

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

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

El Plan de Negocios como herramienta para la
medición y control del riesgo.

El caso de dos MiPymes: una situada en Uruguay y otra en la
Argentina, y su proyección para el período de postpandemia.

AUTOR: JUAN MARTÍN DENARI

TUTOR: ADRIANA MIRIAM QUINTANA

SEPTIEMBRE 2021

Resumen

El presente plan de negocios pretende exponer y desarrollar la implementación de dos microemprendimientos; uno en la ciudad de Córdoba (Provincia de Córdoba, Argentina) y el otro en la ciudad de Montevideo (Departamento de Montevideo, Uruguay), para que, luego de exhaustivos análisis de viabilidad y financieros, poder decidir por uno de ellos para ser llevado a cabo.

Los negocios que serán evaluados son emprendimientos de salones de belleza y peluquería, ubicados en las ciudades mencionadas anteriormente.

El auge de argentinos migrando hacia la República Oriental del Uruguay producto de beneficios impositivos, incentivos fiscales, un contexto económico estable, seguridad jurídica y mejores condiciones en la calidad de vida son los principales motivos para plantear este análisis y poder decidir si es conveniente llevar adelante un proyecto en ese país u optar por desarrollarlo en Argentina.

En nuestro salón de belleza, además de una atención de excelencia y asesoramiento a medida, se ofrecerán servicios como cortes de pelo, lavados especiales, hidratación capilar, brushing, tinturas, reflejos, manicure y pedicure.

Mercado

La República Oriental del Uruguay cuenta con una población hoy en día de 3.487.161 habitantes, de los cuales el 48,3% es población masculina y el 51,7% corresponde a población femenina (Country Meters¹). En Montevideo, la población estimada en base a una proyección sobre el último censo del año 2011 sería de 1.356.427 para el 2021 (Population City²).

Por el lado de la provincia de Córdoba, la población para 2021 según el INDEC³ será de 3.798.261 y hablando puntualmente de la ciudad de Córdoba, que es el lugar que nos compete, la misma tiene una proyección para el mismo año de 1.460.905 habitantes. En este caso la proporción entre población masculina y femenina arroja un 48,37% y un 51,63% respectivamente.

Ahora bien, teniendo en cuenta los datos expuestos y haciendo una comparación a priori de ambas ciudades en cuanto a número de habitantes, se puede decir a grandes rasgos que son muy similares y también lo es su proporción de población masculina y femenina. Pasemos ahora a revisar indicadores económicos de importancia para el autor,

¹ <https://countrysmeters.info/es/Uruguay>

² <http://poblacion.population.city/uruguay/montevideo/>

³ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

que nos ayuden a profundizar y denotar similitudes y diferencias entre ambos mercados y sus poblaciones. El PBI (Producto Bruto Interno) per cápita de Uruguay del año 2020 a valores corrientes en dólares asciende a 15.438 (The Global Economy⁴), mientras que el PGB (Producto Geográfico Bruto⁵) per cápita fue de 8.820 dólares⁶.

Basándonos en herramientas como el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y el análisis macroeconómico de ambos entornos, se abordará la decisión principal que hace a este trabajo de especialización; optar por montar el negocio en Montevideo o en la Ciudad de Córdoba.

Palabras clave: plan de negocios, riesgo, mipymes, postpandemia.

⁴ <https://www.theglobaleconomy.com/compare-countries/>

⁵ El Producto Geográfico Bruto (PGB) es el valor monetario de los bienes y servicios producidos en la economía de una región, en este caso de la provincia de Córdoba, en un año determinado, permitiendo conocer su estructura económica. De esta forma constituye el principal indicador para medir la actividad económica y conocer su evolución a través del tiempo (<https://estadistica.cba.gov.ar/encuesta/producto-geografico-bruto-pgb/> recuperado el 9/9/2021).

⁶ <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/pgb>

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1	5
INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS DE PLAN DE NEGOCIOS, EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y RIESGO	5
1.1 Conceptos y herramientas para el armado de un plan de negocios	5
1.2 Preparación y evaluación de proyectos	18
1.3 Gestión de riesgo.....	35
CAPÍTULO 2	42
PLAN DE NEGOCIOS – SALÓN DE BELLEZA/PELUQUERÍA CÓRDOBA	42
2.1 Análisis de la industria	42
2.2 Análisis del mercado.....	43
2.3 Productos y servicios.....	44
2.4 Descripción del negocio	45
2.5 Estrategia de marketing y ventas	46
2.6 Operaciones y administración	47
2.7 Plan financiero proforma	49
2.8 Plan de contingencia y emergencia	52
CAPÍTULO 3	53
PLAN DE NEGOCIOS – SALÓN DE BELLEZA/PELUQUERÍA MONTEVIDEO	53
3.1 Análisis de la industria	53
3.2 Análisis del mercado.....	54
3.3 Productos y servicios.....	55
3.4 Descripción del negocio	56
3.5 Estrategia de marketing y ventas	56
3.6 Operaciones y administración	57
3.7 Plan financiero proforma	59
3.8 Plan de implementación.....	62
3.9 Plan de contingencia y emergencia	63
CONCLUSIONES.....	64
Anexos	65
Modelo de negocios Canvas	65
Propuesta de valor Canvas	66
Referencias bibliográficas	67

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo evoca diversas técnicas y metodologías de análisis de proyectos y negocios como la del valor actual neto, tasa interna de retorno, período de repago y período de repago descontado, con la finalidad de poder tomar una decisión de negocio en base a estos resultados. Los mismos son métodos que, de ser correctamente utilizados, pueden proveernos enfoques lo suficientemente reales y certeros para la toma de decisiones.

Para el análisis y armado de los escenarios económicos – financieros que nos darán soporte a la toma de decisión, se han utilizado datos empíricos (en la ciudad de Córdoba contamos con esta información por ser un negocio en actividad actualmente y de Montevideo debido a la investigación de mercado realizada durante el mes de agosto de 2021 y marzo de 2022).

Se utilizó también como herramienta fundamental el esquema de plan de negocio para organizar, distribuir y comunicar de manera correcta todos los aspectos de negocio de ambos proyectos.

En la elaboración de estos se han considerado aspectos relevantes dentro de las pymes, como los relacionados a las empresas familiares, sus implicancias en estas y cómo afrontar los desafíos que en ellas surgen. También se han realizado proyecciones económicas teniendo en cuenta factores como la inflación, la situación económica global y contexto de pandemia atravesado.

Cada una de estas variables han sido fundamentales en el análisis, decisión y elaboración de los planes de negocio, es por esto por lo que se procederá en los primeros capítulos del trabajo a una introducción de los conceptos más importantes que se utilizan a lo largo de este. Elaboración de planes de negocio, evaluación de proyectos y gestión de riesgo son los principales conceptos y herramientas en las que se desarrolla este trabajo y posterior análisis, que robustecerá el sustento de la toma de decisión final.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS DE PLAN DE NEGOCIOS, EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y RIESGO

1.1 Conceptos y herramientas para el armado de un plan de negocios

A modo de organizar y encauzar el presente plan de negocios, se detallarán a continuación las diferentes secciones que se tendrán en cuenta en el desarrollo de este. Se tomará como guía lo expuesto en la parte 2 del libro *Cómo preparar un plan de negocios exitoso* de Balanko-Dickson (2007).

Análisis de la industria

Los análisis de la industria y del mercado intentan identificar los factores que influirán en el ambiente externo en el cual opera el negocio, mientras que las otras secciones de su plan de negocios se enfocan en el ambiente interno sobre el cual usted tiene control. A pesar de que los análisis de la industria y del mercado observan el ambiente externo, lo hacen con lentes distintos (Balanko-Dickson, 2007, p.23).

El análisis de la industria supone los factores externos que están fuera de nuestro control y podrían suponer temas asociados a tamaño de la industria, estado en la que se encuentra dicha industria (decadencia o expansión), perspectivas a corto y largo plazo, tendencias, entre otras.

Por ejemplo, dependiendo del estado en que se encuentre determinada industria, nos encontraremos con características y desafíos diferentes. En el caso de identificar una industria en estado emergente, esta supondrá un entorno lleno de oportunidades, pero a su vez riesgos asociados significativos. Por el lado de encontrarnos dentro de un perfil de industria maduro, los riesgos que podemos llegar a enfrentar serán más predecibles pero los actores que allí se encuentran se caracterizan, en la gran mayoría de los casos, a dominar estas industrias y poder entrar en ellas será realmente difícil.

Algunas de las preguntas que nos podemos hacer para entender mejor la industria a la cual vamos a ingresar son: ¿cuál es el nivel de agresividad de las estrategias de publicidad y promoción? ¿Qué factores de valor agregado se utilizan con éxito? ¿Cuántos productos o servicios sustitutos están disponibles? ¿Quién mantiene el poder de negociación generalmente; los clientes o los proveedores? ¿Quiénes son los principales

proveedores, distribuidores y jugadores clave en la industria? ¿Qué industrias podemos identificar como nuestras competidoras?

Análisis del mercado

Uno de los errores más fáciles de cometer en nuestro plan de negocios es suponer que hay un mercado para lo que produce u ofrece. Sólo porque pensemos tener una gran idea no significa que exista un mercado o que esté accesible sin gastar mucho dinero.

El análisis del mercado, la estrategia de marketing y el plan financiero son tres de las partes más importantes del plan de negocios. El análisis del mercado nos proporcionará el conocimiento de la estructura y tamaño del mercado, así como la información concerniente al ambiente que influye en él. Debemos poder responder a preguntas como éstas:

- ✓ ¿Qué quieren comprar los clientes? ¿Cómo quieren comprarlo? ¿Cuándo quieren comprarlo? ¿Cuáles son sus preferencias, comportamiento de compra y percepciones?
 - ✓ ¿En dónde está localizado el mercado?
 - ✓ ¿Cuál es el tamaño del mercado o el número total de compradores potenciales de sus servicios o productos?
 - ✓ ¿Cuáles son los factores externos que influyen en la actividad del negocio de este mercado? El análisis debe incluir factores sociales, económicos y ambientales tales como el ambiente legal, gubernamental y competitivo que controla el mercado.
 - ✓ ¿Cuáles son las presiones que moldean la actividad del negocio en este mercado? ¿Cuál es el nivel de sensibilidad del mercado ante los cambios de grandes patrones que reducen la plantilla, cuando está dominado por una industria que sufre un empeoramiento, un incremento del desempleo o cambios demográficos?
 - ✓ ¿Cuál es el principal nicho(s) de mercado que planea atender con su empresa?
 - ✓ ¿Alguna de las tendencias identificadas en el análisis de la industria tiene efecto en su mercado local?
 - ✓ ¿Qué sabe acerca de sus clientes y el mercado?
 - ✓ ¿Qué estrategias utilizan sus competidores para participar en este mercado? ¿Cómo se toman en consideración servicio, precio, posicionamiento, calidad o productos exclusivos en la decisión de los compradores?
 - ✓ ¿En dónde existe una oportunidad para innovar y competir en un nuevo nivel?
- (Balanko-Dickson, 2007, p.39)

Es primordial también conocer a nuestros competidores (directos, indirectos y sustitutos) y poder hacer una lista de las que consideramos sus fortalezas, sus debilidades y cómo compiten.

Productos y servicios

Este paso es simplemente realizar una descripción detallada de todo lo que nuestro negocio ofrece. Qué planeamos vender, cuáles son las características principales de los servicios que ofrecemos, cuáles son esos servicios; su amplitud y su profundidad. Luego de escribir algunos párrafos sobre los productos y servicios ofrecidos, es recomendable armar una tabla que visualice la combinación de amplitud y profundidad de estos. Una buena práctica también es poder identificar los productos y servicios que pueden agregarse o expandirse para aumentar los ingresos.

Cada producto o servicio tiene un ciclo de vida natural. ¿Es nuestro servicio una moda pasajera, tendencia o elección? ¿Es nuestro producto o servicio una tendencia nueva y emergente o es relativamente madura? Algunas tendencias han existido por años y pueden caer en la obsolescencia o simplemente perder participación de mercado a lo largo del tiempo. Escribir una breve perspectiva de los productos y servicios que ofrecemos podría ser una buena práctica para poder identificar las etapas de cada uno dentro del ciclo de vida.

Las fases de este ciclo de vida por los que atraviesan nuestros productos y servicios son: introducción, crecimiento, madurez y decadencia. La duración de cada una de estas fases varía. Las modas pasajeras atraviesan todas las fases en menos de dos años. A continuación, se presentan las líneas de tiempo aproximadas:

1. Moda pasajera: menos de 2 años.
2. Tendencia: 2 a 10 años.
3. Estilo de vida/elección: 10 años o más (Los productos o servicios incluidos en esta categoría suelen ser absorbidos por la cultura o la comunidad).

Cabe destacar también en este apartado la posibilidad de trabajar y ahondar en el perfil del cliente meta. Armar una serie de preguntas abiertas que hagan que los clientes revelen lo que piensan acerca de los productos y servicios que ofrecemos y lo que implica tomar la decisión de compra será información muy valiosa al momento de profundizar en un análisis de nuestros clientes.

Después de reunir una muestra razonable de respuestas a las preguntas, es tiempo de clasificar las respuestas de los clientes en segmentos identificables. Debemos combinar nuestro propio sentido del mercado con las respuestas de la encuesta. Luego clasificar la

información en segmentos geográficos, demográficos, socioeconómicos y psicográficos. Incluir comportamiento, consumo y percepciones o predisposiciones del consumidor. (Balanko-Dickson, 2007, capítulo 5)

Descripción del negocio

Describir el negocio como si fuera para un lector que no sabe nada acerca de él. El lector debe ser capaz de entender cómo planea operar su negocio, qué personal le ayudará a hacerlo y por qué su negocio es único. La descripción del negocio debe contestar las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Por qué sus bienes o servicios atraerán a los clientes?
- ✓ ¿Cuáles son las principales diferencias entre su empresa y sus competidores?
- ✓ ¿Cuáles son los principales factores que llevan a los clientes a preferir su negocio en vez de otro?
- ✓ ¿Quiénes son sus competidores?
- ✓ ¿Será rentable el negocio?
- ✓ ¿Cuál es la condición financiera del negocio?
- ✓ ¿Cómo se opera el negocio actualmente o cómo se operará en el futuro?
- ✓ ¿Quién guiará y administrará los asuntos cotidianos?
- ✓ ¿Cuál es su declaración de posicionamiento (una lista de necesidades satisfechas)?

Es importante poder definir la visión del negocio, esto puede hacer una diferencia sustancial para ayudarnos a lograr nuestros objetivos. Se debe utilizar para expresar lo que es importante para nosotros y puede convertirse en la fuerza impulsora detrás del negocio. Algunos puntos que nos pueden ayudar a elaborar la visión son; ¿Qué queremos lograr con el negocio? ¿Qué tan grande o pequeño queremos que sea este negocio? ¿Queremos incluir a nuestra familia en el negocio? ¿Cómo haremos para exceder los niveles de satisfacción de nuestros clientes? ¿Cómo podemos describir nuestra principal ventaja competitiva? ¿Cómo podemos llegar a hacer una diferencia en la vida de nuestros clientes? La declaración de visión debe expresar cómo vemos que se desarrolla, crece y en qué se convertirá el negocio durante los siguientes tres a cinco años. La visión debe ser corta, no más de una o dos oraciones y, definitivamente, no más de un párrafo.

También debemos pensar cuidadosamente la misión que queremos declarar de nuestro negocio; esta explica cómo vamos a cumplir con nuestra visión. Puede ser que mantengamos de manera privada nuestra visión, pero la declaración de misión será la que compartamos con nuestros clientes y empleados. La misma deberá responder las siguientes

preguntas: ¿Quién es el cliente? ¿En qué negocio nos encontramos? ¿Qué vendemos?
¿Cuál es nuestro plan para crecer? ¿Cuál es nuestra principal ventaja competitiva?

Por otro lado, será imprescindible la formación de una clara y consistente declaración de ética, ya que esta expresará los valores básicos que tendremos como compañía y los que hemos identificado como esenciales para el establecimiento del negocio. Estos valores pueden volverse el marco operacional para la toma de decisiones, manejar el crecimiento y servir a los clientes.

Explicar las metas del negocio; identificar metas y objetivos del negocio, tan específicamente como sea posible, lo que queremos lograr. Las metas pueden ser expresadas con números, por ejemplo, ventas, porcentajes de ingresos o rendimiento sobre las inversiones. Es recomendable preparar dos grupos de metas, a corto y a largo plazo. Las metas de corto plazo pueden comprender de 6 a 12 meses, mientras que las metas de largo plazo, de 2 a 5 años.

Operaciones; la manera en que opera un negocio es cómo convierte los recursos (mano de obra, materias primas, buena ubicación, sincronización del mercado, etc.) en productos de valor agregado. Esto se conoce como las operaciones del negocio. El curso que toma el negocio y cómo logra que se hagan las cosas también debe ser resumido en la descripción del negocio.

Tipo de instalaciones; nombre las instalaciones (por ejemplo, local comercial a la calle, planta de manufactura, etc.) que necesitará para operar su negocio. Por ejemplo, si somos fabricantes y buscamos financiamiento para un edificio, queremos dedicar una sección separada a este tema. Se recomienda incluir imágenes, interpretaciones arquitectónicas y planos de piso con el presupuesto.

Estructura legal; en este punto del plan de negocios, debemos documentar la fecha de constitución o cuándo fue el inicio de las operaciones. Aquí también se debe detallar la información acerca de la estructura del negocio (negocio propio, sociedad o corporación). Identificar cambios anticipados, por ejemplo, si consideramos iniciar una sociedad o aceptar nuevos accionistas. (Balanko-Dickson, 2007, capítulo 6)

Estrategia de marketing y ventas

Marketing es el proceso por el cual la información acerca de un producto o servicio diseñado para satisfacer una necesidad, real o no, se comunica a aquellos que la requieren. La meta del marketing es siempre hacer que la gente considere seriamente los méritos de nuestros productos o servicios. Existen cinco pasos para crear una estrategia de marketing de nuestro plan de negocios.

1. Identificar todos los mercados meta.

Primero debemos definir quién es nuestro cliente ideal o mercado meta. Tiene sentido concentrar nuestro tiempo y energía en aquellos clientes que son los más importantes para nosotros, hasta llegar a conocerlos y entender sus patrones, intereses, gustos, actitudes y estímulos de compra.

Una vez que tenemos a este cliente ideal en mente, trataremos de posicionar el negocio al mismo nivel que la mayoría de los compradores (la mayoría del ingreso) que estamos tratando de captar. Es esencial entender dónde estamos posicionados y dónde nos gustaría estar posicionados dentro del mercado.

Para posicionar nuestro producto o servicio de manera que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, necesitamos entender e identificar las características clave de los clientes objetivo. Debemos tener bien clara la siguiente información, rasgos y características de los clientes potenciales:

- Demografía: ubicación, edad, sexo, ocupación.
- Estilo de vida: intereses, actitudes.
- Ciclos de compra: identificar cualquier tendencia cíclica.
- Psicografía: ¿cuál es la motivación intrínseca que impulsa a nuestro cliente?

2. Calificar los mejores mercados meta.

El propósito de este paso es calificar más y determinar qué perfil de cliente nos ofrece las mejores posibilidades de éxito.

Queremos asegurarnos de que nuestros productos o servicios y sistemas de negocios estén alineados con el punto de vista de los clientes, para ello, necesitamos crear un perfil de necesidades y preferencias del cliente.

Es importante no olvidar atender las necesidades, deseos, emociones y percepciones del cliente en el plan de marketing, ya que éstos son los criterios que los clientes utilizarán para tomar una decisión de compra. Al entender mejor estos criterios, podremos estar seguros de que el negocio, marketing y publicidad estarán alineados con nuestros clientes.

Las ventas y el marketing no sólo son una batalla entre empresas, productos y otros servicios, sino que son una batalla entre percepciones. No hay un producto o servicio verdaderamente correcto o incorrecto, sino que los clientes tienen percepciones diferentes acerca del valor de ciertos productos. Necesitaremos descubrir las percepciones de los clientes acerca de nuestro producto o servicios en relación con los de un competidor. La única forma confiable de descubrir estas

percepciones es a través de la aplicación consistente de preguntas de prueba que provoquen que los prospectos expliquen y revelen lo que en realidad piensan.

