



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADOR PÚBLICO**

PROYECTO DE GRADO

**“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la
apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.**

Alumnas: Barros, Noelia Jenny
Rioja, Carla Daniela
Zalazar Aimaretti, Aylén Andrea

Docente Tutor: Lic. Malaman, Rossana



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1- Dedicatoria.....	03
2- Agradecimientos.....	04
3- Título.....	05
4- Hoja de aceptación del Trabajo Final (Formulario C).....	06
5- Resumen.....	07
6- Palabras claves.....	08
7- Introducción.....	09
8- Desarrollo.....	11
4.1. Capítulo N°1: Descripción General de la Empresa.....	11
4.2. Capítulo N°2: Diagnóstico y Análisis de la Empresa.....	38
4.3. Capítulo N°3: Marco conceptual.....	74
4.4. Capítulo N°4: Propuesta de apertura de Unidad Estratégica de Crecimiento....	106
4.5. Capítulo N°5: Evaluación Financiera sobre Préstamos.....	146
9- Conclusiones.....	160
10- Referencias y Bibliografía.....	162
11- Anexos.....	165



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –
“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de
básculas y balanzas”.

DEDICATORIA

Dedicamos el presente Trabajo de Grado a nuestras familias y amigos que han sido nuestra fuente incondicional de afecto, apoyo y motivación a lo largo del cursado de la carrera.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias y amigos por su confianza, apoyo, cariño y motivación en todos estos años. A los directivos de la empresa por sus aportes y colaboración.

A nuestra profesora tutora Rossana Malaman, por su colaboración, buena voluntad, orientación y relevantes aportes, críticas, comentarios y sugerencias durante la realización del proyecto.

A nuestros docentes por brindarnos las herramientas para la adquisición de conocimientos y afianzar nuestra formación como estudiantes universitarias.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

“UEN: Plan estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
 Departamento Desarrollo Profesional
 Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**UEN: Plan estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la
 apertura de una fábrica de básculas y balanzas.**

Integrantes:

Barros, Noelia Jenny – Carrera: Contador Público
 Rioja, Carla Daniela – Carrera: Contador Público
 Zalazar Aimaretti, Aylén Andrea – Carrera: Contador Público

Contador Público
Profesor Tutor del PG: Lic. Rossana Malaman

Miembros del Tribunal Evaluador:
 Profesores

Presidente: Cra. ROPOLO, Mariela
 1er Vocal: Cra. FLORES, Carolina

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.**
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

Barros, Noelia Jenny / Rioja, Carla Daniela / Zalazar Aimaretti, Aylén Andrea



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

RESUMEN

En el presente Trabajo de Grado se toma como eje de análisis a una pequeña empresa de carácter familiar de nuestra ciudad que opera en el rubro metalúrgico, “B&B SRL”, como la llamaremos en adelante. La misma se encuentra en miras de una oportunidad de expansión.

Por esta razón, y debido a la gran diversidad de oferta que provee la industria, las empresas hacen uso de la planeación estratégica para diseñar un plan de acción para el desarrollo y cumplimiento de sus metas y objetivos. Los directores o administradores generales deben reconocer alternativas basadas en estrategias para trazar un futuro deseable y exitoso en las mismas

La firma, abocada a la fabricación y reparación de básculas y balanzas mecánicas y electrónicas, inicia en el año 1928 a través de su fundador original. Con el paso de los años se traslada a las siguientes generaciones, produciéndose en 1986 la constitución como Sociedad de Responsabilidad Limitada; integrada por los actuales socios gerentes (hermanos entre sí).

Al momento de efectuar el correspondiente análisis de la empresa y su entorno, nos permite comprender la influencia que ejerce sobre ésta.

Una vez establecido nuestro diagnóstico, creemos que la organización cuenta con los medios suficientes para llevar a cabo la puesta en marcha de una nueva sucursal localizada en la ciudad de Jesús María. Es así que se realiza la propuesta de apertura, con su correspondiente análisis de viabilidad, que a través de sus diferentes perspectivas: técnica, legal, económica, política, de gestión y ambiental, estudia cada aspecto a tener en cuenta. Así mismo se efectúa una evaluación financiera sobre la opción más conveniente en la que se llevará a cabo la compra de la maquinaria a utilizar.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

PALABRAS CLAVE

- **Balanza:** instrumento de medición cuyo principio de funcionamiento se basa en un sensor denominado celda de carga que varía su resistencia si aumenta o disminuye el peso. Éste dispositivo mide masa.
- **Báscula:** instrumento de medición utilizado para medir grandes pesos. Existen tres categorías: mecánicas, las híbridas y las puramente electrónicas.
- **UEN (Unidad Estratégica de Negocios):** conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa. Esta estrategia es autónoma del resto, pero no totalmente independiente pues todas las estrategias de las distintas unidades estratégicas de negocio se encuadran dentro de la estrategia global de la empresa.
- **INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial):** organismo público autárquico argentino, que se encuentra bajo la órbita de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, cuya misión es el desarrollo, la certificación y la asistencia técnica de la tecnología industrial en la República Argentina.
- **Objetivos estratégicos:** metas y estrategias planteadas por una organización para reforzar, a largo plazo, la posición en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.
- **PYME (Pequeñas y Medianas Empresas):** empresa con características distintivas, y dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

INTRODUCCIÓN

El siguiente Trabajo de Grado consiste en la propuesta para la apertura de una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) a una fábrica de básculas y balanzas, en la localidad de Jesús María. Lo que se pretende lograr es proporcionar una guía sobre los distintos aspectos a tener en cuenta.

La idea original parte al observar la situación actual de la empresa madre localizada en la ciudad de Córdoba, que nos comunica la posibilidad de expandirse y que a nuestro entender, cuenta con los medios suficientes para llevarlo a cabo.

Se tomó como base estructural del presente trabajo la realización de un proyecto de inversión, en donde se analiza a través de diferentes ópticas, lo necesario para poner en funcionamiento la UEN. Es así que utilizamos diferentes herramientas proporcionadas por materias como Contabilidad Superior, Finanzas para llevarlo adelante, abordando temas como: costos, estudios del mercado, análisis de estados contables, financiamiento, entre otros.

En primer término, se incluye una descripción general de la organización madre en base a la información recopilada. Ésta abarca sus actividades, reseña histórica, localización, distribución interna, aspectos estratégicos, cartera de productos, estructura y áreas funcionales, cultura, toma de decisiones, proceso de fabricación y ventas, gestión de la calidad así como también una descripción del entorno general y específico de la firma.

Como paso siguiente, se presenta un diagnóstico que abarca los aspectos más relevantes que hacen al funcionamiento de la organización. Este análisis permite identificar el conjunto de problemas que afectan a la misma, visualizándolos desde dos enfoques: externo e interno. El primero comprende el análisis del entorno en el que se



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

desenvuelve la organización, de grupos estratégicos y la evaluación general de la industria metalúrgica. El restante, refiere a la situación actual en cuanto a aspectos estratégicos, materiales, conocimientos técnicos, cualificación y comportamiento del personal, gestión de la calidad y recursos financieros.

Con posterioridad, se desarrolla un marco teórico rescatando los aspectos esenciales, surgido a partir de una revisión bibliográfica, que pretende introducir en la investigación de mercado necesaria para la realización del proyecto. Se incluye un análisis de la localidad en donde se plasmará el mismo, como así también el estudio de viabilidad que será usado como eje central para el desarrollo del Capítulo 4.

Para finalizar, se procede a realizar una comparación de las posibilidades de financiación en la compra de la maquinaria necesaria, determinando la más conveniente.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –
“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de
básculas y balanzas”.

CAPÍTULO N° 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

I. Actividades desarrolladas.

Empresa del rubro metalúrgico dedicada a la fabricación y reparación de básculas mecánicas y electrónicas, para pesar camiones, vagones ferroviarios, hacienda, cerdos, medias reses, hierros y materiales a dosificar en tolvas. Además proveen kit de conversión de balanzas mecánicas a electrónicas y software administrativos de balanzas para pesar vehículos de carga. Complementariamente, se prestan servicios de calibración para controles anuales exigidos por organismos verificadores, reparaciones y asesoramiento técnico y legal.

II. Breve reseña histórica.

Los inicios de la actividad se remontan a 1928 cuando el padre del actual fundador inicia con características de empresa unipersonal, la fabricación de básculas y balanzas. Las instalaciones se ubicaban inicialmente en Barrio General Bustos en la ciudad de Córdoba. Tras 58 años de actividad, el precursor delega el negocio a su familia.

En el año 1986 se conforma la empresa bajo la forma jurídica de SRL, que en adelante la nombraremos como “B & B SRL”. La misma se encontraba integrada por el grupo familiar del fundador, constituido por el hijo de éste y sus dos nietos. En la década del 90 el hijo del creador de la empresa se desvincula y tiene lugar una cesión de cuotas, a través de la cual cada uno de los hijos se hace cargo del 50% del capital. Así mismo, se modificó la razón social para que el dominio reflejara la nueva conformación. La planta se trasladó a un barrio periférico de la ciudad, en la zona de Guiñazú.

A continuación se muestra la ubicación aproximada de la empresa:



Figura 1. Ubicación de la empresa

Actualmente la planta está dirigida por los dos hermanos bajo el cargo de socios gerentes. Cuenta con una superficie terreno de 4849 m² y un área cubierta de 1263 m². En la misma se desempeñan un total de 13 personas desarrollando diversas tareas.

El nivel de actividad promedio anual aproximado incluye la fabricación de:

- 19 básculas para pesar camiones
- 18 para hacienda y bolsas
- 7 para pesar medias reses y hierros
- 3 desarrollos especiales
- 75 servicios técnicos para reparaciones
- 8 servicios técnicos de calibraciones de balanzas para camiones
- 3 comercializaciones de software.

Su producción está direccionada principalmente hacia el mercado local (toda la provincia de Córdoba) por el alto contenido de servicios que conlleva la provisión de



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

básculas (instalación, programación, puesta en marcha y servicio técnico). No obstante, se han realizado a pedido fabricaciones y ventas a empresas de provincias como Río Negro, Chubut, Mendoza, San Luis, Salta, Tucumán, Corrientes, Misiones, Santa Fe y Catamarca. También exportaciones a países tales como Bolivia, Perú y Cuba. En el presente solo para una firma de la provincia de Río Negro se llevará a cabo la fabricación e instalación de una balanza, trabajo obtenido mediante una licitación y no se realizan exportaciones.

El crecimiento de “B & B SRL” y del nivel de ventas fue constante hasta finales del siglo XX e incluyó además la adquisición de un rodado, la organización de área administrativa y la incorporación de equipos de computación. Con posterioridad, el nivel de actividad y los resultados obtenidos oscilaron en altibajos económicos. La mayor parte del año 2002, como consecuencia de la crisis iniciada en 2001, la firma sostuvo su actividad realizando reparaciones y servicios técnicos varios y debió durante aproximadamente 3 meses, limitar la concurrencia del personal a solo 3 días a la semana. En el año 2003, se incorporó un sistema informático de administración y gestión. A partir de 2005 incorpora desarrollos especiales que incluían balanzas a pedido para aplicaciones no convencionales (ensayos industriales, para pesar aviones, autos, etc.), dinamómetros para tolvas fijas y móviles y software administrativos para balanzas de pesaje de camiones. En 2007 se reformó la planta para adecuarla a las exigencias de las normas de calidad a las que estaban sujetos lo que implicó entre otros, la puesta a punto de tableros eléctricos y la pintura de paredes y pisos. En 2008 comenzó a ofrecer un modelo de básculas para camiones en versión económica fabricadas con hierros de construcción en reemplazo de los perfiles de acero. Desde 2009 la empresa contrata un asesor externo especializado en Seguridad e Higiene y en ese mismo año se realiza la ampliación de la planta anexando un tinglado para el depósito de maderas. A comienzos de 2012 se adquiere un puente grúa para movilizar partes de gran porte en forma vertical y horizontal. Desde entonces, la empresa se encuentra trabajando con cierta regularidad, sorteando los vaivenes de la economía argentina.

Barros, Noelia Jenny / Rioja, Carla Daniela / Zalazar Aimaretti, Aylén Andrea



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

III. Distribución de la Planta

Distribución general

La planta se encuentra conformada por los siguientes sectores:

- i. Un área administrativa y de producción electrónica de 104 m² construida en 1978, de construcción tradicional, mamposterías de ladrillo, pisos cerámicos y graníticos y carpinterías mixtas (chapa y maderas). La misma incluye:
 - Sector de oficinas (gerencia y secretaria),
 - Laboratorio de electrónica
 - Sanitarios y vestuarios

- ii. Un área de producción mecánica de 1159 m², la que se encuentra subdividida en:
 - Un galpón de 950 m² construido en 1978, de cubierta parabólica de chapa galvanizada con estructura reticulada, mampostería perimetral de ladrillo común con ventanas de chapa y portones metálicos, con contrapisos. Este sector contiene espacios para montajes de balanzas para camiones, montaje de balanzas para hacienda, soldadura y montaje de balanzas chicas, tornería y fresado, pintura, carpintería y depósito de pesas.
 - Un depósito de maderas de 209 m² ensamblado en 2009, de estructura metálica, techo de chapa galvanizada plana y contrapisos.

IV. Aspectos estratégicos.

El nivel gerencial confeccionó la Visión, Misión y Políticas de la empresa para ser incluidas en el Manual de Calidad requerido por las normas correspondientes que el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) le impone para autorizarlos a fabricar y reparar balanzas.

A continuación se detallan:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Visión:

“B & B SRL.” es una empresa de dilatada trayectoria y nuestra visión es mantenernos en continuo crecimiento y mayor desarrollo a fin de abastecer el mercado local, nacional e internacional.

Misión:

Cumplimentar con las Disposiciones y Reglamentaciones vigentes de Metrología Legal de la Nación.

Abastecer Básculas o Balanzas de mediana y alta capacidad, mecánicas y electrónicas; manteniendo la calidad que nos caracteriza, prestando servicios de mantenimiento y post-venta en tiempo y forma. Mantener la Certificación del Sistema de Calidad para poder emitir Declaraciones de Conformidad con el Modelo aprobado y realizar reparaciones de básculas verificadas por INTI.

Políticas:

- Para los Propietarios: Generar una rentabilidad que nos permita mantener la continuidad de la empresa y fuente laboral, a través de una gestión eficiente y previsible.
- Para los Empleados: Trabajar en equipo para el desarrollo y crecimiento personal, construyendo una cultura única de trabajo con armonía y respeto.
- Para los Clientes: Satisfacer sus necesidades y trabajar a fin de lograr superar sus expectativas.
- Para la Sociedad: Contribuir a la protección del medio ambiente, tratando adecuadamente los residuos y efluentes industriales.
- Para Proveedores: Establecer una relación de confianza y beneficio mutuo, a fin de lograr conjuntamente la innovación, mejora continua y eficiencia en los procesos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

V. Descripción del entorno.

La empresa se encuentra inmersa en un entorno o ambiente conformado por factores que la condicionan e influyen de una determinada manera. A continuación se lo describe de acuerdo a la clasificación frecuentemente empleada: ambiente general y ambiente específico. Cabe destacar que la información se obtuvo a partir de las entrevistas realizadas, conjuntamente con un breve resumen de fuentes secundarias. Este tema será profundizado en el Capítulo Nro. 2.

a) Ambiente general

Incluye un extenso conjunto de factores que delimitan el marco en el que actúan las empresas y establecen las circunstancias en las que se van a tener que desenvolver. Sobre los mismos, la organización difícilmente puede ejercer algún control.

Deben tomarse en consideración:

- **Variables económicas:** La percepción sobre la carencia de horizontes de estabilidad de largo plazo y la necesidad de autofinanciarse constituyen límites a los esfuerzos industriales. Las empresas se enfrentan con obstáculos y restricciones externos en donde predominan la inestabilidad económica, falta de protección, de financiamiento y de oferta de recursos humanos calificados, incrementos de costos laborales, de servicios y de insumos siderúrgicos, entre otros.

Debido a que la principal actividad de la firma bajo análisis radica en la elaboración de bienes de capital requeridos en diferentes sectores económicos, ésta depende fundamentalmente del nivel de actividad de cada rubro.

Por otra parte, las variaciones que traen aparejadas las tasas de interés, los índices de inflación, los índices del mercado de valores y los cambios en el ingreso disponible, condicionan la actividad. Generalmente, los cambios en el ambiente económico tienen consecuencia de largo alcance y requieren modificar las estrategias de la organización.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

● **Variables tecnológicas:** Las empresas buscan equiparse para ganar calidad y productividad, desarrollar y lanzar nuevos productos, ampliar la capacidad productiva, introducir herramientas de mejora continua y gestión de la calidad y, en menor medida, favorecer el desarrollo de proveedores e incrementar los niveles de tercerización. No obstante, han logrado resultados parciales. El uso de los programas de política destinadas a reforzar su competitividad, promover la innovación o fomentar la exportación no ha sido elevado, en particular por la dificultad para acceder a sus beneficios.

El avance en el área tecnológica es esencial para lograr minimizar costos, plazos de entrega de los productos en menor tiempo y una mayor calidad de los mismos.

En el caso de la empresa bajo análisis, la maquinaria utilizada se encuentra desactualizada respecto a los avances en el rubro.

● **Variables político-legales:** La inestabilidad general del país constituye el principal factor político que influye sobre la organización. Para avanzar hacia procesos de cambio estratégico y de modelo empresarial es necesario contar con horizontes más largos de estabilidad y crecimiento económico y con políticas industriales más activas, efectivas y eficientes que apoyen a las empresas del sector para que puedan superar sus problemas. Estas políticas deberían orientarse al apoyo para invertir y mejorar la productividad, ampliar la capacidad productiva y conquistar nuevos mercados. Asimismo, las políticas fiscales, presión tributaria y el marco de leyes, reglamentos y procedimientos condicionan la actividad empresarial.

Es necesario conformar mesas de trabajo sectoriales que incluyan representantes de las diversas áreas del Estado con los principales actores de toda la cadena de producción, ampliando los programas existentes y facilitando su acceso.

● **Variables Ecológicas:** En estas se incluye el tratamiento de los recursos naturales que afectan a las actividades de las organizaciones. Principalmente son tres las tendencias a tener en cuenta respecto al ambiente natural



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

-
- ✓ Escasez de materias primas, incremento en los costos de energía
 - ✓ Incremento en los niveles de contaminación
 - ✓ Intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.

Este entorno influye sobre el funcionamiento de las empresas en la medida en que las mismas deben hacer ajustes en sus procesos productivos tendientes a minimizar el impacto negativo sobre el medio ambiente tales como desechos químicos, contaminación sonora, entre otros.

● **Variables Sociales:** Se refiere a los parámetros que afectan los elementos de los sistemas políticos, económicos, sociales y culturales del entorno.

Los individuos, los grupos y la sociedad cambian en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir en sus actitudes hacia los productos y hacia las actividades de la industria. Es importante que los empresarios puedan comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales considerados fundamentales por los grupos de consumidores y cómo estos repercuten en las actividades de las industrias, ya que la administración debe adaptarse a las expectativas cambiantes del entorno en el que opera.

Estos componentes se encuentran contenidos implícitamente en cada uno de los entornos del ambiente general antes descripto.

b) **Ambiente Específico**

El ambiente específico es la parte del entorno que resulta relevante directamente para el logro de las metas de la organización. Las distintas organizaciones enfrentan entornos específicos diferentes, sin embargo la mayoría, tiene la influencia de los siguientes factores externos que provocan incertidumbre: Proveedores, clientes, competidores, gobierno (en cuanto a leyes gubernamentales que rijan la actividad del ente) y grupos de presión.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Estos factores se presentan asociados a la empresa bajo estudio de la siguiente manera:

● **Proveedores:** La empresa posee 2 tipos, aquellos que brindan los servicios básicos para su funcionamiento (energía eléctrica, teléfono, agua corriente, gas, internet, etc.) y los que proveen materiales para la elaboración de los productos.

Los principales proveedores de componentes de las básculas y balanzas son actualmente:

- Klockmetal SA (hierros y perfiles)
- Flexar SRL (celdas de carga)
- M. Royo SA (hierros)
- Electrocomponentes SA (componentes electrónicos)
- Citem SRL (placas para montaje electrónico)
- Cika Electrónica SA (componentes electrónicos)
- Richetta SA (cables de conexión)
- Canuni SRL (bulonería en general)
- Mansur (maderas para plataformas)
- Gema Herramientas (electrodos y gases de soldadura).
- Protub SA (tubos y caños)
- Tubos SA (tubería en PVC y PEAD)
- ECFA (sensores y controladores)

Las modalidades de compras son: en los plazos que otorgue el proveedor, no superando los 30 días de emitida la factura correspondiente.

● **Clientes:** Los principales clientes son actualmente:

- Renault Arg. SA
- Grupo Cargo
- Tiberina Automotive SA



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

- MWM International Motores SA
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba
- Fábrica Militar Río Tercero
- Aguas Cordobesas
- Special Gas
- Montironi Ford y Fiat

Las modalidades de ventas son:

- Señal del 30% y saldo con cheques a 30 y 60 días a partir de la fecha de entrega.
- Señal del 50% y saldo contra entrega del producto.
- Señal del 50% y saldo con cheques a 30 y 60 días a partir de la fecha de entrega.
- Efectivo: En ocasiones realizando descuento a clientes de gran consumo del 10%
- Tarjetas de Crédito: Naranja, VISA, Master. En tres cuotas sin intereses, y en el caso de VISA 6 cuotas sin interés. De lo contrario 15% de recargo.

Años atrás (hasta 2005), se efectuaron exportaciones a países como Bolivia, Perú y Cuba. Los montos de estas operaciones significaron una mínima proporción de los ingresos totales.

● **Competidores:** Son fábricas del mismo rubro (Pymes metalúrgicas) de la provincia de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe. En particular, para balanzas de pesaje de hacienda los principales competidores son Balancor y Balcoppann Internacional, ambas en la Provincia de Córdoba, Básculas Magris de Buenos Aires y Sipel SRL., radicada en Rosario.

En cuanto a balanzas de pesaje de camiones el competidor más importante es Básculas Casilda S.A. localizada en Casilda (Santa Fe) y Buenos Aires.

● **Gobierno:** El gobierno Nacional, Provincial y Municipal local condiciona lo que la organización tiene permitido hacer, limitando las opciones disponibles.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Existen leyes laborales que tienen implicaciones significativas tanto para los trabajadores como para los empleadores y rigen la actividad laboral y metalúrgica en particular como: la Constitución Nacional, Ley de Contrato de Trabajo (N° 20744), Nueva Ley de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (N° 25250), Ley de Régimen Laboral (N° 25.877), Régimen de Contrato de Trabajo (N° 26.088), Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo. (N° 19587), Ley sobre Riesgos del Trabajo (N° 24557), Régimen Jurídico de las Convenciones Colectivas de Trabajo. (N° 14250), Normas para convenciones colectivas de trabajo (N° 23546) y Convenio Colectivo de Trabajo 260/75.

Por otra parte, sus productos (básculas y cabezales) han sido aprobados por el Departamento de Metrología Legal de la Nación y se encuentran encuadradas en las normas de la Reglamentación 2307/80 con sus complementarias, de la Secretaría de Comercio de la República Argentina. Los mismos han sido auditados por el INTI (Instituto Nacional De Tecnología Industrial) en cumplimiento del decreto 788/03 y sus resoluciones, quedando la empresa autorizada a emitir los Certificados de Conformidad (punto 4, del anexo II Resolución 48/03 SCT). El INTI es un organismo público de apoyo a la actividad industrial que verifica el cumplimiento de normas en más de diez rubros. Las normas dictaminadas por el mismo le exigen la confección y utilización de un Manual de Calidad para autorizarlos a fabricar y reparar balanzas.

Además, cuentan con más de 50.000 Kg. de Pesas Patrón certificadas lo cual permite efectuar todos los controles de calibración exigidos por el INTI, en verificaciones primitivas (balanzas nuevas) como en periódicas (balanzas en uso).

- **Grupos de presión:** Constituyen asociaciones de personas o instituciones que manifiestan intereses comunes a sus miembros, realizando acciones destinadas a influir en las instituciones del poder público para producir decisiones de éste favorables a sus fines.

Uno de los grupos de presión de mayor influencia lo constituyen los sindicatos integrados por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses. La Unión Obrera

Metalúrgica (UOM) es el sindicato que agrupa a los trabajadores de la metalurgia en la República Argentina. La mayor parte del personal de la empresa se encuentra afiliado a dicho sindicato. Asimismo, desde la UOM se envía periódicamente a representantes a realizar inspecciones a la firma.

VI. Cartera de productos y servicios

Las **balanzas** y las **básculas** son instrumentos de medición. La primera toma el nombre de las antiguas balanzas romanas, cuyo principio de funcionamiento se basa en la comparación de un peso a determinar, con un peso patrón.



Calibración in situ



Calibración en planta

Actualmente los ingresos de la empresa se conforman en un 70% por la venta de básculas y balanzas y el 30% restante por la reparación y verificación de las mismas.

La cartera de productos de esta empresa está integrada de la siguiente forma:

a. Básculas para pesaje de camiones:

Las básculas para pesaje de camiones se clasifican según su construcción en Mecánicas y Electrónicas. Así mismo, las mecánicas se pueden transformar en electrónicas mediante el agregado de un kit de conversión, pudiendo funcionar con los dos cabezales en forma conjunta o individual.

a. 1- Básculas mecánicas para pesaje de camiones

MODELOS D.C.A.

Datos técnicos:

- Los modelos de básculas D.C.A. son sistemas de funcionamiento mecánico, con dispositivos reductores de esfuerzos, basados en palancas de actuación individual.



Báscula DCA en proceso



Báscula DCA en funcionamiento

a. 2- Básculas electrónicas para pesaje de camiones

MODELOS P.E.M. Y D.C.E.

Datos técnicos:

- Los modelos P.E.M. son todas plataformas del tipo modular, es decir que pueden armarse por módulos individuales que luego de ensamblados conformarán una plataforma completa para el pesaje de los vehículos.



Báscula DCE



Báscula PEM

b. Básculas mecánicas para pesaje de hacienda

MODELOS D.B.H.

Posibilidad de pesar hacienda bovina o porcina. Utilizadas para el control de engorde especialmente mediante cría en Cabaña.



Báscula DBH. Capacidad 3.000 Kg.

Báscula DBH. Capacidad 1.500 Kg.

c. Básculas de plataforma full electrónica

Las básculas Full electrónicas son balanzas de uso general, las cuales de acuerdo a su tamaño pueden ser construidas con un solo sensor (celda de carga), siendo estos los modelos FULL- 1, o con más de un sensor, por lo general 4 siendo en este caso los modelos FULL-4.

- Sin piezas móviles y de estructura rígida, lo que asegura un bajo mantenimiento.



Balanza FULL-1 Capacidad 100 Kg.



Balanza FULL-1 En proceso



Balanza FULL-4 Con rampas de acceso



Balanza FULL-4 Estándar.

d. Cabezales electrónicos:

MODELOS DRE-1:

Es un cabezal diseñado para ser usado en todos los modelos de balanzas. Este opera mostrando peso solamente. La lectura se visualiza en un display de led color verde, con dígitos de media pulgada de altura.

Cuenta con salida de protocolo RS232, que puede ser conectada a la P.C. a fin de operar con algún software determinado.

La alimentación del cabezal es por tensión de línea 220VCA, pudiendo usarse también alimentación a batería de 12VCC esto es a pedido del usuario.

El gabinete según las exigencias de uso puede ser de plástico de alto impacto (ABS) o metálico de acero inoxidable.

Kit de conversión (mecánico a electrónico)

Este kit consiste en un cabezal con las características mencionadas en el punto anterior, más una celda de carga (sensor) de tipo “S” colgante, y se usa para transformar una balanza mecánica en electrónica.

La ventaja que otorga este sistema es la de poder operar indistintamente con ambos cabezales (mecánico y electrónico) y de esa forma poder usar uno o el otro ante algún problema que presentase cualquiera de ellos.



Cabezal Electrónico Gabinete Plástico



**Cabezal Electrónico Gabinete Acero
Inoxidable**

e. Software de pesaje para camiones PECAM:

Constituye un sistema informático, para el manejo administrativo de datos, aplicado a básculas electrónicas para el pesaje de camiones.

f. Servicio técnico:

Se cuenta con un plantel técnico altamente capacitado y con larga experiencia, para brindar asistencia conforme a las necesidades de la clientela. Las instalaciones se adecuan para efectuar diferentes tipos de reparaciones. El laboratorio de electrónica posee instrumental que permite realizar diagnósticos y reparación de fallas, en dispositivos electrónicos de distintas marcas.

