



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON ORIENTACIÓN
EN DIRECCIÓN GENERAL**

TRABAJO FINAL DE GRADO:

**“PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE INSUMOS MÉDICOS DE LA
CIUDAD DE CÓRDOBA”**

Alumna: Ruiz María Victoria

Directora: Mgter. Miriam García

Córdoba - Mayo de 2014

Ruiz, María Victoria

Plan de negocio de una empresa comercializadora de insumos médicos de la ciudad de Córdoba /María Victoria Ruiz ; Miriam García .- Córdoba : Facultad de Ciencias Económicas , 2014 .-

55 p.

1.-Pequeña y mediana empresa. 2.- Pequeña empresa. 3.- Empresa mediana. 4.- Empresa mediana. 5.- PYME. 6.- Planificación estratégica. 7.- Negocios. 8.- Córdoba. 9.- Administración. 10.- Planificación. 11.- Insumos médicos. I.- García, Miriam, Dir.



Plan de negocio de una empresa comercializadora de insumos médicos de la ciudad de Córdoba por María Victoria Ruiz se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Dedicado a:

Mi familia, por creer en mí, apoyarme y aconsejarme cuándo lo necesité.

Con cariño...

Agradecimientos:

A Dios, por darme la fuerza necesaria en los momentos difíciles.

A mis profesores Beatriz, Diego, Miriam, Nélica y Silvana, porque cada uno colaboró en mi aprendizaje y crecimiento personal.

A mis tíos porque sin ellos no hubiese sido posible este trabajo.

A mis amigas por su comprensión y aliento permanentes.

A todos aquellos que de una manera u otra estuvieron presentes en esta última etapa de mi carrera.

ÍNDICE

1. Resumen	VI
2. Introducción.....	1
3. Problema.....	2
4. Objetivo general.....	2
5. Objetivos específicos.....	2
6. Alcance.....	3
7. Metodología.....	3
8. Marco Teórico.....	4
9. Presentación del Caso de Estudio.....	9
10. Análisis de la situación.....	13
10.1. Análisis P.E.S.T.....	13
10.1.1. Variables políticas.....	13
10.1.2. Variables económicas.....	14
10.1.3. Variables Socio-culturales.....	15
10.1.4. Variables tecnológicas.....	16
10.2. Análisis del modelo de competencia de cinco fuerzas.....	17
10.2.1. Rivalidad competitiva.....	17
10.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	18
10.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	18
10.2.4. Amenaza de nuevos competidores.....	18
10.2.5. Amenaza de productos sustitutos.....	19
10.3. Análisis F.O.D.A.....	19
11. Diagnóstico.....	20
12. Alternativas de solución.....	22
13. Análisis de factibilidad de las alternativas.....	23
14. Selección de la solución concreta.....	23
14.1. Plan estratégico.....	24
14.2. Plan de marketing.....	25
14.2.1. Segmentación del mercado.....	25
14.2.2. Análisis del comportamiento del consumidor.....	26
14.2.3. Análisis de las 4P del marketing mix.....	26
14.3. Plan de aprovisionamiento.....	28
14.4. Plan de Recursos Humanos.....	28
14.4.1. Estructura.....	28
14.4.2. Proceso de inducción.....	30

14.4.3. Capacitación.....	30
14.4.4. Plan de sucesión.....	30
14.5. Plan Financiero.....	31
14.5.1. Estado de situación patrimonial.....	32
14.5.2. Estado de resultados basado en las normas contables (costeo absorbente).....	32
14.5.3. Estado de resultados basado en el método de la contribución marginal.....	33
14.5.4. Estado de flujo de fondos.....	33
14.5.5. Análisis de los resultados obtenidos del estado de resultados según el método de la contribución marginal.....	34
14.5.6. Análisis de los estados contables.....	34
15. Implementación.....	35
16. Conclusión.....	36
17. Bibliografía.....	38
18. Anexos.....	39
17.1. Anexo A.....	39
17.2. Anexo B.....	41
17.3. Anexo C.....	42
17.4. Anexo D.....	48
17.5. Anexo E.....	49
17.6. Anexo F.....	54
19. Glosario.....	55

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico N°1 Evolución demográfica de Córdoba.....	16
Gráfico N°2 Estructura organizacional actual.....	42
Gráfico N° 3 Estructura organizacional propuesta.....	42

Tablas

Tabla N°1 Ratios.....	8
Tabla N°2 Presupuesto estimado de marketing.....	28
Tabla N°3 Planilla de control de stock.....	41
Tabla N°4 Estado de situación patrimonial proyectado.....	49

Tabla N°5 Estado de resultados proyectado (Método de costeo absorbente).....	50
Tabla N°6 Estado de resultados proyectado (Método de la contribución marginal).....	51
Tabla N°7 Estado de flujo de fondos proyectado.....	52
Tabla N°8 Ratios utilizados en el análisis del estado de resultados según el método de la contribución marginal.....	53
Tabla N°9 Ratios utilizados en el análisis de estados contables.....	53
Tabla N°10 Cronograma para la implementación del plan de negocio.....	54

1. RESUMEN

El presente trabajo aborda el diseño de un plan de negocio de una pequeña empresa familiar, ubicada en la ciudad de Córdoba, cuya actividad es la comercialización de insumos médicos.

Actualmente, esta empresa, si bien financiera y económicamente funciona de manera adecuada, padece los problemas causados por la ausencia de planificación y organización del negocio, y por la falta de conocimiento en materia administrativa y profesional en la persona del gerente. Es por esto que corre el riesgo de no sobrevivir en el largo plazo, principalmente durante el proceso de recambio generacional por el que deberá atravesar en un futuro cercano.

Es así que el plan de negocio es aplicado con el objeto de sentar las bases que permitan a la empresa realizar una adecuada planeación de su actuación en el futuro, partiendo de su realidad actual.

Para lograrlo se comienza identificando el problema existente en la organización objeto de estudio, para luego fijar los objetivos que se pretenden alcanzar, la metodología que se seguirá y el marco teórico utilizado como base. A continuación se presenta una descripción exhaustiva de la empresa. Luego de realizar un análisis de la situación planteada y del entorno que la rodea, se elabora un diagnóstico identificando el problema principal, se proponen dos alternativas de solución, se las compara y se elige la mejor de ellas. Finalmente se desarrolla un plan de acción para implementar dicha alternativa. Además, se adjunta un anexo con el material necesario para poner en práctica el plan de negocio propuesto.

2. INTRODUCCIÓN

Las PYMES son empresas con lógica económica propia y diferenciada, generalmente se caracterizan porque su propietario ejerce una gestión personalizada, es decir que la edad, educación y capacidad de planeación estratégica de éste determinan el camino evolutivo de la firma. Otros rasgos comunes son la ausencia de dirección profesionalizada, el imperfecto acceso al mercado de capitales, las dificultades para acceder a recursos humanos calificados y el hecho de que la gestión está centrada en el proceso productivo, dejando de lado la organización administrativa y comercial.

Según estadísticas elaboradas por el Ministerio de Industria Nacional, en Argentina, el 99% de las empresas existentes en el país son PYMES, de las cuales el 80% son de tipo familiar. Las PYMES representan el 45% de las ventas totales y generan el 60% del empleo actual. Por lo que puede observarse la importancia de la preservación de este tipo de negocio.

Sin embargo, estas empresas no tienen un ciclo de vida demasiado largo, esto se debe principalmente a las características propias de las PYMES mencionadas precedentemente. Generalmente sólo el fundador de la empresa es quien conoce los pormenores de la organización, posee la experiencia que le dieron los años y lleva adelante el negocio en función a esto, sin embargo, cuando la empresa alcanza el éxito, esta persona no tiene en mente futuros cambios y no ve la necesidad de plasmar todo su conocimiento, experiencias y expectativas en un documento que sea útil tanto para su sucesor como para la organización en el momento presente.

Además, investigaciones realizadas en México y Colombia, demuestran que el 54% de las empresas fracasan debido a la falta de experiencia administrativa del gerente, y que de cada cien empresas de tipo familiar sólo el 33% logra sobrevivir al proceso de cambio de segunda generación (Gallo, 1998).

Considerando lo expuesto anteriormente, en este trabajo se diseña un plan de negocio para una pequeña empresa familiar con el objeto de plasmar su presente, planear su futuro y lograr su continuidad en el tiempo; proporcionando a la organización una declaración de sus metas y estrategias, comunicando la visión del empresario a los demás empleados y colaborando en el desarrollo de relaciones con agentes externos que pueden permitirle alcanzar sus metas.

3. PROBLEMA

La empresa objeto de estudio muestra un desempeño económico satisfactorio, sin embargo, diariamente se presentan diversos problemas relacionados con la falta de planeamiento, toma de decisiones, confusiones acerca de las responsabilidades correspondientes a cada puesto, a la imposibilidad de asociar un problema con su responsable, al desconocimiento de aspectos económicos y financieros básicos, entre otros.

También es importante considerar que el fundador de esta empresa desea que su hijo sea quien lo suceda en un futuro. Sin embargo, para que la sucesión se produzca de una manera ordenada y exitosa, es necesario que la organización cumpla con ciertos aspectos vinculados con la profesionalización de sus sistemas y cuente con un plan que guíe dicho proceso.

Debido a esto, es posible señalar que la empresa no posee un instrumento que reúna información suficiente, clara y precisa de lo que es y se pretende que sea el negocio, y que permita planificar adecuadamente su futuro, a fin de que la dirección de la organización continúe bajo la responsabilidad de la segunda generación. Esto puede resumirse en la siguiente pregunta:

¿De qué manera se puede planificar el futuro de esta organización, contemplando la planeación de la sucesión, a fin proveerle competitividad y permanencia a través del tiempo?

4. OBJETIVO GENERAL

En función al problema detectado, y considerando las distintas herramientas que existen al momento de planificar en una organización, se concluye que el objetivo del presente trabajo es:

“Diseñar un plan de negocio que permita a la empresa planificar, a partir de su realidad actual, adecuadamente su futuro y lograr continuidad a lo largo del tiempo siendo dirigida por la segunda generación”.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de situación a través del análisis P.E.S.T. y del modelo de competencia de cinco fuerzas de Porter.

- Construir una matriz F.O.D.A. donde se expongan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la organización.
- Elaborar la declaración de misión, visión, objetivos y estrategia competitiva para esta organización.
- Diseñar un plan de marketing en función a la estrategia fijada anteriormente (contemplando la segmentación del mercado, el análisis del comportamiento del consumidor y el estudio de las 4P del marketing mix).
- Diseñar un plan de aprovisionamiento y gestión de stock.
- Elaborar un plan de recursos humanos que contenga el diseño formal de la estructura organizacional (incluyendo manual de funciones) y que contemple la planificación de la sucesión en la empresa.
- Proporcionar un plan financiero que refleje la situación esperada mediante la proyección de los estados contables.

6. ALCANCE

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó la empresa M.E. Se analizó su actuación durante el año 2013, y se proyectó su desempeño para los siguientes cuatro años (es decir hasta el año 2017). Como límite espacial se consideró la provincia de Córdoba.

En cuanto a la elección de esta empresa en particular, se la escogió por la cercanía familiar con sus dueños, ya que éstos fueron de gran referencia en la especialidad.

7. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el presente trabajo es el Estudio de Casos en Profundidad. Castellano (2003) afirma que *“existe un caso cuando hay un problema o una cuestión interesante que desafía a los directivos de una empresa y que puede servir de punto de partida para la enseñanza y la investigación”*. Para comenzar es necesario investigar y recolectar datos en la empresa objeto de estudio; luego se debe determinar si existe un punto digno de ser analizado, y si es así, se deberá redactar el caso. El caso escrito consiste en una descripción detallada de la organización, su historia, evolución, situación actual, futuro y contexto. Luego, se continúa a través de cinco etapas de estudio. En la primera se presenta un análisis de la situación planteada, haciendo énfasis en las variables que se consideran más relevantes, y se construye la matriz FODA identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se le presentan a la empresa.

En segundo lugar se elabora un diagnóstico identificando el problema (sus causas y consecuencias). La tercera etapa consiste en la proposición de dos o más alternativas de solución al problema detectado, y en cuarto lugar se procede a su comparación y evaluación. Finalmente, se elige una de ellas y se explican los motivos de dicha elección, seguido de un plan de acción para su implementación.

La técnica de relevamiento utilizada para recabar la información necesaria fue la entrevista. Primeramente se acordó una reunión con la gerente general, donde se recaudó la mayor cantidad de información posible, y posteriormente se realizaron dos entrevistas más para aclarar dudas y solicitar información adicional. (Anexo A). Todas las reuniones se efectuaron en el ambiente de trabajo, algunas en horario laboral y otras durante la hora del almuerzo (receso). La ventaja que brinda este método es que permite obtener un gran volumen de información, en especial cuando la entrevista es planeada con cuidado y se logra un clima agradable y de confianza.

Todo esto se complementó con observación personal directa, lo cual permitió apreciar los movimientos dentro de la organización, el ritmo de trabajo, la distribución física de los elementos y la forma de comunicación del personal.

8. MARCO TEÓRICO

Siguiendo a Amat Salas (2000), es posible caracterizar a las empresas familiares, como organizaciones administradas por un grupo familiar, en el cual el fundador desea que la gestión y propiedad de la empresa se mantengan dentro de la familia.

Según Gallo (1998), un proceso vital para este tipo de empresas, es el recambio generacional, ya que muchas de ellas no logran superarlo. Una de las principales causas de este fracaso es la falta de planificación, profesionalización y formalización en los sistemas de dirección.

Al momento de planificar el traspaso de la dirección de una generación a otra es posible utilizar un proceso de sucesión, como el descrito por Longenecker, Palich, Moore y Petty (2008), quienes plantean una serie de etapas para llevarlo a cabo, las cuales abarcan desde la infancia del futuro sucesor, hasta el momento en que éste se haga responsable completamente de la gerencia.

Por otra parte, teniendo en cuenta que el instrumento utilizado en el presente trabajo para lograr la planificación, formalización y profesionalización de los sistemas es el plan de negocio, es importante considerar los elementos que lo componen. Siguiendo a Almoguera (2003), un plan de negocio completo incluye: un resumen del proyecto, su evolución (orígenes y actualidad), la valoración del proyecto (puntos fuertes y débiles), un

plan de marketing (definición del producto, análisis del mercado, análisis de la competencia, previsión de ventas, punto muerto o umbral de rentabilidad y determinación del precio de venta), un plan de producción y compras (plan de compras, proceso de fabricación, tecnología aplicada, capacidad de producción, gestión de stock, proveedores, estrategia de crecimiento), un plan de organización y recursos humanos (socios, organización, recursos humanos, asesores externos), área jurídico-fiscal (forma jurídica, obligaciones fiscales, obligaciones laborales, permisos, licencias), área económico financiera (plan de inversión, plan de financiación, sistema de cobro a clientes y pago a proveedores, presupuesto de tesorería, previsión de la cuenta de resultados, balance de situación, punto de equilibrio y ratios de rentabilidad).