Entrevistar a tantos clientes potenciales o reales como sea posible será menester y explicarles que estamos tratando de mejorar el negocio y la forma como operamos. Las preguntas para desarrollar deben estar relacionadas con las necesidades del cliente, sus deseos, sus emociones, percepciones y atributos buscados en los productos o servicios.

3. Identificar las herramientas, estrategias y métodos.

Ahora es el momento de enfocarnos en cuáles estrategias debemos utilizar para alcanzar nuestro mercado meta. Un mercado al cual no tenemos acceso es un mercado al que no podemos servir. ¿Cuáles herramientas pondrán nuestro mensaje publicitario directamente frente al cliente? Tendremos que escoger minuciosamente una combinación de herramientas y estrategias que incrementen las probabilidades de éxito.

Contemplar todo lo necesario: ubicación, los colores del diseño de interiores, la actitud de los miembros del personal, los productos y servicios, todo contribuye a crear una “experiencia” para el cliente. Hacer un análisis con tiempo y verificar el funcionamiento del proceso de marketing y de ventas, y entonces así podremos escoger las herramientas correctas para el trabajo. Es importante tener presente lo siguiente cuando trabajemos en esta parte del plan de negocios: la ubicación, proximidad de los competidores principales, métodos de distribución, políticas de crédito, garantía de producto y servicio, modelo de ventas, estrategias de fijación de precios y eventos especiales.

4. Probar en el mercado las estrategias y las herramientas.

Este es el momento para probar supuestos. Probar ideas y fijación de precios. Probar argumentos de venta y publicidad. Antes de adentrarnos a generar grandes gastos en crear herramientas e implantar las estrategias, primero debemos conducir algunas pruebas preliminares de mercado.

Después de que hemos realizado algunas pruebas iniciales, modificado enfoques y confirmado que estamos en el curso correcto, es momento de elaborar un plan de acción de marketing de 12 meses aproximadamente. Éste debe contener:

- Descripciones de promociones, estrategias de marketing y herramientas de publicidad.
- Costos y presupuestos exactos.

- Cronogramas; establecer las fechas específicas para preparar y capacitar al personal, si fuera necesario. También fijar las fechas de lanzamiento de las campañas.

5. Ejecutar la estrategia de marketing.

Estrategia de ventas

Es muy importante tener una clara estrategia de ventas. Es en el proceso de “hacer una venta” donde empieza la acción y el negocio tiene éxito o fracasa.

El siguiente proceso es una alternativa para poder elaborar la estrategia que mejor se acomode a nuestro negocio.

- 1) Diferenciar hábitos y rasgos específicos de compra
- 2) Determinar a los clientes de “alto rendimiento”
- 3) Crear un sistema para llegar a ellos
- 4) Tener clientes de por vida
- 5) Trabajar activamente con los clientes

(Balanko-Dickson, 2007, capítulo 7)

Operaciones y administración

Una operación bien manejada tiene estructura, controles y puntos de verificación de calidad en todo el negocio. Estos negocios son dignos de examinarse porque llevan a cabo un gran trabajo atendiendo las necesidades de los clientes.

Para lograr un negocio bien operado ha de ser invertido mucho tiempo, esfuerzo y energía en mejorar y perfeccionar las operaciones. Esto lleva a mostrar una pasión por satisfacer las necesidades de nuestros clientes y una mirada escrutadora para modificar los procedimientos, educar a nuestros empleados y mantener al negocio alineado con esas necesidades. Esta es la única manera de poder crear una gran experiencia para el cliente y esto se nota.

El nivel de detalle con que elaboremos el plan de operaciones y administración dependerá de si el plan de negocios es para un público interno o externo.

Cuando escribamos para un público interno, el propósito del plan de operaciones y de administración es proporcionar información detallada de modo que nuestros superiores y subordinados puedan leerlo y entenderlo. En el caso de los subordinados, el plan de operaciones debe ser tan minucioso como para permitirles entender sus expectativas, los cambios necesarios y cómo implementar el plan.

Cuando sea para un público externo, describiremos de manera general todo el plan de operaciones y de administración y sus componentes. Los diagramas de flujo, la distribución de las instalaciones, interpretaciones y gráficas, y fotografías ayudan a demostrar cómo implementaremos el plan.

Los métodos, procesos y procedimientos utilizados para entregar bienes al mercado son las áreas en que tenemos la mayor oportunidad de crear valor adicional. Esta sección del plan de operaciones y administración versa sobre la forma como competimos en el mercado y debe ser esencial para nuestra marca.

Tal vez uno de los procesos más importantes del negocio sea el que se involucra con la creación de la experiencia del cliente. Esta cadena de eventos específicos está diseñada para proveer valor al cliente y desde este punto nos referiremos a ella como su cadena de valor agregado. La cadena de valor agregado abarca todo, desde el concepto hasta el seguimiento de servicio al cliente. Si el plan de negocios es para un público interno, debemos asegurarnos de proporcionar detalles e información suficientes para que los ejecutivos, administradores y empleados puedan entender e implementar los procesos en la operación del negocio. Para un público externo, nos enfocaremos en un documento que explique la cadena de valor agregado a un nivel más alto. Las cinco partes de todas las cadenas de valor agregado son: desarrollo, manufactura y preparación, marketing y ventas, entrega y consumo y servicio al cliente y seguimiento.

La efectiva, eficiente y agresiva administración del inventario puede ser una de las funciones de administración y control más importantes de un fabricante o distribuidor. Por lo tanto, incluyamos una descripción adecuada de la estrategia de administración de inventario.

La mayoría de los distribuidores y revendedores de productos manejan solamente bienes terminados, mientras que un fabricante tendrá bienes en varias etapas de producción. Conforme avanza el proceso de fabricación, los productos pasan de materias primas a componentes o de un estado semiterminado a un producto terminado y luego a ser empacado y almacenado. Aunque en muchos bienes de consumo los últimos dos pasos son realmente un paso final.

La forma en que los bienes se mueven de una etapa a la siguiente y sus programas de producción afectan la cantidad de inventario que la empresa pueda necesitar. Si fabricamos el producto terminado de manera frecuente y la oferta de materias primas es estable, podemos inventariar menos productos terminados. Entre más eficiente seamos en

administrar el movimiento del producto no refinado hasta la entrega al cliente, más bajos serán nuestros costos globales.

El control de calidad es tanto una función del servicio al cliente como parte de la manufactura de un producto. La competencia repercute en la administración de la experiencia del cliente y en los clientes; la percepción del nivel de calidad es uno de los indicadores de desempeño clave más importantes y que tiende a ser ignorado (Balanko-Dickson, 2007, capítulo 8).

Plan financiero proforma

Un plan de negocios sin un plan financiero es como un coche sin ruedas: no irá a ninguna parte. En este apartado colocaremos los cimientos de los conceptos y la estructura que se requiere para establecer un plan financiero proforma para el negocio. Un plan financiero sólido es un indicador clave de que nosotros como propietarios del negocio somos personas equilibrada ya que demuestra que entendemos los factores que contribuyen al éxito y al fracaso, la importancia de la administración financiera y las habilidades que se requieren para operar el negocio.

Una vez que la empresa está en operación, los estados financieros se convierten en una herramienta importante para acotar y comparar los resultados reales de operar el negocio de acuerdo con nuestro plan. Se convierten en una forma de mantener la responsabilidad y recordarnos los compromisos que tenemos con el banco y los inversionistas.

El plan financiero, el análisis de mercado y la estrategia de marketing son las secciones más importantes del plan de negocios. El propósito de plan financiero proforma es mostrar los recursos financieros que se requieren para llevar a cabo las intenciones como se expusieron en el plan de negocios.

Hay cuatro preguntas que el plan financiero proforma debe contestar: ¿es viable el negocio? ¿cuánto financiamiento y cuándo será necesario? ¿qué tipo de financiamiento se requiere? ¿quién proveerá el financiamiento?

Presupuesto general y administrativo:

Documentar todos los costos relacionados con el apoyo a los productos o servicios. Entre ellos debe incluir oficina, viajes, capacitación, publicidad y marketing, compensación por ventas y administración y otros retiros, dividendos y salarios.

Costo de ventas:

El costo de ventas es también conocido como “presupuesto de operación”. Su objetivo es mantener el rastro de lo que se requiere para producir nuestro producto o servicio. Este rubro incluye mano de obra, servicios públicos, materiales, suministros, servicios, instalaciones, cuentas por pagar e inventario.

Presupuesto financiero:

Listar todos los gastos que le ocasione la administración de sus activos, como por ejemplo préstamos, inversiones, intereses, impuestos, servicios de contabilidad, servicios profesionales y cuentas por cobrar.

Presupuesto de capital:

Esta categoría de gastos cubre los fondos de grandes gastos y compras. Los activos que se deben considerar son los vehículos, terrenos, edificios, equipo y computadoras de la empresa.

Presupuesto de desarrollo:

Desarrollar nuevos productos o servicios. Incluir investigación, diseño y otros costos de desarrollo relacionados con el desarrollo de la empresa y de sus productos o servicios. Considerar también los activos intangibles, entre ellos la propiedad intelectual o el costo de registrar una marca, obtener una patente o documentar secretos comerciales o procesos del negocio.

Preparación del estado proforma de flujos de caja:

El estado proforma de flujos de caja muestra la forma en que usted espera ver el dinero moverse dentro y fuera de la empresa. El monto de caja que queda al final del mes puede utilizarse después, cuando tenga un déficit de flujo de caja, el cual también muestra cuánto necesita pedir prestado para poder pagar las cuentas del periodo.

Preparación de las proyecciones de flujo de caja y determinación del financiamiento que se requiere:

Esta parte del plan financiero nos ayudará a determinar cuánto dinero necesitamos pedir prestado para sustentar las operaciones (pagar las cuentas a tiempo). El estado de flujo de caja registra las transacciones específicas que afectan el monto de caja disponible y demuestra la forma en que se puede utilizar el efectivo durante un periodo específico. También mostrará cuándo tenemos exceso de efectivo y cuándo ocurre un déficit.

El flujo de caja positivo ocurre cuando el efectivo que recibimos supera las deudas que son exigibles en el momento. Un déficit ocurre cuando las deudas pagaderas dentro de un periodo específico superan las entradas de caja.

Cálculo del flujo de caja neto:

Para calcular el flujo de caja neto, simplemente determinamos la diferencia entre las entradas y las salidas de efectivo. Si el resultado es un número negativo, éste es el monto de financiamiento que necesitaremos en ese periodo para cumplir las obligaciones del negocio (Balanko-Dickson, 2007, capítulo 9).

Plan de implementación

El plan de implementación para una nueva empresa implica muchos detalles. Entre ellos se destacan los planes de renovación, establecer las instalaciones y los proyectos y las tareas específicas que necesitan ser terminadas antes de abrir el negocio.

La administración de las nuevas empresas enfrenta una curva del aprendizaje muy marcada. La mayoría de las bancarrotas ocurren en las primeras etapas de la vida de la compañía cuando las deficiencias internas son, con frecuencia, el pan de cada día. La administración debe dominar las habilidades internas básicas —conocimiento general y financiero, control, comunicaciones, supervisión del personal y desarrollo del mercado— o el negocio fracasará exclusivamente por el peso de estos problemas.

El antídoto para las deficiencias de administración es capacitación, estructura y planeación, elementos que deben ser parte de su plan de implementación. Hacer una lista de las áreas en las cuales necesitamos capacitación y apoyo es una buena idea y luego elaborar un plan de acción para llenar esos espacios. También debemos elaborar nuestro propio programa de desarrollo profesional y personal. Las áreas que debemos observar de cerca son: recursos humanos, marketing y ventas, desarrollo y selección de productos o servicios, tecnología y acciones para recaudar capital adicional en caso de que sea necesario (Balanko-Dickson, 2007, capítulo 10).

Plan de contingencia y emergencia

Cada negocio necesita un plan de emergencia y contingencia que nos permita reducir el riesgo y aminorar el efecto potencial en los empleados, clientes y la salud financiera del negocio en caso de una catástrofe.

El propósito del plan de contingencia y emergencia es anticiparse a los potenciales riesgos y planear cómo responderá, manejará y actuará la empresa cuando ocurran eventos específicos. Tomarse el tiempo para llevar a cabo un pronóstico de los riesgos nos permitirá a nosotros y nuestros equipos de administración estudiar detenidamente posibles escenarios, definir las implicaciones y bosquejar un plan de respuesta.

Plan de emergencia:

Un plan de emergencia es una respuesta específica a un desastre. Define qué se debe hacer cuando un evento determinado ocurra. Detalla una respuesta específica, táctica

y práctica para atender los problemas, los asuntos y la confusión después de una emergencia importante. El plan de emergencia puede enfocarse sólo en el negocio o también puede abarcar a los empleados, clientes y proveedores. Implica la creación de estrategias específicas, cuestiones organizacionales y una respuesta estructurada que permita a los miembros de nuestro equipo hablar acerca de las cuestiones, entrenarse y prepararse.

Plan de contingencia:

Un plan de contingencia es la parte del plan de negocios que examina los supuestos que subyacen a éste. Cada plan de negocios está basado en supuestos específicos —como ciertos hechos, proyecciones y tendencias del mercado— que consideramos ciertos. El proceso de elaborar el plan de contingencia nos ayudará a examinar la viabilidad del negocio cuando se demuestre que los supuestos no son correctos.

Nuestro plan de contingencia deberá considerar aspectos como: caídas de los ingresos, incrementos de los costos de préstamos, bancarrota de los clientes, desastres naturales, pérdida de un miembro clave del personal, restricciones reguladoras, incrementos de costos, pérdida de algún proveedor importante, accidentes en las instalaciones, robos o actos violencia.

Preparar una propia lista de indicadores de desempeño clave es una práctica más que recomendable para incorporar regularmente. Es sólo cuestión de establecer una relación entre dos valores conocidos y luego calcular el valor o índice. A medida que los monitoreamos durante un largo periodo, veremos cuáles son los niveles normales de la actividad, de modo que cuando se deterioren, un cambio en los IDC nos llamará la atención para que podamos investigar y tomar una acción correctiva.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de los IDC financieros más comunes que podemos utilizar para monitorear la salud del negocio:

- Índice de liquidez: índice de liquidez corriente, razón de liquidez inmediata.
- Seguridad: deuda a capital contable, razón de cobertura de intereses y capital.
- Rentabilidad: crecimiento de ventas, margen de utilidad bruto, margen de utilidad neto, ingreso sobre capital contable, ingreso sobre activos, dólares de utilidad discrecional del propietario.
- Eficiencia: facturación de las cuentas por cobrar, facturación de las cuentas por pagar, días en inventario, rotación del inventario, ventas a activos totales y ventas por empleado (Balanko-Dickson, 2007, capítulo 11).

Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo proporciona a quien lo lee una perspectiva general de alto nivel sobre todo el plan de negocios. Éste sólo debe ser una fotografía instantánea: si el lector desea información adicional, él o ella pueden encontrar los detalles en otra parte del documento.

En general, un plan de negocios comunica la viabilidad de la idea de una empresa con el propósito de obtener financiamiento.

Cuando el plan de negocios está casi completo es el momento de escribir el resumen ejecutivo. Una vez que tenemos un borrador, debemos modificarlo para un lector específico.

Debemos mantener en mente quién lo leerá y lo que esta persona espera aprender de él. Un banquero buscará información diferente a la de un inversionista o de un proveedor. Básicamente, existen dos grupos de personas para quienes vamos a ajustar el plan de negocios: la audiencia interna y la externa (Balanko-Dickson, 2007, capítulo 12).

1.2 Preparación y evaluación de proyectos

Tomando en cuenta lo que se detalla en el capítulo 1 del libro de Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo y Sapag Puelma José Manuel “Preparación y evaluación de proyectos” (2014), un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades humanas.

El proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la solución de un problema, necesidad o deseo (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos, introducción de un nuevo canal de comercialización como el e-commerce) o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio. Esta, por lo general, corresponde a la solución de un problema de terceros; por ejemplo, la demanda insatisfecha de algún producto, la sustitución de importaciones de productos que se encarecen por el flete, o bien, por una innovación en tecnologías de información (TI).

Si se desea evaluar un proyecto de creación de un nuevo negocio, ampliar las instalaciones de una empresa, reemplazar su tecnología, fusionar y adquirir empresas, cubrir un vacío en el mercado, sustituir importaciones, lanzar un nuevo producto,

complementar un sistema de transporte urbano, proveer servicios, crear polos de desarrollo, aprovechar económicamente los recursos naturales, o por razones de Estado y seguridad nacional, entre otros, ese proyecto debe evaluarse en términos de conveniencia económica, de manera que se asegure que resolverá una necesidad humana eficiente, segura y rentablemente. En otras palabras, pretende darse la mejor solución al “problema económico” que se ha planteado, y así conseguir que se disponga de los antecedentes e información necesarios para asignar racionalmente los recursos escasos a la alternativa de solución más eficiente y viable frente a una necesidad humana percibida.

La optimación de la solución, sin embargo, se inicia incluso antes de preparar y evaluar un proyecto. En efecto, al identificar un problema o una oportunidad de negocios que se va a hacer viable con él, deberán prioritariamente buscarse todas las opciones que conduzcan al objetivo. Cada opción será un proyecto.

Por lo tanto, en una primera etapa deberá identificarse la oportunidad de negocio con su respectiva estrategia de implementación y diseño de modelo de negocio. En una segunda etapa se preparará el proyecto, es decir, se determinará la magnitud de sus inversiones, costos y beneficios. En una tercera etapa, se evaluará el proyecto, en otras palabras, se medirá la rentabilidad de la inversión. Estas etapas constituyen lo que se conoce como la preinversión.

En el éxito o fracaso de un proyecto influyen múltiples factores. En general puede señalarse que, si el bien o el servicio ofrecido es rechazado por la comunidad, la asignación de recursos adoleció de los defectos de diagnóstico o de análisis que lo hicieron inadecuado para las expectativas de satisfacción de las necesidades del o los segmentos de mercado a quienes se pretendía dirigir el proyecto.

Cerca de 80% de los nuevos productos y servicios fracasa antes de cumplir seis meses de haber salido al mercado. Son diversas las causas que determinan un fracaso: un mal diagnóstico, un equipo de trabajo reacio al cambio, una mala evaluación, etcétera. Las dos primeras son responsabilidad del preparador y evaluador del proyecto. Sin embargo, hay causas de fracaso ajenas a su responsabilidad, como el cambio del contexto o entorno donde se realizará el proyecto, o bien, problemas en su ejecución. En efecto, un cambio tecnológico importante puede transformar un proyecto rentable en uno fallido. Cuanto más acentuado sea el cambio que produzca, mayor será el impacto sobre el proyecto.

En el complejo mundo moderno, donde los cambios de toda índole se producen a una velocidad vertiginosa, resulta necesario disponer de un conjunto de antecedentes

justificatorios que aseguren una acertada toma de decisiones y hagan posible disminuir el riesgo de equivocarse al decidir la ejecución de un determinado proyecto.

A ese conjunto de antecedentes justificatorios, mediante los cuales se establecen las ventajas y desventajas que tiene la asignación de recursos para una idea o un objetivo determinado, se denomina evaluación de proyectos.

Uno de los primeros problemas que se observan al evaluar un proyecto es la gran diversidad de tipos que pueden encontrarse, dependiendo tanto del objetivo del estudio como de la finalidad de la inversión.

Según el objetivo o la finalidad del estudio, es decir, de acuerdo con lo que se espera medir con la evaluación, es posible identificar tres tipos de proyectos que obligan a conocer tres formas de obtener los flujos de caja para lograr el resultado deseado. Estos son:

- a) Estudios para medir la rentabilidad del proyecto, es decir, del total de la inversión, independientemente de dónde provengan los fondos.
- b) Estudios para medir la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto o rentabilidad del inversionista.
- c) Estudios para medir la capacidad del propio proyecto, a fin de enfrentar los compromisos de pago asumidos en un eventual endeudamiento para su realización.

