está valuado a un costo de mercaderías de \$3.082.888.

Tabla 5: Detalle del Stock en unidades y modelos

Modelos	Cantidad
Volkswagen Gol Trend	2
Volkswagen Fox	2
Ford Focus	1
Renault Clio	3
Volkswagen Saveiro	2
Renault Sandero	3
Renault Megane 3	1
Peugeot 308	1
Chevrolet Corsa Classic	3
Toyota Etios	2
TOTAL	20

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

Teniendo en cuenta el objetivo propuesto en este plan de negocios de aumentar las unidades en stock con que opera la empresa, se utilizará la matriz BCG para analizar el ranking de autos usados más vendidos expuesto a continuación en la Tabla 2.

Tabla 6: Ranking 10 modelos más vendidos de autos usados en el mercado Argentino. Año 2018.

Modelo	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	2018
1 Volksw. Gol y Gol Trend	12.037	9.219	10.467	9.876	10.616	8.969	10.772	11.274	9.838	9.376	7.972	8.415	118.831
2 Chevr. Corsa/Classic	8.078	6.293	7.356	6.843	7.232	5.907	7.074	7.478	6.171	6.460	5.317	5.432	79.632
3 Renault Clio	5.234	4.261	4.928	4.647	4.925	4.151	4.766	5.105	4.404	4.231	3.588	3.672	53.912
4 Ford EcoSport	4.353	3.280	3.783	3.624	3.744	3.224	3.578	3.838	3.288	3.237	2.732	2.883	41.564
5 Toyota Hilux	4.208	3299	3.705	3.728	4.143	3.514	3.902	4.420	3.819	3.972	3.459	3.341	45.510
6 Ford Fiesta	4.260	3324	3.818	3.775	4.037	3.354	3.990	4.138	3.508	3.501	2.826	2.967	43.498
7 Fiat Palio	4.277	3.321	3.780	3.605	3.977	3.341	3.947	4.133	3.610	3.534	2.870	3.024	43.419
8 Ford Focus	3.475	2.640	3.031	2.849	3.272	2.786	3.142	3.332	2.771	2.725	2.358	2.487	34.850
9 Ford Ranger	-	-	2.868	-	-	-	-	3.185	2.846	2.855	-	2.404	-
10 Volkswagen Suran	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11 Peugeot 207 Compact	3.299	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12 Fiat Uno	3.198	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13 Ford Ka	-	2.598	3.066	2.962	3.227	2.593	3.031	3.101	-	-	-	2.301	-
14 Ford Ranger	-	2.528	-	2.773	3.113	2.746	2.896	-	-	-	2.416	-	-
15 Renault Kangoo	-	-	-	-	-	-	-	-	2.712	2.781	2.386	-	-

Fuente: Elaboración propia con información extraída de la página de la Cámara de Comercio Automotor. <https://cca.org.ar/>

Recordando la matriz BCG estudiada en el capítulo uno, la misma cuenta con 4 cuadrantes los cuales serán desarrollados a continuación:

En el cuadrante “*estrella*” se ubican Toyota Hilux, Ford Focus, Ford Fiesta, los cuales proyectan ventas en ascenso.

En el cuadrante “*interrogante*” no se ubican modelos ya que que la estrategia del negocio no es adquirir modelos innovadores.

En el cuadrante “*vaca*” se ubican los primeros tres modelos más vendidos Volkswagen Gol Tren, Chevrolet Corsa Classic y Renault Clio.

En el cuadrante “*perro*” Volkswagen Suran y Fiat Palio, ya que son modelos que no son de preferencia del público.

Dado que la estrategia del negocio es adquirir unidades que proporcionen mayor contribución marginal y a su vez tengan alta rotación de venta, como resultado del análisis de la matriz BCG se considera conveniente seleccionar los modelos “*vaca*” para aumentar las unidades de stock de la empresa.

El posicionamiento recurrente de estos modelos en los primeros lugares del ranking se debe a que dentro de su segmento son los mejores posicionados en cuanto a precio, calidad y confort.

Además su mantenimiento es muy bajo en comparación con otros modelos y marcas, razones por las cuales los clientes los eligen y los seguirán eligiendo.

3.2.4. Análisis del mercado

Para desarrollar el análisis del mercado de la comercialización de automóviles usados, fue consultada la página oficial de la *Cámara de Comercio Automotor*¹⁶. De ella se extrajo la información presentada en los cuadros siguientes. Los mismos hacen referencia a las ventas de autos usados de todas las provincias de Argentina de los años 2016, 2017 y 2018, resaltando en cada uno de ellos las ventas de la provincia de Corrientes.

Tabla 7: Evolución de las ventas de autos usados por provincia en el mercado Argentino. Año 2016.

Transferencias por Provincia														
Enero - Diciembre 2016														
2016	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total	% part
Bl. Ai.	48.154	42.234	48.533	47.454	45.458	39.481	46.532	52.136	58.404	46.856	48.454	52.356	571.578	37,82%
C.A.B.A.	11.885	18.151	12.885	11.581	11.728	18.548	12.153	13.438	13.623	12.615	13.485	14.238	147.588	9,76%
Catamarca	623	488	558	482	528	488	494	625	583	528	558	685	6.578	0,43%
Chaco	1.636	1.685	1.875	1.851	1.755	1.623	2.149	2.188	2.166	1.811	1.813	2.188	22.642	1,58%
Chubut	2.976	2.261	2.518	2.488	2.378	2.134	2.458	2.881	2.679	2.485	2.687	2.848	38.688	2,82%
Córdoba	12.248	11.578	14.514	13.538	13.181	12.815	14.882	15.548	14.583	13.657	13.844	14.683	164.128	10,85%
CORRIENTES	2.347	2.061	2.208	2.125	2.181	2.119	2.332	2.442	2.537	2.207	2.314	2.319	27.402	1,81%
Entre Ríos	4.822	4.238	5.281	4.823	4.516	4.434	4.943	5.576	5.513	5.286	5.257	5.435	68.948	4,82%
Formosa	248	586	648	634	645	588	738	753	782	712	723	715	8.244	0,55%
Jujuy	1.288	983	1.855	1.813	1.873	767	913	987	1.825	925	827	967	11.938	0,79%
La Pampa	1.795	1.533	1.788	1.756	1.817	1.534	1.984	2.044	2.118	1.847	1.982	1.928	22.182	1,47%
La Rioja	653	574	585	678	687	583	628	717	784	628	667	758	7.794	0,52%
Mendoza	6.272	5.757	7.815	6.855	6.671	5.452	6.543	7.373	7.883	6.313	6.313	6.713	78.378	5,18%
Misiones	2.528	2.855	2.177	2.235	2.182	2.188	2.562	2.658	2.428	2.142	2.258	2.628	27.985	1,85%
Néuquén	2.657	2.307	2.728	2.537	2.404	2.219	2.635	2.733	2.882	2.587	2.777	3.833	31.567	2,03%
Río Negro	2.262	2.815	2.381	2.388	2.222	2.888	2.383	2.683	2.583	2.317	2.518	2.882	28.562	1,85%
Salta	1.886	1.623	1.622	1.573	1.588	1.483	1.731	1.822	1.553	1.778	1.657	1.951	28.133	1,46%
San Juan	1.788	1.472	1.756	1.727	1.712	1.413	1.627	1.952	1.795	1.581	1.546	1.748	28.188	1,32%
San Luis	1.632	1.455	1.625	1.744	1.683	1.422	1.728	1.852	1.946	1.576	1.628	1.784	28.144	1,32%
Sa. Cruz	1.773	1.135	1.588	1.481	1.252	1.882	1.318	1.258	1.484	1.386	1.573	1.838	16.988	1,12%
Santa Fe	11.855	9.221	11.648	18.440	18.768	9.588	11.772	13.335	13.328	12.234	11.976	12.983	138.355	9,15%
Sgo. Estero	963	843	885	813	821	783	834	1.856	972	927	888	986	18.713	0,71%
T. Riego	926	673	583	788	815	658	757	884	883	828	982	1.286	18.253	0,68%
Tucumán	2.687	1.862	2.136	2.152	2.147	1.874	2.133	2.458	2.446	2.284	2.422	2.654	27.181	1,88%
TOTAL	127.888	106.851	128.473	125.888	128.488	108.883	125.887	157.881	158.112	128.817	138.315	138.888	1.512.471	100,00%