Por su parte, Longenecker, et al. (2008), recomiendan además, incluir la descripción del negocio, su localización, su entorno, y un plan estratégico (visión, misión, objetivos, estrategia).

En cuanto a las distintas partes que integran el plan de negocio es significativo detallar algunos aspectos de las mismas.

En relación al plan estratégico, éste se compone de la misión, la visión, los objetivos y la estrategia competitiva.

Para la definición de misión se toma el concepto ofrecido por Thompson, Strickland III y Gamble (2007). Estos autores la definen como la declaración del propósito comercial y la razón de ser actuales, también puede incluir los productos o servicios ofrecidos, las necesidades del cliente que se pretenden satisfacer, los grupos de clientes a los que se dirige y las capacidades tecnológicas o comerciales con que se cuenta. Daft y Marcic (2007) añaden que la utilidad de la misión es comunicar a los empleados, inversionistas, proveedores, clientes y competidores actuales y potenciales lo que la organización simboliza y está tratando de alcanzar.

Continuando con Thompson et al. (2007), la visión *“describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial; y expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro”*. A su vez la visión debe ser gráfica, direccional, centrada, flexible, viable, deseable y fácil de comunicar. Su objetivo es dar la organización un sentido de dirección.

En relación a los objetivos, son considerados por los mismos autores, como las *“metas de desempeño”* de la empresa. Son los resultados que la administración desea lograr. Su utilidad es servir como referencia para evaluar la actuación de la organización.

Daft (2010) define las Estrategias Competitivas de Porter como sigue:

- Diferenciación: la organización intenta distinguir sus productos o servicios de los demás en el mercado. El objetivo es que el producto se perciba como único, ya sea utilizando publicidad, determinadas características del mismo, un servicio excepcional o una nueva tecnología. Es común que los clientes a los que se apunta no estén en lo particular interesados en un bajo precio, por lo que pueden llegar a ser muy rentables. Esta estrategia puede reducir la rivalidad entre los competidores y constituir una defensa contra la amenaza de productos sustitutos debido a que los clientes son leales a la marca de la compañía. Por lo general requiere grandes inversiones en investigación y publicidad.

- Liderazgo en bajo costo: intenta aumentar la participación de mercado al enfatizar sus bajos costos en relación con los de la competencia. Se buscan instalaciones eficientes y controles estrictos. Permite defender a la firma de la competencia ya que los clientes no encuentran precios más bajos en otras empresas.

- Enfoque: la organización se concentra en un nicho de mercado. Se intenta alcanzar una ventaja en bajo costo o diferenciación dentro de un mercado estrictamente definido.

En cuanto al plan de recursos humanos, siguiendo a Wether y Davis (1997), es posible afirmar la importancia de un programa de orientación para los empleados que ingresan a la organización. Según estos autores, cuando una persona se une a un nuevo ámbito laboral lo hace cargada de dudas, expectativas y ansiedad, lo cual puede entorpecer su adaptación al entorno de trabajo. Otro fenómeno que suele presentarse es la “disonancia cognoscitiva”, es decir la diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad de su nuevo trabajo. Cuando el nivel de disonancia cognoscitiva es muy alto, los nuevos empleados pueden llevar a cabo diversas acciones, entre ellas renunciar, lo cual aumenta la rotación dentro de la organización. Todo esto es evitable si el departamento de personal apoya a los empleados para que alcancen sus objetivos personales; así se logra mayor satisfacción individual y colectiva, lo cual tiende a disminuir la tasa de rotación del personal (y su costo). Para lograr lo anterior, se suelen utilizar métodos formales como programas de inducción que sirven para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y compañeros de trabajo, como así también métodos informales, como grupos espontáneos de iniciación al trabajo en los cuales los valores de la organización se transmiten al nuevo miembro.

Al momento de abordar la estructura organizacional y las distintas áreas que la componen, se optó por seguir a Rodríguez Valencia (2006). Este autor considera como áreas funcionales básicas las siguientes:

- Gerencia general: administra la organización en su totalidad, incluyendo todas las actividades funcionales de la empresa. Es el órgano central de la organización. Debe cumplir funciones interpersonales, informativas y decisorias.
- Producción: un sistema de producción es un proceso en el cual se transforman insumos en productos útiles. Por ende la función básica de esta gerencia es proyectar, organizar, aplicar recursos, dirigir y controlar dicho sistema para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- Mercadotecnia: considera vital un enfoque orientado al consumidor. Por lo que su objetivo es conseguir y conservar clientes.
- Finanzas: es el área dedicada a obtener los fondos necesarios y administrarlos adecuadamente.
- Personal: la función clave de esta gerencia consiste en captar los recursos humanos y desarrollarlos, con el objeto de que sean útiles a los fines de la organización. También se ocupa de asesorar a los demás departamentos en materia de recursos humanos.

Para tratar el plan de marketing, primero es preciso conceptualizarlo, según Lambin (1995) *“un plan de marketing tiene esencialmente por objetivo expresar en forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo”*. En el plan de marketing debe plasmarse la estrategia comercial a seguir, la misma incluye un conjunto coordinado de decisiones con referencia a mercados objetivos (segmentos y nichos), mix comercial (cuatro P: producto, precio, plaza y promoción) y nivel de gasto (presupuesto de gasto). Esta estrategia expresa los grandes lineamientos sobre los cuales se centrarán los programa de acción.

Para predecir el comportamiento de respuesta del consumidor ante las influencias del marketing, se puede utilizar el modelo jerárquico de respuesta, el cual considera tres niveles que conforman el “proceso de aprendizaje”:

- Cognitivo: se relaciona con informaciones asimiladas, conocimientos espontáneos o asistidos. Es el lado puramente racional del proceso de compra.
- Afectivo: tiene que ver con las preferencias, gustos y sistemas de evaluación personales.
- Conativo: implica la acción, los hábitos de compra, post-compra y sentimiento de satisfacción o no.

Existe otro modelo llamado “modelo Foot, Cone and Belding”, que considera cuatro caminos posibles de respuesta del consumidor, dependiendo de su grado de implicación (débil/fuerte) y de si su aprehensión es intelectual o emocional. Los cuatro caminos son:

- Aprendizaje: es el descrito anteriormente como proceso de aprendizaje del modelo jerárquico de respuesta. El grado de implicación es fuerte y la aprehensión, intelectual. Al momento de comprar, el consumidor sigue el orden de: “aprender, sentir, hacer”, es decir que primero se informa sobre el producto, luego evalúa el mismo desde un punto de vista emocional y finalmente actúa (compra).

- Afectividad: implica fuerte implicación y aprehensión emocional. El camino es del orden: “sentir, aprender, hacer”, o bien: “sentir, hacer, aprender”. Lo más valorado es la manera en que influye emocionalmente el producto.

- Rutina: existe una débil implicación del consumidor y la aprehensión es intelectual. La secuencia de respuesta es “hacer, aprender, sentir”. Este proceso se da por lo general cuando se compran productos de uso cotidiano.

- Hedonismo: se presenta cuando la implicación es débil y la aprehensión es emocional. Se sigue el proceso de: “hacer, sentir, aprender”. Se puede observar en compras que otorgan “pequeños placeres”, por ejemplo cigarrillos.

Según Almoguera (2003) el plan financiero debe informar sobre los fondos necesarios para desarrollar el plan de negocio, las necesidades financieras para llevar adelante la actividad, la determinación de la estructura financiera de la empresa y su rentabilidad. Para ello se deben plasmar los datos en los estados contables básicos: estado de situación patrimonial (compuesto por el activo, es decir los recursos con que cuenta la empresa; el pasivo, que indica qué parte del activo está financiada con fondos de terceros; y el patrimonio neto, es decir la parte del activo financiada con capital propio), el estado de resultados (muestra las ventas, costos y gastos producidos durante el ejercicio) y el estado de flujo de fondos (presenta los movimientos de efectivo y la disponibilidad del mismo).

Estos estados pueden ser interpretados a partir de análisis de determinados ratios, tomando como referencia a Ostengo (2006), se pueden establecer como fundamentales los siguientes:

Tabla 1- Ratios

Ratio	Fórmula	Significado
Punto de equilibrio en monto	$\text{Costos fijos} / [(\text{ventas} - \text{contribución marginal}) / \text{ventas}]$	Monto de ventas en que los ingresos son iguales a los gastos y la utilidad es cero
Margen de seguridad como porcentaje de ventas	$(\text{ventas} - \text{ventas en el punto de equilibrio}) / \text{ventas}$	Cuánto pueden caer las ventas sin incurrir en pérdidas, alcanzando el punto de equilibrio
Porcentaje de contribución marginal	$\text{Contribución marginal} / \text{ventas}$	Proporción de las ventas que está disponible para cubrir los costos fijos
Rentabilidad económica	$\text{Utilidad neta} / \text{activo promedio}$	Capacidad generadora de renta de los activos (independiente del pasivo)

Rentabilidad financiera	Utilidad neta / Patrimonio neto	Retorno para los accionistas de la empresa por cada peso invertido
Efecto palanca	Activo / Patrimonio neto	Porción del activo financiado por terceros
Margen bruto sobre ventas	Utilidad bruta / Ventas	Porcentaje de utilidad bruta que se está generando por cada peso vendido
Rendimiento sobre la inversión (ROA)	Rotación sobre activos * Margen sobre ventas	Capacidad que tiene la inversión disponible de generar retornos netos
Rotación sobre activos	Ventas / Activo	Velocidad de rotación de la inversión
Margen neto sobre ventas	Utilidad Neta / Ventas	Utilidad neta obtenida por cada peso vendido
Índice de endeudamiento	Pasivo / Patrimonio neto	Proporción existente entre las tenencias de terceros y las tenencias propias
Índice de liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo Corriente	Capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones exigibles a corto plazo
Índice de liquidez ácida	Activo corriente ajustado / Pasivo corriente	Capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones en el plazo inmediato
Inmovilización del activo	Activo no corriente / Activo	Mide la estructura de la inversión, mostrando su grado de inmovilización
Inmovilización del patrimonio neto	Activo no corriente / Patrimonio neto	Mide la estructura del patrimonio, mostrando su grado de inmovilización
Plazo de cancelación de pasivo	Pasivo / Utilidad ordinaria	Cantidad de períodos necesarios para cumplir con las obligaciones

Fuente: Elaboración propia

9. PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

La empresa objeto de estudio es una organización unipersonal, dedicada desde sus inicios a la comercialización de equipamiento médico-hospitalario, el cual comprende elementos para ortopedia, odontología, fisioterapia, entre otras disciplinas.

Fue fundada en 1992 por José, en ese momento la empresa se inscribió como una SRL, pero en 2004 cambia su forma jurídica a unipersonal.

En 1994, se incorporó la venta de oxígeno, lo cual elevó los ingresos de manera considerable. Al comienzo, este producto se vendía sólo a obras sociales cuando éstas lo requerían. Luego se acordó con el proveedor la exclusividad de la marca y se amplió el servicio, ofreciéndolo también a particulares e incorporando el envío a domicilio. En aquél entonces la empresa objeto de estudio era la primera empresa argentina que brindaba este servicio en la ciudad de Córdoba.

En sus comienzos, la empresa estaba integrada por un administrador, dos personas en ventas (de las cuales una era José), un técnico y un empleado en distribución y logística.

A medida que pasó el tiempo, algunos empleados se fueron retirando de la organización por distintas causas, ya sea jubilación o razones personales.

En cuanto a José, se puede decir que es un emprendedor nato. Creció en un pueblo del norte de Córdoba y vivió allí junto a su esposa (Sandra) e hijo (Eduardo) hasta que surgió la oportunidad de abrir este negocio en la ciudad de Córdoba; en ese momento y a pesar de no querer alejarse de su familia, emprendió la aventura de mudarse durante la semana a la capital cordobesa y regresar los fines de semana. Así lo hizo durante 12 años. Cuando su hijo terminó sus estudios primarios, la familia decidió trasladarse a Córdoba. Sandra trabajó junto a su marido durante los primeros años, y luego quedó como la encargada del local. Por su parte José, se apartó de la organización ya que estaba incursionando en otro tipo de negocios y el tiempo no era suficiente. Desde ese momento, comenzó a frecuentar la empresa dos o tres veces a la semana, pero continuó buscando nuevos clientes y nuevos productos para incorporar a la cartera de la organización.

Los empleados, que atravesaron el mencionado proceso de cambio, se adaptaron muy bien a la nueva situación. Aunque en algunos momentos siguen teniendo como referencia de jefe superior a José, en lugar de a Sandra.

Desde el ingreso de Sandra a la empresa, el personal se ha mantenido constante, sólo se ha visto alterado por la entrada de dos empleados en 2011, por lo que hoy en día la planta de personal está formada por:

- Sandra, quien se encarga de tomar las decisiones importantes del día a día, realizar pedidos a proveedores, controlar todo ingreso de dinero a la empresa y al mismo tiempo colaborar con las ventas;
- Como staff de apoyo podría considerarse la presencia de José, ya que si bien no está presente permanentemente en el negocio, continúa colaborando eventualmente.
- Dos empleados en ventas, Alberto, uno de los empleados más antiguos, y Esteban, quien ingresó en 2011.
- La parte administrativa es llevada a cabo por Antonio, quien, cuando finaliza sus actividades, colabora con la atención al público.
- El técnico continúa siendo el mismo desde la fundación de la empresa, su nombre es Oscar, y se encarga de reparar los desperfectos de algunos productos.
- En distribución y logística se encuentra Julio, quien suele ser ayudado por Oscar.
- La venta de oxígeno además está coordinada y controlada por Cecilia, quien efectúa la trazabilidad de los productos, es farmacéutica y se incorporó a la empresa en 2011.

- Como asesor externo cuentan con una contadora quien se encarga de mantener al día todas sus obligaciones. Esta persona, además, se ocupa de transmitir información sobre cursos o capacitaciones que se ofrecen en forma gratuita.

En cuanto al hijo del matrimonio, Eduardo, al terminar el secundario, decidió estudiar Relaciones Internacionales, ya que tanto él como sus padres, lo creyeron conveniente para el futuro de la empresa. Actualmente sigue cursando esta carrera y al finalizarla planea especializarse en comercio exterior. En los últimos años Eduardo ha representado a la empresa en diversos eventos, aunque sólo fueron participaciones esporádicas y siempre acompañado por uno de los empleados de ventas. Además, en época de vacaciones, suele colaborar con la atención al público.

En relación al entorno de la empresa, sus clientes están segmentados en:

- Particulares que se acercan al negocio para comprar por su cuenta.
- Obras sociales que actúan como intermediarias de sus clientes.
- Instituciones (hospitales, clínicas, etc.) que por lo general compran por mayor.