Asimismo, se realizan servicios técnicos domiciliarios en todo el país con provisión de repuestos.

Se otorgan garantías y se confeccionan presupuestos sin cargo.

VII. Estructura

Esta empresa por ser de carácter familiar y sin demasiado orden en su constitución, no posee una estructura bien definida, y en muchos casos las áreas se superponen, ya que no cuenta con personal suficiente para delegar responsabilidades.

La firma posee un plantel de 13 personas entre gerentes, personal administrativo, técnicos y operarios.

El modelo organizativo se asemejaría a una estructura funcional, separando las actividades en cinco áreas: Administración, Comercialización, Abastecimiento, Producción y Servicio Técnico. Además se cuenta con un staff de apoyo en finanzas, calidad y en seguridad.

7.1 Organigrama

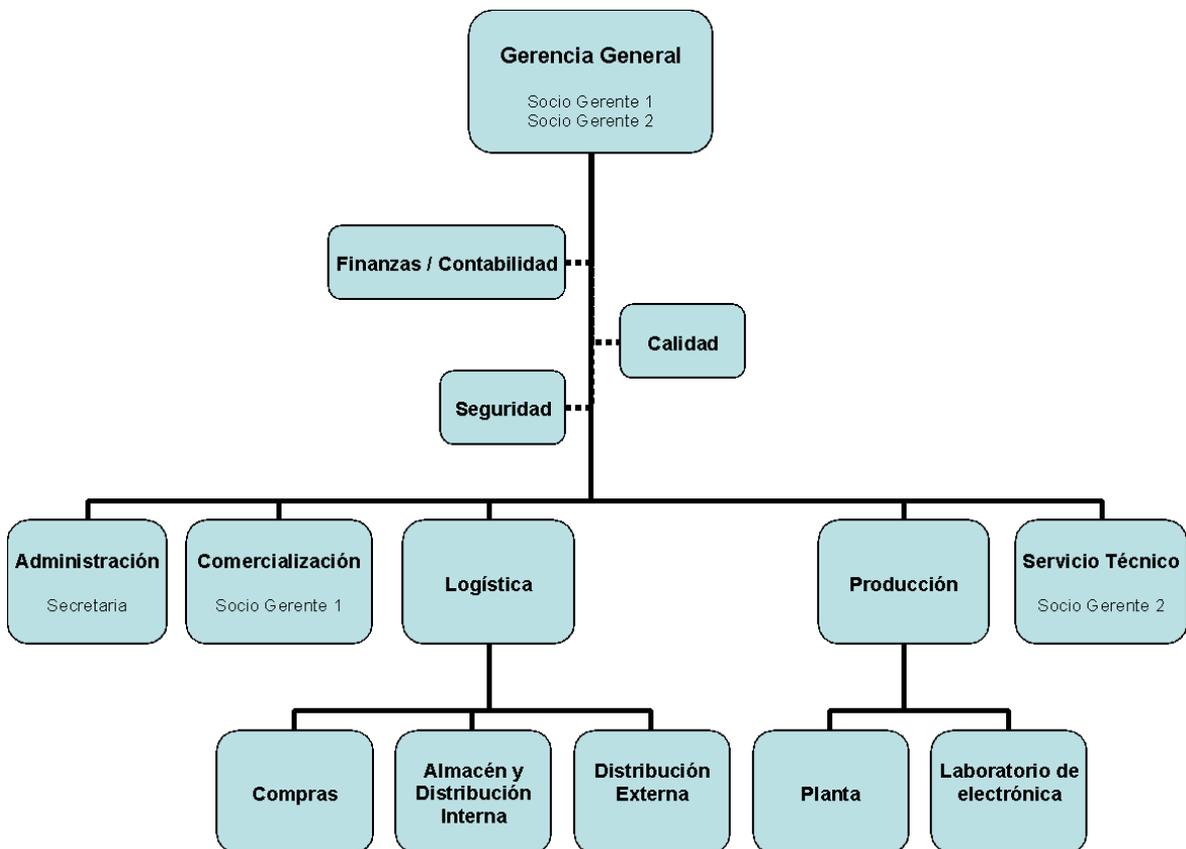


Figura 4. Organigrama



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

7.2 Áreas:

La estructura está conformada de la siguiente manera:

- **GERENCIA GENERAL:**

Dos socios gerentes son los que encabezan la SRL. Uno de ellos es el que permanece más tiempo dentro de las instalaciones, mientras el segundo se aboca mayormente al área de servicio técnico. Entre ambos se encargan de coordinar y gestionar todos los recursos de la empresa, trabajando bajo una estructura centralizada en lo referente a los aspectos estratégicos.

- **ADMINISTRACIÓN:**

En esta área se desempeña la secretaría, que realiza las tareas referidas a facturación, confección de remitos, órdenes de compra, pedidos de presupuestos, liquidación de sueldos, contacto con los clientes por cobranzas, atención telefónica, y registro de los pedidos de servicio técnico. Además, recibe asistencia de quien se encarga de las tareas referentes a calidad en la empresa.

- **COMERCIALIZACIÓN:**

En esta área se desempeña uno de los dos socios gerentes de la empresa el cual atiende personalmente a los interesados en adquirir productos. Trata con los posibles clientes y define precios, descuentos y condiciones de pago. Elabora también los borradores de los presupuestos que luego se procesan en la computadora para su posterior envío por e-mail.

Cabe destacar que cualquiera de los empleados, sin importar el área en la que se desempeñen puede atender al cliente y brindarle información acerca del producto, pero siempre la venta es cerrada finalmente por el socio encargado.

No se realizan estudios de mercado, ni planificación de inversiones, tampoco hay feedback para registro de conformidad de los usuarios del producto (a pesar de que las planillas para tal fin si están confeccionadas).



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

▪ **LOGÍSTICA:**

Compuesto por tres subsistemas: Compras, Almacén, Distribución.

El área Compras es responsable de seleccionar a los proveedores, preparar y aprobar los documentos de compras, realizar tratos comerciales y supervisar el desempeño de los proveedores.

Las mismas son autorizadas directamente por el socio gerente 1 en virtud de los informes que le hacen llegar los encargados de planta y del laboratorio de electrónica. También por el resultado de su propia observación. La documentación respectiva es manejada por la secretaria tanto para hacer los encargos como para recibir pedidos.

El área Almacén y Distribución interna desempeña la función de recepción, inventario y entrega de materia prima e insumos a planta.

Los materiales son recibidos y almacenados por los encargados de la planta y del laboratorio de electrónica respectivamente.

Para la distribución externa, en el caso de balanzas de pequeño porte o de balanzas para hacienda el socio a cargo del servicio técnico es el responsable de la entrega y armado de las mismas en el domicilio del cliente.

La entrega se terceriza en el caso de balanzas de gran porte, por ejemplo balanzas para pesar camiones.

▪ **PRODUCCIÓN:**

Es el departamento de mayor envergadura. Su objetivo es la transformación o conversión de materiales e insumos en los diferentes productos de cartera.

Esta área se divide en dos:

- 1) **Planta:** La planta cuenta con un encargado que además de efectuar tareas varias, se ocupa del control de los procesos que realizan los operarios, supervisando el trabajo de estos para lograr que los tiempos de producción estén dentro de los plazos estipulados, además es el nexo entre los operarios y el dueño de la empresa. También es el encargado de llevar en forma rudimentaria el stock de materia prima, alertando al dueño cuando algún material presenta una cantidad crítica.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

En esta área se llevan a cabo las tareas de soldadura, armado de las balanzas en su parte mecánica, armado de las jaulas de madera para las balanzas de hacienda y porcinos, pintura, calibración y control de estas en su etapa final.

2) **Laboratorio de electrónica:** Este sector cuenta también con un encargado que supervisa el proceso de armado y montaje de los cabezales electrónicos de lectura de peso, y de otros accesorios necesarios para la fabricación de las balanzas. Cabe destacar que al igual que el encargado de planta, también ejecuta tareas de esta área. Así mismo, lleva un control de stock de materiales, solicitando a la administración la confección de pedidos de precios cuando las cantidades de estos se hallan en límites críticos.

El encargado de electrónica es quien realiza además tareas de **investigación y desarrollo**, generando nuevos proyectos y estudiando la posibilidad de modificación de productos.

▪ **SERVICIO TECNICO:**

El encargado de la administración de los servicios técnicos es el socio gerente restante. Los pedidos de asistencia técnica son registrados por la secretaria y este determina quien los lleva a cabo, dependiendo si son de balanzas electrónicas o mecánicas. Los servicios lo realiza el socio gerente en colaboración con los operarios o técnicos electrónicos según sea una o la otra.

▪ **CALIDAD:**

Una persona se encarga de brindar apoyo en lo concerniente a la calidad y es quien trabaja conjuntamente con el profesional tercerizado que brinda apoyo mensualmente a fin de cumplimentar con los requerimientos exigidos por los organismos de control.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

▪ **AREAS DE APOYO A LA GERENCIA:**

Asisten a esta área cuatro personas más que se desempeñan como colaboradores externos, y llevan a cabo tareas específicas:

- Finanzas / Contabilidad: Una profesional contratada periódicamente asiste en el manejo de la administración de bonos de capital. Además un Contador tiene como objetivo principal coordinar y conciliar el sistema contable - impositivo y financiero en base a las necesidades de la empresa.
- Seguridad: Un Ingeniero en Higiene y Seguridad Industrial trabaja como tercero a cargo de esta área brindando el servicio a fin de cubrir las exigencias a las que están sometidas las empresas del rubro.
- Calidad: Otro profesional se desempeña en esta función, asistiendo dos veces por mes en la tarea concerniente al tema calidad, a fin de cumplimentar con los requerimientos exigidos por los organismos de control.

7.3 Toma de decisiones

Quienes están a cargo de la Gerencia General se encargan de coordinar y gestionar todos los recursos de la empresa, trabajando bajo una estructura centralizada en lo referente a los aspectos estratégicos. Las decisiones y planificaciones finales son ejecutadas por estas dos personas.

- Toma de decisiones en el área comercial:

Las decisiones en el área comercial, son tomadas exclusivamente por el socio gerente N° 1, sin realizar consultas.

- Toma de decisiones en el área de producción:

En esta área es más frecuente que las decisiones sean consensuadas entre los socios y los encargados de área, ya que estos hacen valer su experiencia a la hora de determinar los aspectos técnicos específicos implementados en el proceso productivo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

- Toma de decisiones en el área de logística:

En lo referente al abastecimiento, el tipo de materiales y las cantidades necesarias de los mismos, lo definen los gerentes en base a contactos con los responsables de las áreas, quienes sugieren las modalidades de compra, en función a su experiencia.

En cuanto a la distribución externa, el encargado de coordinarla es el socio gerente N°2.

VIII. Gestión de la calidad

Para cumplir con la normativa impuesta por el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), “B & B” posee un Manual de Calidad que incluye:

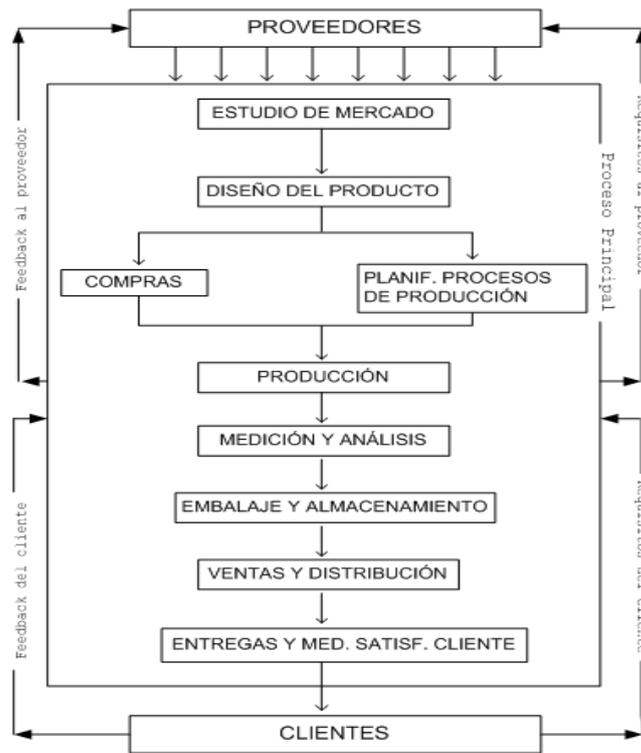
- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, con los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad o una referencia a los mismos.
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

Asimismo, determina las tareas que deberían desarrollar quienes estén a cargo de la gestión de la calidad, las que comprenden:

- Preparar los planes de calidad.
- Realizar las inspecciones y ensayos de acuerdo con los planes de la calidad y los procedimientos documentados.
- Disponer de los productos no conformes.
- Mantener los registros de inspección.
- Iniciar las solicitudes de acciones correctivas y su seguimiento.
- Mantener y garantizar la calibración del equipo de inspección, medición y ensayo.
- Realizar las evaluaciones de la calidad de los subcontratistas.
- Coordinar Auditorías Internas y Externas.

- Realizar seguimiento de Auditoría.
- Archivar documentos y registros.
- Definir la verificación, almacenamiento y mantenimiento de los productos suministrados al cliente.

Según el Manual de Calidad, el mapa de procesos diseñado para la organización es el que se expone en la página siguiente:





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

IX. Proceso de fabricación

Procedimiento de trabajo:

El procedimiento para la ejecución de un trabajo de fabricación, comienza a partir del momento en que se recibe la orden de compra del mismo y se comprueba la acreditación en la cuenta bancaria del dinero solicitado como entrega o a cuenta de la compra. Posteriormente, el socio gerente Nro. 1 de la empresa, llama al encargado de planta y de la sección electrónica, los cuales son informados de la novedad y se les hace entrega de un formulario en el que constan los datos del dispositivo a fabricar, como así también el plazo de entrega de este. Ambos encargados firman el duplicado de dicho formulario.

Seguidamente se procede al relevamiento de los materiales existentes en stock, para determinar si los mismos son suficientes para la ejecución del trabajo o si es necesaria la compra de alguno de ellos. Esto se produce para ambas secciones por igual (planta y laboratorio de electrónica). Generalmente los trabajos se comienzan con los materiales existentes, mientras tanto se generan los pedidos de presupuesto para la compra de los faltantes. Una vez que se cuenta con las respuestas de los proveedores y se hacen las comparativas de precios, se emiten las órdenes de compra correspondientes.

Trabajo en planta:

En la planta, inicialmente se despeja y limpia un área proporcional al tamaño de la balanza a fabricar. Se comienza con el corte de perfiles, planchuelas, caños, etc. Estos son acomodados en la posición correspondiente al diseño, y luego punteados (pequeños puntos de soldadura, para ir formando la estructura, de tal manera que permita corrección de errores). Esta tarea la ejecutan los carpinteros metálicos, supervisados por el encargado de planta.

Al mismo tiempo en el sector de carpintería se cortan y cepillan las maderas que luego pasarán a formar parte de la plataforma o del brete (baranda) de la balanza en proceso, según sea su uso. Cuando todas las partes metálicas de la balanza han sido



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

elaboradas y se cuenta con la totalidad de las maderas destinadas a la misma, se procede al montaje final. Se efectúan todas las soldaduras, previa medición de distancias, de encuadres, de diámetros, etc.

Se arma totalmente la balanza y al terminar dicha tarea, se procede a la calibración, labor que se divide en dos partes y que dura aproximadamente dos días. La calibración en la primera etapa se hace controlando, con una cantidad de peso determinado, que cada uno de los apoyos de la plataforma, arrojen la misma lectura de peso. De acuerdo a la capacidad y longitud de la plataforma los apoyos pueden ser: 4, 6, 8 o 10. Este proceso es el mismo, tanto para las balanzas mecánicas, electrónicas o híbridas. Una vez que todos los apoyos ensayados arrojan la misma lectura en el valor del peso, se procede a la segunda etapa de la calibración. Esta corresponde a la de ganancia para hacer que el valor total de peso cargado en pesas patrón coincida con el valor leído en el cabezal (visor del peso), ya sea este mecánico o electrónico. Seguidamente se procede a dar a la estructura varias manos de pintura antioxidante y posteriormente otras de esmalte sintético o pintura epoxi, según lo convenido con el comprador.

Por último, se desarma toda la balanza y se preparan todas las piezas para su despacho hacia el establecimiento del cliente.

Trabajo en laboratorio:

Recibida la orden de trabajo, en el laboratorio se comienza con el acopio de todos los componentes electrónicos necesarios para armar la placa del dispositivo. Cuando los materiales se encuentran a disposición del armador, se da comienzo al montaje de los elementos y a la soldadura de los mismos. Al mismo tiempo, otra persona comienza a acondicionar el gabinete que contendrá a la placa. En el caso de los gabinetes plásticos, se hace el mecanizado del mismo (perforaciones, calados, etc.) para luego montar los componentes que van en él (porta fusibles, transformador, llave de encendido, prensa cables, etc.). Finalmente se monta y conecta la placa.

Para el caso de que el gabinete solicitado fuese el de acero inoxidable, este no lleva mecanizado, ya que vienen mecanizados desde el fabricante (son provistos por un



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

tercero) y solo se procede a montar los componentes, que son los mismos que para el caso de los gabinetes plásticos.

Una vez terminado el cabezal de lectura, se prueba su funcionamiento, para luego llevarlo hasta la balanza y proceder a la calibración con las pesas patrón.

El proceso descrito en su totalidad de planta y laboratorio, corresponde en términos generales a una balanza de camiones híbrida: DCE, ya que estas son las de procedimiento de fabricación más complicado. Lo mismo, pero con grados de complejidad menores se puede aplicar a todas las balanzas fabricadas por la empresa.

Con la balanza lista y calibrada se informa al cliente para que este de contar con un medio de transporte adecuado, envíe el mismo para cargar el dispositivo. De no ser posible, se contacta a una empresa transportista para el traslado del equipo, hasta el establecimiento del dueño.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –
“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

CAPÍTULO N° 2

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

DIAGNÓSTICO.

El diagnóstico organizacional es un proceso de análisis que permite identificar y conocer un conjunto de problemas para plantear posteriormente un plan de acción que oriente la gestión de la misma. Nos permite identificar un determinado grupo de variables, las cuales condicionan el desenvolvimiento de la empresa y de sus proyectos, éstas son:

- De tipo externo, el cual está relacionado directamente con la empresa ya que ejerce una influencia inmediata y directa en el accionar de la misma, es decir, que comprende la evolución del mercado, el volumen de la demanda, gusto de los consumidores, actuación de la competencia, evolución tecnológica, avance del mercado y del capital, desarrollo de las políticas económicas y sociales, así como la evaluación de los sistemas socio-culturales.
- De tipo interno, que se refieren a la situación empresarial en cuanto a aspectos estratégicos, materiales, conocimientos técnicos, cualificación y comportamiento del personal, gestión de la calidad y recursos financieros. Esto ejerce influencia directa en las actividades de la organización y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director y /o gerente.

Para el desarrollo de la apertura de la unidad estratégica de negocios en Jesús María que se tratará en los siguientes capítulos, se considera que debe exponerse un diagnóstico ambiental que permita aproximarse a posibles situaciones a las que se enfrentará la empresa, para posteriormente plantear mecanismos de respuesta adecuados. En la medida en que el entorno en el cual actúa se torna más cambiante e incierto, adquiere una mayor importancia la correcta previsión dentro de la función de dirección.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

A. DIAGNÓSTICO EXTERNO.

Se ha decidido efectuar el diagnóstico en base a tres metodologías básicas para el análisis de la industria:

- Análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización en base a cinco categorías de factores.
- Evaluación general de la industria.
- Análisis de grupos estratégicos.

I. Análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización.

Tomando como base la descripción realizada en el capítulo N° 1 sobre el ambiente general y específico, es posible establecer un panorama de la situación actual del sector metalúrgico. Para ello, se parte de la aplicación del examen del medio sobre la base del análisis de los factores externos críticos, considerados como determinantes centrales del atractivo de la industria. Este modelo proporciona un conjunto inicial de factores divididos en cinco grandes categorías que influyen sobre el accionar de la organización: los factores del mercado, competitivos, económicos y gubernamentales, tecnológicos y sociales.

1.1) Factores del mercado.

Las empresas del sector metalúrgico vienen realizando importantes esfuerzos estratégicos, sin embargo, sus iniciativas no implican, por lo general, una transformación radical. Continúa siendo necesario, establecer como objetivo de su accionar la detección y satisfacción de necesidades para estar en condiciones de ofrecer los productos que realmente se necesitan (Ricci, 2005).

Es importante destacar, que las entidades comprendidas se enfrentan con obstáculos y restricciones externos e internos. Entre los primeros, predominan la inestabilidad económica, la falta de protección, de financiamiento y de oferta de recursos humanos calificados, los incrementos de costos laborales y de servicios e insumos siderúrgicos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

De la misma forma, se presentan problemas internos, los que pueden crear tantos inconvenientes como los externos. Estos incluyen, entre otros, la calidad del personal empleado (afecta la capacidad de la empresa de lograr innovación, satisfacción en los clientes, productividad y eficacia, además de que implican consideraciones de costo significativas), el capital disponible (ya que la calidad del mismo limita o mejora su capacidad para competir con otras empresas), la liquidez (en función a la capacidad de las firmas para generar ingresos y pagar sus obligaciones en tiempo y forma), la evolución económica y los costos de producción, localización y acceso al cliente.

Otro de los puntos que nos provee el análisis del mercado, es definir el perfil del cliente de la empresa, identificar sus necesidades y simultáneamente evaluar las fuerzas de los competidores y el ambiente externo. Una vez hecho esto, la empresa, debe desarrollar sus prioridades competitivas o las capacidades y fuerzas que el sistema operativo debe poseer para satisfacer la demanda del cliente, y así permitimos fijar las estrategias funcionales, es decir, las metas y planes a largo plazo de cada área. (Adher, 2004)

1.2) Factores competitivos.

El medio ambiente externo de los negocios en los cuales una empresa compete, cambia continuamente; por este motivo, la organización necesita adaptarse de forma permanente. Para esto es necesario explorar el medio ambiente, proceso por el cual los administradores monitorean las tendencias dentro del medio socioeconómico incluyendo la industria, el mercado y la sociedad, para detectar potenciales oportunidades o amenazas.

La razón fundamental para dicha exploración es permanecer delante de la competencia. Los competidores pueden lograr una ventaja ampliando las líneas de producto, mejorando la calidad o bajando sus costos. (Adler, 2004)

La industria metalúrgica argentina está compuesta fundamentalmente, por pequeñas y medianas empresas de capital nacional, con una importante trayectoria en el mercado y cuya estructura de compras está muy concentrada en pocas firmas proveedoras.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

El principal obstáculo que enfrentan, independientemente del tamaño de la organización, tiene que ver con la incertidumbre frente al horizonte económico, la falta de financiamiento para invertir y exportar y la pérdida de rentabilidad que le ocasiona el aumento de los costos salariales. Asimismo, existen firmas que cuentan con certificaciones de calidad que les permiten competir en los mercados internacionales o con bienes extranjeros en el mercado interno. En los últimos años, se produjo en el sector una incesante pérdida de competitividad por el tipo de cambio y la inflación lo cual dificulta el ofrecimiento de cotizaciones a precios competitivos y la financiación de dichas exportaciones. Sumado a lo anterior, la industria local posee mayores costos fijos, mayor carga impositiva que grava sus productos y mayores costos del recurso humano, lo que dificulta la comercialización.

Por otra parte, se observa que en general, en las grandes firmas los principales factores usados para competir son los precios bajos y la rapidez en las entregas, mientras que las estrategias de las empresas pequeñas, han estado focalizadas en la diferenciación respecto de la competencia en base a calidad, diseño y lealtad a la marca.

1.3) Factores económicos y gubernamentales.

Existen factores económicos, como ser las tendencias económicas, cambios tecnológicos, condiciones políticas, cambios sociales, disponibilidad de recursos vitales y el poder colectivo de los consumidores o proveedores; que repercuten directamente en el desempeño de las empresas y generan expectativas en base a las cuales, estas ajustan sus planes de producción, inversión y oferta. A diferencia de otros factores, puede decirse que los económicos afectan por igual a todas las firmas. De ahí, la importancia de mantenerse informado y prepararse para el impacto que tendrán dichas decisiones sobre el negocio. En consecuencia, es necesario disponer de una política económica que provea un contexto macroeconómico apto para la producción como base necesaria para toda estrategia de desarrollo a largo plazo.

Entre factores más importantes, se pueden mencionar: el nivel general de la actividad económica (afecta las dimensiones del mercado, las disponibilidades del factor trabajo y



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

el capital social básico), el grado de desarrollo económico de la región en donde está establecida la empresa, el índice de crecimiento de la población, el grado de industrialización (ligado al grado de especialización de la fuerza laboral), el cambio tecnológico (representa un agente de destrucción creativa, porque deja obsoleta la tecnología anterior y obliga a cambiar para permanecer en el mercado, afecta a los productos y al proceso de producción), los niveles salariales (a mayor nivel salarial mayor es la dedicación económica que se requiere para la actividad, aunque de ello también depende la mayor capacidad de consumo y la decisión de ahorro o gasto), la distribución de la riqueza a nivel país (existen mercados con mayor y con menor capacidad de crecimiento o de rentabilidad), la disponibilidad de las materias primas (afecta a los costos y al crecimiento de las empresas en base a que podrán satisfacer las necesidades de los clientes obteniendo mayores beneficios), la situación de la balanza de pagos cuyo saldo en general depende del régimen del tipo de cambio; los tipos de interés (cuya variación se utiliza, entre otros, como mecanismo para tener en cuenta cuál es la estabilidad económica del país), el nivel económico mundial (cuya situación afecta a la del propio país), la competencia entre las empresas nacionales e internacionales, el grado de proteccionismo, modificaciones impositivas, la inflación, entre otros (Ventura, 2018).

Financiamiento productivo:

Luego de la salida de la convertibilidad y ante la necesidad de financiamiento para ampliar la capacidad productiva muchas empresas recurrieron al auto-financiamiento, principalmente por la inestabilidad económica.

En los próximos capítulos se analizará la factibilidad de la apertura de una unidad estratégica de negocios en la ciudad de Jesús María, elaborando un plan estratégico, analizando el presupuesto de ventas, tesorería y de inversión de los próximos años, para lo cual se estudiará la conveniencia de utilizar capitales propios, o aprovechar los métodos de financiamiento ya mencionados que el Estado Nacional y Provincial ponen a disposición de las empresas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

1.4) Factores tecnológicos.

El equipamiento tecnológico empleado en la producción tiene gran importancia en esta industria, ya que demanda grandes inversiones en bienes de capital, evidenciando una mayor intensidad en el uso de herramientas. A medida que la tecnología avanza, una empresa se ve obligada a mantener el ritmo, de lo contrario perderá competitividad, poder de mercado y será obsoleta (Ricci, 2005).

La actualización tecnológica permanente es esencial y supone un proceso que incluye factores de competitividad que se sustentan en las mejoras en calidad, en los servicios pre y post venta, en la capacidad ingenieril, en la reducción permanente de los tiempos de fabricación, plazos de entrega y en los costos a través de empresas vinculadas. Asimismo, se está produciendo una mejora en los procesos de negocios de la industria gracias al uso más intensivo de las tecnologías de la información. Para todo ello, se requiere destinar mayores recursos a la inversión en todas sus fases y modalidades, lo cual dependerá de las iniciativas que surjan del sector privado pero que, si no son acompañadas por un abanico de instrumentos y lineamientos que son propios de la esfera pública, se verán relegadas a un éxito improbable o parcial.

En los próximos capítulos se analizará la aplicación de un proyecto de inversión para la compra de nueva maquinaria destinada a la producción de balanzas y básculas, ya sea en dimensiones o capacidades diferentes, como así también la mejora en el servicio de calibración y en los kit de conversión. Buscamos ayudar a los dueños a tomar la mejor decisión posible, ya que una inversión significa sacrificar dinero actual por futuro, en donde entran en juego atributos como el tiempo y el riesgo.

1.5) Factores sociales

Los factores sociales afectan el desarrollo de esta industria, ya que las empresas deben adaptarse a las expectativas variables del entorno en el que operan. Estas se crean para satisfacer las necesidades de sus clientes; por lo tanto, un cambio en dichas



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

necesidades impacta en las actividades de la misma, obligándola a adaptarse al nuevo entorno.