Fuente: Página oficial de la Cámara de Comercio Automotor (CCA) <https://cca.org.ar/estadisticas-2016/> (Recuperado 25/05/2019)

¹⁶<https://cca.org.ar/>

Tabla 8: Evolución de las ventas de autos usados por provincia en el mercado Argentino. Año 2017.

Transferencias por Provincia														
Enero - Diciembre 2017														
2017	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	% part
Ba. Ai.	54.298	43.283	58.136	48.893	54.713	51.838	58.588	68.577	68.886	58.995	68.251	58.488	688.552	37,81%
C.A.B.A.	14.821	18.832	14.854	12.261	14.322	13.885	15.312	15.984	15.218	15.582	15.731	15.788	172.982	9,78%
Catamarca	243	576	784	553	589	588	788	244	782	782	625	681	7.918	0,45%
Chaco	2.384	1.861	2.338	1.817	2.832	2.836	2.788	2.726	2.698	2.688	2.629	2.743	28.548	1,61%
Chubut	3.133	2.518	3.821	2.155	2.585	2.471	2.723	3.288	2.953	2.951	3.884	3.896	33.882	1,91%
Corrientes	14.623	12.566	16.982	13.485	15.932	15.188	12.322	18.581	18.884	12.292	12.121	16.926	194.588	11,01%
CORRIENTES	2.574	2.158	2.582	2.153	2.450	2.339	2.916	2.953	2.889	2.818	3.062	3.199	32.096	1,82%
Entre Ríos	5.616	4.582	6.111	5.158	5.881	5.283	6.883	6.628	6.825	6.225	6.185	6.184	68.813	3,95%
Formosa	843	228	866	682	622	528	946	893	898	812	725	936	9.581	0,54%
Jujuy	1.162	988	1.823	821	1.885	986	1.123	962	1.813	998	1.819	1.828	12.228	0,62%
La Pampa	1.985	1.225	2.388	1.886	2.252	2.858	2.514	2.518	2.642	2.481	2.356	2.394	22.152	1,24%
La Rioja	882	526	246	681	249	882	821	861	985	882	862	888	9.385	0,53%
Mendoza	6.648	5.613	2.646	6.525	2.548	2.285	2.528	8.288	8.585	8.812	8.828	2.634	88.888	5,08%
Misiones	2.819	2.883	2.486	2.225	2.613	2.538	3.238	3.128	2.823	2.889	3.832	3.216	33.129	1,88%
Neuquén	2.898	2.428	3.128	2.483	2.588	2.224	3.128	3.313	3.285	3.121	3.112	3.132	35.888	2,03%
Río Negro	2.683	2.328	3.113	2.525	2.228	2.931	3.484	3.629	3.488	3.222	3.231	3.411	36.831	2,08%
Salta	2.819	1.285	2.883	1.622	1.246	1.288	2.821	2.883	1.912	2.881	1.883	2.182	22.861	1,24%
San Juan	1.688	1.425	1.828	1.618	1.881	1.228	2.823	2.842	1.985	1.988	2.888	2.846	22.222	1,26%
San Luis	1.885	1.546	2.882	1.819	1.228	1.828	2.162	2.382	2.488	2.483	2.283	2.481	24.629	1,48%
Sra Cruz	1.588	1.128	1.386	1.854	1.152	1.858	1.339	1.256	1.483	1.333	1.426	1.518	15.644	0,88%
Santa Fé	12.821	18.638	13.862	11.388	13.436	13.842	14.823	15.885	15.421	14.293	14.258	13.822	184.882	9,28%
Sgo. Estero	988	228	1.828	822	933	822	1.129	1.191	1.112	1.251	1.888	1.119	12.221	0,62%
T. Río Negro	824	218	888	228	882	885	923	914	931	985	998	1.115	18.628	0,98%
Tucumán	2.644	2.218	2.618	2.843	2.554	2.498	3.122	3.282	3.842	3.882	3.862	3.192	33.298	1,88%
TOTAL	141.585	125.883	231.128	134.346	146.885	238.282	152.882	184.440	280.881	188.981	234.258	252.888	1.782.888	100,00%

Fuente: Página oficial de la Cámara de Comercio Automotor (CCA) <https://cca.org.ar/estadisticas-2017/> (Recuperado 25/05/2019)

Tabla 9: Evolución de las ventas de autos usados por provincia en el mercado Argentino. Año 2018.

Transferencias por Provincia														
Enero - Diciembre 2018														
2018	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	% part
Bs. As.	60.801	48.754	56.520	53.043	57.847	46.904	54.555	58.475	52.850	54.386	48.481	45.618	638.234	37.02%
C.A.B.A	16.127	11.957	14.498	13.277	14.358	12.595	13.478	14.755	13.724	14.169	12.097	12.848	163.883	9.51%
Catamarca	850	530	797	654	762	553	829	835	756	713	622	583	8.484	0.49%
Chaco	2.810	2.031	2.444	2.303	2.371	2.262	2.537	2.501	2.016	2.049	1.671	1.712	26.707	1.55%
Chubut	3.464	2.732	3.072	2.956	3.167	2.568	3.020	3.124	2.668	2.769	2.626	2.440	34.606	2.01%
Córdoba	17.451	14.709	16.826	15.997	17.580	14.936	17.986	19.185	16.071	16.234	14.367	13.596	194.938	11.31%
CORRIENTES	3.306	2.564	2.730	2.513	2.795	2.377	2.843	2.951	2.580	2.583	2.237	2.178	31.657	1.84%
Entre Ríos	6.501	5.174	6.380	5.791	5.944	5.330	6.114	6.819	5.661	5.670	4.800	4.553	68.737	3.99%
Formosa	1.036	789	810	714	792	687	890	902	782	692	630	703	9.427	0.55%
Jujuy	1.347	963	998	994	1.081	977	1.188	1.073	1.054	1.003	941	903	12.522	0.73%
La Pampa	2.552	2.033	2.387	2.302	2.508	2.196	2.485	2.509	2.053	2.093	1.877	1.841	26.836	1.56%
La Rioja	934	585	702	666	786	642	813	883	783	699	636	647	8.776	0.51%
Mendoza	8.213	6.435	7.685	7.921	9.021	7.355	8.179	8.875	7.689	7.360	6.342	5.991	91.066	5.28%
Misiones	3.308	2.321	2.361	2.251	2.687	2.241	2.804	2.576	2.092	1.939	1.686	1.929	28.195	1.64%
Neuquén	3.260	2.729	3.113	3.016	3.176	2.855	3.494	3.634	3.173	3.077	2.856	2.859	37.242	2.16%
Río Negro	3.604	2.979	3.269	3.040	3.423	3.010	3.303	3.610	3.096	3.075	2.828	2.876	38.113	2.21%
Salta	2.489	1.803	1.873	1.908	2.011	1.622	2.038	1.911	1.681	1.742	1.581	1.576	22.235	1.29%
San Juan	2.207	1.629	1.779	1.717	1.994	1.784	2.499	2.585	2.073	2.013	1.809	1.834	23.923	1.39%
San Luis	2.423	1.999	2.161	2.085	2.237	2.035	2.399	2.290	2.099	2.179	1.914	1.815	25.636	1.49%
Sta Cruz	1.409	1.138	1.345	1.186	1.224	1.097	1.245	1.218	1.131	1.191	1.176	1.207	14.567	0.84%
Santa Fé	14.605	12.323	14.155	13.154	14.108	12.808	15.236	15.508	12.886	13.003	11.182	10.744	159.712	9.26%
Sgo.Estero	1.472	1.173	1.192	1.065	1.240	1.084	1.181	1.202	1.146	1.108	932	922	13.717	0.80%
T.Fuego	973	737	928	875	993	775	963	1.033	929	897	970	1.064	11.137	0.65%
Tucumán	3.541	2.506	2.645	2.637	3.024	2.492	3.140	3.279	2.625	2.744	2.588	2.427	33.648	1.95%
TOTAL	164.683	130.593	150.670	142.065	155.129	131.185	153.219	161.733	141.618	143.388	126.849	122.866	1.723.998	100.00%