La empresa tiene como política ofrecer una atención lo más personalizada posible, lo cual favorece tanto al ente como a los clientes. Esto es más fácil de lograr con los particulares, a quienes se los trata por su nombre y de manera informal, generando así una relación más cercana y su fidelización.

Sus principales proveedores son Silfa, Outlandish, Seos, Bodycare, Propato, Rehadita, Carequip, Indura, entre otros. Al elegirlos, la empresa prioriza la calidad de los productos antes que el precio de los mismos, debido a que es lo más valorado por los clientes.

Entre los competidores actuales se encuentran multinacionales como Air Líquid, TMD y Lindegas que compiten en el rubro de oxígeno, y nacionales como Ortopedia Intermed, Nativa, entre otras, que ofrecen diversos productos para áreas como odontología, ortopedia, estética, etc.

Entre los recursos con que cuenta la empresa se encuentran: parte del local que es propio, en el cual se ubican las oficinas, depósitos y una playa de estacionamiento. Además posee tres camionetas, cuatro computadoras, diversos muebles de oficina y el equipamiento necesario para reparaciones de productos.

En el aspecto económico la empresa se desempeña bien. El resultado después de impuestos viene aumentando en los últimos años y la rentabilidad sobre ventas fue en 2013 de aproximadamente el 23%.

A pesar de tener una buena rentabilidad, en los últimos meses el quehacer diario se ha visto entorpecido por diversos acontecimientos, algunos tienen sus causas en hechos puntuales y otros son consecuencia de la manera “informal” que tiene de trabajar la empresa desde sus inicios. A continuación se mencionan algunos ejemplos:

Cuando Esteban ingresó en la compañía, le costó adaptarse a sus tareas, ya que no había un instructivo que le indicara cómo desempeñarse. Sandra y Alberto fueron quienes día a día le dieron el ejemplo y le explicaron cómo actuar frente a cada situación; sin embargo más de una vez recibieron quejas de clientes por las demoras en la atención o por el desconocimiento del nuevo empleado acerca de determinados productos. Además Esteban recurría con frecuencia a Sandra para encontrar respuestas a problemas que se le presentaban, sobrecargando a ella de actividades que no le correspondían.

Durante un tiempo, uno de los empleados de ventas, realizó bonificaciones a distintos clientes, sin comunicárselo a Sandra. Esto era normal que sucediera, pero cuando los montos resultaron mayores y teniendo en cuenta que no se llevaba un registro claro de las ventas y sus descuentos, se generó un conflicto entre la gerente y el vendedor, por lo que se le suspendió la posibilidad de efectuar cualquier tipo de descuento sin consentimiento de su superior. Esto no solo creó un clima de trabajo tenso, sino que también generó que los clientes se sintieran disconformes con sus próximas compras. Por otro lado, para que realmente surtiera efecto el cambio se debió recurrir a la presencia de José, para que respaldara la decisión de Sandra, como así también se colocaron cámaras de seguridad.

En cuanto al sistema de reparto de oxígeno, se ha corroborado que muchas veces se pierde tiempo, debido a que Julio y/u Oscar realizan la distribución en el orden que les parece más conveniente, y al no poseer capacitación en logística, no siempre es la más eficiente. Esto genera quejas por parte de los clientes, lo cual debe evitarse a toda costa, debido a que el producto que se transporta es imprescindible para la vida de su usuario.

En materia de planeamiento, no se cuenta con objetivos ni una estrategia establecidos de manera formal. Esto genera inconvenientes al momento de afrontar determinadas situaciones. Sandra reconoce que ya no es posible sobrevivir en el mercado reaccionando ante cada imprevisto.

En cuanto a la existencia de áreas funcionales definidas, la empresa carece de las mismas. Si bien existen en el día a día diferenciadas como gerencia, administración, ventas, mantenimiento y distribución, no están formalizadas en un organigrama, y no

existen áreas referidas al marketing ni a los recursos humanos en forma explícita o implícita.

Por último, en lo que refiere al futuro de la organización, tanto Sandra como José desean que su hijo sea quien herede la empresa. Sin embargo son conscientes de que debe ingresar a la misma antes de que ellos se retiren por completo para poder aprender su funcionamiento. Lo que aún no se tiene claro, es en qué momento deberá hacerlo, en qué puesto, como así también qué se deberá tener en cuenta para que el proceso de sucesión se desarrolle satisfactoriamente.

A modo de aclaración se informa que la categoría “insumos y equipamiento médicos” incluye dos grandes ramas, por un lado todo lo necesario para realizar oxigenoterapia (línea B) y por otro, los equipos aplicados a otras disciplinas médicas (línea A):

Línea A: Equipos para diagnósticos por imágenes, para neonatología, para neumología, equipo médico electrónico, muebles de quirófanos, equipos para odontología, instrumentos de cirugía general y de especialidades, agujas y jeringas hipodérmicas, productos ortopédicos, instrumentos y equipos de diagnósticos clínico, equipos de rehabilitación y para tratamiento del quemado, bolsas para sangre y sondas, equipos de higiene, muebles hospitalarios para consultorios, traslados, archivos, etc., aparatos para pesar y medir, equipos para laboratorios, centrales, equipos e insumos para esterilización, respiradores para quirófanos y anestesia, mesa de anestesia, entre otros.

Línea B: equipos para oxigenoterapia, equipo de ventilación no invasivo: bi-paps/frecuencia, c-pap, concentradores de oxígeno, fijos y portátiles.

10. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

10.1. ANÁLISIS P.E.S.T.

10.1.1. VARIABLES POLÍTICAS: el Estado ejerce el control sobre los insumos médicos principalmente a través del Ministerio de Salud y de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), esta entidad fija las normas mínimas que deben cumplir los equipos comercializados y es la encargada de regular la importación de este tipo de productos, lo cual está regulado por la disposición N° 724/07.

Existen diversas normas de calidad a las que pueden adherirse las empresas de este sector. Por ejemplo, la ISO 13.845, la cual es muy similar a la 9.001 pero destinada a insumos sanitarios. Este tipo de norma es aplicable mayormente por empresas productoras que comercializadoras, ya que se enfoca en la calidad de los productos y procesos.

Un aspecto importante a considerar es la restricción de importaciones que viene agravando la situación en los últimos años. Esta medida genera, para los productos no sustituibles internamente, atraso tecnológico y menor cantidad de los mismos disponibles para la venta al público. Entre las medidas tomadas por los organismos oficiales se pueden mencionar: la introducción de la DJAI (declaración jurada de anticipación a las importaciones) la cual debe ser presentada y aprobada por el Ministro correspondiente antes de realizar el pedido al exterior. También se eliminó la licencia automática previa de la importación (LAPI) y, además es necesario exportar por un monto igual al que se pretende importar. Así mismo, se requiere la inscripción del producto y/o del importador en un registro específico (DGA).

Según estudios realizados por el Ministerio de Economía y Competitividad de España el arancel promedio para importadores en Argentina es del 13% aproximadamente.

Muchas medidas, como la promulgación del Decreto N° 25/2013 mediante el cual se elevó el Derecho de Importación Extrazona de cien posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del MERCOSUR, han causado que diversos países presenten ante la Organización Mundial del Comercio (OMC) una demanda por incumplimiento de sus normas, por parte de Argentina.

10.1.2. VARIABLES ECONÓMICAS: el contexto económico argentino presenta grandes desafíos para los empresarios ya que la incertidumbre es una variable constante en el análisis empresarial y del entorno.

En base a estadísticas oficiales ofrecidas por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) el 2013 culminó con una inflación del 10,5% anual. A partir de 2014 éste organismo utilizó un nuevo índice de precios al consumidor, resultando para enero un aumento de la inflación del 3,7%, el cual es mucho mayor a los aumentos que se venían anunciando para los meses anteriores. Según el Índice del Congreso (elaborado por consultoras privadas), la inflación está 1,2 veces por encima del nivel oficial, y estiman que el 2014 podría finalizar con una inflación de hasta el 30%. El principal problema en relación a las empresas locales, es el encarecimiento que se genera en su producción.

Según la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas, el crecimiento del PBI es muy lento desde el año 2012, en el que fue tan sólo del 1,9%, en 2013 fue del 2,8% y para este año se estima que el país seguirá creciendo lentamente, pronosticando un aumento del PBI del 1,3% (es importante tener en cuenta que en los años 2010 y 2011 el crecimiento era de más del 5%).

En cuanto al gasto público en los últimos 8 años se ha incrementado en un 117% (51.000 millones de pesos), lo que generó, luego de muchos años de superávit fiscal, una balanza

deficitaria de 40.000 millones de pesos en el año 2012, y el cual continuó aumentando durante el 2013, representando aproximadamente el 4% del PBI.

En cuanto al porcentaje de gasto público destinado a salud, es de aproximadamente el 8% del PBI, y el destinado a equipamiento médico específicamente, es del 3% respecto del gasto total en salud. Es importante considerar que este último tiende a aumentar a una tasa mayor que otros ámbitos de la economía, esto se debe a dos causas: en primer lugar al aumento de la esperanza de vida, y en segundo lugar a la tendencia al aumento del gasto en salud, el cual es del 6% promedio a nivel mundial.

En relación a la situación cambiaria, el año 2013 se caracterizó por la existencia de un tipo de cambio paralelo al oficial, lo cual continúa en la actualidad, donde la diferencia existente entre ambos precios, fue de aproximadamente de \$4 en lo que va del año.

En cuanto a la demanda total en pesos de equipamiento médico, según estimaciones realizadas por el INDEC, fue de \$639.163.620 a nivel nacional.

En base a información elaborada por la Cámara de Comercio de Córdoba a través del Observatorio de Comercio y Servicios, es posible señalar que en la provincia se ve reflejada una situación muy similar a la que atraviesa el país, es decir: se observaron mejoras en las cuentas públicas entre los años 2002 a 2008 aproximadamente, luego la situación se deterioró para el año 2009 y volvió a mejorar en 2010. Los ingresos para Córdoba durante el año 2010 fueron de 19.413 millones de pesos (más del 50% con respecto al año anterior). De este total, el 70% correspondió a ingresos provenientes de impuestos, donde el más representativo fue el impuesto sobre los Ingresos Brutos, el cual explica el 80% de los mismos. En cuanto al gasto, fue de 18.278 millones de pesos (30% mayor al del año anterior). El 13,4% correspondió a gastos de capital, y el 86,6% a gastos corrientes.

Finalmente, el resultado fiscal primario, fue de 1.492 millones de pesos superavitario.

Entre los componentes del gasto público se ubican, en primer lugar, con el 60,1%, el gasto público social (previsión social, educación, cultura, ciencia y técnica, y salud) y luego, con un 22,4% el gasto en administración gubernamental.

10.1.3. VARIABLES SOCIO-CULTURALES: en base a información proporcionada por la Unión Industrial Argentina y según los datos obtenidos por el último Censo del año 2010, la estructura social de la provincia de Córdoba se compone de 3.304.825 habitantes, representando el 8,2% de la población nacional. Del 100% de habitantes, el 87% se ubica en zonas urbanas, y el 13% en zonas rurales; el 48,6% son hombres y el 51,4% mujeres. En comparación al censo anterior (2001) la población aumentó un 7,8%. El nivel de empleo es de 484.695 y la tasa de desempleo es del 7,6%, lo cual, según el censo

anterior, viene descendiendo, aunque lentamente. En cuanto a la cantidad de empleados del sector privado, creció de manera importante a partir del año 2003, acumulando una suba del 90% para el año 2010.

La pobreza afecta al 4,5% de los hogares y al 6,1% de la población.

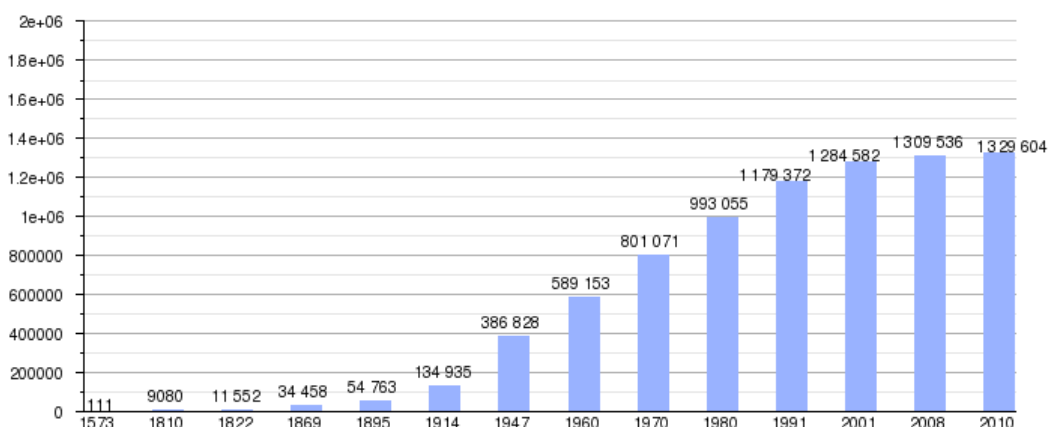
La cantidad de Pymes, radicadas en la provincia de Córdoba, es de 46.024, siendo 16.126 comerciales, 24.479 de servicios y tan sólo 5.419 industriales.

La actual distribución del ingreso, según el coeficiente de Gini, es de 45 puntos, siendo los valores cercanos a cero señal de mejor distribución y cercanos a cien mayor desigualdad, puede decirse entonces, que Argentina se encuentra en un punto intermedio.

La tasa de analfabetismo es de 2.6% para todo el país, siendo representativa también para la región centro.

Es posible observar la evolución demográfica de Córdoba entre 1573-2010 en el siguiente gráfico:

Gráfico N°1 - Evolución demográfica de Córdoba entre 1573-2010



Fuente: INDEC-extraído de: <http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos.asp>

En cuanto a la tasa intercensal, puede apreciarse una gran caída en las últimas décadas, siendo de 13,2 en 1991, 8,02 en 2001 y tan solo 3,5 en 2010.

10.1.4. VARIABLES TECNOLÓGICAS: actualmente la tecnología es un factor de suma importancia en prácticamente todos los sectores del mercado.

En base a estadísticas realizadas por el banco Mundial se conoce que en Argentina el gasto público destinado a investigación, se ha mantenido relativamente estable en la

última década, representando el 0,5% del PBI, siendo menor al promedio mundial, el cual asciende al 2% del PBI.

La preocupación gubernamental en cuanto a la tecnología en el ámbito de equipamiento médico-hospitalario no es menor, sin embargo, los recursos están distribuidos inequitativamente, centrándose principalmente en el Gran Buenos Aires.

En cuanto al desarrollo nacional, existen plantas de equipos plásticos de uso cotidiano (como respiradores), pero son de calidad media.