Para el evaluador de proyectos es necesario y fundamental diferenciar entre la rentabilidad del proyecto y la rentabilidad del inversionista. Mientras en el primer caso se busca medir la rentabilidad de un negocio, independientemente de quien lo haga, en el segundo interesa, contrariamente, medir la rentabilidad de los recursos propios del inversionista en la eventualidad de que se lleve a cabo el proyecto.

Según la finalidad o el objeto de la inversión, es decir, del objetivo de la asignación de recursos, es posible distinguir entre proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas y aquellos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización en una empresa ya existente. En el primer caso, la evaluación se concentrará en determinar todos los costos y beneficios asociados directamente con la inversión. En el segundo, solo considerará aquellos que son relevantes para la decisión que se deberá tomar.

En este sentido, el objetivo de la evaluación no es la búsqueda de la precisión de los antecedentes económicos que dan origen a un resultado, sino más bien analizar y estimar con un cierto orden de magnitud un conjunto de variables que permitan juzgar la conveniencia de su implementación.

Un proyecto puede tener diferentes apreciaciones desde los puntos de vista privado y social. Por ejemplo, en el mundo no existen experiencias en torno a la construcción de un ferrocarril metropolitano de propiedad privada, pues no resultaría lucrativo desde un punto de vista financiero. No ocurre lo mismo desde una perspectiva social, conforme la cual la comunidad se vería compensada directa e indirectamente por la asignación de recursos efectuada mediante un criterio de asignación que respete prioridades sociales de inversión (Sapag Chain, N. Sapag Chain, R. Sapag Puelma, J.M, 2014, Capítulo 1).

Construcción de flujos de caja

La información básica para realizar la proyección del flujo de caja la proporcionan los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero. Al proyectar el flujo de caja será necesario incorporar información adicional relacionada con los efectos tributarios de la depreciación, con la amortización del activo nominal, con el valor residual, con las utilidades y pérdidas, principalmente.

El problema más común en la construcción de un flujo de caja es que existen diferentes fines: medir la rentabilidad del proyecto, medir la rentabilidad de los recursos propios y medir la capacidad de pago frente a los préstamos que ayudaron a su financiación, o bien, frente a la misma inversión realizada. También se producen diferencias cuando el proyecto es financiado con deuda, leasing o mediante alguna otra fuente de financiamiento.

Por otra parte, la manera como se construye un flujo de caja también difiere si es un proyecto de creación de una nueva empresa o si se evalúa en una empresa en funcionamiento.

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos: a) ingresos y egresos de operación, b) egresos iniciales de fondos, c) momento en el que ocurren estos ingresos y egresos, y d) valor de desecho o salvamento del proyecto.

Los egresos iniciales corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo no necesariamente implicará un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, ya que parte de él puede requerirse en periodos posteriores, por lo tanto, al inicio sólo deberá considerarse lo requerido para financiar el primer periodo proyectado, ya que deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión. De acuerdo con lo indicado, la inversión en capital de trabajo puede producirse en varios periodos.

Los ingresos y egresos de operación constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. Es usual encontrar cálculos de ingresos y egresos basados en los

flujos contables en estudio de proyectos, los cuales, por su carácter de causados o devengados, no necesariamente ocurren de manera simultánea con los flujos reales. Por ejemplo, la contabilidad considera como ingreso el total de la venta, sin reconocer la posible recepción diferida de los ingresos si es que esta se hubiese efectuado a crédito. Asimismo, concibe como egreso la totalidad del costo de ventas, que por definición corresponde solo al costo de los productos vendidos, sin inclusión de aquellos en los que se haya incurrido por concepto de elaboración de productos para existencias.

La diferencia entre flujos devengados o efectivos resulta necesaria, ya que el momento en el que realmente se hacen efectivos los ingresos y los egresos será determinante para la determinación de los requerimientos de capital de trabajo, pues justamente estos recursos permiten financiar ese desfase.

El momento cero reflejará todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto. Si se proyecta reemplazar un activo durante el periodo de evaluación, se aplicará la convención de que en el momento del reemplazo se considerará tanto el ingreso por la venta del equipo antiguo como el egreso por la compra del nuevo. Con esto se evitarán las distorsiones ocasionadas por factores que tienen que ver con el momento en el que se logra vender efectivamente un equipo usado o con las condiciones de crédito de un equipo que se adquiere.

Los costos que componen el flujo de caja se derivan de los estudios de mercado, técnico y organizacional analizados. Cada uno de ellos define los recursos básicos necesarios para la operación óptima en cada área y cuantificó los costos de su utilización.

Un egreso que no es proporcionado como información por otros estudios y que debe incluirse en el flujo de caja del proyecto es el impuesto a las utilidades. Para su cálculo deben tomarse en cuenta algunos gastos contables que no constituyen movimientos de caja, pero que permiten reducir la utilidad contable sobre la cual deberá pagarse el impuesto correspondiente. Estos gastos, conocidos como no desembolsables, están constituidos por las depreciaciones de los activos fijos, la amortización de activos intangibles y el valor libro o contable de los activos que se venden.

Puesto que el desembolso se origina al adquirirse el activo, los gastos por depreciación no implican un gasto en efectivo, sino uno contable para compensar la pérdida de valor de los activos por su uso, mediante una reducción en el pago de impuestos. Cuanto mayor sea el gasto por depreciación, menor será el ingreso gravable, también conocido como base imponible y, por lo tanto, también el impuesto pagadero por las utilidades del negocio.

Los costos de fabricación pueden ser directos o indirectos (estos últimos también son conocidos como gastos de fabricación). Los directos están compuestos por los materiales directos y la mano de obra directa, que debe incluir remuneraciones, previsión social, indemnizaciones, gratificaciones y otros desembolsos relacionados con un salario o sueldo. Los costos indirectos se componen por: la mano de obra indirecta (jefes de producción, choferes, personal de reparación y mantenimiento, personal de limpieza, guardias de seguridad), los materiales indirectos (repuestos, combustibles y lubricantes, útiles de aseo) y los gastos indirectos, como energía (electricidad, gas, vapor), comunicaciones (teléfono, radio, fax, intercomunicadores), seguros, alquileres, depreciaciones, etcétera.

Los gastos de operación están constituidos por los gastos de venta y los gastos generales y de administración. Los de ventas están compuestos por gastos laborales —sueldos, seguro social, gratificaciones y otros—, comisiones de ventas y cobranzas, publicidad, empaques, transporte y almacenamiento. Los gastos generales y de administración por su parte consideran los gastos laborales, de representación, de seguros, de alquileres, de materiales y útiles de oficina, de depreciación de edificios administrativos y equipos de oficina, de impuestos y otros.

Los gastos financieros, cuando se trata de proyectos financiados por terceros, están constituidos por los gastos de intereses de los préstamos obtenidos.

En el ítem “otros gastos” se agrupa la estimación de incobrables y un castigo por imprevistos, que usualmente corresponde a un porcentaje sobre el total de los gastos (Sapag Chain, N. Sapag Chain, R. Sapag Puelma, J.M, 2014, Capítulo 14).

Criterios de evaluación de proyectos

En el estudio de las inversiones, las matemáticas financieras son útiles, puesto que su análisis se basa en la consideración de que el dinero, solo por transcurrir el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista exigirá por no usarlo hoy y aplazar su consumo a un futuro conocido, lo cual se conoce como valor tiempo del dinero.

La consideración de los flujos en el tiempo requiere la determinación de una tasa de interés adecuada que represente la equivalencia de dos sumas de dinero en dos periodos diferentes. El objetivo de descontar los flujos de caja futuros proyectados es determinar si la inversión en estudio rinde mayores beneficios que los usos de alternativa de la misma suma de dinero requerida por el proyecto.

Supóngase que se invierten \$1.000 a una tasa pactada de 10% anual compuesto. Al término de un año se tendrán los \$1.000 invertidos más \$100 de interés sobre la inversión. Es decir, se tendrán \$1.100 que se obtuvieron de:

$$1.000 + 10/100 (1.000) = 1.100$$

lo que también puede escribirse así:

$$1.000 (1 + 0.10) = 1.100$$

Si la inversión inicial, o valor actual, se representa por VA, el interés por i , y el resultado de la operación, o valor futuro, por VF, este cálculo puede generalizarse en la siguiente expresión: $VA (1 + i) = VF$

Si al término del primer año la ganancia no se retira, sino que se mantiene depositada junto con la inversión inicial durante otro año más, al finalizar este se tendrá, por el mismo procedimiento:

$$1.100 + 1.100 (0.10) = 1.210$$

que es lo mismo que:

$$1.100 (1 + 0.10) = 1.210$$

Recordando cómo se obtuvieron los 1 100, puede reemplazarse para tener la expresión:

$$1.000 (1 + 0.10) (1 + 0.10) = 1.210$$

Al simplificar se obtiene:

$$1.000 (1 + 0.10)^2 = 1.210$$

De aquí puede generalizarse a:

$$VA (1 + i)^n = VF$$

donde n representa el número de periodos durante los cuales quiere capitalizarse la inversión inicial.

También puede calcularse el valor actual de un monto futuro conocido, despejando VA en la ecuación anterior, lo cual queda así:

$$VA = VF / (1 + i)^n$$

Consideremos ahora un caso diferente: en lugar de un depósito inicial único de \$1.000, se depositarán \$1.000 al final de cada año durante tres años. Para determinar cuánto se habrá capitalizado al finalizar el año tres, a 10% de interés anual, el procedimiento sigue la misma lógica anterior.

Si cada depósito se realiza al término de cada año, la inversión del primer año ganaría intereses durante dos periodos, la del segundo durante uno y la del tercero no habría ganado aún sus intereses.

A los \$1.000 de depósito anual se les denomina anualidad. Si esta es una cuota constante, que se representará por C, puede generalizarse en la siguiente expresión:

$$VF = C (1 + i)^0 + C (1 + i)^1 + \dots + C (1 + i)^{n - 1}$$

Para el caso que se desee expresar la suma de las anualidades en moneda equivalente al periodo cero, si la anualidad es constante, puede generalizarse en la siguiente ecuación:

$$VA = C [1 / (1 + i)^1] + C [1 / (1 + i)^2] + \dots + C [1 / (1 + i)^n]$$

Ahora bien, si se quisiera determinar la cuota anual que es necesario depositar a una cierta tasa de interés para que al final de un número dado de periodos se tenga una cantidad deseada, solo se necesita reordenar la ecuación, despejando la variable que se desea conocer.

El criterio del valor actual neto

El valor actual neto (VAN) plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual. El VAN como criterio representa una medida de valor o riqueza, es decir, al calcular un VAN se busca determinar cuánto valor o desvalor generaría un proyecto para una compañía o inversionista en el caso de ser aceptado. Es por esta misma razón por la cual en su evaluación no se incorporan variables nominales, pues cambios nominales no representan cambios en el poder adquisitivo ni, por lo tanto, en el nivel de riqueza. Cuando los precios de venta aumentan proporcionalmente con los costos de producción y administración, no se producen cambios en los precios relativos. Si bien las unidades monetarias aumentan, en términos reales no hay cambios, pues las unidades consumidas serán las mismas. Cuando ello ocurre no hay cambio en el nivel de riqueza, que es justamente lo que pretende medirse con el VAN. Cabe destacar que la tasa utilizada representa el nivel de riqueza compensatorio exigido por el inversionista, por lo que el resultado del VAN entrega el cambio en el nivel de riqueza por sobre lo exigido en compensación de riesgo, pues mientras mayor sea el riesgo, mayor será la rentabilidad exigida.

El cálculo del VAN variará en función de la tasa de costo de capital utilizada para el descuento de los flujos, es decir, el valor que se estime que generará un proyecto cambiará si cambia la tasa de rendimiento mínimo exigido por la empresa. Mientras mayor sea la tasa, los flujos de los primeros años tendrán mayor incidencia en el cálculo del VAN, no así los flujos posteriores; sin embargo, a medida que la tasa de costo de capital sea menor, la importancia de los flujos proyectados en el cálculo del VAN será mayor.

Al utilizar las ecuaciones del apartado anterior, puede expresarse la formulación matemática de este criterio de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

donde Y_t representa el flujo de ingresos del proyecto, E_t sus egresos e I_0 la inversión inicial en el momento cero de la evaluación. La tasa de descuento se representa mediante i .

Aunque es posible aplicar directamente esta ecuación, la operación puede simplificarse a una sola actualización mediante:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

donde BN_t representa el beneficio neto del flujo en el periodo t . Obviamente, BN_t puede tomar un valor positivo o negativo.

Al aplicar este criterio, el VAN puede tener un resultado igual a cero, indicando que el proyecto produce justamente la renta que el inversionista exige a la inversión. Cuando ello ocurre, existe una compensación perfecta, en el sentido de que el proyecto no solo es capaz de financiar los costos de operación, sino que además recupera lo invertido y genera como renta la tasa exigida. Si el resultado fuese, por ejemplo, 100 positivos, indicaría que el proyecto proporciona esa cantidad de remanente sobre lo exigido; justamente estos \$100 corresponden a la riqueza generada con el proyecto. Si el resultado fuese 100 negativos, debe interpretarse como la cantidad que falta para que el proyecto genere como renta lo exigido por el inversionista. Lo anterior no necesariamente significa que el proyecto no sea rentable, sino que no genera la renta que debería generar de acuerdo con el nivel de exigencia del inversionista.

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR)

El criterio de la tasa interna de retorno evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La tasa interna de retorno puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} + \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} + I_0$$

donde r es la tasa interna de retorno. Al simplificar y agrupar los términos, se obtiene lo siguiente:

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Comparando esta ecuación con la indicada en el apartado anterior, puede apreciarse que este criterio es equivalente a hacer el VAN igual a cero y determinar la tasa que le permite al flujo actualizado ser cero.

La tasa así calculada se compara con el costo de capital utilizado por la empresa o inversionista para el descuento de los flujos proyectados. Si la TIR es igual o mayor que esta, el proyecto debe aceptarse; si es menor, debe rechazarse.

La consideración de aceptación de un proyecto cuya TIR es igual a la tasa de descuento se basa en los mismos aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero.

En determinadas circunstancias, el flujo de caja de un proyecto adopta una estructura tal que más de una tasa interna de retorno puede utilizarse para resolver la ecuación.

Teóricamente, habrá tantas TIR como cambios de signo haya en el flujo de caja, lo que significa que se encontrará más de una tasa de descuento que hará que el VAN sea igual a cero. Si se está evaluando un proyecto cuyo flujo de caja tiene dos cambios de signo, habrá como máximo dos tasas de descuento que harán que el VAN de ese proyecto sea igual a cero. Por ejemplo, que ocurriría si un inversionista le exige a un determinado proyecto una rentabilidad anual de 12% y que al haber dos cambios de signo el cálculo de la TIR entrega dos resultados: la primera TIR arroja un resultado de 10%, en tanto que la segunda arroja una tasa de 14%. Al ocurrir esta situación no resulta claro cuál debería ser la recomendación sobre la inversión, pues al considerar el primer resultado, el proyecto debiera ser rechazado, ya que lo que se le exige a la inversión es mayor que lo que genera de renta; sin embargo, al observar el segundo resultado, debería sugerirse su implementación. Cuando ocurre tal situación, este criterio imposibilita recomendar el curso de acción correcto, en cuyo caso deberá utilizarse el VAN como criterio de decisión.

El máximo número de tasas diferentes podría ser igual al número de cambios de signos que tenga el flujo del proyecto, aunque el número de cambios de signo no es condicionante del número de tasas internas de retorno calculables. Un flujo de caja de tres periodos que presente dos cambios de signo puede tener solo una tasa interna de retorno si el último flujo es muy pequeño.

TIR versus VAN

En ciertas circunstancias, las dos técnicas de evaluación de proyectos analizados, la TIR y el VAN, pueden conducir a resultados contradictorios. Ello puede ocurrir cuando se evalúan varios proyectos con la finalidad de jerarquizarlos, tanto por tener un carácter de alternativas mutuamente excluyentes como por existir restricciones de capital para implementar todos los proyectos aprobados.

Cuando la decisión es solo de aceptación o rechazo, no hay necesidad de consideraciones comparativas entre proyectos, las dos técnicas proporcionan igual resultado. Si la tasa de descuento es cero, el VAN es la suma algebraica de los flujos de caja del proyecto, puesto que el denominador de la ecuación sería siempre uno. A medida que se actualiza a una tasa de descuento mayor, el VAN va decreciendo.

Al cruzar el origen (VAN igual a cero), la tasa de descuento i_0 se iguala a la tasa interna de retorno.

Luego, si el criterio del VAN indica la aceptación de un proyecto cuando este es cero o positivo (o sea, cuando la tasa de descuento i está entre cero e i_0) y si el criterio de la TIR indica su aceptación cuando la tasa interna de retorno r es mayor o igual a la tasa utilizada como tasa de descuento ($r > i$ para cualquier i entre cero e i_0 , donde $r = i_0$), ambos caminos conducirán necesariamente al mismo resultado.

Lo anterior no siempre es tan concluyente cuando se desea jerarquizar proyectos. Tómense como ejemplo los flujos del siguiente flujo, correspondientes a dos proyectos que requieren igual inversión, pero que son alternativos para obtener un mismo fin, es decir, son excluyentes entre sí, y que presentan diferencias en la recepción de ingresos futuros netos.

Proyecto	Periodo			
	0	1	2	3
A	(12 000)	1 000	6 500	10 000
B	(12 000)	10 000	4 500	1 000

La TIR del proyecto A es 16.39%, mientras que la del proyecto B es 20.27%. De esto podría concluirse que el proyecto B debería ser aceptado.

Sin embargo, si se analiza el VAN se observan resultados diferentes, que dependen de la tasa de descuento pertinente para el proyecto. Los VAN que se obtienen a diferentes tasas son los que se muestran a continuación:

Proyecto	Tasa de descuento			
	5%	10%	11.72%	15%
A	3 486	1 947	1 274	360
B	2 469	1 561	1 274	756

Mientras la tasa es superior a 11.72%, el VAN y la TIR coinciden en aceptar el proyecto B. Sin embargo, si la tasa es inferior a 11.72%, el VAN es mayor para el proyecto A y el resultado es contradictorio con el entregado por la TIR.

Si se supone que la empresa actúa con un criterio de racionalidad económica, invertirá hasta que su beneficio marginal sea cero (VAN del último proyecto igual cero), es decir, hasta que su tasa de rentabilidad sea igual a su tasa de descuento. Si así fuese, un proyecto con alta TIR difícilmente podrá redundar en que la inversión de los excedentes generados por él reditúe igual tasa de rendimiento. Sin embargo, según el supuesto de eficiencia económica, la empresa reinvertirá los excedentes a su tasa de descuento, ya que si tuviera posibilidades de retornos a tasas mayores ya habría invertido en ellas. Hay que señalar que algunos autores cuestionan el supuesto de que la TIR reinvierte los flujos del proyecto a la misma tasa.

Por otra parte, si el VAN proporciona una unidad de medida concreta de la contribución de un proyecto para incrementar el valor de la empresa, este debe ser el criterio que tendrá que primar en la evaluación.

El VAN y la TIR ajustados

Cuando existe financiamiento bancario, los métodos tradicionales sugieren construir un flujo de caja que incorpore los factores económicos derivados de la operación del proyecto, como los efectos derivados de la estructura de financiamiento: básicamente el valor del crédito, los gastos financieros y las amortizaciones de capital, calculando así el VAN del inversionista. El método denominado VAN ajustado considera que las decisiones de inversión y las decisiones de financiamiento deben determinarse conjuntamente, pero de manera “independiente”, es decir, se construye el flujo del proyecto puro, el cual es descontado de la tasa exigida al proyecto, y luego se construye, paralelamente, el flujo de la deuda, el cual es descontado de la tasa de la deuda; así se obtiene el VAN del proyecto y el VAN de la deuda. Dado que ambos valores están expresados en valor presente, resulta coherente proceder a su suma aritmética, obteniéndose así el VAN ajustado, es decir, el VAN del proyecto puro ajustado por el efecto económico derivado de la estructura de financiamiento:

$$\text{VAN ajustado} = \text{VAN del proyecto} + \text{VAN de la deuda}$$

Deberá recordarse que esta “independencia” de cálculo es relativa, pues, mientras mayores sean los niveles de deuda, las probabilidades de quiebra y sus costos son mayores. Cuando el nivel de deuda supera el óptimo, inevitablemente el flujo de los activos o flujo de caja del proyecto puro se verá afectado. Para que la deuda no afecte el flujo de la operación, esta deberá ser libre de riesgo, es decir, que la capacidad operacional sea capaz de asumir los compromisos financieros incluso ante escenarios adversos.