Por otra parte, debe destacarse la importancia que actualmente posee el entorno ecológico, el cual influye sobre el funcionamiento de las empresas en la medida en que las mismas introducen políticas al respecto y realizan ajustes en sus procesos productivos tendientes a minimizar el impacto negativo (desechos químicos, contaminación sonora, etc.) sobre el medio ambiente.

Con respecto a la incorporación de la industria metalúrgica a los mercados globalizados, debe tenerse en cuenta que gran parte de ella no ha desarrollado las habilidades competitivas que demandan los mercados abiertos, las cuales incluyen no solo encontrar las vías para insertarse en dichos mercados atendiendo a la variable económica, sino también la combinación de una serie de factores tales como la cultura organizacional que fortalece los objetivos para lograr el nivel de competitividad deseado. Dentro de esa cultura, subsisten una serie de valores que debe reconocer el cliente para incorporar la relación producto-valor a su decisión de compra, aspecto que se convierte en una exigencia de carácter ético para la empresa de hoy.

II. Evaluación general de la industria

El sector metalúrgico provee de maquinarias e insumos claves a la mayoría de las actividades económicas, entre ellas, la industria manufacturera, la construcción, el sector automotriz, la minería y la agricultura, entre otros. La industria metalúrgica opera de manera decisiva sobre la generación de empleo (genera el 20% del empleo industrial), demanda grandes cantidades de mano de obra calificada en todos sus niveles: obreros, técnicos y profesionales y repercute en forma decisiva sobre la dinámica macroeconómica en general, particularmente sobre la inversión y el crecimiento potencial de la estructura productiva (IDISA, 2018).

Sin embargo, actualmente debido a la inestabilidad económica, se percibe cierta inquietud entre quienes ya se encuentran insertos en el sector. Debe tenerse en cuenta que el ingreso a cualquier tipo de actividades englobadas dentro de la metalurgia



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

implica inversión de grandes capitales y necesidad de buenas fuentes de información y conocimientos específicos.

En relación a la actualidad nacional, Argentina atraviesa una época difícil, donde en 2018, tuvo dos grandes devaluaciones. Las mismas suponen un incremento de precios y caída de los salarios reales. Con este cambio se produjo un verdadero quiebre en todas las variables económicas reales que rápidamente condujeron la economía nacional a una fase recesiva.

Los primeros meses del 2019 no han sido positivos para la mayoría de las empresas del país. La recesión, la caída del consumo, el contexto inflacionario, la inestabilidad cambiaria y la volatilidad financiera siguen trabando la recuperación de las ventas, los ingresos y la rentabilidad. Se trata de un escenario que también se ve afectado por el contexto político del país, con un año colmado de elecciones, ya sean legislativas, provinciales y municipales. El escenario económico proyectado incluye una continuidad en la política económica, implicando esto que cualquier cambio importante tendría que esperar para luego de las elecciones.

Un eje central de la política económica lo constituye la inflación. La continuidad en la aceleración de la misma durante todo el año anterior, pronosticaba que terminaría cerrando con menor poder adquisitivo de los salarios que en 2017. Dicha situación, crearía implicancias importantes: generó a fin de año pedidos sindicales de complementos salariales e incidirá en las paritarias de 2019. Las demandas salariales por encima de los porcentajes de 2017, aceleraría la puja distributiva y presionarían sobre la inercia inflacionaria.

El escenario más probable es un escenario intermedio, con mayor inflación y bajo crecimiento durante 2019 y 2020 (Utrera, 2018).



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

III. Análisis de grupos estratégicos.

Los grupos estratégicos son agrupaciones de empresas que emplean la misma estrategia o una similar en un determinado mercado (Porter, 1979). En el enfoque de mercado, se divide la población de consumidores en segmentos, que comparten características comunes como el nivel de educación, ingresos, edad y género. Esto posibilita a las empresas estudiar las preferencias generales, y luego utilizarlas en los productos y servicios de engranajes hacia segmentos específicos, que son atendidas por los grupos estratégicos.

Los objetivos del análisis de estos grupos, varían dependiendo de sus características, incluyendo el tamaño del mercado, la diversidad de productos ofrecidos, la proximidad geográfica de las empresas de la competencia, y dónde se venden los productos. Branding, marketing, calidad y el precio también son factores que deben ser considerados y tenidos en cuenta.

La presencia de varios grupos afectará el nivel general de rivalidad, ya que implica mayor diversidad o asimetría entre las empresas del sector.

En términos generales, se puede establecer que las empresas ponen atención a sus estrategias comerciales para lograr: capitalizar oportunidades de negocios, sortear la presión competitiva y aprovechar los cambios tecnológicos.

En primer lugar, es necesario establecer que la industria metalúrgica integra la siderurgia, la metalmecánica, la electromecánica y la electrónica. El mencionado sector incluye una amplia variedad de productos y especialidades diferentes, por lo tanto es necesario definir categorías de acuerdo a los productos que se elaboran:

- Bienes de capital para la industria
- Bienes de capital para la agricultura y ganadería
- Automotrices
- Construcción
- Metalúrgica básica y fundición
- Otros bienes de capital



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

En base a la información recolectada, es posible establecer que cinco son las estrategias para competir más utilizadas por las empresas del sector:

- 1- Diferenciarse de la competencia (por medio de diseños diferentes)
- 2- Ampliar la cantidad de productos fabricados
- 3- Ajustar su propuesta a distintos segmentos de clientes
- 4- Ofrecer productos innovadores
- 5- Diversificar canales de comercialización

Por último, analizando el sector desde la posición de una organización perteneciente al mismo, es posible distinguir 3 niveles diferentes que determinarán en conjunto la rentabilidad de la empresa:

- Características comunes del sector industrial: Incluye elementos que fijan el contexto de competencia para todas las empresas del sector como la tasa de crecimiento de la demanda, el potencial de diferenciación, la tecnología, entre otros.
- Características del grupo estratégico: barreras de movilidad, poder de negociación de los grupos con clientes y proveedores y vulnerabilidad de los grupos ante sustitutos y ante la competencia con otros grupos.
- Posición de la empresa dentro de su grupo estratégico: grado de competencia dentro del grupo, la escala de la empresa, costos de ingresos y habilidad estratégica.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

B. DIAGNÓSTICO INTERNO

Una vez realizada la descripción de la empresa en base a la información recabada en la entrevista con los gerentes y al relevamiento personal hecho en las instalaciones (Capítulo N° 1), se detallan aquellos aspectos críticos que deberán tenerse en cuenta en el proceso. Se incluye:

- Aspectos estratégicos.
- Conflictos detectados en la organización.
- Estados Contables.
- Análisis FODA.

1. Aspectos estratégicos.

Para la fabricación y reparación de balanzas, la firma debió cumplir con cierta normativa requerida por el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) que obliga, entre otros aspectos, a la definición de los siguientes conceptos:

Visión:

“XX” es una empresa de dilatada trayectoria y nuestra visión es mantenernos en continuo crecimiento y mayor desarrollo a fin de abastecer el mercado local, nacional e internacional.

Misión:

Abastecer Básculas o Balanzas de mediana y alta capacidad, mecánicas y electrónicas; manteniendo la calidad que nos caracteriza, y prestar servicios de mantenimiento y post-venta en tiempo y forma.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Políticas:

- *Para los Propietarios:* Generar una rentabilidad que nos permita mantener la continuidad de la empresa y fuente laboral, a través de una gestión eficiente y previsible.
- *Para los Empleados:* Trabajar en equipo para el desarrollo y crecimiento personal, construyendo una cultura única de trabajo con armonía y respeto.
- *Para los Clientes:* Satisfacer sus necesidades y trabajar a fin de lograr superar sus expectativas.
- *Para la Sociedad:* Contribuir a la protección del medio ambiente, tratando adecuadamente los residuos y efluentes industriales.
- *Para Proveedores:* Establecer una relación de confianza y beneficio mutuo, a fin de lograr conjuntamente la innovación, mejora continua y eficiencia en los procesos.

Objetivos:

- Lograr un crecimiento continuo a nivel de ventas de cómo mínimo 10% anual.
- Incrementar la satisfacción del cliente disminuyendo los plazos de entrega de sus productos.
- Incrementar la satisfacción del cliente disminuyendo los tiempos de espera en la prestación del servicio técnico.
- Cumplir con los compromisos pactados con nuestros proveedores a tiempo.
- Mantener la confiabilidad mutua con los proveedores.
- Lograr que los Empleados incrementen su compromiso con respecto a la calidad.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

2. Conflictos detectados en la organización

Actualmente, las sociedades dependen tanto de la evolución de la técnica y de la tecnología, así como también del cambio en la filosofía de los gerentes y de su modo de pensar y de actuar para generar una nueva cultura administrativa y organizativa. Con el fin de establecer un diagnóstico de la empresa bajo análisis e identificar dificultades, se realizó una visita al establecimiento y encuestas complementarias. La información recabada permitió obtener un panorama general de la estructura organizacional

a) Antigüedad de las máquinas y herramientas.

La empresa posee una seria deficiencia respecto a la falta de inversión en bienes de capital, entendidos éstos como aquellos que se utilizan para producir otros bienes y servicios, generando en consecuencia, la mayoría de los problemas operativos de la empresa.

Una importante cantidad de máquinas y herramientas usadas en la producción, poseen una antigüedad promedio de 40 años, lo que provoca un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con las nuevas máquinas, equipos y tecnologías introducidos en el mercado. Asimismo, se presentan frecuentes roturas de los instrumentos utilizados para la fabricación, sumadas a la dificultad para adquirir los repuestos correspondientes; lo que conlleva a demoras e inconvenientes en la ejecución de las tareas.

Por otra parte, los montos de dinero necesarios para el mantenimiento de estas son muy altos, significando a largo plazo grandes erogaciones de capital.

De acuerdo con las disposiciones del Convenio Colectivo de Trabajo para el sector de la metalurgia, los empleadores deberán proveer a todo el personal de las herramientas y elementos necesarios para desempeñar sus respectivas tareas. Además, la reposición de esos elementos, cuando el desgaste por el uso normal y habitual lo haga necesario, estará a cargo del empleador. En caso de carecer del instrumental requerido o por incumplimiento de lo indicado precedentemente, se registrarán deficiencias técnicas en



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

los trabajos, el trabajador quedará eximido de responsabilidad (Convenio Colectivo de Trabajo 260/75, 1975).

Actualmente, la empresa se encuentra ante la necesidad de adaptarse al cambio permanente de las tecnologías y por esto es que encontramos aquí uno de los conflictos relacionados a la tenencia de maquinaria obsoleta, ocasionando que la producción no esté actualizada, impidiendo el crecimiento de la empresa y obstaculizando los procesos en la fabricación de las balanzas y básculas, quedando de esta manera fuera de los parámetros de competencia en el mercado, lo que nos lleva directamente a analizar la aplicación de un proyecto de inversión basado en innovación de maquinaria en la UEN, tema que abordaremos en los próximos capítulos.

b) Relaciones laborales

Las relaciones interpersonales en el trabajo tienen un papel fundamental, ya que en el caso de producirse conflictos, a corto o largo plazo, estos impactarán negativamente en los resultados de la empresa. Sin embargo a la hora de analizar a “B & B”, nos encontramos que la misma se desenvuelve en un ambiente regido por un sistema de dirección desarrollado en base a la experiencia personal de los socios, los que siendo hermanos, siguen pautas obsoletas de conducción, impuestas por sus familiares y antecesores en el manejo del establecimiento. Es notorio el trato inadecuado hacia los empleados, donde no existe respeto, tolerancia, disposición ni motivación, contrariando lo establecido en las Políticas detalladas en la página N° 25 correspondiente al capítulo N° 1. Hay una clara ausencia de apertura e innovación en el manejo de las relaciones.

Al entrevistar a los empleados, se tomó conocimiento de que ante los reclamos o sugerencias propuestas por el personal, los socios responden de manera agresiva generando un ambiente laboral hostil, lo cual daba lugar a discusiones. A partir de esta situación, e intentando darle una rápida solución, se colocó a los encargados de planta y de electrónica como intermediarios entre empleado – socios, evitando la vinculación directa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Al momento en que se implemente la UEN, este factor va a ser tenido en cuenta para asegurar la sostenibilidad de dicha empresa, el empleador debe garantizar un ambiente laboral positivo para sus colaboradores. Así se logra influenciar positivamente en el estado de ánimo del equipo y, por ende, el rendimiento y productividad de la empresa, creando así una atmósfera de entusiasmo y motivación. Es importante que el empleado pueda sentir que es escuchado y tomado en cuenta, para lograr fidelización y lealtad, compromiso con su trabajo, con los valores y filosofía de la firma.

c) Deficiencias en higiene y seguridad

La firma contrata un técnico en higiene y seguridad industrial que se desempeña como asesor externo cumpliendo de esta manera, con las formalidades exigidas por la ley. Asimismo, el Convenio Colectivo de Trabajo para el sector metalúrgico establece disposiciones referentes a higiene, salubridad y seguridad, tales como:

- Respecto a la higiene: Los empleadores deberán observar las disposiciones legales vigentes sobre higiene e instalaciones sanitarias; mantener los demás elementos necesarios para el aseo del personal, debiendo los trabajadores colaborar en el mantenimiento de la higiene y la salubridad de los establecimientos.
- Respecto a la provisión de agua: Los establecimientos deberán contar con instalaciones adecuadas para el suministro de agua potable a su personal. Cuando la naturaleza de las tareas exija a los trabajadores una higienización completa, las instalaciones correspondientes deberán estar dotadas de agua caliente.
- Respecto a la provisión de elementos de protección y seguridad: Los empleadores proveerán a los trabajadores, todos los elementos necesarios para la protección y seguridad cuando las tareas así lo requieran. El personal está obligado indefectiblemente a utilizarlos y conservarlos debidamente.
- Respecto a protección en instalaciones y maquinarias: Las instalaciones y maquinarias de los establecimientos deberán contar con las protecciones de seguridad adecuadas (Convenio Colectivo de Trabajo 260/75, 1975).



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

No obstante lo establecido, se observan deficiencias importantes en los siguientes aspectos:

- No se proveen artículos de limpieza tales como jabón y papel higiénico.
- No poseen personal encargado de la limpieza, siendo los operarios quienes tienen que limpiar el baño y las instalaciones de la planta.
- No se dispone de agua corriente de red, por lo cual la misma es provista por camiones tanque, que la vuelcan en una cisterna. El problema radica en que la potabilidad no está asegurada, ya que dicha cisterna no es hermética. De esta forma, los empleados que se ven obligados a comprar agua mineral.
- Las tareas de pintura se realizan en el mismo ambiente que el resto de las actividades de producción no contando con un espacio propio.
- La planta no cuenta con adecuada ventilación.
- Las máquinas que generan altos niveles de ruidos y vibraciones no se encuentran aisladas acústicamente del entorno.
- La iluminación no es la adecuada.
- Los empleados no poseen algunos de los elementos de seguridad personal apropiados.

En la implementación de la UEN se propondrá realizar una tarea divulgativa con el fin de que la línea de mando y los distintos grupos de trabajo se familiaricen con los nuevos conceptos preventivos. Para las recomendaciones, se tendrá en cuenta la relación COSTO/BENEFICIO, es decir, se aplicarán aquellas mejoras con el menor costo posible, para dar SIEMPRE el beneficio que se busca (eliminar o minimizar al máximo posible el riesgo presente). Según la estimación del riesgo obtenida, se establecerá un orden de prioridades para aplicar las medidas correctivas.

Expuestos los inconvenientes con los que cuenta la empresa bajo análisis, es que se establece como idea principal, mediante el diálogo establecido con uno de los empresarios de la misma, la apertura de una UEN, ya que cuenta con un predio en desuso que se encuentra ubicado en la localidad de Jesús María. Una unidad estratégica



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

de negocio en esta zona le permitirá involucrarse en el mercado local, en donde los posibles clientes cuentan con necesidades concretas, requiriendo los artículos y servicios que esta empresa provee.

Cabe destacar, que si bien partimos en mira de los problemas organizacionales que tiene la sede principal ubicada en la ciudad de Córdoba, se evidencia una oportunidad de crecimiento con la apertura de la sucursal. En ella buscamos incrementar los ingresos de la firma y consolidar su posicionamiento en aquel el mercado. La oportunidad comercial se justifica ya que ubicar un punto de venta en una plaza como la que se mencionó, podría ser conveniente para un nicho de mercado que busca practicidad y ahorro en tiempos. Además no hay empresas en la zona que comercializan estos productos, por lo que la estrategia financiera de la empresa, puede desenvolverse en un contexto distinto.

3. Estados Contables

3.1. Ejercicio anual N° 32 iniciado el 01 de Enero de 2018 y cerrado el 31 de Diciembre de 2018.

Presenta Dictamen de Auditor favorable certificado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba.

El análisis de los estados financieros nos permite conocer la realidad de toda empresa y controlar su performance a través del tiempo. En función a ese control es que es posible tomar nuevas decisiones financieras en lo que se refiere a la inversión, financiación o distribución de las utilidades.

Aclaración:

V.V: Indica variación vertical. Muestra el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada rubro dentro del estado analizado en relación a un total global.

El análisis vertical permite determinar la composición y estructura de cada estado y verificar si la empresa está distribuyendo acertadamente sus activos y si está haciendo uso de la deuda de forma debida teniendo en cuenta las necesidades financieras y operativas.

V.H: Indica variación horizontal. Permite una comparación del mismo rubro a través del tiempo con el objetivo de analizar su comportamiento y tendencia.

El hecho de permitir la comparación de diferentes ejercicios lo convierte en un análisis dinámico.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL					
Rubro / Fechas	31/12/2017	V.V.	31/12/2018	V.V.	V.H.
Disponibilidades	2,545	2%	2,870	2%	13%
Cuentas a Cobrar	21,532	17%	35,104	23%	63%
Bienes de Cambio	55,670	45%	77,033	50%	38%
Otros activos (1)	28,517	23%	16,620	11%	-42%
ACTIVO CORRIENTE	108,263	87%	131,628	85%	22%
Bienes de Uso (2)	15,902	13%	23,617	15%	49%
Otros (activo diferido)	10	0%	10	0%	0%
ACTIVO NO CORRIENTE	15,912	13%	23,627	15%	48%
TOTAL ACTIVO	124,175	100%	155,254	100%	25%
Ctas. a Pagar Comerciales	9,126	7%	11,959	8%	31%
Deudas Bco. de Cba.					--
Deudas otras E. Financ.	4,007	3%	6,650	4%	66%
Fiscales y Sociales	12,605	10%	12,157	8%	-4%
Otros pasivos (3)	8,497	7%	8,927	6%	5%
PASIVO CORRIENTE	34,236	28%	39,693	26%	16%
Deudas Bco. Cba.					--
Deudas Otras E. Financ.	4,305	3%	11,724	8%	172%
Otras					--
TOTAL PASIVO NO CTE.	4,305	3%	11,724	8%	172%
TOTAL PASIVO	38,541	31%	51,416	33%	33%
PATRIMONIO NETO	85,634	69%	103,838	67%	21%

Figura 1. Estado de situación patrimonial



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

(1) **Otros Activos:** Otros créditos M\$16.173 (antes M\$19.410): Créditos fiscales M\$14.424 (antes M\$10.332) - Bonos crédito fiscal M\$101 (antes M\$1.321) - Diversos M\$1.648 (antes M\$1.287) - Anticipos honorarios directores M\$0 (antes M\$6.469).

Inversiones transitorias M\$ 446 (antes M\$9.107).

(2) **Bienes de uso:** Terreno ubicado en Jesús María M\$703 - Inmuebles M\$11.770 - Máquinas y Equipos M\$4.473 - Obras en curso M\$4.601 - Equipos informáticos M\$1.404 - Instalaciones M\$300. - Muebles y Útiles M\$300 - Rodados M\$66.

(3) **Otros pasivos:** Honorarios de Directores M\$6.500 (antes M\$6.793) - Dividendos a pagar M\$1.015 (antes M\$2).

(4) **Resultado financiero y por tenencia:** Rdo. por tenencia Bienes de Cambio M\$4.278 (antes M\$6.491), Diferencia de cambio generadas por activos M\$1.321 (antes M\$1.030) -

Intereses ganados M\$63 (antes M\$954), Diferencia de cambio generada por pasivos M\$-401 (antes M\$-1.801) - Intereses perdidos M\$-8.101 (antes M\$-5.806) - Diversos M\$-369 (antes M\$-348).

Aclaraciones del estado de situación patrimonial.

El primer aspecto consiste en la observación del estado de situación patrimonial como un conjunto de recursos y su fuente de financiación. Analizar el tipo de recursos con que se cuenta, sirve para considerar su flexibilidad financiera y adicionalmente, conocer si la situación del activo resulta adecuada con el fin de llevar adelante las actividades.

ESTADO DE RESULTADO					
Rubro / Fechas	31/12/2017	V.V.	31/12/2018	V.V.	V.H.
VENTAS	197,822	100%	285,493	100%	44%
Costos de Ventas	-135,348	68%	-191,265	67%	41%
Result. Bruto	62,474	32%	94,228	33%	51%
Gtos. de Administración	-32,221	16%	-49,209	17%	53%
Gtos. Comercialización	-18,754	9%	-23,869	8%	27%
Bono Decreto 379/01	16,721	8%	24,175	8%	45%
Result. Operat.	28,220	14%	45,326	16%	61%
Otros Ingresos (diversos)	1,658	1%	1,277	0%	-23%
Otros Egresos					--
Rdos. Fin. y por Tenencia (4)	520	0%	-3,209	1%	-717%
Otros Gastos					--
Result. antes de Imp.	30,398	15%	43,394	15%	43%
Impuesto a las Ganancias	-10,654	5%	-15,190	5%	43%
Resultado Neto	19,745	10%	28,204	10%	43%
Compras	83,716	42%	153,998	54%	84%
Gtos. No Erogables	3,874	2%	3,654	1%	-6%
Gtos. Financieros	5,806	3%	8,101	3%	40%

Figura 2. Estado de resultados

Aquí se expone el análisis de **Variación vertical** del Estado de Resultados donde se pone de manifiesto cuál es la participación o ponderación de cada uno de los rubros respecto del total de Ventas.

El análisis de **Variación horizontal** es complementario del análisis vertical. Nos permite conocer las variaciones que se produjeron durante el ejercicio y que pueden requerir un mayor análisis, en caso de que dichos cambios hayan sido no esperados.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

3.2. Análisis de Estados Contables.

El planeamiento y la gestión de las empresas, requiere del cálculo, seguimiento e interpretación de ciertos indicadores que en general, surgen a partir de unas series de relaciones entre las cifras de los estados contables, tanto históricas como proyectadas. Existen diferentes tipos de indicadores: los ratios o relaciones, los índices o desarrollos de series históricas, las evaluaciones o calificaciones, y los datos directos. A su vez hay indicadores cuantitativos y también cualitativos.

No obstante, resulta pertinente aclarar que ciertos aspectos no pueden evaluarse o comprenderse por medio de un indicador y debe tenerse en cuenta además que nunca un indicador por sí solo puede decirlo todo sobre la gestión de una empresa.

A partir de la información contenida en los Estados Contables de la empresa, se obtuvieron los siguientes indicadores de la situación patrimonial y económico-financiera.

3.2.1 INDICADORES

Los indicadores pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- a) **Indicadores Financieros:** establecen vinculaciones de rubros representativos de posibles orígenes, existencias y/o aplicaciones de fondos. También sirven para medir la capacidad financiera, es decir la posibilidad de cancelar obligaciones.
- b) **Indicadores Patrimoniales:** relacionan rubros vinculados con el grado de propiedad, control de los socios, accionistas y acreedores, terceros ajenos a la empresa, grado de inmovilización o disposición de bienes (cosas o derechos), etc.
- c) **Indicadores Operativos:** se identifican con actividades específicas como por ejemplo las cobranzas o pagos.
- d) **Indicadores Económicos:** señalan las relaciones que se establecen entre cuentas de resultados.

SITUACION PATRIMONIAL	31/12/2017	31/12/2018	V.H
P.N (Valor Libros)	\$ 85,63	\$ 103,84	21%
RPC	\$ 84,35	\$ 101,74	21%
Deuda financiera	\$ 8,31	\$ 18,37	121%
Deuda Comercial	\$ 9,12	\$ 11,95	31%
Solvencia	3,22	3,02	-6%
Endeudamiento	0,45	0,5	10%
Inmovilización	12,80%	15,20%	19%
Duda Fin/Pas	22%	36%	66%
Deuda Comer/Pas	24%	23%	-2%

Figura 3. Indicadores Situación patrimonial

SITUACIÓN FINANCIERA	31/12/2017	32/12/2018	V.H
Capital de Trabajo	74,02	91,93	24%
EBITDA	32,09	48,98	53%
EBITDA / VENTAS	16,20%	17,20%	6%
EBITDA / INTERESES	5,5 Veces	6,0 Veces	9%
Deuda Fin s/Vtas. Prom.	0,5 Meses	0,8 Meses	53%
Liquidéz ácida	0,7	0,96	36%
Liquidéz corriente	3,16	3,32	5%
Liquidéz teorica	3,32	4,35	31%
Rotación de créditos	40 Días	45 Días	13%
Rotación de Bs de cambio	150 Días	147 Días	-2%
Rotación de deudas	57 Días	44 Días	-23%

Figura 4. Indicadores Situación financiera

SITUACIÓN ECONÓMICA	31/12/2017	31/12/2018	V.H
Ventas totales	\$ 197,822	285,493	44%
Ventas promedio	\$ 16,485	23,791	44%
Ventas Prom.Post.	\$ 19,007	26,808	41%
Margen s/ ventas	9,98%	9,88%	-1%
Margen operativo	14,27%	15,88%	11%
Rentab del Activo	29,16%	33,17%	14%
Rentab del PN	23,06%	27,16%	18%
Rentab Finan (a/Imp)			42%
Efecto Palanca		Positivo	

Figura 5. Indicadores Situación económica

INGRESOS POST BALANCE					
MESES	ULT. BCE	V.V.	ACTUAL	V.V.	V.H.
ene-19	15,447	16%	23,807	18%	54%
feb-19	13,796	15%	22,792	17%	65%
mar-19	22,388	24%	27,61	21%	23%
abr-19	20,981	22%	28,643	21%	37%
may-19	22,42	24%	31,188	23%	39%
TOTALES	95,033	100%	134,04	100%	41%
PROMEDIOS	19,007		26,808		41%

Figura 6. Ingresos Post Balance

3.2.2 ANÁLISIS DE INDICADORES

Se incluye la información proporcionada también por los Estados Contables al 31-12-16 de manera de poder comparar así 3 periodos continuos de actividad.

3.2.2.1 SITUACIÓN PATRIMONIAL:

▪ SOLVENCIA:

Compara el activo con el pasivo. El objetivo es medir la estructura de financiación de la empresa y reflejar el grado de cobertura de los acreedores, el riesgo de desvalorización de los activos al liquidarlos.

FÓRMULA: $Solvencia = Activo / Pasivo$

Para los períodos bajo análisis se obtiene:

Año	SOLVENCIA
2016	3,84
2017	3,22
2018	3,02

Figura 7. Solvencia

Si el índice > 1 ; hay más activo que pasivo ($A > P$) nos indica que si la empresa tuviese que pagar todas sus deudas en un momento dado, tiene recursos para hacer frente a esos pagos.

Si el índice < 1 ; hay menos activo que pasivo ($A < P$).

Si el índice $= 1$; hay tanto activo como pasivo.

▪ ENDEUDAMIENTO TOTAL:

Muestra la relación entre la financiación de capitales de terceros (incluye la deuda total, es decir la suma del denominado Pasivo corriente y no corriente) con la de fondos propios (Patrimonio Neto) con el objetivo de demostrar el grado de dependencia respecto de terceros.

Para los años analizados han sido las siguientes:

Año	ENDEUDAMIENTO TOTAL
2016	0,33
2017	0,45
2018	0,5

Figura 8. Endeudamiento total

Como se observa, el indicador analizado toma valores menores a uno en todos los periodos, mostrando de esa forma, que el pasivo ha sido siempre menor que el patrimonio neto de la empresa.

El año 2018, la relación de endeudamiento es nula en función a la toma de asistencia financiera para la adquisición de bienes de uso.

En conclusión, que la empresa no presenta un alto nivel de endeudamiento con sus acreedores.