La tecnología también se manifiesta en la informática y los distintos softwares disponibles para su utilización en administración, para optimizar costos, gestionar inventarios y pedidos, automatizar operaciones y brindar informes periódicos para el control y retroalimentación, los cuales se actualizan constantemente.

También deben considerarse las tecnologías de comunicación para la promoción de los productos, el uso de Internet, correo electrónico y redes sociales que hoy en día utiliza la mayoría de la población, brindando un campo en donde se facilita el contacto con los clientes y la atracción de nuevos compradores.

10.2. ANÁLISIS DEL MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS

10.2.1. RIVALIDAD COMPETITIVA: al hablar de competidores es posible diferenciarlos según los productos que comercializan, ya que existen negocios que sólo ofrecen elementos para ortopedia, odontología, etc., pero no ofrecen oxígeno, éste es el producto que marca la diferencia. Los competidores que incluyen el oxígeno en su cartera de productos, no son muchos, por lo que el mercado se comporta como un oligopolio. Entre los segundos, la cantidad es mayor, por lo que se acercan más a un mercado de competencia oligopólica. Si bien las diferencias no son grandes, es importante destacarlas.

Se observa una competencia moderada en ambos grupos, ya que no utilizan estrategias de marketing agresivas ni ofensivas, además mantienen los precios relativamente iguales. A pesar de ello, algunos poseen tanto productos de baja como de alta calidad y otros se caracterizan por comercializar sólo productos de alta calidad (por lo que, en ese caso, los precios pueden ser dispares).

Entre los competidores que integran el primer grupo, los principales son: AGA, Air Liquide, Praxair, Messer y TMD.

Entre los competidores que se encuentran dentro del segundo grupo se pueden mencionar los siguientes: Ortopedia Intermed, Camix, Setamed, Medika Mediterránea,

Ciudad médica y Medigrup Argentina. Muchos de ellos sólo abarcan una pequeña gama de productos y otros cuentan con una cartera más amplia.

Todos están distribuidos por distintas zonas de la capital cordobesa. Sólo unos pocos poseen página Web, la mayoría figura únicamente en nomencladores tanto virtuales como físicos con una breve reseña de su negocio.

10.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES: los clientes se pueden segmentar en tres grupos:

a. Particulares: personas que poseen alguna enfermedad o lesión que les obliga a utilizar alguno de los productos que comercializa la empresa, o bien los requieren para fines estéticos o laborales. Estos clientes poseen poco poder de negociación, ya que compran pequeñas cantidades y el precio lo fija la empresa.

b. Mutuales: estos entes actúan como intermediarios entre la persona que requiere el producto y la empresa. En este caso la mutual sí tiene mayor poder de negociación. Las ventas se consolidan por medio de licitaciones, las cuales, por lo general favorecen en mayor medida al cliente.

c. Instituciones: este segmento compra al por mayor, debido a esto posee un poder de negociación medio/alto. A mayor volumen o mayor frecuencia de compra pueden lograr mejores condiciones en la transacción.

10.2.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: la empresa se relaciona con un gran número de proveedores debido a la cantidad de productos que comercializa. Algunos de ellos son nacionales y otros internacionales.

En relación a los proveedores de equipamiento en general, el poder de negociación de la empresa es bajo, ya que recibe los productos a los precios que ellos les fijan.

Sin embargo, al contar con un único proveedor de oxígeno (Indura) y tener un acuerdo de exclusividad que implica que la empresa es la única en Córdoba que comercializa oxígeno de esta marca, el poder de negociación es relativamente medio para los dos, ya que existe una dependencia mutua.

10.2.4. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES: la amenaza de nuevos competidores es media/baja, ya que existen diversas barreras de entrada como lo son las regulaciones del mercado, la lealtad de los consumidores hacia ciertas empresas ya existentes, entre otras, que protegen a las firmas actuales.

A pesar de ello, existe el riesgo de asentamiento de empresas ya operantes en otras regiones que pretendan ingresar al mercado cordobés.

10.2.5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: en general, dado que el negocio se ubica en el área de la salud no existen productos sustitutos directos a los ofrecidos. Por lo que la amenaza de éstos es nula.

No obstante, podría considerarse como opcional, la recurrencia a medicinas alternativas como el ayurveda, la homeopatía, y otras provenientes principalmente de regiones orientales, que enfocan el cuidado de la salud desde otra perspectiva. Desde este punto de vista existiría una baja amenaza en relación a los productos sustitutos.

10.3. ANÁLISIS F.O.D.A.

Fortalezas

- Amplia trayectoria: la empresa posee más de 20 años en el mercado, lo que le provee reconocimiento y experiencia.
- Relación de exclusividad con el proveedor de oxígeno: ésta le permite ser la única empresa que cuenta con dicha marca y mantener una relación estrecha con el proveedor.
- Sólida situación financiera: el resultado después de impuestos fue elevado en los últimos años. Esto puede permitirle a la empresa invertir en otros aspectos del negocio no relacionados directamente con la venta de sus productos.
- Atención personalizada al cliente: es una de las principales políticas de la empresa y favorece la fidelización de los mismos.
- Ingreso del sucesor a la empresa, con su conocimiento en materia relaciones internacionales y comercio exterior. Esto podrá favorecer una mayor relación con el exterior.

Oportunidades

- Continuo crecimiento de la industria: Esto genera la posibilidad de abrir nuevas sucursales. Es posible pensar en la expansión tanto al interior de Córdoba, como a otras provincias.
- Aumento de la esperanza de vida de la población: es posible prever la existencia de mayor cantidad de personas que precisarán de los productos ofrecidos, esto permitirá la búsqueda de nuevos clientes.

- Avances tecnológicos en el sector salud: la empresa puede pensar en el acceso a tecnología más moderna ya que la tecnología se encuentra en continuo avance y proporciona herramientas que permiten a las empresas responder de manera más eficiente a las necesidades de los clientes y mejorar la administración de la información.

Debilidades

- Falta de planeamiento: continuamente ocurren conflictos causados por la ausencia de los distintos planes que son necesarios en una organización (plan estratégico, de marketing, de recursos humanos, de aprovisionamiento, de finanzas), lo cual dificulta la adaptación al futuro y el desarrollo de las actividades presentes.
- Estructura organizacional débil: el personal no conoce el límite de funciones correspondiente a cada puesto, como así tampoco la jerarquía de autoridad que se debe respetar.
- Ausencia de un plan de sucesión que permita al hijo del matrimonio hacerse cargo del negocio de manera efectiva en caso de ocurrir un imprevisto que les impida a los actuales jefes continuar en la empresa.
- Pérdida de presencia en el mercado por falta de publicidad y demás acciones correspondientes al área de marketing.

Amenazas

- Inestabilidad e incertidumbre macroeconómica argentina: lo cual desincentiva la inversión y puede frenar el crecimiento del mercado.
- Mayores restricciones a las importaciones: aumento de requisitos para poder importar. Esto puede aumentar los costos y disminuir los productos existentes en stock.
- Problemas con el proveedor: al ser el único, se tiene una alta dependencia de éste (a pesar de la ventaja que también otorga)
- Llegada a Córdoba de empresas competidoras de otras provincias: la ciudad puede considerarse un mercado atractivo para firmas similares.

11. DIAGNÓSTICO

La organización objeto de estudio es una empresa que posee una sólida situación financiera, cuenta con clientes leales debido a la atención personalizada que reciben y a

la excelente calidad de los productos que adquieren, se relaciona con proveedores con quienes negocia en buenos términos, manteniendo con algunos una relación de mayor exclusividad. Se encuentra bien posicionada en comparación a sus competidores actuales, quienes se caracterizan por una rivalidad competitiva moderada, y además cuenta con una amplia trayectoria en el mercado.

Este mercado, a pesar de caracterizarse por inestabilidad e incertidumbre macroeconómicas, se encuentra en continuo crecimiento, ofreciendo a las empresas que lo componen, oportunidades de expansión, acceso a nuevos clientes y a nueva tecnología.

Sin embargo, evidencia inconvenientes que se presentan con frecuencia, como conflictos relacionados con la toma de decisiones, desconcierto del personal nuevo respecto a las tareas que debe realizar, desconocimiento de qué lugar ocupa cada persona en empresa, entre otros; los cuales impiden que el trabajo se desarrolle con la mayor eficiencia y eficacia posibles. Dichas dificultades tienen diversos orígenes, entre los principales se pueden mencionar la ausencia de definición de objetivos y estrategias, de un análisis del entorno, de un plan de recursos humanos y de un plan de marketing adecuados, la carencia de una estructura empresarial planificada, y la falta de conocimiento sobre la importancia de la profesionalización y de reglas claras en la gestión por parte de los directivos.

Además, teniendo en cuenta que es una empresa familiar dirigida por su primera generación, cuando llegue el momento de traspasar la dirección a la segunda generación surgirán problemas derivados de la inexistencia de un plan de sucesión, así como de la carencia de objetivos, estrategias y directrices plasmadas por escrito.

Es decir que la organización carece de un planeamiento integral del negocio que lo describa tal cual es y le permita establecer objetivos y estrategias y los recursos que necesitará para alcanzarlos; y que, conjuntamente, permita solucionar las eventualidades que se presenten, como así también prever acciones futuras a realizar, entre ellas el traspaso de la empresa a su sucesor.

Finalmente, considerando los distintos análisis realizados, los cuales reflejan un entorno dinámico, complejo y plagado de incertidumbre, evidenciado en un índice de inflación alto y en continuo aumento, existencia de tipos de cambio paralelos, aumento de la esperanza de vida, entre otros; se prevé que de continuar esta situación, estará presente el riesgo de la aparición de nuevos problemas causados por la informalidad existente en la organización, los cuales pueden ser verdaderamente graves y poner en riesgo la vida de la empresa.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

ALTERNATIVA 1)

Elaborar un plan de negocio completo a ser implementado totalmente en el largo plazo. Este plan debe abarcar todos los aspectos de la empresa, es decir: un resumen del proyecto, su evolución: orígenes y actualidad, valoración del proyecto: puntos fuertes y débiles. Dentro del plan de marketing: definición de producto, análisis del mercado, análisis de la competencia, previsión de ventas, plan de marketing, punto muerto o umbral de rentabilidad, determinación del precio de venta. En el plan de producción y compras: plan de compras, tecnología aplicada, capacidad de producción, gestión de stock, proveedores, estrategia de crecimiento. Plan de organización y recursos humanos. Además debería contar con un área jurídico-fiscal, donde se mencionara la forma jurídica, las obligaciones fiscales y laborales, permisos, licencias, entre otros. Como así también, incluir un área económico-financiera, compuesta por un plan de inversiones iniciales, un plan de financiación, el sistema de cobro a clientes y pago a proveedores, el presupuesto de tesorería, previsión de la cuenta de resultados, balance de situación, punto de equilibrio y ratios de rentabilidad.

Las tareas necesarias para llevar a cabo esta alternativa serán detalladas en un corto, mediano y largo plazo. Y se tomarán tres escenarios posibles: uno pesimista, uno normal y otro optimista.

ALTERNATIVA 2)

Elaborar un plan de negocio que pueda ser implementado en un corto plazo y que contemple solamente los aspectos que actualmente generan problemas en la organización (“plan de negocio de corto plazo”). Es decir, que estará formado por los mismos planes que el anterior, pero dentro de cada uno, sólo se tratarán los temas que generan problemas en la actualidad y/o se presume con mayor certeza que pueden provocar conflictos en un futuro. Este plan contaría con: la formulación de la misión, visión y objetivos que busca la empresa; como así también la mejor estrategia competitiva, un plan de marketing que contenga la segmentación del mercado y la descripción de los cuatro elementos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), un plan de aprovisionamiento y gestión de stock, un plan de recursos humanos que aborde el diseño formal de la estructura organizacional y que contemple la planificación de la sucesión en la empresa, un programa de inducción y recomendaciones acerca de la capacitación, y por último un plan financiero el cual incluya la proyección de un balance de situación patrimonial, un estado de resultados y un flujo de fondos. Todo esto en una escala pequeña, de manera que pueda ser implementado de forma rápida,

fácil y económica. Se establecerán tareas concretas a seguir a corto, mediano y largo plazo. Considerando como escenario, uno normal.

12. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LAS ALTERNATIVAS

ALTERNATIVA 1)

- **Ventajas:** Esta alternativa permitirá prevenir a la empresa de posibles problemas que puedan surgir a largo plazo (además de solucionar sus problemas actuales), ya que abarca todos los aspectos de la misma, aportando así, planeamiento y organización de modo completo.
- **Desventajas:** requerirá mayor tiempo tanto para su desarrollo como para su implementación. Esto puede desanimar tanto al personal como a los directivos, al ver los resultados demasiado lejos. También implicará un desembolso de dinero mucho mayor al necesario para llevar a cabo la segunda alternativa. Finalmente puede generar mayor resistencia al cambio por parte de los integrantes de la organización, siendo ésta una posible causa de fracaso durante la implementación.

ALTERNATIVA 2)

- **Ventajas:** En primer lugar es posible considerar que, económicamente, es más viable que la primera alternativa, ya que contempla solamente algunos aspectos del plan de negocio e introduce una menor cantidad de cambios. Es decir que permite centrarse en las cuestiones más relevantes y conflictivas de la organización en búsqueda de una efectiva solución. En segundo lugar, su diseño e implementación serán más rápidos y simples, pudiendo apreciar los resultados en el corto plazo, lo cual será positivo desde el punto de vista de motivación del personal, y permitirá avanzar en el largo plazo sobre la primera alternativa. Finalmente es posible prever que tendrá una mayor aceptación por parte del personal al implicar menor cantidad de cambios.
- **Desventajas:** no contempla aspectos que, si bien actualmente no presentan problemas, sí los pueden generar en el futuro. Como así también los miembros pueden conformarse con esta solución y no querer invertir en el futuro para continuar con la elaboración del plan de negocio de largo plazo.

13. SELECCIÓN DE LA SOLUCIÓN CONCRETA

Analizando las ventajas y desventajas de cada alternativa, y considerando el momento por el que atraviesa la empresa, se concluye que la más adecuada es la segunda opción,

es decir: “elaborar un plan de negocio de corto plazo, que contemple solamente los aspectos que actualmente generan problemas en la organización”.

Además de los beneficios ya mencionados, es posible señalar que esta alternativa es más apropiada, ya que se trata de una empresa pequeña, que si bien requiere de cierto grado de profesionalización, en este momento no es necesaria la implementación de un plan de negocio demasiado exhaustivo.

Así también, el plan de corto plazo le permitirá: determinar cuáles son las oportunidades de mercado más atractivas, anticipar escenarios futuros, hacer un uso más racional de los recursos y del tiempo, asignar responsabilidades y coordinar las actividades de los trabajadores, evaluar estrategias alternativas para lograr los objetivos fijados, incrementar la motivación de los empleados y definir parámetros para luego evaluar la gestión, entre otros. Todo esto contribuirá al éxito de la organización sin incurrir en demasiados cambios ni exhaustivas inversiones.