La TIR ajustada, desde el punto de vista conceptual, corresponde al cálculo de la rentabilidad de los activos ajustada por el efecto económico derivado de la deuda. Cuando la deuda es libre de riesgo, es decir, cuando los compromisos financieros en relación con la capacidad de generación de flujos operacionales son muy bajos, entonces la deuda genera valor, pues al proyectar los flujos de la deuda y al ser estos descontados de la tasa de la deuda, se obtiene el valor presente del ahorro tributario. Si al VAN del proyecto puro se suma el valor presente del ahorro tributario, entonces podrá calcularse la TIR ajustada. Dado que la deuda en este escenario genera valor, la TIR ajustada será mayor que la TIR de los activos. Esto se puede ver mejor a continuación:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto activos	(40 000)	10 960	12 696	14 606	16 706	29 017
VAN 13%	15 760					
TIR activos	25.7%					
Flujo neto deuda	16 000	(3 571)	(3 602)	(3 636)	(3 671)	(3 708)
VAN 5.50%	483					
Flujo neto ajustado	(40 000)	10 960	12 696	14 606	16 706	29 017
VAN de la deuda	483					
Flujo neto ajustado	(39 517)	10 960	12 696	14 606	16 706	29 017
TIR ajustada	26.3%					

Como puede observarse, al calcular la TIR del proyecto puro o TIR de los activos, se obtiene una rentabilidad anual de 25.7%. Sin embargo, al descontar el valor presente del ahorro tributario a la inversión inicial del flujo de los activos, la rentabilidad de los activos

aumenta a 26.3%, pues se está adicionado al cálculo el valor presente del ahorro tributario. Podemos ver que el valor de \$483 representa, en un solo valor, el efecto económico derivado de la estructura de financiamiento.

El período de recuperación o payback

Uno de los criterios tradicionales de evaluación, bastante difundido, es el del periodo de recuperación (PR) de la inversión, también conocido como payback, mediante el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptables por la empresa. Si los flujos fuesen idénticos y constantes en cada periodo, el cálculo se simplifica en la siguiente expresión: $PR = IO / BN$

donde PR, periodo de recuperación, expresa el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial, IO, cuando los beneficios netos generados por el proyecto en cada periodo son BN.

Por ejemplo, si la inversión fuese de \$2.000 y los beneficios netos anuales de \$400, el PR sería de: $PR = 2.000 / 400 = 5$

Es decir, en cinco años se recuperará la inversión nominal.

Si el flujo neto difiriera entre periodos, el cálculo se realiza determinando por suma acumulada el número de periodos que se requieren para recuperar la inversión.

Suponiendo una inversión de \$3 000 y los flujos que se muestran en el siguiente cuadro, se obtendría:

Año	Flujo anual	Flujo acumulado
1	500	500
2	700	1 200
3	800	2 000
4	1 000	3 000
5	1 200	
6	1 600	

En este ejemplo la inversión se recupera al término del cuarto año.

La ventaja de la simplicidad de cálculo no logra contrarrestar los peligros de sus desventajas. Entre estas cabe mencionar que el criterio ignora las ganancias posteriores al periodo de recuperación, subordinando la aceptación a un factor de liquidez más que de

rentabilidad. Tampoco considera el valor tiempo del dinero, al asignar igual importancia a los fondos generados el primer año que a los del año n.

Lo anterior puede solucionarse si se descuentan los flujos de la tasa de descuento y se calcula la suma acumulada de los beneficios netos actualizados al momento cero.

Descontando los flujos a la tasa de 10% anual, en el ejemplo anterior se tendrían los resultados:

Año	Flujo anual	Flujo acumulado	Flujo acumulado
1	500	454.54	454.54
2	700	578.48	1 033.02
3	800	601.04	1 634.06
4	1 000	683.00	2 317.06
5	1 200	745.08	3 062.14
6	1 600		

Esto indica que la inversión se recuperaría en un plazo cercano a cinco años.

Las tasas de retorno ROA y ROE

Otro criterio comúnmente utilizado es el de la tasa de retorno (TR), que define una rentabilidad anual esperada sobre la base de la siguiente expresión: $TRC = BN / I_0$ donde TR es una razón porcentual entre la utilidad esperada de un periodo y la inversión inicial requerida. Este criterio se conoce también como ROA o ROE, dependiendo de las partidas que se utilicen en la fórmula. BN representa el resultado operacional del proyecto en un momento determinado, luego de pagar impuestos y sumadas las depreciaciones correspondientes, es decir, equivale a un resultado operacional neto. Si para el cálculo del BN se utilizan solo flujos asociados a la operación y el valor de I_0 corresponde al valor de los activos, entonces se obtendrá una tasa de retorno sobre los activos en un periodo determinado, denominada Return Over Assets (ROA, por sus siglas en inglés). Si, por el contrario, el valor de BN es determinado considerando los flujos operacionales del proyecto, incluidos los gastos financieros de la deuda, y, por otra parte, a la inversión inicial se le resta el valor del préstamo, es decir, se considera solo la inversión inicial del inversionista, conocida también como el valor del capital propio o patrimonio, entonces se obtendrá una tasa de retorno sobre el patrimonio en un periodo determinado, denominada Return Over Equity (ROE, por su siglas en inglés). El siguiente cuadro muestra el cálculo de ambos criterios:

Concepto	SIN deuda	CON deuda
Ingresos	12 000	12 000
Costo de venta	(7 800)	(7 800)
Gastos de administración y ventas	(2 500)	(2 500)
EBITDA	1 700	1 700
Intereses crédito	0	(605)
Depreciaciones	(200)	(200)
Resultado antes de impuestos	1 500	895
Impuestos 20%	(300)	(179)
Resultado después de impuestos	1 200	716
Depreciaciones	200	200
Flujo neto	1 400	916
Inversión en activos		20 000
Deuda		(11 000)
Patrimonio		9 000
ROA		$\frac{1\,400}{20\,000} = 7.0\%$
ROE		$\frac{916}{9\,000} = 10.2\%$

A pesar de que, al igual que la TIR, este criterio apunta a medir la rentabilidad sobre la inversión, la diferencia radica en que calcula la rentabilidad de la inversión en un momento determinado del tiempo, mientras que la TIR lo hace en el largo plazo, considerando la variabilidad en el comportamiento de los flujos futuros.

El cálculo de ROA y ROE se realiza con los flujos de la operación después de impuestos y sumada la depreciación, pues dicho flujo representa la generación operacional neta del periodo en análisis. Si se le resta la inversión en Capex o la amortización de la deuda en el caso de un proyecto financiado, el valor de los activos y el patrimonio respectivamente cambia, por lo tanto, la base del cálculo de ambos ratios también difiere. Por ello, el cálculo del ROA y ROE corresponde a los activos o patrimonio que dio origen a dicho flujo.

Efectos de la inflación en la evaluación del proyecto

La inflación representa un alza sostenida en el nivel de precios. Si se asume que todos los componentes del flujo de caja, incluida la tasa de descuento, se corrigen en igual proporción, podría decirse entonces que la rentabilidad del proyecto no debiera verse afectada, pues todo se corrige por el mismo factor, numerador y denominador.

Se puede decir que una inversión es el sacrificio de un consumo actual por otro mayor que se espera en el futuro. Al ser esto así, lo que debe ser relevante en la evaluación de un proyecto son los flujos reales, en lugar de sus valores nominales, pues estos últimos no miden cambios en el nivel de riqueza, que es precisamente el objetivo del cálculo de un VAN. En economías con inflación, en consecuencia, los flujos nominales deberán convertirse a moneda constante, de manera tal que toda información se exprese en términos de poder adquisitivo del periodo cero del proyecto, suponiendo que este representa el periodo en el que se evaluará económicamente. En definitiva, la construcción de un flujo de caja proyectado considera lo que ocurrirá mañana tomando en cuenta el poder adquisitivo actual.

Es importante hacer notar la diferencia entre inflación y cambio en los niveles de precio. Normalmente, la estructura de costos esperada de un proyecto será distinta a la inflación que calcula la autoridad. Cada proyecto puede presentar variaciones en sus costos que nada tienen que ver con la inflación que ocurre en la economía. A ello le denominaremos cambios reales en la estructura de costos o de ingresos. Todo inversionista intentará llevar a precio los cambios que se produzcan en sus costos, pero ello no siempre será posible, en cuyo caso habrá un cambio en los precios relativos que sí debiera considerarse en el cálculo de la rentabilidad.

La incorporación de la inflación como factor adicional en la evaluación de proyectos supone procedimientos similares, cualquiera que sea el criterio utilizado. Dicho procedimiento implica que tanto la inversión inicial como el flujo de caja y la tasa de descuento deben ser homogéneos entre sí; es decir, deben estar expresados en moneda constante de igual poder adquisitivo. Para ello, lo más simple es trabajar con los precios vigentes en el momento de la evaluación. Si los flujos tuvieran incorporada la expectativa de la inflación, tanto en sus ingresos como en sus egresos, el VAN se calculará de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Bn_t(1 + \phi)^t}{[(1 + i)(1 + \phi)]^t} - I_0$$

donde $(1 + \emptyset)$ representa el factor de descuento de los flujos por el efecto de la inflación (\emptyset).

Sin embargo, para que la ecuación pueda utilizarse correctamente, debe existir la condición de que toda la inversión inicial tenga el carácter de no monetaria. Pero son muchos los proyectos que requieren una inversión significativa en activos monetarios; por ejemplo, aquellas inversiones en capital de trabajo, como efectivo o cuentas por cobrar que ven disminuido el poder adquisitivo de la inversión por efectos de la inflación.

Por otra parte, si se considera la posibilidad de endeudamiento para financiar parcial o totalmente la inversión inicial, surgen dos efectos complementarios similares. Primero, teniendo el endeudamiento una tasa de interés fija por periodo, el monto real que hay que pagar por este concepto se abarata en presencia de inflación. Segundo, al amortizarse el préstamo en un periodo futuro, también se genera una ganancia por inflación derivada del pago diferido de una cantidad fija. Lo que pudiera corregirse fácilmente si la tasa de interés definida es real, es decir, por sobre la variación de los precios (Sapag Chain, N. Sapag Chain, R. Sapag Puelma, J.M., 2014, Capítulo 15).

1.3 Gestión de riesgo

El riesgo en la vida empresarial

El riesgo es inherente a la empresa. Más específicamente, el riesgo justifica la existencia de las empresas, y legitima la existencia de los beneficios corporativos. El beneficio generado por las empresas es una recompensa otorgada al inversor por la asunción de determinados riesgos. Si no hubiera riesgos, las empresas deberían generar una rentabilidad igual a la de un instrumento libre de riesgo y, en ese caso, todos los instrumentos financieros tendrían el mismo retorno: el retorno libre de riesgo. El empresario es, según una de las definiciones más comúnmente empleadas, un tomador de riesgos. Es alguien que decide arriesgar su capital invirtiéndolo en una empresa para obtener un retorno acorde con el riesgo asumido en la misma. Análogamente, los accionistas deciden comprar acciones de empresas que operan en una determinada industria sabiendo los riesgos que enfrentan y esperan rentabilidades acordes con el riesgo asumido.

Comúnmente se tiende a pensar que solamente enfrenta riesgos quien tiene actividades consideradas a priori como muy “peligrosas”. Se cree que solamente tiene riesgos quien opera en empresas localizadas en entornos muy volátiles, en países con mucha amenaza de terrorismo, o empresas con tecnologías que aún no están consolidadas.

Ese es un concepto muy común, que es, sin embargo, inexacto. Para estar sujeto a factores de riesgo no es necesario tener actividades muy peligrosas o complicadas, alcanza simplemente con tener actividades productivas de bienes o servicios. Cuando un empresario produce un bien, no sabe cuál será el precio al cual podrá vender el bien en el momento de llevarlo al mercado, y si dicho precio baja, el precio percibido en pago será menor al precio esperado originalmente, generando una pérdida.

Es común escuchar a empresarios muy preocupados por los riesgos que enfrentan cuando operan con variables tradicionalmente vistas como “riesgosas”, pero olvidando rápidamente su preocupación cuando operan con variables consideradas “seguras”. Normalmente, la gente tiende a subestimar las posibles fluctuaciones de los precios de las variables consideradas seguras pensando que son muy estables y con comportamientos previsibles.

Las variables macroeconómicas, precios de materias primas y commodities, tasa de interés y tipos de cambios entre monedas, tienden a presentar variaciones sustanciales en el tiempo, que suelen ser muy difíciles de prever. Estas variaciones impactan sobre la rentabilidad, valor, generación de flujos de fondos, endeudamiento, estructura financiera, y hasta en el prestigio de las empresas que tienen algún grado de dependencia con el comportamiento de las variables.

Los factores de riesgo y su efecto en la empresa

Analizando el tema desde un punto de vista más esquemático, podemos pensar en la empresa como una entidad inmersa en un mundo en el cual hay una serie de variables aleatorias que llamaremos “Factores de Riesgo”. Estos factores de riesgo, por ser variables aleatorias, tienen un comportamiento que no podemos predecir con certeza. Sabemos que los movimientos de dichos factores tendrán un impacto en determinadas variables de interés dentro de la empresa. Típicos factores de riesgo son el precio de los commodities, las tasas de interés, las variables macroeconómicas, el precio de las acciones, el precio del real estate, y el clima entre otras. Las variables de la empresa que nos interesa preservar de los efectos de las fluctuaciones de los factores de riesgo, suelen ser el valor de la empresa, el flujo de fondos disponible, y el máximo endeudamiento corporativo entre otras.

Es muy importante comprender que la cobertura de riesgos no anula la volatilidad de las variables aleatorias, sino que solamente anula sus efectos en la empresa. Esto quiere decir que la tasa de interés, o el tipo de cambio van a seguir teniendo su volatilidad independientemente de las posiciones de cobertura, y éstas tienen por objeto la anulación, en la empresa de los efectos de dicha volatilidad.

La medición del riesgo

La medición y cuantificación del riesgo es un elemento de fundamental importancia para el management. Por un lado, nos permite conocer las posiciones de riesgo abiertas en la empresa, y por otro nos permite medir los efectos de su potencial impacto en la misma. Para poder medir el riesgo, es necesario conocer o estimar la magnitud de los movimientos futuros de las variables aleatorias que generan las posiciones de riesgo, y medir el impacto de estos movimientos en las variables internas de la empresa. Con estos dos factores estaremos en condiciones de cuantificar un determinado riesgo. Esta medición presenta un problema, estamos interesados en la estimación de la volatilidad que tendrá la variable aleatoria en el futuro, pero solamente contamos con datos del pasado, por lo que el futuro resulta muy difícil de estimar correctamente. Contamos con dos elementos que nos pueden ayudar en esta estimación del futuro: (i) la medición del comportamiento de la misma variable en el pasado y la posibilidad de proceder a la estimación de su comportamiento futuro basado en el supuesto de que ésta repetirá su comportamiento en el futuro, y (ii) el estudio de las causas que motivaron el comportamiento de la variable en el pasado, y la posibilidad de intentar estimar la probabilidad que dichas causas se repitan en el futuro y que impacten a la variable de la misma manera que en el pasado.

El primer enfoque, o sea el de observar el comportamiento pasado de una variable y asumir que dicho comportamiento se repetirá en el futuro, deberemos medir la volatilidad de la variable en el pasado calculando su distribución de probabilidades, que luego será usada en los cálculos de la volatilidad futura. Este enfoque trae algunos problemas, dado que no siempre podremos asumir tranquilamente que el comportamiento pasado de una variable es un buen indicador de su comportamiento futuro. En el campo de las ciencias exactas la medición del comportamiento pasado de las variables es bastante más sencillo que en el campo de las ciencias sociales, dado que en pruebas de laboratorio es relativamente fácil lograr crear un ambiente en el que se pueden realizar experimentos que luego se podrán repetir simplemente replicando las condiciones de la prueba original.

Utilizar la distribución de probabilidades obtenida del pasado para estimar el comportamiento futuro de una variable tiene un supuesto implícito que no es menor; asume que, en el futuro, la variable se comportará de la misma manera que el pasado. En realidad, sin embargo, el comportamiento pasado de una variable tiene una causa que lo motiva, y que normalmente es muy difícil de aislar. Mientras no estemos en condiciones de conocer la real causa que motiva el comportamiento de una variable, no podremos hacer inferencias

confiables respecto de su comportamiento futuro, dado que no sabremos cual es la razón que la afecta.

Para superar este problema los analistas deberán extremar el cuidado en la selección de los criterios de análisis a utilizar, y los directivos deberán obrar con extrema prudencia en la interpretación de los datos del comportamiento pasado y su extrapolación en la estimación de los movimientos futuros de las variables. La medición del riesgo conlleva algunas complejidades técnicas que frecuentemente desalientan el uso de estas técnicas por parte de los directivos (Preve, L., 2018, Capítulo 1).

La gestión de riesgo

Una adecuada política de gestión de riesgo requiere que el management de la empresa reconozca y comprenda los riesgos que enfrenta, para poder, cuantificarlos y, eventualmente, tomar las decisiones de cobertura que juzgue oportunas. Para ello, es necesario identificar, comprender y medir las posiciones de riesgo de una compañía. Los factores de riesgo, variables aleatorias que afectan a la empresa, la atañen de dos maneras básicas; (i) hay factores que producen una ganancia cuando su precio sube y una pérdida cuando su precio baja, y (ii) hay otros factores cuyo efecto es exactamente inverso, producen una pérdida cuando su precio sube y una ganancia cuando su precio baja.

Es importante destacar las diferencias que existen entre los conceptos de gestión del riesgo y cobertura de riesgos. Un adecuado proceso de gestión de riesgos comienza por la identificación y medición de los riesgos y de sus alternativas de cobertura, para luego pasar a la decisión de cobertura (o no) de los riesgos enfrentados. La cobertura de riesgos no necesariamente disminuye ni anula las fluctuaciones del factor de riesgo, sino que es un proceso por el cual la empresa transfiere aquellos riesgos que decidió transferir, para que sean asumidos por otros. Por ello una eficiente cobertura de riesgos siempre es consecuencia de un proceso de gestión de riesgos. La cobertura de riesgos se materializa en una serie de decisiones e implementaciones, ya sean contractuales u operativas, que permiten transferir algunos riesgos a terceros que están mejor equipados para asumirlos, y habitualmente cobran un precio por hacerlo.

Las posiciones básicas de riesgo de la empresa

Para poder comprender mejor el efecto del riesgo en la empresa, es necesario conocer y poder identificar las posiciones básicas de riesgo que afectan a las empresas. Para esto, es necesario que conozcamos las dos posiciones básicas de riesgos con las que vamos a trabajar. Estas posiciones se denominan “long”, a la que también denominamos “larga” o “comprado”, y “short”, la que se suele también llamar “corto” o “vendido”.

Quien es dueño de un activo tiene una posición long, mientras que quien tiene un pasivo tiene una posición short. Este es un concepto fundamental para poder comprender correctamente las posiciones de riesgo de una empresa. Es común encontrar compañías que tienen posiciones de riesgo abiertas, pero no se enteran hasta el momento en que los factores de riesgo se mueven y los efectos de esas fluctuaciones las golpean de manera inesperada, provocando grandes pérdidas en términos monetarios o afectando profundamente su posición competitiva. Reconocer estas posiciones, y diferenciarlas correctamente es fundamental para poder llevar adelante una política eficiente de gestión de riesgo, y es una parte importante de la estrategia competitiva.