Si el índice aumenta, habrá mayor endeudamiento y viceversa.

Si el índice > 1 ; hay más pesos de terceros que pesos de los dueños.

Si el índice < 1 ; hay más pesos de los dueños que de terceros.

Si el índice $= 1$; hay tantos pesos de los dueños como de terceros.

INMOVILIZACIÓN:

Muestra la proporción del activo total de la empresa que se encuentra inmovilizado en función a la tenencia de bienes de uso (inmuebles, maquinarias, vehículos, etc.). Cuanto más alto es éste índice, mayor es la asignación del activo que se encuentra inmovilizado y no está disponible para cancelar deudas.

Los datos obtenidos arrojan los siguientes valores para cada año:

Año	Inmovilización
2016	0,11
2017	0,13
2018	0,15

Figura 9. Inmovilización

Si bien se observa que la proporción crece año a año, la variación es mínima.

Analizando al sector al que pertenece la firma (industrial) y a la estructura en común que presentan las empresas pertenecientes a dicho sector, “B & B” posee un bajo porcentaje de activos inmovilizados. Dicha situación se produce en parte por la considerable antigüedad que presentan sus maquinarias / equipos / herramientas, los que se encuentran en su mayoría depreciados.

Asimismo, otro factor a considerar es que el inmueble donde funciona la planta no se encuentra a nombre de la firma, sino de los socios (por lo tanto no se expone en los EE CC).

3.2.2.2 SITUACIÓN FINANCIERA:

▪ CAPITAL DE TRABAJO:

Constituye el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo. Se obtiene restando uno del otro para obtener un valor absoluto. Supone determinar con cuántos recursos cuenta la empresa para operar si se pagan todos los pasivos a corto plazo.

El capital de trabajo es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula restando, al total de activos corrientes, el total de pasivos corrientes. El término corriente refiere a aquellos bienes o deudas que se establecen dentro del ciclo operativo de la empresa, normalmente de un año, y que a su vez coincide con el balance general.

Los siguientes montos fueron obtenidos para cada periodo:

Año	CAPITAL DE TRABAJO (en miles)
2016	\$ 67,03
2017	\$ 74,03
2018	\$ 91,94

Figura 10. Capital de trabajo

En función a lo expuesto, puede observarse como en la comparación de los últimos tres años, la empresa cuenta con los recursos corrientes suficientes para cubrir sus obligaciones de corto plazo. El activo corriente presenta un incremento más que proporcional que el pasivo corriente.

▪ **LIQUIDEZ ÁCIDA:**

Mide la capacidad que posee la empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo con sus activos más líquidos. Se obtiene a través de la relación entre el Activo corriente y el Pasivo corriente de la empresa, sin incluir los Bienes de Cambio.

$$\text{Liquidez ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de cambio}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El óptimo se situaría próximo al 1. Si la relación se ubica por debajo de 1, la empresa podría encontrarse en situación de suspensión de pagos a terceros por no disponer de

activos líquidos. Si, por el contrario, el ratio se encuentra por encima del 1, existe la posibilidad de que la empresa posea un exceso de liquidez, perdiendo rentabilidad por tener activos ociosos.

Los ratios para cada periodo bajo análisis fueron:

Año	LIQUIDÉZ ÁCIDA
2016	0,66
2017	0,7
2018	0,96

Figura 11. Liquidez Ácida

De acuerdo con los valores, la mejor relación cercana a 1 se obtuvo en 2018. Para el periodo 2016 el valor 0,66 indica que por cada peso que debe la empresa, dispone de 66 centavos para pagarlo, es decir que no estaría en condiciones de afrontar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus productos.

No obstante, que la relación sea inferior a 1 no significa un resultado negativo, puesto que existen muchas variables más que inciden en la capacidad de pago real. Cada empresa y cada sector económico se comportan de forma diferente y pueden sortear de forma más o menos eficientes situaciones de exigencia de liquidez.

▪ LIQUIDEZ CORRIENTE:

Indica hasta qué punto los activos realizables de corto plazo cubren las obligaciones de corto plazo. Se calcula mediante la relación existente entre el total del activo corriente sobre el total del pasivo corriente. Cuanto más alto es el coeficiente, más solvente se supone el emisor de los Estados Contables.

Suele considerarse que lo adecuado es un mínimo general igual a 2, no obstante estos supone que todas las condiciones cualitativas que hacen al activo corriente y al pasivo corriente son similares en todas las organizaciones, lo cual no es cierto.

La relación para cada periodo se presenta de la siguiente manera:

Año	LIQUIDÉZ CORRIENTE
2016	3,05
2017	3,16
2018	3,32

Figura 12. Liquidez Corriente

Los valores indican que durante los ejercicios 2016, 2017 y 2018 la empresa tenía capacidad para atender sus obligaciones financieras de corto plazo. Esto se determina cuando la razón es igual a 2 o superior, brindando cierta tranquilidad. En los casos en que es inferior la capacidad para asumirlas se ve comprometida.

▪ LIQUIDEZ TEÓRICA:

Se establece a través de la sumatoria del plazo de rotación de las cuentas por cobrar y el plazo de rotación de bienes de cambio, dividido en su totalidad por el plazo de rotación de las deudas (comerciales y financieras). Indica la magnitud mínima que el Índice de Liquidez Corriente debe asumir para que sean compatibles posición y circulación.

La relación para cada periodo fue:

Año	LIQUIDÉZ TEÓRICA
2016	2,96
2017	3,32
2018	4,35

Figura 13. Liquidez Teórica

Si existiera un valor menor que 1, denotaría que existe un plazo mayor otorgado por los acreedores en relación a lo que se demora en realizar el activo corriente, permitiéndole esto afrontar las obligaciones.

Por el contrario, existe un valor mayor a 1 en los ejercicios 2016, 2017 y 2018, lo cual indica un plazo menor para el pago de deudas en relación al plazo de realización de créditos y bienes de cambio, siendo necesarios en consecuencia contar con disponibilidades o inversiones realizables, o en su defecto con otros bienes de cambio para afrontar los pasivos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

3.2.2.3 SITUACIÓN ECONÓMICA:

▪ **RENTABILIDAD**

La rentabilidad de cualquier capital viene expresada de la siguiente forma:

Intereses generados

Capital invertido

A nivel de una empresa, el mismo sería:

Beneficio generado en el periodo

Capital invertido

No obstante, en una empresa teniendo en cuenta la doble perspectiva de su estructura económica financiera (activo y pasivo), cuando hablamos de capital invertido podemos considerar que el mismo es el activo (capital en funcionamiento) o bien, que es el importe de los fondos propios. En el primer caso estamos ante la rentabilidad económica o del activo y en el segundo ante la rentabilidad financiera o de los fondos propios.

a) **RENTABILIDAD DEL ACTIVO** (o rentabilidad económica):

Ratio que mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los resultados antes de impuestos y los activos totales de la sociedad.

La rentabilidad económica o del activo también se denomina ROA (Return on Assets o Rendimiento o retorno del Activo) o ROI (Return on investments o Rendimiento o retorno sobre la inversión). Consiste en analizar la rentabilidad del activo independientemente de cómo está financiado el mismo, o dicho de otra forma, sin tener en cuenta la estructura del pasivo. Compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada considerando que la empresa no contrajo pasivos para obtener ese resultado.

En el numerador podemos admitir diferentes definiciones de beneficios: el neto (después de impuestos) el BAI (antes de impuestos) o el BAI (antes de intereses e impuestos), mientras que en el denominador indica los medios para obtener dicho beneficio.

La forma más usual de definirlo es:

$$\frac{\text{Beneficio antes de impuestos e intereses} \times 100}{\text{Activo total}}$$

El margen de rentabilidad obtenido para cada periodo fue:

Año	RENTABILIDAD DEL ACTIVO
2016	26,78
2017	29,16
2018	37,17

Figura 14. Rentabilidad del Activo

Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

Los valores muestran eficiencia en la inversión de los recursos a partir del Ejercicio 2016. Al comparar el ROA de 3 periodos se puede observar que el tamaño creciente de la empresa va acompañado del mantenimiento o aumento de la rentabilidad.

b) RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO NETO (o rentabilidad financiera):

La rentabilidad financiera, también denominada ROE (Return on equity o retorno del capital) relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Mide la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido.

Se define a través de la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

El margen de rentabilidad obtenido para cada periodo fue:

Año	RENTABILIDAD DEL P.N
2016	20,35
2017	23,06
2018	27,16

Figura 15. Rentabilidad del PN

Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

Los valores muestran eficiencia global de la empresa a partir del Ejercicio 2016, demostrando que los capitales propios para ese periodo y los siguientes arrojaron rendimiento. Además no se obtuvieron pérdidas respecto de dicho capital invertido, considerando el endeudamiento necesario para obtener ese resultado y su correspondiente costo.

Una variación del indicador anterior lo constituye la RENTABILIDAD FINANCIERA ANTES DE IMPUESTOS, la que se obtiene sumando al numerador la cuota del impuesto que grava la renta de la sociedad:

$$\frac{\text{Resultado antes de impuestos}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

Los márgenes para cada periodo fueron:

Año	RENTABILIDAD FINANC. (ANTES DE IMP.)
2016	30,58
2017	35,49
2018	41,79

Figura 16. Rentabilidad Financiera

Se observa la misma tendencia creciente del indicador anterior, sin la influencia de los impuestos sobre el resultado.

▪ EFFECTO PALANCA (o Leverage):

Índice que permite conocer si a la empresa le queda un margen de ganancia después que ha pagado los intereses por la utilización del capital ajeno y por lo tanto, si conviene financiarse con capital propio o de terceros.

Fórmula de cálculo:

$$\frac{\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}}{\frac{\text{Resultado Neto} + \text{Costo Financ. Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo Largo Plazo}}}$$

Interpretaciones de su resultado:

- Si es igual a 1, da igual que la empresa se financie con capital propio o con capital de terceros, ya que la rentabilidad que se obtiene es igual al costo de financiación.
- Si es mayor que 1, significa que la empresa logró mayores beneficios por el uso del capital ajeno que el costo que significó ese capital ajeno (interés). Es decir, fue conveniente trabajar con capital ajeno, ya que su costo es menor que el rendimiento que ese capital produce.

- Si es menor a 1, la empresa obtuvo pérdidas por haberse endeudado y no conviene financiar con capital de terceros porque el costo es mayor al que el rendimiento de este capital produce.

Los resultados obtenidos para cada periodo analizado arrojan:

Año	EFFECTO PALANCA
2016	Positivo
2017	Positivo
2018	Positivo

Figura 17. Efecto Palanca

Para los Ejercicios 2016, 2017 y 2018 la empresa bajo estudio tomó una buena decisión al endeudarse, ya que cuando el efecto palanca es positivo, el recurso del endeudamiento permite aumentar la rentabilidad de los capitales propios. En cambio, cuando la rentabilidad económica es inferior al costo del endeudamiento (el capital ajeno rinde menos en la empresa de lo que cuesta), el efecto palanca actúa negativamente.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

4. ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- Experiencia y trayectoria en diferentes áreas de algunos de los miembros de la empresa.
- Buenas relaciones creadas con proveedores.
- Flexibilidad (realiza obras de gran envergadura o de menor tamaño).
- Trayectoria (gran cantidad de años en el rubro).
- Productos de alta calidad, con buen funcionamiento garantizado.

Debilidades:

- Falta de concientización sobre capacitación específica laboral a todo nivel: operativo, mandos intermedios y gerencial.
- Fallas en la comunicación dentro de la estructura.
- Ausencia de políticas claras para el grupo de trabajo.
- Informalidad y mezcla de roles (familiares, amistad, etc.)
- Centralización en las tomas de decisiones.
- Falta de cordialidad en el trato entre el personal de planta y los socios gerentes.
- Actualización de maquinaria y herramientas no acorde a las exigencias del medio.
- Falta de conocimiento del mercado, de sus necesidades y expectativas.
- Inadecuada gestión de costos de fabricación.

Oportunidades:

- Posibilidad de desarrollo de nuevos productos.
- Detección de nuevas necesidades en el mercado local y regional.
- Posibilidad de ampliación de la infraestructura de la empresa en caso de ser necesario.
- Falta de competencia local en el rubro más importante, que es el de balanzas para camiones.
- Posibilidad de apertura de nueva sucursal en la localidad de Jesús María.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Amenazas:

- Mercado recesivo y contracción de la actividad a nivel nacional y regional.
- Competencia directa regional fuerte, en el rubro de balanzas para uso general, y de hacienda.
- Estructura costo-país que no favorece reinversiones.
- Ausencia de créditos de gran envergadura
- La situación inflacionaria del país quita rentabilidad a la empresa.

Después de haber realizado el diagnóstico correspondiente, es que nos planteamos los siguientes objetivos de trabajo:

Objetivo General

“Analizar la posibilidad de expansión de la firma para el año 2020 a través de una UEN, en la ciudad de Jesús María, aplicando un plan estratégico de crecimiento, de modo tal de comprobar que el modelo de negocio de esta fábrica sea rentable y que se pueda replicar en la localidad de Jesús María”

Objetivos Específicos

- Definir las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).
- Determinar la Visión y Misión acordes para la empresa en función de sus aspiraciones.
- Determinar la manera más conveniente de aplicar fondos propios o de terceros, con el objetivo de obtener beneficios futuros.
- Elaborar un proyecto de inversión para la adquisición de nuevas maquinarias en el período 2020.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –
“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

CAPÍTULO N° 3

MARCO CONCEPTUAL



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

1. Definición de Mercado:

1.1. Introducción a la investigación de mercado:

La toma de decisiones está frecuentemente rodeada de incertidumbres, y por consiguiente, de riesgos. La investigación del mercado tiene entonces la responsabilidad de ayudar a reducir los niveles de incertidumbre dentro de los cuales deben manejarse los gerentes de mercado, es una actividad de conformación cambiante, pues reúne hechos y cifras, otros tipos de datos no elaborados, y los transforma en información valiosa para los empresarios.

Esta investigación puede tener relación con cualquiera de una serie de aspectos del mercado: el producto, las ventas, el comportamiento del consumidor, la promoción, la distribución, la fijación de precios, el envasado, entre otros.

Uno de los factores más importantes en el estudio de proyectos, es la determinación de su mercado, ya que el objetivo principal es estimar la demanda futura a satisfacer con el proyecto. Por lo tanto, permite visualizar la futura demanda en cuanto a indicadores, el nivel de ingreso de la población, el tipo de demandante, el área de influencia del mercado, información sobre la oferta o escasez de ésta, los precios y otros aspectos que ayudan a identificar el mercado y asegurar que realmente exista un mercado potencial, para el cual se pueda aprovechar y lograr los objetivos planeados. Se deben tener en cuenta tanto datos históricos como actuales de la demanda y oferta, para poder analizar si la demanda es atractiva y si la oferta existente es suficiente. Un mal dimensionamiento del mercado puede llevar a establecer un proyecto inadecuado, donde no haya demandantes, o simplemente no sea el momento oportuno para implementarlo.

Este estudio también permitirá definir el tamaño del proyecto, tomando como base que, desde el punto de vista estrictamente económico, mercado es el lugar donde se encuentra la oferta y la demanda, mientras que desde el punto de vista comercial, es el lugar donde se ofrece la mercancía.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

El mercado total es el conjunto universal de consumidores de una rama de productos, mientras que el mercado meta, es el segmento de mercado que elegimos luego de realizar la segmentación. (RICCI, 2005).

1.2. Tipos de Mercados a tener en cuenta:

1.2.1 Mercado industrial:

El mercado industrial constituye uno de los más importantes en términos de valor real agregado, es aquel que aumenta sustancialmente el valor de un bien a partir del trabajo con las materias primas y otros recursos. En las economías desarrolladas es el sector que genera mayores recursos. (RICCI, 2005)

Se distinguen entre sus integrantes a aquellos compradores que adquieren bienes y servicios para producir otros bienes y servicios, generalmente compran bienes que constituyen componentes de un producto, como ser materias primas, productos manufacturados. También están aquellos que se relacionan parcialmente, como ser instalaciones, equipos, etc.

1.2.2 Mercado del revendedor:

Este es el mercado que menos agrega valor real, pues simplemente se dedica a trasladar los productos, acercándose a su consumidor final, brinda por lo tanto, un servicio. (RICCI, 2005)

1.2.3 Mercado del Producto:

Permite determinar las condiciones del mercado en cuanto a la oferta y demanda del servicio. Para el trabajo a desarrollar se analizará el mercado Internacional, Nacional y Provincial de básculas y balanzas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

1.2.4 Mercado consumidor:

Tiene por objeto determinar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones y así lograr establecer un perfil sobre el cual pueda plantearse la estrategia comercial.

1.2.5 Mercado competidor:

Se identifican cuáles son los principales competidores, ya sean directos o indirectos. Es necesario identificar las estrategias que tiene la competencia, para poder sacar provecho de sus ventajas y desventajas. Otro punto importante, es una buena fuente de información para estimar las posibilidades de captar el mercado y el cálculo de los costos probables involucrados.

1.2.6 Mercado proveedor:

Plantea las alternativas de obtención y disponibilidad de materias primas, sus costos, condiciones de compra, sustitutos, entre otros. La disponibilidad de insumos será fundamental para definir el procedimiento de cálculo del costo de abastecerse.

Una vez desarrollados los tipos de mercados, podemos agregar que el estudio de mercado permite el análisis de otros aspectos técnicos, económicos y financieros que determinan la toma de decisiones. Los resultados deben permitir realizar proyecciones de manera tal que:

- Los futuros inversionistas estén dispuestos a apoyar el proyecto, con base en la existencia de un mercado potencial que hará factible el proyecto y obtener así un caudal de ingresos que les permitirá recuperar la inversión.
- Se cuente con los datos necesarios para efectuar estimaciones económicas.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

En cuanto a la investigación que se realizará en el trabajo desarrollado tendrá las siguientes características:

- Recopilación de la información sistemática.
- Método de recopilación objetivo y no tendencioso.
- El objeto de la investigación debe servir como base para la toma de decisiones.

Proceso de una investigación de mercado

Previo a la realización de un estudio de mercado se debe considerar una serie de actividades en torno a la investigación:

- Descripción del producto.
- Identificación y definición de mercado(s) meta.
- Determinación de los objetivos de la investigación.
- Planteamiento de la hipótesis.
- Determinación de variables.
- Definición de indicadores.

La definición del producto consiste en describir sus características generales en función de los servicios que genera. Requiere:

- 1) definir el grupo, clase o estrato de consumidores al que se va a dirigir, considerando área geográfica y tipo de mercado,
- 2) identificar y cuantificar el mercado meta,
- 3) conocer la competencia a enfrentar.

Dado el carácter eminentemente práctico de la herramienta de investigación de mercados, puede notarse que su implementación en las empresas se justificaría por dos razones:

- a) lo cambiante y dinámico del mercado, para ajustarse con productos y servicios adecuados, y b) el incremento exponencial de los competidores, que exige a las organizaciones contender para satisfacer, conservar y acrecentar el número de



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

consumidores. De manera particular, desde la información generada por una investigación de mercados, entre los beneficios figuran: guiar con objetividad en la toma de decisiones, determinar objetivos, políticas, planes y estrategias apropiadas a entornos específicos de los mercados, entre otras.

El objetivo del presente trabajo de grado es desarrollar una Unidad Estratégica de Negocios en la localidad de Jesús María para la empresa de básculas y balanzas bajo análisis, dado que la misma cuenta con los medios necesarios para materializarla. Consideramos la factibilidad de ampliación a través de un plan estratégico, utilizando herramientas que permitan hacer un estudio de mercado en dicha localidad y así poder aprovechar nuevos sectores para esta industria.

Con la apertura de la sucursal buscamos incrementar los ingresos de la firma y consolidar su posicionamiento en aquel mercado. La oportunidad comercial se justifica ya que ubicar un punto de venta en una plaza como la que se mencionó, podría ser conveniente para un nicho de mercado que busca practicidad y ahorro en tiempos. Además, no hay empresas en la zona que comercializan estos productos, por lo que la estrategia financiera de la empresa, puede desenvolverse en un contexto distinto.

1.3. Análisis de la Localidad de Jesús María:

Jesús María es una ciudad del centro-norte de la provincia de Córdoba (Argentina), y cabecera del Departamento Colón. Es además la principal zona urbana del departamento, si no se considera la respectiva sección del Gran Córdoba. Se encuentra ubicada 50 km al norte de la ciudad de Córdoba, vinculada por la Ruta Nacional 9, en la zona de contacto del pedemonte oriental de la Sierra Chica con la Llanura Pampeana.

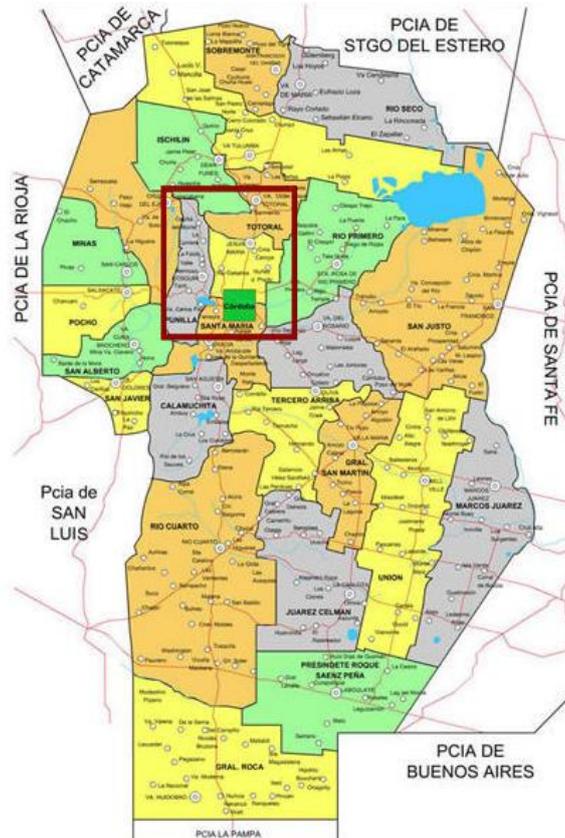
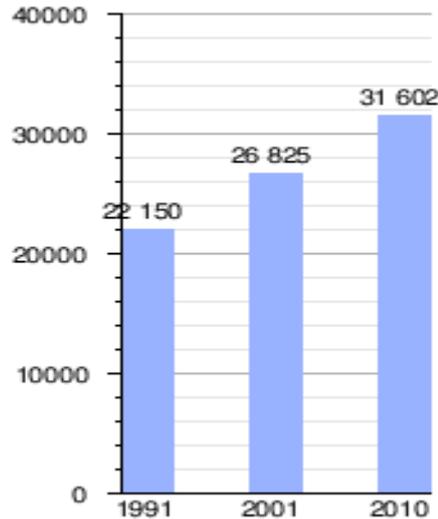


Figura 1. Localidad de Jesús María

Cuenta con 31.602 habitantes (INDEC, 2010). Sin embargo, constituye una única aglomeración urbana junto a la localidad de Colonia Caroya; entre ambas alcanzaban los 47.770 habitantes, lo cual la posiciona como la 8ª población provincial por su magnitud; dicha aglomeración recibe el nombre de Jesús María - Colonia Caroya. En el Censo Provincial de 2008 había registrado 30.727 habitantes para la ciudad propiamente dicha y otros 19.272 para Colonia Caroya, totalizando 49.999 pobladores, por lo que es la 10ª ciudad y la 6ª de las áreas urbanas de la provincia.



Gráfica de evolución demográfica de Jesús María entre 1991 y 2010

Actividad económica:

La principal actividad económica es la agricultura, ya que el sector primario posee un papel fundamental para la economía local, no sólo por los fondos directos que genera, sino también por los efectos multiplicadores que produce sobre otros sectores.

Entre los principales productos que se explotan encontramos los granos de soja y maíz. Otros cultivos de importancia son el sorgo granífero y pasturas perennes. La ganadería también ocupa un lugar destacado dentro de la economía de Jesús María y su zona de influencia, vinculando al sector primario con la industria, la cual se encuentra representada en la zona por la empresa COL-CAR S.A, uno de los mayores frigoríficos de la provincia radicado en la ciudad de Colonia Caroya.

En materia industrial, podemos nombrar las siguientes empresas:

- Planta de producción de chocolates (Arcor)
- Fábrica de jabones (José Guma S.A)
- Planta de International Engines, que produce motores y otras autopartes para el mercado argentino y brasileño.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

-
- Planta faenadora de cabritos
 - Y también un gran número de locales de elaboración de Productos de Panadería y Confitería, Fiambres y Embutidos, Vinos, y Bebidas no alcohólicas y Gaseosas.

En materia comercial, cabe destacar que en Jesús María se encuentran registrados 1.081 comercios, los cuales mayormente se dedican a la venta de alimentos y comestibles, quioscos y bares. También cuenta con una amplia variedad de comercios vinculados con la comercialización de automóviles, sus accesorios y repuestos. Debido a que la actividad económica regional se concentra en el sector agropecuario, se puede observar importantes cantidades de comercios orientados a este rubro.

Dado que nuestra propuesta es la apertura de una Unidad Estratégica, consideramos que el mercado está en óptimas condiciones para ser explotado. Las balanzas y básculas que desarrolla la empresa, pueden ser utilizadas en cada uno de los sectores antes mencionados.

Las empresas de transporte colaboran con las fábricas asegurando el flujo de las mercaderías desde los lugares de producción a las localidades de destino, comprenden el ferrocarril, compañías de navegación aérea y marítima, auto transportadores, terrestres, etc. (RICCI, 2005)

Jesús María posee una estación de ferrocarril que actualmente no presta servicios de pasajeros, sólo de cargas. Sus vías corresponden al Ramal CC del Ferrocarril General Belgrano.

El Gobierno de Córdoba está interesado en insertar el plan Jesús María Proyecto dentro de los proyectos del Instituto de Planificación Metropolitana, para trazar líneas estratégicas en el desarrollo del Gran Córdoba, donde la ciudad de Jesús María tiene un rol preponderante.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Cabe mencionar, que además del ferrocarril, se cuenta con el “Aeropuerto Internacional Ingeniero Ambrosio Taravella”, el cual se encuentra ubicado a 34.9 Km de Jesús María, al igual que el “Aeropuerto La Cumbre” situado a 41.3 Km por último el “Aeropuerto de Villa Dolores” el cual se encuentra a 145.9 Km.

El objetivo de la localización es asegurar mayores ganancias entre aquellas alternativas que se consideran viables. Los factores que comúnmente influyen en la decisión de localización de un proyecto son los siguientes:

- Medios y costos de transporte.
- Cercanía de las fuentes de abastecimiento.
- Cercanía del mercado.
- Costos y disponibilidad de terrenos.
- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros.
- Comunicaciones.
- Consideraciones legales y ambientales que dan el marco de restricciones y oportunidades para el análisis.

Jesús María cuenta con importantes municipios cercanos donde se desarrollan una gran variedad de proyectos urbanísticos, lo cual lo vuelve una oportunidad para las estrategias de ventas y así captar posibles clientes. Podemos mencionar:

- Sinsacate, ubicado a 4.5 Km.
- Colonia Caroya, ubicado a 5.2 Km.
- Colonia Vicente Agüero, ubicado a 8.7 Km.
- Estación General Paz, ubicado a 17.3 Km.
- La pampa, ubicado a 18.8 Km.
- Agua de Oro, ubicado a 21.8 Km.
- Villa Cerro Azul, ubicado a 23.3 Km.
- Sarmiento, ubicado a 23.4 Km.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

- Tinoco, ubicado a 24.9 Km.
- Cañada de Río Pinto, ubicado a 16.10 Km.
- Salsipuedes, ubicado a 28.3 Km.
- Colonia Tirolesa, ubicado a 28.3 Km.
- Río Ceballos, ubicado a 29.8 Km.
- Esquina, ubicado a 30.5 Km
- La Granja, ubicado a 30.7 Km.
- Villa del Totoral, ubicado a 31.1 Km.
- Estación Juárez Celman, ubicado a 31.3 Km.
- Candelaria Sud, ubicado a 32.2 Km.
- Villa Gutiérrez, ubicado a 34.4 Km.
- Unquillo, ubicado a 35 Km.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

2. Herramientas a utilizar para el análisis:

Establecido el tipo de proyecto, se desarrollará a continuación cada uno de los estudios que serán los pilares de la investigación:

2.1. Estudios de Viabilidades:

Deberán tenerse en cuenta varios aspectos en término de viabilidad, que se pueden analizar y que serán parte del objeto de estudio de este capítulo. Estos aspectos contribuyen a clarificar si el proyecto es posible de llevar a cabo desde 5 perspectivas:

2.1.1. Técnica:

Centra su análisis en definir si es posible llevar a cabo el proyecto, ya sea física o materialmente. En algunos casos, el estudio puede llegar incluso, a evaluar la capacidad técnica y el nivel de motivación del personal de la empresa que se involucraría en el nuevo proyecto.

