

**TRABAJO FINAL**

**Especialización en Ingeniería Gerencial**

**ESTUDIO DE PRE-INVERSIÓN DE UN PROYECTO DE EMPRESA  
MULTIDISCIPLINARIA**

**DIRECTORA: Prof. Dra. DE MARCO, Myriam**

**TESISTA: Ing. CORONEL, Javier Damián Alejandro**

**DOCUMENTO: DNI 32.132.674**

**COHORTE: 2018**

**AÑO: 2023**

## **Agradecimientos**

Sirvan estas líneas para brindar un agradecimiento a mi familia por su apoyo incondicional y paciencia en esta formación, a mis hijos Eric y Lara por ser el motivo de todo esfuerzo, a mi compañera de vida Luciana quien me animó y acompañó durante mis estudios de posgrado.

Además, deseo expresar un profundo agradecimiento a mi directora de tesis, Dra. C.P.N Myriam De Marco, por su predisposición, paciencia, tiempo y colaboración brindada a lo largo de mi carrera de posgrado.

## **Prólogo**

En los últimos años, la situación laboral y económica en Argentina atraviesa quizás su peor momento.

Sin dejar de lado las innumerables complicaciones propias de superar una pandemia, que no solo evidenció la necesidad de evolución tecnológica en el mercado (que aporte a la gestión, desarrollo y operaciones de las empresas), independientemente de su magnitud, rubro o ubicación geográfica; provocó serios daños en la economía de la población.

Tanto empresas como negocios familiares se han declarado en banca rota; y el número de académicos que migran en busca de nuevas oportunidades se incrementó. En este escenario hostil y poco alentador, como contrapartida surgieron todo tipo de emprendedores que intentan revertir la situación; algunos persisten más tiempo que otros, pero si no evolucionan finalmente desaparecerán.

Las empresas demandan la transformación o el desarrollo inicial de su presencia en la red, la agilidad para participar del comercio electrónico, adaptar sus gestiones o procesos de forma remota, digitalizar información, entre otros tantos aspectos.

Muchos nuevos emprendedores tratan de adecuar sus finanzas y asuntos legales, otros intentan comenzar a destacar en el mercado, pero no tienen una imagen de marca y a menudo desconocen los requerimientos de infraestructura necesaria.

La propuesta que a continuación se presenta, busca dar cuenta de la construcción del proyecto de sí mismo al plano real, de manera transformar el deseo de la propia empresa en los cimientos sólidos que se obtengan a través del desarrollo de este estudio.

El alcance de este trabajo se circunscribe al estudio de pre-inversión necesario para moldear los primeros meses de vida de una micro-pyme de servicios múltiples, conformada bajo la combinación de expertises de distintos profesionales abocados a brindar soluciones integrales para cada negocio.

El valor agregado suele ser la diferencia en la elección de un producto o servicio por parte de un cliente. Optar por una empresa que puede ofrecer distintos servicios y donde cuyo mayor capital es el conocimiento de los participantes, entonces el potencial de este emprendimiento quedará definido en la calidad del servicio capaz de ofrecer, en la correcta toma de decisiones y en la sinergia a obtener de sus participantes. En caso que esto ocurra así, entonces podemos hablar de un emprendimiento con potencial a desarrollar.

## **Resumen**

El desarrollo de este trabajo de investigación se realiza en base al análisis de rentabilidad de un proyecto de inversión para la creación de una empresa multidisciplinaria.

La extensa bibliografía referida al éxito empresarial y la ventaja competitiva, exponen de manera empírica los parámetros que deben considerarse para evaluar la viabilidad de cualquier proyecto.

Por la naturaleza de este y su énfasis en el sector financiero que determina el monto real a invertir, la metodología empleada es de carácter cuantitativo. Mediante un cuestionario destinado al público objetivo, fue posible conocer y validar puntos de interés en la elaboración de estrategias para la nueva empresa.

Los resultados obtenidos (VAN de \$696.732,76 y un TIR del 152%.) exhiben de manera trascendental que, si bien los indicadores numéricos establecen la rentabilidad de la inversión (de \$1.579.857,50 sin considerar financiación); el rol del capital humano y su compromiso en el proyecto es estrictamente fundamental para concebir una nueva empresa que pueda ingresar en el mercado y evolucionar en el tiempo.

## Índice

Agradecimientos .....	1
Prólogo .....	2
Resumen .....	3
Capítulo 1 - Marco Teórico .....	8
Planeación Estratégica .....	8
Misión.....	9
Visión .....	10
Valores.....	10
Análisis Externo .....	10
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	11
Análisis PESTEL.....	14
Análisis Interno .....	15
Teoría de Recursos y Capacidades .....	15
Cadena de Valor .....	17
Elementos de la Cadena de Valor.....	18
Estrategias.....	19
Proyecto de Inversión .....	20
Ciclo de un Proyecto de Inversión.....	20
Estudios de Viabilidad de un Proyecto de Inversión.....	21
Capítulo 2 - Planeación Estratégica.....	23
Definición del Negocio.....	23
Misión.....	23
Visión .....	24
Valores.....	24
Estructura Organizacional del Grupo AC.....	24
Productos y Servicios .....	25
Capítulo 3 - Análisis Externo .....	28
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	28
Análisis PESTEL.....	37
Estudio de Mercado .....	46
Población y Muestra .....	46
Tamaño de la Muestra .....	48
Proceso de Muestreo.....	49
Resultados y Análisis .....	50
Oportunidades y Amenazas .....	58

Capítulo 4 - Análisis Interno .....	61
Análisis VEDIS .....	61
Cadena de Valor .....	63
Fortalezas y Debilidades.....	67
Capítulo 5 – Estrategias .....	69
Marco Técnico y Tecnológico.....	70
Infraestructura y Locación.....	70
Ciclo de Vida de Productos Tecnológicos.....	72
Problemas Tecnológicos.....	73
Consideraciones del Departamento de Desarrollos del Grupo AC .....	73
Capítulo 6 – Marco Legal, Ambiental y Organizacional .....	75
Estudio Legal.....	75
Procedimiento: Constitución de la Empresa en el Registro Público de Comercio. 75	
Leyes y Decretos de Impacto Directo.....	76
Modelos de Contratos.....	77
Presencia en la Red.....	77
Leyes y Marca Registrada .....	77
Estudio Ambiental .....	79
Normativas Ambientales de la Empresa.....	79
Estudio Organizacional .....	81
Remuneraciones Promedio .....	82
Índice de Salario Requerido Según INDEC para la Canasta Básica (agosto 2022) 84	
Capítulo 7 – Marco Financiero.....	86
Gastos de Infraestructura .....	86
Gastos Generales .....	87
Gastos de Constitución de la Sociedad.....	87
Gastos de Servicios.....	88
Gastos de Comercialización .....	88
Gastos Administrativos .....	89
Gastos de Registro.....	90
Inversión de Equipamiento.....	91
Plan de Inversión .....	92
Flujos de Fondos Proyectados .....	93
Flujo de Fondos Esperado Anual .....	94
VAN, TIR y PR sin Financiamiento.....	95
Financiamiento Empresarial .....	96
VAN, TIR y PR con Financiamiento Total .....	99

VAN, TIR y PR con Financiamiento Parcial .....	100
Conclusiones.....	103
Bibliografía.....	107
Anexos .....	112

### Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Esquema de las cinco fuerzas de Porter (1979).....	11
Ilustración 2: Tipos de barreras de entrada de Porter (1979) .....	12
Ilustración 3: Productos y servicios AC Group.....	25
Ilustración 4: Instituciones universitarias por provincia.....	29
Ilustración 5: Datos de situaciones académicas 2020.....	30
Ilustración 6; Evolución de la situación académica 2011 - 2020 .....	31
Ilustración 7: Índice de precios al consumidor - julio 2022 .....	38
Ilustración 8: Captura de planilla por hora del tipo de cambio .....	39
Ilustración 9: Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra .....	48
Ilustración 10: Gráfico de la situación actual de los encuestados, 2021 .....	51
Ilustración 11: Gráfico de asesoramiento de los encuestados, 2021 .....	52
Ilustración 12: Gráfico de utilización de herramientas tecnológicas, 2021.....	53
Ilustración 13: Gráfico de intención de inversión de los encuestados, 2021.....	54
Ilustración 14: Gráfico de acceso a soluciones, 2021.....	56
Ilustración 15: Gráfico de aceptación de alianzas estratégicas, 2021.....	57
Ilustración 16: Cadena de valor del Grupo AC .....	63
Ilustración 17: Gráfico de prototipo de oficinas del Grupo AC .....	71
Ilustración 18: Curva "S" .....	72
Ilustración 19: Organigrama del Grupo AC .....	81
Ilustración 20: Canasta básica agosto 2022 - INDEC .....	84

### Índice de tablas

Tabla 1: Clasificación de recursos.....	17
Tabla 2: Potenciales competidores del departamento de Desarrollos del Grupo AC. 32	
Tabla 3: Cotización dólar blue .....	40
Tabla 4: Comparativa valor del dólar en Argentina .....	41
Tabla 5: Distribución relativa de la población de Tucumán.....	46

Tabla 6: Actividades de empresas en Tucumán 2020 .....	47
Tabla 7: Tamaño del espacio muestral para el Grupo AC.....	48
Tabla 8: Porcentajes de respuestas del ítem 1 del cuestionario.....	50
Tabla 9: Porcentajes de respuestas del ítem 2 del cuestionario.....	51
Tabla 10: Porcentajes de respuestas del ítem 3 del cuestionario.....	52
Tabla 11: Porcentajes de respuestas del ítem 4 del cuestionario.....	53
Tabla 12: Porcentajes de respuestas del ítem 5 del cuestionario.....	54
Tabla 13: Porcentajes de respuestas del ítem 6 del cuestionario.....	55
Tabla 14: Porcentajes de respuestas del ítem 7 del cuestionario.....	55
Tabla 15: Porcentajes de respuestas del ítem 8 del cuestionario.....	56
Tabla 16: Porcentajes de respuestas del ítem 9 del cuestionario.....	57
Tabla 17: Porcentajes de respuestas del ítem 10 del cuestionario.....	58
Tabla 18: Análisis VEDIS del Grupo AC .....	61
Tabla 19: Honorarios profesionales informados por entes competentes.....	82
Tabla 20: Salarios promedios por referencia.....	83
Tabla 21: Gastos de infraestructura .....	86
Tabla 22: Gastos de constitución de la sociedad.....	87
Tabla 23: Gastos de servicios .....	88
Tabla 24: Gastos de comercialización.....	88
Tabla 25: Gastos administrativos .....	90
Tabla 26: Gastos de registro y web hosting, octubre 2022.....	91
Tabla 27: Inversión de equipamiento .....	92
Tabla 28: Plan de inversión .....	92
Tabla 29: Flujo de fondos anual esperado sin financiamiento .....	94
Tabla 30: Amortización del equipamiento informático (5 años).....	95
Tabla 31: Variables anuales sin financiamiento .....	95
Tabla 32: Indicadores sin financiamiento.....	96
Tabla 33: Simulación de préstamos de \$1.600.000.....	98
Tabla 34: Flujo de fondos anual esperado con financiamiento total.....	99
Tabla 35: Variables anuales con financiamiento total.....	100
Tabla 36: Indicadores con financiamiento total .....	100
Tabla 37: Simulación de préstamos de \$1.000.000.....	101
Tabla 38: Flujo de fondos esperados con financiamiento parcial .....	102
Tabla 39: Variables anuales con financiamiento parcial.....	102
Tabla 40: Indicadores con financiamiento parcial.....	103



## Capítulo 1 - Marco Teórico

En este capítulo se abordarán los temas y fundamentos que serán utilizados en el desarrollo de este trabajo integrador.

### Planeación Estratégica

La literatura procedente de los conceptos de estrategia empresarial y planeación estratégica, se encuentran considerablemente documentados en los círculos académicos.

Haciendo referencia a la tesis doctoral de Estrada Bárcenas (2010), se exponen referencias de diferentes escritores:

Autores como (Koontz & Weihrich, 2000); (Chiavenato, 2005); (Bateman & Snell, 2005); sostienen que es deseable que toda empresa, independientemente de su sector, tamaño o características particulares, diseñe planes estratégicos.

Además, (Bateman y Snell, 2005) mantienen que la planeación tiene por objeto fijar un curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarla, la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización.

Este pensamiento se asemeja a las consideraciones de Hill & Jones (2011), quienes además explican que el desarrollo del plan estratégico si bien es una tarea designada a quien debe liderar la dirección de la empresa, su ejecución y seguimiento es competencia de todos los recursos humanos que componen la empresa

En definitiva, con estas aseveraciones se establece el valor y la utilidad de la planeación estratégica como tal; y debe entenderse como un proceso participativo en el cual se consideren todas las variables del contexto en que se desenvolverá una organización, como los conocimientos internos (fortalezas y debilidades). De este modo es posible elaborar un plan acorde a diversas situaciones y así ejecutar acciones planificadas en lugar de impulsos, con la única finalidad de alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

Ohamae (1989), determina su propósito final al definir la planeación estratégica como una herramienta que permite a una empresa ser lo más eficiente posible y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Conseguir una ventaja competitiva brindará una serie de beneficios a obtener en el desarrollo del proyecto de inversión que se analizará, (creación de una nueva micro-pyme).

Considerando la razón del desarrollo de una estrategia, es necesario definir primeramente los elementos necesarios para la construcción de una empresa, estos son:

### ***Misión***

Para Chiavenato (2002), la misión es un importante elemento de la planificación estratégica, porque es a partir de esta, que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán la empresa u organización.

Por su parte Drucker, Hesselbein, & Kuhl (2016), sostienen que la misión debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?

Para ello, los mismos autores indican que “una empresa debe definir su negocio en términos de tres dimensiones:

- a- A quién se está satisfaciendo (a qué grupos de clientes);
- b- Qué se está satisfaciendo (qué necesidades de los clientes)
- c- Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes (mediante cuáles habilidades, conocimiento o competencias distintivas)”.

Estos criterios pueden asociarse para no solo destacar la importancia de misión en lo que refiere a la planificación estratégica; sino, además, definirla mediante las perspectivas indicadas por Drucker.

No obstante, es posible añadir la premisa de Kaplan y Norton (2004) quienes opinan que la misión debe experimentar revisión y refinamiento continuo para asegurar que sigan siendo útiles.

En consecuencia, es posible establecer que la misión no es más que la razón de ser de una empresa, la misma instituye el desempeño a corto plazo de la empresa y debe ser evaluada dada un cierto tiempo para conocer su validez y con ello reafirmarla o reformarla en caso de ser necesario.

## ***Visión***

Chiavenato (2005), afirma la visión debe proporcionar la respuesta a la pregunta ¿Qué se desea crear?, es el estado futuro que se desea para la organización. Desde la perspectiva del mismo autor, la importancia de la misma radica en la fuerza de inspiración para el negocio.

Es posible decir que la visión determina adonde la empresa pretende llegar, por lo cual, es el motivo de entusiasmo para que las personas de una organización persigan y alcancen los objetivos; la misma suele expresarse en términos audaces, pero no debe dejar de ser realista.

## ***Valores***

De acuerdo con Tamayo (2005), los valores organizacionales son definidos como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

El mismo autor establece que desde el punto de vista teórico existe una gran similitud entre las estructuras de valores personales y organizacionales, y el motivo es que la base de ambas estructuras son las personas, por lo cual la estructura de valores organizacionales puede ser bastante similar a la de los valores personales.

Entonces, es correcto afirmar que los valores deben definir de manera clara el comportamiento ético de la empresa, de los directivos y trabajadores, y tiene que ser coherente con la misión y visión de la organización.

Son los principios sobre los que se basan los comportamientos y decisiones de una empresa; definen las pautas a seguir que marcarán su desarrollo (prestigio de la marca, conciencia social, dinámica de trabajo, entre otras) es por eso que se considera la base de la cultura organizacional.

## **Análisis Externo**

Este se lleva a cabo a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter y de PESTEL, de ellos se obtiene una evaluación objetiva del entorno en que actúa la empresa; se fundamenta en el estudio de factores externos como acontecimientos, situaciones y

tendencias que afectan a su desempeño, y que no puede controlar. Su objetivo es identificar tanto amenazas potenciales como oportunidades.

### ***Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter***

El modelo de las cinco fuerzas de Porter establece la intensidad de competencia y rivalidad en el mercado y por lo tanto colabora a definir qué tan atractivo es en la industria la relación de oportunidad de inversión y rentabilidad. La Figura 1 exhibe las cinco fuerzas de Porter.

**Figura 1**

*Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter*

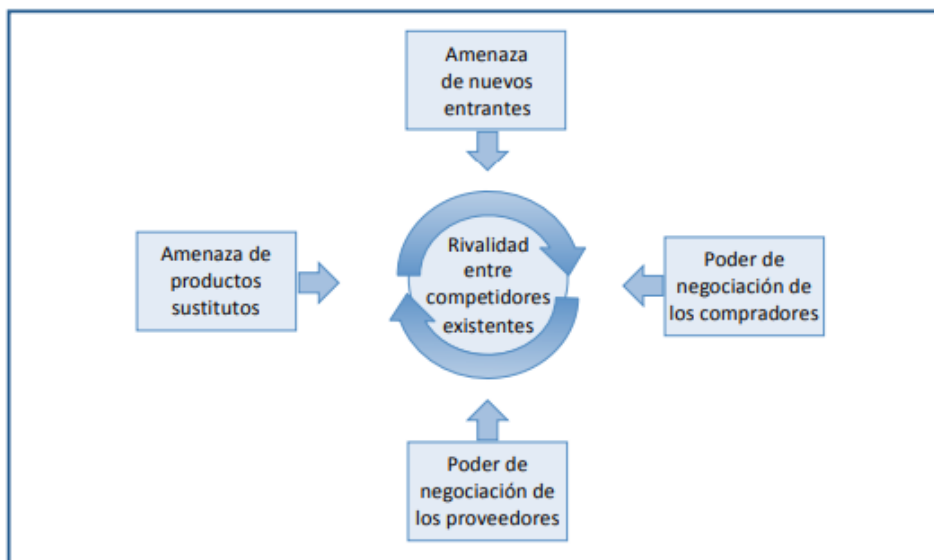


Ilustración 1: Esquema de las cinco fuerzas de Porter (1979)

Nota: Reproducida de tesis doctoral de Izquierdo (2013).

A continuación, se desarrollan cada una de las fuerzas de Porter (1980) a considerar definidos en el modelo:

- Amenazas de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores
- Amenazas de productos sustitutos
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de clientes.

Hill, Jones, & Schilling, (2015) explican la amenaza de los nuevos competidores de la siguiente manera: “Los competidores potenciales son compañías que por el momento no están compitiendo en una industria, pero que tienen capacidad para competir si decidieran hacerlo”. (págs. 48-49).

La dificultad del riesgo de que ingresen está determinada por las llamadas barreras de entrada; estas barreras pueden ser debidas a la naturaleza propia del sector o bien ser creadas intencionalmente por las empresas que comercializan actualmente un producto con el objeto de dificultar el ingreso de nuevas empresas en el mercado.

Izquierdo (2013), expone en la Figura 2 las barreras de entrada de Porter en una tabla.

**Figura 2**

*Barreras de Entrada de Porter*

Tipo de Barrera	Definición.	Actuación contra las empresas entrantes
<i>Economías de escala</i>	Reducción de costes unitarios según se incrementa el tamaño de sus procesos de negocio. Las economías de escala suelen presentarse en cualquier proceso empresarial.  <i>Muchas veces no son consideradas barreras en sí.</i>	Las empresas ya posicionadas tienen una ventaja en costes respecto a la potencial entrante derivada de su ratio de mercado. A mayor concentración del mercado, mayor será la capacidad para disuadir la entrada de las establecidas.  En productos homogéneos, la única forma de igualar la posición respecto a costes es alcanzar el mismo ratio de mercado.
<i>Ventajas en costes (sin contar las economías de escala).</i>	Las empresas posicionadas pueden contar con ventajas en costes, con independencia del tamaño que alcancen sus procesos.	Las ventajas suelen derivarse de: <i>diferente tecnología, ventajas en el acceso a las materias primas, localización favorable, subsidios del gobierno, la experiencia y el conocimiento generado (know-how).</i>  El <i>know-how</i> parece ser el factor más importante.
<i>Diferenciación del producto</i>	Las empresas establecidas cuentan con marcas o elementos que les identifican y generan fidelidad de los clientes.	Las nuevas compañías deben realizar un gran desembolso para superar la lealtad de los consumidores y posicionarse como una marca igualmente elegible.  Romper con los vínculos entre una empresa y su clientela parece ser la <b>barrera más importante para los sectores de servicios.</b>
<i>Requisitos de capital</i>	Necesidades de recursos financieros para competir en una industria con una capacidad operativa determinada por la empresa.	La falta de acceso al crédito como barrera de entrada suele asociarse generalmente con aquellos sectores que requieren de una gran financiación relacionada con infraestructuras y equipo.  En mercados con fuertes economías de escala o una clara diferenciación se <b>acentúa la necesidad de crédito, y que acentúa el riesgo de las empresas.</b>
<i>Costes cambiantes</i>	Sobrecostes existentes al cambiar de proveedores, generalmente vinculados al entrenamiento de los empleados, adaptación de infraestructuras y equipos, etc.	La adaptación a nuevos mercados puede suponer la necesidad de cambiar de proveedores para adaptarnos a las exigencias de la demanda.  Estos cambios suelen estar muy relacionados con la necesidad de las barreras relacionadas con la lealtad de los clientes a las empresas ya establecidas.

Ilustración 2: Tipos de barreras de entrada de Porter (1979)

Nota: Reproducida de tesis doctoral de Izquierdo (2013).

Rivalidad entre competidores. Una característica en todo sector o industria, en lo que se refiere al mercado, es que, dado un deseable conjunto de beneficios, diversas empresas entrarán en competencia en busca de una mayor rentabilidad; es adecuado resaltar que existen sectores más competitivos que otros.

El fundamento de la rentabilidad que es posible obtener en un mercado determinado depende del nivel de competencia de las empresas; para ello cada una adoptarán distintas estrategias como ser la aplicación de descuentos sobre un determinado

producto, la mejora o calidad de los servicios ofrecidos, la reducción de costos en determinados procesos de producción.

Hill, Jones, & Schilling, (2015) señalan que existen una serie de factores que influyen en la intensidad de la rivalidad entre las empresas.

La estructura competitiva de la industria; se refiere al número de compañías y a su distribución respecto del tamaño. En este apartado, los autores explican la diferencia entre una industria fragmentada, un monopolio y un oligopolio.

Las condiciones de la demanda; explican como la variación de la demanda afecta el nivel de rivalidad. Con una mayor demanda, las empresas venden más sin afectar la participación de otras; con una demanda menor se incrementan las amenazas y los riesgos para todas las compañías de la industria o el sector.

Las condiciones del costo; se refieren al rol de la estructura de costos de las empresas y a la necesidad del volumen de ventas que requieren para ser rentables.

Las barreras para la salida de la industria; responden a los factores que dificultan a una empresa salir del mercado, pudiendo ser las mismas de índole económica, estratégicas o incluso hasta emocionales.

El poder de negociación de los clientes está dado por el grado de concentración y el nivel de influencia sobre el volumen de ventas del potencial vendedor. Según Hill, Jones, & Schilling, (2015), dependiendo de esto, los compradores poderosos pueden hacer variar las utilidades de una industria.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores; para Hill, Jones & Schilling, (2015) se entiende como la capacidad de los proveedores para incrementar de alguna otra manera los precios de los insumos o los costos de la industria.

Baranda Beltrán (2014) extiende un poco más su definición al establecer que: “el poder de negociación de los proveedores respecto a las industrias de un sector, varía dependiendo del número de proveedores de un producto o servicio y del carácter esencial de los mismos para el funcionamiento de dichas industrias” (pág. 145).

Con estas definiciones podemos establecer que una empresa posee una relación bilateral entre los proveedores y los clientes que mantenga, donde los mismos condicionarán en cierta medida la rentabilidad de la empresa acorde a su poder de negociación.

La última fuerza en el modelo de Porter es la amenaza de productos sustitutos. La aparición en el mercado de productos similares de diferentes empresas o industrias que pueden satisfacer o suplir necesidades de los clientes es una fuerte amenaza competitiva,

ya que establece un límite al precio que las compañías pueden fijar a sus productos, afectando así su rentabilidad en la industria.

### ***Análisis PESTEL***

PEST es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica la cual toma en cuenta los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST). El término fue acuñado por primera vez por Aguilar (1967) en su libro "Scanning the business environment" (Análisis del entorno empresarial). Este análisis también incluye a menudo los factores legales y ambientales, creando así un análisis PESTEL, el que fue introducido por Fahey & Narayanan (1986).

El análisis PEST tiene como objetivo enfocarse en todas las dimensiones que pueden afectar el entorno de la empresa y el mercado del cual forma parte.

El análisis PESTEL se adecua perfectamente a este trabajo de estudio, y resulta de gran importancia para comprender las limitaciones que pudieran o no encontrarse en la creación de la empresa.

Es necesario detallar de una manera sintetizada las variables del análisis. Martín (2017) describe brevemente en qué consisten.

Variables políticas. "Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa". El autor engloba conceptos como políticas impositivas, fomento o impacto del comercio exterior e incluso la manera en regulan y organizan las compañías locales, regionales y nacionales. Todos estos temas serán alcanzados en el desarrollo del trabajo.

Variables económicas. Abarca el análisis de datos macroeconómicos, las tasas de interés, la inflación, los tipos de cambio, el acceso a los recursos. Estos son puntos esenciales a desarrollarse entre los marcos económicos y financieros.

Variables sociales. Dentro de estas variables, el autor afirma:

"Los factores a tener en cuenta son la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio" (Martín, 2017).

Esta definición es perfectamente compatible al interés del trabajo

Variables tecnológicas. Resulta complejo de analizar debido a la velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías. En este caso, es un marco difícil de tratar y dentro del cual se definirán los requerimientos que sean de utilidad para el Grupo AC.

Variables ecológicas. “Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área”. Toda empresa debe respetar y actuar en favor del cuidado ambiental

Variables legales. “Se refiere a toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados”. Aquí el autor encuadra un determinado grupo de leyes, a las que podrían adecuarse además las de constitución de una sociedad.

No puede haber un estudio completo, sin antes considerar un análisis interno de la entidad.

## **Análisis Interno**

El análisis interno brinda una mirada interior respecto a cómo se encuentra la compañía. Evaluará tanto recursos como capacidades para conocer su situación actual y trabajar sobre la comunicación, los procesos, y mejoras a desarrollar. Éste se lleva a cabo a través de la teoría de recursos y capacidades (se empleará el test VEDIS) y la cadena de valor para determinar finalmente las debilidades y fortalezas que posee la empresa.