La cuantificación del riesgo

Una vez identificada la posición de riesgo, es importante cuantificar el potencial impacto de un movimiento en los factores de riesgo en las variables de la empresa, para poder medir la eventual magnitud del daño que se pudiera producir. En otras palabras: queremos conocer que puede ocurrir con el factor de riesgo y cuál sería el costo que esto ocasionaría para la empresa. La real medición del riesgo depende de la distribución de probabilidades de la variable aleatoria (el factor de riesgo), pero, antes, veamos una medición más intuitiva, e incompleta, del riesgo para lograr comprender mejor el tema.

Para el análisis individual de la magnitud del impacto del riesgo nos interesa calcular el impacto de un determinado movimiento del factor de riesgo en la empresa. Supongamos que una compañía que opera en dólares tiene una posición short en euros por una deuda a pagar a un proveedor. Por un lado, necesitaremos saber cuál es el monto de la deuda que produce la posición de riesgo, pero por el otro necesitamos medir el impacto de un determinado movimiento del tipo de cambio u\$/euro en los flujos de fondos de la empresa. En síntesis, queremos saber la forma en que la magnitud de la posición interactúa con la amplitud del movimiento de la variable aleatoria para causar el impacto en los números de la compañía. Dicho de otra manera, si la cantidad de euros adeudada es suficientemente pequeña, será necesaria una variación muy grande del precio del euro como para llevar a la empresa a un problema digno de preocupación. Ahora, si la deuda en euros es muy grande, una pequeña variación en el tipo de cambio producirá un impacto muy fuerte en la empresa.

Una de las maneras más conocidas de analizar el efecto de movimientos de una variable aleatoria sobre una empresa, es usando los modelos de regresión. En estos modelos encontramos una variable dependiente, por ejemplo, los retornos de la compañía, y una o más variables independientes, por ejemplo, el factor de riesgo que queremos

estudiar y algunas variables que se llaman “de control” o “controles”. Los modelos de regresión muestran el efecto de variaciones de las variables independientes en la variable dependiente. Este efecto es capturado por los “coeficientes” del modelo de regresión. Un clásico modelo de regresión se simboliza mediante una ecuación del tipo:

$$VD = \alpha + \beta_1 VI_1 + \beta_2 VI_2 + \dots + \beta_n VI_n + \varepsilon$$

En este modelo, VD es la variable dependiente y VI son las variables independientes. Los coeficientes (beta) son los que nos muestran el efecto de los movimientos de los factores de riesgo (VI) en los retornos de la empresa. El primer término, (alfa) es la constante, y el último término, (épsilon) muestra el error del modelo.

Si podemos acceder a series de datos que contengan los retornos de una empresa y los movimientos de los factores de riesgo para un determinado período de tiempo, podemos “correr” modelos de regresión para estudiar el efecto de los movimientos de los factores de riesgo en una variable dependiente, por ejemplo, los retornos de la empresa. El estudio de los coeficientes (beta) nos ayudará a comprender los efectos de las variaciones de los factores de riesgo en los retornos de la compañía (Preve, L., 2018, Capítulo 2).

El mapa de riesgos o risk mapping

Uno de los procesos más importantes para poder implementar un modelo de gestión de riesgos en la empresa, es el de hacer un mapa de los riesgos a los que se enfrenta. La realización del mapa es bastante más compleja de lo que puede parecer, dado que no todos los factores de riesgo son evidentes, ni fáciles de reconocer a primera vista.

Es importante que el proceso que lleva a la preparación del mapa de riesgos se haga a conciencia, y como parte integrada de un proceso de planeamiento estratégico. Por lo general, para lograr un mapa completo, es necesario reunir representantes de varias de las áreas funcionales de la empresa, y juntar a funcionarios de varios niveles jerárquicos de la organización. Si el mapa no es completo, es posible que muchas de las posiciones de riesgo de la empresa no se reflejen en el mapa, o que se reflejen posiciones que en la realidad no tienen impacto lo que podría llevar a una definición errónea del mapa. Para completar el mapa de riesgos deberemos estimar las distribuciones de probabilidad de las variables aleatorias que representan los factores de riesgo de la empresa, y sus eventuales correlaciones entre sí.

La clasificación de los riesgos

Simplemente por una cuestión de orden en la realización del mapa de riesgos, suele ser útil intentar hacer una clasificación de los factores de riesgo enfrentados por la

empresa, dado que nos ayuda a no olvidarnos de ninguno, y a estructurar mejor nuestro análisis. Una de las maneras en las que se suelen clasificar los riesgos es:

- 1) Riesgos operativos
- 2) Riesgos financieros
- 3) Riesgos de la competencia
- 4) Riesgos políticos y regulatorios

Es importante aclarar que esta es simplemente una definición, pero no necesariamente es la única posible. Más específicamente la clasificación es la que cada empresa quiera tener, y sirve fundamentalmente para ayudar a los directivos que participan en el diseño del mapa, a no olvidarse de ninguno de los riesgos.

La medición de los riesgos

Para poder completar el mapa de riesgos es necesario efectuar una medición de las posiciones abiertas y sus efectos en la compañía. Enfocándonos en el modelo de simulación, podremos medir; (i) la exposición de la empresa a los diferentes factores de riesgo combinados, lo que nos dará una medida del riesgo completo enfrentado por la misma, y (ii) la efectividad de las estrategias de cobertura bajo análisis, para lo cual necesitaremos medir el riesgo residual una vez diseñadas las estrategias de cobertura e incorporadas al modelo. Para implementar un modelo de simulación es necesario intentar estimar las distribuciones de probabilidades de los diferentes factores de riesgo. Se trata de saber cuál será la probabilidad de que se registren variaciones de los precios de las variables aleatorias que afectan a la empresa (por ejemplo, el precio de un commodity, una moneda, una tasa de interés, la tasa de inflación, el precio del m² de oficinas, etc.). Por supuesto, las distribuciones de probabilidad de estas variables pueden tener gran diversidad de formas, algunas pueden distribuirse de manera similar a la de la conocida distribución normal, otras siguiendo una poisson, una beta general, por nombrar algunas de las más conocidas, o cualquier otra distribución habitualmente utilizada por los analistas. Algunas de las variables mencionadas anteriormente muestran una distribución de tipo binomial. Una distribución binomial es una distribución del tipo: (i) ocurre el evento, o (ii) no ocurre el evento, con una probabilidad asociada a cada rama de la distribución (ocurre el evento con una probabilidad de 5%, no ocurre el evento con una probabilidad de $100\% - 5\% = 95\%$). La dificultad en los procesos de gestión de riesgo suele estar en la capacidad para medir las distribuciones de probabilidades para algunos de estos factores de riesgo (Preve, L., 2018, Capítulo 13).

CAPÍTULO 2

PLAN DE NEGOCIOS – SALÓN DE BELLEZA/PELUQUERÍA CÓRDOBA

2.1 Análisis de la industria

Los factores que pueden influir en las decisiones de compra de productos o servicios de los clientes son la edad, la clase social a la que pertenecen, la cultura o costumbres y por sobre todo aquellos factores económicos y sociales en los cuales se encuentra inmerso. En relación con eso, se verificó que gran cantidad de los clientes encuestados han mencionado un tema muy relevante y de gran preocupación por todos los ciudadanos de la ciudad de Córdoba, y de la Argentina, que es la inflación. El factor de influencia que surge de ello es el hecho de que estos clientes basan su decisión de consumo en la idea de que el dinero que tengan hoy en pesos no valdrá lo mismo que la próxima semana, por lo tanto, se vuelcan al consumo y esta industria es una de las que captura ese desembolso.

La manera en que la industria satisface las necesidades de sus clientes es a través de servicios altamente especializados y que cuentan con una atención personalizada de calidad, de manera que el cliente sienta que es comprendido y asistido desde el momento que ingresa al salón. Los servicios que se ofrecen son cortes de cabello con estilo y técnica, peinado profesional, brushing profesional, alisado con productos de primeras marcas y técnicas garantizadas. Color con los productos más reconocidos, manicure y pedicure profesional.

Los principales proveedores, distribuidores y jugadores clave dentro de la industria son fundamentalmente los proveedores y distribuidores de productos de salón como ser L'Oréal, este es el principal actor en lo referido a productos utilizados en casi todos los servicios y tratamientos que se ofrecen en el salón: para el cuidado del cabello, coloración, maquillaje y cuidado de la piel. Además de ser utilizados en el salón como los productos de cabecera que se utilizan, también se ofrecen como venta al público. Otro de los actores principales que se nos presenta es el grupo concesionario del local comercial que se quiere alquilar, el mismo está ubicado en el Shopping Patio Olmos de la ciudad de Córdoba. Este es un actor muy importante, ya que será uno de los factores con los que estaremos en constante negociación por acuerdos de entrada, renovaciones de contratos, actualizaciones en el precio de alquiler y expensas o gastos comunes.

Los productos, servicios e industrias que compiten con la nuestra son aquellas relacionadas con los cuidados personales y estéticos como pueden ser los centros de cuidados de pies y manos, negocios de maquillaje y cuidados de la piel, barberías, coloristas y peinadores independientes.

Las amenazas más importantes en esta industria son las concernientes al contexto actual de pandemia, donde los servicios que involucran demasiado contacto entre personas o manipulación de objetos tienden a ser percibidos como más riesgosos que otros que no requieren tales acciones. Por otro lado, también existe el factor de las nuevas tendencias relacionadas a la moda y su consecuente look, impactando directamente en cambios de usos y costumbres en la manera de llevar el cabello y tendencias más “naturales” en cuanto a servicios de belleza.

2.2 Análisis del mercado

El mercado está localizado en el área de Córdoba capital y sus alrededores, esto es puntualmente la zona del centro de la ciudad, Nueva Córdoba, Barrio General Paz, Güemes, Cofico y sus alrededores como ser Urca, Cerro de las Rosas, Alta Córdoba, Jardín, Alto Alberdi, Valle Escondido, Arguello, entre otros.

El tamaño del mercado o número de compradores potenciales de nuestros productos y servicios es de entre 1910 y 2010 clientes al mes. Esto lo podemos conocer debido al histórico de consumos y ventas de este salón en los últimos años. Vale la pena aclarar que este salón ya se encuentra montado y funcionando hace más de 20 años y cada 4 años aproximadamente se debe hacer la renovación del contrato de alquiler donde se debe hacer un desembolso importante de dinero para asegurar ese período de alquiler. Es por esto por lo que se plantea en este trabajo la necesidad de poder decidir si se continúa con este negocio o si se decide por comenzar uno nuevo en Montevideo. Por supuesto, a fines comparativos, se incorporarán factores dentro de los análisis que equiparen ambos proyectos al momento de hacer la comparativa, como por ejemplo las inversiones y puesta a punto de los locales.

Los factores externos que influyen en la actividad del negocio de este mercado son fundamentalmente los relacionados al contexto económico local como ser los altos niveles de inflación a los que estamos expuestos y se vienen registrando los últimos años y las fluctuaciones periódicas que sufre el tipo de cambio con relación al precio del dólar estadounidense. Ambos factores están fuertemente relacionados entre sí por varios aspectos, pero yendo al punto central del análisis para saber en que afecta esto a nuestro

negocio podemos comentar que ello impacta directamente en los niveles de venta del negocio, ya que produce cada vez más un deterioro en la capacidad real de compra y valor de los salarios de los consumidores y produce a su vez un atraso en el nivel de actualización de precios con relación a sus costos asociados, lo que impacta directamente en la calidad del servicio ofrecido y la rentabilidad del negocio.

Las presiones que moldean la actividad del negocio de este mercado son variadas, pero se puede mencionar una en particular que el autor considera que es la de mayor importancia y es la relacionada a la falta de protección por parte del sistema jurídico argentino para con los empleadores y dueños de empresas ante la oleada de juicios laborales sin real sustento de causa por parte de los demandantes. Esto es sin duda alguna uno de los factores que mayor presión ejerce sobre las decisiones de los dueños o directivos al momento de contratar personal o realizar cambios estructurales necesarios dentro de la organización.

El principal nicho de mercado que planeamos atender es el segmento femenino y masculino, socioeconómico ABC1 de la ciudad de Córdoba y alrededores, de entre 25 y 65 años de edad.

2.3 Productos y servicios

Los productos y servicios que ofrecerá el negocio son: corte de cabello con estilo y técnica profesional, peinado de estilo profesional, brushing de técnica profesional, alisado con productos de primeras marcas y técnicas garantizadas, color con los productos más reconocidos y requeridos por el mercado nacional e internacional. Manicure y pedicure profesional.

El 20% de los productos y servicios que proporcionarán el 80% de los ingresos son peinado y color. Por lo general, dentro de estos servicios, que son los más solicitados en nuestro local, también se solicita el servicio de corte de cabello, pero este es más que nada para recortar las puntas del cabello y brindar forma previamente a brindar los servicios de color y peinado.

A nivel posicionamiento, lo que el negocio quiere lograr representar es, desde el punto de vista de selección de productos y servicios: brindar una amplia gama de servicios de primera calidad, con reconocidos profesionales y productos de renombre internacional del mundo de la peluquería y el cuidado del cabello. Buscamos ser reconocidos y posicionados en la mente de nuestros clientes como una marca de primer nivel en materia de peluquería y belleza.

Desde el punto de vista de la estrategia de marketing, las acciones se centrarán en comunicar la marca a través de redes sociales (Instagram y Facebook), Apps de mensajería (Whatsapp), telefonía, email marketing, publicidad en radios locales, página web y revistas locales, dando principal importancia al engagement y retroalimentación con nuestros cliente y público meta.

Y, por último, desde el lado de la estrategia de ventas, se buscará monetizar los servicios ofrecidos mediante la diferenciación en la calidad de atención brindada al cliente y el asesoramiento altamente calificado, logrando así un posicionamiento estratégico y confianza por parte de nuestro segmento objetivo.

Ciclo de vida del servicio: la fase en la que se encuentra el servicio que ofrecemos es la madurez, pero esta madurez se caracteriza por un tiempo de duración denominado “estilo de vida/elección”, el cual nos indica que esta fase de madurez tiene una duración de 10 años o más. Esto quiere decir que estos servicios han sido absorbidos por la comunidad, y la duración de las etapas del ciclo de vida son tan largas como dure la aceptación de estos servicios por los miembros de esa comunidad.

2.4 Descripción del negocio

Los servicios que se ofrecen en nuestro salón son atractivos para nuestros clientes porque utilizamos técnicas, métodos y herramientas que requieren un nivel de preparación y profesionalismo altamente calificado, acompañado de un servicio personalizados de alta complejidad y conocimiento de nuestros clientes.

Las principales diferencias entre los servicios que ofrecemos y los que ofrece nuestra competencia son el equipo de profesionales que conforma el salón y el know how del negocio, junto con la actitud de todos sus integrantes de estar siempre a la vanguardia de la industria, ofreciendo siempre lo mejor y de la mejor manera posible.

Los principales factores que llevan a nuestros clientes a preferir nuestros servicios en lugar de otros son la larga trayectoria que tenemos en la industria de la moda y el alto grado de personalización y relacionamiento que tenemos con ellos.

Nuestros principales competidores son Rosales Estilistas, Studio Peluquería y Pablo Godoy Estilistas.

La visión del negocio es ser el salón de belleza y peluquería líder en la satisfacción de necesidades de belleza y estilismo de la Ciudad de Córdoba.

La misión del negocio es satisfacer las necesidades de belleza de nuestros clientes mediante servicios de excelencia en calidad, brindado por personal altamente profesional

que inspira confianza y seriedad, permitiéndonos superar las expectativas de nuestros clientes.

Los valores del negocio son excelencia en el servicio, honestidad y seriedad al recomendar productos y servicios, limpieza y orden, especialización y puntualidad.

El tipo societario bajo el cual se encuadra el negocio es una SRL (sociedad de responsabilidad limitada) y su estructura accionaria es 50% cada uno de sus dos socios.

2.5 Estrategia de marketing y ventas

Identificamos nuestro mercado meta como aquel segmento femenino y masculino, socioeconómico ABC1 de la ciudad de Córdoba, de entre 25 y 65.

Enfoque demográfico: personas que residan en la Ciudad de Córdoba y alrededores, de entre 25 y 65 años de edad, de sexo femenino y masculino y que desarrollan actividades laborales profesionales.

Estilo de vida: orientado a personas con intereses socioculturales orientados a la moda y la vanguardia, de carácter distintivo y actitud predispuesta a tomar riesgos y aprovechar oportunidades.

Ciclos de compra: el ciclo de compra es el proceso por el que pasa un usuario desde que descubre que tiene un problema o necesidad hasta que encuentra y compra algo que lo soluciona o satisface. AIDA: atención, investigación, decisión y acción. Nos centraremos en tomar nuevas estrategias de contacto a través de las emociones e imágenes atractivas para potenciar el despertar de los deseos existentes. Luego de captar esta atención en el cliente, este se hallará en busca de información de forma consciente e investigará sobre nuestra marca, para luego poder formar un criterio de evaluación y finalmente de decisión. Durante esta etapa trabajaremos mucho en profundizar la presentación de las ventajas de nuestros productos y servicios a través de información apropiada. Por último, llega el momento de concretar la compra y venta de los servicios. En este punto cobra una gran relevancia la atención al cliente, ya que al consumidor todavía le pueden surgir muchas dudas sobre el tiempo de entrega, garantías, etc. Así que debemos procurar generar la mejor experiencia de compra para que no haya un paso atrás y se refuerce la decisión.

Psicografía: sabemos que a nuestros clientes los motiva concurrir a un salón que transmita sobriedad, lujo, elegancia y poder. Desde la elección de los colaboradores, vestimenta, colores, etc. Los anuncios de la marca buscan alcanzar a consumidores cuyos gustos por lo refinado sean predominantes.

2.6 Operaciones y administración

Ubicación: el salón se encuentra ubicado en un punto estratégico de la ciudad, ubicado en una zona neurálgica de la misma, el negocio se ubica en el primer piso del Patio Olmos Shopping, principal centro comercial de Córdoba Capital. Esto es fundamental para el negocio, ya que gracias al fácil acceso y transportes públicos que pasan por la zona, simplifica mucho a los clientes y potenciales clientes poder llegar a nuestro salón.

Instalaciones: la antigüedad promedio del equipamiento y activos actuales del salón es de 3 años, los cuales deben ser reemplazados al cabo de 5 años aproximadamente.

Compras: para rastreo de inventario se utiliza un sistema de gestión integrado, que facilita y da soporte al momento del control y auditorías internas de inventario. Nuestro principal proveedor es la famosa empresa de reconocimiento mundial L'Oréal, que cumple un rol fundamental en la percepción de nuestros clientes y la exclusividad que tiene para con nuestro salón. La relación que tenemos con este proveedor es de más de 30 años y durante ese transcurso de tiempo, hemos logrado una sólida relación comercial, confiable, estable y de apoyo mutuo.

Control de calidad y servicio al cliente: en el salón buscamos los más altos estándares de calidad y servicio para nuestros clientes, y este se basa en la satisfacción de estos, gestión de las personas, en procesos e indicadores y en la mejora continua. Cumplir y buscar superar las expectativas de nuestros clientes nos inspira para poder elevar la vara de la experiencia al cliente un poco más. De esta manera nos aseguramos poder mostrar nuestro valor agregado en servicio al cliente. Luego de finalizado el servicio, se envía una encuesta de satisfacción al cliente que nos ayuda a conocer en profundidad y detalle cómo ha sido la experiencia del cliente en nuestro salón, solicitando información de los aspectos positivos y negativos en caso de que los haya, para poder analizarlos y buscar correcciones y mejoras. A modo de poder orientar estas mejoras y asegurar la excelencia en el servicio, en el salón contamos siempre con un encargado que se ocupa de la organización de los recursos y la calidad de los servicios ofrecidos.

Recursos humanos: el rol del encargado de salón es primordial y de gran importancia para el salón. El encargado supervisa, organiza, planea y dirige las labores de los recursos presentes en ese momento. En una actividad como esta, es muy importante tener a una persona que pueda abstraerse de las labores cotidianas y pueda ver el negocio desde un punto de vista de servicio, y que, junto con criterio y capacidad de resolución de conflictos pueda orientar las labores diarias del salón. A su vez, es de carácter imperativo

para todos los colaboradores del salón cumplir con una adecuada presentación y vestimenta al momento de realizar sus labores.