Se busca determinar los requerimientos de obras físicas, maquinarias y equipos, recursos humanos y recursos de materiales necesarios. Asimismo debe cuantificar monetariamente estos requerimientos para poder proyectar los flujos de caja. El estudio define la función de producción que optimiza los recursos, y a partir de ésta, se obtienen los requerimientos de capital, mano de obra y materiales para la puesta en marcha y la posterior operación del proyecto.

El estudio técnico encargado a una persona externa a la empresa, concluye en que es posible técnicamente llevar adelante la explotación propuesta. De acuerdo a lo definido en el dicho estudio, esta actividad requerirá aproximadamente de una inversión inicial de dos millones de pesos (\$ 2.000.000). Este importe incluye la remodelación edilicia, el equipamiento, la logística de movimiento de recursos humanos y el empaque final del producto. La transcripción del Estudio Técnico, el detalle del diseño de la planta, tamaño y distribución se desarrollará en el capítulo 4.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Los costos estimados y la composición de la inversión prevista son:

INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO

Obra Civil	\$ 300.000
Maquinarias y Equipos	\$ 1.300.000
Comunicación y Computación	\$ 200.000
Recursos Humanos	<u>\$ 200.000</u>
TOTAL	\$ 2.000.000

Fuente: elaboración propia en base a información proporcionada por el Gerente General.

2.1.2. Legal:

Se refiere a la determinación de la inexistencia de trabas legales para la implementación del proyecto, para la instalación y funcionamiento, como la falta de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto.

Uno de los aspectos legales con más repercusiones sobre el flujo de fondos es el aspecto tributario. La forma jurídica por la que ha optado la empresa para su organización, tendrá repercusiones en los impuestos, tasas y contribuciones que soportará el proyecto.

Con el objeto de evitar avanzar con el análisis del proyecto pudiendo existir impedimentos legales que lo conviertan en no viable, es importante evaluar la normativa que regula el tipo de actividad objeto de este trabajo.

El producto a comercializar pertenece al rubro de la industria metalúrgica, algunas de las normas que se tienen en cuenta y que amparan la actividad son:

- Ley de Contrato de Trabajo N° 20744 (1974)
- Ley de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social N° 25250 (2000)

Barros, Noelia Jenny / Rioja, Carla Daniela / Zalazar Aimaretti, Aylén Andrea



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

-
- Ley de Régimen Laboral N° 25877 (2004)
 - Régimen de Contrato de Trabajo N° 26088 (2006)
 - Ley sobre Riesgos del Trabajo N° 24557 (1995)
 - Régimen Jurídico de las Convenciones Colectivas de Trabajo N° 14250 (1988)
 - Normas para Convenciones Colectivas de Trabajo N° 23546 (2004)
 - Convenio Colectivo de Trabajo 260/75 (1975)

2.1.3. Económica:

La viabilidad económica busca definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable la inversión que demanda su implementación.

Al momento de evaluar un proyecto, el estudio de mercado constituye una de las principales fuentes para estimar la demanda, proyectar costos y definir precios. Básicamente el estudio de mercado aborda 4 aspectos primordiales que son: la oferta, la demanda, la comercialización y el precio.

El estudio económico tiene como objetivo ordenar y sistematizar la información de carácter monetario y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base.

Las operaciones que comprende este estudio son las siguientes:

- 1) Construcción de un flujo de caja, estimando ingresos y costos.
- 2) Evaluación de los indicadores de rentabilidad del proyecto (VAN, TIR, índice de Rentabilidad, Período de Recupero y Período de Recupero Descontado).
- 3) Determinar la tasa de descuento apropiada para descontar los flujos del proyecto.

Estas operaciones serán analizadas en el Capítulo 4.

2.1.4. Política:

Indican si se cuenta con el apoyo de la alta dirección para llevar adelante las acciones necesarias para ejecutar el proyecto, y que no haya trabas legales que puedan hacerlo fracasar.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Con esta inversión se puede apreciar la oportunidad de crecimiento, incrementando los ingresos de la firma y consolidando su posicionamiento en aquel mercado.

2.1.5. Gestión:

Determinan si la empresa cuenta con la capacidad de gerenciar el proyecto para lograr su correcta implementación o si debe evaluar la necesidad de conseguir talentos fuera de la misma. Considera la definición de la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación, las habilidades y capacidades requeridas para operar. Su objetivo es determinar la forma legal conveniente en que se organizará la empresa. En este apartado se incluyen por lo menos 3 áreas específicas que son: la administrativa, la contable, y la jurídica.

Con la incorporación de la UEN en la localidad de Jesús María, se observa que a la capacidad gerencial interna de la empresa que ya se encuentra operando, le supone una carga adicional que requerirá la incorporación de nuevos recursos. El asesor encargado considera que puede ser manejada como una actividad más dentro de la empresa, por lo que no es necesario constituir otro ente jurídico para encargarse de la explotación.

2.1.6. Ambiental:

Nos permiten determinar el impacto ambiental derivado de la ejecución del proyecto, como es el caso de la contaminación. Esta viabilidad aborda las emisiones de ruidos, gases, desechos tóxicos sólidos y líquidos, manejos de energía eléctrica, agua y transporte. Su análisis además de ser preventivo respecto del medio ambiente, examina las instalaciones e inversiones requeridas para cumplir dicho objetivo, siendo en muchos casos una proporción significativa de las inversiones y los costos totales.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

2.1.7. Determinación de la metodología que se empleará en el estudio de

mercado:

La metodología indica los tipos de análisis o técnicas que se podrán utilizar para el logro de los objetivos planteados. Toda herramienta metodológica a utilizar debe responder a la consecución de algún objetivo predeterminado.

La metodología se traduce en acciones concretas que implican:

- Recolección de información y de datos relevantes
- Análisis de la información y datos relevados.

Las variables objetos de estudio pueden ser cuantitativas o cualitativas y ello definirá el tipo de metodología a utilizar y el tipo de investigación a llevar a cabo.

Los métodos cuantitativos pueden caracterizarse por:

- Ser explicativos, por la búsqueda de la objetividad.
- Ser deductivos y,
- Por estar orientados a la prueba de hipótesis.

Por el contrario los métodos cualitativos se caracterizan por:

- Ser de tipo subjetivos.
- Ser inductivos.
- Por estar orientados a abordar la subjetividad.

Para recabar datos del proyecto en sí, en la etapa de preparación y relevamiento de información, se procedió a:

- 1) Entrevistar al socio gerente y sus hijos, propietarios del predio en desuso que se encuentra ubicado en la localidad de Jesús María, con el fin de revelar si sería factible llevar a cabo el proyecto con los recursos que poseen.

Entrevistar al socio gerente que se aboca mayormente al área de servicio técnico para obtener información respecto de cuál sería la maquinaria que hace falta para poder comenzar con el proyecto y sacar costos fijos y variables.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Se programó una entrevista con el personal administrativo en conjunto con el área contable de la misma, para que detalle los estados financieros, cómo proyectar los flujos en la vida del proyecto, qué retornos esperar de la UEN, punto de equilibrio esperado, detalle de la inversión, gastos administrativos, ventas y costos fijos a considerar entre otros.

- 2) Solicitar a un diseñador presupuesto de los costos de inversión para remodelación y posterior ubicación de muebles y maquinarias, según las reglamentaciones de higiene y seguridad solicitadas para poder operar.
- 3) Estudiar el mercado, la demanda estimada a satisfacer, la competencia, el precio a establecer, el marco legal y normativo.
- 4) Finalmente, se aplicará en el área de Recursos Humanos estrategias tentativas para mejorar la atención de los empleados, disponibilidad de los productos, normas de higiene y seguridad, entre otros.

Ya en la etapa de evaluación, con toda la información organizada y sistematizados los datos, se procederá a realizar la proyección de los flujos de fondos. En este punto se utilizarán diferentes criterios de evaluación de la rentabilidad específicos de la evaluación de proyectos de inversión (VAN, TIR y PR), para decidir sobre la conveniencia o no de llevar adelante la inversión propuesta.

La decisión de inversión es crucial para el crecimiento de esta empresa, más aún cuando se trata de emprendimientos que deben sortear el problema de la escasez de capital y garantizar su supervivencia.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

3. Segmentación de Mercado:

Comprende al proceso de identificar grupos de clientes con suficientes características en común u homogéneas, para hacer posible el diseño y la presentación de productos o servicios que ese grupo necesita. En general, para identificar los segmentos de mercado, el analista debe determinar las características que claramente diferencian a cada segmento de otro. Una vez que los segmentos de mercado han sido identificados, las necesidades de los consumidores pueden ser incorporadas al diseño del producto o servicio y al sistema de operaciones para su producción.

De esta manera, permite al administrador identificar maneras de lograr ventajas competitivas en el mercado. Cada segmento tiene necesidades que pueden ser relacionadas a productos, servicios, procesos o atributos de la demanda. Las necesidades pueden ser agrupadas en las siguientes categorías:

1. Atributos de productos/servicios: Características tales como precio, calidad y grado de personalización deseada.
2. Sistema de despacho: Características del proceso, de los sistemas de soporte y de los recursos necesarios para la entrega del producto. Entre ellas la disponibilidad, conveniencia, cortesía, seguridad, velocidad de entrega y confiabilidad.
3. Necesidades de volumen: Características de la demanda para el producto, determinación, grado de variabilidad y grado de predecibilidad del volumen.
4. Otras necesidades: Características no relacionadas directamente con las operaciones, como son la reputación o antigüedad de la empresa en el negocio, soporte posventa, confiables sistemas de contabilidad, habilidades para inversiones en mercados internacionales, servicios legales competentes o capacidad de diseño de productos.

Cabe mencionar, que existen a la vez variadas situaciones a la hora de realizar una segmentación, las cuales son:

- Preferencias Difusas: Mercado donde las preferencias del consumidor no muestran signos de concentración, presenta diferencias en relación a lo que requieren del producto. En este caso la empresa puede optar por desarrollar más marcas y colocar cada una en un segmento de mercado distinto. (RICCI, 2005).
- Preferencias Homogéneas: Mercado en el que todos los consumidores experimentan más o menos las mismas preferencias. Una empresa que decide introducirse en un mercado que presenta esta conformación, desea colocarse en el centro, de manera tal de resultar interesante para todos los grupos. (RICCI, 2005).
- Preferencias Aglomeradas o Concentradas: Mercado que presenta concentraciones distintas de preferencias que pueden definirse como segmentos naturales de mercado. (RICCI, 2005).

A continuación, se muestra imagen para mayor interpretación de lo tratado en los párrafos anteriores:



Figura 2. Tipos de preferencias



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

El cliente potencial será nacional, del propio territorio argentino, ubicados en provincias como Río Negro, Chubut, Mendoza, San Luis, Salta, Tucumán, Corrientes, Misiones, Santa Fe y Catamarca. En una primera etapa se considera la posibilidad de atender al mercado internacional, ya que el estudio técnico y de Mercado encargado por el Socio Gerente sugiere que hay potencial con las exportaciones a países tales como Bolivia, Perú y Cuba, a pesar de los altos costos de posicionamiento de la marca, publicidad y logística.

Los consumidores potenciales pertenecen al segmento de preferencias homogéneas.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden guiar a su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

Objetivos estratégicos enmarcados en la perspectiva del cliente:

En esta perspectiva, se identifican los segmentos de cliente y de mercado en los que la empresa ha elegido competir. En consecuencia, existen una serie de cuestiones que deben plantearse antes de determinar los objetivos más importantes a nivel estratégico:

1- ¿Qué perfil tiene nuestro mercado?

- El tamaño del mercado es bastante amplio ya que últimamente el uso de balanzas se ha extendido, siendo necesarias en algunos rubros en los que antes no lo eran. Esto, debido al aumento general en los precios de todo tipo de materiales, cuya venta tiempo atrás se hacía por volumen siendo necesario actualmente realizar el pesaje (por ejemplo en el rubro de los materiales para construcción).
- Los competidores en el segmento de grandes balanzas son pocos debido a las exigencias para la fabricación, ya que se necesita de grandes inversiones de capital, existen normas de control estrictas en cuanto a la calidad de los productos fabricados, y se requiere de conocimientos especiales que se adquieren en la práctica del oficio.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

- Existe distintos tipos de consumidores que varían de acuerdo a sus necesidades y actividades desarrolladas. Estos difieren entre los que exigen alta calidad y precisión por la naturaleza y precio de los materiales con los que trabajan, y aquellos que solo las adquieren por exigencias legales más que por la necesidad. En el caso particular de las balanzas para camiones, el mercado es más activo para la época de las cosechas (gruesa: marzo, abril - fina: octubre, noviembre) y el resto del año la demanda merma.

2- ¿Qué segmentos de mercado debemos considerar?

Su producción está direccionada principalmente hacia el mercado local abasteciendo a otras industrias que elaboren o comercialicen productos finales. En general se incluyen: acopiadores de granos, comerciantes del rubro metalúrgico, fabricantes de alimentos balanceados, molinos, laboratorios medicinales, industria alimenticia, carnicerías, frigoríficos, industria aeronáutica y automotriz. También se determinan las propuestas de valor que la organización proyectará sobre su segmento de mercado seleccionado, las que serán la clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados.

Dichas propuestas incluyen la suma de los distintos elementos:

a) Atributos del Producto/Servicio: la empresa bajo análisis se caracteriza por proveer productos:

- Diferenciados: realizados a pedido según las necesidades específicas de los clientes. Éstos generalmente efectúan la compra en forma personal, tratando con el dueño para detallar en forma precisa cuáles son sus expectativas para así personalizar el producto; cuya funcionalidad se relaciona con la medición del pesaje de variados objetos.
- De alta calidad en función a los materiales utilizados, el proceso de fabricación y la durabilidad de los productos. Si bien cuenta con un estilo artesanal de la fabricación, lo cual atenta contra las terminaciones estéticas inherentes a la presentación del producto, esto se compensa con los atributos antes mencionados.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

- De alto precio en función a la calidad ofrecida. El punto más crítico del estilo de trabajo artesanal es el de la conciliación entre calidad y precio. Si bien la calidad suele ser muy alta, el precio no resulta competitivo, lo cual restringe el segmento de consumidores, atendiendo a ciertas minorías, generalmente clientes antiguos.

b) Relación con los clientes: En este aspecto se destaca la flexibilidad en cuanto a la fabricación de básculas y balanzas según las características específicas requeridas por el cliente disponiendo de trabajadores capacitados adecuadamente. La cartera de clientes se compone de aquellos que poseen una relación de larga trayectoria y los siguen eligiendo debido a que conocen la calidad de los productos, además del trato personalizado, lo cual facilita la comunicación y el entendimiento a la hora de acordar formas de pago, plazos de entrega y características del producto, y de aquellos nuevos clientes que se pretenden conquistar en el nuevo sector.

En ciertos casos estos compradores son flexibles en cuanto a la exigencia de los plazos de entrega, ya que conocen el modo de trabajo.

La empresa utiliza la trayectoria en el mercado como principal factor para atraer compradores. Sus 85 años de permanencia hacen referencia a su experiencia que es avalada en muchos casos por dos o tres generaciones de clientes, que se mantuvieron fieles a la marca. El tipo de vínculo que prevalece es tradicional y meramente familiar. Estos consumidores generan indirectamente una buena publicidad para los productos.

Los objetivos fijados para esta perspectiva son:

- Captar nuevos clientes
- Aumentar la satisfacción de los clientes
- Abarcar nuevos sectores de mercado.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

4. Análisis de la Demanda:

Básicamente, la demanda es la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en un tiempo futuro dado. En muchos aspectos, el factor más importante para determinar la rentabilidad de un proyecto estará dado por la demanda de bienes y servicios que se desea producir. La proyección de la demanda de un bien, constituye un elemento clave en la planificación de mediano y largo plazo, por lo que el conocimiento conceptual del comportamiento de ésta es importante.

Si la demanda se concreta, es decir se realiza, se denomina demanda real o demanda efectiva y debe estar plenamente respaldada con medios de pagos. Por el contrario, si la demanda no se concreta por cualquier circunstancia, se la conoce como demanda potencial.

El principal propósito del análisis es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio, así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda.

La demanda actual hace referencia a la cantidad de personas que están dispuestas a visitar o visitan con regularidad nuestro local comercial. Para su cuantificación se utilizarán aproximaciones sucesivas, con el objeto de obtener una demanda aparente relacionando las respuestas obtenidas en la investigación de mercados con el universo determinado en la segmentación.

A continuación, se presenta un análisis general de la demanda:

Los productos o servicios se pueden analizar desde el punto de vista de la demanda, por su temporalidad. Es así que ciertos bienes o servicios se demandan durante todo el año, como el caso de los alimentos básicos, tienen una demanda continua. Bajo este mismo ejemplo, se tienen los productos cuya demanda es estacional y depende de cuestiones culturales, comerciales o climáticas, como las frutas de estación, los regalos de épocas navideñas o los impermeables en épocas de lluvia. Aunque existen otros



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

productos cuya demanda es irregular y no obedecen a ninguno de los factores antes descritos.

Desde el punto de vista del análisis competitivo, teniendo en cuenta que es un mercado que se está consolidando en este momento no existe una fuerte competencia, sino una necesidad de cubrir la demanda insatisfecha y es un momento estratégico para ubicarse y posicionarse en el mercado.

En el análisis de la demanda en general, se deben estudiar aspectos tales como los tipos de consumidores a los que se quiere vender los productos o servicios. Esto es saber qué niveles de ingreso tienen, para considerar sus posibilidades de consumo. Se habla, en ese caso, de estratos de consumo o de una estratificación por niveles de ingreso, para saber quiénes serán los clientes o demandantes de los bienes o servicios que se piensa ofrecer.

En el caso particular de la industria a la cual abastece la empresa bajo análisis, la demanda es a partir de las necesidades de comercialización. Es la cuantificación y precisión de los objetos que serán vendidos, ya sea pesaje de cereales, camiones, vagones ferroviarios, hierros, medias reses, cerdos, hacienda, entre otros.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

5. Análisis de la Oferta:

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

Entre la información más importante para llevar a cabo el análisis de la oferta, se establecen cuáles son los puntos para realizarlo, en donde los factores cuantitativos y cualitativos que se requiere conocer tanto propios como de la competencia son: número de oferentes; localización; calidad y precio; planes de expansión.

Detectar las necesidades del mercado y el producto adecuado para el mismo, es la gran meta que cualquier inversionista busca. Aunque exista alguna información general sobre el mercado, conocer el detalle, momento, lugar y producto más adecuado, son algunas de las variables que con toda seguridad debe conducir al éxito si se las maneja bien, o a un posible fracaso si no se ha sido riguroso en su estudio, dimensionamiento y comprensión.

Análisis de los precios:

El precio es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar, un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio. Ahora bien, los precios pueden ser locales, nacionales, de zona fronteriza o internacionales y es de suma importancia la delimitación de tales definiciones. El establecimiento del precio es de suma importancia, debe conocerse si lo que busca el consumidor es la calidad, sin importar mucho el precio o si el precio es una de las principales variables de decisión. En muchas ocasiones una errónea fijación del precio es la responsable de la mínima demanda de un producto o servicio.

Análisis de la comercialización:

El propósito primordial de esta etapa de estudio es obtener elementos de juicio válido que permitan evidenciar la existencia de un mercado insatisfecho para los productos del proyecto o la posibilidad de ofrecer un mejor servicio que el que brinda la competencia.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Para alcanzar dicho objetivo se estudian a todos los actores presentes en un mercado: proveedores, clientes, competidores, distribuidores, así como la estrategia comercial más apropiada para el proyecto bajo análisis.

Por otra parte se trata de procurar una radiografía del sector en que estará la empresa y relevar lo que la competencia ofrece al mercado; identificar las necesidades y preferencias de los consumidores. Identificar las razones por las cuales los clientes preferirán los productos o servicios a los de otras empresas. Se establecerán las estrategias de comercialización a utilizar para hacer llegar el producto o servicio al consumidor final.

A través de este estudio, se pretende determinar si existe demanda insatisfecha y aprovechar la oportunidad de incursionar en esta actividad. Toda la información de carácter monetario que generaron los estudios anteriores debe ser ordenada y sistematizada. El objetivo es determinar si se cuenta con los recursos necesarios para poner en marcha el emprendimiento o analizar fuentes alternativas de financiamiento.

Este estudio económico tiene como objetivo ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica, lo cual desarrollaremos en el Capítulo 4.

Análisis Contable:

El proceso contable pretende captar la realidad económica, valorarla y medirla, para posteriormente, sintetizar y presentar en las cuentas anuales o estados contables.

En este primer proceso aplicamos criterios inductivos, basados en un marco conceptual del cual se derivan unos principios y normas contables. Las cuentas anuales conforman una unidad y están integradas por los siguientes documentos: balance, estado de resultados, estado de situación patrimonial, evolución del patrimonio neto y estado de flujos de efectivos.

En el siguiente paso, aplicamos un proceso deductivo y obtenemos la imagen o realidad revelada de la empresa a la cual nos estamos refiriendo, proceso que se



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

denomina “análisis contable”, el cual incluirá no sólo datos cuantitativos, sino también datos e información cualitativa relacionada con el conocimiento sobre la actividad y el sector económico operando, contenido a desarrollar en capítulo 4.

La estrategia Comercial:

La estrategia comercial de una organización consiste en el trazado de unos objetivos comerciales y la definición de las tácticas y acciones para enfrentar al público meta. Implica la segmentación del mercado para identificar a los clientes para el nuevo negocio, así como la definición de la mezcla de mercadotecnia con la que pretenden alcanzarse los objetivos.

Proceso de desarrollo de una estrategia:

Desarrollar una estrategia dirigida por el cliente comienza con un proceso llamado análisis del mercado, que busca el perfil del cliente de la empresa, identifica sus necesidades y simultáneamente se evalúan las fuerzas de los competidores y el ambiente externo.

A partir de aquí, la compañía formula su estrategia corporativa que proporciona un armazón de metas para la organización entera. Una vez identificado el cliente que quiere servir, debe desarrollar sus prioridades competitivas o las capacidades y fuerzas que el sistema operativo de la empresa debe poseer para satisfacer la demanda del cliente.

Las prioridades competitivas y los rumbos futuros que la empresa tomará como estrategias globales y los nuevos productos o servicios, proveen las entradas para las estrategias funcionales; o sea, las metas y planes a largo plazo de cada área funcional.

A través del proceso de la planificación estratégica, cada área funcional es responsable de identificar las formas o maneras de desarrollar las capacidades que necesitará para implementar las estrategias que le permitan alcanzar las metas corporativas. Esta entrada, junto con el estado actual y la capacidad de cada área, se



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

realimenta en el proceso de la planificación estratégica para indicar si ésta debe modificarse.

Para implementar una adecuada estrategia, es necesario realizar continuas interacciones entre las funciones. Así por ejemplo, Operaciones necesita información de Marketing para determinar cuánta capacidad asignar a cada línea particular de producto, y Operaciones debe trabajar conjuntamente con Finanzas respecto a los tiempos y los fondos necesarios para los incrementos de capacidad. Así, identificando las capacidades operacionales que se necesitan para el futuro, el gerente de Operaciones debe trabajar de manera estrecha con los gerentes de otras áreas funcionales para responder a las amenazas competitivas.

Cualquiera sea el tipo de organización, la responsabilidad de la Dirección es planear el futuro a largo plazo de la organización. Para ello, la empresa deberá contar con una estrategia corporativa, que es el plan de una organización que define el negocio que la misma persigue, las nuevas oportunidades y amenazas en el ambiente, así como los objetivos de crecimiento que desea tener.

Esta estrategia corporativa es la que debe direccionar la estrategia de negocios o cómo, por ejemplo, una empresa puede diferenciarse de su competencia. Las opciones incluyen distintas posibilidades como elaborar productos estandarizados o en forma personalizada, competir en base a ventajas de costo o dando respuestas rápidas de sus despachos hacia los clientes. (NASSIR; 2011)



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

6. Mercadotecnia:

Mercadotecnia o Marketing Mix:

Se refiere a la mezcla de las decisiones relativas a las variables relacionadas con lo que se denomina las “4 P” (Producto, precio, plaza y promoción). Este marketing mix es el planeamiento operativo, y los programas destinados al cumplimiento de los objetivos principales y su optimización implican el mejor uso combinado de los recursos, una óptima gestión y destino de los mismos. (RICCI, 2005).

La mezcla de mercadotecnia o marketing mix comprende:

Producto

Al hablar de producto, nos referimos a los bienes y servicios que el consumidor busca, con el fin satisfacer una necesidad. Sin embargo, ésta es la idea, o más bien, la explicación básica acerca del significado de producto.

El concepto de producto engloba muchas implicaciones, especialmente del lado de la mercadotecnia, y es por ello que los consumidores están más dispuestos a aceptar y pagar por aquéllos que ofrezcan la mejor calidad, o poseen uno o varios atributos que encuentren innovadores, o que simplemente, les parezca mejor por desempeño o por valor de percepción.

En muchas ocasiones, lograr ese valor de percepción deseado, implica una adaptación del producto, de modo que concuerde con las preferencias y los requerimientos locales.

Se evidencian 5 niveles de producto:

- **Producto Potencial:** Todo aquello que constituirá una modificación o agregado futuro.
- **Producto Aumentado:** Es lo que excede a lo que el cliente espera, supera sus expectativas y lo sorprende agradablemente.
- **Producto Esperado:** Es aquel conjunto de atributos y condiciones que se espera normalmente obtener cuando se adquiere un producto.
- **Producto Genérico:** Se refiere al contenido y característica general del mismo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

-
- Producto Básico: Es lo fundamental que el cliente está comprando en realidad. (RICCI, 2005).

Es por esto que la empresa B&B desarrolla y fabrica balanzas electrónicas de última tecnología para el mercado agrícola, ganadero e industrial.

Partiendo de este análisis, el objetivo es brindar soluciones de pesaje que transforman datos en información útil para que los proyectos de nuestros clientes sean más eficientes y rentables.

Precio

En el momento en que el producto alcanza los requerimientos necesarios y las preferencias del mercado, es necesario entrar en la fijación del precio.

Básicamente, cuando se habla de precio, se está hablando de lo que el consumidor está dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido.

Por ello, la fijación de precio se convierte en tarea fundamental, pero difícil para la empresa. No es sencillo cumplir la expectativa del precio, cuando el producto se encuentra en el extranjero, cuando deben enfrentar escalonamientos de precios, o precios de transferencia.

Debido a esto y para abreviar muchas de las propuestas de establecimiento de precio para mercados nuevos, Kotler propone tres tipos de fijación de precios:

- Fijar el precio uniforme en todos lados.
- Fijar un precio basado en el mercado de cada región.
- Fijar un precio basado en el costo en cada región.

Existe lo que se denomina “política de precios”, la cual es la guía de acción para el establecimiento del nivel de precios, es decir, ante un cambio, modificación, fijación del primer precio de un producto, la política dirá qué decisión tomar. Esta puede ser alta, correspondiente a precios altos, es decir que, ante una fijación o modificación de precios se establecen siempre los precios altos; puede ser una política de precios medios, es decir, estos se mantienen en el promedio del mercado; o puede ser una política de



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

precios bajos, es decir, se fijan siempre precios bajos, ello depende del posicionamiento que se requiere y obviamente del segmento al cual se dirige. (RICCI, 2005).

Política de precios bajos: Precios de penetración, estimulan el crecimiento del mercado, apuntan a la conquista de cuota del mercado.

Política de precios medios: Precios competitivos, buscan acceder a la demanda principal de mercado ubicándose en la misma línea que la competencia.

Política de precios altos: Precios de quema del mercado, se aplican cuando los productos no tienen competencia, o cuando se quieren obtener beneficios en el corto plazo. (RICCI, 2005).

La estrategia que aplicará la apertura de la UEN para introducirse en el mercado, será la diferenciación. En el siguiente capítulo, será desarrollado por completo dicha estrategia.