A continuación se presenta el conjunto de planes que integrará el plan de negocio propuesto.

13.1. PLAN ESTRATÉGICO

Actualmente la empresa no cuenta con una definición de misión, visión, objetivos ni estrategia de una manera formal. Se propone implementar los siguientes:

- Misión: “Brindar seguridad, tranquilidad y un soporte de calidad de vida a nuestros clientes, priorizando su bienestar, ofreciéndoles los productos más modernos del mercado y los equipos de la más alta tecnología norte americana, contando con personal capacitado para satisfacer sus necesidades, brindando una atención coordinada, ordenada y racional.”

- Visión: “Ser la empresa líder en la comercialización de insumos médicos de la Provincia de Córdoba, siendo reconocida por la calidad, innovación y flexibilidad de nuestros productos y servicios”.

- Objetivos:

- Aumentar la cuota de mercado un 20% durante los próximos 4 años.
- Alcanzar una rentabilidad sobre ventas de un 25% en 7 años.
- Realizar aportes en materia de contratación de personal para contribuir al aumento de la oferta de empleo dentro de la Ciudad de Córdoba a lo de largo de los próximos 5 años, duplicando la planta de trabajo actual.

- Estrategia Competitiva: Según lo analizado anteriormente, se considera que la estrategia más conveniente para esta empresa es la de diferenciación, es decir distinguir sus productos y servicios en el mercado. Las ventajas competitivas en las que puede centrarse la empresa analizada son calidad, innovación y respuesta al cliente. De las tres, la última es la que más se puede trabajar desde el lado de la empresa, ya que es una de las políticas que se tiene en cuenta incluso al día de hoy. En cuanto a la calidad, depende mucho de los proveedores, y dado que actualmente se mantiene contacto con proveedores reconocidos y se accede a productos de calidad norteamericana, es posible afirmar que el desempeño real de la empresa va en pos de esta estrategia.

Además, se considera que la diferenciación es adecuada ya que los clientes a los que se apunta están dispuestos a pagar un precio mayor por un producto de mejor calidad y un servicio más personalizado, y porque para ser llevada a cabo requiere de determinadas inversiones, y actualmente la empresa está en posición de afrontarlas, en especial teniendo en cuenta que entre sus objetivos se encuentran el aumento de la cuota de mercado y de la rentabilidad.

Considerando la posible entrada de nuevos competidores al mercado, esta estrategia permitirá protegerse de ellos ya que los clientes serán más leales a la empresa.

13.2. PLAN DE MARKETING

13.2.1. Segmentación del mercado

El mercado puede segmentarse en los siguientes grupos:

- a. Particulares: personas que poseen alguna enfermedad o lesión que les obliga a utilizar alguno de los productos que comercializa la empresa, o bien los requieren para fines estéticos o laborales. En cuanto al intervalo etario en que se encuentran estos clientes, por lo general son personas mayores de edad, aunque el usuario final del producto puede ser desde un niño hasta un anciano.
- b. Mutuales: las mutuales actúan como intermediarias entre la persona que requiere el producto y la empresa. Si bien suelen adquirir los productos a un precio menor que el estándar, resultan un cliente rentable debido tanto al volumen como a la frecuencia de sus compras.
- c. Instituciones: son entidades que necesitan los productos ofrecidos por la empresa para poder desarrollar su actividad. Por ejemplo: hospitales, clínicas, etc.

13.2.2. Análisis del comportamiento del consumidor: según el modelo de Foote, Cone & Belding (FCB) los consumidores tienen un comportamiento de “aprendizaje”, ya que el grado de implicación es fuerte y el modo de aprehensión es intelectual. Esto significa que consideran que, al comprar estos productos, están tomando una decisión importante, que implica aprendizaje y evaluación racional. Se supone una jerarquía de efectos de la publicidad del tipo aprendizaje-sentimiento-acción. Es decir que el mejor modo de persuadir sobre el cliente es mediante anuncios relativamente largos, basados en argumentos racionales.

13.2.3. Análisis de las 4P del marketing mix

PRODUCTO: La cartera de productos es muy amplia:

Línea A: Equipos para diagnósticos por imágenes, equipos de neonatología, equipos para neumología, equipo médico electrónico, muebles de quirófanos, equipos para odontología, instrumentos de cirugía general y de especialidades, agujas y jeringas hipodérmicas, productos ortopédicos, instrumentos y equipos de diagnósticos clínico, equipos de rehabilitación y para tratamiento del quemado, bolsas para sangre y sondas, equipos de higiene, muebles hospitalarios para consultorios, traslados, archivos, etc., aparatos para pesar y medir, equipos para laboratorios, centrales, equipos e insumos para esterilización, respiradores para quirófanos y anestesia, mesa de anestesia.

Línea B: equipos para oxigenoterapia, equipo de ventilación no invasivo: bi-pap s/frecuencia, c-pap, concentradores de oxígeno, fijos y portátiles.

Los equipos de la línea A, por lo general son productos costosos, que tienen una rotación relativamente baja, pero aportan un gran margen de venta. Sus clientes son principalmente las instituciones y en algunos casos, particulares (por ejemplo profesionales que están por abrir su consultorio).

El resto de los productos de la línea A, como descartables, vendas, fajas, etc. se caracterizan por una mayor rotación pero el margen sobre ventas tiende a ser menor.

En cuanto a los equipos de la línea B, tienen una rotación media/alta y un alto margen, por lo que son un producto indispensable para el negocio. Sus clientes son tanto particulares como mutuales, y menor medida las instituciones.

Para un mejor control e identificación de todos los productos, debería realizarse un detalle de cada uno, con su costo, su precio, y ubicación en el depósito, como así también, incluir qué descuentos están autorizados dependiendo del tipo de cliente. Esto podría añadirse a la planilla propuesta para el control de inventarios detallada a continuación.

PRECIO: El precio se fija generalmente aplicando un margen sobre el costo del producto en cuestión. El margen aplicado actualmente es del 40%.

Al tener en cuenta el valor percibido por el cliente, es posible confirmar que un precio alto genera mayor confianza para el mismo.

Además, es necesario considerar que, como consecuencia de las medidas implementadas por el presente plan de negocio, el costo de los productos puede aumentar más lentamente que el precio de venta, es decir que el margen puede llegar a crecer en los años siguientes.

PLAZA: la mayoría de los productos son retirados por los clientes en el mismo local, ubicado en el centro de la ciudad, lo cual no genera gastos de distribución. Algunos productos son entregados en domicilios particulares previo acuerdo con las mutuales o instituciones. En cuanto al oxígeno, su distribución se realiza hasta el domicilio particular del cliente. En este último caso, sería conveniente diseñar una hoja de ruta para determinar cuál es el mejor recorrido y acortar así los tiempos y costos.

PROMOCIÓN: actualmente no existe un gran énfasis en la promoción, solamente la presencia del nombre del negocio en revistas o nomencladores. En determinados eventos se suele colocar un stand, por lo general esto se realiza una vez al año. En cuanto al logo de la empresa, está presente en la cartelera del mismo local y en los presupuestos y remitos que se otorgan a los clientes.

Teniendo en cuenta la estrategia a seguir, este punto es de suma importancia. Lo primero que se recomienda efectuar, es la creación de una página Web con información completa acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa. En ella se mencionará también, su historia, misión y visión. También se debería aumentar la presencia en redes sociales, como Facebook y Twitter, ya que permite una difusión rápida y económica.

Debido a que no se cuenta con demasiada promoción, sería productivo invertir en carteles ubicados en zonas estratégicas (próximas a grandes centros de salud, por ejemplo), como así también contratar a un agente de promoción, quién se encargará de visitar hospitales, clínicas, obras sociales, promocionando los productos de la empresa. Esta persona podría ingresar recién en 2015 y comenzar trabajando medio tiempo. En base a los resultados se decidirá si es necesario aumentar las horas laboradas por día. Por último sería propicio reforzar la presencia en diarios y/o revistas especializadas.

El presupuesto estimado, teniendo en cuenta que las acciones comenzarán a partir del segundo semestre de 2014, es el siguiente:

Tabla 2 - Presupuesto de Marketing

Concepto	Periodicidad	Monto	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Página web	Única	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento Pág. Web	mensual	\$ 400	\$ 2.400	\$ 5.760	\$ 9.677	\$ 8.294
Publicidad gráfica	Trimestral	\$ 3.500	\$ 7.000	\$ 16.800	\$ 20.160	\$ 24.192
Cartelería gigante	Mensual	\$ 1.000	\$ 6.000	\$ 7.200	\$ -	\$ -
Agente de promoción	Mensual	\$ 8.000	\$ -	\$ 9.600	\$ 11.520	\$ 13.824
	TOTAL		\$ 18.400	\$ 39.360	\$ 41.357	\$ 46.310

13.3. PLAN DE APROVISIONAMIENTO

Actualmente no se utiliza ningún sistema de gestión de stock. Una vez que se detecta la falta de algún producto se le informa a la gerente general, quien se comunica con el proveedor correspondiente y le solicita la reposición del producto lo antes posible.

Es por esto que se considera fundamental realizar las siguientes acciones:

- Relevar el stock actual y plasmarlo en una planilla informática (por ejemplo, es posible utilizar para ello el programa: Microsoft Office Excel).

- Clasificar los productos según el proveedor.

- Fijar un nivel de stock deseado (óptimo) y el nivel mínimo permitido (punto de reposición). Este último indicará que, llegado a ese nivel, deberá solicitarse al proveedor la reposición del producto con el objeto de alcanzar el nivel óptimo.

- Se deberá considerar el tiempo de entrega de los distintos proveedores al momento de fijar el nivel mínimo de stock.

- Será preciso realizar un recuento periódico del stock, para verificar en qué nivel se encuentra. Este período lo deberá fijar la propia empresa, teniendo en cuenta la frecuencia de salida de los productos.

Estas recomendaciones son la base de la cual debe partir la empresa, pero lo óptimo sería que se implemente, en un futuro, un software que le permita tener un mayor y mejor control del inventario.

Se adjunta una planilla modelo a utilizar como guía. (Anexo B).

13.4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Teniendo en cuenta la situación actual de la organización se considera pertinente centrar el plan de recursos humanos en: la estructura organizacional, el proceso de inducción, la necesidad de capacitación y la planeación de la sucesión.

13.4.1. Estructura: la estructura actual de la empresa es puramente funcional. Ésta no favorece el logro de la estrategia pretendida (diferenciación), ya que se caracteriza por tener una lenta respuesta ante los cambios del entorno, acumulación de decisiones en los altos niveles y sobrecarga de éstos, coordinación deficiente entre las áreas, menores posibilidades de innovación y una visión restringida acerca de las metas de la organización.

Teniendo en cuenta entonces la estrategia propuesta, se considera que la estructura más adecuada para esta empresa es una de tipo matricial, la cual es útil cuando la experiencia técnica, la innovación y el cambio son importantes para lograr los objetivos organizacionales. En este tipo de estructura los gerentes de productos y los gerentes funcionales tienen el mismo grado de autoridad, por lo que los empleados deben reportar a ambos; sin embargo, para evitar conflictos de poder, es posible establecer una pequeña diferencia entre uno y otro, así los gerentes de producto tendrán autoridad primaria y los gerente funcionales, autoridad secundaria. Esto se denomina "enfoque de producto".

Entre las ventajas que otorga la estructura matricial se pueden mencionar: facilita la comunicación y coordinación para responder ante los rápidos cambios del entorno, facilita el análisis de problemas inesperados y su resolución, permite cumplir las demandas duales de los clientes externos y facilita la asignación de recursos escasos entre las líneas de productos. También implica algunas dificultades, como el hecho de que los empleados deben contar con buenas habilidades interpersonales y de resolución de conflictos (por lo que pueden requerir de capacitación especial) y además se consume mucho tiempo en juntas y reuniones entre gerentes; sin embargo son más las ventajas que las desventajas que brinda esta estructura.

En cuanto a los cambios en los puestos entre la estructura actual y la propuesta se encuentran: la creación de cuatro departamentos funcionales, uno de recursos humanos, uno de finanzas, uno de marketing y uno de compras; los tres primeros contarán con dos puestos cada uno (un supervisor y un asistente), y el último estará formado por un solo puesto. Además se creará la dirección de productos, la cual estará integrada por los gerentes de las líneas A y B (productos varios y oxígeno respectivamente); la línea B será dirigida por quién, anteriormente ocupaba el puesto de dirección técnica. Por último se reordenarán las áreas de ventas, mantenimiento y distribución. En cuanto a las funciones del actual puesto de administración, pasarán a cargo del departamento de finanzas. La gerente general y la contadora seguirán en la misma ubicación y se eliminará el puesto de staff de apoyo. Resumiendo, se agregarían siete nuevos puestos a la empresa.

Es importante tener en cuenta que, aproximadamente en 2016, Eduardo ingresará a trabajar en la empresa (ver plan de sucesión), por lo que en ese momento se creará otro puesto de asistente en el área de marketing. Cuando llegue el momento del ascenso (2019) deberá ocupar el puesto de gerente de marketing.

En anexo se adjunta un modelo del actual y nuevo organigrama y un pequeño manual de funciones con la descripción de las tareas a cargo de cada área. (Anexo C).

13.4.2. Proceso de inducción: como se evidencia en el caso, no existe un proceso de inducción u orientación dirigido a las personas que ingresan a trabajar a la empresa. La existencia de estos programas permite que los nuevos empleados aprendan más rápidamente sus funciones, disminuyan el nivel de ansiedad y aceleren el proceso de socialización. Por lo que se recomienda elaborar un “manual del empleado” con información del negocio, historia, esquema jerárquico, descripción de los productos, etc. (Anexo D). Además, una vez que ingresa el nuevo empleado, el supervisor deberá efectuar las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y con quienes mantendrá diferentes relaciones. Como técnica complementaria se puede asignar a uno de los compañeros de trabajo del recién llegado para que lo guíe, así se aprovecha la experiencia que posee el compañero. Todo esto evitará que haya recurrencia a los jefes por causa de dudas y mejorará la atención a los clientes. Es importante además hacer un seguimiento de la orientación, ya que puede suceder que el nuevo empleado no logre recordar toda la información que se le brindó el primer día. Para ello se pueden utilizar breves cuestionarios o entrevistas en los que se le pida que describa cuáles fueron sus puntos débiles y allí deberá hacer foco el supervisor.

13.4.3. Capacitación: en cuanto a la capacitación durante el trabajo, sería conveniente aprovechar los cursos que se les ofrecen (que son gratuitos) y fijar ciertas pautas, como por ejemplo, destinar horas de trabajo al aprendizaje, ya que muchas veces el empleado no asiste a los cursos por no querer dedicar más tiempo que el utilizado en la empresa. Podría ser de utilidad, incorporar un sistema de incentivos y premiar a los empleados que asistan a cursos ofrecidos por la organización.