### ***Teoría de Recursos y Capacidades***

Es de popular conocimiento en el ámbito académico y empresarial que la planeación estratégica se relaciona con los recursos que tiene una empresa y por, sobre todo, sus capacidades. Ante esto, toma un rol fundamental la Teoría de Recursos y Capacidades (Penrose 1959; Barney, 1991).

El tema presenta afirmaciones y visiones similares de diversos autores, como, por ejemplo, para Hill, Jones & Schilling (2015), quienes indican que los administradores



(directores o gerentes de una compañía) deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa aumentan su rentabilidad y cómo sus debilidades la disminuyen. Por otra parte, definen que los recursos son los activos; y estos pueden ser tangibles (edificios, instalaciones, dinero, equipos entre otros) o intangibles (imagen de marca, reputación de la empresa, entre otros)

Asimismo, Amit y Schoemaker (1993) brinda una mirada más profunda al establecer que los recursos son los elementos con los que cuenta una empresa, mientras que las capacidades representan el modo y la habilidad de gestionar correctamente dichos recursos en pos de un objetivo; remarcan, además, que las capacidades no se limitan a la coordinación y cantidad de recursos con que cuentan las empresas.

Nelson (1991), opina que los recursos son la fuente de las capacidades, y estas pueden ser el origen de la ventaja competitiva. Considerando esta premisa Estrada Bárcenas (2010), señala que en una investigación realizada por Thornhill y Amit (2003), encontraron que el fracaso de las empresas jóvenes puede ser atribuido a la insuficiencia de recursos y capacidades y a su inhabilidad para manejarlos, mientras que el fracaso en las empresas maduras puede ser atribuible a la falta de adecuación entre los recursos y las capacidades estratégicas.

Respecto a la definición de los recursos, para este trabajo se adoptará el modelo VEDIS, donde los recursos son considerados:

Valiosos: cuando permiten crear una fuerte demanda y reducir los costos, le permitirán vender más productos en relación a sus competidores.

Escasos: son recursos valiosos que tienden a generar ventaja competitiva si la competencia no los posee

Difíciles de imitar: las barreras de imitación determinan el tiempo en que le lleva a los competidores imitar el recurso para eliminar la ventaja competitiva que posee.

Difíciles de sustituir: una empresa mantendrá su ventaja competitiva en la medida en que no existan sustitutos viables.

Esta clasificación de recursos puede ejemplificarse de acuerdo a la Tabla 1.

## **Tabla 1**

### *Clasificación de Recursos*

<b>Recurso</b>	<b>Valorado</b>	<b>Escaso</b>	<b>Difícil Imitar</b>	<b>Difícil sustituir</b>	<b>Escenario</b>
<b>R1</b>	No	No	No	No	Desventaja Competitiva
<b>R2</b>	Si	No	No	No	Paridad Competitiva
<b>R3</b>	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal
<b>R4</b>	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal por Explorar
<b>R4</b>	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible

Tabla 1: Clasificación de recursos

Nota: Relación entre la clasificación de recursos y la paridad competitiva.

El cuadro refleja los distintos escenarios posibles acorde a la combinación de estimaciones percibidas. Con esta exposición se puede apreciar como la presencia de la clasificación de recursos aumenta la posibilidad de obtener una ventaja competitiva.

### ***Cadena de Valor***

El concepto lo popularizó Porter (1986); al autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo. Autores como Hill & Jones (2011) y Frances, A. (2001) acompañan el concepto de Porter.

Hill & Jones (2011) señalan que:

“El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto” (pág. 81).

Por su parte, Frances, A. (2001) establece: “La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las

actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación”.

En consecuencia, a estas declaraciones, es posible afirmar que todas las funciones de una compañía intervienen para reducir la estructura de costos e incrementar el valor percibido de los productos por medio de la diferenciación.

La cadena de valor está conformada por una serie de etapas basada en los conceptos de costo, valor y margen, donde se produce la agregación de valía, y se presenta como una aplicación general en los procesos productivos.

A través de la cadena de valor se obtiene un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento para definir las acciones a desarrollar con la finalidad de obtener una ventaja competitiva sostenible.

### ***Elementos de la Cadena de Valor***

En una compañía, el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente reflejan la finalidad de la cadena de valor. La misma empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al por mayor hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

Quintero & Sánchez (2006), brindan una explicación sencilla y concisa respecto a los elementos básicos de una cadena de valor genérica.

– Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.

– Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la infraestructura empresarial, la administración de los recursos humanos, la gestión de compras de bienes y servicios, y el desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación).

– El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Estos elementos son lo que se desarrollarán a posterior en este caso de estudio.

Con los análisis externo e interno concluidos, solo restan definir las estrategias de la empresa para explotar las virtudes y oportunidades presentes, y establecer las pautas necesarias para trabajar en las debilidades y amenazas.

## **Estrategias**

En el transcurso del marco teórico se hizo referencia a la importancia que representa para una empresa establecer estrategias que faciliten destacar su compañía en comparación de sus competidores; estas deben y serán la base mediante la cual una compañía adquiera o no una ventaja competitiva.

Múltiples autores se han expresado sobre el tema. Hill & Jones, (2011) afirman que “para crear un modelo de negocio exitoso, los administradores (directores, gerentes) deben elegir un conjunto de estrategias de negocios que funcionen en conjunto para crear una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben optimizar el posicionamiento competitivo” (pág. 145).

Para Chandler, (1969), “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”.

Drucker (2007), considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser?

Analizando estas tres posturas, cada autor enfatiza una perspectiva diferente, Hill & Jones (2011), hace referencia a la responsabilidad de los administradores y en como estos definan el negocio de una empresa determinarán qué conjunto de estrategias formulan e implementan para aplicar el modelo de negocio y crear valor para los clientes. Esta opinión se asemeja mucho al juicio de Drucker (2007), donde establece que normalmente las empresas se olvidan de lo principal: ¿a qué se dedica la empresa?, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Drucker, remarca que es vital saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejores decisiones

Por último, el énfasis de Chandler está en prever que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez.

Como resultado de estas opiniones es posible afirmar que las estrategias reflejan el conjunto de acciones a desarrollar en el largo plazo, mediante las cuales los altos

directivos de la compañía, deben definir con suma precisión el alcance de la empresa en la industria o los negocios en los que compiten; logrando así desarrollarse en el mercado en el cual pertenece. Estas estrategias eventualmente deberán ser evaluadas para planificar aspectos claves como inversión, diversificación e integración, y toda acción para la toma de decisiones en post de alcanzar sus objetivos.

Una vez finalizado el análisis estratégico se procede a indagar el marco teórico específico del proyecto de inversión.

### **Proyecto de Inversión**

Para establecer lo que abarca un proyecto de inversión es necesario acudir al pensamiento de determinados autores.

Según Miranda, Juan José (2001): “un proyecto de inversión es la adquisición de bienes con vocación productiva, es decir, adquirir bienes para producir otros bienes”.

Por su parte Baca (2010), afirma que:

“Un proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general” (pág. 16)

Este último autor, con esta definición manifiesta un concepto más detallado al referirse a un plan, ya que puede interpretarse que el proyecto conlleva un razonamiento, lógica y capacidad de análisis superior a lo expresado por Miranda.

Para este trabajo, la premisa de Baca tiene mayor relevancia; es necesario realizar los estudios complementarios que establezcan la viabilidad de inversión en este proyecto, que es la construcción de una empresa donde el mayor capital utilizado será el capital intelectual de los participantes.

### ***Ciclo de un Proyecto de Inversión***

Es importante definir el marco sobre el cual se basa este trabajo, para ello primeramente se deben conocer cuáles son las fases de un proyecto de inversión, de modo tal de advertir perfectamente el cuadro de investigación que debe desarrollarse.

Existe una leve discrepancia entre las perspectivas de Miranda, Juan José (2001) y de Sapag & Sapag (2008), en cuanto a la cantidad de fases que existen.

Sapag & Sapag (2008), establecen como primera medida la Fase Idea: etapa en la que se realiza un diagnóstico que identifica distintas vías de solución, a la vez que identifica una oportunidad de negocio y define una estrategia y modelo de negocio por implementar.

Miranda, Juan José (2001) no reconoce esta etapa, sino que directamente considera las fases de Preinversión, Inversión y Operación. Ambos autores coinciden en las definiciones de las mismas

De este modo, es posible resumirlas como:

Fase de Preinversión: corresponde a los estudios de viabilidad que involucran diferentes niveles de profundidad en cuanto a cantidad y calidad de la información disponible previos a realizar la toma de decisiones.

Fase de Inversión: esta etapa consiste en el uso o movilización de recursos, tanto humanos como financieros y físicos; haciendo uso de medios idóneos para alcanzar el objetivo de la empresa.

Fase de Operación: es la etapa donde se produce la puesta en marcha del proyecto, donde la empresa inicia a competir en el mercado.

Considerando las fases antes descritas, la preocupación de este trabajo se centrará en la fase de Preinversión del proyecto; por consiguiente, han de desarrollarse los estudios de viabilidad correspondientes.

### ***Estudios de Viabilidad de un Proyecto de Inversión***

Durante la revisión del material bibliográfico, las coincidencias en los estudios de rigor requeridos según Miranda, Juan José (2001) y Sapag & Sapag (2008), son:

**Estudio de mercado:** Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación como por los costos e inversiones implícitos.

Sapag & Sapag (2008) lo explica claramente al decir que es más que el análisis y la determinación de la oferta y la demanda, o de los precios del proyecto. Ante esto, aumenta la validez del criterio de Miranda, quien afirma que el estudio permite conocer variables sociales y económicas que condicionan al proyecto, y que, para ello, se debe entender al mercado en un sentido amplio; es decir, se debe incluir todo el entorno que

rodeará a la empresa (competidores, consumidores, proveedores, limitaciones legales, políticas económicas y sociales que ofrece un correlato con el análisis externo formulado en el planeamiento estratégico)

**Estudio Técnico:** Para los autores, este aspecto supone la determinación del tamaño del proyecto y provee información para cuantificar el monto de las inversiones y los costos de operación; brinda información útil al estudio económico financiero.

**Estudio Organizacional:** Este estudio corresponde a determinar una estructura que garantice el logro de los objetivos y metas, organización, procesos administrativos. Se busca la armonía con la naturaleza, el tamaño y complejidad de las necesidades y disponibilidades de recursos humanos, materiales, informáticos y financieros.

**Estudio Legal:** Es tan importante como los estudios anteriores, toda organización posee un andamiaje jurídico que regula los derechos y deberes, en las relaciones entre sus diferentes miembros, ya sean relaciones internas, con proveedores o con organismos fiscalizadores.

**Estudio Financiero:** Tiene por objetivo ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores. Busca mediante el uso de indicadores evaluar el proyecto para determinar su rentabilidad.

Se determina la rentabilidad de los recursos propios invertidos en el proyecto haciendo uso de indicadores:

Valor Actual Neto (VAN), mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud importe, indicando cuánto quedará para el inversor luego de recuperar la inversión. El criterio de decisión es aceptar los proyectos cuyo VAN sea mayor que cero.

Período de Recupero (PR), mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud tiempo, indicando cuánto tardará el proyecto en recuperar la inversión. Se aceptará el proyecto en cuanto el indicador asuma un valor menor al período de análisis establecido.

Tasa Interna de Retorno (TIR), mide la rentabilidad del proyecto en la magnitud porcentaje, indicando qué porcentaje generan las utilidades sobre las inversiones. Para aceptar el proyecto la TIR debe ser mayor a la tasa de descuento establecida.

Índice de Rentabilidad (IR), mide la rentabilidad del proyecto en magnitud índice, sugiriendo similares conclusiones al VAN. El criterio de decisión será aceptar el proyecto si el IR es mayor que uno.

## **Capítulo 2 - Planeación Estratégica.**

Este capítulo está centrado en los lineamientos necesarios y primordiales de la planificación estratégica a establecer para la empresa a crear. En los siguientes apartados se presentará la idea de negocio.

### **Definición del Negocio**

El proyecto de inversión a desarrollar es la constitución y creación de una micro pyme interdisciplinaria orientada a generar soluciones para emprendedores, pymes y trabajadores independientes; mediante la sinergia de sectores productivos tecnológicos, de consultoría e imagen empresarial.

Esta empresa llevará el nombre de Grupo AC y pretende mediante su capital intelectual generar un mayor valor agregado tanto en los productos como en los servicios a ofrecer; buscando así generar beneficios monetarios que le permitan ser sostenible.

Para alcanzar esta meta, hará uso de las capacidades intelectuales de los miembros socios que participarán activamente en el crecimiento y evolución de la compañía.

Basándose en la sinergia de los conocimientos como en el de las relaciones humanas, el grupo de profesionales compuestos por ingenieros, abogados, contadores, diseñadores gráficos, community manager, programadores, interactuarán acorde a las necesidades de los clientes para poder brindar una solución de gran calidad que permitan ser la base de una futura ventaja competitiva.

Resulta primordial para el Grupo AC entonces definir cuál será su negocio; a continuación, se exhiben la misión, visión y valores de la organización.

### ***Misión***

Somos capaces de proveer soluciones tecnológicas de vanguardia que incrementen la performance de su empresa o emprendimiento; asesorarlos exitosamente y brindar la posibilidad de destacar en el mercado; desarrollando una imagen de marca, utilizando técnicas innovadoras en desarrollo, empleando normativas y procedimientos acordes a cada caso, pero sobre todo haciendo uso de nuestra mejor herramienta, nuestro capital humano.



## *Visión*

Buscamos en los próximos diez años ser líderes reconocidos regionalmente con perspectivas de competitividad internacional como sinónimo de crecimiento y garantía de servicios.

## *Valores*

El Grupo AC regirá sus acciones basándose en los siguientes principios:

- **Responsabilidad:** Asumir las necesidades del cliente como propias. Siempre cumplir con lo pactado.
- **Compromiso:** Comprender cada una de las necesidades de los clientes para así elaborar la mejor solución para ellos.
- **Profesionalismo:** Desarrollar las actividades necesarias con el mayor compromiso, responsabilidad, eficiencia y eficacia, haciendo uso de las buenas prácticas de negocio y velando por la seguridad de la información de los clientes.
- **Proactividad:** Tener el control de las acciones en todo momento. Anticipar los acontecimientos para evitar errores y desarrollar acciones de mejora continua.
- **Flexibilidad:** Adaptarnos a los cambios fortuitos del entorno y rediseñar soluciones en caso de ser necesario.
- **Actitud Positiva:** Ser optimista en el desempeño de las funciones considerando que siempre existe una solución a un problema.

## *Estructura Organizacional del Grupo AC*

Es necesario en este punto identificar la estructura organizacional que tendrá la empresa para a posterior describir los productos y servicios que formarán parte de su oferta.

Los miembros del grupo formarán tres departamentos, los cuales serán productivos ya sea de manera individual o en conjunto con otro. Los mismos se definirán

acorde a las especialidades de los profesionales que la componen, obteniendo así los departamentos de:

Desarrollos: Unidad de negocio dirigida al desarrollo tecnológico (constituido por ingenieros y programadores)

Asesoría: Unidad de negocio de asesoramiento y consultoría (constituido por abogados y contadores)

Imagen: Unidad de negocio dirigida al desarrollo de imagen de marca y merchandising (constituido por diseñadores gráficos, y licenciados en comercialización).

### ***Productos y Servicios***

Cada departamento ofrecerá los siguientes productos y/o servicios conforme lo exhibe la Figura 3.

**Figura 3**

*Productos y Servicios Ofrecidos por el Grupo AC*



Ilustración 3: Productos y servicios AC Group

El **Departamento de Desarrollo** ofrecerá:

**Software Factory:** Brinda al cliente la posibilidad de crear y entregar rápidamente experiencias de software a medida. Independientemente del rubro, industria o sector al que corresponda; un software hecho a medida brinda la posibilidad de adaptar su sistema a sus propios procesos de fabricación o de negocios, lo que otorgará una mayor facilidad de uso y adaptación del personal que lo utilice.

**Web site:** El desarrollo de un taller de actividades, una charla informativa sobre el uso de nuevas tecnologías, una promoción de artículos de mujer para el día de la madre;

son ejemplos de páginas web informativas que comunican lo que el cliente desea. Con variedades de diseños, el cliente optará cual es el formato que se adapta a su perfil de negocio a fin de no solo promover un determinado mensaje sino además siguiendo su propio estilo y criterio. Este producto puede ser vinculado a los servicios de community manager con la finalidad de ser fabricado acorde a campañas publicitarias que el cliente desee, respetando los intervalos de tiempo considerados de utilidad antes de promocionar o comunicar su próximo mensaje.

**APPS:** Agilizar el contacto con los clientes, poder asesorarlos de forma directa, brindar mensajes de ofertas y descuentos, recordarles fechas importantes, todo esto y más es posible mediante el desarrollo de aplicaciones móviles (Apps) integrables a los gadgets de un smartphone. Este producto es esencial si se desea establecer un vínculo de lealtad a una marca. Empresas gastronómicas, de combustibles o comercio de electrodomésticos obtienen grandes resultados mediante sus propias apps.

**SEO-SEM:** La presencia en la red de una empresa es transcendental y poder posicionarse en los primeros resultados de búsqueda es imprescindible. El Grupo AC ofrece la posibilidad de mejorar el posicionamiento en los distintos buscadores mediante la creación de contenidos de calidad (SEO), como en el sistema de búsquedas con anuncios (SEM).

**E-Commerce:** Obtener la facilidad de poder vender las 24 hs del día los 7 días de la semana, los 365 días del año. Los clientes solo tienen esa posibilidad mediante una tienda virtual. E-commerce consiste no solo en el catálogo de productos y servicios que se desea ofrecer, sino, además, de una plataforma de pagos y en ocasiones incluso vincular la logística de distribución de las ventas. Diseñar, crear, y poner en funcionamiento la tienda virtual es un servicio del departamento de Desarrollo, pero puede adherirse a los servicios de branding y fotografía del departamento de Imagen para obtener mejores resultados

El **Departamento de Asesoría** brindará los servicios de:

**Asesoría legal:** La misión del asesor jurídico o legal es ofrecer información y asesorar en aquellos conflictos o situaciones relacionadas con la aplicación del conjunto de normas que rigen una materia o actividad, dentro de cualquier rama del Derecho (sea este penal, contencioso administrativo, laboral, civil, familiar).

**Asesoría contable e impositiva:** Los contadores de AC son los encargados de llevar la contabilidad de una empresa y la resolución de cualquier problema contable e

impositivo que se pueda presentar. Asistir continuamente al cliente y ser el intermediario entre él y los organismos pertinentes que determinan la regulación de sus actividades.

El **Departamento de Imagen** promocionará los siguientes productos y servicios:

**Branding:** también conocido como gestión de marca. Nos encargamos de crear y desarrollar mediante un conjunto de acciones la marca de nuestros clientes. Nuestro objetivo es posicionar su empresa en la mentalidad de los clientes creando conexiones conscientes e inconscientes con el público para influir en sus decisiones de compra

**Community manager:** Servicio abocado directamente al marketing digital. El referente en la materia se encargará de construir, ampliar y administrar comunidades online. Haciendo uso de herramientas analíticas analizará cómo los usuarios entienden y perciben su marca, con el objetivo de asegurar que el mensaje que la empresa envía es el que se desea comunicar.

**Fotografía:** es un servicio de gran utilidad para los clientes y puede estar directamente vinculado a otros productos o servicios del Grupo AC; como ser la publicidad realizada por el community manager o las imágenes utilizadas en la web site de la empresa del cliente o su tienda virtual. Fotógrafos profesionales capturan, editan y potencian las virtudes con su arte de aquello que se quiere reflejar, no importa si es un modelo vivo, objetos o paisajismo.

**Merchandising:** Diversos artículos personalizados de uso empresarial y particular son ofrecidos al público. Se sugiere para el caso de un emprendedor o una pyme recientemente creada adquirir previamente el servicio de branding del departamento de imagen.

**Arte:** El Grupo AC ofrecer llevar la imagen de su empresa a otro nivel, elaborando cuadros con distintas técnicas: pinturas al óleo, acuarelas, acrílico, tinta china; en distintos estilos: ya sean realistas, impresionistas, hiperrealista; en distintos escenarios: ya sea naturaleza muerta, retratos, figura humana, paisaje.

## Capítulo 3 - Análisis Externo

Este análisis culminará por brindar las oportunidades y amenazas que la futura empresa encontrará en su paso por el mundo corporativo. Un buen análisis externo es fundamental para determinar y evaluar los acontecimientos que tengan impacto directo o indirecto en el desempeño de la compañía.

Para conocer cuál es el entorno de la empresa, como primera medida es imperativo identificar quienes serán los clientes y cuáles son las necesidades de los mismos.

En este punto, se definen como posibles clientes a mini pymes, pymes y emprendedores; dado que poseen en diferentes niveles las mismas necesidades; estas pueden ser:

- Desarrollo de sus sistemas y aplicaciones para la gestión y publicidad de su compañía.
- Asesoría legal y contable en los asuntos de sus empresas (mini pyme, pyme) o bien en el asesoramiento de alta en su actividad como emprendedor.
- Artículos empresariales (merchandising) para sus clientes y empleados.

El ambiente externo de una empresa influye directamente en su ventaja competitiva, de allí su importancia. En este capítulo se utilizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, PESTEL y una encuesta dirigida al público objetivo con la finalidad de conseguir los puntos de vistas que poseen; estableciendo así las oportunidades y amenazas de la compañía.

### Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

La aplicación de este modelo es ideal dada la profundidad del análisis que se puede obtener. Es un modelo holístico donde se considera al mercado como un todo, y su desarrollo permite la anticipación de las variables que generan impacto en la empresa; y a partir de esto generar las estrategias adecuadas para responder a los cambios.

Iniciando el modelo, es posible definir el caso para el grupo AC.

**Competidores Potenciales:** Debe considerarse diversos casos en cuanto a los competidores de la empresa. Esto se debe, a que los mismos pueden ser tanto: empresas interdisciplinarias, compañías de un rubro definido o bien profesionales independientes.

En cuanto a los profesionales independientes podemos destacar que el país cuenta con un gran número de universidades públicas y privadas. (Perczyk, 2019)

La provincia de Tucumán tiene universidades de prestigio (Universidad Nacional Tucumán -UNT- , Universidad Tecnológica Nacional -UTN-, Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino – UNSTA-, Universidad de San Pablo Tucumán – USPT-) de las cuales surgen año tras año nuevos profesionales de distintas carreras; en ocasiones, suelen incursionar en sus propias empresas generando así algunas de un rubro específico, como ser de desarrollo de software o estudios contables y legales, todo dependerá de la especialidad del profesional.

La Figura 4 muestra la distribución de universidades a nivel nacional.

#### Figura 4

*Cobertura Territorial de las Instituciones Universitarias Según Sector de Gestión*



Ilustración 4: Instituciones universitarias por provincia

Nota: Se muestran las dependencias académicas de las instituciones universitarias por provincia en el territorio argentino. Reproducida de Cobertura Territorial de las Instituciones Universitarias Según Sector de Gestión, de Guía de Carreras Universitarias, 2019, Departamento de información Universitaria, DNPeIU – SPU.

El Ministerio de Educación de la Nación, brinda eventualmente datos relevantes sobre la variación de porcentajes en la relación ingreso/egresos de las personas en las facultades. LA Figura 5 exhibe los datos para el año 2020.

### Figura 5

*Estudiantes Nuevos, Inscriptos y Egresados por Nivel y Sector de Gestión*

Síntesis de Información Estadísticas Universitarias 2020-2021

**Estudiantes, nuevas/os inscriptas/os y egresadas/os por nivel y sector de gestión. Año 2020**

		Estudiantes	Nuevas/os Inscriptas/os	Egresadas/os
<b>Total general &gt;</b>	<b>Total</b>	2.476.945	681.804	137.525
	<b>Pregrado y grado &gt;</b>	<b>Total</b>	2.318.255	641.929
	<b>Estatales</b>	1.872.591	513.151	73.832
	<b>Privadas</b>	445.664	128.778	48.847
<b>Posgrado &gt;</b>	<b>Total</b>	158.690	39.875	14.846
	<b>Estatales</b>	114.973	24.600	8.275
	<b>Privadas</b>	43.717	15.275	6.571

Ilustración 5: Datos de situaciones académicas 2020

Nota: Reproducida de estudiantes nuevas/os, inscriptas/os y egresadas/os por nivel y sector de gestión. Año 2020, de Departamento de información Universitaria, 2020-2021, DNPeIU – SPU.

Como el informe lo indica, la tasa de egresados cada año es superior a nivel nacional, aunque es posible observarse una baja en el año 2020, producto de la pandemia por la que atravesó el país.

Los datos del año 2021, aún no están disponibles al público, pero se espera que la tasa de egresos vuelva a incrementarse. La Figura 6 muestra los datos de los últimos años.

## Figura 6

*Evolución de la Cantidad de Estudiantes Nuevos, Inscriptos y Egresados de Pregrado y Grado*

Síntesis de Información  
Estadísticas Universitarias

2020-2021

### Evolución de la cantidad de estudiantes, nuevas/os inscriptas/os y egresadas/os de pregrado y grado. Años 2011 -2020

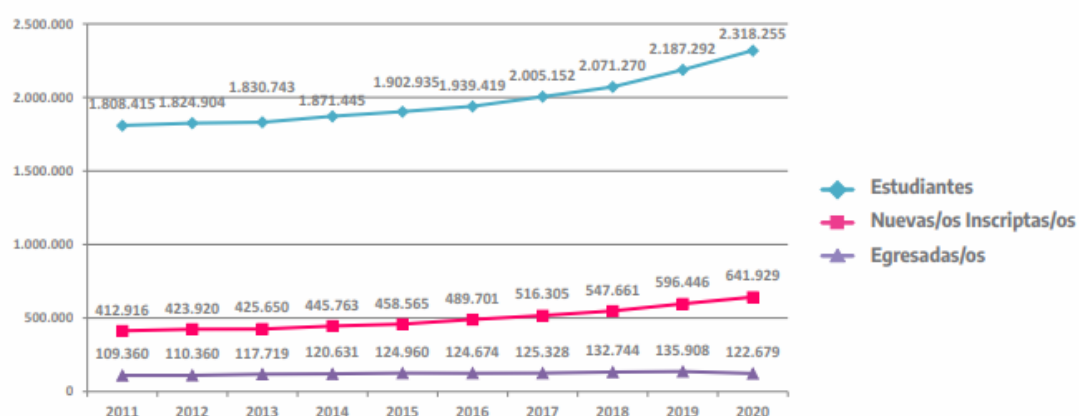


Ilustración 6; Evolución de la situación académica 2011 - 2020

Nota: Reproducida de Evolución de la cantidad de estudiantes nuevas/os, inscriptas/os y egresadas/os de pregrado y grado. Años 2001-2020, de Departamento de información Universitaria, 2021, DNPeIU – SPU.