Fuente: Página oficial de la Cámara de Comercio Automotor (CCA) <https://cca.org.ar/estadisticas-2018/> (Recuperado 25/05/2019)

En cuanto a las ventas de la provincia de Corrientes se observan similares cantidades de unidades vendidas. A nivel total año, observando 2016 respecto a 2017 se presenta un incremento del 17% en unidades vendidas. En cuanto al año 2017 y 2018 se ve una disminución interanual del -1%. El 2018 fue un año económicamente inestable presentando variables y un contexto poco alentador como lo son: la inflación, recesión económica e inestabilidad cambiaria con una fuerte devaluación. A pesar de esta situación el mercado de autos usados no sufrió el impacto tal como reflejan los datos relevados, ya que solo disminuyó en un porcentaje poco significativo en la provincia. Esto se debe a que el mercado realmente afectado por el contexto recesivo antes mencionado fue el de la venta de los autos 0km.

Analizando específicamente cómo se comporta el mercado de la ciudad de Monte Caseros, provincia de Corrientes es importante destacar que esta ciudad presenta otra realidad, dado que la población económicamente activa es en gran parte asalariada en relación de dependencia, es decir que perciben ingresos fijos por parte de organismos del estado como el ejército, la prefectura, establecimientos de enseñanza pública, entre otros. Esto lleva a una idiosincrasia de décadas donde la clase media y media baja decide invertir sus ahorros en un vehículo, ya sea nuevo o usado,

entendiendo de esta manera que conservan su valor ante una devaluación de la moneda y a la vez disfrutan de los beneficios de obtenerlo.

Los principales clientes de Alonso Hnos. Automotores son habitantes de la ciudad de Monte Caseros. Por lo tanto, realizar una inversión en el mercado resulta conveniente para la empresa, ya que el consumo en esta ciudad presentó variaciones interanuales positivas.

La empresa trabaja bajo el concepto de multimarcas y ofrece en el mercado una variada oferta de unidades, atrayendo a clientes con distintas características y necesidades, dispuestos a pagar distintos precios de acuerdo a sus ingresos.

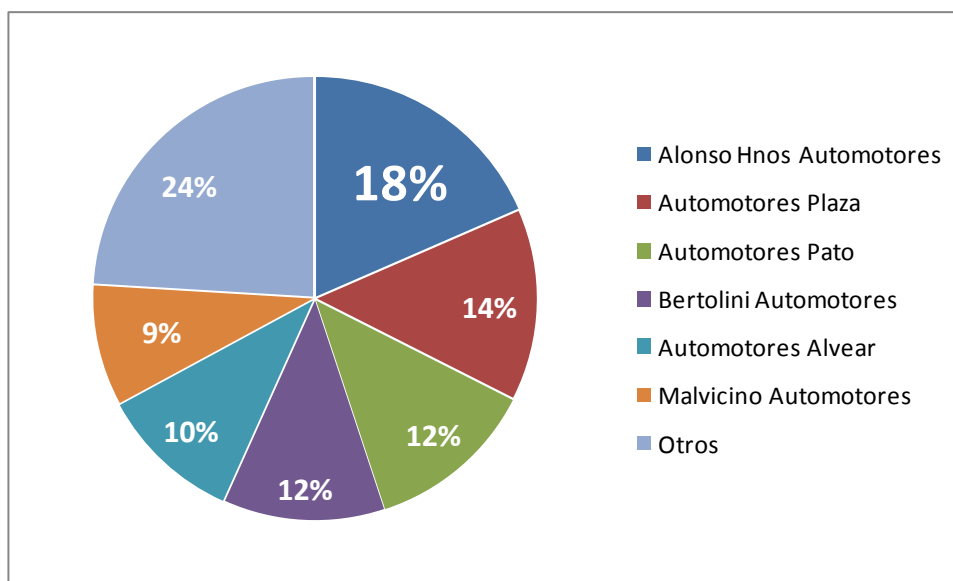
En relación al posicionamiento en el mercado de automóviles de la ciudad, teniendo en cuenta el volumen y facturación, la empresa en análisis es una de las más grandes y con mayor prestigio del lugar, ubicándose en primer lugar en cantidad de ventas en relaciones a sus competidores directos, los cuales se detallan a continuación en la Tabla 7.

Tabla 10: Ventas automóviles usados de la ciudad de Monte Caseros. Año 2018.

Empresa	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2018	Promedio mensual
Alonso Hnos Automotores	15	13	14	14	16	13	13	14	14	15	13	15	169	14,1
Automotores Plaza	12	10	10	9	9	12	9	9	14	12	11	11	128	10,7
Automotores Pato	8	12	12	10	9	9	11	12	3	10	9	9	114	9,5
Bertolini Automotores	9	9	8	10	8	11	9	9	9	10	7	9	108	9,0
Automotores Alvear	7	9	8	9	8	7	8	6	7	8	10	8	95	7,9
Malvicino Automotores	5	6	6	7	7	8	5	9	9	7	7	5	81	6,8
Otros	24	20	19	6	3	10	18	19	24	19	25	33	220	18,3
TOTAL Unidades vendidas	80	79	77	65	60	70	73	78	80	81	82	90	915	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en entrevista.

Grafico 1: Participación de las ventas de cada empresa en el total año 2018.



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en entrevista.

Para captar la atención de potenciales clientes, la empresa implementaría un sistema de publicidad para utilizarlo como puente conductor con nuevas operaciones de ventas tanto en la ciudad de Monte Caseros como en ciudades vecinas como Curuzú Cuatiá, Chajarí, Mocoretá, entre otras que se encuentran en un radio de 200 Km de distancia.

A través del presente análisis de mercado, se confirma que el mismo está preparado para absorber las unidades de automóviles que la empresa pretende insertar. A su vez, la organización demuestra que ésta suficientemente preparada para afrontar el desafío.