Plaza o distribución

Es importante reconocer que el producto y el precio no garantizan el éxito del producto. A pesar de que la empresa pudiese haber implementado una estrategia de adaptación de producto efectiva y que haya encontrado la mejor estructura de fijación de precios, el producto no está completo hasta que logre una adecuada logística de distribución y ubicación o punto de venta para conseguir la mejor participación de mercado posible.

Esto debe ir alineado con las políticas de la empresa, y el manejo de los inventarios que la empresa vaya a manejar, debe estar determinado por las necesidades de la compañía en sincronía con el consumidor. Es de suma importancia que la empresa analice el esquema completo y compare los distintos escenarios posibles en cuanto a la distribución.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Modalidades de distribución:

- Distribución al por mayor: Incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes y servicios a quienes los revenden o los usan en su negocio.
- Distribución al por menor: Incluye todas las actividades relacionadas con la venta de bienes o servicios directamente al consumidor final para su uso personal, no de negocios.
- Distribución directa al consumidor final: Cuando el producto llega del fabricante al consumidor sin que medie nadie. (RICCI, 2005).

Dado que la empresa bajo análisis trabaja bajo la modalidad de pedidos específicos de cada báscula o balanza, se considera que la distribución es directa al consumidor.

Promoción o comunicación

La promoción se puede definir como la “comunicación que informa, persuade y recuerda a los consumidores potenciales sobre un producto, con objeto de influir en su opinión o generar una respuesta”.

El producto adecuado, debe ir acompañado de la información adecuada. Esto, básicamente, se refiere a que un producto llega a ser bueno si se toma la decisión adecuada para invertir en una comunicación efectiva y en la exposición del producto.

La promoción se puede hacer por medio de una distribución de información que se da mediante la publicidad con sus respectivos medios, pero también incluye otras variables como por ejemplo las ventas, ofertas y relaciones públicas. Uno de los mejores medios de promoción es la sugerencia de un cliente satisfecho a otro individuo.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

CAPÍTULO N° 4

PROPUESTA DE APERTURA DE UNIDAD **ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

INTRODUCCIÓN.

Actualmente las organizaciones se encuentran compitiendo en entornos complejos, globales y dinámicos, donde los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos generan la necesidad de tener una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos a utilizar para alcanzarlos.

La clave para que las empresas puedan subsistir, es desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto suponga una disminución en sus beneficios actuales.

Los factores críticos de éxito no sólo están ligados a la minimización de los costos sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

Una vez desarrollada la descripción de la organización que es objeto de análisis, y realizada la investigación correspondiente en cuanto al mercado en donde se va a desarrollar la nueva sucursal que ya fue realizado y expuesto en el capítulo 3, procedemos a continuación a realizar la propuesta concreta, detallando los aspectos legales, económicos y financieros bajo la modalidad de unidad estratégica de negocios.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:

En esta sección se definirán los lineamientos base para la gestión empresarial que permitan guiar a la organización para alcanzar sus objetivos.

El nivel gerencial confeccionó la Visión, Misión, Valores y Políticas de la empresa para ser incluidas en el Manual de Calidad requerido por las normas correspondientes que el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) le impone para autorizarlos a fabricar y reparar balanzas.

A continuación se detallan:

Misión de la empresa:

Cumplimentar con las Disposiciones y Reglamentaciones vigentes de Metrología Legal de la Nación.

Abastecer Básculas o Balanzas de mediana y alta capacidad, mecánicas y electrónicas; manteniendo la calidad que nos caracteriza, prestando servicios de mantenimiento y post-venta en tiempo y forma. Mantener la Certificación del Sistema de Calidad para poder emitir Declaraciones de Conformidad con el Modelo aprobado y realizar reparaciones de básculas verificadas por INTI.

Visión de la Empresa:

“B & B SRL.” es una empresa de dilatada trayectoria y nuestra visión es mantenernos en continuo crecimiento y mayor desarrollo a fin de abastecer el mercado local, nacional e internacional.

Valores de la Empresa:

- Enfocarnos y trabajar en el camino hacia nuestros objetivos.
- Cuidar, apoyar y fortalecer a todo el personal de la empresa.
- Ser y trabajar en equipo, superándonos día a día.
- Mantener y actuar con respeto, responsabilidad y honradez.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

-
- Estar comprometidos con nuestra sociedad e instituciones.
 - Superar las expectativas de quienes eligen nuestros productos.

Políticas de la Empresa:

- Para los Propietarios: Generar una rentabilidad que nos permita mantener la continuidad de la empresa y fuente laboral, a través de una gestión eficiente y previsible.
- Para los Empleados: Trabajar en equipo para el desarrollo y crecimiento personal, construyendo una cultura única de trabajo con armonía y respeto.
- Para los Clientes: Satisfacer sus necesidades y trabajar a fin de lograr superar sus expectativas.
- Para la Sociedad: Contribuir a la protección del medio ambiente, tratando adecuadamente los residuos y efluentes industriales.
- Para Proveedores: Establecer una relación de confianza y beneficio mutuo, a fin de lograr conjuntamente la innovación, mejora continua y eficiencia en los procesos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

ESTUDIO DE VIABILIDAD

En esta sección detallaremos cómo además de ser un proyecto factible en su realización, es viable ya que puede ser sostenible y rentable en el tiempo.

Tal como desarrollamos en el capítulo n°3 en la sección Análisis de la Localidad de Jesús María, se determina la factibilidad de nuestra propuesta en la apertura de una Unidad Estratégica, considerando que el mercado está en óptimas condiciones para ser explotado. Las balanzas y básculas que desarrolla la empresa, pueden ser utilizadas en cada uno de los sectores, de la amplia variedad de actividades económicas que se desarrollan en la región. Podemos nombrar a modo de ejemplo, la agricultura, ganadería, comercios, entre otros.

Anteriormente se desarrollaron los conceptos teóricos en cuanto al estudio de viabilidad, ahora se procederá a analizar la práctica en la UEN de acuerdo a las 5 perspectivas que fueron determinadas.

1. PERSPECTIVA TÉCNICA:

Tal como se explicó anteriormente el estudio técnico fue encargado a una persona externa a la empresa. La puesta en marcha de la UEN requerirá una inversión inicial de \$ 2.000.000 (dos millones)

Como primera medida procedemos a la localización de la empresa y distribución de la misma:

Localización

Jesús María es una ciudad de la provincia de Córdoba (Argentina). Se encuentra ubicada 50 km al norte de la ciudad de Córdoba, vinculada por la Ruta Nacional 9, en la zona de contacto del pedemonte oriental de la Sierra Chica con la Llanura Pampeana.

La empresa bajo análisis se encuentra ubicada cerca de la Ruta Nacional N° 9.

A continuación se muestra la ubicación aproximada de la empresa:



Figura 1. Localización predio

La planta cuenta con una superficie terreno de 5014 m² y un área cubierta de 2018 m². El plantel estará conformado por 8 personas aproximadamente desarrollando diversas tareas.

Al igual que la empresa localizada en Córdoba Capital, la distribución de la planta será de la siguiente manera:

a) Distribución general

- i. Un área administrativa y de producción electrónica: de 104 m², de construcción tradicional, mamposterías de ladrillo, pisos cerámicos y graníticos y carpinterías mixtas (chapa y maderas). La misma incluye:
 - Sector de oficinas (gerencia y secretaria),



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

- Laboratorio de electrónica
 - Sanitarios y vestuarios
- ii. Un área de producción mecánica de 1159 m², la que se encuentra subdividida en:
- Un galpón de 950 m², de cubierta parabólica de chapa galvanizada con estructura reticulada, mampostería perimetral de ladrillo común con ventanas de chapa y portones metálicos, con contrapisos. Este sector contiene espacios para montajes de balanzas para camiones, montaje de balanzas para hacienda, soldadura y montaje de balanzas chicas, tornería y fresado, pintura, carpintería y depósito de pesas.
 - Un depósito de maderas de 209 m², de estructura metálica, techo de chapa galvanizada plana y contrapisos.

A continuación, se muestra un plano general de la conformación y distribución de la planta:

Plano completo de la fábrica Distribución de sectores

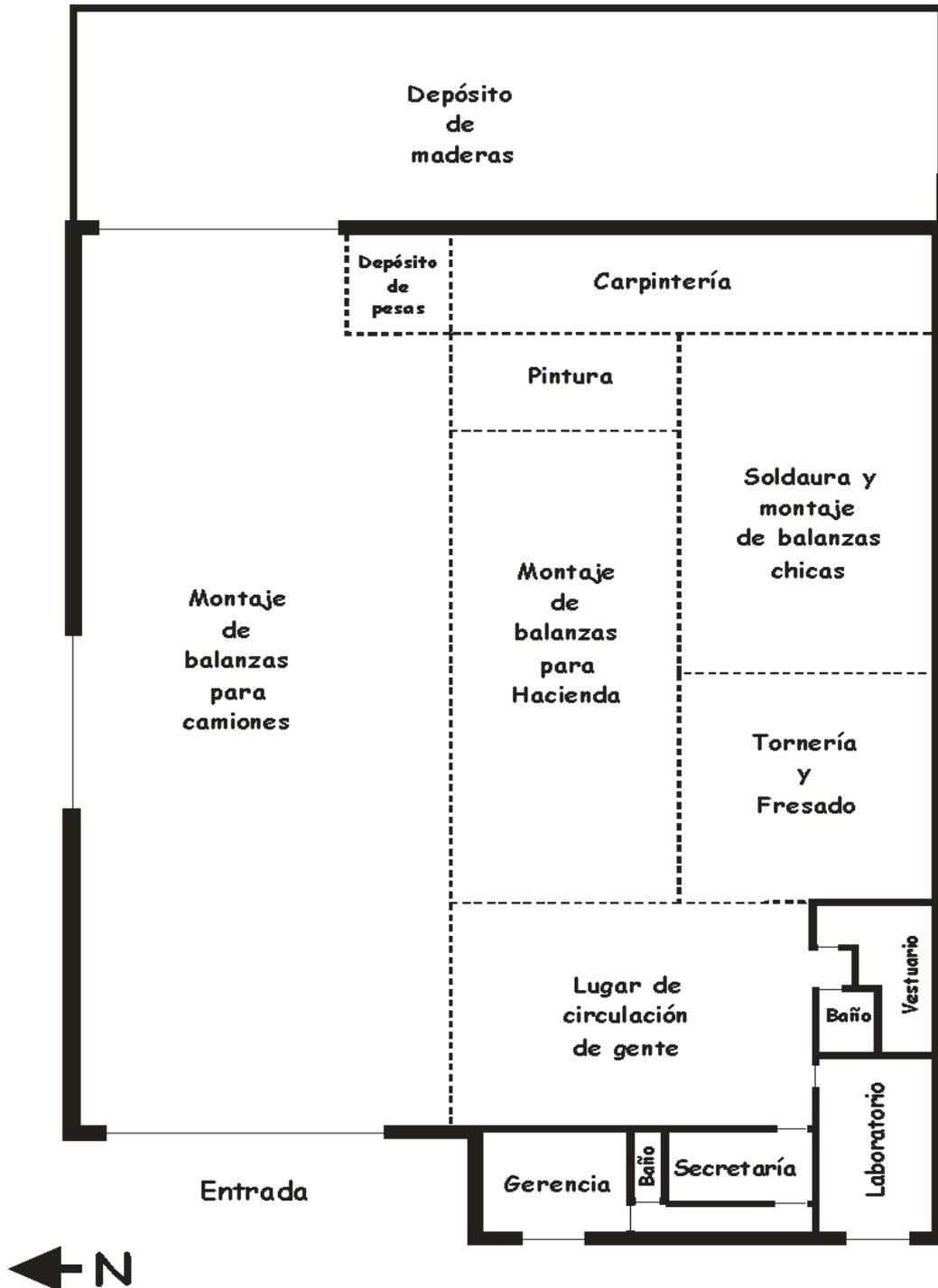


Figura 2. Distribución de sectores.

b) Distribución de maquinarias

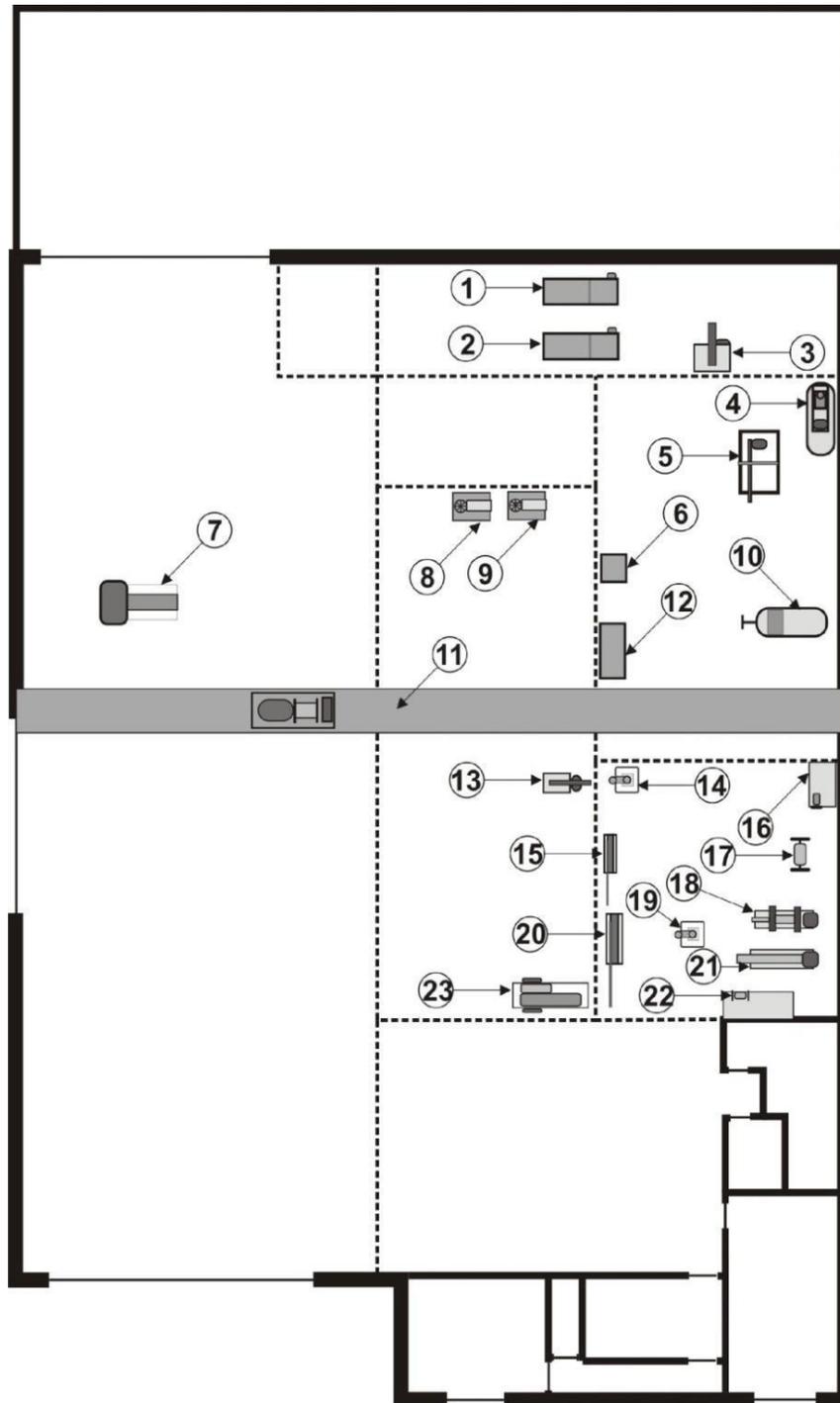


Figura 3. Distribución de maquinarias

REFERENCIAS

Nº	DENOMINACIÓN DE LA MÁQUINA
1	Cepilladora para madera (Terminación)
2	Garlopa para madera (Emparejado)
3	Sierra circular (Corte de madera)
4	Compresor de aire capacidad 120 Lb.
5	Sensitiva (Motor con disco de corte para cortar metales)
6	Máquina de soldar de media potencia para electrodos.
7	Perforadora de pie (Trabajo pesado agujeros grandes)
8	Soldadora con alambre de media potencia.
9	Soldadora con alambre de alta potencia.
10	Maquina de soldar rotativa (electrodos, para gran potencia)
11	Puente grúa (De 6 toneladas de capacidad de izaje)
12	Máquina de soldar (Con electrodos para alta potencia)
13	Sierra automática de corte en vaiven (para metales)
14	Perforadora de banco mediana.
15	Guillotina chica (Para corte de metales de poco espesor)
16	Amoladora de banco, mediana (Desgaste de piezas metálicas)
17	Amoladora de pie, grande (Desgaste de piezas metálicas)
18	Torno circular (Torneado de piezas de base cilíndrica)
19	Perforadora de Banco chica.
20	Guillotina grande (Para corte de metales gruesos)
21	Torno Fresa, lineal (Cavado de ranuras en piezas metálicas)
22	Amoladora de banco chica (Desgaste de piezas chicas)
23	Equipo de soldadura autógena(Soldado con acetileno)

Tabla 1. Denominación de la maquinaria

Estructura Formal de la UEN:

La organización se encuadra bajo la forma societaria de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). La estructura orgánica administrativa, al igual que la empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, será vertical, mediante un esquema funcional-lineal, organizada por departamentos de acuerdo a las actividades y responsabilidades que éstos cumplan.

La estructura estará conformada de la siguiente manera:

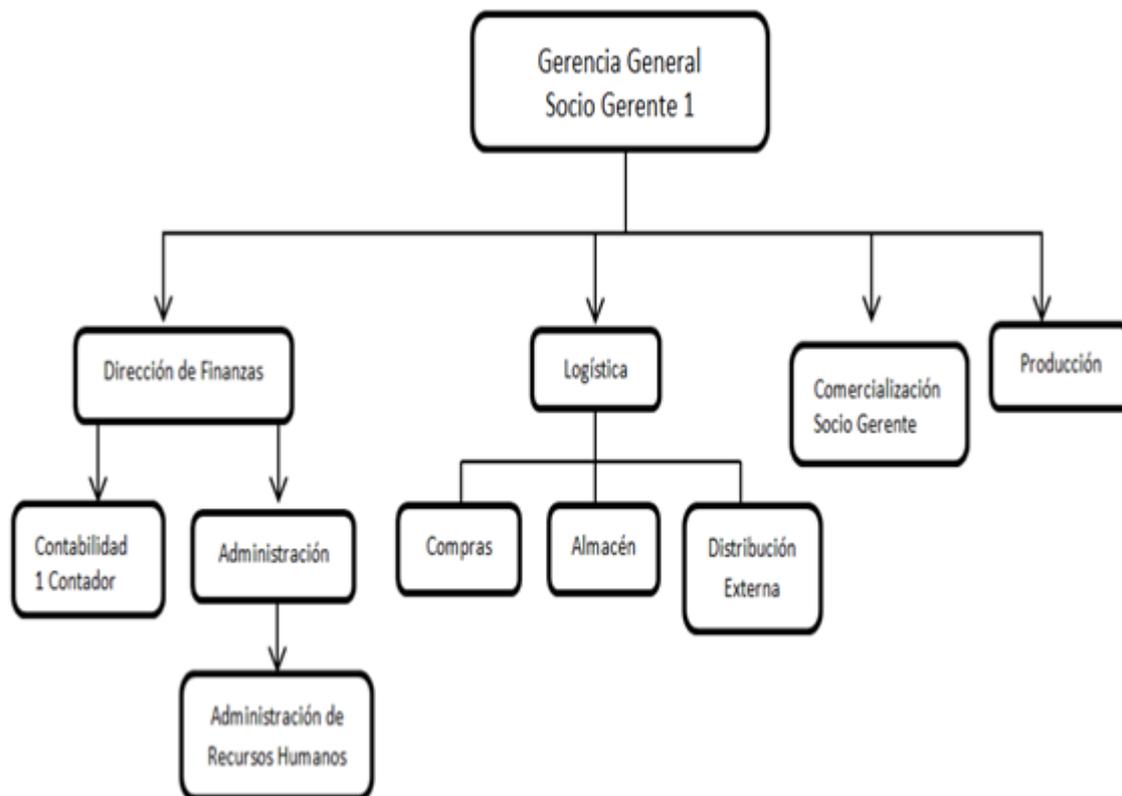


Figura 4. Organigrama



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Gerencia General:

A cargo de un socio gerente, el cual tendrá como responsabilidad dirigir y supervisar todas las actividades de la empresa.

El departamento de Finanzas que incluirá:

- Sección Contabilidad: Bajo la supervisión de un Contador Público encargado de:
 - ✓ Registrar operaciones contables y datos financieros, elaborar un plan de cuentas con el fin de obtener ordenadamente la información actual e histórica del negocio para planificar y tomar las decisiones adecuadas.
 - ✓ Planificar, analizar y evaluar la información registrada: Conociendo en profundidad la situación del negocio mediante la confección del presupuesto, flujo de fondos, indicadores y análisis de costos. De una correcta planificación, se puede establecer objetivos futuros, estrategia de pagos, cobros e inversiones buscando el crecimiento y una mayor rentabilidad del negocio, previendo desviaciones y anticipándonos a situaciones desfavorables.
 - ✓ Buscar fuentes de financiamiento y seleccionar la más conveniente para el emprendimiento.
 - ✓ Buscar opciones de inversión con las que pueda contar el negocio, y seleccionar aquella cuya rentabilidad sea acorde a la capacidad financiera alcanzada. Entre las opciones, existen varias alternativas tales como la adquisición de activos, nueva maquinaria, etc.
 - ✓ Controlar las operaciones ejecutadas y registradas con el fin de, si es necesario, rectificar errores u omisiones para el posterior análisis de desvíos en relación al presupuesto inicialmente desarrollado, buscando la mayor eficiencia posible.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

-
- Sección Administración: estará a cargo del Socio Gerente quien será el responsable de:
 - ✓ Recursos Humanos: Donde se van a determinar las necesidades del personal, seleccionar y potenciar a los empleados más eficientes, administrar las nóminas y pagas extra de los empleados, trabajar la motivación de los empleados, redactar los documentos y políticas de los empleados, entre otras cuestiones.
 - ✓ Además contará con una secretaria encargada de tareas administrativas y de registración.

Departamento de Logística: A cargo de un responsable logístico que realizará el registro, coordinación y manejo de los clientes preferenciales para los envíos a domicilios y de proveer a todas las unidades operativas de la empresa los suministros necesarios y a tiempo, del transporte, del control de inventarios, de mejor aprovechamiento de materia prima.

El departamento estará compuesto por tres subsistemas: Compras, Almacén, Distribución.

El área Compras, responsable de seleccionar a los proveedores, preparar y aprobar los documentos de compras, realizar tratos comerciales y supervisar el desempeño de los proveedores.

El área Almacén y Distribución interna desempeña la función de recepción, inventario y entrega de materia prima e insumos a planta.

Para la distribución externa, en el caso de balanzas de pequeño porte o de balanzas para hacienda el encargado del servicio técnico será el responsable de la entrega y armado de las mismas en el domicilio del cliente.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Departamento de Comercialización: dedicado a la tarea de administración comercial, y será responsable de Marketing y comunicación de la empresa. Además mantendrá contacto con los posibles clientes y definiendo precios, descuentos y condiciones de pago.

Departamento de Producción: A cargo del jefe de almacén, responsable en la recepción de materias primas, de aprovisionamiento, en el proceso de producción y packaging. Este departamento estará en constante interacción con el departamento de logística.

El objetivo es la transformación o conversión de materiales e insumos en los diferentes productos de cartera. Esta área será dividida en dos:

1. **Planta:** En esta área se llevarán a cabo las tareas de soldadura, armado de las balanzas en su parte mecánica, armado de las jaulas de madera para las balanzas de hacienda y porcinos, pintura, calibración y control de estas en su etapa final.
 2. **Laboratorio de electrónica:** quien se encuentre en esta área supervisa el proceso de armado y montaje de los cabezales electrónicos de lectura de peso, y de otros accesorios necesarios para la fabricación de las balanzas.
- **Servicio Técnico:** Habrá una persona encargada específicamente para esta área, desarrollando tareas de calibrado y servicios post venta. Además de ejercer los controles de calidad, ya que son requeridos por los organismos de control.

Análisis de la línea de negocio

La sucursal de Jesús María comercializará los siguientes productos:

- básculas para pesar aviones, tolvas, hornos, vehículos livianos
- básculas para bitrenes
- básculas de piso o mesa
- básculas especiales
- balanzas de ganchos
- balanzas para hacienda



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

- balanzas para tolvas autodescargables
- balanzas para fertilizadoras
- balanzas para tanques y tolvas
- balanzas de plataforma

Algunas de las características más importantes de la empresa son:

- Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba en barrio Villa Gran Parque.
- El negocio se dedica a la fabricación y servicio de balanzas y básculas electrónicas y mecánicas para aplicaciones Agropecuarias e Industriales.

2. PERSPECTIVA LEGAL:

En cuanto a la organización legal, “B & B SRL.” fue inscripta en la ciudad de Córdoba, siendo ésta su sede principal, ante la Inspección General de Justicia en el año 1986 como Sociedad de Responsabilidad Limitada. Dado que nuestra propuesta es la apertura de una nueva sucursal, como primera medida, se procederá a la inscripción de la empresa en la localidad de Jesús María. El municipio requiere para la misma la siguiente documentación:

- Contrato Social.
- Constancia de inscripción en Registro Público de Comercio.
- Certificado de Habilitación de Bomberos Voluntarios.
- Título de la propiedad.
- Planos aprobados.
- N° de CUIT; entre otros.

Para esto, el Representante Legal o Apoderado, debe presentarse al municipio a solicitar la factibilidad. Esto consiste en determinar si es viable la instalación del comercio en la dirección solicitada y con las características indicadas. Una vez aprobada, se continúa con el formulario de solicitud de inscripción en el box de Comercio. El mismo se puede descargar y firmar ante la presencia de un agente



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

municipal o certificar las firmas ante Escribano Público, Juez de Paz o Policía. Las mismas se adjuntarán con los demás requisitos del presentante.

A continuación la Sección Comercio, envía el formulario de inscripción a las áreas de Bromatología, Obras Privadas, Obras Sanitarias y Secretaría de Ambiente, dependiendo el rubro, para que constate el inicio de la actividad y las condiciones del local.

El contribuyente debe gestionar ante Bomberos Voluntarios (Calle Av. Dr. Miguel Juárez N° 1056) la inspección del local, quien le otorgará un Certificado de Habilitación anual que deberá ser presentado en la Sección de Comercio.

Una vez aprobado por las áreas antes mencionadas, junto con el Certificado de Bomberos, el contribuyente debe regresar a la Sección de Comercio para solicitar el Certificado de Habilitación. De esta manera se crea el correspondiente legajo y se archiva con toda la documentación presentada. El Certificado de Habilitación debe ser renovado anualmente.

Una vez obtenida la habilitación, se dará de alta un nuevo punto de venta, mediante la página oficial de Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), para así comenzar a operar.

Dado que la propuesta es una sucursal de la empresa que ya se encuentra en funcionamiento, las obligaciones tributarias serán las mismas que la empresa madre. La única diferencia radica en el impuesto municipal. A modo explicativo, a continuación se desarrollan los impuestos según la jurisdicción que le corresponden.

Impuestos Nacionales:

A nivel nacional, la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), una entidad independiente que informa al Ministro de Economía, es responsable de cobrar los impuestos, recaudar y supervisar. Entre los principales ingresos por recaudación incluyen: Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, Impuestos Especiales, Impuesto a los Bienes Personales e



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Impuesto sobre los Débitos y Créditos Bancarios y Otras Operatorias, según corresponda.

“B & B SRL.”, actualmente se encuentra registrado en la AFIP como persona jurídica, operando su sede principal en la ciudad de Córdoba. La actividad principal registrada es la 282300 - FABRICACIÓN DE MAQUINARIA METALÚRGICA, que hace referencia a la fabricación de básculas y balanzas. Como se dijo anteriormente, en este caso solo procedemos a habilitar un nuevo punto de venta en la localidad de Jesús María.

- Impuesto a las Ganancias

Todos los ingresos, incluyendo ganancias de capital, están sujetos a impuestos. Las empresas que residen en Argentina pagan impuestos a sus ganancias mundiales.