13.4.4. Plan de sucesión: teniendo en cuenta las etapas del proceso de sucesión, se establece que el futuro sucesor ya ha traspasado las etapas uno y dos (denominadas “previa” e “introdutoria”). Actualmente Eduardo se encuentra transitando la tercera etapa (etapa funcional introdutoria). En esta fase, el hijo trabaja en la empresa durante las vacaciones o durante algunos meses a tiempo parcial. Ya conoce a la mayoría de sus compañeros de trabajo y algunos procesos organizacionales. Además ha comenzado su

formación en relaciones internacionales, para luego aplicar sus conocimientos en la empresa familiar.

En cuanto a las cuatro etapas restantes se recomienda abordarlas de la siguiente manera:

Etapa funcional: en este momento el sucesor debe ingresar a trabajar a tiempo completo, por lo que sería óptimo que se realice cuando Eduardo esté cursando su último año de carrera o directamente cuando haya finalizado, así no interferirá con sus estudios. El tiempo estimado para esto es dentro de 1 ó 2 años. Además sería adecuado que ingrese en el departamento de marketing como asistente (ya que según entrevistas realizadas, Eduardo tiene planeado especializarse en comercio exterior); también podría colaborar en ventas.

Etapa funcional avanzada: aquí el sucesor debe asumir deberes de supervisión y dirección, (pero no la administración de la empresa). Por lo que es posible recomendar que, luego de 3 años a partir de la etapa anterior, se lo ascienda a la gerencia de marketing.

Etapa de sucesión temprana: a partir de ahora se nombra al sucesor como gerente general de la empresa, pero aún bajo la guía de sus padres. Es por eso que 3 años después de haber ingresado como gerente de marketing deberá ascender a gerente general.

Etapa de sucesión madura: en este momento finaliza el proceso de transición. Esta etapa puede planearse pero muchas veces no se da realmente hasta la defunción del antecesor. En caso de ser aceptado por los padres, la empresa debería pasar a cargo de Eduardo luego de 2 años de comenzada la etapa anterior.

Finalmente, el proceso finalizaría en aproximadamente 10 años.

13.5. PLAN FINANCIERO

Debido a que la empresa no posee un sistema de costos que le brinde la información necesaria, fue preciso recolectar los datos individualmente, utilizar algunos datos estimados y basarse en determinados supuestos.

Se pudo indagar acerca de las ventas correspondientes a los años 2012 y 2013. Con respecto al resto de la información sólo se pudo acceder a la referida al año 2013.

Se construyeron los estados contables (estado de situación patrimonial, estado de resultados y estado de flujo de fondos) proyectados hasta año 2017. (Anexo E).

En los casos que fueron necesarios se utilizó un índice de inflación del 20% anual.

13.5.1. Estado de situación patrimonial: a partir de la información suministrada, se construyó este estado. Para lograrlo, además, debieron hacerse algunos supuestos, ya que la empresa no sigue una política específica en el manejo de fondos.

Las cuentas del activo deben reflejar cómo están distribuidos los distintos recursos de la empresa. Es por eso que se asignó a “Caja y bancos” el 11%, a “cuentas por cobrar”, el 19%, a “Inversiones transitorias” el 21%, a “otros créditos” el 10%, a créditos fiscales el 9% y finalmente a bienes de cambio el 30%. Estos porcentajes se basan en información analizada del año 2013 y en el supuesto de que la proporción se mantendrá constante.

Los bienes de uso se consideran totalmente amortizados, y dado que no se prevé realizar inversión alguna en activos fijos, este monto permanece en cero para el período analizado.

En cuanto al pasivo corriente, está compuesto por deudas comerciales, las cuales, suponiendo una financiación mensual del 8% por parte de los proveedores, permiten estimar que anualmente, el monto de esta cuenta asciende al 1% del costo de la mercadería vendida. Las deudas sociales se supusieron constantes, al igual que las deudas fiscales, sólo fueron ajustadas por inflación. Finalmente en cuanto a deudas bancarias, sólo se cuenta con información para el año 2013 por un saldo de \$50.000.

Para finalizar, en el patrimonio neto se ubica el resultado del ejercicio (proveniente del estado de resultados proyectado), el capital y resultados no asignados (patrimonio neto del año anterior) y por último los honorarios correspondientes al dueño. Éstos últimos se estimaron en \$150.000 anuales para el 2014 (ya que equivalen a \$12.000 mensuales aproximadamente, lo cual pareció un monto razonable). Para los siguientes años, fueron ajustados al 20% con el objeto de cubrirse de la inflación.

13.5.2. Estado de resultados basado en las normas contables-Costeos Absorbentes: en primer lugar se proyectaron las ventas, para ello se tomó la información recolectada y se estimó que las mismas aumentaban aproximadamente un 8% anual. Su incremento se considera consecuencia del aumento de precios (a causa de la inflación), pero también del aumento de la cuota de mercado.

A continuación se determinó el costo de ventas, el cual comienza siendo el 60% de las ventas, y luego disminuye progresivamente hasta alcanzar un valor del 55% para el año 2017. Este descenso deriva de las mejoras implementadas.

Los gastos administrativos están conformados por: sueldos, seguros y marketing. Los primeros son por un valor de \$800.000 anuales para el año 2013, en 2014 se consideraron que serían iguales a los del año anterior (ajustados por inflación) y además se sumaron \$504.000 correspondientes a los nuevos puestos que se sugieren en el plan de recursos humanos (siete nuevos puestos, sólo para el segundo semestre). Para el año 2015 suma un valor de \$2.260.800 (lo cual refleja el pago de la totalidad de los cargos para los doce meses y su ajuste inflacionario); y para el año siguiente y subsiguiente se adicionaron \$84.000 (\$7.000 por mes), correspondientes a la creación del puesto de asistente dentro del área de marketing (en concordancia con lo establecido en el plan de sucesión). El monto del alquiler es, actualmente, de \$150.000 al año, y se estima que se ajustará un 20% anual. En cuanto a los seguros, se estimaron en un 0,015% de las ventas totales.

Los gastos comerciales están compuestos por fletes, impuesto a los ingresos brutos y gastos de marketing. En relación a los fletes, se conoce que son un 0,15% de las ventas de la Línea B (oxígeno) y, dado que ésta representa aproximadamente el 70% de las ventas totales, se tomó ese monto al momento del cálculo. El impuesto corresponde al 4% de las ventas brutas. Y finalmente el gasto en marketing se basa en el presupuesto presentado precedentemente.

Los intereses financieros corresponden a una deuda existente desde 2011 que debía terminar de pagarse en 2013. La deuda original ascendía a \$100.000, con un interés del 30%, a ser pagada en dos años.

Finalmente se obtiene la utilidad operativa, y luego se calcula el impuesto a las ganancias (35%) para conocer la utilidad neta del ejercicio.

13.5.3. Estado de resultados basado en el método de la contribución marginal: este estado es confeccionado con el objeto de poder obtener ciertos indicadores, los cuales serán expuestos más adelante.

La diferencia con el estado anterior es que en éste, se calcula la contribución marginal en lugar de la "ganancia bruta". La misma es igual a ingreso proveniente de las ventas menos todos los costos variables, en este caso: fletes, seguros, impuesto a los ingresos brutos y costos de ventas. Luego se restan los costos fijos (alquileres, sueldos, marketing, gastos financieros) y se obtiene la utilidad antes de impuesto, la cual se corresponde con la generada por el otro estado de resultados.

13.5.4. Estado de flujo de fondos: este estado, muestra la liquidez de la organización, y se obtiene de ajustar el estado de resultados según las variaciones en las cuentas del

estado de situación patrimonial de un período a otro. El monto resultante, indica si el efectivo de la empresa aumentó o disminuyó con respecto al año anterior, y haciendo la diferencia con el saldo inicial, se obtiene lo que debería existir en la cuenta “caja y bancos” del período analizado.

Para mayor información acerca de los movimientos ver anexo E.

13.5.5. Análisis de los resultados obtenidos del estado de resultados según el método de la contribución marginal): observando el resultado neto después de impuestos, puede apreciarse que, luego de las medidas implementadas, la ganancia disminuye (pero sigue siendo positiva) y luego comienza nuevamente a aumentar. Para comprender mejor esto se calcularon los siguientes ratios:

-Punto de equilibrio en monto: este valor indica el monto de ventas en el que los ingresos son iguales a los gastos, y la utilidad es cero. Es importante conocer este valor para estar atentos a una posible caída en las ventas. Si esto llegase a ocurrir hay que intentar bajar el punto de equilibrio para evitar la pérdida de dinero. En el anexo E se podrán observar los resultados.

-Margen de seguridad como porcentaje de ventas: este ratio indica en cuánto pueden caer las ventas sin incurrir en pérdidas (es decir, alcanzando el punto de equilibrio). Este valor comienza siendo del 60% de las ventas, luego disminuye y posteriormente vuelve a aumentar, alcanzando en el 2017 un valor del 19%, y se espera que siga creciendo, favoreciendo así a la organización.

-Porcentaje de contribución marginal: indica la proporción de las ventas que está disponible para cubrir los costos fijos. Actualmente es del 38% y, gracias a las mejoras propuestas, se estima que crezca a un 43% aproximadamente.

13.5.6. Análisis de los estados contables: económicamente, tanto la rentabilidad económica como financiera de la empresa son suficientemente altas para el año 2014, aunque comienzan a disminuir para los años siguientes. Esto se debe a que el activo promedio aumenta más que proporcionalmente al aumento de la utilidad neta. En cuanto al efecto apalancamiento, es sólo un poco mayor a 1 para todos los años, indicando que la mayor parte del activo es financiado por capital propio.

La utilidad neta se ve reducida por los mayores costos que enfrenta la empresa, asimismo el resultado es favorable, y el margen bruto sobre ventas también lo es, siendo éste de un 23% para 2013, y alcanzando en los años 2016 y 2017 un valor del 19% y

22% respectivamente (lo cual es esperable, debido a las medidas implementadas). Suponiendo que las ventas continúan su ascenso y los demás gastos se mantienen relativamente estables, es posible alcanzar una rentabilidad del 25% en 2019, lo cual satisface el objetivo estratégico planteado.

Finalmente el rendimiento sobre activos (ROA), disminuye los primeros años, esto es razonable ya que allí es cuando se realizan las inversiones más fuertes, sin embargo se recupera a partir del 2016, comenzando a aumentar a un mayor ritmo.

Financieramente: El índice de endeudamiento es suficientemente bajo, y al mismo tiempo, se puede observar una notable disminución de un período a otro, debido al pequeño aumento del pasivo en comparación al aumento del patrimonio neto. Sería conveniente investigar si no es provechoso tomar mayor endeudamiento. Asimismo tanto el índice de liquidez corriente, como el ajustado (liquidez ácida) son buenos, aunque podrían estar reflejando una subutilización de los fondos, ya que presentan un valor demasiado alto, por lo que debería analizarse la posibilidad de invertir esos fondos ociosos. En cuanto a la inmovilización tanto del activo como del patrimonio neto, son nulas, esto se debe a la inexistencia de activo no corriente, lo cual manifiesta una gran flexibilidad patrimonial y financiera.

Para finalizar, el plazo de cancelación de pasivo, comienza siendo de 0,44 en 2013, pero entre los años 2014 y 2016 aumenta considerablemente. A pesar de ello, en el año 2017 se estima que comenzará a disminuir progresivamente.

14. IMPLEMENTACIÓN

En un corto plazo sería necesario: comunicar al personal las nuevas directrices estratégicas por medio de una reunión, informando principalmente los beneficios del cambio a implementar.

Además sería propicio concientizar al personal acerca de la importancia de contar con una misión, visión, y demás elementos estratégicos. También deberá confeccionarse la lista detallada de productos (para el plan de marketing), la contratación de quién confeccione la página web y la implementación de toda la estrategia de marketing siguiendo, en el caso de la promoción, la planilla plasmada anteriormente. Además deberá realizarse el estudio de tiempos que mejore la distribución de oxígeno.

En cuanto al plan de aprovisionamiento, deberá confeccionarse la planilla de control de stock y designar quién será el encargado de mantenerla actualizada.

En relación al proceso de implementación de los cambios en la estructura, se recomienda que se realicen de manera directa a partir de agosto de 2014, acompañando el proceso de la capacitación necesaria.

Además deberá planearse cómo vencer la resistencia al cambio, por ejemplo, a través de motivación y una adecuada comunicación de las ventajas de la nueva estructura, en este proceso el papel del líder será fundamental, ya sea que este líder sea alguien externo o interno a la empresa (como por ejemplo Sandra). Esto deberá complementarse inmediatamente con el manual del empleado correspondiente. Finalmente deberá comenzar a implementarse el plan de sucesión siguiendo las etapas explicadas precedentemente.

En el mediano plazo (segundo semestre de 2015 y primero de 2016) deberá comenzarse a controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos, se deberá continuar con la etapa correspondiente al plan de marketing y de sucesión, y finalmente culminar con la capacitación que apoyaba los cambios propuestos.

En el largo plazo deberá continuarse con el control de objetivos, estrategia de marketing y plan de sucesión, y deberá pensarse en la implementación de un software de gestión de stock.

En anexo se encuentra un cronograma indicando en qué momento deberá ser realizado cada cambio. (Anexo F).

15. CONCLUSIÓN

Luego de haber completado el estudio de este caso en profundidad, es posible concluir que la mayor parte de los problemas presentes en la empresa son causados por la falta de planificación existente, acompañada de una marcada informalidad en los sistemas de dirección, pudiendo los mismos ser contrarrestados con la creación de un plan de negocio.

Esta herramienta es sumamente útil incluso para empresas familiares, ya que les permite mejorar su desempeño y aumentar la probabilidad de sobrevivir en el tiempo, lo cual representa un desafío para todas las PYMES familiares.

Dicho plan puede centrarse en aspectos de corto o largo plazo. En el presente trabajo se optó por la realización del primero teniendo en cuenta los factores externos e internos que afectan a la organización. Además, dentro del mismo, se hizo mayor énfasis en el plan de marketing (dada la importancia de éste en función a la estrategia competitiva) y en el plan de sucesión, contenido en el plan de recursos humanos (considerando la alta probabilidad de fracaso de las empresas familiares durante el traspaso generacional).

A pesar de ello, se recomienda continuar en un futuro con la implementación de un plan de negocio de largo plazo, ya que éste proporcionará aún mayor solidez a la empresa. Finalmente, se estima que de ejecutar correctamente el presente plan, la firma aumentará su competitividad y podrá alcanzar los objetivos establecidos.