Respecto a la posibilidad que empresas existentes deseen incursionar en otras disciplinas, como, por ejemplo:

- estudios contables y/o legales que deseen incorporar un departamento de desarrollo de sistemas y aplicaciones.
- empresas de desarrollos que opten por añadir consultoría respecto a marketing y branding.
- consultorías de imagen empresarial que desee ofrecer además merchandising para pymes.

Indistintamente de los ejemplos exhibidos u otras variaciones de escenarios posibles; como puede notarse en todos los casos se requerirá una fuerte inversión para adaptar la infraestructura del organismo, y afrontar problemas de diversas índoles. Ya sea modificar políticas y procedimientos de trabajo, la comunicación entre las partes



involucradas, los cambios y modificaciones de estrategias, el desarrollo de catálogos de nuevos productos y servicios, o afrontar un proceso de refinamiento en la calidad de los nuevos productos a ofrecer, representan verdaderos desafíos para todo empresario.

No obstante que una pyme evolucione por su propia cuenta en la oferta de productos y servicios, o adquiera otra empresa como en un proceso de fusión o escisión; o por último establezca alianzas estratégicas, en cada caso existirá un lapso de tiempo para desarrollar y fomentar la sinergia que el Grupo AC intenta generar desde sus inicios.

AC no pretende realizar fuertes inversiones en lo que se refiere a maquinasherramientas (utiliza en su lugar alianzas estratégicas); pero si invertirá en la permanente capacitación para orientar sus resultados a una futura ventaja competitiva basada en la diferenciación.

Considerando el hecho de brindar productos a medida (desarrollos de sistemas y aplicaciones) y servicios especializados, el poder incorporar un mayor valor agregado en base al profesionalismo y perfeccionamiento constante, hará del conocimiento un factor clave.

**Rivalidad entre competidores:** En Tucumán se encontraron algunas empresas de servicios múltiples, pero no de las mismas especialidades que el Grupo AC. No obstante, en la búsqueda no se identificó alguna empresa que ofrezca una solución completamente integral de sus servicios para una pyme.

Para definir la rivalidad entre competidores tomaremos los distintos rubros a los que apunta el grupo. Respecto a las empresas de software en Tucumán podemos encontrarlos en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Competidores Potenciales para el Departamento de Desarrollos del Grupo AC*

<b>Empresa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Producto Ofrecido</b>
3 BYTES	Local	Desarrollo Móvil, Desarrollo Web
INFOMANAGER	Local	Software de Gestión
VORTEX	Local	Desarrollo Móvil (App)
INSIGNIA	Local	Desarrollo Móvil (App)
TELEMATICA	Local	Software Factory, Desarrollo Web, Tienda Virtual, SEO
TUCUMAN SOFTWARE	Local	Software de Gestión

Tabla 2: Potenciales competidores del departamento de Desarrollos del Grupo AC

Teniendo en cuenta los productos que ofrecen dentro de las opciones, según lo informado en sus propios sitios web; es posible diferenciar dos grupos bien definidos.

Por un lado, se encuentran empresas orientadas al desarrollo móvil como Vortex, 3bytes, Insignia, mientras que empresas como Infomanager y Tucumán Software son compañías dedicadas al desarrollo de Sistemas de Gestión y llevan una trayectoria aproximada de diez años.

Telemática por su parte, ofrece una cartera de productos orientados a la customización del cliente.

Existen empresas de desarrollo que poseen objetivos internacionales, y, por consiguiente, la cartera de clientes que conservan es de carácter multinacional y no necesariamente pymes y micro pymes. Este es el caso de Globant y NTT DATA, cuya estructura organizacional, cultura empresarial, y estrategias corporativas han demostrado ser eficientes para posicionarlos en este mercado.

Tanto Globant como NTT DATA, para este caso de estudio resultan ser competidores indirectos, ya que si bien, ellos no están orientados a los clientes de interés para el Grupo AC, su éxito aplica para hacer uso del benchmarking y aprender mediante la evaluación y análisis de sus procesos los casos de éxitos que pudieran aplicarse a esta iniciativa de emprendimiento.

Este tipo de empresas, al ser considerados de mayor potencial tienden a captar a los mejores talentos humanos por su fortaleza económica, por lo que se traducirá en un desafío adicional al momento de adquirir programadores especializados.

El ámbito tecnológico y la innovación no han parado su crecimiento, y esto ha acompañado al desarrollo económico de las naciones dentro de la cuarta revolución industrial, así lo expresa Fernández (2020), en su trabajo de investigación.

En el mismo se refiere a que Argentina tiene los recursos y el potencial para convertirse en un referente de América Latina en cuanto la generación de Startups (principalmente de origen tecnológico), pero aún le resta mucho camino si desea alcanzar el nivel de las potencias mundiales.

Resulta fundamental el rol del gobierno; quien debe mejorar la inversión del país en I+D y reformular las posibilidades de financiamiento a startups (ya que posee la menor tasa de crédito de la región). Como contrapartida, destaca la cultura emprendedora de los argentinos dada su preparación académica.

La asesoría legal y contable en el sector posee muchos competidores, es posible mencionar estudios contables con una gran trayectoria como Marchese, Grandi, Messon

y Asociados; Benito Courtade y Asociados; o Comba y Asociados, y estudios jurídicos de renombre como lo son Aybar; Mansilla Contino y Asociados; Palacio y Avellaneda.

Con frecuencia, los potenciales clientes suelen considerar que todos los estudios (legales o contables) suelen ser iguales, claramente esto no es así. Este tipo de empresas entregan activos intelectuales intangibles e invisibles, por lo tanto, visualizar el valor de este tipo de servicio puede resultar una tarea difícil si no se trabaja en el concepto de diferenciación.

En este mercado altamente competitivo, aquella empresa que logre destacar lo hará estableciendo criterios que fomenten su distinción; pueden emplearse la planificación, la experiencia, las metodologías de trabajo que se empleen para refinar sus procesos o bien actualmente es indispensable hacer uso de tecnologías disruptivas como, por ejemplo, el uso de software contables que automaticen tareas.

Los estudios deben conocer perfectamente los tipos de clientes a quienes ofrecer su servicio (pymes, micro-pymes, grandes empresas, responsables inscriptos, monotributistas, empleados, particulares) con la finalidad de brindarle la mejor atención posible y así asegurar su satisfacción y lealtad.

Respecto a rubro de merchandising, retail o imagen de marca, en la industria hay distintos tipos de competidores; entre ellos los dedicados a impresiones gráficas como vinilos y cartelería, por ejemplo, es el caso de COPITEC, VISUALTUC, GRAFICA NOA entre otras; también existen innumerables emprendedores que trabajan sobre artículos ecológicos, sean agendas, cuadernos y también en el proceso de sublimaciones. De esta competencia prevalecerá el que posea mejor calidad y la mayor relación precio-prestación.

No se considera como competidores directos en este aspecto, a aquellos provenientes de un mercado externo, dado los factores de:

- *Precio*: a los artículos provenientes fuera de la provincia debe añadirse los gastos de traslado, incluso hay productos que solo son transportados hasta el correo o sucursal de la empresa transportista, también es posible agregar gastos de aduana si fuera el caso
- *Tiempo*: el lapso de tiempo desde la compra hasta recibir en mano el producto, puede variar desde un día (abonando más) hasta 15 días.
- *Mano de obra*: por ejemplo, si se desea colocar un vinilo sobre una vidriera promocionando artículos de temporada o decoraciones por alguna festividad como navidad, la empresa que lo compra necesita que se

visualice correctamente, por lo cual la instalación la debe efectuar alguien capacitado, las empresas mencionadas ofrecen la instalación, a menudo, el precio es llave en mano (es decir, puesto en obra). En el caso de competidores fuera de la provincia deberán sumarse los cargos de transportes, viáticos, hasta incluso alojamiento de dicho personal si fuera necesario.

**Productos sustitos:** Cuando hablamos de productos sustitutos para este caso, debemos abocarnos netamente en los productos desarrollados por el departamento de Desarrollos de Sistemas y la venta de artículos empresariales; no es posible considerar los servicios de asesoramiento o marketing, ya que dichos servicios solo podrán ser reemplazados por otros de una calidad superior o que posea un mayor valor agregado, pero el servicio será el mismo en sí.

Haciendo referencia a los productos sustitutos de sistemas podemos encontrar aplicaciones cerradas o enlatadas que desarrollen funciones específicas, suscripciones a sistemas de gestión como algún CRM (sistema de gestión de relación con el cliente). Pueden nombrarse HubSpot, Pipedrive, WolfCRM, como ejemplos de dichos sistemas cuya finalidad es el analizar y gestionar los parámetros relacionados al cliente, desde su compra inicial hasta su encuesta de satisfacción.

También hay macrosistemas de ERP (sistemas de gestión de recursos empresariales) enfocados a procesos o la gestión de actividades del negocio como ser la logística, el aprovisionamiento, gestión de riesgos o la reducción de costes, siendo SAP uno de los más conocidos, y que tiene sus partners en Argentina (podemos mencionar a NEORIS, NTT DATA Argentina, BAITCON, SONDA).

Estos productos están orientados a una determinada finalidad, y resuelven varios procesos de una empresa; no obstante, su precio suele ser elevado. Hablar de desarrollos de sistemas conlleva a muchas más soluciones, logrando materializar una idea razonable en un proyecto de desarrollo de interés.

En el caso de Apps, se conocen aquellas cuyas empresas crearon para establecer el vínculo de lealtad con el cliente (pueden nombrarse los casos de Mostaza, SHELL, YPF, Adidas, por ejemplo). No se utilizan Apps estándares, por lo que no habría un sustituto de ellas.

Para las web-sites informativas, existen plataformas que invitan al usuario a crear su propia página web, uno de los casos más conocidos es Wix.com, que ofrece un limitado grupo de plantillas mediante el cual el usuario puede experimentar y visualizar como

podría ser su presencia en la red, y a posterior lo invitará a adquirir una suscripción para acceder al servicio.

Por lo indicado anteriormente, para el caso de productos sustitutos de sistemas (software factory, web-sites, apps, entre otros) la dificultad que estableceremos será media.

En cuanto al desarrollo de imagen de marca mediante diversos artículos empresariales (por ejemplo, una taza con el logo de la compañía), los sustitutos normales son únicamente los mismos artículos, pero sin la imagen de marca de la empresa (una taza normal); como se pierde el sentido de la razón de ser del artículo podría decirse que es baja.

**Poder de negociación de los proveedores:** Debemos distinguir quienes son los proveedores de cada rubro.

En el ambiente tecnológico podemos considerar como proveedores a las empresas que brindan servicios de storage o web hosting, en este caso mencionaremos a “Don Web”, “Hostinger”, “Ferozo” como algunos de los más conocidos. Sus servicios son casi idénticos, de costo accesible, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

El mismo caso ocurre para la adquisición de diversos artículos empresariales, múltiples proveedores comercializan los artículos e incluso existe la posibilidad de adquirirlos desde otros países como EE. UU o China a través de plataformas como “Aliexpress.com” y “Alibaba.com”. Entonces el poder de negociación de los proveedores sigue siendo bajo, en este caso, casi nulo.

**Poder de negociación de los clientes:** Considerando el tema servicio, tanto de la parte legal, como contable o incluso marketing; tal como ya se explicó son servicios y no poseen sustitutos. Las leyes están para cumplirse, independientemente sean jurídicas o comerciales, por lo que los clientes pueden acceder a profesionales independientes o estudios dedicados a tal fin, pero las tarifas de los mismos no suelen representar demasiadas variables. Para el caso de marketing la situación es similar.

Si consideramos la industria de artículos empresariales, los mismos pueden ser obtenidos de diversas fuentes dependiendo del artículo; el cliente optará por la mejor relación costo-beneficio, por lo que su poder de negociación es medio-bajo.

En el mercado tecnológico, más precisamente en el de desarrollo de sistemas y aplicaciones, los clientes poseen un mayor poder de negociación. En la provincia existen numerosos competidores los cuales fueron expuestos anteriormente, cada uno podrá

desarrollar un sistema con la misma finalidad empleando herramientas, complementos de software, almacenamiento, compatibilidad, lenguajes de programación completamente diferentes, y será el cliente quien decida en base a sus necesidades la mejor opción. Es por esto que, en este tema, su poder de negociación es alto.

## **Análisis PESTEL**

Abordando el análisis PESTEL para el Grupo AC, los factores presentados serán:

**Factores Políticos:** a posterior, mediante el desarrollo del marco legal, se presentarán las normativas políticas y legales que pueden afectar una probable exportación de sistemas.

Deberá de considerarse los impactos económicos y sociales que alteran la cotización de los productos (desarrollos de sistemas o aplicaciones) a causa de la pandemia y si las normas impuestas por el gobierno expresas en el Decreto de Necesidad y Urgencia 260/2020 firmada por el presidente de la nación el 12 de marzo del 2020 (Presidencia de la Nación, 2020), tienen una vigencia determinada o bien, se convertirán en normas a considerar en adelante.

**Factores Económicos:** Entre ellos pueden enumerarse distintos casos:

Las crisis económicas, como la que atravesó el país a finales del año 2001, y que llevó consigo problemas como el estancamiento económico (en algunos casos deflación), la convertibilidad, las cuasi-monedas (bonos), la fuga de capitales y el famoso “corralito” que restringió la libre disposición de dinero en efectivo de plazos fijos, cuentas corrientes y cajas de ahorros; la devaluación de la moneda, no solo en Argentina sino en toda América Latina, son temas de gran importancia y los mismos ameritan un estudio muy profundo. (Herráiz Reyes, 2014) en su tesis doctoral, lo desarrolla ampliamente y brinda un aporte de gran valor sobre la historia de la crisis en Argentina en el periodo 2000-2005.

La inflación; sin duda uno de los temas protagonistas en economía. Varios periódicos y portales de noticias hacen referencia de los números indicados por INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022); quien a julio de 2022 muestra una inflación acumulada de un 46,2% en la Figura 7.

## Figura 7

### Índice de Precios al Consumidor



Ilustración 7: Índice de precios al consumidor - julio 2022

Nota: Variación mensual de las 12 divisiones del IPC, total nacional. Reproducida de Índice de precios al consumidor, de resumen ejecutivo, 2022, de INDEC.

La historia económica argentina revela los numerosos cambios y consecuencias de la inflación y su transformación a hiperinflación, y, según Herráiz Reyes (2014), incluso es posible hablar de la transformación de hiperinflación a hiper desempleo.

Sin dudas, la dificultad de controlar este parámetro trae consigo resultados catastróficos y puede llegar a desestabilizar a cualquier gobierno.

Los tipos de cambio y la tasa de interés de los bancos en plazos fijos, son también factores externos que se consideran en este punto.

En la Figura 8, se observa los valores del tipo de cambio minorista de la ciudad de Buenos Aires, publicada por el Banco Central de la República Argentina al 17 de agosto de 2022.

## Figura 8

*Tipo de Cambio Minorista Ciudad de Buenos Aires – Pesos por Dólar*

*Estadounidense*

Planilla por Hora						
Tipo de Cambio Minorista de Referencia	11:00 hs.		13:00 hs.		15:00 hs.	
	Comprador	Vendedor	Comprador	Vendedor	Comprador	Vendedor
		133,939	142,444	133,939	142,444	134,022

Cotizaciones a la fecha: 17/08/2022												
Entidades Financieras	11:00 hs.				13:00 hs.				15:00 hs.			
	Mostrador		Electrónico		Mostrador		Electrónico		Mostrador		Electrónico	
	Compra	Venta	Compra	Venta	Compra	Venta	Compra	Venta	Compra	Venta	Compra	Venta
BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U.	133,000	143,000	133,000	143,000	133,000	143,000	133,000	143,000	133,000	143,000	133,000	143,000
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	133,750	141,750	133,800	141,700	133,750	141,750	133,800	141,700	134,000	142,000	134,050	141,950
INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA (ARGENTINA) S.A.U.	134,750	142,000	134,750	142,000	134,750	142,000	134,750	142,000	134,750	142,000	134,750	142,000

Ilustración 8: Captura de planilla por hora del tipo de cambio

Nota: Adaptada de Tipo de Cambio Minorista Ciudad de Buenos Aires – Pesos por Dólar Estadounidense, de Banco Central de la República Argentina (BCRA), 2022, (<https://www.bcra.gob.ar/>).

Es importante considerar que los valores presentados por el Banco Central de la República Argentina corresponden a un valor oficial de la moneda extranjera y a los cuales debe incorporarse los impuestos correspondientes dependiendo las variaciones utilizadas para su adquisición o uso.

Así se establecen los siguientes tipos de operaciones:

- El “dólar solidario” o “dólar ahorro”, que se usa para atesoramiento.
- El “dólar tarjeta” o “dólar turista”, representa los gastos con tarjeta de crédito en moneda extranjera realizados por bienes y servicios (como Netflix y Spotify; usualmente corresponden a servicios de streaming) o compras efectuadas en el exterior.

Sobre estas actuaciones rigen los siguientes impuestos en el país:



- Impuesto País del 30%, no reintegrable y con vigencia en los próximos tres años. Este impuesto aplica en ambas operaciones.
- Percepción adelantado de ganancias del 35%, cuya finalidad busca desincentivar la demanda de la moneda extranjera y que posee vigencia desde septiembre del 2020. Aplicable sobre el “dólar solidario” o “dólar ahorro”
- Percepción adelantado de ganancias del 45%, para el “dólar turista”

En Argentina, existe el “dólar paralelo” o “dólar blue”, cuya denominación no es determinada por ningún ente regulatorio, sino que la variación del mismo la ejerce el mercado. Como no es un valor regulado, no es posible colocar una fuente con referato para referenciarlo, pero como la finalidad de su mención es exponer las variantes más utilizadas del tipo de cambio, se exhibe en la Tabla 3 el valor publicado del diario (La Nación, 2022) para la misma fecha (17 de agosto de 2022)

**Tabla 3**

*Dólar Blue: Cotización del Diario La Nación (17/08/2022)*

<b>Dólar Blue – Cotización 17/08/2022 – Diario La Nación</b>	
<b>Compra</b>	<b>Venta</b>
\$ 287,00	\$ 292,00

Tabla 3: Cotización dólar blue

Nota: La cotización del dólar blue varía en el transcurso de cada día. Los periódicos del país publican el mayor valor registrado en dicha fecha.

Resulta necesario entonces, establecer una breve comparativa de los valores del dólar en el mercado; la Tabla 4 pretende evidenciar una simulación de variaciones de valor de la moneda en el mismo periodo.

#### Tabla 4

Comparativa Variaciones del Dólar en Argentina (al 17/08/2022)

Valor dólar en Argentina (al 17/08/2022)		
Impuestos	Dólar Oficial (BCRA)	
	Compra	Venta
	\$133,93	\$142,44
Impuesto País 30%		\$42,73
Ganancias 35%		\$49,85
Ganancias 45%		\$64,09
Valores Finales (después de impuestos) del dólar (al 17/08/2022)		
Dólar Ahorro		<b>\$ 235,02</b>
Dólar Turista		<b>\$ 249,26</b>
Dólar Blue		<b>\$292,00</b>

Tabla 4: Comparativa valor del dólar en Argentina

Nota: Los valores finales del dólar corresponden al valor de venta.

La principal diferencia en la adquisición del “dólar blue” es que no está limitado ni a un monto límite ni se consideran el origen de los fondos que son destinados al cambio.

Por el contrario, para poseer el “dólar ahorro” es necesario contar con una serie de requisitos:

- Poseer una cuenta de ahorro en dólares en una entidad bancaria
- Presentar la documentación que revele el origen de los fondos con los que se pretende comprar dólares
- No estar excluido del “permiso de compra” por alguna de las condiciones impuestas por el gobierno (por ejemplo, no poseer créditos de unidad de valor adquisitiva actualizable (UVA) por el coeficiente de estabilización de referencia (CER))
- Solo es posible adquirir USD 200 al mes.

Estos factores económicos presentan un escenario delicado para toda empresa. Considerando estas cuestiones, el Grupo AC deberá afrontar los inconvenientes relacionados principalmente a la inflación y el tipo de cambio; pero no por esto deberá dejar de evaluar la situación general del país y de las posibilidades que el mismo nuevamente incurra en una crisis económica.

Los principales temas a valorar en el plano económico para la empresa serían:

- Las alteraciones producidas en las cotizaciones de productos (software) que realice, dado que estos, principalmente hacen uso de servicios web que cotizan en dólares.
- La inestabilidad en el valor de la moneda extranjera implica una gran imposibilidad de mantener un presupuesto acorde (al cliente) por mucho tiempo.
- Evaluar y analizar formas y tipos de pago financiado
- Estudiar perspectivas de exportación de software y su relación directa respecto a las restricciones impositivas que amenacen o desestimen un buen proyecto por no ser rentable
- La inflación y la suba de precios en diversos artículos, ya sea de insumos de higiene, limpieza, o propios del uso de oficina, como también la necesidad de revisión de los salarios del personal alteran o manifiestan ciertos criterios de atención para cuidar la rentabilidad de la futura empresa

**Factores Sociales:** Hace referencia a los patrones culturales y cambios en los hábitos de consumo de la población.

Las compras online han crecido a lo largo del tiempo, así lo manifiesta y explica Sabariego (2014), cuando expone en su tesis doctoral la historia y evolución del comercio electrónico en el mundo. El autor se refiere como “la etapa de las redes sociales y los dispositivos móviles” a la era transcurrida desde el año 2014 en adelante.

La situación de pandemia y post pandemia sumado a las restricciones gubernamentales respecto a la cantidad de clientes dentro de un salón de ventas promulgado en el DNU promulgado por el gobierno, entonces ante esto, las redes sociales (RR SS) solo evolucionaron y hoy constituyen una fuente de difusión y ventas exponencial para cualquier empresa.

Sabariego (2014), hace una breve pero correcta enumeración de beneficios del e-commerce:

- Alcance de un mercado más amplio
- Capacidad de llegar a mercados especializados
- Abierto sin limitación horaria, abierto las 24 Hs, los 7 días de la semana, los 365 días del año.
- Capital e inventario mínimo
- Menores costos de servicio, atención y logística

- Precios reducidos
- Procesos de órdenes ágiles y automatizados
- Rapidez y seguridad en los pagos
- Evaluación del mercadeo
- Sistema de registro de cliente más avanzado e integrado

El Grupo AC deberá tener presencia en todas las redes sociales conocidas con el objeto no solo de captar clientes u ofrecer productos y servicios, sino además de brindar una imagen de la empresa que refleje los valores de la misma.

Además, como lo indica Sabariego (2014), una de las características de mayor interés es la posibilidad del estudio de mercadeo. Actualmente existen herramientas de análisis de datos (por ejemplo, Google Analytics) que muestran información de seguimiento de los clientes, como, por ejemplo, desde que red social provino el interés de la venta de un producto.

El potencial de las redes sociales, y las facilidades de herramientas de análisis permite un vínculo especial o customizado de los clientes; esto sin duda es un instrumento de gran valor para cualquier empresa y que AC deberá utilizar perfectamente como llave de ingreso al mercado en el cual desea competir.

**Factores Tecnológicos:** Los costos de acceso a la tecnología e inversiones en I+D son parte de este punto de análisis.

Es necesario, además, pensar y especular con limitaciones probables que compliquen o impidan el acceso a productos importados. Tal es el caso del impuesto a los productos tecnológicos aprobados por el gobierno en el presupuesto del 2021 en la ley 27591 según lo informa el Ministerio de Economía de la Nación (2021).

Contar con las características adecuadas del equipamiento necesario para el desarrollo de productos (sistemas y aplicaciones) que se pretenden comercializar; adecuar una correcta infraestructura de redes y comunicaciones, y cuidar la seguridad de la información en labores realizadas a distancia son hitos que el Grupo AC deberá diagramar y desarrollar eficientemente.

**Factores Ecológicos:** Son aquellos relacionados a la protección del medioambiente.

Deben cumplirse los estándares requeridos para el cuidado del medioambiente independientemente del rubro, sector o industria en el que se desempeñe una empresa. En

Argentina, se deberá acatar la Ley General del Ambiente (2002), informada por el Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Si bien la formación del Grupo AC no pretende realizar actividades ni servicios que ejerzan una amenaza para el ambiente, no está exenta de cumplir con las obligaciones que impone la norma.

Los productos que desarrollará son del tipo intangible, y los servicios ofrecidos serán de asesoramiento; pero el escenario de una pandemia puso a reflexionar a toda la población la importancia de la higiene y el cuidado personal y laboral. AC debe acatar las normativas de sanitización y colaborar con la clasificación y reciclado o tratamiento de materiales.

**Factores Legales:** incluye las leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación.

En este aspecto, son muchos los temas y escenarios a tratar. Es de conocimiento popular que las leyes existen para regular tanto las actividades como el comportamiento de las personas y las diversas situaciones por las que ellas pueden atravesar.

Para formar una empresa debidamente organizada, debe constituirse acorde a lo que dictamina la ley argentina; en este caso la Ley General de Sociedades (1984), donde se establecen las normativas sobre las cuales debe registrarse una sociedad.

Como el Grupo AC pretende constituirse como una determinada sociedad de acción simplificada (SAS), deberá encuadrarse a los requerimientos de la Ley de Sociedad por Acciones Simplificadas (2007), que regula el marco y las formas mediante la cual se creará este tipo de compañía.

Teniendo en cuenta que la empresa pretende desempeñar labores (de servicios) donde se utilizan datos de gran sensibilidad para los clientes, y desarrollará productos (software) que almacenaran información de relevancia para las empresas de esos clientes; es necesario que adecue sus hábitos de trabajo y vele por la seguridad de la información.

La Protección de Datos Personales (Habeas Data), (2000), establece los lineamientos que toda empresa debe seguir. En su artículo 1º explica:

“La presente ley tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean estos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas, así como también el acceso a la información que sobre las mismas se registre, de

conformidad a lo establecido en el artículo 43, párrafo tercero de la Constitución Nacional.”

El artículo es claro al indicar que se debe garantizar la intimidad y el honor de las personas. Con el paso del tiempo, los fraudes virtuales, los robos de identidad y las consecuencias de estas acciones fueron incrementándose, atentando directamente con el principio de esta ley.

Desde otra perspectiva, la ley también busca proteger las obras de sus creadores, y lo hace mediante la Ley de Propiedad Intelectual (1933), donde entre las obras protegidas se encuentra el desarrollo de programas, este punto es muy importante para el departamento de desarrollos del Grupo AC.