2.7 Plan financiero proforma

Presupuesto Económico – Financiero: ESCENARIO MODERADO (valores expresados en pesos argentinos)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año1	Año2	Año3	Año4
Ingresos																	
Efectivo		1.461.620	1.222.340	1.558.855	1.417.766	1.518.427	1.626.236	1.741.699	1.865.359	1.997.800	2.139.643	2.291.558	2.454.259	21.295.562	30.923.659	34.016.025	39.118.429
Tarjeta		1.502.728	1.227.777	1.547.445	1.417.766	1.518.427	1.626.236	1.741.699	1.865.359	1.997.800	2.139.643	2.291.558	2.454.259	21.330.697	30.923.659	34.016.025	39.118.429
Total Ventas	-	2.964.348	2.450.117	3.106.300	2.835.532	3.036.855	3.252.472	3.483.397	3.730.718	3.995.599	4.279.287	4.583.116	4.908.517	42.626.258	61.847.319	68.032.051	78.236.858
Egresos Variables																	
Insumos		264.895	504.486	702.750	492.907	527.904	565.385	605.527	648.520	694.565	743.879	796.694	853.260	7.400.773	10.751.070	11.826.177	13.600.103
Descuento tarjetas		383.259	72.827	163.655	200.092	214.299	229.514	245.810	263.262	281.954	301.972	323.413	346.375	3.026.432	4.364.323	4.800.755	5.520.868
Ingresos brutos		140.807	116.381	147.549	134.688	144.251	154.492	165.461	177.209	189.791	203.266	217.698	233.155	2.024.747	2.937.748	3.231.522	3.716.251
Otros		100.330	37.610	34.961	57.137	61.193	65.538	70.191	75.175	80.512	86.229	92.351	98.908	860.135	1.246.238	1.370.862	1.576.491
Total costos variables	-	889.291	731.304	1.048.915	884.824	947.647	1.014.930	1.086.990	1.164.166	1.246.822	1.335.346	1.430.156	1.531.697	13.312.087	19.299.378	21.229.316	24.413.713
Margen de contribución	-	2.075.057	1.718.813	2.057.385	1.950.708	2.089.208	2.237.542	2.396.407	2.566.552	2.748.777	2.943.941	3.152.960	3.376.821	29.314.171	42.547.941	46.802.735	53.823.145
Egresos fijos																	
Sueldos		633.730	609.810	673.200	642.149	687.741	736.571	788.867	844.877	904.863	969.109	1.037.915	1.111.607	9.640.440	14.006.252	15.406.877	17.717.909
Alquiler		156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	1.872.000	1.965.600	2.162.160	2.486.484
Expensas		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000	1.512.000	1.663.200	1.912.680
Sindicato		46.220	49.870	101.794	64.949	69.560	74.499	79.789	85.454	91.521	98.019	104.978	112.432	979.085	1.416.639	1.558.303	1.792.048
Deuda afip		25.595	26.202	26.810	26.427	28.303	30.312	32.465	34.770	37.238	39.882	42.714	45.747	396.465	576.407	634.047	729.154
Gtos bancarios		13.240	16.589	16.937	15.775	16.895	18.094	19.379	20.755	22.228	23.806	25.497	27.307	236.501	344.069	378.475	435.247
Otros		94.196	84.302	173.776	115.432	123.627	132.405	141.805	151.874	162.657	174.205	186.574	199.821	1.740.673	2.517.740	2.769.514	3.184.941
Total costos fijos	-	1.088.981	1.062.774	1.268.517	1.140.731	1.202.127	1.267.881	1.338.305	1.413.729	1.494.507	1.581.022	1.673.678	1.772.913	16.305.164	22.338.706	24.572.577	28.258.463
EBITDA	-	986.076	656.039	788.868	809.977	887.082	969.660	1.058.102	1.152.824	1.254.270	1.362.919	1.479.282	1.603.908	13.009.007	20.209.235	22.230.158	25.564.682
Amortizaciones		112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Utilidad antes de impuestos	-	873.576	543.539	676.368	697.477	774.582	857.160	945.602	1.040.324	1.141.770	1.250.419	1.366.782	1.491.408	11.659.007	18.859.235	20.880.158	24.214.682
Impuestos																	
D.G.I - Empleadores		201.631	-	174.009	117.237	125.561	134.475	144.023	154.249	165.200	176.930	189.492	202.946	1.785.752	2.557.114	2.812.826	3.234.750
D.G.I - Iva		2.213	118.397	45.445	60.208	64.482	69.061	73.964	79.215	84.840	90.863	97.315	104.224	890.227	1.313.221	1.444.543	1.661.225
Comercio e Industria		5.707	14.130	9.060	10.027	10.739	11.502	12.318	13.193	14.130	15.133	16.207	17.358	149.504	218.710	240.581	276.669
Total impuestos	-	209.552	132.527	228.514	187.472	200.782	215.038	230.305	246.657	264.170	282.926	303.013	324.527	2.825.483	4.089.046	4.497.950	5.172.643
Utilidad	-	664.024	411.012	447.854	510.006	573.799	642.123	715.297	793.666	877.600	967.493	1.063.769	1.166.880	8.833.524	14.770.189	16.382.208	19.042.039
Inversión	-	5.400.000															
Eliminar amortizaciones	-	112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 1.350.000	- 1.350.000	- 1.350.000	- 1.350.000
Flujo de fondos	-	5.400.000	776.524	523.512	560.354	622.506	686.299	754.623	827.797	906.166	990.100	1.079.993	1.176.269	10.183.524	16.120.189	17.732.208	20.392.039

VAN	\$ 22.334.904,88
TIR	223%
Período de repago	1 año
Período repago descontado	1 año
Tasa descuento (TNA)	39%

Presupuesto Económico – Financiero: ESCENARIO PESIMISTA (valores expresados en pesos argentinos)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año1	Año2	Año3	Año4
Ingresos																	
Efectivo		1.461.620	1.222.340	1.558.855	1.417.766	1.460.583	1.504.692	1.550.134	1.596.948	1.645.176	1.694.860	1.746.045	1.798.775	18.657.794	22.664.570	24.931.027	28.670.681
Tarjeta		1.502.728	1.227.777	1.547.445	1.417.766	1.460.583	1.504.692	1.550.134	1.596.948	1.645.176	1.694.860	1.746.045	1.798.775	18.692.929	22.664.570	24.931.027	28.670.681
Total Ventas	-	2.964.348	2.450.117	3.106.300	2.835.532	2.921.165	3.009.384	3.100.268	3.193.896	3.290.351	3.389.720	3.492.090	3.597.551	37.350.722	45.329.139	49.862.053	57.341.361
Egresos Variables																	
Insumos		264.895	504.486	702.750	492.907	507.793	523.129	538.927	555.203	571.970	589.243	607.038	625.371	6.483.714	7.879.675	8.667.642	9.967.788
Descuento tarjetas		383.259	72.827	163.655	200.092	206.135	212.360	218.774	225.381	232.187	239.199	246.423	253.865	2.654.158	3.198.700	3.518.569	4.046.355
Ingresos brutos		140.807	116.381	147.549	134.688	138.755	142.946	147.263	151.710	156.292	161.012	165.874	170.884	1.774.159	2.153.134	2.368.448	2.723.715
Otros		100.330	37.610	34.961	57.137	58.862	60.640	62.471	64.358	66.301	68.304	70.366	72.491	753.831	913.393	1.004.732	1.155.442
Total costos variables	-	889.291	731.304	1.048.915	884.824	911.546	939.075	967.435	996.651	1.026.750	1.057.758	1.089.702	1.122.611	11.665.862	14.144.901	15.559.391	17.893.300
Margen de contribución	-	2.075.057	1.718.813	2.057.385	1.950.708	2.009.619	2.070.310	2.132.833	2.197.245	2.263.601	2.331.962	2.402.387	2.474.940	25.684.860	31.184.238	34.302.662	39.448.062
Egresos fijos																	
Sueldos		633.730	609.810	673.200	642.149	661.542	681.520	702.102	723.306	745.149	767.653	790.836	814.719	8.445.716	10.265.463	11.292.009	12.985.811
Alquiler		156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	1.872.000	1.965.600	2.162.160	2.486.484
Expensas		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000	1.512.000	1.663.200	1.912.680
Sindicato		46.220	49.870	101.794	64.949	66.911	68.931	71.013	73.158	75.367	77.643	79.988	82.403	858.246	1.038.283	1.142.111	1.313.428
Deuda afip		25.595	26.202	26.810	26.427	27.225	28.047	28.894	29.767	30.666	31.592	32.546	33.529	347.298	422.460	464.706	534.412
Gtos bancarios		13.240	16.589	16.937	15.775	16.251	16.742	17.247	17.768	18.305	18.858	19.427	20.014	207.153	252.175	277.392	319.001
Otros		94.196	84.302	173.776	115.432	118.918	122.509	126.209	130.020	133.947	137.992	142.159	146.453	1.525.912	1.845.302	2.029.832	2.334.307
Total costos fijos	-	1.088.981	1.062.774	1.268.517	1.140.731	1.166.845	1.193.749	1.221.465	1.250.018	1.279.433	1.309.737	1.340.956	1.373.118	14.696.324	17.301.283	19.031.411	21.886.122
EBITDA	-	986.076	656.039	788.868	809.977	842.774	876.561	911.368	947.227	984.168	1.022.225	1.061.431	1.101.822	10.988.535	13.882.956	15.271.251	17.561.939
Amortizaciones		112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Utilidad antes de impuestos	-	873.576	543.539	676.368	697.477	730.274	764.061	798.868	834.727	871.668	909.725	948.931	989.322	9.638.535	12.532.956	13.921.251	16.211.939
Impuestos																	
D.G.I - Empleadores		201.631	-	174.009	117.237	120.777	124.425	128.182	132.054	136.042	140.150	144.383	148.743	1.567.632	1.874.160	2.061.576	2.370.813
D.G.I - Iva		2.213	118.397	45.445	60.208	62.026	63.899	65.829	67.817	69.865	71.975	74.149	76.388	778.210	962.486	1.058.735	1.217.545
Comercio e Industria		5.707	14.130	9.060	10.027	10.330	10.642	10.963	11.295	11.636	11.987	12.349	12.722	130.848	160.297	176.327	202.776
Total impuestos	-	209.552	132.527	228.514	187.472	193.133	198.966	204.975	211.165	217.542	224.112	230.880	237.853	2.476.690	2.996.944	3.296.638	3.791.134
Utilidad	-	664.024	411.012	447.854	510.006	537.140	565.095	593.893	623.562	654.126	685.613	718.051	751.469	7.161.845	9.536.012	10.624.613	12.420.805
Inversión	-	5.400.000															
Eliminar amortizaciones	-	112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 1.350.000	- 1.350.000	- 1.350.000	- 1.350.000
Flujo de fondos	-	5.400.000	776.524	523.512	560.354	622.506	649.640	677.595	706.393	736.062	766.626	798.113	830.551	8.511.845	10.886.012	11.974.613	13.770.805

VAN	\$ 14.505.638,22
TIR	173%
Período de repago	1 año
Período repago descontado	1 año
Tasa descuento (TNA)	39%

Presupuesto Económico – Financiero: ESCENARIO OPTIMISTA (valores expresados en pesos argentinos)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año1	Año2	Año3	Año4
Ingresos																	
Efectivo		1.461.620	1.222.340	1.558.855	1.417.766	1.590.733	1.784.803	2.002.549	2.246.860	2.520.977	2.828.536	3.173.617	3.560.799	25.369.455	44.866.064	49.352.670	56.755.571
Tarjeta		1.502.728	1.227.777	1.547.445	1.417.766	1.590.733	1.784.803	2.002.549	2.246.860	2.520.977	2.828.536	3.173.617	3.560.799	25.404.590	44.866.064	49.352.670	56.755.571
Total Ventas	-	2.964.348	2.450.117	3.106.300	2.835.532	3.181.467	3.569.606	4.005.098	4.493.720	5.041.954	5.657.072	6.347.235	7.121.597	50.774.046	89.732.128	98.705.340	#####
Egresos Variables																	
Insumos		264.895	504.486	702.750	492.907	553.042	620.513	696.216	781.154	876.455	983.383	1.103.355	1.237.965	8.817.123	15.598.354	17.158.189	19.731.918
Descuento tarjetas		383.259	72.827	163.655	200.092	224.504	251.893	282.624	317.104	355.791	399.197	447.899	502.543	3.601.389	6.332.044	6.965.249	8.010.036
Ingresos brutos		140.807	116.381	147.549	134.688	151.120	169.556	190.242	213.452	239.493	268.711	301.494	338.276	2.411.767	4.262.276	4.688.504	5.391.779
Otros		100.330	37.610	34.961	57.137	64.107	71.928	80.704	90.550	101.597	113.991	127.898	143.502	1.024.315	1.808.124	1.988.936	2.287.276
Total costos variables	-	889.291	731.304	1.048.915	884.824	992.773	1.113.891	1.249.786	1.402.260	1.573.335	1.765.282	1.980.647	2.222.286	15.854.594	28.000.798	30.800.878	35.421.009
Margen de contribución	-	2.075.057	1.718.813	2.057.385	1.950.708	2.188.694	2.455.715	2.755.312	3.091.460	3.468.618	3.891.790	4.366.588	4.899.312	34.919.452	61.731.330	67.904.463	78.090.132
Egresos fijos																	
Sueldos		633.730	609.810	673.200	642.149	720.491	808.391	907.014	1.017.670	1.141.826	1.281.129	1.437.426	1.612.792	11.485.629	20.321.185	22.353.303	25.706.299
Alquiler		156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	156.000	1.872.000	1.965.600	2.162.160	2.486.484
Expensas		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	1.440.000	1.512.000	1.663.200	1.912.680
Sindicato		46.220	49.870	101.794	64.949	72.873	81.763	91.738	102.931	115.488	129.578	145.386	163.123	1.165.713	2.055.352	2.260.888	2.600.021
Deuda afip		25.595	26.202	26.810	26.427	29.651	33.268	37.327	41.881	46.990	52.723	59.155	66.372	472.401	836.288	919.917	1.057.905
Gtos bancarios		13.240	16.589	16.937	15.775	17.699	19.858	22.281	24.999	28.049	31.471	35.311	39.619	281.829	499.197	549.117	631.484
Otros		94.196	84.302	173.776	115.432	129.514	145.315	163.043	182.935	205.253	230.293	258.389	289.913	2.072.361	3.652.901	4.018.191	4.620.920
Total costos fijos	-	1.088.981	1.062.774	1.268.517	1.140.731	1.246.228	1.364.596	1.497.404	1.646.416	1.813.606	2.001.194	2.211.668	2.447.819	18.789.933	30.842.524	33.926.776	39.015.793
EBITDA	-	986.076	656.039	788.868	809.977	942.466	1.091.119	1.257.908	1.445.045	1.655.012	1.890.596	2.154.920	2.451.493	16.129.519	30.888.806	33.977.687	39.074.340
Amortizaciones		112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	112.500	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Utilidad antes de impuestos	-	873.576	543.539	676.368	697.477	829.966	978.619	1.145.408	1.332.545	1.542.512	1.778.096	2.042.420	2.338.993	14.779.519	29.538.806	32.627.687	37.724.340
Impuestos																	
D.G.I - Empleadores		201.631	-	174.009	117.237	131.540	147.587	165.593	185.796	208.463	233.895	262.430	294.447	2.122.627	3.710.028	4.081.031	4.693.186
D.G.I - Iva		2.213	118.397	45.445	60.208	67.553	75.794	85.041	95.416	107.057	120.118	134.773	151.215	1.063.232	1.905.307	2.095.838	2.410.214
Comercio e Industria		5.707	14.130	9.060	10.027	11.251	12.623	14.163	15.891	17.830	20.005	22.446	25.184	178.317	317.319	349.051	401.409
Total impuestos	-	209.552	132.527	228.514	187.472	210.343	236.005	264.798	297.103	333.350	374.018	419.648	470.846	3.364.176	5.932.655	6.525.920	7.504.808
Utilidad	-	664.024	411.012	447.854	510.006	619.623	742.614	880.610	1.035.442	1.209.163	1.404.077	1.622.772	1.868.147	11.415.343	23.606.151	26.101.766	30.219.531
Inversión	-	5.400.000															
Eliminar amortizaciones	-	112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 112.500	- 1.350.000	- 1.350.000	- 1.350.000	- 1.350.000
Flujo de fondos	-	5.400.000	776.524	523.512	560.354	622.506	732.123	855.114	993.110	1.147.942	1.321.663	1.516.577	1.735.272	12.765.343	24.956.151	27.451.766	31.569.531

VAN	\$ 35.378.915,21
TIR	295%
Período de repago	1 año
Período repago descontado	1 año
Tasa descuento (TNA)	39%

2.8 Plan de contingencia y emergencia

En caso de que haya una caída de los ingresos del orden del 10%, se tomarán medidas del tipo acciones de marketing y estrategia comercial. Para este supuesto se evaluará incrementar y potenciar actividades de comunicación de servicios y marca a través de las principales redes sociales en las que estamos. En la zona también se implementará una campaña publicitaria en vía pública y del tipo OOH, para retomar el posicionamiento de marca en nuestros clientes habituales y retomar niveles de venta. A su vez, se comunicarán promociones del tipo “15% de descuento en tu próxima visita si venís dentro de las próximas semanas”.

Para situaciones donde las ventas caigan en el orden del 20%, en este caso las acciones de marketing se verán más orientadas a generar publicidad del tipo Facebook Ads y Google Ads y las promociones y descuentos se verán aplicados directamente a los productos y servicio que vaya a consumir el cliente y serán del tipo 20% de descuento en color y manicure o del tipo 2x1.

Ante un aumento significativo de rebrotes de casos de COVID-19 y potenciales contagios de nuestro personal, volveremos a tomar las medidas que ya hemos tomado en el pasado, las cuales se basan en el armado de burbujas de equipos de trabajo y la implementación de esquemas de trabajo con el fin de garantizar la asistencia mínima de colaboradores en el salón para que este pueda seguir operando normalmente y con todos sus servicios disponibles.

Si uno de nuestros proveedores principales como L'Oréal (Kérastase) sale del mercado argentino, podemos contar con otras importantes marcas con las cuales ya hemos trabajado anteriormente y son de gran calidad y aceptación por parte de nuestros clientes. Estas son las marcas Wella y Tresemmé, pertenecientes a los grupos de Coty y Unilever respectivamente.

CAPÍTULO 3

PLAN DE NEGOCIOS – SALÓN DE BELLEZA/PELUQUERÍA MONTEVIDEO

3.1 Análisis de la industria

Los factores que pueden influir en las decisiones de compra de productos o servicios de los clientes son la edad, la clase social a la que pertenecen, la cultura o costumbres y por sobre todo aquellos factores económicos y sociales en los cuales se encuentra inmerso. En relación con eso, se verificó que gran cantidad de los clientes encuestados han mencionado que actualmente hay pocos salones de belleza y peluquería que ofrezcan buena calidad de servicio y profesionalismo de excelencia. Son pocos los salones que realmente cuentan con el expertise y nivel de profesionalismo que vamos a estar ofreciendo en nuestro salón.

La manera en que la industria satisface las necesidades de sus clientes es a través de servicios altamente especializados y que cuentan con una atención personalizada de calidad, de manera que el cliente sienta que es comprendido y asistido desde el momento que ingresa al salón. Los servicios que se ofrecerán son cortes de cabello con estilo y técnica, peinado profesional, brushing profesional, alisado con productos de primeras marcas y técnicas garantizadas. Color con los productos más reconocidos, manicure y pedicure profesional.

Los principales proveedores, distribuidores y jugadores clave dentro de la industria son fundamentalmente los proveedores y distribuidores de productos de salón como ser L'Oréal, Tresemmé y Wella, estos serán los principales actores en lo referido a productos utilizados en casi todos los servicios y tratamientos que se ofrecen en el salón: para el cuidado del cabello, coloración, maquillaje y cuidado de la piel. Además de ser utilizados en el salón como los productos de cabecera que se utilizan, también se ofrecen como venta al público. Otro de los actores principales que consideramos será de gran importancia es el propietario del local comercial que estaremos alquilando en Montevideo. Este será un actor muy importante, ya que es uno de los factores con los que estaremos en constante negociación por acuerdos de entrada, renovaciones de contratos, actualizaciones en el precio de alquiler y expensas o gastos comunes.