16. BIBLIOGRAFÍA

- ALMOGUERA J. A. (2003). *Cómo hacer un plan de negocio*. Madrid: HF.
- AMAT SALAS J.M. (2000). *Continuidad de la empresa familiar*. España: Gestion2000
- CASTELLANO N. (2003). *La administración como ciencia: metodología de investigación científica. Proyectos y tesis*. Argentina: Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas.
- DAFT R.L. y MARCIC D. (2008). *Introducción a la administración*. México: Thomson.
- DAFT R.L. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.
- GALLO M. A. (1998) *La sucesión en la empresa familiar*. Colección Estudios e Informes. La Caixa. Recuperado de:
http://www.apicc.com.ar/documentos/EMPRESAS_FAMILIAS/gallo_sucesion_en_empresa_familiar.pdf (09/04/14)
- LAMBIN, J. J. (1995) *Casos prácticos de marketing*. Madrid: McGraw-Hill.
- LONGENECKER J.C., PALICH L., MOORE C. y PETTY W. (2008) *Administración de Pequeñas Empresas: Enfoque Emprendedor*. México D.F.: Cengage Learning.
- OSTENGO H. C. (2006). *Control de Gestión. Guía para Graduados Profesionales*. Argentina: Librería Editorial.
- RODRIGUEZ VALENCIA J. (2006) *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. México: Thomson.
- THOMPSON A., STRICKLAND III A.J. & GAMBLE J. (2008). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México D.F: McGraw-Hill.
- WERTHER W. y DAVIS H. (1997) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. McGraw Hill.

17. ANEXOS

17.1. Anexo A

Guía utilizada durante la entrevista realizada en la organización:

Parte I - historia

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Por quién fue fundada?
3. ¿En qué rubro se ubicaba? ¿Hoy permanece en el mismo?
4. ¿En qué año se incorporó la venta oxígeno? ¿Por qué se decidió vender este producto?
5. ¿Con cuántos empleados contaba al momento de la fundación?

Parte II - presente

1. ¿Qué forma jurídica tiene la empresa?
2. ¿Qué productos ofrece actualmente?
3. ¿Cuál es la visión de la empresa? ¿A qué aspiran en el largo plazo?
4. ¿Y la misión?, ¿A qué se dedica?, ¿A quién satisface?, ¿Con qué tecnología?
5. Los objetivos, ¿Existen por escrito o de manera verbal?
6. ¿Están avanzando en base a una estrategia particular actualmente?
7. ¿Existe la idea de que la empresa siga siendo llevada a adelante por miembros de la familia (cuando se retire el actual gerente)?
8. ¿Cómo está formada la estructura? ¿Cuántos empleados son? ¿En qué puesto se ubica cada uno? ¿Están delimitadas las funciones para cada puesto?
9. ¿Cómo se elige el nuevo personal? ¿Se hacen selecciones por medio de una empresa de recursos humanos contratada externamente?

Parte III - Entorno

1. ¿Qué conocimiento posee sobre los siguientes puntos?
2. Tamaño del mercado
3. Cantidad de compradores
4. Necesidad de innovación
5. Ritmo de cambio tecnológico

Parte IV - Análisis competitivo

1. ¿Podría mencionar como es la relación con los siguientes participantes del mercado?
 - a) Clientes
 - b) Proveedores
 - c) Competidores potenciales
 - d) Competidores actuales

Parte V- Análisis interno

1. ¿Con qué recursos cuentan?
2. ¿Qué tipo de controles se utilizan?
3. ¿Qué grado de capacitación posee el personal?
4. ¿Existen políticas o reglamentos escritos?
5. ¿Las comunicaciones se dan en forma formal o informal (escritas u orales)?
6. ¿Los procesos y procedimientos, están pre-establecidos?
7. ¿Utilizan algún sistema de información particular?

Parte VI Análisis económico financiero

1. ¿Qué margen utilizan para gravar los productos?
2. ¿Qué rendimiento sobre inversión tuvieron en los últimos años?
3. ¿Cómo es el sistema de distribución de ganancias y remuneraciones?
4. ¿Cuál es el volumen de facturación anual y mensual?

Parte VII- Información adicional

1. ¿Emprenden acciones de responsabilidad social?

17.2. Anexo B

PLAN DE APROVISIONAMIENTO

Tabla N° 3 – Planilla de control de stock

Planilla de Inventario			PROVEEDOR XX										Stock al día en unidades	Resultado
Producto	stock óptimo	stock mínimo	altas					bajas						
			fecha	cantidad	Precio U	monto	Forma de pago	fecha	cantidad	Precio Vta	monto	Destino		
A	100	10	15/02/2014	30	\$ 1.000	\$ 30.000	Cta cte	17/02/2014	2	\$ 2.000	\$ 4.000	Cons Final	9,00	reponer
			20/03/2014	10	\$ 1.000	\$ 10.000		20/02/2014	10	\$ 2.000	\$ 20.000	Cons Final		
			25/04/2014	1	\$ 1.000	\$ 1.000		23/02/2014	20	\$ 2.000	\$ 40.000	Cons Final		
							\$ 0							
Total				41,00	\$ 3.000	\$ 41.000	-		32,00	\$ 6.000	\$ 64.000			
B	50	5	10/01/2014	25	\$ 40	\$ 1.000			5	-	-	área marketing	20,00	controlado
Total				25	40	1000	-		5	0	0			

A continuación se explica el cuadro precedente.

Este es el modelo de una tabla que puede ser utilizada para administrar el inventario. Se optó por utilizar una planilla por proveedor para mayor organización. En la primera columna se coloca el nombre del producto, el triángulo rojo en la esquina superior derecha es un “comentario” que permite colocar la herramienta de Excel dónde se sugiere poner información adicional, como puede ser el tiempo de entrega del proveedor o alguna característica particular del producto. La segunda columna, “stock óptimo”, indica la cantidad de productos que la empresa desea poseer en stock. La tercer columna, “stock mínimo”, indica el punto de reposición, es decir que, cuando queden menos productos que los allí indicados deberá solicitarse al proveedor una nueva entrega. Luego continúan una serie de columnas donde se indica la fecha en que ingresa un pedido, su cantidad, precio unitario y monto final; todo esto englobado en la columna de “altas”. A continuación, en la columna de “bajas”, se informa la fecha en que se fueron retirando del depósito esos productos, los precios a los que se vendieron (en caso de ser productos para la venta, ya que también pueden ser insumos internos), el monto y el destino del producto. Luego se colocó una columna con el nombre de “stock en unidades”, la cual resta los totales de las columnas “altas-cantidad” y “bajas-cantidad”, mostrando el saldo existente. Finalmente se utilizó la función “SI” de Excel para indicar en la última columna la palabra “reponer” cuando el inventario sea menor al mínimo, o “controlado” cuando éste sea mayor. La función se escribe:

“=SI(O5<10;"reponer";"controlado)”, siendo “O5” la celda que muestra el stock al día en unidades y “10” el stock mínimo deseado para ese supuesto producto.

17.3. Anexo C

ESTRUCTURAS: ACTUAL Y PROPUESTA

Gráfico N° 2 – Estructura organizacional actual

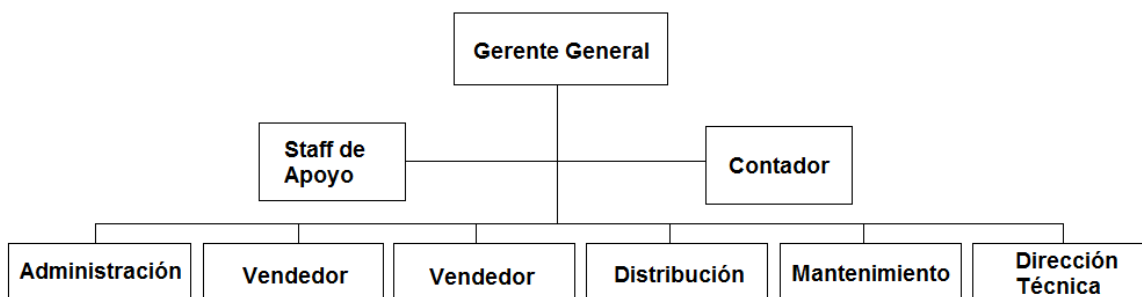
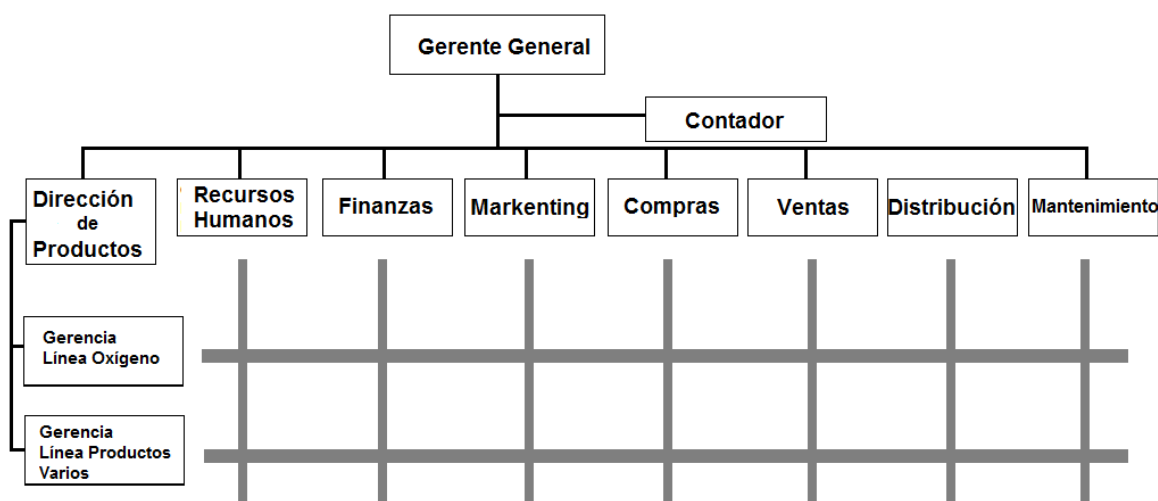


Gráfico N° 3 – Estructura organizacional propuesta



MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO (PARCIAL)

a) Gerencia General:

-Depende de: Nadie

-Supervisa a: marketing, compras, recursos humanos, dirección de productos, finanzas, mantenimiento, distribución y ventas.

-Misión: Llevar adelante la administración y gestión de la empresa, mejorando su posición competitiva.

-Funciones:

- Formular los objetivos, políticas y estrategias de la empresa.
- Tomar las decisiones más importantes de la organización (acerca de la apertura de nuevas sucursales, decisiones sobre proyectos de inversión, decisiones que impliquen grandes cambios en la empresa, entre otras).
- Decidir sobre la introducción de nuevos productos.
- Supervisar, coordinar y controlar el desempeño de las áreas funcionales.
- Solucionar conflictos inevitables.
- Manejar el clima organizacional y liderar (motivación, comunicación y trato justo a los miembros).
- Asignar recursos.
- Mantener contacto con el mercado para anticiparse a cambios u oportunidades.

b) Contador:

-Depende de: Gerencia general. (Servicio tercerizado).

-Supervisa a: nadie.

-Misión: suministrar a la Gerencia información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control.

-Funciones:

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo junto con Finanzas.
- Participar en reuniones con la Gerencia de finanzas, para el análisis de información.
- Confeccionar y presentar declaraciones de impuestos.
- Registrar depósitos bancarios e inversiones financieras.

c) Gerencia de Marketing

-Depende de: gerencia general

-Supervisa a: nadie.

-Misión: conseguir y conservar clientes, y asegurar que la empresa obtenga los ingresos necesarios para alcanzar sus objetivos.

-Funciones:

- Analizar el estado actual de los productos existentes, si deben continuar vendiéndose o no.
- Investigar nuevos productos.
- Controlar si lo ejecutado va en función a lo planeado (dentro del área).
- Realizar investigaciones de mercado y pronósticos de ventas.
- Definir estrategias competitivas: políticas de precio, distribución y comunicación.
- Definir la imagen de marca.

d) Compras

-Depende de: Gerente general.

-Supervisa a: nadie.

-Misión: mantener el nivel de stock óptimo.

-Funciones:

- Negociar con proveedores las cantidades y precios de la mercadería.
- Controlar la calidad de los productos recibidos.
- Gestionar el almacenamiento de productos.
- Administrar los inventarios.
- Procesar y manejar pedidos.

e) Distribución

-Depende de: Gerencia general.

-Supervisa a: nadie.

-Misión: hacer llegar a los clientes su pedido en tiempo y forma.

-Funciones:

- Recibir las indicaciones de los pedidos a repartir
- Diseñar la ruta más conveniente
- Entregar el pedido en tiempo y forma
- Entregar documentación correspondiente.

f) Mantenimiento

-Depende de: Gerencia general.

-Supervisa a: nadie.

-Misión: conservar las instalaciones, equipos y productos de la empresa, con el fin de evitar la interrupción de las funciones, y a la vez, permitir que estas se lleven a cabo de manera eficiente.

-Funciones:

- Recibir los aparatos con desperfectos.
- Reparar los mismos en el menor tiempo posible.
- Informar a compras si es necesario algún material o herramienta.
- Elaborar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo periódicamente.
- Realizar el control periódico de los productos correspondientes.

g) Ventas

-Dependen de: Gerencia General.

-Supervisa a: nadie.

-Misión: Lograr que el cliente satisfaga sus necesidades y aumentar las ventas para la organización.

-Funciones:

- Recibir y atender a los clientes que ingresan al negocio.
- Informar las ventas al área de finanzas diariamente.

- Llevar un listado de los clientes con sus datos completos.
- Comunicar al encargado de cobranzas el monto que debe abonar cada cliente.
- Mantener y retener a los clientes rentables.
- Conocer los productos que se venden y sus características.
- Administrar eficientemente su cartera de clientes.

h) Gerencia de Recursos Humanos

-Depende de: Gerente general.

-Supervisa a: nadie.

-Misión: lograr la mayor eficiencia posible y elevar los niveles de productividad de los empleados, cuidando de proveer bienestar al personal, con el objeto de lograr que los objetivos del personal se alineen con los de la organización.

-Funciones:

- Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores.
- Resolver los problemas que surjan antes, durante y al término de la relación laboral.
- Servir de apoyo a las otras gerencias en lo relativo al personal.
- Asesorar al personal.
- Aplicar sanciones.
- Diseñar sistemas de remuneración.
- Mantener relación con el sindicato.
- Planear y ejecutar evaluaciones de desempeño.
- Asegurar la seguridad e higiene en el ambiente laboral.

i) Gerencia de Finanzas:

-Depende de: Gerencia general.

-Supervisa: nadie.

-Misión: Efectuar el mejor manejo de los fondos de la empresa.