En el desarrollo de sistemas, donde el capital intelectual de la empresa puede generar una gran variedad de aplicaciones, herramientas administrativas, pequeños y medianos sistemas de gestión o macrosistemas hacen que sea necesario, además, acogerse a la Ley de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad (1996).

El artículo 36 de dicha ley notifica:

“El titular de una patente concedida en la REPUBLICA ARGENTINA tendrá el derecho de impedir que terceros, sin su consentimiento, realicen actos de fabricación, uso, oferta para la venta o importación en el territorio del producto objeto de la patente, en tanto dicho producto no hubiera sido puesto lícitamente en el comercio de cualquier país. Se considerará que ha sido puesto lícitamente en el comercio cuando el licenciatarario autorizado a su comercialización en el país acredite que lo ha sido por el titular de la patente en el país de adquisición, o por un tercero autorizado para su comercialización.”

Para regular la industria del software, el Estado expidió la Ley de Promoción de la Industria del Software (2004), donde expone desde su definición, ámbito de aplicación y alcances hasta su tratamiento fiscal, importaciones, infracciones y sanciones.

Otra ley de interés, en el ámbito tecnológico, es el Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento (2019), cuyo objetivo es “promocionar actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información apoyado en los avances de la ciencia y de las tecnologías”. Una de las principales actividades promovidas es el software y servicios informáticos.

A las normas expuestas en este apartado, deben añadirse aquellas vinculadas a los puntos anteriormente tratados, es decir, las leyes del tipo tributarias y de protección del ambiente.

## Estudio de Mercado

Es indispensable conocer la viabilidad comercial que tenga este proyecto, para ello se utiliza una herramienta de muestreo que permita analizar el contexto para poder diagramar a futuro un mejor plan de negocios.

### *Población y Muestra*

La población es la agrupación general de los sujetos o individuos que poseen características y propiedades establecidas en similitud. Para la realización de este trabajo primero es necesario delimitar la población.

Según informa el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la población en la provincia de Tucumán es de 1.448.188 habitantes (datos del CENSO 2010 ya que aún no se cuentan con datos oficiales concretos del CENSO 2022).

La Tabla 5 muestra la distribución de habitantes de la provincia de Tucumán

**Tabla 5**

*Distribución de Población Relativa por Departamento en la Provincia de Tucumán*

Departamento	Población		Variación absoluta	Variación relativa (%)
	2001	2010		
Total	1,338,523	<b>1,448,188</b>	109,665	8.2
Burruyacú	32,936	36,951	4,015	12.2
Capital	527,607	548,866	21,259	4.0
Chicligasta	75,133	80,735	5,602	7.5
Cruz Alta	162,240	180,499	18,259	11.3
Famaillá	30,951	34,542	3,591	11.6
Graneros	13,063	13,551	488	3.7
Juan B. Alberdi	28,206	30,237	2,031	7.2
La Cocha	17,683	19,002	1,319	7.5
Leales	51,090	54,949	3,859	7.6
Lules	57,235	68,474	11,239	19.6
Monteros	58,442	63,641	5,199	8.9
Río Chico	52,925	56,847	3,922	7.4
Simoca	29,932	30,876	944	3.2
Tafí del Valle	13,883	14,933	1,050	7.6
Tafí Viejo	108,017	121,638	13,621	12.6
Trancas	15,473	17,371	1,898	12.3
Yerba Buena	63,707	75,076	11,369	17.8

Tabla 5: Distribución relativa de la población de Tucumán

Nota: La población total incluye a las personas viviendo en situación de calle. Adaptada de Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. 2001-2010, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), 2011.

El tamaño de la muestra estará dado por la cantidad de PYMES, emprendedores y profesionales independientes en Tucumán.

Según el Ministerio de Trabajo de la Nación (2020), en sus estadísticas respecto a la cantidad de empresas en la provincia para el año 2020 es de 12.126. La Tabla 6 así lo expone.

**Tabla 6**

*Empresas del Sector Privado 2020*

	<b>Ramas de actividad</b>	<b>2020</b>
A	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,405
B	Pesca y Servicios Conexos	0
C	Explotación de Minas y Canteras	13
D	Industria Manufacturera	812
E	Electricidad, Gas y Agua	11
F	Construcción	611
G	Comercio al por Mayor y al por Menor	3,762
H	Hotelería y Restaurantes	666
I	Servicios de Transporte, de Almacenamiento y de Comunicaciones	1,161
J	Intermediación Financiera y Otros Servicios Financieros	139
K	Servicios Inmobiliarios, Empresariales y de Alquiler	1,712
M	Enseñanza	231
N	Servicios Sociales y de Salud	735
O	Servicios Comunitarios, Sociales y Personales N.C.P.	853
	<b>TOTAL</b>	<b>12,126</b>

Tabla 6: Actividades de empresas en Tucumán 2020

Notas: Adaptada de Tucumán, empresas del sector privado por rama de actividad. Actividades en cada año, de Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial – MTEySS en base a SIPA, 2020.

Por otra parte, siguiendo con los datos ya brindados respecto a la cantidad de egresados según lo mencionado en el Sistema de Información de Estadísticas Universitaria corresponden a unos 135.908 egresados (datos del año 2019, ya que el



mismo Departamento de Información Universitaria, notifica la excepcional situación del año 2020 por pandemia).

### ***Tamaño de la Muestra***

A continuación, la Tabla 7 presenta el tamaño del universo muestral:

**Tabla 7**

#### *Tamaño del Espacio Muestral*

<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Resultado</b>
Población de Tucumán	100	1.448.188 habitantes
Población PYMES y nuevos profesionales	0,1	12.126+135.908=148.034

Tabla 7: Tamaño del espacio muestral para el Grupo AC

Luego, para determinar el tamaño de la muestra, se utiliza la fórmula de la Figura 9

**Figura 9**

#### *Cálculo del Tamaño de la Muestra*

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Ilustración 9: Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra

Donde:

- n = Tamaño de la muestra.
- Z = Nivel de Confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
- p = Porcentaje de la población que tiene atributo deseado.
- q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado.
- N = Tamaño del Universo
- e = Error de Estimación Máximo Aceptado.

Por lo que los datos tomados son los siguientes:

- $n$  = Tamaño de la muestra.
- $Z = 2$  (Nivel de confianza de 95,5%)
- $p = 0,1$
- $q = 0,9$
- $N = 143.227 \Rightarrow$  redondeando = 145.000
- $e = 0.06$  (+/- 6%).
- Finalmente, se obtiene:

$$n = \frac{2^2 * 145.000 * 0,1 * 0,9}{0,06^2 * (145.000-1) + (2^2 * 0,1 * 0,9)}$$

$$n = 118 \Rightarrow 120.$$

Para mayor facilidad, se redondea el resultado a 120, tomando ese número como tamaño de la muestra.

### ***Proceso de Muestreo***

A los efectos de este capítulo, el proceso de investigación se realizará a través de un muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas. Tomando en cuenta los aspectos anteriores, para el cálculo de la muestra se tomó como base una población compuesta por pymes, profesionales independientes y emprendedores de la provincia de Tucumán.

En el diseño de investigación, se optó como instrumento la encuesta, mediante la cual es factible hacer deducciones de la población partiendo de una muestra representativa.

Entre las técnicas de recolección de datos que ofrece la encuesta se eligió el cuestionario por eficiencia y flexibilidad ya que se desarrolló de manera virtual lo que facilita el alcance de la misma al grupo de interés.

Mediante la Encuesta Situación Actual de PYMES, Emprendedores y/o Profesionales Independientes (2021), es posible acceder a un cuestionario desarrollado para recabar la información de análisis para este caso de estudio.

El cuestionario es de opción múltiple, por lo que permite más de una opción correcta. La fecha de realización de la misma pertenece al periodo (marzo 2021 – junio 2021)

## **Resultados y Análisis**

La investigación cuantitativa permite a las ciencias naturales operar según un modelo determinista de causa y efecto. Briones (1988), señala al respecto:

“La primera tarea del análisis cuantitativo consiste en obtener una información básica sobre las variables contenidas en el estudio, como es el caso cuando la información se ha recogido con un cuestionario estructurado con un número determinado de preguntas.

Según la naturaleza de las variables, en cuanto a su nivel de medición, esta primera información proporcionara distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central (medias aritméticas, medianas), medidas de dispersión y otras. Todas ellas - o las que el investigador considere más importante- proporcionaran una descripción global del colectivo estudiado como también permitirá orientar el análisis subsiguiente sobre la base de las situaciones más relevantes que hayan podido generar”.

Entender los valores cuantitativos obtenidos será de utilidad para definiciones relevantes de la empresa, como las definiciones de estrategias y objetivos a alcanzar por cada una de ellas.

A continuación, se procede a exhibir los diez apartados del cuestionario aplicados a su análisis en las tablas correspondientes.

Ítem 1: - **Es usted....**

**Tabla 8**

*Evaluación de Tipos de Encuestados*

<b>Ítem</b>	<b>PYME</b>	<b>Profesional Independiente</b>	<b>Emprendedor</b>	<b>Otro</b>	<b>Total</b>
<b>Cantidad</b>	12	39	40	29	<b>120</b>
<b>Porcentaje</b>	10%	32,50%	33,33%	24,17%	

Tabla 8: Porcentajes de respuestas del ítem 1 del cuestionario

Con estos resultados, se observa que las respuestas posteriores tendrán una incidencia cercana al 10% respecto a Pymes, y alrededor de un 35% tanto para emprendedores como profesionales independientes.

Es importante recordar que las respuestas son de opción múltiple; por lo que es posible que en algunos casos la persona encuestada se considere como profesional independiente y emprendedor.

Continuando con la encuesta.

**Ítem 2: - ¿Que problemas tiene su empresa o emprendimiento?**

**Tabla 9**

*Evaluación de Problemas del Público Objetivo*

Ítem	Sistemas	Asuntos Contables	Asuntos Legales	Publicidad/ Marketing	Todos	Ninguno	Total
<b>Cantidad</b>	34	26	20	40	29	15	<b>164</b>
<b>Porcentaje</b>	20,73%	15,85%	12,20%	24,39%	17,68%	9,15%	

Tabla 9: Porcentajes de respuestas del ítem 2 del cuestionario

Lo destacado, es que solo un 9,15% respondió que su emprendimiento y/o empresa se encuentra en una situación deseable (sin graves inconvenientes a los aspectos a los que estaba dirigido este cuestionario). Un 18 % sufre todos los escenarios; pero, en definitiva, casi el 91% de los encuestados reconoce dificultades en algunos o en todos los rubros. La Figura 10 exhibe gráficamente esta situación.

**Figura 10**

*Situación Actual de Encuestados*



Ilustración 10: Gráfico de la situación actual de los encuestados, 2021

**Ítem 3: - Su emprendimiento y/o empresa está asesorado para la organización y crecimiento de la empresa por:**

**Tabla 10**

*Evaluación de Asesoramiento de los Encuestados*

Ítem	Contadores	Abogados	Community Manager	Todos	Ninguno	Total
<b>Cantidad</b>	34	11	12	6	64	<b>127</b>
<b>Porcentaje</b>	26,77%	8,67%	9,45%	4,72%	50,39%	

Tabla 10: Porcentajes de respuestas del ítem 3 del cuestionario.

Estas respuestas reflejaron que un 50% de los encuestados está sin asesoramiento, lo que evidencia un escenario preocupante para la subsistencia del emprendimiento y/o empresa que representa.

Solo el 4,72% presenta una situación ideal o deseada (probablemente podría especularse que dicho porcentaje corresponden a PYMES, bajo el fundamento que han alcanzado una etapa de madurez en la vida de su organización).

La Figura 11 representa gráficamente este escenario.

**Figura 11**

*Porcentaje de Encuestados que Presentan Asesoramiento*

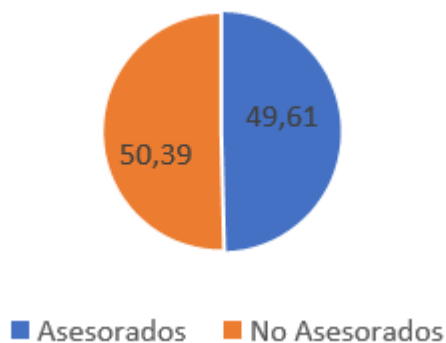


Ilustración 11: Gráfico de asesoramiento de los encuestados, 2021

Orientando la encuesta al ámbito tecnológico se obtuvo que:

Ítem 4: - **Tiene su emprendimiento y/o empresa...**

**Tabla 11**

*Evaluación de la Situación Tecnológica de los Encuestados*

Ítem	Sitio Web	Sistema de Gestión	App	Tienda Virtual	Todos	Ninguno	Total
<b>Cantidad</b>	34	13	0	11	0	62	<b>120</b>
<b>Porcentaje</b>	28,33%	10,83%	0	9,17%	0	51,67%	

Tabla 11: Porcentajes de respuestas del ítem 4 del cuestionario.

A nivel tecnológico, más del 51% carece de estas herramientas y ninguno orienta la adquisición de clientes por medios de Apps, a pesar que el 99,9% de las personas hacen uso de smartphones innumerables veces al día.

La Figura 12 expone el nivel tecnológico de los encuestados.

**Figura 12**

*Uso de Herramientas Tecnológicas Utilizadas de los Encuestados*

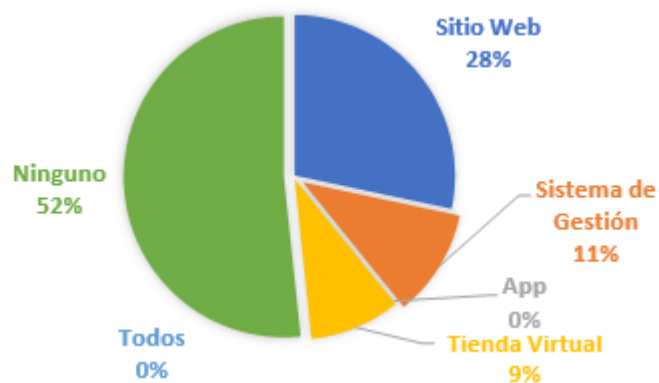


Ilustración 12: Gráfico de utilización de herramientas tecnológicas, 2021.

Analizando la predisposición de los encuestados a adquirir productos y servicios

Ítem 5: - **Para resolver sus problemas, usted ¿estaría dispuesto a contratar servicios o productos de...?:**

**Tabla 12**

*Evaluación de la Predisposición a la Adquisición de Productos y Servicios*

Ítem	Sistemas	Asuntos Contables	Asuntos Legales	Publicidad/ Marketing	Todos	Ninguno	Total
Cantidad	35	23	18	33	36	12	157
Porcentaje	22,29%	14,65%	11,46%	21,02%	22,94%	7,64%	

Tabla 12: Porcentajes de respuestas del ítem 5 del cuestionario.

Un 7,64% simplemente se rehúsa a buscar soluciones concretas, esto hace que el 92,36% este dispuesto a adquirir soluciones para sus problemas. Para clarificar el escenario, observamos en la Figura 13 que, de dicho porcentaje, el 22,94% aceptaría invertir en todas las alternativas.

**Figura 13**

*Intención de Inversión*

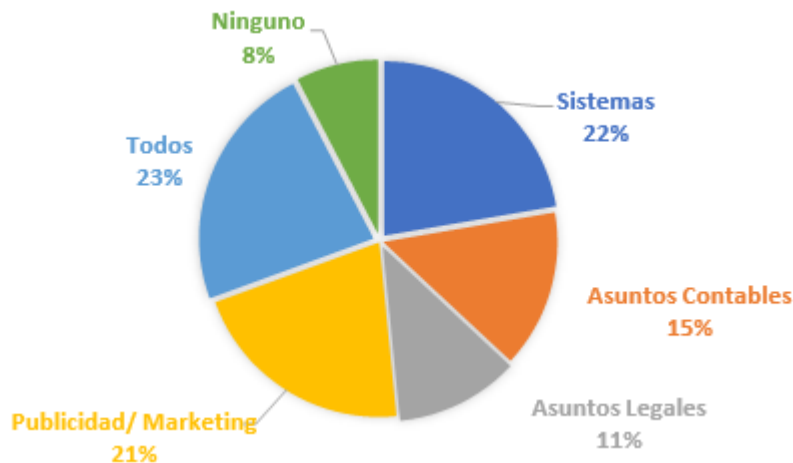


Ilustración 13: Gráfico de intención de inversión de los encuestados, 2021

Evaluando los tipos de candidatos a partir de los cuales los encuestados tienen mayor predisposición.

**Ítem 6: - Para resolver los asuntos de su emprendimiento y/o empresa, suponiendo que tenga inconvenientes en diferentes ramas, usted prefiere:**

**Tabla 13***Evaluación de Alternativas de Solución Preferible por los Encuestados*

<b>Ítem</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Contratar distintos profesionales independientes</b>	27	22,5%
<b>Contratar una empresa por cada rubro o asunto</b>	6	5%
<b>Contratar una única empresa de servicios múltiples que resuelva todos los problemas en conjunto</b>	70	58,33%
<b>Lo intentaría resolver usted mismo a pesar que pueda sufrir perdidas mayores</b>	17	14,16%
<b>Total</b>	<b>120</b>	

Tabla 13: Porcentajes de respuestas del ítem 6 del cuestionario.

El enfoque del proyecto no es equivocado, ya que de los encuestados el 58% buscaría una única empresa que abarque todos los rubros.

Casi el 15% prefiere intentar resolver sus propios inconvenientes a pesar que esto conlleve para su empresa y/o emprendimiento perdidas mayores. Por otro lado, el 22,5% prefiere acudir a profesionales independientes.

Consultando sobre la adquisición de productos y servicios

**Ítem 7: - Cuando necesita un servicio o producto, usted acude a alguien por:**

**Tabla 14***Evaluación de Alternativas de Elección de los Encuestados*

<b>Ítem</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Referencia de alguien que resolvió el mismo problema que tiene</b>	91	69,47%
<b>Opiniones de desconocidos por internet</b>	7	5,34%
<b>Se aventura a lo desconocido</b>	7	5,34%
<b>Por la imagen de la empresa a pesar de no conocerla</b>	26	19,85%
<b>Total</b>	<b>134</b>	

Tabla 14: Porcentajes de respuestas del ítem 7 del cuestionario

En este ítem se avala la importancia de la percepción de la empresa por parte de los clientes, ya que casi el 70% de los encuestados acuden en búsqueda de soluciones por



referencia de otra persona que tuvo que solventar alguna necesidad igual o similar a las tuyas.

Por otra parte, casi un 20% puede inclinarse a optar por una empresa por su imagen, sin conocerla, sin referencia; muy superior al 5,34% de las opiniones de desconocidos por internet.

La Figura 14 representa gráficamente estos resultados.

**Figura 14**

*Acceso a Soluciones por Referencias*

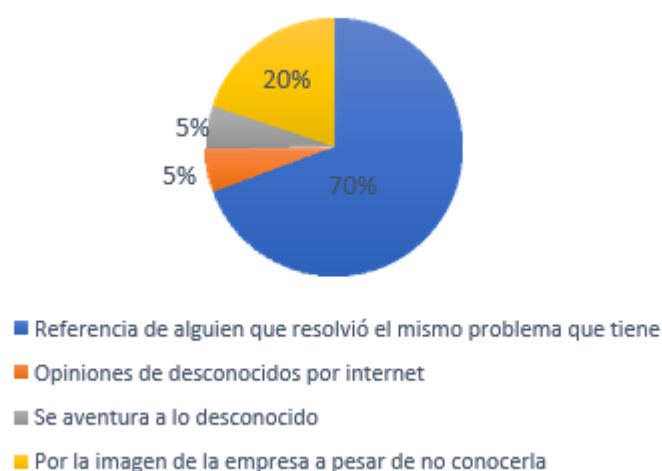


Ilustración 14: Gráfico de acceso a soluciones, 2021.

Interrogando sobre la posibilidad de relacionarse con terceros mediante la formación de alianzas estratégicas, se obtuvo que:

**Ítem 8: - Su empresa y/o emprendimiento y/o servicios profesionales estarían dispuestos a realizar una alianza estratégica con otra empresa y/o emprendedor**

**Tabla 15**

*Evaluación de Alianzas Estratégicas*

Ítem	Si	No	Tal vez	Poco Probable	Total
Cantidad	72	7	32	9	
Porcentaje	60,00%	5,83%	26,67%	7,50%	<b>120</b>

Tabla 15: Porcentajes de respuestas del ítem 8 del cuestionario

Para un indiscutible amplio porcentaje son bien recibidas las alianzas estratégicas; un 26,67% se muestra optimista en el tema, pero no convencido completamente. en la Figura 15 ejemplifica de forma gráfica la actitud de los encuestados.

**Figura 15**

*Percepción de Alianzas Estratégicas de los Encuestados*

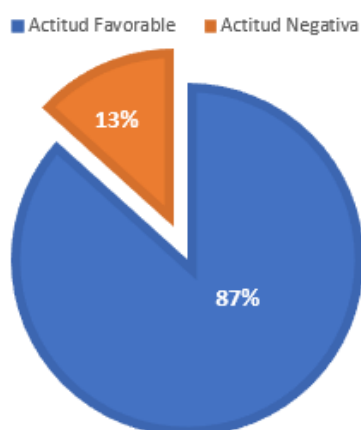


Ilustración 15: Gráfico de aceptación de alianzas estratégicas, 2021.

Continuando sobre la misma línea de interacción, es necesario conocer cuál es la postura de los encuestados sobre la subcontratación

Ítem 9: - **Su empresa y/o emprendimiento y/o servicios profesionales estarían dispuestos a ser contratados como terceros (subcontratados)**

**Tabla 16**

*Evaluación de Subcontratación*

Ítem	Si	No	Tal vez	Poco Probable	Total
Cantidad	57	10	40	13	<b>120</b>
Porcentaje	47,50%	8,33%	33,33%	10,84%	

Tabla 16: Porcentajes de respuestas del ítem 9 del cuestionario.

Aproximadamente el 50% considera esta opción viable. Si bien el porcentaje que muestra un rechazo es un poco superior al exhibido en las alianzas estrategias, continúa siendo un valor bajo.

Esto muestra que es posible adquirir relaciones que posibiliten un crecimiento mutuo entre la mayoría de los encuestados. No se descarta entonces, estas posibilidades en un futuro planteamiento de estrategias.

Por último, falta validar la experiencia de los profesionales independientes o emprendedores respecto a las oportunidades para ofrecer sus propios productos y/o servicios a empresas.

**Ítem 10: - Usted, como emprendedor o profesional independiente, tuvo problemas para ofrecer sus servicios a empresas dado que estas últimas prefieren contratar otras empresas por políticas**

**Tabla 17**

*Evaluación de Inconvenientes de Emprendedores y/o Trabajadores*

*Independientes*

<b>Ítem</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No corresponde por ser Pyme</b>	<b>Total</b>
<b>Cantidad</b>	62	46	12	<b>120</b>
<b>Porcentaje</b>	51,67%	38,33%	10,00%	

Tabla 17: Porcentajes de respuestas del ítem 10 del cuestionario.

El resultado indica con un 51% que a emprendedores o profesionales independientes les fue dificultoso estrechar lazos con empresas.

Esta respuesta, sumada a la posibilidad de establecer alianzas estratégicas o de ser contratados como terceros explican que estos emprendedores y/o trabajadores independientes pueden no solo ser tomados como competidores o clientes, sino que, además, para el proyecto pueden ser considerados como proveedores y/o socios colaboradores del Grupo AC, siempre y cuando se ofrezcan condiciones justas y mutuamente beneficiosas.

### **Oportunidades y Amenazas**

Mediante lo estudiado durante el análisis externo es posible finalmente definir las oportunidades y amenazas que el entorno representa para la formación de la empresa.

A continuación, se enuncian las siguientes oportunidades:

- En el análisis de las fuerzas de Porter, se hace referencia a la posibilidad que tiene la provincia de Tucumán en cuanto a la formación de nuevos profesionales gracias a las universidades calificadas con las que cuenta. Desde esta perspectiva y considerando el porcentaje de profesionales independientes que están dispuestos a establecer alianzas estratégicas según lo revelan los resultados de la encuesta; entonces es posible afirmar que la empresa tiene la posibilidad de contratar profesionales de calidad o bien establecer alianzas o contratos con ellos, con lo cual asegura que los productos y servicios que ofrezca sean de gran nivel.
- El desarrollo tecnológico se encuentra en pleno crecimiento. En el transcurso del análisis de la rivalidad entre competidores de las fuerzas de Porter, se denota la importancia de la explotación de este mercado, además explica que el país posee el potencial y los recursos para explotarlo.

Por esto, el Grupo AC tiene la oportunidad de ingresar a un mercado de gran demanda. Un claro ejemplo se evidencia tras los resultados de la encuesta; en el ítem 4 del cuestionario, se muestra la falta de preparación informática del público objetivo; mientras que el ítem 5 expone el gran porcentaje (del público objetivo) que tienen predisposición a la aceptación de estos productos

- En PESTEL, se menciona el incremento del uso de e-commerce. El Grupo AC deberá desenvolverse perfectamente en el ámbito tecnológico para así poder tener un mayor alcance a futuros clientes.
- El Grupo AC tiene la posibilidad de patentar y salvaguardar sus intereses mediante el aval de la ley sobre los desarrollos tecnológicos.
- La encuesta revela un panorama donde los servicios del Grupo AC puede inferir (Asesoría Legal y Contable). Obsérvese el ítem 3, donde los encuestados revelan su falta de asesoramiento. Entonces, el porcentaje no asesorado puede transformarse en potenciales clientes.

Respecto a las amenazas detectadas para la empresa son:

- Presiones económicas. La inflación por la que atraviesa el país y los antecedentes de crisis económicas, son un tema de gran seriedad y necesidad de estudio constante para el nacimiento y vida de una nueva empresa.

- Alteración brusca del tipo de cambio que produzca incremento de precios en los servicios que se adquieren a proveedores para el desarrollo de sistemas como un web server (cotiza en dólares).
- Implementación de nuevos impuestos a productos tecnológicos o desarrollos que conlleven complicaciones en la adquisición de equipamiento y en la cotización de productos finalizados (como el implementado en el presupuesto 2021 del país)
- Decretos gubernamentales que afecten posibles exportaciones de productos
- Mayor cantidad y magnitud de competidores al orientarse a distintos sectores o industrias.

## Capítulo 4 - Análisis Interno

Con el análisis externo desarrollado, es momento de profundizar el conocimiento de la situación de la empresa, esta vez el objetivo es determinar las fortalezas y debilidades de la organización. Una vez concluido este capítulo, se tendrá una imagen holística de la organización y con ello será posible plantear las estrategias a adoptar.