3.2.5. Competencia

El análisis de la competencia del mercado automotriz en esta ciudad se realiza teniendo en cuenta como variables de comparación a la ubicación, el servicio de atención al cliente y financiación. Se identifican cinco competidores directos quienes apuntan a cubrir las mismas necesidades de los clientes. Estos son: Automotores Plaza, Automotores Pato, Bertolini Automotores, Automotores Alvear y Malvicino Automotores.

- La agencia de Alonso Hnos. se ubica en la avenida principal de la ciudad de Monte Caseros, en una esquina de aspecto moderno, dentro del centro comercial. El lugar es estratégico para mostrar la oferta de automóviles y captar posibles clientes debido a la constante concurrencia de personas. Esto diferencia a la organización de sus principales competidores ya que los mismos se encuentran físicamente ubicados en lugares poco estratégicos, alejados del centro comercial.

- Una de las fortalezas que diferencia a la organización es la calidad y servicio de atención al cliente en cuanto al asesoramiento profesionalizado y personalizado en las etapas de venta y posventa de los vehículos. Los competidores no brindan servicio de posventa. Además cabe destacar que la agencia atiende al público los días sábados durante toda la jornada laboral. En este aspecto representa una ventaja competitiva frente al resto, ya que las demás agencias no trabajan el día sábado y este es un día estratégico para la venta.

- En general, la oferta es similar en todas las agencias analizadas en cuanto a precios, marcas y modelos. Lo que diferencia a la competencia de Alonso Hnos. es la forma de financiación. La empresa financia a 12 meses a una tasa razonable sin perder margen de ganancia mientras que los demás competidores financian a plazos entre 3 y 6 meses como máximo a una tasa mas elevada. Otro punto a destacar en el cual se ve una clara situación de ventaja.

3.2.6. Proveedores

El proveedor principal de Alonso Hnos. Automotores es una concesionaria mayorista llamada "Carfrance", la misma está radicada en la ciudad de Corrientes Capital y es una de las más grandes de esa ciudad, se dedica principalmente a la venta de autos 0 km, con una amplia variedad de autos usados.

La relación que sostiene la empresa con Carfrance sienta sus bases en años de confianza, transparencia, cordialidad y buena comunicación, sin contrato de exclusividad. Desde sus inicios la empresa trabaja con ellos, es una concesionaria seria, de gran prestigio.

Por otro lado, el contacto por internet en los últimos años ha tomado mayor relevancia, la empresa utiliza páginas como mercado libre¹⁷ para contactar posibles proveedores.

La estrategia adoptada como forma de pago al contado, ya que a través de esta metodología es posible acceder a mejores precios y dada la dinámica del negocio es posible de realizarlo.

3.2.7. Organización y Dirección

Actualmente el equipo de trabajo que lleva a cabo la actividad de la empresa está conformado por siete personas y sus actividades serán detalladas a continuación:

- **Director de ventas:** José Luis Alonso, uno de los dos hermanos fundadores de la empresa, quien se desempeña en el mercado de automóviles hace 40 años. Esto denota una amplia experiencia en el mercado con un perfil claramente orientado a lo comercial.

- **Gerente de ventas:** Agustín Alonso, hijo de José Luis. Se desempeña en el rubro hace 4 años.

Tanto en director como el gerente de ventas están encargados de las compras y de las ventas de los autos. La actividad de venta consiste en informar, asesorar y aconsejar al cliente sobre las bondades de los automóviles en los cuales ellos demuestran interés. Posteriormente, preparan presupuestos solicitados e informan sobre estos, teniendo en cuenta si incluye financiación. Luego realizan el proceso administrativo de tasación y recepción del vehículo que el cliente entrega cuando retira el nuevo auto. Finalmente, explican el funcionamiento del auto y se encarga de mantener atención posventa mediante contacto periódico con el cliente, con el objetivo de asistirlo en caso de que lo requiera y fidelizarlo pensando en futura ventas.

A lo largo de estos años el director y el gerente han adquirido destrezas y habilidades para empatizar y comprender a los clientes, para poner a su alcance lo que buscan. Son experimentados en el mercado de la comercialización de automóviles usados, lo cual representa una marcada ventaja competitiva respecto a la competencia.

- **Vendedores:** Cuenta con cuatro personas dedicadas a la venta exclusivamente. Cuyas actividades ya fueron mencionadas.

- **Asistente de ventas:** Stella Maris Malvicino, esposa de Juan Esteban. Es asistente en las operaciones de ventas, encargada de la parte administrativa del negocio. Desempeña tareas de seguimiento y actualización de información referida a las ventas financiadas. Registro de nuevas

¹⁷ www.mercadolibre.com.ar

compras y ventas. Tareas relacionadas con el proceso administrativo de compra y venta, el cual incluye papeleos, firmas y sellos.

La cultura organizacional de Alonso Hnos. Automotores hace hincapié en el trabajo en equipo y la colaboración de cada uno de ellos en los procesos. Si bien existe una pirámide jerárquica, la cual se expone en la figura siguiente, se prioriza que todos los miembros de la organización puedan desempeñarse en un ambiente donde las bases sean el respeto, la cordialidad y el compañerismo, ya que esos son los pilares para una buena convivencia. Donde cada uno sea valorado por su trabajo y esfuerzo, logrando de esta manera fomentar el compromiso con la empresa y el logro de los objetivos de la misma.

Grafico 2: Pirámide Jerárquica Alonso Hnos. Automotores



Fuente: Elaboración propia con información extraída de entrevistas

3.2.8. Operaciones

La empresa realiza operaciones de ventas al contado o financiada con intereses. El precio de las unidades se calcula aplicando un porcentaje que oscila entre el 20% y el 25% sobre el precio de costo. Como estrategia para fidelizar clientes, se aplican descuentos a clientes que han demostrado responsabilidad y compromiso en operaciones anteriores.

Ante una situación de venta se presentan dos posibilidades, las cuales se detallan a continuación con ejemplos para su mejor comprensión.

Situación 1:

La primera situación hace referencia a una persona que desea comprar su primer auto. En este caso deberá contar con una primera entrega mínima de dinero en efectivo del 80% del total del valor. El monto restante será incluido en un plan de financiación dentro de los posteriores 12 meses

más un porcentaje de 60% en concepto de inflación e intereses. La cuota se obtiene al dividir en 12 meses el importe resultante de incorporar el porcentaje de inflación e intereses. Para un mejor entendimiento se explica un caso práctico a continuación.

Caso 1

Cliente **X** aspira a comprar un auto de \$180.000, para lo cual entrega en efectivo \$144.000 (80%). A los \$36.000 (20%) restantes se le aplica el 60% de inflación e intereses, ese importe se fracciona en 12 cuotas fijas a pagar en los 12 meses posteriores a la operación:

Sobre el importe a financiar \$36.000 se calcula el 60% de inflación:

$$36.000 \times 60\% = \mathbf{21.600} \rightarrow \mathbf{\text{Porcentaje de inflación}}$$

El importe que adeuda el cliente queda conformado por los 36.000, sumando el porcentaje de inflación de 21.600 como se muestra a continuación:

$$36.000 + 21.600 = \mathbf{57.600} \rightarrow \mathbf{\text{Importe adeudado + Inflación}}$$

Finalmente el importe de la cuota se obtiene al dividir 57.600 en 12 cuotas fijas a pagar en forma mensual:

$$57.600 / 12 = \mathbf{4.800} \rightarrow \mathbf{\text{Cuota mensual}}$$

Situación 2:

La segunda situación hace referencia a un cliente que tiene un auto y quiere entregarlo como forma de pago, para cambiarlo por otro que la empresa tiene a la venta. En este caso el auto entregado se valúa de acuerdo a revistas como InfoAuto¹⁸. Ese monto se resta del valor del vehículo a adquirir, lo que resta de ese cálculo se paga 80% en efectivo y 20% financiado en las mismas condiciones que el caso anterior. A continuación se explica en un caso práctico.