El impuesto está determinado por la ley 20628, allí queda establecido citando que: “Todas las ganancias obtenidas por personas humanas, jurídicas o demás sujetos indicados en esta ley, quedan alcanzados por el impuesto de emergencia previsto en esta norma”. En el Artículo 2, establece como ganancias, los rendimientos, rentas o enriquecimientos susceptibles de una periodicidad que implique la permanencia de la fuente que los produce y su habilitación. Como así también los rendimientos, rentas, beneficios o enriquecimientos que cumplan o no las condiciones del apartado anterior, obtenidos por los responsables de las empresas de capital (incluidos en el artículo 69) y todos los que deriven de las demás sociedades o de empresas o explotaciones unipersonales.

Para establecer la ganancia neta sujeta a impuesto, se restará de la ganancia bruta los gastos necesarios para obtenerla o, en su caso, mantener y conservar la fuente, cuya deducción admita esta ley, en la forma que la misma disponga.

La tasa impositiva aplicable a empresas residentes y sucursales instaladas en este país perteneciente a empresas no residentes es el 35% de las ganancias totales.

Dado que “B & B SRL” ya se encuentra operando, anualmente ya realiza las liquidaciones correspondientes; a partir del año 2021, se sumarán los ingresos y gastos de la UEN.

Barros, Noelia Jenny / Rioja, Carla Daniela / Zalazar Aimaretti, Aylén Andrea



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

- Impuesto bienes personales, acciones y participaciones

El gravamen correspondiente a las acciones o participaciones en el capital de las sociedades regidas por la ley 19550 de sociedades comerciales (t.o. 1984) y sus modificaciones, cuyos titulares sean personas físicas y/o sucesiones indivisas domiciliadas en el país o en el exterior, y/o sociedades y/o cualquier otro tipo de persona de existencia ideal, domiciliada en el exterior, será liquidado o ingresado por las sociedades regidas por esa ley y la alícuota a aplicar será *de veinticinco centésimos por ciento (0,25%)* sobre el valor determinado de acuerdo con lo establecido por el inciso h) del artículo 22 de la presente norma. El impuesto así ingresado tendrá el carácter de pago único y definitivo.

- Impuesto al Valor Agregado

El IVA es un impuesto aplicado al valor de los bienes y servicios en cada etapa del proceso de comercialización. La liquidación del mismo es mensual.

Al igual que los impuestos antes mencionados, dado que “B & B SRL.” ya está operando, cuando la UEN comience a facturar o realizar compras, se computarán agregando a las de la empresa madre.

Para la actividad que se desarrolla, fabricación y venta de productos de básculas y balanzas, corresponde la alícuota del 21% según lo establece la ley n° 23.349.

Otros impuestos:

Régimen Nacional de Seguridad Social - Empleador:

En lo que respecta al empleador, al inicio de la actividad laboral, debe dar de alta en la página de AFIP a cada empleado que tenga en relación de dependencia. Mes a mes se liquida el formulario 931, en donde el empleador declara los sueldos abonados, los aportes y contribuciones a la Seguridad Social, aportes y contribuciones a la Obra Social, Seguro de vida colectivo, ART, entre otros.

Además los empleados se encontrarán regidos por los convenios de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), incluyendo las escalas salariales.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Impuestos Provinciales:

- Ingresos Brutos:

Tal como lo define la LEY N° 6006 (T.O. Dec. 400/15) en su artículo n° 177: El ejercicio habitual y a título oneroso en jurisdicción de la Provincia de Córdoba del comercio, industria, profesión, oficio, negocio, locaciones de bienes, obras o servicios o de cualquier otra actividad a título oneroso -lucrativa o no- cualquiera sea la naturaleza del sujeto que la preste, incluidas las sociedades cooperativas, y el lugar donde se realice, zonas portuarias, espacios ferroviarios, aeródromos y aeropuertos, terminales de transporte, edificios y lugares de dominio público y privado, estará alcanzado con un impuesto sobre los Ingresos Brutos en las condiciones que se determinan en los artículos siguientes y en la Ley Impositiva Anual.

La actividad que desarrolla la empresa, se encuentra comprendida en el Código NAES N°265101 en donde le corresponde tributar bajo la alícuota 0.35% para facturaciones menores a \$11000000 (once millones).

- Rentas sobre los inmuebles:

El inmueble donde se desarrollará la UEN, paga además el impuesto provincial inmobiliario.

Impuestos Municipales:

- Comercio e Industria:

Tal como establece el Decreto 665/2018 de la municipalidad de Jesús María, corresponde según:

“Art. 62°.-El ejercicio de cualquier actividad comercial, industrial, de servicios, y de cualquier otra a título oneroso, y todo hecho o acción destinado a promoverla, difundirla, incentivarla o exhibirla de algún modo está sujeto al pago del tributo establecido en el presente Título, conforme a las alícuotas, adicionales, importes fijos, índices y mínimos que establezca la Ordenanza Tarifaria Anual, en virtud de los servicios municipales de contralor, salubridad, higiene y asistencia social y cualquier



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

otro ya sea directo o indirecto no retribuido por un tributo especial, pero que tienda al bienestar general de la población.”

Estableciendo así, el pago del tributo municipal. Además aclara que en el caso de las sucursales:

Art. 65°.- Se considerará sucursal a todo establecimiento comercial Industrial y de Servicios que dependa de una Casa Central, de propiedad de personas físicas o jurídicas, en la cual se centralicen las registraciones contables de manera que demuestre fehacientemente el traslado de la totalidad de las operaciones de la sucursal a los registros de la Casa Central. Tales condiciones deberán comunicarse al momento de la inscripción de la misma, caso contrario cada negocio dependiente, aún perteneciendo al mismo propietario, tributará por separado.-

De acuerdo al Decreto N°666/2018 que determina la tarifaria según la actividad a desarrollar, la empresa bajo análisis se encuadraría:

- En el código 37000, Industria de productos metálicos, maquinarias y equipos (Ventas Mayoristas), le corresponde la alícuota 0 o/oo.
 - 37.001, Industria de productos metálicos, maquinarias y equipos (Ventas Minoristas), alícuota del 6 o/oo.
 - 39.000, Otras industrias manufactureras (Ventas Mayoristas), alícuota de 0 o/oo
 - 39.001, Otras industrias manufactureras (Ventas Minoristas), alícuota de 6 o/oo
-
- Impuesto municipal inmobiliario.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

3. PERSPECTIVA ECONÓMICA:

Así como describimos en el capítulo anterior, en esta etapa se busca definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es rentable la inversión que demanda su implementación.

Según Spidalieri (2010), en el estudio económico financiero se plasman todos los estudios anteriores traducidos en números para así analizar la situación económica financiera.

Inversiones del proyecto:

Son todos los gastos que se efectúan en unidad de tiempo para la adquisición de determinados factores o medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo genera flujo de beneficios.

En nuestro caso se utilizará el criterio de la vida útil contable para calcular las inversiones. El período de depreciación que establecen las normas contables será el mismo que el de su vida útil. Las inversiones que deben hacerse al inicio del proyecto son las que se realizan en activos fijos, activos intangibles y en capital de trabajo. Con activos fijos nos referimos a los terrenos, obras físicas y equipos. Los activos intangibles son aquellos derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, como los gastos de organización, patentes y licencias, capacitación, gastos de puesta en marcha, entre otros.

La inversión de capital:

En una entrevista realizada con los socios, surgió la posibilidad de que uno de ellos sea quien realice la inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto de la apertura de la nueva sucursal en Jesús María.

En adelante trabajaremos bajo esta premisa, donde los montos y la manera en que van a ser usados se detallarán.

Una de las operaciones que incluye la perspectiva económica es la construcción del flujo de fondos. Este consiste en un informe en el cual se presentan las entradas y salidas de dinero que se realizaron en diversos períodos de tiempo.

El flujo de fondos de la empresa tendrá la forma que se puede observar en la siguiente tabla:

Ingresos afectados a impuestos
(Costos de ventas o variable)
(Costos fijos erogables)
(Costos fijos no erogables)
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS
UTILIDAD GRAVABLE
(Impuesto a las ganancias)
UTILIDAD NETA
Costos no erogables
Inversion en activos fijos
(Activos intangibles)
Variacion en el capital de trabajo neto
Ingresos no afectados a impuestos
(Egresos no deducibles)
FLUJO DE FONDOS NETOS

Al ser un flujo de fondos a largo plazo se utilizará el criterio de lo devengado, ya que se imputarán los ingresos y egresos en el momento en que se generan independientemente de cuándo se realice el movimiento de dinero.

La primera línea está compuesta por las ventas estimadas para el horizonte de tiempo que se analiza. Los costos variables son los que se modifican con el nivel de ventas o nivel de actividad, pueden ser de producción, comercialización, impositivos, u otros. Para el caso de los costos fijos no erogables, son los que no implican una verdadera salida de dinero, como las depreciaciones, aplicadas sólo al efecto impositivo, ya que al disminuir la base imponible del impuesto a las ganancias y ayuda a obtener una utilidad neta mayor. Es por este motivo que luego se vuelven a sumar, para así anular su efecto en el flujo de fondos netos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Al obtener la utilidad antes de intereses e impuestos, podremos calcular lo que se debería abonar del impuesto a las ganancias.

Hasta este punto obtenemos lo que se llama Utilidad Neta. Como ya mencionamos, se suman los costos no erogables (anulando el efecto de las depreciaciones), y las inversiones en activos fijos. Estás por lo general se realizan antes de comenzar la explotación del proyecto. Luego se restan los activos intangibles.

Para cubrir las diferencias que puede ocasionar trabajar con el criterio de lo devengado, se agrega la variación en el capital de trabajo neto. Se supone que al final del horizonte de análisis ese dinero se recupera al estar disponible en activos de mayor liquidez.

Para finalizar y obtener el flujo de fondos neto, queda por sumar los ingresos no afectados a impuestos y restar los egresos no deducibles.

ANÁLISIS ECONÓMICO, FINANCIERO Y ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN

A continuación detallaremos los análisis para la puesta en marcha de la unidad estratégica de negocios.

Financiamiento

Las fuentes de financiamiento son mecanismos que permiten a las empresas obtener fondos o recursos financieros para satisfacer sus necesidades de agregar valor o maximizar el valor de la empresa. Pueden ser para la creación de capital de trabajo o la adquisición de un nuevo capital para la modernización de la empresa o la capitalización de la misma. Van Horne (1994), en su trabajo sobre Administración financiera, menciona una clasificación de las distintas fuentes de financiamiento, con que cuenta una empresa. La clasificación es la siguiente:

- Según el plazo: financiamiento de corto, mediano y largo plazo.
- Según las garantías: financiamiento con garantías y sin garantías.
- Los arrendamientos financieros y el financiamiento con opciones
- Financiamiento con capital propio y con capital de terceros.

Barros, Noelia Jenny / Rioja, Carla Daniela / Zalazar Aimaretti, Aylén Andrea

A modo de conceptualizar, se puede decir que la financiación puede ser interna o externa, es decir con capital propio o con recursos de terceros, es decir endeudamiento. Para el proyecto de implementación de la UEN, la inversión inicial se estima en \$2.000.000, esta será afrontada por uno de los socios gerentes (quien estará a cargo de la sucursal) y la empresa pondrá a disposición el predio en donde se ejecutará dicha obra.

Cuadro de inversión:

INVERSIÓN	PORCENTAJE	VALOR
CAPITAL PROPIO	100,00 %	2.000.000

Los Costos de la inversión se presentan en la siguiente tabla:

INVERSIÓN	PARTICIPACIÓN	MONTO
Obras físicas	15 %	300.000
Equipamiento	65%	1.300.000
Comunicación y Computación	10%	200.000
Recursos Humanos	10%	200.000
Terreno	0,00%	0.00
TOTAL	100,00 %	2.000.000



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

El costo de las Obras Físicas detallado en la anterior tabla contiene todo lo necesario para la construcción e instalación de servicios y comodidades para el personal.

Los costos de equipamiento que se tienen en cuenta son todos aquellos necesarios para equipar el galpón con el que se dispone.

La empresa cuenta con un terreno y con un galpón en el mismo, lo cual no habría que invertir en un lugar físico para la introducción de la UEN.

Costos de equipamiento

Maquinaria	
Cepilladora para madera (Terminacion)	
Garlopa para madera (Emparejado)	
Sierra circular (Corte de madera)	
Compresor de aire capacidad 120 Lb.	
Sensitiva (Motor con disco de corte para cortar metales)	
Maquina de soldar de media potencia para electrodos.	
Perforadora de pie (Trabajo pesado agujeros grandes)	
Soldadora con alambre de media potencia	
Soldadora con alambre de alta potencia	
Maquina de soldar rotativa (electrodos, para gran potencia)	
Puente grua.	
Sierra automatica de corte en vaiven (para metales)	
Perforadora de banco mediana.	
Guillotina chica.	
Amoladora de banco, mediana.	
Torno circular.	
Perforadora de banco chica.	
Torno de fresa, lineal.	
Amoladora de banco chica.	
Equipo de soldadura autogena.	
Gasto aproximado:	1.300.000



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Depreciaciones de los activos

La depreciación de los activos del proyecto será por método lineal:

Concepto	Monto	Vida Útil	Depreciación
Obras físicas	300.000	50 años	6.000
Equipamiento	1.300.000	10 años	130.000
Total anual	1.600.000		136.000

Presupuesto de Ingresos

Estimación anual de los ingresos

Para el período 2019, la empresa nos informa que esperan alcanzar ingresos de \$6.500.000 Para poder hacer una estimación de las ventas para los próximos años, aplicando los porcentajes inflacionarios, determinamos los siguientes valores:

AÑO	Monto
2020 (26.1%)	8.196.500.
2021(19.1%)	9.762.031,5
2022(15.9%)	11.314.194,51

El índice de inflación para el 2019 se cree que llegará al 38.5% (actualizado al mes de Junio), aunque las proyecciones mejoran desde mayo y los próximos 12 meses.

En vistas a 2020, la expectativa de inflación de los analistas estima en 26,1% a nivel general. Para 2021, las previsiones de inflación de los analistas del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) se elevaron a 19.1%, y para 2022 en 15.9%

Determinación de Costos

Gastos de Servicios

Servicio	Medición	Cantidad	Precio Unitario	Monto
Energía Eléctrica	Mensual	12	14.930,18	179.162,16
Agua	Mensual	12	675	8.100
Internet	Mensual	12	650	7.800
Teléfono	Mensual	12	650	7.800
Costo total				202.862,16

Costo de Mano de obra:

Actividad	Unidad de medida	Precio Unitario	Necesidad	Total
Mantenimiento Técnico	Unidad	Variable	Variable	48.000
Limpieza	Hora	188	2hs, 3 días a la semana	54.144

Los costos estimados del proyecto se dividen en fijos y variables.

Los costos fijos son aquellos costos que no son sensibles a pequeños cambios en los niveles de actividad de una empresa, sino que permanecen invariables ante esos cambios. La antítesis de los costos fijos son los costos variables. La diferenciación entre costo fijo y costo variable es esencial para obtener información apta para la toma de decisiones basadas en costos. Suele relacionarse a los costos fijos con la estructura productiva y por eso suelen ser llamados también costes de estructura y utilizados en la elaboración de informes sobre el grado de uso de esa estructura. En general, los costos fijos devengan en forma periódica: una vez al año, una vez al mes, una vez al día, etc. Es por ello que se los suele llamar también costes periódicos.

Costos Fijos proyectados al 31/12/2020:

COSTOS FIJOS	MONTO
Sueldos	2358000,00
Cargas Sociales	542340,00
Depreciaciones	136000,00
Servicio de Limpieza	54144,00
Energía eléctrica fija	179162,16
Teléfono	7800,00
Internet	7800,00
Agua	8100,00
TOTAL	3293346,16

Con respecto al costo fijo de sueldos, está compuesto por:

La UEN contaría con 8 empleados, entre los que se encuentran:

Puesto	Cantidad	Sueldo	Total
Contador Publico	1	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00
Jefe Produccion	1	\$ 30.050,00	\$ 30.050,00
Administrador	1	\$ 23.450,00	\$ 23.450,00
Operarios Ingresantes	5	\$ 22.000,00	\$ 110.000,00
Total mensual			\$ 196.500,00
Total anual			\$ 2.358.000,00



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

De acuerdo a la utilidad del ejercicio, es que realizará la división de la misma entre los socios de la firma. De igual manera con respecto a la devolución de la inversión realizada, se le devolverá el dinero en dos partes, \$700.000 se le devuelven de acuerdo a las utilidades del ejercicio, tomando como base un periodo de un año, y los \$1.300.000 restantes en un periodo de 3 años como veremos en el capítulo siguiente.

Mediante el desarrollo de la estructura organizacional de la UEN, se logró identificar las diferentes áreas y departamentos, especificando el número de profesionales y personal capacitado para cada puesto. Complementando lo dicho, la construcción del organigrama en conjunto con el detalle de tareas a realizar por parte del personal, dejó plasmado las responsabilidades y obligaciones que a cada uno le compete, garantizando un ambiente de trabajo óptimo donde la sinergia entre los miembros de la organización contribuya al cumplimiento de objetivos y metas propuestos.

Un **costo variable** es aquel que se modifica de acuerdo a variaciones del volumen de producción (o nivel de actividad), se trata tanto de bienes como de servicios. Es decir, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos.

Costo Variable proyectado al 31/12/2020:

COSTOS VARIABLES	MONTO
Energía electrica	214041
Combustible	203000,5
Materia prima	241000
Mantenimiento por Unidad	36000
Embalajes y empaques	35000
TOTAL ANUAL	729041,5

Catálogo de cuentas:

A continuación se detalla el catálogo de cuentas de la empresa.

Plan de cuentas
ACTIVO
Activo Corriente
Disponibilidades
Bienes de cambio
Creditos por ventas
Inversiones
Activo no Corriente
Bienes de Uso
Inversiones
PASIVO
Pasivo Corriente
Deudas Comerciales
Deudas Fiscales
Deudas Sociales
Otras deudas
Previsiones
PATRIMONIO NETO
Capital Social
Aportes no Capitalizados
Ajustes al Patrimonio
Ganancias Reservadas
Resultados No asignados
CUENTAS DE RESULTADO
Rdos. Positivos Ordinarios
Rdos. Negativos Extraordinarios
CUENTAS DE MOVIMIENTO
Con saldo Operativo Deudor
Con saldo Operativo Acreedor
CUENTAS DE ORDEN
Deudores
Acreedores

ESTADOS FINANCIEROS:

Estado de situación Patrimonial Proyectado a los periodos 2020; 2021 y 2022.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROYECTADO							
ACTIVO				PASIVO			
ACTIVO CTE.	2020	2021	2022	PASIVO CTE.	2020	2021	2022
Disponibilidades	1262952	1504175,83	1743339,79	Cuentas a pagar comerciales	16563,21	19726,78	22863,34
Cuentas a Cobrar	48619,04	57905,28	67112,22				
Otros Créditos	-	2388116,95	2767827,55	Deudas Bco de Cba	-	-	-
Bienes de Cbio.	505690,7	602277,62	698039,77	Deudas otras E. Financieros	9210,25	10969,41	12713,54
				Fiscales y Sociales	16837,44	20053,39	23241,88
Otros activos	23018,7	27415,27	31774,30	Otros Pasivos	12363,9	14725,4	17066,74
TOTAL ACT. CTE	1840280,44	4579890,95	5308093,62	TOTAL PASIVO CTE.	54974,8	65474,98	75885,5
ACTIVO NO CTE.				PASIVO NO CTE.			
Bienes de Uso	32733,3	38985,36	45184,03	Deudas Bco de Cba	-	-	-
Inversiones	2000000	-	-	Deudas otras E. Financieros	16237,74	19339,15	22414,07
Otros Activos	433655,15	516483,28	598604,13	Otros Pasivos	-	-	-
TOTAL ACT. NO CTE	2466388,45	555468,644	643788,158	TOTAL PASIVO NO CTE.	16237,74	19339,15	22414,07
				TOTAL PASIVO	71212,54	84814,13	98299,57
				PATRIMONIO NETO	4235456,35	5050545,47	5853582,2
TOTAL ACTIVO	4306668,89	5135359,60	5951881,77	TOTAL P + PN	4306668,89	5135359,60	5951881,77

ESTADO DE RESULTADOS:

Estado de Resultado Proyectado a los periodos 2020; 2021 y 2022.

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO			
PERIODOS	2020	2021	2022
Ventas	\$ 8.196.500,00	\$ 9.762.031,50	\$ 11.314.194,51
Costos Variables:			
Costo Variables de Ventas	\$ 729.041,50	\$ 868.288,42	\$ 1.006.346,27
Resultado Bruto	\$ 7.467.458,50	\$ 8.893.743,08	\$ 10.307.848,24
Costos Fijos	\$ 3.293.346,16	\$ 3.922.374,08	\$ 4.546.031,56
Resultado Antes de impuestos	\$ 4.174.112,34	\$ 4.971.369,00	\$ 5.761.816,68
Impuesto a las Ganancias	\$ 61.677,99	\$ 73.458,53	\$ 85.138,61
Resultado Neto	\$ 4.112.434,35	\$ 4.897.910,47	\$ 5.676.678,07



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Los valores reflejados en el Estado de Resultados, han sido calculados en base a la información proporcionada por la empresa localizada en la Ciudad de Córdoba en lo que va del 2019 y que estiman al finalizar el año, así como también los porcentajes de índices inflacionarios. Dado que la UEN no va a operar de manera independiente en cuanto a lo contable, a partir del año 2020 se sumarán ingresos y gastos que la misma tenga.

Análisis de evaluación del Proyecto

Cuadro de Fluir de Fondos

PERIODOS	0	1	2	3
Ingresos		\$ 8.196.500,00	\$ 9.762.031,50	\$ 11.314.194,51
Costos Variables		\$ 729.041,50	\$ 868.288,42	\$ 1.006.346,27
Costo fijo		\$ 3.293.345,16	\$ 3.922.374,08	\$ 4.546.031,56
Depreciaciones		\$ 136.000,00	\$ 136.000,00	\$ 136.000,00
Ut. Antes del impuesto		\$ 4.038.113,34	\$ 4.835.369,00	\$ 5.625.816,68
Impuesto (35%)		\$ 1.413.339,67	\$ 1.692.379,15	\$ 1.969.035,84
Ut. Con Impuesto		\$ 2.624.773,67	\$ 3.142.989,85	\$ 3.656.780,84
Depreciaciones		\$ 136.000,00	\$ 136.000,00	\$ 136.000,00
Capital de Trabajo	-\$ 127.328,59			
Inversiones	-\$ 1.872.671,41			
Flujos Netos Proyectados	-\$ 2.000.000,00	\$ 2.760.773,67	\$ 3.278.989,85	\$ 3.792.780,84

El mismo se confeccionó teniendo en cuenta los ingresos, los costos (fijos y variables), las depreciaciones de cada año como así también el impuesto a aplicar por las ganancias generadas. El flujo comienza con la inversión realizada como monto negativo.

Capital de Trabajo

Es la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado restando de los activos de corto plazo los pasivos de corto plazo.

	2020	2021	2022
Activo Corriente	1840280,44	4579890,95	5308093,62
Pasivo Corriente	54974,8	65474,98	75885,5
Capital de Trabajo	1785305,64	4514415,97	5232208,12

En función a lo expuesto, puede observarse como en la comparación de los últimos tres años, la empresa contaría con los recursos corrientes suficientes para cubrir sus obligaciones de corto plazo. El activo corriente presenta un incremento más que proporcional que el pasivo corriente.

ANÁLISIS DE INDICADORES

- **SOLVENCIA:** Compara el activo con el pasivo. El objetivo es medir la estructura de financiación de la empresa y reflejar el grado de cobertura de los acreedores, el riesgo de desvalorización de los activos al liquidarlos.

$$\text{Solvencia} = \text{Activo} / \text{Pasivo}$$

Para los períodos bajo análisis se obtiene:

Año	SOLVENCIA
2020	60,47
2021	60,55
2022	60,54

Si el índice > 1 ; hay más activo que pasivo ($A > P$); por lo tanto esto nos indica que la empresa tiene recursos para hacer frente a todas sus deudas en los periodos analizados.

- **ENDEUDAMIENTO TOTAL:** Muestra la relación entre la financiación de capitales de terceros (incluye la deuda total, es decir la suma del denominado Pasivo corriente y no corriente) con la de fondos propios (Patrimonio Neto) con el objetivo de demostrar el grado de dependencia respecto de terceros.

Para los años analizados han sido las siguientes:

Año	ENDEUDAMIENTO TOTAL
2020	0,02
2021	0,02
2022	0,02

Como se observa, el indicador analizado toma valores menores a uno en todos los periodos, mostrando de esa forma, que el pasivo ha sido siempre menor que el patrimonio neto de la empresa.

En conclusión, la empresa no presenta un alto nivel de endeudamiento con sus acreedores.

- **LIQUIDEZ ÁCIDA:** Mide la capacidad que posee la empresa para enfrentar sus compromisos a corto plazo con sus activos más líquidos. Se obtiene a través de la relación entre el Activo corriente y el Pasivo corriente de la empresa, sin incluir los Bienes de Cambio.

$$\text{Liquidez ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bienes de cambio}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El óptimo se situaría próximo al 1. Si la relación se ubica por debajo de 1, la empresa podría encontrarse en situación de suspensión de pagos a terceros por no disponer de activos líquidos.

Los ratios para cada periodo bajo análisis fueron:

Año	LIQUIDÉZ ÁCIDA
2020	24,28
2021	60,75
2022	60,75

De acuerdo con los valores, la empresa estaría en condiciones de afrontar la totalidad de sus pasivos a corto plazo.

- **LIQUIDEZ CORRIENTE:** Indica hasta qué punto los activos realizables de corto plazo cubren las obligaciones de corto plazo. Se calcula mediante la relación existente entre el total del activo corriente sobre el total del pasivo corriente. Cuanto más alto es el coeficiente, más solvente se supone el emisor de los Estados Contables.

La relación para cada periodo se presenta de la siguiente manera:

Año	LIQUIDÉZ CORRIENTE
2020	33,47
2021	69,95
2022	69,95

Los valores indican que durante los ejercicios analizados la empresa tendrá la capacidad para atender sus obligaciones financieras de corto plazo. Esto se determina cuando la razón es igual a 2 o superior.

- **LIQUIDEZ ABSOLUTA:** Es la comparación de los activos líquidos con los pasivos a corto plazo, para medir el grado en el que pueden ser cancelados inmediatamente. Es un índice más exacto de liquidez que el anterior, ya que considera solamente el efectivo o disponible, que es el dinero utilizado para pagar las deudas y, a diferencia del ratio anterior, no toma en cuenta las cuentas por cobrar (clientes) ya que es dinero



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

que todavía no ha ingresado a la empresa. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta.

La relación para cada periodo fue:

AÑO	LIQUIDEZ ABSOLUTA
2020	22,97
2021	22,97
2022	22,97

El resultado debe ser mayor a 0.50%, de no ser así, la empresa no cumple con el pago de sus deudas a corto plazo, por lo tanto, podemos observar que en los tres ejercicios analizados la empresa si podría cubrir sus deudas a corto plazo con el dinero disponible en caja.

- RENTABILIDAD

En sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

a) RENTABILIDAD DEL ACTIVO (o rentabilidad económica):

Ratio que mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los resultados antes de impuestos y los activos totales de la sociedad.

La forma más usual de definirlo es:

$$\frac{\text{Beneficio antes de impuestos e intereses} \times 100}{\text{Activo total}}$$

El margen de rentabilidad obtenido para cada periodo fue:

Año	RENTABILIDAD DEL ACTIVO
2020	96,92
2021	96,81
2022	96,81

Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

b) RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO NETO (o rentabilidad financiera):

La rentabilidad financiera, también denominada ROE (Return on equity o retorno del capital) relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Mide la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido.

Se define a través de la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Resultado neto}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

El margen de rentabilidad obtenido para cada periodo fue:

Año	RENTABILIDAD DEL P.N
2020	97,10
2021	96,98
2022	96,98

Mientras mayor sea el resultado de este índice mayor será la rentabilidad.

Los valores muestran eficiencia global de la empresa demostrando que los capitales propios para ese periodo y los siguientes arrojaron rendimiento. Además no se obtuvieron pérdidas respecto de dicho capital invertido, considerando el endeudamiento necesario para obtener ese resultado y su correspondiente costo.

- **APALANCAMIENTO FINANCIERO**

Nos permite conocer si a la empresa le queda un margen de ganancia después que ha pagado los intereses por la utilización del capital ajeno y por lo tanto, si conviene financiarse con capital propio o de terceros.