-Funciones:

- Determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización. Definir la aplicación de fondos hacia activos específicos, de manera eficiente.
- Manejar las fuentes de financiación eficazmente.
- Elaborar pronósticos de costos, de cambios tecnológicos, de condiciones del mercado de capitales.
- Elaborar el presupuesto anual.
- Determinar el impacto de las políticas de precios en la rentabilidad.
- Determinar políticas de créditos y cobranzas, de seguros y de incentivos.
- Custodiar los fondos.
- Librar pagos.
- Controlar la recaudación y salidas de caja.
- Custodiar depósitos bancarios e inversiones financieras.

j) Dirección de Productos

-Depende de: Gerencia general.

-Supervisa a: Personal afectado a la línea de productos correspondiente.

-Misión: coordinar y aumentar la eficiencia de la cadena de valor de cada línea de productos.

-Funciones:

- Contactar a Compras para solicitar mercadería o insumos necesarios.
- Coordinar con Recursos Humanos la capacitación específica dependiendo de la línea de productos y los requerimientos de nuevo personal.
- Diagramar en conjunto con Marketing las acciones para cada línea de productos.
- Colaborar con Finanzas en la elaboración de presupuestos y facilitar información requerida.
- Informar a los encargados de Ventas las características propias de cada producto.
- El director de productos encargado del rubro oxígeno deberá coordinar con Distribución y Mantenimiento sus tareas.
- El director de productos encargado del rubro oxígeno deberá encargarse de las disposiciones acerca de trazabilidad de productos.

17.4. Anexo D

MANUAL DEL EMPLEADO:

- Temas de la organización global
 - Historia de la compañía
 - Estructura
 - Nombre y funciones de los ejecutivos principales
 - Estructura del edificio e instalaciones
 - Normas de seguridad
 - Línea de productos o servicios
 - Políticas y normas

- Prestaciones y servicios al personal
 - Política salarial y de compensación
 - Vacaciones y días feriados
 - Capacitación y desarrollo
 - Seguros individuales y/o de grupo
 - Programas de jubilación

- Funciones y deberes específicos
 - Ubicación del puesto de trabajo
 - Labores a cargo del empleado
 - Descripción del puesto
 - Objeto del puesto
 - Relación con otros puestos

17.5. Anexo E PLAN FINANCIERO

Tabla N° 4 - Estado de Situación Patrimonial Proyectado

Cuentas	2013	2014	2015	2016	2017
Activo					
Activo Corriente					
Caja y bancos	\$ 338.499	\$ 424.500	\$ 465.129	\$ 516.897	\$ 605.267
Cuentas por cobrar	\$ 2.280.184	\$ 2.329.974	\$ 2.353.496	\$ 2.383.467	\$ 2.434.628
Créditos fiscales	\$ 295.605	\$ 336.342	\$ 355.587	\$ 380.109	\$ 421.968
Inversiones transitorias	\$ 203.078	\$ 298.132	\$ 343.037	\$ 400.255	\$ 497.926
Otros créditos	\$ 112.894	\$ 158.158	\$ 179.541	\$ 206.788	\$ 253.298
Bienes de cambio	\$ 268.683	\$ 404.474	\$ 468.624	\$ 550.364	\$ 689.895
Total activo corriente	\$ 3.498.942	\$ 3.951.580	\$ 4.165.414	\$ 4.437.880	\$ 4.902.982
Activo no corriente					
Bienes de uso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total activo no corriente					
Total activo	\$ 3.498.942	\$ 3.951.580	\$ 4.165.414	\$ 4.437.880	\$ 4.902.982
Pasivo					
Pasivo corriente					
Deudas comerciales	\$ 37.584	\$ 39.811	\$ 41.994	\$ 46.783	\$ 58.690
Deudas sociales	\$ 50.000	\$ 60.000	\$ 72.000	\$ 86.400	\$ 103.680
Deudas fiscales	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 864.000	\$ 1.036.800
Deudas bancarias	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo corriente	\$ 637.584	\$ 699.811	\$ 833.994	\$ 997.183	\$ 1.199.170
Pasivo no corriente					
Total pasivo no corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo	\$ 637.584	\$ 699.811	\$ 833.994	\$ 997.183	\$ 1.199.170
Patrimonio neto					
Capital+RnA	\$ 2.080.000	\$ 2.861.358	\$ 3.251.769	\$ 3.331.419	\$ 3.440.697
Resultado del ejercicio	\$ 931.358	\$ 570.410	\$ 295.650	\$ 368.478	\$ 574.155
Honorarios distribuidos	\$ 150.000	\$ 180.000	\$ 216.000	\$ 259.200	\$ 311.040
Total patrimonio neto	\$ 2.861.358	\$ 3.251.769	\$ 3.331.419	\$ 3.440.697	\$ 3.703.812
Total pasivo y patrimonio neto	\$ 3.498.942	\$ 3.951.580	\$ 4.165.414	\$ 4.437.880	\$ 4.902.982

Tabla N° 5 - Estado de Resultados Proyectado (Método de Costeo Absorbente)

Cuentas	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	\$ 6.264.000	\$ 6.635.200	\$ 7.303.360	\$ 8.506.048	\$ 10.670.886
Costo de ventas	\$ 3.758.400	\$ 3.981.120	\$ 4.199.432	\$ 4.678.326	\$ 5.868.988
Ganancia Bruta	\$ 2.505.600	\$ 2.654.080	\$ 3.103.928	\$ 3.827.722	\$ 4.801.899
Gastos administrativos					
Sueños	\$ 800.000	\$ 1.464.000	\$ 2.260.800	\$ 2.796.960	\$ 3.356.352
Alquileres	\$ 150.000	\$ 180.000	\$ 216.000	\$ 259.200	\$ 311.040
Seguros	\$ 940	\$ 995	\$ 1.096	\$ 1.276	\$ 1.601
Total gastos administrativos	\$ 950.940	\$ 1.644.995	\$ 2.477.896	\$ 3.057.436	\$ 3.668.993
Gastos comerciales					
Fletes	\$ 6.577	\$ 6.967	\$ 7.669	\$ 8.931	\$ 11.204
Impuesto a los ingresos brutos	\$ 100.224	\$ 106.163	\$ 124.157	\$ 153.109	\$ 192.076
Marketing	\$ -	\$ 18.400	\$ 39.360	\$ 41.357	\$ 46.310
Total gastos comerciales	\$ 106.801	\$ 131.530	\$ 171.186	\$ 203.397	\$ 249.591
Gastos financieros					
Intereses pagados	\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos financieros	\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancia de ejercicio antes de impuestos	\$ 1.432.859	\$ 877.555	\$ 454.847	\$ 566.889	\$ 883.315
Impuesto	\$ 501.501	\$ 307.144	\$ 159.196	\$ 198.411	\$ 309.160
Ganancia neta	\$ 931.358	\$ 570.410	\$ 295.650	\$ 368.478	\$ 574.155

Tabla N° 6 - Estado de Resultados Proyectado (Método de la Contribución Marginal)

Cuentas	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	\$ 6.264.000	\$ 6.635.200	\$ 7.303.360	\$ 8.506.048	\$ 10.670.886
Costos variables	\$ 3.866.141	\$ 4.095.245	\$ 4.332.353	\$ 4.841.643	\$ 6.073.869
Costo de ventas	\$ 3.758.400	\$ 3.981.120	\$ 4.199.432	\$ 4.678.326	\$ 5.868.988
Seguros	\$ 940	\$ 995	\$ 1.096	\$ 1.276	\$ 1.601
Fletes	\$ 6.577	\$ 6.967	\$ 7.669	\$ 8.931	\$ 11.204
Impuesto a los ingresos brutos	\$ 100.224	\$ 106.163	\$ 124.157	\$ 153.109	\$ 192.076
Contribución marginal	\$ 2.397.859	\$ 2.539.955	\$ 2.971.007	\$ 3.664.405	\$ 4.597.018
Costos fijos	\$ 965.000	\$ 1.662.400	\$ 2.516.160	\$ 3.097.517	\$ 3.713.702
Sueldos	\$ 800.000	\$ 1.464.000	\$ 2.260.800	\$ 2.796.960	\$ 3.356.352
Alquileres	\$ 150.000	\$ 180.000	\$ 216.000	\$ 259.200	\$ 311.040
Marketing	\$ -	\$ 18.400	\$ 39.360	\$ 41.357	\$ 46.310
Gastos financieros	\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuesto	\$ 1.432.859	\$ 877.555	\$ 454.847	\$ 566.889	\$ 883.315
Impuesto a las ganancias	\$ 501.501	\$ 307.144	\$ 159.196	\$ 198.411	\$ 309.160
Utilidad despues de impuestos	\$ 931.358	\$ 570.410	\$ 295.650	\$ 368.478	\$ 574.155

Tabla N° 7 - Estado de Flujo de Fondos Proyectado

Cuentas	2013	2014	2015	2016	2017
<u>Variaciones de efectivo</u>					
Efectivo al inicio del ejercicio	\$ 200.000	\$ 338.499	\$ 424.500	\$ 465.129	\$ 516.897
Efectivo al cierre	\$ 338.499	\$ 424.500	\$ 465.129	\$ 516.897	\$ 605.267
Aumento neto de efectivo	\$ 138.499	\$ 86.001	\$ 40.628	\$ 51.769	\$ 88.369
<u>Causas de las variaciones de efectivo</u>					
<u>Actividades operativas</u>					
Resultado del Ejercicio	\$ 931.358	\$ 570.410	\$ 295.650	\$ 368.478	\$ 574.155
<u>Ajustes</u>					
Depreciación de bienes de uso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor residual de las bajas de bienes de uso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disminución / aumento de provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>Variaciones en activos y pasivos</u>					
Aumento / Disminución de créditos por venta	\$ 80.184	\$ 49.790	\$ 23.522	\$ 29.971	\$ 51.161
Aumento / Disminución de créditos fiscales	\$ 65.605	\$ 40.737	\$ 19.245	\$ 24.522	\$ 41.859
Aumento / Disminución de otros créditos	\$ 72.894	\$ 45.264	\$ 21.383	\$ 27.247	\$ 46.510
Aumento / Disminución de bienes de cambio	\$ 218.683	\$ 135.791	\$ 64.150	\$ 81.740	\$ 139.530
Aumento / Disminución de inversiones	\$ 153.078	\$ 95.054	\$ 44.905	\$ 57.218	\$ 97.671
Aumento / Disminución deudas comerciales	\$ -2.416	\$ 2.227	\$ 2.183	\$ 4.789	\$ 11.907
Aumento / Disminución deudas sociales	\$ -	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 14.400	\$ 17.280
Aumento / Disminución deudas fiscales	\$ -	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 144.000	\$ 172.800
Aumento / Disminución deudas bancarias	\$ -50.000	\$ -50.000	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo de las actividades operativas	\$ -642.859	\$ -304.409	\$ -39.022	\$ -57.509	\$ -174.746
<u>Actividades de inversión</u>					
Compra de bienes de uso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo neto de efectivo de las actividades de inversión	\$ -				
<u>Actividades de financiación</u>					
Disminución del aporte efectivo de los propietarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disminución por la distribución de honorarios	\$ 150.000	\$ 180.000	\$ 216.000	\$ 259.200	\$ 311.040
Flujo neto de efectivo de las actividades de financiación	\$ -150.000	\$ -180.000	\$ -216.000	\$ -259.200	\$ -311.040
AUMENTO/DISMINUCIÓN NETO DE EFECTIVO	\$ 138.499	\$ 86.001	\$ 40.628	\$ 51.769	\$ 88.369

Tabla N° 8 - Ratios utilizados en el análisis del Estado de Resultados según el Método de la Contribución Marginal

Ratio	2013	2014	2015	2016	2017
Porcentaje de contribucion marginal	38%	38%	41%	43%	43%
Punto de equilibrio en monto	\$ 2.520.899	\$ 4.342.738	\$ 6.185.251	\$ 7.190.150	\$ 8.620.479
Margen de seguridad como porcentaje de ventas	60%	35%	15%	15%	19%

Tabla N° 9 - Ratios utilizados en el análisis de Estados Contables

Ratio	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilidad sobre ventas	23%	17%	15%	19%	22%
Margen bruto sobre ventas	40%	40%	43%	45%	45%
Rentabilidad financiera	-	450%	1142%	1038%	671%
Rentabilidad economica	-	388%	425%	416%	380%
Efecto palanca	-	1,22	1,22	1,25	1,29
Rendimiento sobre activos (ROA)	41%	22%	11%	13%	18%
Rotacion del activo	1,79	1,68	1,75	1,92	2,18
Margen sobre ventas	23%	13%	6%	7%	8%
Inmovilización del activo	0	0	0	0	0
Índice de liquidez corriente	5,49	5,65	4,99	4,45	4,09
Índice de liquidez ácida	4,11	3,94	3,38	2,91	2,53
Índice de endeudamiento	0,22	0,22	0,25	0,29	0,32
Inmovilización del patrimonio neto	0	0	0	0	0
Plazo de cancelacion del pasivo	0,44	0,80	1,83	1,76	1,36

17.6. Anexo F

Tabla N° 10 – Cronograma para la implementación del plan de negocio

Actividades	2014	2015		2016		2017	
	Corto Plazo		Mediano Plazo			Largo Plazo	
	2° semestre	1° semestre	2° semestre	1° semestre	2° semestre	1° semestre	2° semestre
Comunicar las nuevas directrices estratégicas (misión, visión, etc)	X						
Controlar el cumplimiento de los objetivos			X		X		X
Confeccionar lista detallada de productos	X						
Crear página web	X						
Implementar estrategia de marketing	X	X	X	X	X	X	X
Realizar estudio de tiempos		X	X				
Implementar planilla de control de stock	X						
Utilizar un software de gestión de stock							X
Implementar la nueva estructura	X						
Diseñar manual del empleado	X						
Capacitar al personal necesario	X	X	X				
Implementar plan de sucesión	X	X	X	X	X	X	X

18. GLOSARIO

Análisis FODA: es una herramienta útil para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades y las amenazas externas de su bienestar futuro.

Análisis PEST: identifica los factores del entorno general que pueden afectar a la empresa. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico".

Eficiencia: cantidad de recursos utilizados para generar una unidad de producto.

Estrategia: configuración existente de planes, decisiones y objetivos que se han adoptado para lograr las metas organizacionales.

Estructura organizacional: designa las relaciones de subordinación, incluyendo el número de niveles en la jerarquía y la envergadura del control de los directivos y supervisores; identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de los departamentos en la organización global.

Modelo de competencia de cinco fuerzas (Porter): herramienta utilizada para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Dichas presiones provienen de: vendedores rivales, nuevos competidores, productos sustitutos, proveedores y clientes.

Organización: entidad social que está dirigida por metas, sistemas de actividad deliberadamente estructurados y vinculados con el entorno.

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas. Según la cantidad de personal, una PYME comercial, es un negocio que cuenta con un mínimo de 6 y un máximo de 50 empleados.