Los productos, servicios e industrias que competirán con la nuestra son aquellas relacionadas con los cuidados personales y estéticos como pueden ser los centros de

cuidados de pies y manos, negocios de maquillaje y cuidados de la piel, barberías, coloristas y peinadores independientes.

Las amenazas más importantes en esta industria serán las concernientes al contexto actual de pandemia, donde los servicios que involucran demasiado contacto entre personas o manipulación de objetos tienden a ser percibidos como más riesgosos que otros que no requieren tales acciones. Por otro lado, también existe el factor de las nuevas tendencias relacionadas a la moda y su consecuente look, impactando directamente en cambios de usos y costumbres en la manera de llevar el cabello y tendencias más “naturales” en cuanto a servicios de belleza.

3.2 Análisis del mercado

El mercado está localizado en el área de la ciudad de Montevideo y sus alrededores, esto es puntualmente la zona del centro de la ciudad, Tres Cruces, Punta Carretas, Pocitos, Buceo, Malvín, Malvín Norte, Punta Gorda, Carrasco, Carrasco Norte, entre otros.

El tamaño del mercado o número de compradores potenciales de nuestros productos y servicios es de entre 1500 y 1600 clientes al mes durante el primer año y cerca de los 2100 clientes a partir del segundo año.

Los factores externos que influyen en la actividad del negocio de este mercado son fundamentalmente los relacionados al contexto económico local como ser el elevado costo de vida que hay en Uruguay y sobre todo en su ciudad capital, Montevideo. El de esta última es un 65% más elevado que en la ciudad de Córdoba, lo que implica hacer un análisis profundo sobre las necesidades y preferencias de consumo y acciones de posicionamiento de marca, para poder garantizar niveles de demanda acordes a los esperados.

Las presiones que moldean la actividad del negocio de este mercado son variadas, pero se puede mencionar una en particular que el autor considera que es la de mayor importancia y es la relacionada a los usos y costumbres de los ciudadanos de esta ciudad. Estos difieren notablemente de los observados en los ciudadanos de la ciudad de Córdoba, como por ejemplo los que se relacionan a costumbres de consumo y encuentros sociales. Si bien creemos que esto no significará una notable diferencia en las ventas, si puede impactar de algún modo, directa o indirectamente, en nuestra industria.

El principal nicho de mercado que planeamos atender es el segmento femenino y masculino, socioeconómico ABC1 de la ciudad de Montevideo y alrededores, de entre 25 y 65 años de edad.

3.3 Productos y servicios

Los productos y servicios que ofrecerá el negocio son: corte de cabello con estilo y técnica profesional, peinado de estilo profesional, brushing de técnica profesional, alisado con productos de primeras marcas y técnicas garantizadas, color con los productos más reconocidos y requeridos por el mercado nacional e internacional. Manicure y pedicure profesional.

El 20% de los productos y servicios que proporcionarán el 80% de los ingresos son peinado y color. Por lo general, dentro de estos servicios, que son los más solicitados en nuestro local, también se solicita el servicio de corte de cabello, pero este es más que nada para recortar las puntas del cabello y brindar forma previamente a brindar los servicios de color y peinado.

A nivel posicionamiento, lo que el negocio quiere lograr representar es, desde el punto de vista de selección de productos y servicios: brindar una amplia gama de servicios de primera calidad, con reconocidos profesionales y productos de renombre internacional del mundo de la peluquería y el cuidado del cabello. Buscamos ser reconocidos y posicionados en la mente de nuestros clientes como una marca de primer nivel en materia de peluquería y belleza.

Desde el punto de vista de la estrategia de marketing, las acciones se centrarán en comunicar la marca a través de redes sociales (Instagram y Facebook), Apps de mensajería (Whatsapp), telefonía, email marketing, publicidad en radios locales, página web y revistas locales, dando principal importancia al engagement y retroalimentación con nuestros cliente y público meta.

Y, por último, desde el lado de la estrategia de ventas, se buscará monetizar los servicios ofrecidos mediante la diferenciación en la calidad de atención brindada al cliente y el asesoramiento altamente calificado, logrando así un posicionamiento estratégico y confianza por parte de nuestro segmento objetivo.

Ciclo de vida del servicio: la fase en la que se encontrará el servicio que ofrecemos es la introducción, pero esta introducción se caracteriza por un tiempo de duración denominado “estilo de vida/elección”, el cual nos indica que esta fase de introducción tiene una duración de 10 años o más. Esto quiere decir que estos servicios se estima que serán absorbidos por la comunidad, y la duración de las etapas del ciclo de vida serán tan largas como dure la aceptación de estos servicios por los miembros de esta comunidad.

3.4 Descripción del negocio

Los servicios que se ofrecerán en nuestro salón serán atractivos para nuestros clientes porque se utilizarán técnicas, métodos y herramientas que requieren un nivel de preparación y profesionalismo altamente calificado, acompañado de un servicio personalizado de alta complejidad y conocimiento de nuestros clientes.

Las principales diferencias entre los servicios que ofreceremos y los que ofrece nuestra competencia son el equipo de profesionales que conforma el salón y el know how del negocio, junto con la actitud de todos sus integrantes de estar siempre a la vanguardia de la industria, ofreciendo siempre lo mejor y de la mejor manera posible.

Los principales factores que llevarán a nuestros clientes a preferir nuestros servicios en lugar de otros son la larga trayectoria que tenemos en la industria de la moda y el alto grado de personalización y relacionamiento que tenemos con ellos. Para lograr esto se hará un fuerte plan de comunicación de marca, donde mostraremos los años de experiencia que tenemos en el mercado argentino y la calidad de nuestros servicios.

Nuestros principales competidores serán Bendito Peluquería, Angela de María, Peluquería Moss, Peluquería Nivel 1, Belli Capelli y Hair Boutique Express.

La visión del negocio es ser el salón de belleza y peluquería líder en la satisfacción de necesidades de belleza y estilismo de la ciudad de Montevideo.

La misión del negocio es satisfacer las necesidades de belleza de nuestros clientes mediante servicios de excelencia en calidad, brindado por personal altamente profesional que inspira confianza y seriedad, permitiéndonos superar las expectativas de nuestros clientes.

Los valores del negocio son excelencia en el servicio, honestidad y seriedad al recomendar productos y servicios, limpieza y orden, especialización y puntualidad.

El tipo societario bajo el cual se va a encuadrar el negocio será una SRL, al igual que en Córdoba, pero en este caso cambiaría uno de los socios y la integración de las cuotas será de 50% cada uno.

3.5 Estrategia de marketing y ventas

Identificamos nuestro mercado meta como aquel segmento femenino y masculino, socioeconómico ABC1 de la ciudad de Montevideo, de entre 25 y 65.

Enfoque demográfico: personas que residan en la ciudad de Montevideo y alrededores, de entre 25 y 65 años de edad, de sexo femenino y masculino y que desarrollan actividades laborales profesionales.

Estilo de vida: orientado a personas con intereses socioculturales orientados a la moda y la vanguardia, de carácter distintivo y actitud predispuesta a tomar riesgos y aprovechar oportunidades.

Ciclos de compra: el ciclo de compra es el proceso por el que pasa un usuario desde que descubre que tiene un problema o necesidad hasta que encuentra y compra algo que lo soluciona o satisface. AIDA: atención, investigación, decisión y acción. Nos centraremos en tomar nuevas estrategias de contacto a través de las emociones e imágenes atractivas para potenciar el despertar de los deseos existentes. Luego de captar esta atención en el cliente, este se hallará en busca de información de forma consciente e investigará sobre nuestra marca, para luego poder formar un criterio de evaluación y finalmente de decisión. Durante esta etapa trabajaremos mucho en profundizar la presentación de las ventajas de nuestros productos y servicios a través de información apropiada. Por último, llega el momento de concretar la compra y venta de los servicios. En este punto cobra una gran relevancia la atención al cliente, ya que al consumidor todavía le pueden surgir muchas dudas sobre el tiempo de entrega, garantías, etc. Así que debemos procurar generar la mejor experiencia de compra para que no haya un paso atrás y se refuerce la decisión.

Psicografía: sabemos que a nuestros clientes los motiva concurrir a un salón que transmita sobriedad, lujo, elegancia y poder. Desde la elección de los colaboradores, vestimenta, colores, etc. Los anuncios de la marca buscan alcanzar a consumidores cuyos gustos por lo refinado sean predominantes.

3.6 Operaciones y administración

Ubicación: el salón se encontrará ubicado en un punto estratégico de la ciudad de Montevideo, estará ubicado en una zona neurálgica de la misma, el negocio se ubicará en uno de los locales del Punta Carretas Shopping, principal centro comercial de Montevideo. Esto es fundamental para el negocio, ya que gracias al fácil acceso y transportes públicos que pasan por la zona, simplifica mucho a los clientes y potenciales clientes poder llegar a nuestro salón.

Instalaciones: todo el equipamiento y activos necesarios para la puesta a punto del local serán nuevos y de la más alta calidad, de esta manera nos aseguraremos de que la ejecución de nuestros servicios sean del más alto grado de profesionalismo y seriedad.

Compras: para rastreo de inventario se utilizará un sistema de gestión integrado, que facilitará y dará soporte al momento del control y auditorías internas de inventario. Nuestro principal proveedor será la famosa empresa de reconocimiento mundial L'Oréal,

que cumple un rol fundamental en la percepción de nuestros clientes y la exclusividad que tiene para con nuestro salón. La relación que tenemos con este proveedor es de más de 30 años en Argentina y durante ese transcurso de tiempo, hemos logrado una sólida relación comercial, confiable, estable y de apoyo mutuo. Esperamos poder demostrar esa relación que hemos establecido con la empresa para poder encauzar el mismo tipo de relación comercial con el distribuidor de la marca en Montevideo.

Control de calidad y servicio al cliente: en el salón buscamos los más altos estándares de calidad y servicio para nuestros clientes, y este se basa en la satisfacción de estos, gestión de las personas, en procesos e indicadores y en la mejora continua. Cumplir y buscar superar las expectativas de nuestros clientes nos inspira para poder elevar la vara de la experiencia al cliente un poco más. De esta manera nos aseguramos poder mostrar nuestro valor agregado en servicio al cliente. Luego de finalizado el servicio, se enviará una encuesta de satisfacción al cliente que nos ayudará a conocer en profundidad y detalle cómo ha sido la experiencia del cliente en nuestro salón, solicitando información de los aspectos positivos y negativos en caso de que los haya, para poder analizarlos y buscar correcciones y mejoras. A modo de poder orientar estas mejoras y asegurar la excelencia en el servicio, en el salón contamos siempre con un encargado que se ocupa de la organización de los recursos y la calidad de los servicios ofrecidos.

Recursos humanos: el rol del encargado de salón es primordial y de gran importancia para el salón. El encargado supervisa, organiza, planea y dirige las labores de los recursos presentes en ese momento. En una actividad como esta, es muy importante tener a una persona que pueda abstraerse de las labores cotidianas y pueda ver el negocio desde un punto de vista de servicio, y que, junto con criterio y capacidad de resolución de conflictos pueda orientar las labores diarias del salón. A su vez, es de carácter imperativo para todos los colaboradores del salón cumplir con una adecuada presentación y vestimenta al momento de realizar sus labores.

3.7 Plan financiero proforma

Presupuesto Económico – Financiero: ESCENARIO MODERADO (valores expresados en pesos uruguayos)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año1	Año2	Año3	Año4
Ingresos																	
Efectivo		596.889	493.688	619.392	548.508	572.389	603.740	633.802	668.868	712.880	756.153	805.965	859.078	7.871.351	10.824.385	11.906.824	13.692.847
Tarjeta		613.677	495.884	614.858	548.508	572.389	603.740	633.802	668.868	712.880	756.153	805.965	859.078	7.885.800	10.824.385	11.906.824	13.692.847
Total Ventas	-	1.210.566	989.571	1.234.251	1.097.015	1.144.777	1.207.480	1.267.603	1.337.735	1.425.760	1.512.306	1.611.930	1.718.156	15.757.151	21.648.770	23.813.647	27.385.695
Egresos Variables																	
Insumos		108.177	203.756	279.229	190.697	198.999	209.899	220.351	232.542	247.843	262.888	280.206	298.671	2.733.258	3.763.258	4.139.584	4.760.522
Descuento tarjetas		156.513	29.414	65.026	77.412	80.782	85.207	89.450	94.399	100.610	106.718	113.748	121.244	1.120.523	1.527.669	1.680.436	1.932.501
IRAE		60.274	38.017	36.066	42.941	44.810	47.265	49.618	52.363	55.809	59.197	63.096	67.254	616.711	847.403	932.143	1.071.964
Otros		40.972	15.190	13.891	22.105	23.068	24.331	25.543	26.956	28.729	30.473	32.481	34.621	318.360	436.228	479.851	551.828
Total costos variables	-	365.937	286.377	394.213	333.155	347.660	366.702	384.961	406.260	432.992	459.275	489.530	521.790	4.788.852	6.574.558	7.232.013	8.316.815
Margen de contribución	-	844.629	703.194	840.037	763.860	797.118	840.778	882.642	931.476	992.768	1.053.031	1.122.400	1.196.366	10.968.299	15.074.213	16.581.634	19.068.879
Egresos fijos																	
Sueldos		258.799	246.295	267.488	248.436	259.252	273.452	287.068	302.950	322.885	342.484	365.046	389.102	3.563.256	4.902.688	5.392.957	6.201.901
Alquiler		58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	696.000	730.800	803.880	924.462
Expensas		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000	504.000	554.400	637.560
Sindicato		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000	315.000	346.500	398.475
Gtos bancarios		5.407	6.700	6.730	6.103	6.369	6.717	7.052	7.442	7.932	8.413	8.967	9.558	87.391	120.436	132.480	152.352
Otros		38.467	34.049	69.048	44.658	46.603	49.155	51.603	54.458	58.041	61.564	65.620	69.944	643.211	881.299	969.429	1.114.843
Total costos fijos	-	425.674	410.043	466.265	422.197	435.223	452.325	468.722	487.850	511.858	535.462	562.633	591.605	5.769.857	7.454.224	8.199.646	9.429.593
EBITDA	-	418.955	293.151	373.772	341.664	361.894	388.453	413.920	443.626	480.910	517.569	559.767	604.761	5.198.442	7.619.989	8.381.988	9.639.286
Amortizaciones		55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	668.250	668.250	668.250	668.250
Utilidad antes de impuestos	-	363.268	237.463	318.084	285.976	306.207	332.766	358.232	387.938	425.223	461.881	504.079	549.074	4.530.192	6.951.739	7.713.738	8.971.036
Impuestos																	
Seguridad social		46.584	44.333	48.148	44.718	46.665	49.221	51.672	54.531	58.119	61.647	65.708	70.038	641.386	882.484	970.732	1.116.342
Iva		904	47.819	18.057	23.293	24.307	25.639	26.915	28.405	30.274	32.111	34.227	36.482	328.433	459.674	505.642	581.488
Total impuestos	-	47.488	92.152	66.205	68.012	70.973	74.860	78.588	82.936	88.393	93.758	99.935	106.520	969.819	1.342.158	1.476.374	1.697.830
Utilidad	-	315.780	145.311	251.879	217.965	235.234	257.906	279.645	305.003	336.830	368.123	404.144	442.553	3.560.373	5.609.581	6.237.364	7.273.206
Inversión	-	2.673.000															
Eliminar amortizaciones	-	55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 668.250	- 668.250	- 668.250	- 668.250
Flujo de fondos	-	2.673.000	371.468	200.999	307.567	273.652	290.922	313.593	335.332	360.690	392.518	423.810	459.832	4.228.623	6.277.831	6.905.614	7.941.456

VAN	\$ 8.317.091,78
TIR	185%
Período de repago	1 año
Período repago descontado	1 año
Tasa descuento (TNA)	39%

Presupuesto Económico – Financiero: ESCENARIO PESIMISTA (valores expresados en pesos uruguayos)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año1	Año2	Año3	Año4
Ingresos																	
Efectivo		596.889	493.688	619.392	548.508	550.583	558.617	564.091	572.623	587.052	598.966	614.102	629.636	6.934.147	7.933.409	8.726.750	10.035.762
Tarjeta		613.677	495.884	614.858	548.508	550.583	558.617	564.091	572.623	587.052	598.966	614.102	629.636	6.948.597	7.933.409	8.726.750	10.035.762
Total Ventas	-	1.210.566	989.571	1.234.251	1.097.015	1.101.167	1.117.234	1.128.183	1.145.245	1.174.104	1.197.932	1.228.205	1.259.271	13.882.744	15.866.818	17.453.499	20.071.524
Egresos Variables																	
Insumos		108.177	203.756	279.229	190.697	191.419	194.211	196.115	199.081	204.097	208.239	213.502	218.902	2.407.425	2.758.167	3.033.984	3.489.082
Descuento tarjetas		156.513	29.414	65.026	77.412	77.705	78.839	79.611	80.815	82.852	84.533	86.670	88.862	988.253	1.119.659	1.231.625	1.416.369
IRAE		60.274	38.017	36.066	42.941	44.810	47.265	49.618	52.363	55.809	59.197	63.096	67.254	616.711	847.403	932.143	1.071.964
Otros		40.972	15.190	13.891	22.105	22.189	22.513	22.733	23.077	23.658	24.139	24.749	25.375	280.591	319.720	351.692	404.446
Total costos variables	-	365.937	286.377	394.213	333.155	336.123	342.827	348.077	355.336	366.417	376.108	388.016	400.393	4.292.980	5.044.949	5.549.444	6.381.861
Margen de contribución	-	844.629	703.194	840.037	763.860	765.044	774.406	780.105	789.909	807.688	821.824	840.189	858.878	9.589.764	10.821.868	11.904.055	13.689.664
Egresos fijos																	
Sueldos		258.799	246.295	267.488	248.436	249.376	253.014	255.494	259.358	265.894	271.290	278.145	285.181	3.138.769	3.593.279	3.952.606	4.545.497
Alquiler		58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	696.000	730.800	803.880	924.462
Expensas		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000	504.000	554.400	637.560
Sindicato		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000	315.000	346.500	398.475
Gtos bancarios		5.407	6.700	6.730	6.103	6.126	6.215	6.276	6.371	6.532	6.664	6.833	7.006	76.963	88.270	97.097	111.662
Otros		38.467	34.049	69.048	44.658	44.827	45.481	45.927	46.622	47.797	48.767	49.999	51.264	566.905	645.922	710.514	817.091
Total costos fijos	-	425.674	410.043	466.265	422.197	423.329	427.711	430.697	435.351	443.222	449.721	457.977	466.450	5.258.637	5.877.270	6.464.997	7.434.747
EBITDA	-	418.955	293.151	373.772	341.664	341.715	346.695	349.408	354.558	364.466	372.104	382.212	392.428	4.331.127	4.944.598	5.439.058	6.254.917
Amortizaciones		55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	668.250	668.250	668.250	668.250
Utilidad antes de impuestos	-	363.268	237.463	318.084	285.976	286.028	291.008	293.721	298.870	308.778	316.416	326.524	336.741	3.662.877	4.276.348	4.770.808	5.586.667
Impuestos																	
Seguridad social		46.584	44.333	48.148	44.718	44.888	45.543	45.989	46.684	47.861	48.832	50.066	51.333	564.978	646.790	711.469	818.190
Iva		904	47.819	18.057	23.293	23.381	23.723	23.955	24.317	24.930	25.436	26.079	26.738	288.633	336.905	370.595	426.184
Total impuestos	-	47.488	92.152	66.205	68.012	68.269	69.265	69.944	71.002	72.791	74.268	76.145	78.071	853.611	983.695	1.082.064	1.244.374
Utilidad	-	315.780	145.311	251.879	217.965	217.759	221.743	223.777	227.869	235.987	242.148	250.379	258.670	2.809.266	3.292.653	3.688.744	4.342.293
Inversión	-	2.673.000															
Eliminar amortizaciones	-	55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 668.250	- 668.250	- 668.250	- 668.250
Flujo de fondos	-	2.673.000	371.468	200.999	307.567	273.652	273.446	277.430	279.464	283.556	291.675	297.835	306.067	3.477.516	3.960.903	4.356.994	5.010.543