Fórmula de cálculo para Ratio de Apalancamiento Financiero:

$$\frac{\text{Activo}}{\text{Fondos propios}} \quad \times \quad \frac{\text{BAT}}{\text{BAIT}}$$

Para cada período fue:

AÑO	CÁLCULO	APALANCAMIENTO FINANCIERO
2020	4306668,89 / 700000 * 4174112,34	25680742,51
2021	5135359,60 / 700000 * 4971369	36471096,46
2022	5951881,77 / 700000 * 5761816,78	48990931,79

El resultado obtenido en cada año, el cual es mayor a uno, nos permite determinar que el margen de ganancia es positivo y que es conveniente la utilización de capital ajeno para el financiamiento.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

4. PERSPECTIVA POLÍTICA:

En esta etapa, se determina si se cuenta con el apoyo de la alta dirección para llevar adelante todas las acciones que son necesarias para llevar a cabo el proyecto. Dado que es una zona sin explotación en cuanto a empresas de igual características a la firma bajo análisis, y que el mercado es amplio; consideramos la factibilidad de realización y la gerencia apoya el proyecto.

Con la inversión propuesta, se puede apreciar la oportunidad de crecimiento, incrementando los ingresos de la firma y consolidando su posicionamiento en aquel mercado.

5. PERSPECTIVA DE GESTIÓN:

En el capítulo anterior se determinó el contenido en cuanto a la perspectiva de Gestión. En esta buscamos determinar si la empresa cuenta con la capacidad de gerenciar el proyecto para lograr su correcta implementación o si debe evaluar la necesidad de conseguir talentos fuera de la misma.

Dado que la empresa ya se encuentra operando en la Ciudad de Córdoba y que la propuesta es abrir una nueva sucursal, cumplir con las perspectivas se hace mucho más sencillo ya que tenemos definida la estructura organizativa. De igual manera, se consultó con el asesor encargado quien considera que puede ser manejada como una actividad más dentro de la empresa, por lo que no es necesario constituir otro ente jurídico para encargarse de la explotación.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

6. PERSPECTIVA AMBIENTAL:

Es aquella que nos permite determinar el impacto ambiental derivado de la ejecución del proyecto, como es el caso de la contaminación. Esta viabilidad aborda las emisiones de ruidos, gases, desechos tóxicos sólidos y líquidos, manejos de energía eléctrica, agua y transporte. Su análisis además de ser preventivo respecto del medio ambiente, examina las instalaciones e inversiones requeridas para cumplir dicho objetivo, siendo en muchos casos una proporción significativa de las inversiones y los costos totales.

En el caso de la nueva sucursal, para su habilitación la municipalidad de Jesús María se encarga de enviar personal a examinar meticulosamente el tipo de actividad que se va a desarrollar, así como también si hay emisiones de ruidos, gases, desechos tóxicos sólidos y líquidos, manejos de energía eléctrica, agua y transporte. De acuerdo a esto es que se concede o no la habilitación para poder operar.

Una vez realizado el análisis siguiendo como guía el Estudio de Viabilidad con cada una de sus perspectivas, podemos concluir que el proyecto es factible en su realización, que como dijimos anteriormente, no le significarán a la empresa grandes cambios a modo organizativo. Con respecto al análisis de la inversión, obtenemos como resultado que los ingresos permitirán a la empresa obtener mayor rendimiento que su costo de capital, que dicha inversión es rentable, como así también que los flujos netos de caja cubren la inversión inicial y la devolución del aporte por parte del socio gerente.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –
“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de
básculas y balanzas”.

CAPÍTULO N° 5

EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE PRÉSTAMOS



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Introducción:

El equipamiento tecnológico empleado en la producción tiene gran importancia en esta industria, ya que demanda grandes inversiones en bienes de capital, evidenciando una mayor intensidad en el uso de herramientas. A medida que la tecnología avanza, una empresa se ve obligada a mantener el ritmo, de lo contrario perderá competitividad, poder de mercado y será obsoleta (Ricci, 2005). La actualización tecnológica permanente es esencial y supone un proceso que incluye factores de competitividad que se sustentan en las mejoras en calidad, en los servicios pre y post venta, en la capacidad ingenieril, en la reducción permanente de los tiempos de fabricación, plazos de entrega y en los costos a través de empresas vinculadas. Así mismo, se está produciendo una mejora en los procesos de negocios de la industria gracias al uso más intensivo de las tecnologías de la información.

En el capítulo anterior desarrollamos cómo sería la puesta en marcha de la organización en la localidad de Jesús María. Si bien, se planteó que la inversión la realizaría uno de los socios, el cual estaría a cargo de la nueva sucursal; los socios llegaron a la conclusión que correspondería que la empresa afrontara la compra de maquinarias, evaluando los posibles escenarios.

En el desarrollo de este capítulo evaluaremos los costos que significaran pedir un préstamo en una entidad bancaria para la compra de dicha maquinaria, como así también en caso de que el socio sea quien lo financie, los intereses que serán abonados por la empresa como retribución.

Maquinaria:

Al consultar con los socios, sobre la maquinaria necesaria y quién es el proveedor con quien ellos normalmente trabajan, nos recomiendan consultar con “XX”, dado que son clientes de hace mucho tiempo, y por ello seguramente obtendremos mejores precios que los del mercado. A continuación determinamos la maquinaria necesaria y los costos aproximados cotizados.

- Cepilladora para madera:



- Sierra circular



- Sensitiva (motor con disco de corte para cortar metales)



- Perforadora de pie:



- Soldadora con alambre:



- Sierra automática de corte en vaivén:



- Amoladora de banco





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Presupuesto para maquinarias:

MAQUINARIA	PRECIO
Cepilladora para madera	\$ 220.000,00
Sierra circular	\$ 30.400,00
Sensitiva	\$ 67.000,00
Perforadora de pie	\$ 46.000,00
Soldadora de alambre	\$ 36.600,00
Sierra de corte vaiven	\$ 350.000,00
Amoladora de banco	\$ 550.000,00
TOTAL	\$ 1.300.000,00

De esta manera se establece que el valor necesario para la adquisición de la maquinaria será de \$1.300.000.

Para el análisis de los posibles financiamientos, utilizaremos como indicadores el Valor Presente NETO (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Apalancamiento financiero. Estos nos permitirán determinar las distintas posibilidades, bajo un mismo criterio de comparación.

Análisis de evaluación del Proyecto:

- 1) V.A.N: Valor Presente Neto: Proporciona un elemento de comparación entre las oportunidades de inversión de la compañía y las oportunidades de riesgo similar de que dispone el inversor en el mercado financiero. Si el proyecto arroja un VAN positivo querrá decir que el inversor espera recibir un rendimiento anual medio superior al que proporciona una cartera del mercado financiero del mismo riesgo. Este criterio, compara todos los ingresos y egresos del proyecto, en un momento del tiempo. (MUSTAFÁ; 2003)

Fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

F_t: Son los flujos de dinero en cada periodo t

I₀: Es la inversión realiza en el momento inicial (t = 0)

n: Es el número de periodos de tiempo

Esta técnica nos permite tomar dos tipos de decisiones: en primer lugar, ver si las inversiones son efectuales y en segundo lugar, ver qué inversión es mejor en términos absolutos. Los criterios de decisión van a ser los siguientes:

- VAN > 0: El valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.
- VAN = 0: El proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.
- VAN < 0: El proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

Por lo tanto:

$VAN > 0 \Rightarrow$ *Proyecto aceptable*

$VAN < 0 \Rightarrow$ *Proyecto no aceptable*

Según el criterio del VAN, se acepta el proyecto cuando es positivo, ya que los Flujos Netos de Caja de cada periodo amortizan el capital invertido, abonan el costo de capital y además aumentan el capital de la empresa.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Si el VAN es nulo, no aumentará ni disminuirá el capital de la empresa, por lo tanto, el proyecto es indiferente. En esta situación, da exactamente lo mismo efectuar el proyecto o no. (MUSTAFA; 2003)

2) Tasa Interna de Retorno:

La tasa interna de retorno (TIR) de un proyecto de inversión, es la tasa de descuento que hace que el valor actual de los flujos de beneficios (positivos) sean igual al valor actual de los flujos de inversión negativos.

Es la tasa que iguala la inversión inicial, con la suma de los Flujos Netos de Caja actualizados. (MUSTAFA; 2003), es la tasa que hace que el valor presente neto sea igual a cero.

Puede ser expresado como:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Los criterios de decisión son:

- Si la TIR es mayor que la tasa de costo de capital, significa que el rendimiento supera el costo de capital invertido, por lo tanto, el proyecto es rentable. El hecho de que la TIR sea mayor a la K implica que la inversión aporta dinero para solventar el capital invertido, y además suministrar al empresario una utilidad, por lo tanto, conviene llevar a cabo el proyecto.
- Si la TIR es menor que la tasa de costo de capital, significa que el rendimiento no alcanza a cubrir el costo del capital invertido, entonces el proyecto es no rentable y se rechaza.

Por lo tanto:

$TIR > K \Rightarrow$ *Proyecto Rentable*

$TIR < K \Rightarrow$ *Proyecto no Rentable*

(MUSTAFA; 2003)



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

3) Efecto Palanca o Leverage

El apalancamiento financiero consiste en utilizar deuda para realizar una inversión, y así esa inversión se financiará en parte con fondos propios y en parte con fondos ajenos. La intención es aumentar la rentabilidad del capital propio mediante el aumento del importe total invertido, y esto se conseguirá gracias al dinero recibido en préstamo.

El resultado del mismo nos ayudará a decidir si conviene recurrir o no a financiación ajena para aumentar el importe de una inversión determinada.

Formula e interpretación:

$$\text{Ratio de apalancamiento financiero} = (\text{Activo} / \text{Fondos Propios}) \times (\text{BAT} / \text{BAIT})$$

Donde:

Activo: Importe total de la inversión

Fondos Propios: Capital propio invertido

BAT: Beneficio antes de impuestos

BAIT: Beneficio antes de intereses e impuestos.

- Cuando el ratio de apalancamiento financiero es mayor que 1 indica que es rentable recurrir a la financiación ajena.
- Cuando el ratio de apalancamiento financiero es menor que 1 indica que el coste de la financiación ajena hace que la rentabilidad sea inferior, que si solo se invierte capital propio.

Una vez definidos los indicadores que utilizaremos para determinar la mejor forma de financiación en la compra de la maquinaria, procedemos a la comparación.

Para comenzar, realizamos una investigación sobre las tasas que ofrecen las entidades bancarias. A modo de ejemplo:

BANCO GALICIA		BANCO DE LA NACION ARGENTINA	
Monto del préstamo:	\$ 1.300.000,00	Monto del préstamo:	\$ 1.300.000,00
Plazo:	3 años	Plazo:	3 años
CFT:	108,95%	CFT:	116,51%
Cuota aprox. Mensual:	\$ 177.540,09	Cuota aprox. Mensual:	\$ 179.550,80

- Costo Financiero Total (CFT): El CFT es la verdadera carga financiera (interés) en un préstamo y es el dato en base al cual deben compararse las ofertas de las distintas entidades. Hay que tener en cuenta que la tasa de interés (TNA) no es el único dato a estudiar para poder comparar y elegir un préstamo. Al costo de la tasa de interés se le deben sumar los Gastos de Otorgamiento, Gastos Administrativos, los seguros de Vida sobre el Saldo Deudor y el IVA sobre los intereses entre otros Costos, a lo que termina dando por resultado el CFT.
- Cuota Aproximada: Es la cuota mensual aproximada que deberá pagar por el préstamo.
- Sistema de Amortización Francés: Se caracteriza por ser un sistema de amortización de cuotas constantes. Debido a que las cuotas son constantes, cada mes el banco recibe los intereses en función del capital pendiente de amortizar.

En cualquiera de los bancos se utiliza el Sistema de Amortización Francés

Dado que según lo observado, el mercado bancario ofrece similares tasas, variando mínimamente entre ellas, es que el análisis se llevará a cabo entre la tasa propuesta por el Banco Galicia (108.95%). En contraposición a esta, los socios le realizaron una oferta al inversor, con una tasa diferente (45%).



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Cálculo de la VAN:

Para realizar el cálculo del VAN es necesario contar con el flujo de fondos periódicos, en este caso, anuales. El mismo se confeccionó teniendo en cuenta los ingresos, los costos (fijos y variables), las depreciaciones de cada año, como así también el impuesto a aplicar por las ganancias generadas. El flujo comienza con la inversión realizada como monto negativo.

Resultado del VAN para el préstamo solicitado en Banco Galicia:

$$\text{VAN} = -1.300.000 + \frac{(2.760.773,67)}{(1+1,0895)^1} + \frac{(3.278.989,85)}{(1+1,0895)^2} + \frac{(3.792.780,84)}{(1+1,0895)^3} = \mathbf{1.188.035,46}$$

Resultado del VAN propuesta de la empresa:

$$\text{VAN} = -1.300.000 + \frac{(2.760.773,67)}{(1+0,45)^1} + \frac{(3.278.989,85)}{(1+0,45)^2} + \frac{(3.792.780,84)}{(1+0,45)^3} = \mathbf{3.407.644,51}$$

Según los valores obtenidos, se puede observar que en los dos casos se alcanzan resultados positivos, lo que implica que ambas tasas generarán beneficios en cuanto al valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión.

En comparación se observa que la oferta que le propone la empresa es preferible ya que al ser menor la tasa de interés, el monto de la VAN aumenta en 2.219.609,05 en diferencia con el VAN del Banco.

De esta manera el resultado arrojado por la VAN determinan que el proyecto es aceptable, ya que los flujos netos de caja cubren la inversión inicial y la tasa exigida por el inversionista y los terceros, y de realizarse el proyecto la empresa aumentaría su valor en \$ 3.407.644,51, de los cuales serán abonados al socio gerente como devolución de su inversión correspondiéndole \$1.135.888,17 anual.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Cálculo de la TIR

El cálculo de la TIR es la siguiente:

Fórmula:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Conclusión respecto a la empresa: **TIR: 219.77**

Conclusión respecto al Banco Galicia: **TIR: 219,77**

En este indicador, podemos observar que en ambas propuestas se obtiene el mismo valor de la Tasa Interna de Retorno, pero al momento de comparar la TIR con la tasa de costo de capital, sí hay diferencias, lo que genera mejor rendimiento en una que en otra.

Este es el caso de la propuesta de la empresa, la TIR (219.77) anual, es mayor que la tasa de costo del capital (0.45) anual, por consiguiente al realizar el proyecto, los ingresos netos permitirán tener un rendimiento mayor. La inversión es rentable y conviene efectuarla.

Apalancamiento Financiero:

Cálculo:

Periodos	Calculos	Apalancamiento Financiero
2020	4306668,89 / 1300000 * 4174112,34	13828092,12
2021	5135359,60 / 1300000 * 4971369	19638282,70
2022	5951881,77 / 1300000 * 5761816,78	26379732,52

Podemos observar, que el ratio de apalancamiento financiero nos da un resultado mayor a uno, por ende nos indica que es rentable recurrir a la financiación aportada por el socio gerente.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Luego de realizado el análisis de los indicadores que nos permiten la comparación de las dos posibles fuentes de inversión, podemos concluir la conveniencia en seleccionar la oferta realizada por la empresa para la devolución del préstamo realizado por el socio.

Los tres indicadores, nos permiten observar que el proyecto es aceptable. Los ingresos netos permitirán a la empresa tener un rendimiento mayor que su costo de capital. En cuanto a la inversión es rentable, los flujos netos de caja cubren la inversión inicial y la tasa exigida por los socios.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

CONCLUSIÓN

Tal como se estableció al inicio de este trabajo, el objetivo fue “Analizar la posibilidad de expansión de la firma para el año 2020 a través de una UEN, en la ciudad de Jesús María, aplicando un plan estratégico de crecimiento, de modo de comprobar que el modelo de negocio de esta fábrica fuera rentable y que se pudiera replicar en la localidad de Jesús María”. Es por ello, que a través de las herramientas de análisis adquiridas durante la carrera, hemos desarrollado el proyecto y realizado el seguimiento del mismo. Asimismo nos permitió responder el interrogante sobre si era conveniente llevar adelante tal proyecto.

La creación del proyecto inició seleccionando una empresa del rubro metalúrgico, dedicada a la fabricación de básculas y balanzas, localizada en la ciudad de Córdoba; que nos manifestó la posibilidad de expansión y nos facilitó la información necesaria para llevarlo a cabo.

Gracias a esto, hemos podido describir en primera instancia los aspectos más relevantes de la empresa, ya sean generales como estratégicos. Como siguiente paso, realizamos un análisis a nivel externo e interno, constituyendo la información obtenida un factor clave para establecer los puntos a considerar. En el nivel externo se detallaron variables económicas, tecnológicas, político-legales, ecológicas y sociales; en el interno lo referido a proveedores, los clientes, competidores, grupos de presión y la cartelera de productos que ofrece dicha empresa, su estructura y organigrama; por último el procedimiento del trabajo donde se explicó cómo se ejecuta la fabricación de las básculas y balanzas. Esto nos permitió conocer el negocio en cuestión y establecer un panorama de la situación actual del sector metalúrgico.

Paso siguiente, se inició una investigación y contextualización del lugar escogido para llevar a cabo el proyecto, estableciendo las principales características y ventajas de la zona de Jesús María. Se realizó un estudio de mercado para así llegar a la conclusión de que dicho proyecto es rentable, dada la oportunidad comercial de incrementar los ingresos de la firma y consolidar su posicionamiento en aquel mercado.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

En el cuarto capítulo, nos orientamos a obtener la mayor información posible para ayudar al inversor en la toma de decisiones, es decir, traducimos en números toda la información recabada en la investigación. Realizamos una estimación aproximada de la inversión que se debe realizar para llevar adelante nuestro proyecto y las fuentes de financiamiento que se utilizarán. La misma se estimó es de \$2.000.000, lo que incluye obras físicas, maquinaria y equipos, comunicación y computación y recursos humanos. Estará financiada por el socio gerente de la empresa, al cual se le devolverá el dinero en dos partes, \$700.000 de acuerdo a las utilidades del ejercicio, tomando como base un periodo de un año, y los \$1.300.000 restantes en un periodo de 3 años. Así también se describió el procedimiento para la habilitación del negocio en Jesús María, detallando los impuestos. Se realizó el análisis contable que incluye los estados contables y financieros proyectados. El proyecto tiene un fuerte posicionamiento económico y financiero que va a posibilitar la aceptación y satisfacción de la demanda requerida.

Ya para finalizar, se realizó una comparación entre diferentes opciones de financiación para la compra de maquinaria. Para esto se utilizaron los indicadores como la VAN (Valor Actual Neto) y las TIR, estudiando en paralelo los intereses del mercado bancario con los intereses que le ofrecía la empresa (45%). Esto concluyó en que la opción más conveniente es la propuesta por la UEN.

Cabe destacar que más allá de los resultados obtenidos para este caso particular, el presente trabajo tiene implicancias prácticas para futuras intervenciones.

Los profesionales debemos adentrarnos en los aspectos teóricos y técnicos de la herramienta “evaluación y formulación de proyectos de inversión”. Esto facilitará un desempeño comprometido y responsable, en ese ámbito de aplicación del ejercicio profesional.

REFERENCIAS

- AFIP, (n.f) *Biblioteca.* Recuperado de <http://biblioteca.afip.gob.ar/search/query/index.aspx>
- Argentina.gob.ar, (n.f) *Salario.* Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario>
- CCT N° 260/75 Convenio Colectivo de Trabajo. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 24 de Julio de 1975.
- El Cronista (2019, 30 de Junio). *La inflación bajó en junio a 2,6%, pero igual esperan que cierre 2019 en 40%.* Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/La-inflacion-bajo-en-junio-a-26-pero-igual-esperan-que-cierre-2019-en-40-20190630-0006.html>
- Instituto para el Desarrollo Industrial y Social Argentino (IDISA), (2018). *Innovación Tecnológica en el sector metalúrgico: ejes de la competitividad industrial y patrones de innovación.* Recuperado de http://sidbaires.com.ar/descargar.php?file=41_1_documento_innovacion_tecnologica_en_el_sector_metalurgico_con_indice.doc
- Jesús María Municipalidad, (n.f) Recuperado de <https://www.jesusmaria.gov.ar/#>
- Porter, M. (1979). *La estructura dentro de las industrias y los resultados de las empresas*, Revista de Economía y Estadística.
- UOM (2019, 27 de Mayo), *Acuerdo salarial entre UOMRA y las cámaras.* Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/uom.org.ar/site/wp-content/uploads/2016/12/05215849/anexo-A-enero.pdf>



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

-
- Utrera, G. (Mayo y Septiembre 2018). *Observatorio de la Actividad Metalúrgica en Córdoba*, Economics Trends.
 - Ventura, S. (2012). *Factores económicos en la empresa*. Gestión.org. Recuperado de <http://www.gestion.org/economia-empresa/3359/factores-economicos-en-la-empresa/>
 - Wikipedia, (n.f) *Costes fijos*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Coste_fijo



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, Martín y otros. 2004 y Posterior. “*Producción y Operaciones*”. Edición: Macchi. Buenos Aires, Argentina.
- Mustafá, Cristina Miriam. 2003. Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico. “*Finanzas*”. Reimpreso 2013. Editorial: Librería Universitaria de María Florencia Santaella. Córdoba, Argentina.
- Nassir, Sapag Chain. 2011. “*Proyectos de inversión. Formulación y evaluación. 2º Edición*”. Editorial: Inés Fernández Maluf. Macul, Santiago de Chile.
- Ricci, María Beatriz. 2005. Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico. “*Comercialización I*”. Reimpreso 2015. Editorial: Librería Universitaria de María Florencia Santaella. Córdoba, Argentina.
- SPIDALIERI, Roque Martín. ““Planificación y Control de Gestión, Scorecards en Finanzas. Cuestiones Básicas” - Córdoba, Argentina, 2010.
- Ley N° 20628 (T.O. 1997) Impuesto a las Ganancias.
- Ley N° 19550 de Sociedades Comerciales.
- Ley 23.349 – Ley de Impuesto al Valor Agregado
- Ley 6006 - Código Tributario-
- Ley N° 20744 Contrato de Trabajo.
- Decreto N° 665/2018 Municipalidad de Jesús María.
- Decreto N° 666/2018 Municipalidad de Jesús María.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –
“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

ANEXOS



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Modelo de entrevista utilizada para recabar información

Descripción de la empresa

1. ¿Cuál es la actividad que desarrolla la empresa?
2. ¿Cuándo y cómo se inició la actividad?
3. ¿Quiénes conforman la sociedad?
4. ¿Cómo se encuentra organizada su estructura y áreas funcionales?
5. ¿Cómo se conforma la cartera de productos y servicios?
6. ¿Cuál es el nivel promedio de actividad actual?
7. ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones y las planificaciones generales?
8. ¿Qué vínculo existe entre el área directiva y el personal?

Aspectos estratégicos

1. ¿Tienen definida la Visión de la organización? ¿Cuál es?
2. ¿Tienen definida la Misión de la organización? ¿Cuál es?
3. ¿Tienen definida las Políticas de la organización? ¿Cuáles son?
4. ¿La organización trabaja siguiendo alguna estrategia particular? ¿Cuál es?
5. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
6. ¿Dónde se encuentran detallados los aspectos antes mencionados?
7. ¿Quiénes tienen conocimiento de ésta información?
8. ¿Se realizan revisiones periódicas?

Descripción del entorno

¿Cuál es el alcance geográfico de la empresa? (local, nacional, multinacional, global)

Ambiente general

1. ¿Qué panorama puede establecerse respecto de la situación actual del sector metalúrgico en relación a las variables económicas, tecnológicas, políticos-legales, ecológicas y sociales?
2. ¿Qué influencia tienen éstas variables sobre el funcionamiento de la empresa?
3. ¿Cómo obtienen información del medio?



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Ambiente específico

1. ¿Qué cantidad de proveedores posee la empresa y cuáles son? ¿Qué formas de pago ofrecen los proveedores? ¿Con qué frecuencia se efectúan compras a cada proveedor?
2. ¿A qué mercado se orienta la empresa? ¿Cuáles son los principales clientes? ¿De qué forma logra su fidelidad? ¿Qué modalidades de ventas se establecen? ¿Cuál es el proceso de ventas? ¿Se realizan exportaciones? ¿A qué países? ¿Qué proporción de sus ingresos representan estas exportaciones?
3. ¿Cuáles son los competidores más importantes para la empresa? ¿En qué forma influyen estos competidores?
4. ¿Qué leyes condicionan la actividad de la empresa?
5. ¿Poseen grupos de presión que influyen en las actividades de la empresa?

Descripción del funcionamiento

1. ¿Cómo se desarrolla el proceso de fabricación? ¿Cómo se realiza la prestación de servicios?
2. ¿El método de elaboración de los productos ha sido estudiado a fin de conocer si es el mejor método?
3. ¿Se realizan estudios de necesidades y factibilidad para decidir sobre la incorporación de productos o modificación de los actuales?
4. ¿Se efectúan estudios de costos?
5. ¿Mantiene la dirección de la empresa una fluida comunicación con todos los trabajadores informando sobre cuestiones de interés mutuo y permitiendo que el personal exprese sus sugerencias, participando así de un sistema de conducción integral?
6. ¿Se utilizan programas de incentivos para lograr que los trabajadores acepten y sigan los métodos establecidos?
7. ¿Se reconoce que la mayor productividad se logra cuando el ambiente laboral es el adecuado, es decir, cuando los operarios trabajan confortables y anímicamente bien?
8. ¿Conoce el personal lo que la alta dirección de la empresa piensa respecto a su gestión laboral?
9. ¿Cómo cree la empresa que podría incrementarse la productividad de sus sistemas de producción?



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Descripción de la localización y distribución de la planta

1. ¿Qué variables tuvieron mayor importancia para decidir la ubicación de la planta en ese sitio?
2. ¿Cómo se encuentra distribuida la planta? ¿Qué áreas la conforman?
3. ¿La distribución interna de la planta ha sido efectuada teniendo en cuenta el método de elaboración de los productos?
4. ¿Es la distribución interna de la planta lo suficientemente flexible como para permitir modificaciones derivadas de la implementación de procesos nuevos, o bien, de la decisión de elaborar nuevos productos?
5. ¿Cuáles son las maquinarias e instrumentos que se utilizan?
6. ¿Cómo se realiza el manejo interno de materiales y productos en proceso de fabricación?
7. ¿Conoce la empresa la existencia de maquinarias y equipos más modernos que podrían ser incorporados para perfeccionar el sistema de producción? ¿Qué opinión les merece esa posible incorporación?
8. ¿Cuenta la empresa con un pañol de herramientas, cuyo uso es correctamente controlado?
9. ¿Realiza la empresa el diseño y fabricación de sus maquinarias y herramientas para la elaboración de sus productos?

Descripción del proceso de abastecimiento

1. ¿Al recibir las órdenes de trabajo, se verifica que existan disponibilidades suficientes de todos los recursos-insumos requeridos para satisfacer esas órdenes?
2. ¿Se cuenta con un listado de posibles proveedores quienes pueden abastecer los materiales y materias primas requeridas?
3. ¿Qué factores se han tenido en cuenta para la selección de los actuales proveedores?
4. Las compras ¿se efectúan teniendo en cuenta el tiempo de demora en la entrega?
5. ¿Existe en la empresa un “procedimiento de compras” que debe seguirse en cada proceso de adquisición de materias primas? ¿Cómo es dicho procedimiento?
6. ¿Mantiene la empresa información actualizada sobre nuevos materiales de posible uso, nuevos procesos y hasta nuevas maquinarias y equipos?



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“UEN: Plan Estratégico de crecimiento y Proyecto de Inversión para la apertura de una fábrica de básculas y balanzas”.

Descripción de la gestión de la calidad

1. ¿Qué importancia posee la calidad para la organización? ¿Cómo se gestiona?
2. ¿Se fijan las especificaciones técnicas referente a la calidad del producto final?
3. ¿Se inspecciona y controla la calidad de los productos? De ser así ¿cómo se realiza dicho control?
4. ¿Se controla la calidad de los insumos adquiridos para ser utilizados en el proceso de fabricación?
5. ¿Existe un área específica de control de calidad o esta se realiza en cada puesto de trabajo?

Dificultades existentes

1. ¿Cuáles son las dificultades existentes en la organización?
2. ¿Cuál es su importancia?
3. ¿Cuáles son las causas que las generan?
4. ¿Dónde y cómo se manifiestan?
5. ¿Quiénes consideran que son los responsables?
6. ¿Quiénes están informados sobre las dificultades existentes?