Caso 2:

El cliente **Y** quiere comprar un auto de \$180.000, entrega como parte de pago otro automóvil valuado en \$60.000, sobre la diferencia de los anteriores se calcula el 80% para determinar el monto en efectivo y la parte financiada:

El precio inicial menos el valor de la entrega del auto usado queda expresado de la siguiente manera:

$$180.000 - 60.000 = 120.000$$

Sobre ese importe se calcula entrega en efectivo:

¹⁸ Revista nacional conocida como guía oficial de precios, donde se publican tablas con marcas y modelos de autos con el valor de cada uno de ellos de acuerdo al año. Sitio en internet: <http://www.infoauto.com.ar>

$$120.000 \times 80\% = \mathbf{96.000} \rightarrow \mathbf{Entrega\ inicial\ en\ efectivo}$$

El importe a financiar representa el 20% de 120.000, al cual se le agrega el porcentaje de inflación:

$$120.000 \times 20\% = 24.000$$

$$24.000 \times 60\% = 14.400$$

$$24.000 + 14.400 = 38.400 \rightarrow \mathbf{Importe\ a\ financiar\ +\ Inflaci3n}$$

Este importe se divide en cuotas fijas de 12 meses:

$$38.400 / 12 = \mathbf{3.200} \rightarrow \mathbf{Cuota\ mensual}$$

El local comercial está ubicado geográficamente en el centro de la ciudad de Monte Caseros. El mismo tiene capacidad para exponer de 4 a 6 autos en amplias vidrieras, con mucha luz y cuenta además con una oficina en su interior donde se llevan a cabo las operaciones de venta. El local y el galp3n donde se resguardan los autos que no estn en exposici3n son de propiedad de la empresa.

3.2.9. Análisis FODA

El análisis FODA tiene por objetivo conocer la situaci3n actual de la empresa, detallando en él las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Con el objetivo de tomar decisiones acertadas de cara al futuro de la empresa.

A continuaci3n se expondrán las FODA de la empresa que se analiza:

Fortalezas:

- Años de experiencia en el mercado, esto proporciona claridad y solidez en operaciones de venta.
- El equipo de trabajo está formado por un reducido número de personas que hace que la toma de decisiones sea más sencilla.
- El traslado de conocimientos por parte del Director al sucesor en vida
- Ubicaci3n estratégica del local.
- Asesoramiento personalizado y de calidad hacia el cliente.
- Buena imagen y reputaci3n de la empresa que genera, generando excelentes referencias
- Es una empresa que ha generado rentabilidad sostenida en el tiempo, lo que demuestra excelentes habilidades de gesti3n.
- Atenci3n días sabados.
- Buena calidad de servicio posventa.

Oportunidades:

- Captar nuevos clientes desatendidos por la competencia.
- Ampliar el mercado a ciudades vecinas.
- Atraer clientes a través de la publicidad y marketing.
- Incorporar herramientas de gestión para la toma de decisiones.

Debilidades:

- Desconocimiento de herramientas de gestión para la toma de decisiones.
- Utilización de métodos antiguos de gestión.
- Escasa publicidad a nivel local y en ciudades vecinas.

Amenazas:

- Inestabilidad económica del país.
- Potenciales competidores.
- Clientes auto gestionados a través de plataformas de compra venta por internet. A través de las cuales venden por su cuenta, dejando de lado a la concesionaria.

A continuación se presenta el análisis **CAME** El mismo recibe este nombre por las iniciales de Corregir, Afrontar, Mantener y Explorar. Es una ampliación del análisis FODA y sirve para tomar acciones a partir del análisis realizado.

Corregir:

- Incorporar metodologías que agilicen la gestión y mejoras dentro de la empresa.

Afrontar:

- La situación económica del país.
- Soportar meses de pocas ventas en el sector.

Mantener:

- Posición en el mercado
- Rentabilidad
- La buena imagen de la agencia.
- Atención personalizada al cliente.
- El servicio posventa.
- La cartera de clientes.
- Horario de atención días sábados.

Explorar:

- Publicidad.
- El mercado de ciudades vecinas.
- Nuevas metodologías de gestión del negocio.

3.2.10. Análisis Financiero

En el análisis financiero se estudia la realidad de la empresa a través de la interpretación de los estados financieros de la misma. El mencionado análisis sirve para tomar decisiones de inversión y formas de financiación, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, evaluar liquidez y solvencia como así también el endeudamiento de la misma.

A continuación se exponen los ratios financieros de Alonso Hnos. Automotores. Los mismos fueron calculados con información extraída de los estados financieros, los cuales se encuentran en la sección de Anexos del presente trabajo.

- Capital de trabajo:

En los últimos tres años analizados la empresa cuenta con números que representan al activo corriente mayor que el pasivo corriente, siendo positivo el capital de trabajo, incluso este resultado se ha ido incrementado en la comparación de un año a otro. Esta situación se traduce expresando que la empresa cuenta con medios financieros para enfrentar obligaciones en el corto plazo y experimenta mejoras en este índice en los años analizados.

Capital de trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente

Tabla 11: Calculo Capital de Trabajo. Años 2016, 2017 y 2018.

	Total Activo Corriente	Total Pasivo Corriente	Resultado	Crecimiento Interanual
2016	2.079.634	789.127	1.290.507	-
2017	3.241.807	1.432.838	1.808.969	518.462
2018	5.279.888	2.143.520	3.136.368	1.327.399

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Automotores Alonso Hnos. Ver Anexos.

- **Índice de Solvencia:** El valor deseable de este indicador para una empresa oscila entre 1.50 y 2. En este caso el índice de solvencia mejoro de un año al otro llegando a un número superior al deseado, lo cual indica que cuenta con más pesos de los que necesita para cubrir el pasivo corriente. Si bien esta situación es alentadora, al superar el índice deseado significa que hay

demasiado dinero inactivo y hay que buscar la forma de invertirlo lo que se buscará optimizar con la implementación de este plan.

$$\text{Índice de solvencia} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

Tabla 7: Índices de solvencia de la empresa Alonso Hnos. Automotores de los años 2016, 2017 y 2018

Año	Total Activo Corriente	Total Pasivo Corriente	Resultado
2016	2.079.634	789.127	2,64
2017	3.241.807	1.432.838	2,26
2018	5.279.888	2.143.520	2,46

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa de referencia. Ver Anexos.

El número expuesto en la columna Resultado de la Tabla n°7, representa los pesos de rápida liquidez que tiene la empresa por cada peso que tiene de deuda a corto plazo.