### Análisis VEDIS

La empresa obtendrá una ventaja competitiva superior a la normal cuando se cumplan las características VEDIS. Ver la Tabla 18.

**Tabla 18**

*Análisis VEDIS del Grupo AC*

Recursos y Capacidades	Valorado	Escaso	Difícil de Imitar	Difícil de Sustituir	Paridad Competitiva
Ubicación física	Si	No	No	No	Paridad Competitiva
Imagen de la Empresa	Si	No	No	No	Paridad Competitiva
Orientación al cliente	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal
Capital Intelectual Experimentado Especializado	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal por Explorar
Registración de Marca	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Sinergia de Interdisciplinas	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Alternativas de paquetes de productos	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible

Tabla 18: Análisis VEDIS del Grupo AC

Al considerar la ubicación de las oficinas en la zona céntrica de San Miguel de Tucumán (barrio sur) permite no solo una cercanía y facilidad de encuentro a posibles futuros clientes, sino además a organismos con los cuales se debe interactuar para ofrecer los servicios de consultoría; como ser: la Dirección General de Rentas, AFIP, bancos y entidades financieras. Se estima una paridad competitiva dado que competidores de los diferentes rubros se encuentran en la zona.

La imagen de la empresa tiene valor porque permite no solo posicionar la empresa en la mente del consumidor sino porque es posible dar a conocer la misma en la sociedad tras recomendaciones de clientes complacidos.

En lo que respecta a la orientación al cliente, se representa como un recurso escaso, dado que el servicio que pretende ofrecer el Grupo AC, es exclusivo al cliente en lo que respecta a la asesoría legal y contable, como también el desarrollo propio de los sistemas y aplicaciones que desee el mismo para su emprendimiento o negocio (dejando de lado así sistemas enlatados donde cuyas funcionalidades no siempre se adaptan a los verdaderos procesos de una empresa). Con este recurso se obtiene una ventaja competitiva temporal.

El capital intelectual experimentado no solo es un recurso escaso, sino que, además, es difícil de imitar. Alcanzar cierto grado de madurez intelectual, por experiencia laboral o trayectoria académica requiere de mucho tiempo de trabajo, preparación y dedicación a una dada especialidad. Mientras más especializado es un recurso es más difícil de imitar; por este motivo se obtiene una ventaja competitiva por explorar.

En cuanto a lo que se considera ventaja competitiva sostenible se hace referencia a:

**Registración de marca:** el Grupo Ac se enfocará en obtener los derechos exclusivos de los productos y/o servicios que su departamento de Desarrollos genere. Esto será de sumo valor principalmente para los sistemas y aplicaciones que se originen.

**Sinergias de interdisciplinas:** el todo es más que la suma de las partes; por lo que la fuerte relación que poseen las distintas disciplinas con la que se cuentan permiten alcanzar un mayor valor agregado.

**Alternativa de paquetes de productos:** por la sinergia anteriormente establecida, es posible ofrecer a los clientes adquirir “un paquete” de productos y/o servicios que mejor se adapten a su necesidad, por ejemplo; un emprendedor podría optar por recibir el apoyo necesario de la asesoría contable respecto a las inscripciones necesarias (condición

como contribuyente), y en forma simultánea requerir el desarrollo de un plan de marketing. Por último, podría además comprar artículos de cartelería e imagen de marca.

Cada departamento del Grupo AC puede ofrecer productos y/o servicios de manera independiente o bien, es posible adquirir soluciones de distintas disciplinas en conjunto para brindar soluciones integradas de gran valor agregado.

Esto implica que el “paquete” de productos y servicios que el cliente obtenga sea tan modular como él lo desee o necesite.

## Cadena de Valor

A continuación, en la Figura 16 se expone en la cadena de valor las actividades primarias y de soporte que empleará el Grupo AC.

**Figura 16**

*Cadena de Valor del Grupo AC*



Ilustración 16: Cadena de valor del Grupo AC

Nota: Actividades primarias y de soporte de la cadena de valor del Grupo AC, 2022.



Dentro de las actividades primarias se establecerán aquellas que forman parte del desarrollo del producto o servicio:

- Logística de Entrada:
  - Base de datos de clientes; comprende los registros de todos los clientes presentes para el Grupo AC
  - Base de datos de aliados estratégicos, consiste en los archivos de socios estratégicos mediante los cuales brindará ciertas soluciones
  - Registros de Sistemas Desarrollados, comprende el índice y descripciones de software ya creado por la empresa con el objeto de contar con módulos de programación estables y funcionales. De esta manera nuevos programas de gran desarrollo pueden ser creados en menor tiempo al contar con módulos finalizados compatibles
  - Base de datos de necesidades recurrentes: compuesto por las obligaciones o problemas de los clientes que deben resolverse y suelen considerarse repetitivas o del mismo origen. Su clasificación permite agilizar procedimientos y procesos internos.
- Operaciones:
  - Servicios Legales: es el trabajo de asesoría llevado a cabo por los abogados de la empresa
  - Servicios Contables: al igual que los servicios legales, corresponden a la asesoría desarrollada por los contadores de la empresa.
  - Desarrollo de Aplicaciones: debe entenderse como aplicaciones todo sistema, web-site, desarrollo a medida, o apps que se generen en el departamento de Desarrollos del Grupo AC.
  - Marketing: Generación de planes y campañas de marketing para clientes
  - Servicios Varios: orientado a la comercialización de productos de terceros (o aliados estratégicos). Comprende la gestión de reserva, pedido y control de calidad del producto.

- Logística de Salida:
  - Presentación de informes. Todos los archivos o expedientes elaborados en las gestiones de asesoría legal y contable son presentados a los organismos y entidades correspondientes, como a su vez notificados y asesorados los principales interesados de estos asuntos.
  - Implementación de aplicaciones, corresponde a la puesta en servicio de los sistemas desarrollados. Todo software ha transcurrido del ambiente de prueba a la puesta en servicio en un entorno operativo.
  - Ejecución de planes de marketing. El plan de acción es puesto en servicio y se desarrolla acorde al cronograma previsto.
- Marketing y Ventas:
  - Redes Sociales (RR. SS); consiste en la difusión de los productos y servicios ofrecidos por la compañía por todas las plataformas sociales conocidas.
  - E-commerce; comprende el uso de una tienda virtual mediante la cual los clientes pueden realizar la compra de artículos (merchandising), o bien solicitar programar reuniones para asesoramiento o desarrollos de sistemas.
  - Publicidad; contempla la publicidad en banners o sitios de terceros (por ejemplo, el espacio publicitario en sitios web de periódicos), cartelería física, y promoción por medios audiovisuales.
  - Promociones a emprendedores. Oferta de “paquetes” de productos y servicios a bajo costo, con la finalidad de acompañar al cliente en su desarrollo y evolución.
- Servicio de post venta:
  - Seguimiento de situación del cliente: El mayor interés consiste en la satisfacción plena del cliente, por este motivo es un compromiso de la empresa mantener el dialogo con el cliente, entonces para el sector de asesoría, la comunicación sería por:
    - Informar novedades sobre sus trámites
    - Anticipar fechas de vencimiento y acciones a tomar
    - Felicitar por acontecimientos y eventos

- Mantenimiento de Sistemas: Consiste en la revisión, chequeo, depuración y actualización de los sistemas puestos en servicio.

Las actividades de soporte son importantes para el desarrollo de las actividades primarias, aunque estas no representan valor para el cliente.

Dentro de la infraestructura de la empresa se deben considerar aspectos como la Dirección, donde la gerencia de la compañía define los objetivos y los lineamientos a seguir para obtener buenos resultados, y será la responsable de la administración de los recursos físicos de la empresa

La cultura empresarial; las políticas de trabajo por y entre departamentos de la empresa, que permiten el accionar en forma individual o conjunta; y la propia imagen que se desea brindar de la empresa también pertenecen a esta actividad de infraestructura.

Asimismo, los asuntos contables y legales de la empresa, acuerdos con terceros (alianzas estratégicas), cuentas bancarias corporativas, balance de la empresa, obligaciones fiscales y legales son temas de profundidad e interés que afectan la vida de la empresa

La Gestión de Recursos Humanos, la segunda actividad de soporte es clave en la estructura y modelo de negocio del Grupo AC; ya que reconoce y pretende ampliar el propio conocimiento de sus socios y futuros empleados, para así obtener una mayor calidad en productos y servicios aportando el máximo valor agregado posible.

Para que esto ocurra, deben tratarse dentro de esta actividad de soporte temas como el sistema salarial, el reclutamiento del personal, las capacitaciones constantes, revisar y reflexionar la estructura organizacional (organigrama); incluso los perfiles de los participantes dentro de una subcontratación de servicios.

El Desarrollo de Tecnología, se refiere a la investigación de actividades y procesos de la empresa que pueden perfeccionarse.

En este punto, es posible referirse a las mejoras en procesos de desarrollo de sistemas (por ejemplo, haciendo uso de estructuras modulares, o compatibilidad de herramientas y software informático), el refinamiento del benchmarking, o la implementación del uso de metodologías ágiles que consideren mejoras constantes como ITIL.

Por último, pero no menos importante, es la actividad de Compras, la cual, mediante la adquisición de materiales, equipamiento informático, artículos de oficina o merchandising incide en la disminución de costos de forma más directa que resto de

actividades. En este punto se trata el primer problema de toda empresa, el uso mismo del capital inicial (efectivo) y como administrarlo.

El Margen, tal como lo define el marco teórico será aquella percepción que el cliente posea de los productos y servicios terminados en relación a la suma total de los costos incurridos para ofrecerlos.

El Grupo AC pretende ampliar dicho margen optando por el valor agregado que el grupo de profesionales que la componen puede ofrecer. Opta por una técnica de diferenciación a través de la excelencia y calidad que solo sus profesionales puedan brindar al cliente.

### **Fortalezas y Debilidades**

Concluido el análisis VEDIS y la cadena de valor, es posible enumerar las fortalezas que la empresa debe potenciar como así también las debilidades a las cuales deberá asignarles tiempo y trabajo para superarlas.

Dentro de las fortalezas es posible mencionar:

- Organización estratégica de cada departamento de la empresa. Lo que posibilita que cada uno funcione de manera independiente o como miembro de un grupo. Tanto VEDIS como en las actividades de soporte (Infraestructura de la empresa) hacen referencia a esta organización.
- Servicios con alto valor agregado. La experiencia del plantel y el hecho que todo el Grupo AC trabaje el capital intelectual conlleva a un alto valor agregado. De hecho, el valor agregado responde a la forma mediante la cual la empresa opta por ampliar su margen dentro de la cadena de valor.
- Profesionales de alta calidad y capacidad. Los socios fundadores interesados presentan diversidad de títulos y expertise en sus respectivas áreas.
- Oferta bien direccionada a su público objetivo. La empresa emplearía el uso de “paquetes de productos y servicios” para alcanzar a potenciales clientes (principalmente emprendedores)
- Cuidado y protección de desarrollos. Al optar por la registración de marca, asegura el patentamiento de desarrollos sistémicos acorde lo establece la

ley. Este punto también es considerado dentro del marco político y legal de PESTEL, pero desde otra perspectiva.

Las debilidades detectadas luego del análisis interno son:

- Capital (efectivo): En la actividad de Compras de la Cadena de Valor, se menciona el capital como uno de los temas que se tratan. Para un proyecto de esta magnitud requerirá un capital importante (se obtendrá en el transcurso del caso) para su inicio. Una gran inversión inicial es un desafío a superar para cualquier empresa.
- Riesgos inherentes de una alianza estratégica. Para definir una alianza estratégica, la misma debe ser mutuamente beneficiosa para quienes la componen; no obstante, esto implica que complicaciones en un sector inevitablemente impactan en el otro. Si bien dentro de las actividades de soporte en la gestión de recursos humanos se refiere a la revisión del perfil de subcontractados, la empresa deberá realizar su mejor esfuerzo para asegurar un nivel de calidad acorde a sus estándares en los productos y servicios tercerizados.
- Tiempo de promoción del Grupo AC; independientemente de la buena planificación de campaña de marketing (mencionada en la cadena de valor), se requiere un lapso de tiempo para crecer en el pensamiento de la comunidad y así acercar nuevos clientes.

## Capítulo 5 – Estrategias

Como ya fue establecido en el marco teórico, la implementación de estrategias se aplica en base al modelo de negocio a utilizar. Porter, considerado el creador del concepto de estrategias de negocios sostiene que no es posible adoptar una postura de diferenciación y de bajo costo al mismo tiempo, ya que la diferenciación llevará inevitablemente a un aumento de costos.

Para el caso del Grupo AC, que abocará sus esfuerzos en obtener un posicionamiento competitivo mediante la diferenciación, se enuncian las estrategias a adoptar:

- Fabricar los productos (sistemas) propios (internos) que utilice acorde a las necesidades propias de cada segmento, mercado o industria.
- Desarrollar productos (para clientes) cuyo diseño, calidad, tiempo de respuesta, funcionalidad y seguridad tengan un alto valor para la percepción de los clientes
- Implementar estrategias de reclutamiento y capacitación donde sea posible fortalecer y comunicar la imagen de la empresa
- Establecer campañas de marketing en todos los medios donde se priorice el enfoque en la diferenciación de los productos y servicios que la compañía ofrece.
- Efectivizar el servicio al cliente de todos los departamentos, de modo que el mismo se sienta en todo momento acompañado y respaldado por la empresa.

Estas estrategias pueden encuadrarse dentro de lo que Hill, Jones, & Schilling (2015), establecen como la diferenciación mediante estrategias funcionales; donde en términos generales hace referencia a lo que considera los cimientos de la ventaja competitiva (superioridad en calidad, innovación, respuesta al cliente y eficiencia).

Estas estrategias pueden tener su revisión en un periodo de tiempo aproximado de cinco años, donde podrán ser revalidadas, modificadas o reemplazadas por otras con el objeto de alcanzar los objetivos de la empresa.

## **Marco Técnico y Tecnológico**

Dada la estructura organizativa de cada departamento dentro del Grupo AC, cada uno de ellos empleará su propio sistema de gestión. Se debe tener en cuenta que el mismo departamento de Desarrollos, será el encargado de diseñar y poner en funcionamiento cada sistema.

Para dar toda una estructura tecnológica a la empresa debemos delimitarlo en la necesidad de un servidor capaz de soportar los siguientes servicios en la nube

- Servicios de web-hosting
- Base de datos
- Certificado de seguridad
- Registro de dominio en AFIP

Dado el caso eventual de una adquisición de equipos se contemplarán en una primera instancia los siguientes:

- 1 multifunción Láser color
- 1 Smart TV de 42”
- 5 smartphones con línea corporativa
- 5 notebooks
- 1 proyector portátil
- 1 pantalla eléctrica

## **Infraestructura y Locación**

Se debe considerar que, si bien es una sola mini pyme, no todas sus áreas productivas se encuentran en el mismo sitio. A saber:

- El departamento de Imagen estará formado por una única persona de referencia que tercerizara los pedidos de merchandising, como vinilos, artículos varios, sublimaciones o cartelería, por lo cual no es necesario emplear maquinas- herramientas de gran valor y que requieran un mantenimiento o servicio adicional.
- El departamento de Desarrollos ejecutará sus desarrollos en forma remota, y en caso de contratar programadores auxiliares, utilizaran la misma modalidad.

- El departamento de Asesoría solo recibe clientes y utiliza equipamientos de oficina

La empresa no necesita un local comercial con acceso directo a la vía pública; fácilmente puede ubicarse dentro de un edificio

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, la necesidad de infraestructura es básica:

- Recepción
- 2 oficinas pequeñas/medianas (para recibir clientes legales o contables)
- 1 sala de reunión para 10 personas (para reuniones de los socios)
- 2 baños
- Kitchenette

En cuanto a los servicios se requerirán los siguientes:

- Luz (necesario)
- Agua (necesario)
- Internet de 50 Mbps (mínimo) (necesario)
- Operador de Cable (Opcional)
- Limpieza (Opcional)

A continuación, en la Figura 17 se muestra una propuesta de tipo de inmueble a alquilar

**Figura 17**

*Prototipo de Oficinas del Grupo AC*

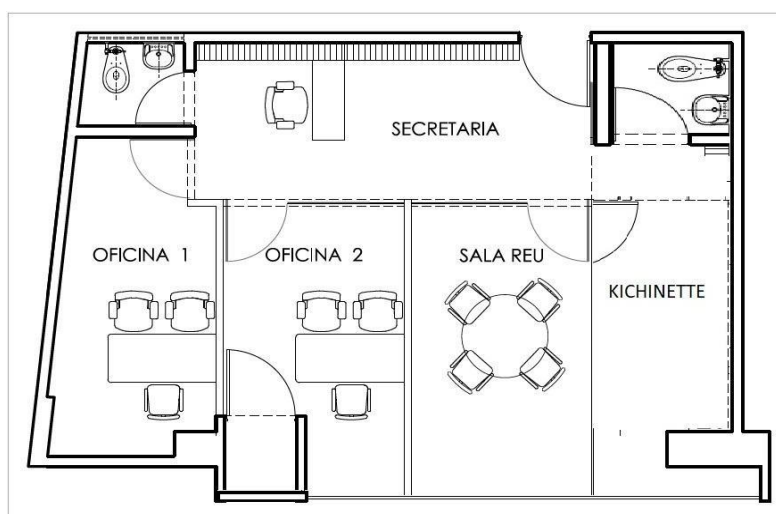


Ilustración 17: Gráfico de prototipo de oficinas del Grupo AC  
Nota: Adaptada de imagen pública. 2022



Dado que la mayoría de empresas que pueden hacer uso de nuestros servicios se encuentra en la zona céntrica, entonces es allí donde deberá considerarse la ubicación de la empresa, dentro de las “cuatro avenidas” (zona considerada microcentro) de San Miguel de Tucumán.

### ***Ciclo de Vida de Productos Tecnológicos***

El ciclo de vida de los productos tecnológicos representa el tiempo de vida de los mismos, desde su emergencia hasta su declive.

Foster, (1986) creó la curva S, donde se identifica las cuatro etapas en la vida de los productos tecnológicos. La Figura 18 representa la curva S

#### **Figura 18**

*Curva “S” de Richard Foster.*

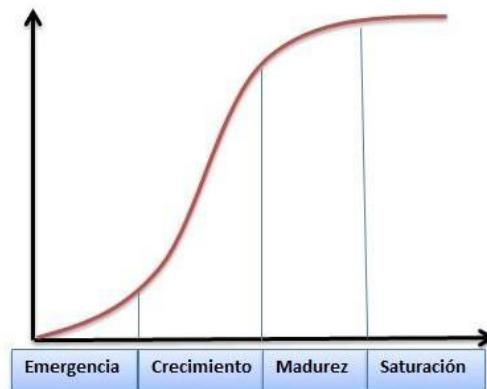


Ilustración 18: Curva "S"

Nota: Reproducida de Ciclo de vida de la tecnología, de Proyectos Wikipedia, 2022.([https://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_de\\_la\\_tecnolog%C3%ADa#/media/Archivo:Curva\\_s.jpg](https://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_de_la_tecnolog%C3%ADa#/media/Archivo:Curva_s.jpg))

Las tecnologías emergentes o embrionarias abarcan desafíos especiales y un desarrollo incipiente, dado el surgimiento de nuevos grupos de clientes que reclaman ciertas necesidades. La mayoría de las industrias embrionarias surge cuando una innovación tecnológica crea una nueva oportunidad de producto.

La industria avanzará y pasará de su etapa de emergencia a la de crecimiento; en esta etapa se realizarán mejoras al producto, se desarrollan complementos y aparecerán nuevos competidores. Por otro lado, es en esta etapa donde se realizará una mayor

inversión para posicionarse en el mercado y donde se dará la búsqueda constante de reducción los costos.

Alcanzada la madurez del producto, los costos ya se han establecido y son mínimos, el producto ha alcanzado su etapa más rentable. El mercado es estable.

En su última etapa la tecnología y los beneficios disminuyen dado la emergencia de nuevos productos tecnológicos.

### ***Problemas Tecnológicos***

Los productos tecnológicos cada vez acortan más su ciclo de vida, esto ocurre por la naturaleza cambiante del mercado y de las tendencias tecnológicas. Esta situación genera controversia; por un lado, los cambios de tecnología pueden traer mejoras de productividad, pero por otro pueden generar múltiples inconvenientes, desde la seguridad e integridad de la información hasta los cambios en los propios procesos de una empresa por el cambio de tecnología.

En lo que respecta a la integridad y seguridad de la información representa un enorme desafío trabajar en la nube. La suplantación de identidad, nuevas formas de estafas tecnológicas han evolucionado tanto como las facilidades de compra online o las transacciones bancarias como billeteras virtuales, apps, entre otras cosas.

La falta de formación tecnológica y el exceso de apoyo de los equipos IT en las empresas son otros inconvenientes comunes. El desconocimiento pleno de una nueva tecnología puede producir más complicaciones que beneficios si no se está preparado para su implementación. Delegar constantemente problemas comunes a los equipos IT disminuye su potencial para nuevos proyectos.

### ***Consideraciones del Departamento de Desarrollos del Grupo AC***

El departamento deberá afrontar los problemas tecnológicos descriptos y evaluar constantemente la etapa del ciclo de vida de los productos que genere. Al considerar distintos desarrollos, dependiendo la finalidad de los mismos podrán encuadrarse dentro de una etapa definida, así pues, un desarrollo específico podría ser catalogado como:

Producto (desarrollo) emergente: tendrá un gran potencial de desarrollo que beneficie al poder competitivo de la empresa, un producto innovador genera una nueva

incertidumbre en el mercado. Por ejemplo, podría considerarse el uso de la realidad aumentada + el reconocimiento de imágenes + tecnologías de sonido + otros desarrollos individuales para un generar un sistema o aplicación útil para asistir a personas que tengan alguna capacidad reducida o especial y pueda facilitarle su vida cotidiana

Producto clave: serán aquellos que puedan brindar nuevos atributos funcionales a las empresas, como sistemas de gestión que faciliten y ayuden al propio crecimiento de la compañía del cliente en el rubro que compita. Estos productos podrán centrarse en la etapa de crecimiento.

Producto base: serán aquellos que se ubiquen en la etapa de madurez, los más sencillos y de mayor competencia, por ejemplo, el desarrollo de web-site informativas. Estos productos ya son establecidos en el mercado, no representarían mayores diferencias respecto a los de los competidores.

El departamento de Desarrollos de la empresa deberá analizar las necesidades de los clientes, considerar las alternativas de producción más innovadoras y ofrecer así mejores beneficios o diferencias en la relación costo-prestación respecto a sus rivales.

## Capítulo 6 – Marco Legal, Ambiental y Organizacional

### Estudio Legal

En este estudio se completarán los temas ya mencionados en el marco teórico como en PESTEL, teniendo en cuenta la estrecha relación de los aspectos políticos y legales, a continuación, se exponen tanto los lineamientos requeridos para formar una empresa como los cuidados y leyes a considerar en el tratamiento del uso de datos y referidos a la tecnología en sí.

La ley dictamina el marco sobre el cual deben crearse empresas legalmente constituidas, en dicho caso la Ley General de Sociedades (1984), en su artículo 1 dictamina que:

“Habrá sociedad si una o más personas en forma organizada conforme a uno de los tipos previstos en esta ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.”

Para el caso, entonces para que el Grupo AC quede legalmente constituida, deberá inscribirse en el Registro Público de Comercio, eligiendo o adoptando una de las tantas formas de sociedad comercial.

Estudiando las diferentes posibilidades se elige que el Grupo AC sea una SAS acorde a la Ley de Sociedad por Acciones Simplificadas (2007), en base a su artículo 34, y haciendo uso de trabajos destinados a los seminarios de la carrera, se ha desarrollado previamente un modelo de estatuto de la constitución la empresa. Ver Trabajo Final de Legislación Empresaria, pág. 6 y 7. Anexo

#### ***Procedimiento: Constitución de la Empresa en el Registro Público de Comercio***

Es importante manifestar cómo debe llevarse a cabo el procedimiento de Constitución de la empresa en el Registro Público de Comercio.

- Presentación del formulario f20- reserva de nombre en Registro Público de Comercio
- Una vez seleccionado el nombre presentar el formulario f24 con los siguientes requisitos:

- Dos (2) contratos firmados y certificados por escribano público (\*)
- Dos (2) copias de los contratos
- Fotocopia de DNI de los socios
- Constancia de reserva de nombre
- Formulario F924, es el pago del 40% del sellado del contrato (\*\*)
- Formulario F924 pago de \$1 por hoja que se vaya a presentar
- Acta notarial, prueba de domicilio, escritura del inmueble a nombre de la empresa donde se llevará a cabo la actividad (debe coincidir con el domicilio que figura en el contrato) o bien autorización del dueño del inmueble, en cuyo caso dicha autorización debe ser hecha por escribano.
- Depósito de garantía del 25% del capital social es decir \$25.000 (el mínimo del capital suscrito debe ser de \$100.000)
- Publicación del edicto en el boletín oficial, el importe varía según la cantidad de letras de la publicación (generalmente ronda entre los 500 y 1500 pesos)

Observaciones:

\* La certificación del contrato por escribano público es de aproximadamente \$1.000 pesos por firma.

\*\* El sellado es el 1% del capital social más \$1,25 por hoja (ejemplo, si el capital es \$100.000 el sellado es \$ 1000 más 10 hojas de \$1,25 = \$ 1012,50) (el 40% del sellado sería \$ 405)

### ***Leyes y Decretos de Impacto Directo***

No solo basta considerar las leyes y decretos que rigen todas las empresas del país, sino que se debe tener especial cuidado con aquellas normativas impositivas que afecten positiva o negativamente en la vida de la empresa.

El caso más reciente, es favorable al departamento de Desarrollos del Grupo AC ya que sería beneficiada si lograra exportar desarrollos de sistemas (software), dado al decreto 1034/2020 promulgado en diciembre del 2020, donde se eliminan las retenciones a las exportaciones de software; esta novedad haría que el desarrollo de los productos sea más competitivo para el mercado.

### ***Modelos de Contratos***

Es importante para los clientes tener seguridad en la prestación de los servicios que contraten a la empresa. Es por ello que resulta necesario establecer contratos de prestación de servicios de distintas índoles (dependiendo de la disciplina de la empresa) en el cual puedan visualizar los compromisos que se asumen por ambas partes.

Se anexa a este trabajo un modelo de locación de servicios de desarrollos de software.

### ***Presencia en la Red***

Desde hace tiempo el mercado ha dictaminado que es vital para la vida de una empresa existir en el mundo virtual denominado “la nube”, por lo que resulta necesario completar los requerimientos legales para dar vida a la empresa.

Las normas indican que debe adquirirse un dominio y registrarlo en NIC Argentina siguiendo las condiciones que en su respectivo sitio se establecen.