VAN	\$ 4.843.429,11
TIR	136%
Período de repago	1 año
Período repago descontado	2 años
Tasa descuento (TNA)	39%

Presupuesto Económico – Financiero: ESCENARIO OPTIMISTA (valores expresados en pesos uruguayos)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año1	Año2	Año3	Año4	
Ingresos																		
Efectivo		596.889	493.688	619.392	548.508	599.645	662.608	728.725	805.664	899.567	999.609	1.116.195	1.246.407	9.316.895	15.704.725	17.275.197	19.866.477	
Tarjeta		613.677	495.884	614.858	548.508	599.645	662.608	728.725	805.664	899.567	999.609	1.116.195	1.246.407	9.331.344	15.704.725	17.275.197	19.866.477	
Total Ventas	-	1.210.566	989.571	1.234.251	1.097.015	1.199.291	1.325.216	1.457.449	1.611.327	1.799.133	1.999.217	2.232.389	2.492.813	18.648.239	31.409.449	34.550.394	39.732.953	
Egresos Variables																		
Insumos		108.177	203.756	279.229	190.697	208.476	230.366	253.352	280.101	312.748	347.529	388.062	433.332	3.235.822	5.459.981	6.005.979	6.906.876	
Descuento tarjetas		156.513	29.414	65.026	77.412	84.629	93.515	102.846	113.705	126.958	141.077	157.531	175.908	1.324.535	2.216.442	2.438.086	2.803.799	
IRAE		60.274	38.017	36.066	42.941	44.810	47.265	49.618	52.363	55.809	59.197	63.096	67.254	616.711	847.403	932.143	1.071.964	
Otros		40.972	15.190	13.891	22.105	24.166	26.703	29.368	32.469	36.253	40.285	44.983	50.231	376.617	632.908	696.199	800.628	
Total costos variables	-	365.937	286.377	394.213	333.155	362.081	397.849	435.184	478.638	531.767	588.087	653.672	726.725	5.553.685	9.156.733	10.072.406	11.583.267	
Margin de contribución	-	844.629	703.194	840.037	763.860	837.210	927.367	1.022.265	1.132.689	1.267.366	1.411.130	1.578.717	1.766.089	13.094.554	22.252.716	24.477.988	28.149.686	
Egresos fijos																		
Sueldos		258.799	246.295	267.488	248.436	271.597	300.115	330.061	364.909	407.441	452.753	505.558	564.535	4.217.987	7.113.140	7.824.455	8.998.123	
Alquiler		58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000	696.000	730.800	803.880	924.462	
Expensas		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000	504.000	554.400	637.560	
Sindicato		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000	315.000	346.500	398.475	
Gtos bancarios		5.407	6.700	6.730	6.103	6.672	7.372	8.108	8.964	10.009	11.122	12.419	13.868	103.474	174.737	192.210	221.042	
Otros		38.467	34.049	69.048	44.658	48.822	53.948	59.331	65.595	73.241	81.386	90.878	101.480	760.904	1.278.646	1.406.510	1.617.487	
Total costos fijos	-	425.674	410.043	466.265	422.197	450.091	484.436	520.501	562.469	613.690	668.261	731.855	802.883	6.558.365	10.116.323	11.127.955	12.797.149	
EBITDA	-	418.955	293.151	373.772	341.664	387.118	442.932	501.764	570.221	653.675	742.870	846.862	963.206	6.536.189	12.136.393	13.350.033	15.352.537	
Amortizaciones		55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	55.688	668.250	668.250	668.250	668.250	
Utilidad antes de impuestos	-	363.268	237.463	318.084	285.976	331.431	387.244	446.077	514.533	597.988	687.182	791.174	907.518	5.867.939	11.468.143	12.681.783	14.684.287	
Impuestos																		
Seguridad social		46.584	44.333	48.148	44.718	48.888	54.021	59.411	65.684	73.339	81.495	91.000	101.616	759.238	1.280.365	1.408.402	1.619.662	
Iva		904	47.819	18.057	23.293	25.465	28.139	30.946	34.214	38.201	42.450	47.401	52.931	389.820	666.926	733.618	843.661	
Total impuestos	-	47.488	92.152	66.205	68.012	74.352	82.159	90.357	99.897	111.541	123.945	138.401	154.547	1.149.058	1.947.291	2.142.020	2.463.323	
Utilidad	-	315.780	145.311	251.879	217.965	257.079	305.085	355.719	414.636	486.447	563.237	652.773	752.971	4.718.882	9.520.852	10.539.763	12.220.965	
Inversión	-	2.673.000																
Eliminar amortizaciones	-	55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 55.688	- 668.250	- 668.250	- 668.250	- 668.250	
Flujo de fondos	-	2.673.000	371.468	200.999	307.567	273.652	312.766	360.772	411.407	470.323	542.135	618.924	708.461	808.659	5.387.132	10.189.102	11.208.013	12.889.215

VAN	\$ 14.102.334,89
TIR	254%
Período de repago	1 año
Período repago descontado	1 año
Tasa descuento (TNA)	39%

3.8 Plan de implementación

Campana de marketing y anuncio: se comunicará de manera formal el inicio de actividades y mudanza de la marca del salón, de la ciudad de Córdoba a Montevideo, la ubicación en la que estará el local y los productos y servicios que se ofrecerán.

Primeros 30 días

Mobiliario y elementos de instalación: procederemos a la adquisición y compra de sillas y sillones de peluquería, especiales para la realización de cortes de cabello, peinados, brushing, lavado de cabello y manicure/pedicure. Se comprarán también computadores y equipo tecnológico para el control de stocks, facturación y gestión del negocio. También se adquirirán licencias de software de gestión.

Haremos una fuerte campana de entrega de volantes en las zonas de cercanía al Shopping Punta Carretas y todas las zonas de influencia en las que queremos estar posicionados como un salón de excelencia y servicio de alta calidad.

Capacitación al personal: fuerte campana y proceso de capacitación de nuestros nuevos colaboradores a través de cursos y jornadas de trabajo, especialmente diseñadas para comprender como llevar adelante nuestros servicios y garantizar de esta manera la excelencia en la atención al cliente.

Software: queremos contar con el apoyo de un sistema de contabilidad y gestión empresarial como Memory, uno de los softwares más completos de Uruguay.

60 a 90 días

Buscaremos ampliar la zona de influencia mediante acciones de marketing y comunicación, vía redes sociales y publicidad OOH. Buscaremos también incrementar la eficiencia de los servicios que brindamos, para de esta manera, poder suplir el aumento de demanda esperado que habrá debido a la búsqueda de ampliar las zonas de influencia.

Primer año

Teneduría de libros: toda la teneduría de libros y la contabilidad se realizará con el software de contabilidad Memory, ya implementado para este período de tiempo.

Investigación y desarrollo de clientes: apuntamos a trabajar y desarrollar una importante base de datos de clientes y clientes potenciales que nos ayude a segmentar nuestra demanda y poder así ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades de nuestros clientes y mercado meta.

3.9 Plan de contingencia y emergencia

En caso de que haya una caída de los ingresos del orden del 10%, se tomarán medidas del tipo acciones de marketing y estrategia comercial. Para este supuesto se evaluará incrementar y potenciar actividades de comunicación de servicios y marca a través de las principales redes sociales en las que estamos. En la zona también se implementará una campaña publicitaria en vía pública y del tipo OOH, para retomar el posicionamiento de marca en nuestros clientes habituales y retomar niveles de venta. A su vez, se comunicarán promociones del tipo “15% de descuento en tu próxima visita si venís dentro de las próximas semanas”.

Para situaciones donde las ventas caigan en el orden del 20%, en este caso las acciones de marketing se verán más orientadas a generar publicidad del tipo Facebook Ads y Google Ads y las promociones y descuentos se verán aplicados directamente a los productos y servicio que vaya a consumir el cliente y serán del tipo 20% de descuento en color y manicure o del tipo 2x1.

Ante un aumento significativo de rebrotes de casos de COVID-19 y potenciales contagios de nuestro personal, vamos a tomar las medidas las cuales se basan en el armado de burbujas de equipos de trabajo y la implementación de esquemas de trabajo con el fin de garantizar la asistencia mínima de colaboradores en el salón para que este pueda seguir operando normalmente y con todos sus servicios disponibles.

Si uno de nuestros proveedores principales como L'Oréal (Kérastase) sale del mercado uruguayo, podemos contar con otras importantes marcas con las cuales ya hemos trabajado anteriormente en el salón de Córdoba y sabemos que son de gran calidad y aceptación por parte de nuestros clientes. Estas son las marcas Wella y Tresemmé, pertenecientes a los grupos de Coty y Unilever respectivamente.

CONCLUSIONES

Como conclusión de los temas revisados, analizados y detallados en los capítulos previos, podemos afirmar que la mejor alternativa de negocio continúa siendo mantener la peluquería ubicada en la ciudad de Córdoba, decisión que se basa no solamente en términos económicos y financieros (los que desarrollaremos más adelante) sino que también existen variables y conceptos socioeconómicos que soportan esta decisión.

Desde el punto de vista demográfico hemos visto algunos conceptos y datos relacionados a la población de Montevideo que no han sido los esperados en términos de cantidades y proyecciones poblacionales a futuro en el corto y mediano plazo. También en lo que respecta al estudio y observación de usos y costumbres de la población en lo que respecta a eventos sociales como reuniones, almuerzos y cenas formales e informales, no suceden con la periodicidad esperada, por lo que se estima que el uso de servicios de peluquería disminuye a la de la ciudad de Córdoba, haciendo este mercado más atractivo.

Los perfiles de potenciales consumidores también son marcadamente distintos entre las poblaciones de ambas ciudades, siendo el ciudadano de la ciudad de Córdoba el que tiene un perfil con importantes rasgos que se adaptan al negocio en cuestión y su consumo.

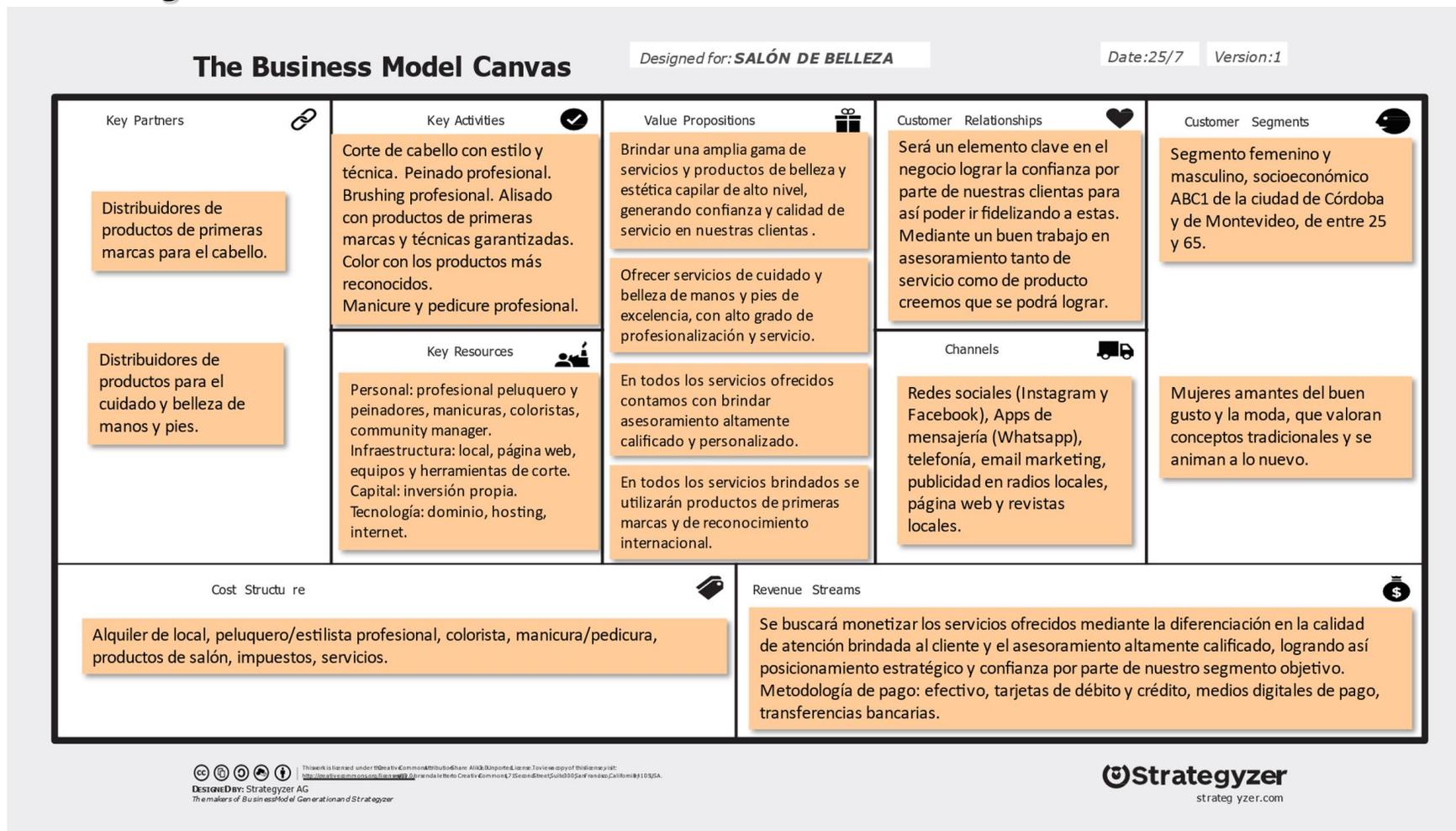
Si bien Uruguay ofrece determinados beneficios impositivos durante los primeros años, veremos a continuación que estos no son suficientes para el cambio de radicación de la empresa.

Como hemos desarrollado en los capítulos “plan financiero proforma” y utilizando como escenario comparativo principal el correspondiente a “moderado”, los principales indicadores en cuales basamos la decisión de permanecer operando el negocio en la ciudad de Córdoba son la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN).

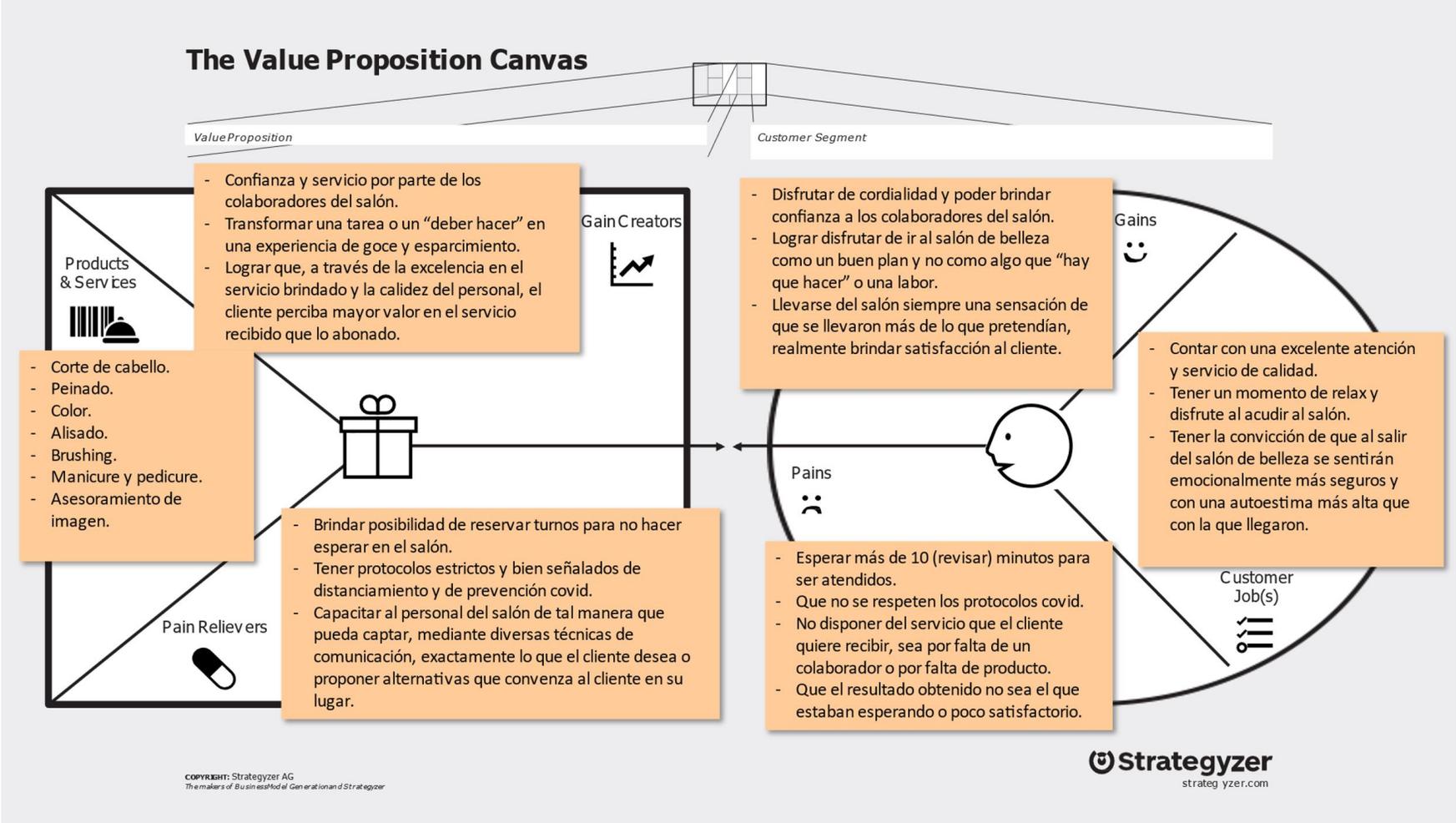
Para el escenario moderado del negocio proyectado en la ciudad de Córdoba, los valores de estos son 223% y \$22.334.905 respectivamente, y para el negocio proyectado en la ciudad de Montevideo son de 185% y \$8.317.092. Aquí podemos ver la diferencia entre ambos proyectos y podemos decidir por aquél que nos ofrece un mayor rendimiento, que en este caso sería la peluquería radicada en la ciudad de Córdoba.

Anexos

Modelo de negocios Canvas



Propuesta de valor Canvas



Referencias bibliográficas

- Balanko-Dickson, G. (2007). ¿Cómo preparar un plan de negocios exitoso? D. F. México: Mc Graw-Hill.
- Compare countries with annual data from official sources. (2021, septiembre, 9). Recuperado de <https://www.theglobaleconomy.com/compare-countries/>
- Comparación costo de vida. (2022, enero, 21). Recuperado de <https://www.expatistan.com/es/costo-de-vida/comparacion/montevideo/cordoba-argentina>
- Montevideo Población. (2021, septiembre, 9). Recuperado de <http://poblacion.population.city/uruguay/montevideo/>
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. Smith, A. Bernarda, G. (2015). Diseñando la propuesta de valor. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Población del Uruguay. (2021, septiembre, 9). Recuperado de <https://countrymeters.info/es/Uruguay>
- Proyecciones nacionales. Cuadros estadísticos. Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo. Años 2010-2040. (2021, septiembre, 9). Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>
- Producto Geográfico Bruto (PGB y PBR). (2021, septiembre, 9). Recuperado de <https://estadistica.cba.gov.ar/encuesta/producto-geografico-bruto-pgb/>
- Producto Geográfico Bruto. (2021, septiembre, 9). Recuperado de <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/pgb>
- Preve, L. (2018). Gestión de riesgo. Un enfoque estratégico. Buenos Aires: Temas.
- Sapag Chain, N. Sapag Chain, R. Sapag Puelma, J.M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. D. F. México: Mc Graw-Hill.