- **Índice de rotación de cuentas por cobrar:** Expresa el tiempo en días que tarda la empresa en recuperar las ventas a crédito. Es decir, se conocen los días que transcurren entre que se efectúa la venta hasta el momento en que se cobra efectivamente.

$$\text{Índice de Rotación} = (\text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas a crédito}) * 360$$

Tabla 8: Índice de rotación de las cuentas a cobrar de la empresa Alonso Hnos. Automotores de los años 2016, 2017 y 2018

Año	Días promedio	Acreedores	Ventas financiadas	Resultado
2016	360	367.474	794.583,94	166,49
2017	360	658.942	1.324.306,56	179,13
2018	360	1.000.000	2.207.177,60	163,10

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa de referencia. Ver Anexos.

Teniendo en cuenta la actividad de la empresa y la metodología de financiación el resultado de cada año muestra los días que tarda la empresa en cobrar efectivamente la venta realizada.

- **Índice de endeudamiento:** El ratio de endeudamiento indica cuantos pesos de financiación ajena tiene la empresa por cada peso de financiación propia.

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

Tabla 9: Índice de endeudamiento de la empresa Alonso Hnos. Automotores de los años 2016, 2017 y 2018

Año	Total Pasivo	Total Activo	Resultado
2016	789.127	3.079.633,68	0,26
2017	1.432.838	4.241.806,80	0,34
2018	2.143.520	6.279.888,00	0,34

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa de referencia. Ver Anexos.

El valor óptimo de este indicador depende del sector y de la ideología de la empresa. El criterio generalmente aceptado está comprendido entre 0.4 y 0.6. Un ratio mayor a 0.60 implica que la empresa está excesivamente endeudada y por el contrario si es menos a 0.40 se interpreta como que la empresa cuenta con recursos propios insuficientemente aprovechados. Sin embargo, el ratio de endeudamiento ideal es único para cada empresa ya que no se necesita el mismo nivel de endeudamiento para cada actividad. Sin embargo se busca implementando nuevas herramientas de gestión y un plan de negocios mejorar este indicador.

Decisión Financiera

Luego de analizar la evolución de ratios y estados financieros de los últimos tres años, se visualiza una consistente y creciente tendencia en las ventas, arrojando un sólido patrimonio neto y ganancias en cada uno de los períodos, no solo acompañando la inflación interanual sino también existiendo un crecimiento real en las mismas.

Por lo tanto se decide tomar un crédito de \$2.000.000 otorgado por BNA a empresas PyMES a un tasa (TNA) del 19% más UVA (Unidad de Valor Adquisitivo) a un plazo de 36 meses, quedando una cuota inicial de \$84.894. Las cuotas del préstamo de referencia se ajustan según el precio de la UVA, que a su vez es ajustada según la tasa de inflación publicada por el BCRA (Banco de la Nación Argentina). La situación planteada en la Tabla n° 8 contiene una tasa de inflación proyectada para calcular las demás cuotas, lo cual se irá actualizando con el dato real a medida que transcurren los meses. Ante esta variable, la empresa extiende el mecanismo de ajuste por inflación a los precios de los automóviles y a la financiación de los mismos. De esta manera, se asegura el pago de las cuotas correspondientes.

Alonso Hnos. Automotores puede afrontar de manera solvente el pago de las cuotas de este crédito debido a los niveles de ventas y ganancias obtenidos en los últimos periodos ya mencionados.

El destino de los fondos será invertir la totalidad de los mismos en la compra de 10 unidades de vehículos usados seleccionados de acuerdo al análisis realizado con la matriz BCG, en el Análisis de Producto¹⁹. De ella surge que es conveniente apostar a los modelos “vaca”: Volkswagen Gol Trend 5 unidades, Chevrolet Corsa 2 unidades y Renault Clio 3 unidades, ya que éstos son los más vendidos, con mayor rentabilidad marginal y rotación de venta en el año 2018 en el mercado Argentino de autos usados.

Por otro lado, el proveedor elegido para realizar esta inversión es CarFrance, el proveedor principal de la empresa. El motivo de la elección es la antigüedad y fidelidad en la relación establecida durante 40 años, lo que asegura calidad y tiempo de entrega de los vehículos. Además, propone el mejor precio con un importante descuento por tratarse de una operación al contado en un gran volumen de unidades. Lo cual mejora aún más la posición de la empresa ante la proyección planteada.

En el corto y mediano plazo, esta inversión traerá un aumento generalizado tanto en la calidad como en la variedad de la oferta y consecuentemente un aumento de las ventas, captando así nuevos clientes y reafirmando la posición de liderazgo de la empresa en el mercado.

Se concluye entonces que esta gran apuesta por parte de la empresa, busca una consolidación como líder en el mercado interno. Persigue el objetivo inmediato de captar nichos de mercados y oportunidades de ventas desaprovechadas por la competencia tanto a nivel local, como en ciudades vecinas donde se detectaron posibles futuras ventas. Esta proyección es posible gracias a la capacidad estructural con que cuenta la empresa, la sólida posición patrimonial y los años de experiencia en el rubro.

Es una realidad que el país actualmente atraviesa un contexto de volatilidad económica con factores como recesión, inflación e inestabilidad cambiaria. Frente a esta situación desalentadora para la inversión, la gran mayoría de los competidores deciden no hacerlo, se desabastecen de stock disminuyendo la oferta hacia el cliente, mientras que Alonso Hnos. Automotores decide invertir. Luego de realizar un exhaustivo análisis a través de un Plan de Negocios donde analiza su pasado como empresa para proyectarse en el futuro con visión de crecimiento y expansión en el mercado.

¹⁹ Sección 3.4. *Análisis del producto* del presente capítulo.

Tabla n° 12: Cuadro simulación de cuota préstamo UVA

PRESTAMO EN UVAs								PRESTAMO EN \$	
Saldo	n° cuota	Cuota Pura	Int	Amort	IVA	Sellado	Cuota Mensual	UVA	Cuota Final \$
52.798	1	1.935	836	1.099	176	130	2.241	37,88	84.894
51.699	2	1.935	819	1.117	172	127	2.235	38,73	86.557
50.582	3	1.935	801	1.134	168	125	2.228	39,60	88.248
49.448	4	1.935	783	1.152	164	122	2.222	40,49	89.968
48.295	5	1.935	765	1.171	161	119	2.215	41,41	91.716
47.124	6	1.935	746	1.189	157	116	2.208	42,34	93.493
45.935	7	1.935	727	1.208	153	113	2.201	43,29	95.298
44.727	8	1.935	708	1.227	149	110	2.194	44,26	97.133
43.500	9	1.935	689	1.247	145	107	2.187	45,26	98.996
42.253	10	1.935	669	1.266	140	104	2.180	46,28	100.890
40.987	11	1.935	649	1.286	136	101	2.173	47,32	102.813
39.701	12	1.935	629	1.307	132	98	2.165	48,38	104.766
38.394	13	1.935	608	1.327	128	95	2.158	49,07	105.879
37.066	14	1.935	587	1.348	123	91	2.150	49,77	106.996
35.718	15	1.935	566	1.370	119	88	2.142	50,47	108.118
34.348	16	1.935	544	1.392	114	85	2.134	51,19	109.243
32.956	17	1.935	522	1.414	110	81	2.126	51,91	110.373
31.543	18	1.935	499	1.436	105	78	2.118	52,65	111.505
30.107	19	1.935	477	1.459	100	74	2.110	53,39	112.641
28.648	20	1.935	454	1.482	95	71	2.101	54,15	113.779
27.166	21	1.935	430	1.505	90	67	2.093	54,91	114.920
25.661	22	1.935	406	1.529	85	63	2.084	55,69	116.063
24.132	23	1.935	382	1.553	80	60	2.075	56,48	117.207
22.579	24	1.935	357	1.578	75	56	2.066	57,28	118.352
21.001	25	1.935	333	1.603	70	52	2.057	57,90	119.105
19.398	26	1.935	307	1.628	64	48	2.048	58,53	119.852
17.770	27	1.935	281	1.654	59	44	2.038	59,16	120.592
16.116	28	1.935	255	1.680	54	40	2.029	59,80	121.326
14.436	29	1.935	229	1.707	48	36	2.019	60,45	122.052
12.729	30	1.935	202	1.734	42	31	2.009	61,11	122.771
10.995	31	1.935	174	1.761	37	27	1.999	61,77	123.480
9.234	32	1.935	146	1.789	31	23	1.989	62,44	124.181
7.445	33	1.935	118	1.818	25	18	1.978	63,12	124.873
5.627	34	1.935	89	1.846	19	14	1.968	63,80	125.554
3.781	35	1.935	60	1.876	13	9	1.957	64,49	126.225
1.905	36	1.935	30	1.905	6	5	1.946	65,19	126.884