### ***Leyes y Marca Registrada***

En el aspecto legal de PESTEL se enmarco como la empresa por la diversidad de productos de desarrollos de software debe acogerse a la ley de propiedad intelectual, y a su vez a la ley de patentes de invención y modelos de utilidad.

Con ello, es posible realizar los procedimientos necesarios para obtener la marca registrada de todo producto que elabore el departamento de Desarrollos de la empresa por un periodo entre diez y quince años, con posibilidades de renovación.

El Instituto Productivo de Desarrollo de la Provincia de Tucumán brinda la posibilidad a las empresas de adquirir una marca territorio (Marca Tucumán), un sello de distinción para empresas, es gratuita y posee certificación ISO 9001 en proceso de postulación, análisis, otorgamiento y seguimiento al adherente (única en Latinoamérica).

Contar con “marca Tucumán” representa un aval tanto para la empresa como para el público objetivo; adquirirla fortalecería la distinción, diferenciación y visibilidad del Grupo AC; y a la vez colabora con la distinción de la provincia a nivel regional, nacional y en el mundo.

Los requisitos para solicitarla son:

- Tener un año de antigüedad en el sector
- Estar inscripto en Rentas de la provincia y AFIP
- Presentar la documentación referida a habilitaciones y certificaciones que se otorguen a nivel municipal, provincial y nacional.
- Presentar la documentación básica del sector.

Debe ser de interés para el Grupo AC, adherirse al Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento (2019), para obtener ciertos beneficios impositivos, valiéndose que la provincia adhirió a la ley nacional.

Los beneficios impositivos a los que podrán acceder los beneficiarios del presente régimen son:

- Reducción del monto total del impuesto a las ganancias siendo del sesenta por ciento (60%) para micro y pequeñas empresas, cuarenta por ciento (40%) para empresas medianas y veinte por ciento (20%) para grandes empresas.
- Los beneficiarios que efectúen operaciones de exportación respecto de la/s actividad/es promovida/s no serán sujetos pasibles de retenciones ni percepciones del impuesto al valor agregado;
- Podrán deducir un crédito por los gravámenes análogos efectivamente pagados o retenidos en el exterior, cuando se trate de ganancias de fuente argentina.

En Tucumán además se podrá contar con el beneficio de:

- Estabilidad fiscal respecto de las actividades objeto de promoción, por el término de diez años a partir de la vigencia de esta ley (vigencia desde 7/1/2020). La estabilidad fiscal significa que los beneficiarios no podrán ver incrementada su carga tributaria total provincial.

## **Estudio Ambiental**

Dado que la iniciativa es la creación de un grupo de empresas de servicios, y solo la tercerización de la fabricación de productos de mercadeo, se debe descartar entonces la posibilidad de materiales distintos a los propios utilizados en una oficina; por ende, es necesario controlar este punto y canalizar mediante políticas ambientales de la empresa el cumplimiento de la Ley General del Ambiente (2002).

Si bien el impacto del proyecto está demasiado lejos de generar un daño considerable al ambiente en corto plazo como sería una obra del tipo industrial, lo cierto es que de igual manera corresponde pregonar por el cuidado del mismo, tratando de controlar la contaminación que producirá por los desperdicios o desuso de papelería de oficina.

### ***Normativas Ambientales de la Empresa***

A continuación, se redactan las normas para el cuidado del medio ambiente a las cuales todos los departamentos de AC deberán regirse.

- Promover el uso racional y sustentable de recursos escasos como el agua potable.
- Mantener y preservar la higiene, y desinfección de todas las instalaciones de la empresa en forma periódica.
- Debe implementarse en el sitio donde se desarrollen las actividades de cada departamento las condiciones que colaboren al cumplimiento de la regla de las 3 R (Reducir, Reutilizar, Reciclar)
- Disponer de recipientes destinados a la clasificación de residuos, siendo estrictamente necesario la separación de plástico, papel y materiales orgánicos.
- Es obligatorio encargarse del traslado de estos desperdicios a los puntos verdes distribuidos en la zona.
- Materiales con residuos especiales como cartuchos de tinta o toners deberán ser entregados a una empresa dedicada a su tratamiento.



- Promover el ahorro de energía, por ejemplo, hacer uso de iluminación led; además adquirir notebooks en lugar de PC's, ya que estas poseen un menor consumo eléctrico.
- Comprar solo equipamiento de eficiencia energética A o A+.
- En cuanto a las políticas de actualización de dispositivos informáticos considerados obsoletos por la empresa pero que conserven una buena vida útil y funcionamiento, los mismos podrán ser donados a instituciones académicas o asociaciones o fundaciones sin fines de lucro; queda prohibida la entrega de estos recursos a organizaciones gubernamentales, partidos políticos u otras empresas. En caso que los artículos no cumplan con las condiciones para ser donados, los mismos deberán ser enviados a empresas, sociedades u entes que se ocupen de la recuperación de materiales y/o compuestos (preferentemente la empresa a la que se deriven deberá estar certificada en normas de calidad y medioambiente)
- Controlar los niveles de ruido en el espacio de trabajo para evitar la contaminación sonora.
- Es requisito necesario que toda empresa vinculada al grupo AC (empresas tercerizadas) acepte, predique y adopte políticas de medioambiente.

## Estudio Organizacional

Mediante este estudio se desarrollan aspectos de la estructura organizacional, el organigrama de la empresa y el análisis de los elementos administrativos, como ser la política o forma de trabajo, los recursos, remuneraciones.

La Figura 19 representa la estructura organizativa a adoptar por el Grupo AC.

**Figura 19**

*Organigrama del Grupo AC*

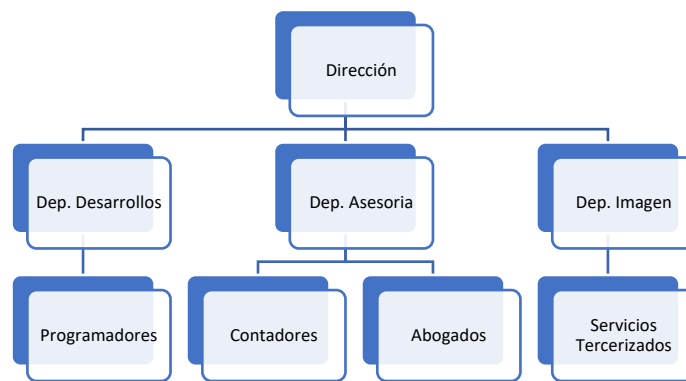


Ilustración 19: Organigrama del Grupo AC

El organigrama exhibe como se conformarían los departamentos del Grupo AC bajo una dirección. A continuación, se expone las posiciones de los responsables dentro de cada sector, que en principio corresponderían a los mismos socios fundadores, por lo que compartirán el interés, dedicación y responsabilidad de la materialización de este emprendimiento y su futuro crecimiento.

**Dirección (Chief Executive Officer - CEO):** esta posición sería tomada por el autor de este trabajo de investigación; quien tomará las decisiones que establecerán el camino de la empresa.

**Departamento de Desarrollos:** A la cabeza del departamento se ubicaría el Chief Technology Officer (CTO) que será el director de tecnología y el responsable de la supervisión de todo desarrollo de software.

**Departamento de Asesoría:** el departamento estaría a cargo del Chief Financial Officer (CFO), encargado de llevar a cabo todo el control sobre los asuntos financieros de la empresa.

Departamento de Imagen: como responsable del sector estaría el Chief Marketing Officer (CMO) quien será el responsable de gestionar todo lo referido a la imagen de la empresa.

En la última línea de la estructura organizacional, se representan los especialistas que desarrollaran las actividades dentro de cada sector. Pueden observarse, programadores, contadores y abogados. Además, se consideran servicios tercerizados para el departamento de imagen; esto se refiere, a empresas que establezcan alianzas estratégicas con la empresa y por la cual, mediante ellas el Grupo AC puede ofrecer los productos y servicios del departamento de Imagen.

### ***Remuneraciones Promedio***

Para poder determinar el rango de ganancias requerido para solventar la mano de obra de los socios y participantes del grupo se desarrolla el siguiente cuadro de referencia de ingresos por profesión o rol a desempeñar acorde a lo sugerido por los organismos competentes que regulan cada actividad. La Tabla 19 refleja las tarifas vigentes informadas por las entidades de cada caso.

**Tabla 19**

*Honorarios de Profesionales Acorde a lo Informado por los Entes Competentes*

<b>Profesional</b>	<b>Servicios</b>	<b>Precio Sugerido</b>	<b>Vigencia desde</b>	<b>Referencia</b>
Contador	Consulta verbal	\$ 35.300	01/10/2022 en adelante	Colegio de graduados de Cs. Económicas de Tucumán
	Consulta escrita	\$ 70.600		
Abogado	Consulta verbal	\$ 37.500	07/09/2022 en adelante	Colegio de Abogados de Tucumán
	Consulta escrita	\$ 75.000		
	Consulta virtual	\$ 19.000		
Programador	Jr.	\$ 95.000	01/05/2022 en adelante	Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI)
	Ssr.	\$ 210.000		
	Sr.	\$ 220.000		

Tabla 19: Honorarios profesionales informados por entes competentes

Nota: Salario promedio de los profesionales. Octubre 2022

Teniendo en cuenta lo que sugiere cada entidad, es preciso corroborar cual es el valor medio de los salarios que reciben cada uno de los profesionales en distintas empresas.

El sitio [glassdoor.com.ar](https://www.glassdoor.com.ar) proporciona salarios promedios declarados por diversos profesionales, aceptaremos el valor solo como referencia (ya que no corresponde a una fuente con referato), para encontrar si existe una relación coherente entre lo que sugiere la entidad y lo que remuneran las empresas.

Obsérvese la tabla 20 el resultado de la búsqueda en el sitio:

**Tabla 20**

*Salarios Promedios de Referencia*

<b>Profesional</b>	<b>Sueldo Promedio</b>
Contador	\$ 180.161,00
Abogado	\$ 170.800,00
Programador Jr.	\$ 97.937,00
Programador Ssr.	\$ 216.925,00
Programador Sr	\$ 222.536,00

Tabla 20: Salarios promedios por referencia

Nota: Salarios correspondientes a octubre 2022. Adaptado de (<https://www.glassdoor.com.ar/index.htm>)

La tabla corrobora que hay una cierta correspondencia en cuanto a los pagos que reciben los profesionales con lo dictaminado por la entidad regulatoria; lo que no es posible determinar es cuanto pueden ganar un contador y/o un abogado independiente, eso dependerá de la cantidad de clientes que logrará adquirir y tratar en el lapso mensual.

Acerca de la cantidad de clientes que podrían cubrir mensualmente se establece que un número promedio sería para un contador de unos 35 clientes mensuales mientras que para un abogado 30 para un mismo periodo. Estos datos son proporcionados por los socios titulados (abogado y contador) de la empresa en base a su experiencia laboral y profesional.

Los servicios de programación se abonan basándose en la duración de horas que dediquen al proyecto que realizan, considerando una jornada laboral de 8 hs diarias, se

obtiene un máximo de 160 hs mensuales. Dependerá de la magnitud y dificultad del proyecto el tiempo de su elaboración y a partir de ello se podrá establecer el valor del producto a entregar (sistemas, web page, app, etc.)

Es necesario destacar que los sistemas pueden tomar varios valores, algunos incluso cotizar en moneda extranjera. Por este motivo, en el marco financiero se estipulan valores de desarrollo a modo de realizar una proyección.

### ***Índice de Salario Requerido Según INDEC para la Canasta Básica (agosto 2022)***

De acuerdo a lo notificado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2022) en agosto de 2022, una familia tipo necesitó alrededor de \$119.757 para no ser considerada pobre. Obsérvese la Figura 20 el informe de INDEC.

**Figura 20**

*Canasta Básica Agosto 2022*

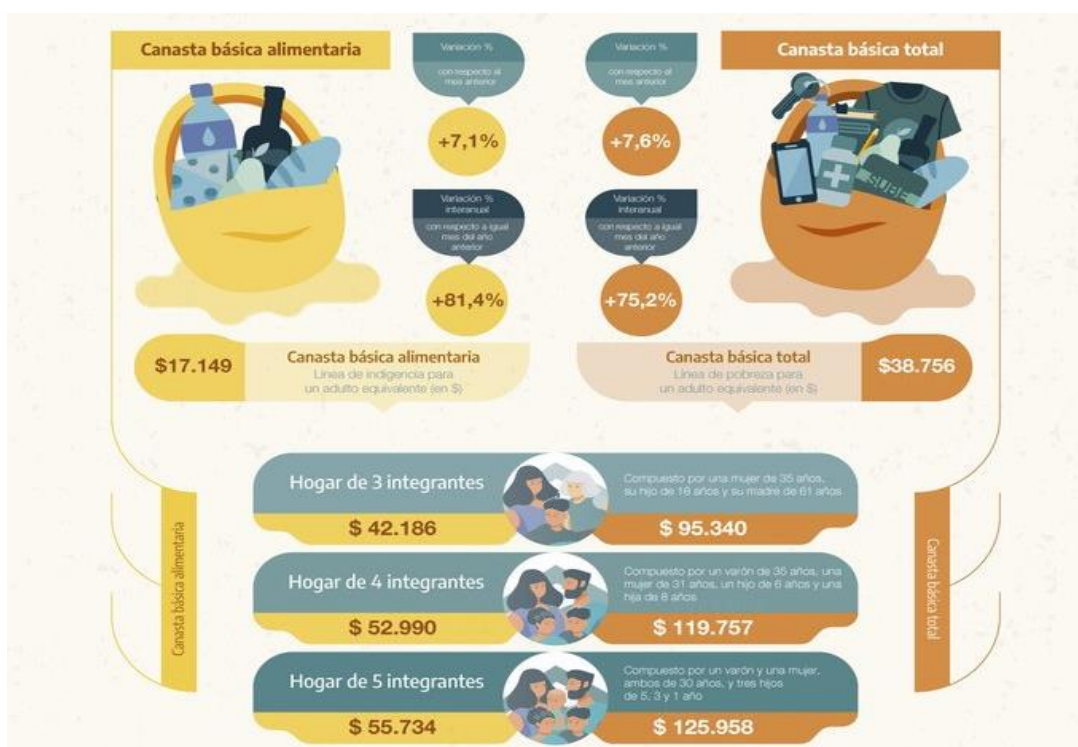


Ilustración 20: Canasta básica agosto 2022 - INDEC

Nota: Reproducida de índice de canasta básica agosto 2022, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022.

Para que el Grupo AC tenga posibilidades de existir, se debería asegurar entonces que cada uno de los socios que disponga de su jornada laboral exclusivamente a la empresa pueda ganar al menos un 10% más que el índice registrado por el INDEC. De este modo la propuesta de pertenecer a esta compañía tendría una mayor persuasión.

## Capítulo 7 – Marco Financiero

En este capítulo se analiza todo lo referido a los recursos económicos que demandará el Grupo AC para su puesta en funcionamiento.

Para poder realizar un estudio sobre el flujo de caja, las inversiones requeridas, la tasa de retorno de la inversión entre otros muchos aspectos más; previamente es necesario determinar la estructura de costos a los cuales se enfrentará el grupo. Deben considerarse los costos que se incurren por única vez como así también aquellos mensuales que deberá afrontar en el corto plazo.

Con el objeto de ser ordenados, se presentan las clasificaciones de costos y gastos a considerar.

### Gastos de Infraestructura

En la definición de opciones que se ajusten a la infraestructura planteada para el grupo AC se exhibe la más acorde al caso en la Tabla 21

**Tabla 21**

*Gastos de Infraestructura*

<b>Ubicación</b>	Lamadrid 377(Torre tribunales Park)
<b>Características</b>	80 mts2
<b>Equipamiento</b>	3 oficinas / recepción / 1baño / kitchenette
<b>Amoblamiento</b>	Mobiliario completo (escritorios, sillas, cajoneras) / estructura para logo empresarial con luces led / mostrador enrecepción / decoración moderna / aire acondicionado en todos los ambientes / anafe / bajo mesada
<b>Alquiler</b>	\$ 100.000
<b>Expensas</b>	\$19.000
<b>Impuestos incluidos</b>	No
<b>Servicios incluidos</b>	No
<b>Observaciones</b>	Seguridad 24 hs, CCTV

Tabla 21: Gastos de infraestructura

Nota: Oficina de características necesarias para la locación del Grupo AC. Octubre 2022

## Gastos Generales

A continuación, se listan los gastos generales:

- Gastos de Constitución de la Sociedad
- Gastos de Servicios (Luz, Agua, Gas, Internet)
- Gastos de Comercialización
- Gastos Administrativos
- Gastos de Registro

## Gastos de Constitución de la Sociedad

Son aquellos gastos que se incurren en la inscripción de la sociedad en el Registro Público de Comercio (RPC). Ver la Tabla 22

**Tabla 22**

*Gastos de Constitución de Sociedad*

<b>Ítem</b>	<b>Precio</b>
Certificación de 3 contratos	\$ 9.000,00
40% Sellado F924	\$ 405,00
Sellado en Rentas	\$ 1.012,50
\$1 por hoja a presentar de F924	\$ 50,00
Acta Notarial	\$ 5.000,00
Depósito de Garantía	\$ 25.000,00
Publicación en Boletín Oficial	\$ 1.000,00
Gastos de fotocopia	\$ 1.535,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 43.002,5</b>

Tabla 22: Gastos de constitución de la sociedad.

Nota: Gastos necesarios para la inscripción de la sociedad en el RPC. La gestión de constitución será llevada a cabo por uno de los socios por lo que no se consideran. Octubre 2022.



## Gastos de Servicios

Se consideran en la Tabla 23 los servicios a utilizar en la empresa, los valores estimados corresponden a gastos de empresas de características similares ubicadas en la misma zona.

**Tabla 23**

*Servicios Necesarios para el Grupo AC*

<b>Servicio</b>	<b>Precio</b>	<b>Observaciones</b>
Luz	\$ 81.840,00	valor estimado
Gas	\$ 1.190,00	valor estimado
Agua	\$ 2.380,00	valor estimado
internet + telefonía+ tv	\$ 4.900,00	línea fija+ 300mbps + tv

Tabla 23: Gastos de servicios

Nota: Servicios a utilizar por el Grupo AC. Octubre 2022.

## Gastos de Comercialización

Se refiere a los gastos incurridos en los productos y servicios para establecer la primera imagen de la compañía. La Tabla 24 refleja estos datos.

**Tabla 24**

*Gastos de Comercialización.*

<b>Ítem</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio final</b>
Impresiones graficas de la empresa para ventanas	\$ 6.300,00	2	\$ 12.600,00
Cartelería de acrílico para puertas (30 x 40 cm)	\$ 14.700,00	3	\$ 44.100,00
Logo empresarial con luz led	\$ 44.100,00	1	\$ 44.100,00
Tarjetas personales por 100 u	\$ 2.520,00	5	\$ 12.600,00
Lapiceras sublimadas	\$ 210,00	20	\$ 4.200,00
Tazas sublimadas	\$ 525,00	7	\$ 3.675,00
Llaveros sublimados	\$ 315,00	10	\$ 3.150,00
<b>Total</b>			<b>\$ 124.425,00</b>

Tabla 24: Gastos de comercialización

Nota: Valores adquiridos por presupuesto facilitado por Visual Tuc, octubre 2022, (<https://visualtuc.negocio.site>)

## Gastos Administrativos

Es necesario dotar de los artículos e insumos necesarios para desarrollar correctamente las funciones de los departamentos, es por ello que en la Tabla 25 se contemplan los artículos de librería necesarios para iniciar su vida laboral.

**Tabla 25**

*Gastos Administrativos*

<b>Librería</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Subtotal</b>
abrochadoras	3	\$ 3.500,00	\$ 10.500,00
broches	3	\$ 250,00	\$ 750,00
clips	1	\$ 300,00	\$ 300,00
carpeta separadora	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
carpeta cartulina	12	\$ 200,00	\$ 2.400,00
carpeta A4 común	12	\$ 135,00	\$ 1.620,00
carpeta oficio común	12	\$ 160,00	\$ 1.920,00
folio A4	6	\$ 220,00	\$ 1.320,00
folio Oficio	6	\$ 250,00	\$ 1.500,00
cinta + porta cinta	3	\$ 1.600,00	\$ 4.800,00
perforadora chica	2	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00
perforadora grande	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
marcadores para pizarra	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
borrador pizarra blanca	1	\$ 500,00	\$ 500,00
pizarra blanca 100x150	1	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
resaltadores	12	\$ 150,00	\$ 1.800,00
bandera señaladora (postick)	3	\$ 200,00	\$ 600,00
notas adhesivas	3	\$ 470,00	\$ 1.410,00
bandeja portapapeles oficio	3	\$ 3.500,00	\$10.500,00
organizador de escritorio (portalápices, porta notas, clips)	3	\$ 1.700,00	\$ 5.100,00

curter	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
tijeras	3	\$ 300,00	\$ 900,00
resma A4 de 80gr	2	\$ 1.400,00	\$ 2.800,00
resma Oficio de 80gr	2	\$ 1.700,00	\$ 3.400,00
lapiceras	12	\$ 120,00	\$ 1.440,00
corrector	3	\$ 450,00	\$ 1.350,00
regla 30 cm	3	\$ 90,00	\$ 270,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$96.580,00</b>

Tabla 25: Gastos administrativos

Nota: Tabla confeccionada por precios de artículos obtenidos de Librería San Pablo, octubre 2022. (<https://libreriasanpablo.com.ar/>)

### **Gastos de Registro**

Corresponde a los gastos en el registro del dominio y en la adquisición del servicio de web hosting, representados en la Tabla 26.

**Tabla 26***Gastos de Registro y Servicios de Web Hosting*

<b>Servicio / Registro</b>	<b>Ítems</b>	<b>Precio</b>
Servicio Web Hostig Full	100GB de almacenamiento ssd	
	30 bases de Datos	
	Ancho de banda sin medición	
	WordPress	
	Optimizado para WorPress	
	Cuentas de correo ilimitadas	
	Constructor de sitio	
	Certificado SSL	
	Dominio	
	Parqueo de dominios ilimitados	
	Integración con Cloudflare	
	Amigable con Google	
	Filtro Anti-Spam de correos	
	Gestión de DNS	\$ 8.400 (por un año)
	Cuentas de FTP ilimitadas	
	Subdominios ilimitados	
	Cronjobs	
Setup		
Soporte Profesional 24/7		
Activación EXPRESS		
Registro en Nic.Ar	Registro dominio.com.ar	\$ 950,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 9.350,00</b>

Tabla 26: Gastos de registro y web hosting, octubre 2022

Nota.: Información proporcionada por <https://donweb.com/es-ar/> y <https://nic.ar/>

**Inversión de Equipamiento**

En los costos de tecnología se listan por un lado los costos asociados al equipamiento informático (hardware), y por otro las licencias, servicios y mantenimientos de equipos requeridos en la empresa. La Tabla 27 exhibe la inversión requerida para el hardware.

**Tabla 27***Inversión de Equipamiento*

<b>Artículo</b>	<b>Precio</b>
PC Completa para recepción	\$ 120.000,00
Multifunción Color Ricoh	\$ 100.000,00
Notebook Dell ryzen 5 (x5)	\$ 750.000,00
TV 43" LG	\$ 95.000,00
soporte TV	\$ 3.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.068.500,00</b>

Tabla 27: Inversión de equipamiento

Nota: Inversión necesaria para adquirir el equipamiento informático, octubre 2022.

**Plan de Inversión**

A modo de conocer la inversión inicial requerida agrupamos y analizamos el conjunto de datos brindados anteriormente, obteniendo así la Tabla 28.

**Tabla 28***Plan de Inversión*

<b>Tipo de Costo</b>	<b>Ítems</b>	<b>Periodo 1</b>
Activos Fijos	Inversión de Equipamiento Informático	<b>\$ 1.068.500,00</b>
	Gastos Administrativos Tangibles (Librería)	<b>\$96.580,00</b>
	Gastos de Comercialización	<b>\$ 124.425,00</b>
Capital de Trabajo	Gastos de Constitución	<b>\$ 43.002,50</b>
	Gastos de Registro	<b>\$ 9.350,00</b>
	Alquileres (Infraestructura)	<b>\$ 238.000,00</b>
<b>Total</b>		<b>\$ 1.579.857,50</b>

Tabla 28: Plan de inversión

Con esta tabla se determina que el valor inicial de la inversión requerida es de **\$1.519.857,50**.

Se debe tener en cuenta que el monto del alquiler corresponde a la suma del alquiler y expensas por duplicado, ya que hacen referencia al mes de depósito y comisión inmobiliaria

Con esto es posible continuar con el análisis de los flujos de fondos proyectados o esperados por parte del grupo AC.

Es necesario resaltar, que los mismos socios deberán trasladar su propia cartera de clientes y hacerlos parte del grupo a fin de iniciar con clientes, esto ayudará a fomentar la exposición del nombre de la compañía a desarrollar.

### **Flujos de Fondos Proyectados**

Los flujos de fondos proyectados (FFP) sirven para corroborar si el plan del negocio está en condiciones de avanzar a la próxima etapa (fase de inversión) o no.

En el caso del Grupo AC, para el cálculo del flujo de fondos proyectados, se tomarán en los ingresos valores aleatorios probables respecto a la venta de productos y contratación de servicios.

Debe tenerse en cuenta que la formación de los ingresos está dada por:

- Asesoría: servicios contables y legales del departamento.
- Desarrollos: múltiples desarrollos de sistemas y/o aplicaciones.
- Imagen: la venta de artículos tercerizados como los servicios de community manager del departamento.

En los egresos se consideran los siguientes ítems:

- Gastos de alquiler
- Los salarios; considerando el tiempo de trabajo (160 horas mensuales) y los valores establecidos por los respectivos colegios de graduados o entidades afines que definen el costo de la mano de obra.
- El pago de los productos tercerizados requeridos por el departamento de imagen
- Gastos de servicios (luz, internet, agua, gas)
- En cuanto a los impuestos, se consideran IIBB (Ingresos Brutos) y TEM (Tributo Económico Municipal). Otros impuestos, hace referencia a

Ganancias, pero este último solo se liquida de manera anual por lo que se verá reflejado en el flujo de fondos anual, y con ello se evidenciará la disminución de la rentabilidad neta.

## Flujo de Fondos Esperado Anual

A continuación, en la Tabla 29 se exhibe el flujo de fondos anual.