Fuente: Elaboración con información de proyección crediticia otorgada por BNA

CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas representan un papel importante en el desarrollo de la economía de un país ya que son generadoras de empleo, agregan valor en diversos sectores, favoreciendo la distribución de los ingresos. Por lo tanto es fundamental para el desarrollo a nivel país, tomar conciencia de la importancia que estas empresas tienen y fomentar su crecimiento.

El presente trabajo intenta introducir al lector en el conocimiento del análisis de la gestión de una empresa PyME a través de un plan de negocios. Esta herramienta le permite al empresario comprender la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el cual interactúa. Para luego planificar objetivos que lo llevarán al crecimiento de la misma.

A través de los conceptos desarrollados en el primer capítulo de este trabajo, se intenta mostrar la herramienta en forma teórica permitiendo al lector abordar la temática referida a un plan de negocios desde una perspectiva conceptual. Se han expuesto definiciones formales de las secciones que conforman el mismo, como así también aclaraciones y ejemplificaciones que faciliten el abordaje de la temática presentada.

Por otro lado, se expone el proceso de implementación de un plan de negocios en una empresa PyME dedicada a la comercialización de automóviles radicada en la ciudad de Monte Caseros, Provincia de Corrientes. Dicho análisis se realizó con información recabada de reiteradas entrevistas a personas involucradas en la empresa, abarcando temas fundamentales que sirven de nexo entre el contenido teórico estudiado inicialmente con las implicancias de un caso real de implementación.

Respecto al primer interrogante planteado como eje conductor en el desarrollo de este trabajo, se puede concluir que la implementación y desarrollo de un plan de negocios en una empresa PyME es altamente conveniente para la toma de decisiones. Analizando a la empresa objeto de estudio, la misma se encuentra en una situación donde genera rentabilidad y sus dirigentes desean expandir el negocio para obtener mayores ganancias. En base a este planteo, el plan establece una organización formal de la empresa y analiza el camino frente a la decisión de invertir. Luego de un exhaustivo análisis el empresario conoce en toda su dimensión la situación estructural, patrimonial y financiera de la empresa y toma una decisión financiera al respecto.

En cuanto al segundo interrogante, el planteo apunta a determinar las áreas donde impacta la utilidad de implementar un plan de negocios. En este sentido, el análisis que implica este instrumento está dividido en secciones que conciben a la empresa como un todo, es decir que su utilidad se extiende a todas las áreas de la empresa. De todas maneras, se puede concluir este interrogante, expresando que su mayor utilidad descansa en el aporte que representa como guía

para el empresario a la hora de decidir, ya que a través del análisis que él mismo realiza con el plan comprende a la empresa, al entorno y conoce la conveniencia del camino que lleva a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

Por último, el tercer interrogante apunta a determinar los pasos o etapas de implementación. La metodología a utilizar para determinar las secciones que conformarán el plan depende de la empresa y los objetivos que se pretenden lograr con su elaboración. En el capítulo tres del presente trabajo se exponen once secciones, las cuales puede adaptarse a cualquier empresa PyME que desee establecer una organización formal y planificar objetivos de crecimiento.

En cuanto al costo de implementar esta herramienta de gestión, es totalmente accesible para una empresa PyME porque el costo es bajo. La elaboración y actualización la realiza el empresario, es decir que una sola persona puede realizarlo sin mayores inconvenientes. Se trata de un instrumento que no involucra grandes gastos y el beneficio en cuanto a la estructura organizacional es muy importante, además fomenta la profesionalización, que es tan necesaria en el mundo de las pequeñas y medianas empresas, sobre todo cuando se busca un crecimiento ordenado.

Se concluye que es imprescindible la implementación de un plan de negocios en una empresa PyME que genera rentabilidad y desea expandirse, ya que crea valor estratégico e impacta de forma directa en la decisión de invertir para lograr el objetivo de crecimiento en forma ordenada. Además promueve la profesionalización, alienta la expansión del mercado, asegurando la obtención de rentabilidad. Esta herramienta ofrece la posibilidad de lograr lo anteriormente descrito a un costo muy bajo, pero requiere tiempo dedicado por parte del empresario para realizar una planificación adecuada. La implementación del plan de negocios asegura calidad en la gestión interna, brinda información útil para planificar y actuar en consecuencia de los objetivos propuestos.

Para finalizar, cabe aclarar que la herramienta estudiada en este trabajo es una de las tantas que un empresario PyME puede incorporar. Para acceder a ellas es importante que él este informado, enfocando sus esfuerzos en la búsqueda constante de las mejoras en sus procesos y estrategias, con el objetivo de profesionalizar la dinámica de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz Rodriguez, Rafael (2015). *El emprendedor de Éxito*. México: Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

Balanko Dickson, Greg. (2007). *Como preparar un Plan de Negocios exitoso*. Editorial McGraw Hill / Interamericana de México.

Borelo, Antonio, (2000), "*El Plan de Negocios*". Editorial: Mc Graw Hill.

Dickson, Greg Balanko (2003) "*Como preparar un plan de negocios exitoso*". Editorial: Mc Graw Hill.

Feitman, Jack (2000), *Negocios exitosos*, Editorial: Graw Hill.

Finch, Adam (2002). *Como desarrollar un Plan de Negocios*. España: Editorial GEDISA.

Molinari, Paula (2015). *El salto del dueño*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Pinson, Linda. (2003). *Anatomía de un Plan de Negocios*. España: Edición eLibro (Tercera edición)

Rodriguez Alcaide, José Javier (2013). *Gestión en tiempos de crisis*. España. Editorial: Almuzara.

Schlemenson, Aldo. (2013). *Análisis Organizacional en PyMES y empresas de familia*. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Schein EH y Bennis WG. (1995) *Personal and Organizational Change Trough Group Methods*. New York. Willey.

Vazquez, Jorge Ruben (2003). *Dirección Eficaz Pymes*. Buenos Aires: Editorial Macchi Grupo Editor.

PÁGINAS WEB:

http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf

<http://resumendetareasmayday.com/2016/05/27/plan-de-negocios-para-una-microempresa-aspectos-fundamentales/>

<https://www.montecaseros.gob.ar/>

<https://cca.org.ar/>

www.bcra.gov.ar/

<https://cca.org.ar/>

<http://www.redcame.org.ar>

<https://pymes.afip.gob.ar/>

<httphttps://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html>

<https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

ANEXOS

Anexo 1: Balance General de la empresa Alonso Hnos. Automotores al 31 de Diciembre de 2016.