**Tabla 29**

*Flujo de Fondos Esperados Sin Financiamiento*

	MOMENTO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION INICIAL	-\$ 1.068.500,00					
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 273.357,50					
Alquiler de Inmueble INICIAL	-\$ 238.000,00					
<b>FLUJO INICIAL</b>	<b>-\$ 1.579.857,50</b>					
<b>Ingresos</b>						
Ingresos Netos por Asesoría		\$ 8.669.017,35	\$ 11.269.722,56	\$ 14.650.639,32	\$ 19.045.831,12	\$ 24.759.580,46
Ingresos Netos por Desarrollo		\$ 7.711.817,80	\$ 10.025.363,14	\$ 13.032.972,08	\$ 16.942.863,71	\$ 22.025.722,82
Ingresos Netos por Imagen		\$ 14.140.429,36	\$ 18.382.558,16	\$ 23.897.325,61	\$ 31.066.523,30	\$ 40.386.480,28
<b>Total de ingresos</b>		<b>\$ 30.521.264,51</b>	<b>\$ 39.677.643,86</b>	<b>\$ 51.580.937,02</b>	<b>\$ 67.055.218,12</b>	<b>\$ 87.171.783,56</b>
<b>Egresos</b>						
Alquiler de Inmueble (alquiler+expensas)		\$ 1.577.940,00	\$ 2.051.322,00	\$ 2.666.718,60	\$ 3.466.734,18	\$ 4.506.754,43
Salarios		\$ 10.660.308,00	\$ 13.858.400,40	\$ 18.015.920,52	\$ 23.420.696,68	\$ 30.446.905,68
Pago Ss Tercerizados		\$ 9.898.300,55	\$ 12.867.790,71	\$ 16.728.127,93	\$ 21.746.566,31	\$ 28.270.536,20
Luz		\$ 982.080,00	\$ 1.276.704,00	\$ 1.659.715,20	\$ 2.157.629,76	\$ 2.804.918,69
Internet		\$ 58.800,00	\$ 76.440,00	\$ 99.372,00	\$ 129.183,60	\$ 167.938,68
Agua		\$ 28.560,00	\$ 37.128,00	\$ 48.266,40	\$ 62.746,32	\$ 81.570,22
Gas		\$ 14.280,00	\$ 18.564,00	\$ 24.133,20	\$ 31.373,16	\$ 40.785,11
<b>Amortizacion</b>		<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>
<b>Total egresos</b>		<b>\$ 23.433.968,55</b>	<b>\$ 30.400.049,11</b>	<b>\$ 39.455.953,85</b>	<b>\$ 51.228.630,00</b>	<b>\$ 66.533.109,00</b>
<b>Rentabilidad Bruta</b>		<b>\$ 7.087.295,96</b>	<b>\$ 9.277.594,75</b>	<b>\$ 12.124.983,17</b>	<b>\$ 15.826.588,12</b>	<b>\$ 20.638.674,56</b>
<b>Impuestos</b>						
IIBB 5%		\$ 1.526.063,23	\$ 1.983.882,19	\$ 2.579.046,85	\$ 3.352.760,91	\$ 4.358.589,18
TEM 1,75%		\$ 534.122,13	\$ 694.358,77	\$ 902.666,40	\$ 1.173.466,32	\$ 1.525.506,21
Otros Impuestos(Ganancias)		\$ 1.256.777,65	\$ 1.649.838,45	\$ 2.160.817,48	\$ 2.825.090,22	\$ 3.688.644,79
<b>Subtotal Impuestos</b>		<b>\$ 3.316.963,01</b>	<b>\$ 4.328.079,41</b>	<b>\$ 5.642.530,73</b>	<b>\$ 7.351.317,45</b>	<b>\$ 9.572.740,18</b>
<b>Beneficio neto</b>		<b>\$ 3.770.332,95</b>	<b>\$ 4.949.515,34</b>	<b>\$ 6.482.452,44</b>	<b>\$ 8.475.270,67</b>	<b>\$ 11.065.934,37</b>
<b>Amortizacion</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>
<b>Flujo Neto de caja</b>	<b>\$ 1.579.857,50</b>	<b>\$ 3.984.032,95</b>	<b>\$ 5.163.215,34</b>	<b>\$ 6.696.152,44</b>	<b>\$ 8.688.970,67</b>	<b>\$ 11.279.634,37</b>
Recup. Del Capital de Trabajo						\$ 273.357,50
<b>Flujos Totales</b>	<b>\$ 1.579.857,50</b>	<b>\$ 3.984.032,95</b>	<b>\$ 5.163.215,34</b>	<b>\$ 6.696.152,44</b>	<b>\$ 8.688.970,67</b>	<b>\$ 11.552.991,87</b>

Tabla 29: Flujo de fondos anual esperado sin financiamiento

En esta tabla se observa que:

- En el momento 0 (cero) se visualizan los desembolsos correspondientes al capital de trabajo, a la inversión de equipamiento, y a los gastos de alquiler relacionados a la comisión inmobiliaria y depósito.
- Del año 1 (uno) en adelante se observan los ingresos producidos por los distintos departamentos en base a la venta de productos y servicios. Además, también se muestran los egresos esperados de cada año.
- Nótese, la incorporación de otros impuestos (en este caso representa ganancias 25%) lo que impactará fuertemente en la rentabilidad neta. Para

el cálculo se descuenta la amortización del equipamiento informático como lo muestra la Tabla 30.

**Tabla 30**

*Cálculo de Amortización del Equipamiento Informático*

Artículo	Valor de origen	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
PC Completa para recepcion	\$ 120.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Multifuncion Color Ricoh	\$ 100.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Notebook DELL X5	\$ 750.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
TV 43 LG	\$ 95.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00	\$ 19.000,00
soporte TV	\$ 3.500,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.068.500,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>

Tabla 30: Amortización del equipamiento informático (5 años)

***VAN, TIR y PR sin Financiamiento***

Para el cálculo de los indicadores VAN, TIR y PR, la Tabla 31 ejemplificará los valores obtenidos en el flujo de fondos probables en el periodo anual.

**Tabla 31**

*Cálculo de Variables Anuales sin Financiamiento*

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondos	-\$ 1.579.857,50	\$ 3.984.032,95	\$ 5.163.215,34	\$ 6.696.152,44	\$ 8.688.970,67	\$ 11.552.991,87
Saldo Actualizado 75%	-\$ 1.579.857,50	\$ 2.276.590,26	\$ 1.685.947,87	\$ 1.249.427,86	\$ 926.437,52	\$ 703.889,07
Saldo Actualizado Acumulado	-\$ 1.579.857,50	\$ 696.732,76	\$ 2.382.680,62	\$ 3.632.108,49	\$ 4.558.546,01	\$ 5.262.435,08

Tabla 31: Variables anuales sin financiamiento

Nota: El cálculo se efectúa para un periodo de cinco años.

En este cálculo se obtienen los flujos de fondos equivalentes a la rentabilidad neta del Grupo AC en la simulación sin financiamiento.

Se considera que la TNA de los bancos actualmente es del 75% (a octubre 2022). Esta tasa no es más que el costo de oportunidad que indica lo que estarían ganando los socios del Grupo AC en caso de invertir el monto inicial en un plazo fijo, por ejemplo. (Banco Nación, 2022).

Actualizando los flujos futuros al periodo cero para conocer y poder comparar el valor con la inversión se utiliza la tasa del 75%, aplicando la fórmula **Inversión Inicial/(1+tasa) ^ periodo**, se obtiene que en el periodo 1 no solo es posible recuperar la inversión inicial, sino que, además, obtiene ganancias por **\$696.732,76**. La Tabla 32 exhibe un resumen de estos valores.



### Tabla 32

#### Resultados de Indicadores Sin Financiamiento

<b>TASA</b>	75%
<b>VAN</b>	<b>\$696.732,76</b>
<b>TIR</b>	152%
<b>PR</b>	0,6940

Tabla 32: Indicadores sin financiamiento

Nota: Los valores de los indicadores indican que es viable el proyecto.

En cuanto a la TIR, es la tasa de descuento con la que el valor actual neto (VAN) se iguala a cero (0). Para este caso, se obtiene una TIR de 152%; una tasa mayor a la rentabilidad mínima requerida o el coste de oportunidad (que sería 75% en caso de destinar los fondos a un plazo fijo).

El Periodo de Recupero indica el momento en el que se recupera la inversión inicial. Entonces, es posible decir, que la recuperación se produce en el periodo 1, al alcanzar un valor de  $PR = 0,6940$ ; que sería el equivalente a 253 días.

### Financiamiento Empresarial

La financiación suele ser el medio indispensable para la creación de una empresa o la iniciación de un negocio. Para Shen (2013):

“Las actividades financieras en una empresa son de dos tipos: de inversión y de financiación. Para la empresa, la inversión es generalmente un medio para ampliar la producción y obtener mayor beneficio. Pero, los capitales que se utilizan en la inversión deben ser captados por medio de la financiación. Por eso, la financiación es la base de la inversión.”

El autor también destaca que “desde el punto de vista de la administración financiera de empresa, la financiación es pues, la acción de procurar a una empresa los capitales necesarios para su creación o funcionamiento”.

Una empresa realiza una inversión con el objetivo de obtener beneficios, y para lograrlos se deben tomar buenas decisiones de inversión luego de una evaluación minuciosa de criterios; son a menudo estos criterios quienes determinan los efectos derivados de la financiación.

Shen (2013), profundiza en el tema de financiación, y evalúa tanto la financiación interna como externa, define así:

“La financiación interna o autofinanciación está integrada por los recursos financieros que la empresa genera por sí misma, sin necesidad de tener que acudir al mercado financiero”.

Esto para una empresa que está por iniciar no es posible, incluso resulta imposible para PYMES ya establecidas que no poseen un gran margen de beneficios o ganancias.

“La financiación externa está formada por aquellos recursos financieros que la empresa obtiene del exterior”. Esta clase de financiamiento abarca un número de alternativas o métodos de financiamiento.

Mirabal R. (2018), explica en su trabajo de “Alternativas Financieras para Empresas en Argentina en el Año 2017”, varios métodos posibles de adoptar; entre ellos están “ángeles inversores”, créditos bancarios, fondos de capital de riesgo, financiamiento institucional, entre otros. Para este caso, solo se centrará el estudio en el análisis de la adquisición de un crédito bancario.

Es importante remarcar que la mejor opción de financiamiento sería acceder al fondo estímulo brindado por el gobierno nacional denominado “fondo semilla”, el cual consiste en un préstamo de hasta \$700.000 a tasa 0 con un plazo de devolución de hasta 5 años. No obstante, actualmente se encuentra momentáneamente cerrada para recibir nuevos proyectos, según lo indica el Ministerio de Economía de la Nación (2022).

A continuación, se efectuará una simulación de préstamo bancario por un monto de \$1.600.000 (se estima un único préstamo), con el cual se deberá descontar las cuotas de pago del flujo de fondos del grupo AC para comprobar como variaría el VAN, TIR y PR.

La Tabla 33 muestra el financiamiento ofrecido por el Banco Nación, (2022) empleando el sistema francés.

Por último, se efectuará otra simulación de préstamo bancario por un valor de \$1.000.000; otorgado por la misma entidad bancaria. para analizar cómo influye en el proyecto una financiación parcial.

### **Tabla 33**

*Simulación de Préstamo por un Valor de \$1.600.000*

<b>SISTEMA FRANCES</b>						
P (Prima)	<b>\$ 1.600.000,00</b>					
i (tasa)	7,209123%	Mensual				
n (plazo)	60	Meses	<b>Cuota:</b>	\$ 117.144,08		
<b>Nro</b>	<b>Saldo Capital</b>	<b>Capital</b>	<b>Interes</b>	<b>IVA 21%</b>	<b>Cuota Pura</b>	<b>TOTAL</b>
1	\$ 1.600.000,00	\$ 1.798,11	\$ 115.345,97	\$ 24.222,65	\$ 117.144,08	<b>\$ 141.366,73</b>
2	\$ 1.598.201,89	\$ 1.927,74	\$ 115.216,34	\$ 24.195,43	\$ 117.144,08	<b>\$ 141.339,51</b>
3	\$ 1.596.274,15	\$ 2.066,71	\$ 115.077,37	\$ 24.166,25	\$ 117.144,08	<b>\$ 141.310,33</b>
4	\$ 1.594.207,43	\$ 2.215,71	\$ 114.928,37	\$ 24.134,96	\$ 117.144,08	<b>\$ 141.279,04</b>
5	\$ 1.591.991,73	\$ 2.375,44	\$ 114.768,64	\$ 24.101,41	\$ 117.144,08	<b>\$ 141.245,49</b>
6	\$ 1.589.616,29	\$ 2.546,69	\$ 114.597,39	\$ 24.065,45	\$ 117.144,08	<b>\$ 141.209,53</b>
7	\$ 1.587.069,61	\$ 2.730,28	\$ 114.413,80	\$ 24.026,90	\$ 117.144,08	<b>\$ 141.170,98</b>
8	\$ 1.584.339,32	\$ 2.927,11	\$ 114.216,97	\$ 23.985,56	\$ 117.144,08	<b>\$ 141.129,64</b>
9	\$ 1.581.412,22	\$ 3.138,13	\$ 114.005,95	\$ 23.941,25	\$ 117.144,08	<b>\$ 141.085,33</b>
10	\$ 1.578.274,09	\$ 3.364,36	\$ 113.779,72	\$ 23.893,74	\$ 117.144,08	<b>\$ 141.037,82</b>
11	\$ 1.574.909,73	\$ 3.606,90	\$ 113.537,18	\$ 23.842,81	\$ 117.144,08	<b>\$ 140.986,89</b>
12	\$ 1.571.302,83	\$ 3.866,93	\$ 113.277,15	\$ 23.788,20	\$ 117.144,08	<b>\$ 140.932,28</b>
13	\$ 1.567.435,90	\$ 4.145,70	\$ 112.998,38	\$ 23.729,66	\$ 117.144,08	\$ 140.873,74
14	\$ 1.563.290,20	\$ 4.444,57	\$ 112.699,51	\$ 23.666,90	\$ 117.144,08	\$ 140.810,98
15	\$ 1.558.845,64	\$ 4.764,98	\$ 112.379,10	\$ 23.599,61	\$ 117.144,08	\$ 140.743,69
16	\$ 1.554.080,66	\$ 5.108,49	\$ 112.035,59	\$ 23.527,47	\$ 117.144,08	\$ 140.671,55
17	\$ 1.548.972,16	\$ 5.476,77	\$ 111.667,31	\$ 23.450,13	\$ 117.144,08	\$ 140.594,21
18	\$ 1.543.495,39	\$ 5.871,60	\$ 111.272,48	\$ 23.367,22	\$ 117.144,08	\$ 140.511,30
19	\$ 1.537.623,79	\$ 6.294,89	\$ 110.849,19	\$ 23.278,33	\$ 117.144,08	\$ 140.422,41
20	\$ 1.531.328,90	\$ 6.748,70	\$ 110.395,38	\$ 23.183,03	\$ 117.144,08	\$ 140.327,11
21	\$ 1.524.580,21	\$ 7.235,22	\$ 109.908,86	\$ 23.080,86	\$ 117.144,08	\$ 140.224,94
22	\$ 1.517.344,99	\$ 7.756,81	\$ 109.387,27	\$ 22.971,33	\$ 117.144,08	\$ 140.115,41
23	\$ 1.509.588,17	\$ 8.316,01	\$ 108.828,07	\$ 22.853,89	\$ 117.144,08	\$ 139.997,97
24	\$ 1.501.272,16	\$ 8.915,52	\$ 108.228,56	\$ 22.728,00	\$ 117.144,08	\$ 139.872,08
25	\$ 1.492.356,64	\$ 9.558,25	\$ 107.585,83	\$ 22.593,02	\$ 117.144,08	\$ 139.737,10
26	\$ 1.482.798,38	\$ 10.247,32	\$ 106.896,76	\$ 22.448,32	\$ 117.144,08	\$ 139.592,40
27	\$ 1.472.551,06	\$ 10.986,06	\$ 106.158,02	\$ 22.293,18	\$ 117.144,08	\$ 139.437,26
28	\$ 1.461.565,00	\$ 11.778,06	\$ 105.366,02	\$ 22.126,86	\$ 117.144,08	\$ 139.270,94
29	\$ 1.449.786,94	\$ 12.627,16	\$ 104.516,92	\$ 21.948,55	\$ 117.144,08	\$ 139.092,63
30	\$ 1.437.159,78	\$ 13.537,46	\$ 103.606,62	\$ 21.757,39	\$ 117.144,08	\$ 138.901,47
31	\$ 1.423.622,32	\$ 14.513,40	\$ 102.630,68	\$ 21.552,44	\$ 117.144,08	\$ 138.696,52
32	\$ 1.409.108,92	\$ 15.559,68	\$ 101.584,40	\$ 21.332,72	\$ 117.144,08	\$ 138.476,80
33	\$ 1.393.549,24	\$ 16.681,40	\$ 100.462,68	\$ 21.097,16	\$ 117.144,08	\$ 138.241,24
34	\$ 1.376.867,84	\$ 17.883,98	\$ 99.260,10	\$ 20.844,62	\$ 117.144,08	\$ 137.988,70
35	\$ 1.358.983,86	\$ 19.173,26	\$ 97.970,82	\$ 20.573,87	\$ 117.144,08	\$ 137.717,95
36	\$ 1.339.810,59	\$ 20.555,49	\$ 96.588,59	\$ 20.283,60	\$ 117.144,08	\$ 137.427,68
37	\$ 1.319.255,11	\$ 22.037,36	\$ 95.106,72	\$ 19.972,41	\$ 117.144,08	\$ 137.116,49
38	\$ 1.297.217,75	\$ 23.626,06	\$ 93.518,02	\$ 19.638,78	\$ 117.144,08	\$ 136.782,86
39	\$ 1.273.591,69	\$ 25.329,29	\$ 91.814,79	\$ 19.281,11	\$ 117.144,08	\$ 136.425,19
40	\$ 1.248.262,40	\$ 27.155,31	\$ 89.988,77	\$ 18.897,64	\$ 117.144,08	\$ 136.041,72
41	\$ 1.221.107,10	\$ 29.112,97	\$ 88.031,11	\$ 18.486,53	\$ 117.144,08	\$ 135.630,61
42	\$ 1.191.994,13	\$ 31.211,76	\$ 85.932,32	\$ 18.045,79	\$ 117.144,08	\$ 135.189,87
43	\$ 1.160.782,37	\$ 33.461,85	\$ 83.682,23	\$ 17.573,27	\$ 117.144,08	\$ 134.717,35
44	\$ 1.127.320,52	\$ 35.874,16	\$ 81.269,92	\$ 17.066,68	\$ 117.144,08	\$ 134.210,76
45	\$ 1.091.446,36	\$ 38.460,37	\$ 78.683,71	\$ 16.523,58	\$ 117.144,08	\$ 133.667,66
46	\$ 1.052.986,00	\$ 41.233,02	\$ 75.911,06	\$ 15.941,32	\$ 117.144,08	\$ 133.085,40
47	\$ 1.011.752,97	\$ 44.205,56	\$ 72.938,52	\$ 15.317,09	\$ 117.144,08	\$ 132.461,17
48	\$ 967.547,41	\$ 47.392,40	\$ 69.751,68	\$ 14.647,85	\$ 117.144,08	\$ 131.791,93
49	\$ 920.155,01	\$ 50.808,97	\$ 66.335,11	\$ 13.930,37	\$ 117.144,08	\$ 131.074,45
50	\$ 869.346,04	\$ 54.471,85	\$ 62.672,23	\$ 13.161,17	\$ 117.144,08	\$ 130.305,25
51	\$ 814.874,18	\$ 58.398,80	\$ 58.745,28	\$ 12.336,51	\$ 117.144,08	\$ 129.480,59
52	\$ 756.475,38	\$ 62.608,84	\$ 54.535,24	\$ 11.452,40	\$ 117.144,08	\$ 128.596,48
53	\$ 693.866,54	\$ 67.122,39	\$ 50.021,69	\$ 10.504,56	\$ 117.144,08	\$ 127.648,64
54	\$ 626.744,16	\$ 71.961,32	\$ 45.182,76	\$ 9.488,38	\$ 117.144,08	\$ 126.632,46
55	\$ 554.782,83	\$ 77.149,10	\$ 39.994,98	\$ 8.398,95	\$ 117.144,08	\$ 125.543,03
56	\$ 477.633,73	\$ 82.710,88	\$ 34.433,20	\$ 7.230,97	\$ 117.144,08	\$ 124.375,05
57	\$ 394.922,85	\$ 88.673,61	\$ 28.470,47	\$ 5.978,80	\$ 117.144,08	\$ 123.122,88
58	\$ 306.249,25	\$ 95.066,20	\$ 22.077,88	\$ 4.636,36	\$ 117.144,08	\$ 121.780,44
59	\$ 211.183,05	\$ 101.919,63	\$ 15.224,45	\$ 3.197,13	\$ 117.144,08	\$ 120.341,21
60	\$ 109.263,42	\$ 109.267,15	\$ 7.876,93	\$ 1.654,16	\$ 117.144,08	\$ 118.798,24

Tabla 33: Simulación de préstamos de \$1.600.000

Nota: Simulación de préstamo para el mes de octubre 2022 en Banco Nación. La simulación del préstamo se realiza sobre el estimado de 60 cuotas (5 años).

### ***VAN, TIR y PR con Financiamiento Total***

Considerando el costo del pago de cuota en el flujo de fondos del Grupo AC, se producen cambios en la rentabilidad del proyecto. La Tabla 34 representa dichas alteraciones en los valores.

**Tabla 34**

### ***Flujo de Fondos Esperados Con Financiamiento Total***

	MOMENTO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION INICIAL	-\$ 1.068.500,00					
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 273.357,50					
Préstamo	\$ 1.600.000,00					
Imprevistos						
Alquiler de Inmueble INICIAL	-\$ 238.000,00					
<b>FLUJO INICIAL</b>	<b>-\$ 1.579.857,50</b>					
<b>Ingresos</b>	<b>0</b>					
Ingresos Netos por Asesoría	\$ -	\$ 8.669.017,35	\$ 11.269.722,56	\$ 14.650.639,32	\$ 19.045.831,12	\$ 24.759.580,46
Ingresos Netos por Desarrollo	\$ -	\$ 7.711.817,80	\$ 10.025.363,14	\$ 13.032.972,08	\$ 16.942.863,71	\$ 22.025.722,82
Ingresos Netos por Imagen	\$ -	\$ 14.140.429,36	\$ 18.382.558,16	\$ 23.897.325,61	\$ 31.066.523,30	\$ 40.386.480,28
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 30.521.264,51</b>	<b>\$ 39.677.643,86</b>	<b>\$ 51.580.937,02</b>	<b>\$ 67.055.218,12</b>	<b>\$ 87.171.783,56</b>
<b>Egresos</b>	<b>0</b>					
Alquiler de Inmueble (alquiler+expensas)	\$ -	\$ 1.577.940,00	\$ 2.051.322,00	\$ 2.666.718,60	\$ 3.466.734,18	\$ 4.506.754,43
Salarios	\$ -	\$ 10.660.308,00	\$ 13.858.400,40	\$ 18.015.920,52	\$ 23.420.696,68	\$ 30.446.905,68
Pago Ss Tercerizados	\$ -	\$ 9.898.300,55	\$ 12.867.790,71	\$ 16.728.127,93	\$ 21.746.566,31	\$ 28.270.536,20
Luz	\$ -	\$ 982.080,00	\$ 1.276.704,00	\$ 1.659.715,20	\$ 2.157.629,76	\$ 2.804.918,69
Internet	\$ -	\$ 58.800,00	\$ 76.440,00	\$ 99.372,00	\$ 129.183,60	\$ 167.938,68
Agua	\$ -	\$ 28.560,00	\$ 37.128,00	\$ 48.266,40	\$ 62.746,32	\$ 81.570,22
Gas	\$ -	\$ 14.280,00	\$ 18.564,00	\$ 24.133,20	\$ 31.373,16	\$ 40.785,11
Amortización	\$ -	\$ 213.700,00	\$ 213.700,00	\$ 213.700,00	\$ 213.700,00	\$ 213.700,00
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 23.433.968,55</b>	<b>\$ 30.400.049,11</b>	<b>\$ 39.455.953,85</b>	<b>\$ 51.228.630,00</b>	<b>\$ 66.533.109,00</b>	<b>\$ 86.533.109,00</b>
<b>BAIT</b>	<b>\$ 7.087.295,96</b>	<b>\$ 9.277.594,75</b>	<b>\$ 12.124.983,17</b>	<b>\$ 15.826.588,12</b>	<b>\$ 20.638.674,56</b>	<b>\$ 20.638.674,56</b>
<b>Intereses financieros</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.373.164,89</b>	<b>\$ 1.330.649,82</b>	<b>\$ 1.232.627,78</b>	<b>\$ 1.006.629,74</b>	<b>\$ 485.572,32</b>
<b>BAI</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5.714.131,07</b>	<b>\$ 7.946.944,92</b>	<b>\$ 10.892.355,39</b>	<b>\$ 14.819.958,38</b>	<b>\$ 20.153.102,24</b>
Impuestos						
IIBB 5%		\$ 1.526.063,23	\$ 1.983.882,19	\$ 2.579.046,85	\$ 3.352.760,91	\$ 4.358.589,18
TEM 1,75%		\$ 534.122,13	\$ 694.358,77	\$ 902.666,40	\$ 1.173.466,32	\$ 1.525.506,21
Otros Impuestos(Ganancias)		\$ 913.486,43	\$ 1.317.175,99	\$ 1.852.660,53	\$ 2.573.432,79	\$ 3.567.251,71
Subtotal Impuestos		\$ 2.973.671,78	\$ 3.995.416,95	\$ 5.334.373,78	\$ 7.099.660,01	\$ 9.451.347,10
<b>Beneficio neto</b>	<b>\$ 2.740.459,29</b>	<b>\$ 3.951.527,97</b>	<b>\$ 5.557.981,60</b>	<b>\$ 7.720.298,37</b>	<b>\$ 10.701.755,14</b>	<b>\$ 10.701.755,14</b>
Amortización	\$ -	\$ 213.700,00	\$ 213.700,00	\$ 213.700,00	\$ 213.700,00	\$ 213.700,00
<b>Flujo neto de fondos</b>	<b>-\$ 1.579.857,50</b>	<b>\$ 2.954.159,29</b>	<b>\$ 4.165.227,97</b>	<b>\$ 5.771.681,60</b>	<b>\$ 7.933.998,37</b>	<b>\$ 10.915.455,14</b>
<b>Pago cuota préstamo capital</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 320.928,64</b>	<b>\$ 354.515,52</b>	<b>\$ 431.952,89</b>	<b>\$ 610.491,23</b>	<b>\$ 1.022.126,34</b>
<b>Flujos totales</b>	<b>-\$ 1.579.857,50</b>	<b>\$ 2.633.230,64</b>	<b>\$ 3.810.712,45</b>	<b>\$ 5.339.728,72</b>	<b>\$ 7.323.507,14</b>	<b>\$ 9.893.328,80</b>
Recup. Del Capital de Trabajo						\$ 273.357,50
<b>Flujos Totales</b>	<b>-\$ 1.579.857,50</b>	<b>\$ 2.633.230,64</b>	<b>\$ 3.810.712,45</b>	<b>\$ 5.339.728,72</b>	<b>\$ 7.323.507,14</b>	<b>\$ 10.166.686,30</b>

Tabla 34: Flujo de fondos anual esperado con financiamiento total

Nota: Flujo de fondos anual esperado descontando el pago de cuotas correspondiente al préstamo de \$1.600.000.