Alonso Hnos. Automotores			
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	\$450.826	Acreedores	\$367.474
Cuentas por cobrar	\$433.005	Deuda Bancarias	\$110.721
Mercaderias	\$1.195.803	Deudas Fiscales	\$310.931
Total Activo Corriente	\$2.079.634	Total Pasivo Corriente	\$789.127
Activo NO Corriente		Pasivo NO Corriente	
Edificios	\$1.000.000		
Total Activo NO Corriente	\$1.000.000	Total Pasivo NO Corriente	\$0
		TOTAL PASIVO	\$789.127
		TOTAL PATRIMONIO NETO	\$2.290.507
TOTAL ACTIVO	\$3.079.634	PASIVO + PATRIMONIO NETO	\$3.079.634

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Anexo 2: Balance General de la empresa Alonso Hnos. Automotores al 31 de Diciembre de 2017.

Alonso Hnos. Automotores	
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	
ACTIVO	PASIVO
Activo Corriente	Pasivo Corriente
Caja y Bancos \$621.569	Acreedores \$658.942
Cuentas por cobrar \$711.769	Deuda Bancarias \$265.488
Mercaderias \$1.908.469	Deudas Fiscales \$508.408
Total Activo Corriente \$3.241.807	Total Pasivo Corriente \$1.432.838
Activo NO Corriente	Pasivo NO Corriente
Edificios \$1.000.000	
Total Activo NO Corriente \$1.000.000	Total Pasivo NO Corriente \$0
	TOTAL PASIVO \$1.432.838
	TOTAL PATRIMONIO NETO \$2.808.969
TOTAL ACTIVO \$4.241.807	PASIVO + PATRIMONIO NETO \$4.241.807

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Alonso Hnos. Automotores			
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	\$1.015.000	Acreeedores	\$1.000.000
Cuentas por cobrar	\$1.182.000	Deuda Bancarias	\$300.420
Mercaderias	\$3.082.888	Deudas Fiscales	\$843.100
Total Activo Corriente	\$5.279.888	Total Pasivo Corriente	\$2.143.520
Activo NO Corriente		Pasivo NO Corriente	
Edificios	\$1.000.000		
Total Activo NO Corriente	\$1.000.000	Total Pasivo NO Corriente	\$0
		TOTAL PASIVO	\$2.143.520
		TOTAL PATRIMONIO NETO	\$4.136.368
TOTAL ACTIVO	\$6.279.888	PASIVO + PATRIMONIO NETO	\$6.279.888

Anexo 3: Balance General de la empresa Alonso Hnos. Automotores al 31 de Diciembre de 2018.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Anexo 4: Estado de Resultados de la empresa Alonso Hnos. Automotores. Años 2016, 2017 y 2018.

Alonso Hnos. Automotores			
ESTADO DE RESULTADOS			
	2018	2017	2016
Ingresos por ventas	\$11.035.888	\$6.621.533	\$3.972.920
Ingresos por financiación	\$2.207.178	\$1.324.307	\$794.584
Costo de Venta	\$9.159.787	\$5.495.872	\$3.297.523
Ganancia Bruta	\$4.083.279	\$2.449.967	\$1.469.980
Gastos Administrativos	\$360.000	\$216.000	\$129.600
Gastos Comerciales	\$233.500	\$140.100	\$84.060
Gastos Financieros	\$50.000	\$30.000	\$18.000
Resultado antes del Impuesto	\$3.439.779	\$2.063.867	\$1.238.320
IG (35%)	\$1.203.922	\$722.353	\$433.412
Resultado Ejercicio	\$2.235.856	\$1.341.514	\$804.908

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa.

Anexo 5: Modelo de entrevista.

Modelo de Entrevista

Entrevista a realizar al Director de la empresa PyME del rubro automotor, ubicada en la Ciudad de Monte Caseros, Corrientes:

1. Se solicita una breve descripción de la empresa objeto de estudio: actividad, año de inicio y características generales.
2. ¿Cuentan en su empresa con un plan de negocios? ¿Cómo lleva actualmente el control de la actividad de la empresa? ¿Cómo accede a información relevante para la toma de decisiones? ¿Cómo cree que puede mejorar en la empresa la implementación de un plan de negocios?
3. ¿Cree que es necesario formalizar procesos para ordenar la actividad? ¿Tuvo problemas por utilizar información equivocada en la toma de decisiones? ¿Qué aspectos relevantes puede mencionar de la experiencia en esta etapa? ¿Necesitaron ayuda externa de terceros?
4. ¿Si tuviera que describir los pasos a seguir de las transacciones que realiza la empresa como lo haría? ¿De qué manera se lleva adelante esta actividad? ¿Fue necesario contratar personal especializado? ¿Implica altos costos de mantenimiento?
5. ¿Qué valor estratégico cree que aportaría este tipo de análisis a la empresa? ¿Cómo realiza proyecciones a futuro? ¿Cómo se realizan los controles de los mismos? ¿Qué tan importante es la etapa de control en este proceso? ¿Qué balance hace de la implementación del mismo en su empresa (considerando costos y beneficios)?
6. ¿Conoce otras PyMES del rubro que utilicen un sistema similar? ¿Cuáles considera que son las barreras que encuentran otras empresas para implementarlo? ¿Conoce algún otro método capaz de analizar gestión empresarial? ¿Considera imprescindible el uso de estas herramientas para el crecimiento y la continuidad del ente?

ÍNDICE

Resumen del TFE	2
Introducción	3
Capítulo 1	
<i>El plan de negocios como herramienta de gestión</i>	5
1.1 Origen y Evolución del plan de negocios.....	5
1.2 El plan de negocios.....	5
1.3 Visión ampliada y restringida del plan de negocios.....	6
1.4 Funciones de un plan de negocios.....	7
1.5 Reglas para la elaboración de un plan de negocios.....	8
1.6 Secciones de un plan de negocios.....	9
Capítulo 2	
Las empresas PyMES.....	23
2.1 El empresario.....	23
2.2 La problemática de las PyMES.....	25
2.2 Características de las PyMES.....	26
Capítulo 3	
<i>Caso de estudio: Implementación de un Plan de Negocios en una empresa PyME que genera rentabilidad y desea expandirse</i>	28
3.1 Contextualización y características de la empresa objeto de estudio.....	28
3.2 Secciones que conforman el plan de negocios propuesto para la empresa objeto de estudio.....	29
3.2.1. Introducción.....	30
3.2.2. Definición del objetivo.....	30
3.2.3. Análisis del producto.....	31
3.2.4. Análisis del mercado.....	33
3.2.5. Competencia.....	37
3.2.6. Proveedores.....	37
3.2.7. Organización y dirección.....	38
3.2.8. Operaciones.....	39
3.2.9. Análisis FODA.....	41
3.2.10. Financiero.....	43
Conclusiones	47
Bibliografía	50
Páginas Web	51
Anexos	52

Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno		Tipo y N° de documento de identidad
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
Título del Trabajo Final		
<p>Solicitud del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Aclaración.....</p> <p>Lugar y fecha.....</p>		
Datos de contacto del Tutor		
Correo electrónico	Teléfonos	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo Final de Especialización impreso (2 ejemplares) • CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) • Certificado analítico 		
Fecha	Firma del alumno	

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Form. TFE v0