En la Tabla 35, reemplazando los valores de la nueva rentabilidad neta para el cálculo de variables se obtiene.

### Tabla 35

#### *Cálculo de Variables Anuales con Financiamiento Total*

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondos	\$ 1.579.857,50	\$ 2.633.230,64	\$ 3.810.712,45	\$ 5.339.728,72	\$ 7.323.507,14	\$ 10.166.686,30
Saldo Actualizado 75%	-\$ 1.579.857,50	\$ 1.504.703,23	\$ 1.244.314,27	\$ 996.334,22	\$ 780.848,74	\$ 619.425,64
Saldo Actualizado Acumulado	-\$ 1.579.857,50	-\$ 75.154,27	\$ 1.169.159,99	\$ 2.165.494,21	\$ 2.946.342,96	\$ 3.565.768,60

Tabla 35: Variables anuales con financiamiento total

Nota: El cálculo se efectúa para un periodo de cinco años.

Aplicando la misma tasa que en el caso anterior, los nuevos valores de VAN, TIR y PR se visualizan en la Tabla 36.

### Tabla 36

#### *Resultados de Indicadores con Financiamiento Total*

<b>TASA</b>	75%
<b>VAN</b>	<b>-\$75.154,27</b>
<b>TIR</b>	67%
<b>PR</b>	1,0499

Tabla 36: Indicadores con financiamiento total

Nota: Los valores de los indicadores indican que el proyecto debe ser rechazado.

En este caso, al considerar un préstamo por la totalidad del monto del proyecto (\$1.600.000 aproximadamente) y considerando las cuotas de pago del mismo, al efectuar los cálculos los indicadores señalan que debe desestimarse el proyecto, no solo porque el VAN es negativo, sino además que el TIR es menor que la TASA.

#### *VAN, TIR y PR con Financiamiento Parcial*

La Tabla 37 muestra el financiamiento por una simulación de préstamo de \$1.000.000, empleando nuevamente el sistema francés.

### Tabla 37

#### *Simulación de Préstamo por un Valor de \$1.000.000*

SISTEMA FRANCES						
P (Prima)	\$ 1.000.000,00					
i (tasa)	7,209123%	Mensual				
n (plazo)	60	Meses	Cuota:	\$ 73.215,05		
Nro	Saldo Capital	Capital	Interes	IVA 21%	Cuota Pura	TOTAL
1	\$ 1.000.000,00	\$ 1.123,82	\$ 72.091,23	\$ 15.139,16	\$ 73.215,05	\$ 88.354,21
2	\$ 998.876,18	\$ 1.204,84	\$ 72.010,21	\$ 15.122,14	\$ 73.215,05	\$ 88.337,19
3	\$ 997.671,34	\$ 1.291,70	\$ 71.923,35	\$ 15.103,90	\$ 73.215,05	\$ 88.318,95
4	\$ 996.379,65	\$ 1.384,82	\$ 71.830,23	\$ 15.084,35	\$ 73.215,05	\$ 88.299,40
5	\$ 994.994,83	\$ 1.484,65	\$ 71.730,40	\$ 15.063,38	\$ 73.215,05	\$ 88.278,43
6	\$ 993.510,18	\$ 1.591,68	\$ 71.623,37	\$ 15.040,91	\$ 73.215,05	\$ 88.255,96
7	\$ 991.918,50	\$ 1.706,43	\$ 71.508,62	\$ 15.016,81	\$ 73.215,05	\$ 88.231,86
8	\$ 990.212,08	\$ 1.829,44	\$ 71.385,61	\$ 14.990,98	\$ 73.215,05	\$ 88.206,03
9	\$ 988.382,63	\$ 1.961,33	\$ 71.253,72	\$ 14.963,28	\$ 73.215,05	\$ 88.178,33
10	\$ 986.421,30	\$ 2.102,72	\$ 71.112,33	\$ 14.933,59	\$ 73.215,05	\$ 88.148,64
11	\$ 984.318,58	\$ 2.254,31	\$ 70.960,74	\$ 14.901,75	\$ 73.215,05	\$ 88.116,80
12	\$ 982.064,27	\$ 2.416,83	\$ 70.798,22	\$ 14.867,63	\$ 73.215,05	\$ 88.082,68
13	\$ 979.647,44	\$ 2.591,06	\$ 70.623,99	\$ 14.831,04	\$ 73.215,05	\$ 88.046,09
14	\$ 977.056,38	\$ 2.777,85	\$ 70.437,20	\$ 14.791,81	\$ 73.215,05	\$ 88.006,86
15	\$ 974.278,52	\$ 2.978,11	\$ 70.236,94	\$ 14.749,76	\$ 73.215,05	\$ 87.964,81
16	\$ 971.300,41	\$ 3.192,81	\$ 70.022,24	\$ 14.704,67	\$ 73.215,05	\$ 87.919,72
17	\$ 968.107,60	\$ 3.422,98	\$ 69.792,07	\$ 14.656,33	\$ 73.215,05	\$ 87.871,38
18	\$ 964.684,62	\$ 3.669,75	\$ 69.545,30	\$ 14.604,51	\$ 73.215,05	\$ 87.819,56
19	\$ 961.014,87	\$ 3.934,31	\$ 69.280,74	\$ 14.548,96	\$ 73.215,05	\$ 87.764,01
20	\$ 957.080,56	\$ 4.217,93	\$ 68.997,12	\$ 14.489,39	\$ 73.215,05	\$ 87.704,44
21	\$ 952.862,63	\$ 4.522,01	\$ 68.693,04	\$ 14.425,54	\$ 73.215,05	\$ 87.640,59
22	\$ 948.340,62	\$ 4.848,01	\$ 68.367,04	\$ 14.357,08	\$ 73.215,05	\$ 87.572,13
23	\$ 943.492,61	\$ 5.197,51	\$ 68.017,54	\$ 14.283,68	\$ 73.215,05	\$ 87.498,73
24	\$ 938.295,10	\$ 5.572,20	\$ 67.642,85	\$ 14.205,00	\$ 73.215,05	\$ 87.420,05
25	\$ 932.722,90	\$ 5.973,91	\$ 67.241,14	\$ 14.120,64	\$ 73.215,05	\$ 87.335,69
26	\$ 926.748,99	\$ 6.404,58	\$ 66.810,47	\$ 14.030,20	\$ 73.215,05	\$ 87.245,25
27	\$ 920.344,42	\$ 6.866,29	\$ 66.348,76	\$ 13.933,24	\$ 73.215,05	\$ 87.148,29
28	\$ 913.478,13	\$ 7.361,29	\$ 65.853,76	\$ 13.829,29	\$ 73.215,05	\$ 87.044,34
29	\$ 906.116,84	\$ 7.891,97	\$ 65.323,08	\$ 13.717,85	\$ 73.215,05	\$ 86.932,90
30	\$ 898.224,87	\$ 8.460,91	\$ 64.754,14	\$ 13.598,37	\$ 73.215,05	\$ 86.813,42
31	\$ 889.763,95	\$ 9.070,87	\$ 64.144,18	\$ 13.470,28	\$ 73.215,05	\$ 86.685,33
32	\$ 880.693,08	\$ 9.724,80	\$ 63.490,25	\$ 13.332,95	\$ 73.215,05	\$ 86.548,00
33	\$ 870.968,28	\$ 10.425,88	\$ 62.789,17	\$ 13.185,73	\$ 73.215,05	\$ 86.400,78
34	\$ 860.542,40	\$ 11.177,49	\$ 62.037,56	\$ 13.027,89	\$ 73.215,05	\$ 86.242,94
35	\$ 849.364,91	\$ 11.983,29	\$ 61.231,76	\$ 12.858,67	\$ 73.215,05	\$ 86.073,72
36	\$ 837.381,62	\$ 12.847,18	\$ 60.367,87	\$ 12.677,25	\$ 73.215,05	\$ 85.892,30
37	\$ 824.534,44	\$ 13.773,35	\$ 59.441,70	\$ 12.482,76	\$ 73.215,05	\$ 85.697,81
38	\$ 810.761,09	\$ 14.766,29	\$ 58.448,76	\$ 12.274,24	\$ 73.215,05	\$ 85.489,29
39	\$ 795.994,81	\$ 15.830,81	\$ 57.384,24	\$ 12.050,69	\$ 73.215,05	\$ 85.265,74
40	\$ 780.164,00	\$ 16.972,07	\$ 56.242,98	\$ 11.811,03	\$ 73.215,05	\$ 85.026,08
41	\$ 763.191,94	\$ 18.195,60	\$ 55.019,45	\$ 11.554,08	\$ 73.215,05	\$ 84.769,13
42	\$ 744.996,33	\$ 19.507,35	\$ 53.707,70	\$ 11.278,62	\$ 73.215,05	\$ 84.493,67
43	\$ 725.488,98	\$ 20.913,66	\$ 52.301,39	\$ 10.983,29	\$ 73.215,05	\$ 84.198,34
44	\$ 704.575,33	\$ 22.421,35	\$ 50.793,70	\$ 10.666,68	\$ 73.215,05	\$ 83.881,73
45	\$ 682.153,98	\$ 24.037,73	\$ 49.177,32	\$ 10.327,24	\$ 73.215,05	\$ 83.542,29
46	\$ 658.116,25	\$ 25.770,64	\$ 47.444,41	\$ 9.963,33	\$ 73.215,05	\$ 83.178,38
47	\$ 632.345,61	\$ 27.628,48	\$ 45.586,57	\$ 9.573,18	\$ 73.215,05	\$ 82.788,23
48	\$ 604.717,13	\$ 29.620,25	\$ 43.594,80	\$ 9.154,91	\$ 73.215,05	\$ 82.369,96
49	\$ 575.096,88	\$ 31.755,61	\$ 41.459,44	\$ 8.706,48	\$ 73.215,05	\$ 81.921,53
50	\$ 543.341,27	\$ 34.044,91	\$ 39.170,14	\$ 8.225,73	\$ 73.215,05	\$ 81.440,78
51	\$ 509.296,36	\$ 36.499,25	\$ 36.715,80	\$ 7.710,32	\$ 73.215,05	\$ 80.925,37
52	\$ 472.797,11	\$ 39.130,52	\$ 34.084,53	\$ 7.157,75	\$ 73.215,05	\$ 80.372,80
53	\$ 433.666,59	\$ 41.951,49	\$ 31.263,56	\$ 6.565,35	\$ 73.215,05	\$ 79.780,40
54	\$ 391.715,10	\$ 44.975,83	\$ 28.239,22	\$ 5.930,24	\$ 73.215,05	\$ 79.145,29
55	\$ 346.739,27	\$ 48.218,19	\$ 24.996,86	\$ 5.249,34	\$ 73.215,05	\$ 78.464,39
56	\$ 298.521,08	\$ 51.694,30	\$ 21.520,75	\$ 4.519,36	\$ 73.215,05	\$ 77.734,41
57	\$ 246.826,78	\$ 55.421,00	\$ 17.794,05	\$ 3.736,75	\$ 73.215,05	\$ 76.951,80
58	\$ 191.405,78	\$ 59.416,37	\$ 13.798,68	\$ 2.897,72	\$ 73.215,05	\$ 76.112,77
59	\$ 131.989,41	\$ 63.699,77	\$ 9.515,28	\$ 1.998,21	\$ 73.215,05	\$ 75.213,26
60	\$ 68.289,64	\$ 68.291,97	\$ 4.923,08	\$ 1.033,85	\$ 73.215,05	\$ 74.248,90

Tabla 37: Simulación de préstamos de \$1.000.000

Nota: Simulación de préstamo para el mes de octubre 2022 en Banco Nación. La simulación del préstamo se realiza sobre el estimado de 60 cuotas (5 años).

Teniendo en cuenta los datos de este nuevo préstamo, el flujo de fondos queda representado en la Tabla 38.

**Tabla 38**

*Flujo de Fondos Esperados Con Financiamiento Parcial*

	MOMENTO 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSION INICIAL	\$ 1.068.500,00					
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 273.357,50					
Alquiler de Inmueble INICIAL	-\$ 238.000,00					
<b>FLUJO INICIAL</b>	<b>-\$ 1.579.857,50</b>					
Préstamo	\$ 1.000.000,00					
Financiación propia	\$ 579.857,50					
<b>Ingresos</b>	<b>0</b>					
Ingresos Netos por Asesoría	\$ -	\$ 8.669.017,35	\$ 11.269.722,56	\$ 14.650.639,32	\$ 19.045.831,12	\$ 24.759.580,46
Ingresos Netos por Desarrollo	\$ -	\$ 7.711.817,80	\$ 10.025.363,14	\$ 13.032.972,08	\$ 16.942.863,71	\$ 22.025.722,82
Ingresos Netos por Imagen	\$ -	\$ 14.140.429,36	\$ 18.382.558,16	\$ 23.897.325,61	\$ 31.066.523,30	\$ 40.386.480,28
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 30.521.264,51</b>	<b>\$ 39.677.643,86</b>	<b>\$ 51.580.937,02</b>	<b>\$ 67.055.218,12</b>	<b>\$ 87.171.783,56</b>
<b>Egresos</b>	<b>0</b>					
Alquiler de Inmueble (alquiler+expensas)		\$ 1.577.940,00	\$ 2.051.322,00	\$ 2.666.718,60	\$ 3.466.734,18	\$ 4.506.754,43
Salarios	\$ -	\$ 10.660.308,00	\$ 13.858.400,40	\$ 18.015.920,52	\$ 23.420.696,68	\$ 30.446.905,68
Pago Ss Tercerizados	\$ -	\$ 9.898.300,55	\$ 12.867.790,71	\$ 16.728.127,93	\$ 21.746.566,31	\$ 28.270.536,20
Luz	\$ -	\$ 982.080,00	\$ 1.276.704,00	\$ 1.659.715,20	\$ 2.157.629,76	\$ 2.804.918,69
Internet	\$ -	\$ 58.800,00	\$ 76.440,00	\$ 99.372,00	\$ 129.183,60	\$ 167.938,68
Agua	\$ -	\$ 28.560,00	\$ 37.128,00	\$ 48.266,40	\$ 62.746,32	\$ 81.570,22
Gas	\$ -	\$ 14.280,00	\$ 18.564,00	\$ 24.133,20	\$ 31.373,16	\$ 40.785,11
<b>Amortización</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>
<b>Total egresos</b>	<b>\$ 23.433.968,55</b>	<b>\$ 30.400.049,11</b>	<b>\$ 39.455.953,85</b>	<b>\$ 51.228.630,00</b>	<b>\$ 66.533.109,00</b>	<b>\$ 86.533.109,00</b>
<b>BAIT</b>	<b>\$ 7.087.295,96</b>	<b>\$ 9.277.594,75</b>	<b>\$ 12.124.983,17</b>	<b>\$ 15.826.588,12</b>	<b>\$ 20.638.674,56</b>	<b>\$ 26.338.674,56</b>
<b>Intereses financieros</b>	<b>\$ 858.228,04</b>	<b>\$ 831.656,06</b>	<b>\$ 770.392,14</b>	<b>\$ 629.143,04</b>	<b>\$ 303.481,39</b>	<b>\$ 303.481,39</b>
<b>BAT</b>	<b>\$ 6.229.067,92</b>	<b>\$ 8.445.938,68</b>	<b>\$ 11.354.591,03</b>	<b>\$ 15.197.445,08</b>	<b>\$ 20.335.193,17</b>	<b>\$ 20.335.193,17</b>
Impuestos						
IIBB 5%		\$ 1.526.063,23	\$ 1.983.882,19	\$ 2.579.046,85	\$ 3.352.760,91	\$ 4.358.589,18
TEM 1,75%		\$ 534.122,13	\$ 694.358,77	\$ 902.666,40	\$ 1.173.466,32	\$ 1.525.506,21
Otros Impuestos(Ganancias)		\$ 1.042.220,64	\$ 1.441.924,43	\$ 1.968.219,44	\$ 2.667.804,46	\$ 3.612.774,44
<b>Subtotal Impuestos</b>	<b>\$ 3.102.406,00</b>	<b>\$ 4.120.166,39</b>	<b>\$ 5.449.932,69</b>	<b>\$ 7.194.031,69</b>	<b>\$ 9.496.869,83</b>	<b>\$ 12.506.869,83</b>
<b>Beneficio neto</b>	<b>\$ 3.126.661,92</b>	<b>\$ 4.325.773,29</b>	<b>\$ 5.904.658,33</b>	<b>\$ 8.003.413,39</b>	<b>\$ 10.838.323,33</b>	<b>\$ 14.135.323,33</b>
<b>Amortización</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>	<b>\$ 213.700,00</b>
<b>Flujo neto de fondos</b>	<b>-\$ 1.579.857,50</b>	<b>\$ 3.340.361,92</b>	<b>\$ 4.539.473,29</b>	<b>\$ 6.118.358,33</b>	<b>\$ 8.217.113,39</b>	<b>\$ 11.052.023,33</b>
<b>Pago cuota prestamo capital</b>	<b>-\$ 200.580,45</b>	<b>\$ 221.572,31</b>	<b>\$ 269.970,81</b>	<b>\$ 381.557,60</b>	<b>\$ 538.830,30</b>	<b>\$ 759.830,30</b>
<b>Flujos totales</b>	<b>-\$ 1.579.857,50</b>	<b>\$ 3.139.781,47</b>	<b>\$ 4.317.900,98</b>	<b>\$ 5.848.387,53</b>	<b>\$ 7.835.555,79</b>	<b>\$ 10.413.193,03</b>
Recup. Del Capital de Trabajo						\$ 273.357,50
<b>Flujos Totales</b>	<b>-\$ 1.579.857,50</b>	<b>\$ 3.139.781,47</b>	<b>\$ 4.317.900,98</b>	<b>\$ 5.848.387,53</b>	<b>\$ 7.835.555,79</b>	<b>\$ 10.686.550,53</b>

Tabla 38: Flujo de fondos esperados con financiamiento parcial

Nota: Flujo de fondos anual esperado descontando el pago de cuotas correspondiente al préstamo de \$1.000.000.

En la Tabla 39, reemplazando los valores para el cálculo de variables se obtiene:

**Tabla 39**

*Cálculo de Variables Anuales con Financiamiento Parcial*

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondos	-\$ 1.579.857,50	\$ 3.139.781,47	\$ 4.317.900,98	\$ 5.848.387,53	\$ 7.835.555,79	\$ 10.686.550,53
Saldo Actualizado 75%	-\$ 1.579.857,50	\$ 1.794.160,84	\$ 1.409.926,85	\$ 1.091.244,32	\$ 835.444,52	\$ 651.099,41
Saldo Actualizado Acumulado	-\$ 1.579.857,50	\$ 214.303,34	\$ 1.624.230,19	\$ 2.715.474,51	\$ 3.550.919,03	\$ 4.202.018,44

Tabla 39: Variables anuales con financiamiento parcial

Nota: El cálculo se efectúa para un periodo de cinco años.

Por último, aplicando la misma tasa que en los casos anteriores, los nuevos valores de VAN, TIR y PR se visualizan en la Tabla 40.

**Tabla 40**

*Resultados de Indicadores con Financiamiento Parcial*

<b>TASA</b>	<b>75%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$214.303,34</b>
<b>TIR</b>	<b>99%</b>
<b>PR</b>	<b>0,8806</b>

Tabla 40: Indicadores con financiamiento parcial

Nota: Los valores de los indicadores indican que el proyecto es aceptable.

En el caso expuesto con financiación parcial de \$1.000.000, los indicadores exhiben nuevamente que el proyecto es viable, ya que obtiene un VAN positivo y un TIR superior al de la tasa prevista. Por su parte, el PR= 0.8806, que sería el equivalente a 321 días aproximadamente.

## **Conclusiones**

Con los escenarios planteados el proyecto es viable si se realiza sin financiamiento, dado que los valores mediante los cuales se hicieron los cálculos son parámetros normales, en algunos casos incluso bajos y aun así el VAN y el PR son muy estimulantes.

Por el contrario, para el caso de financiamiento total por un crédito bancario a la tasa establecida en el estudio el proyecto deberá descartarse.

Es decir, el proyecto será viable proporcionalmente al capital propio que se disponga para el mismo o bien, es necesario buscar un financiamiento parcial (\$1.000.000) o de otra índole diferente al crédito bancario, posiblemente una opción sería conseguir “un ángel inversor”.

Se debe tener en cuenta que ciertos factores deben llevarse a cabo para que el proyecto sea viable, entre los puntos importantes están:



- Evaluar los perfiles y experiencia adquirida de los socios, y analizar su predisposición, aptitudes y actitudes que indiquen su compromiso con la creación del Grupo AC.
- Cada socio debe ser capaz de desarrollar tareas claves desde la constitución de la empresa; como ser:
  - un contador que se encargue del registro de la empresa;
  - un abogado que verifique y haga respetar las normas legales;
  - un especialista en la administración de una empresa que establecerá los lineamientos a seguir;
  - un ingeniero de sistemas que será el referente de los desarrollos;
  - un especialista en ventas y publicidad que encargado de la captación de clientes
- Se estima que el número de socios necesarios es de cinco miembros, aunque pueden considerarse cuatro
- Los socios deben ser altamente competentes y cada uno estará a la cabeza de los departamentos del grupo.
- Es estrictamente necesario que cada uno de los socios lleve consigo a la empresa su propia cartera de clientes, a modo de poder contar con ingresos desde la apertura de la empresa y facilite el conocimiento y publicidad de la misma.
- Será necesidad de consenso unánime el monto mensual que pretendan adquirir cada uno de los miembros, para que puedan otorgar el 100% de su atención a la empresa y resolver sus necesidades básicas. En el caso expuesto, incluso se propone que los mismos adquieran un ingreso superior al de la canasta básica por un 10%.
- Para hacer el proyecto más rentable podría analizarse la posibilidad de que cada uno de los socios trabaje en sus comienzos con sus propios recursos de manera de posicionar la empresa y a posterior invertir en el equipamiento informático que representan los activos de la compañía
- Tercerizar en primera instancia la gestión de recursos humanos con consultorías para la adquisición de personal. Esta posición deberá ser cubierta a posterior por la misma empresa

- Estudiar y establecer alianzas estratégicas favorables para el Grupo AC; entre las cuales se pueden mencionar:
  - Alianzas con empresas de merchandising y artículos al por mayor (por ejemplo, podría ser un candidato la empresa Visual Tuc-mencionada en el análisis de las cinco fuerzas de Porter)
  - Alianzas con profesionales independientes como ser community manager, fotógrafos, diseñadores gráficos, programadores.
  - Alianzas o convenios con fuentes de aprovisionamiento de personal, como ser las universidades de las cuales egresan contadores, abogados o ingenieros; y escuelas de programación, donde se evalúen constantemente nuevos programadores.
- La integración, la relación, la comunicación de todos deben ser excelentes, para que el grupo funcione como una verdadera unidad persiguiendo una finalidad común.

Con la empresa ya constituida en el plano real, ciertos aspectos y acciones deben llevarse a cabo a fin de constituir una base sólida para el posterior crecimiento de la compañía. Entre estas cuestiones, es posible nombrar:

- Aprender y adaptar los factores que produjeron casos de éxito del estudio de los potenciales competidores, para el refinamiento de los procesos internos y la aplicación de mejoras continuas.
- Manejar correctamente las finanzas e inversiones que realice el Grupo AC, para ser económica y financieramente sostenible; y ejecutar auditorias que garanticen la transparencia de las operaciones.
- Alinear metas y objetivos que eleven el valor de la empresa como ser la obtención de marca registrada y la aplicación a normas de calidad
- Realizar periódicamente capacitaciones de todo el personal, orientadas tanto a los servicios que ofrecen como en las metodologías de trabajo que se implemente en el Grupo AC
- Fomentar el sentido de pertenencia del personal a la empresa mediante el buen trato y destacar el trabajo bien realizado. Es posible utilizar pequeños presentes que no reflejan gastos extraordinarios y a cambio producen un efecto positivo en las personas al sentirse valoradas.

La situación económica que atraviesa el país quizás no sea el mejor escenario posible para realizar una inversión del tipo que requiere la creación del Grupo AC; no obstante, como se expuso en el análisis externo en las fuerzas de Porter, Argentina tiene los recursos (profesionales) y el potencial para crear emprendedores; entonces es momento de elaborar un correcto plan de acción para transformar el proyecto en una empresa real.

## **Bibliografía**

Aguilar, F. (1967). Scanning the business environment (1° Edición ed.). Nueva York: Macmillan.

Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assess and organizational rent. Strategic management journal, 14, 33-46.

Baca, G. (2010). Evaluación de proyectos. Mexico: Mc Graw Hill.

Banco Nación. (10 de Octubre de 2022). Simulador Plazo Fijo en Pesos. Obtenido de Inversiones - Banco Nación: <https://www.bna.com.ar/SimuladorPlazoFijo/SubInterna/PlazoFijo?subInterna=SimuladorPlazoFijo&id=PFElectronico>

Baranda Beltrán, D. (2014). Influencia de un nuevo marco jurídico en la competitividad del sistema portuario español. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17, 99-120.

Bateman, S., & Snell, S. (2005). Administración una ventaja competitiva (4° Edición ed.). Mexico: McGraw Hill.

Briones, G. (1988). Métodos y técnicas de investigación aplicada a la educación y a las ciencias sociales. Corporación Editorial Universitaria: Bogotá, Colombia.

Chandler, J. (1969). Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, Massachusetts y Londres, Inglaterra: MIT Press.

Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Mexico: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2005). Introducción a la teoría general de la administración (5° Edición ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.

Coronel, J. (1 de Diciembre de 2021). Encuesta Situación Actual de PYMES, Emprendedores y/o Profesionales Independientes. Obtenido de Cuestionario de Relevamiento:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc1SvfPLawZjow1ZM8cEVBTfYb0Et6IMCBm6kxAqQjK4X1jIA/closedform>

Drucker, P. (2007). *The practice of management*. Classic Drucker collection. New York: Routledge.

Drucker, P., Hesselbein, F., & Kuhl, J. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker. El liderazgo que marca la diferencia* (2° Edición ed.). Barcelona: Profit.

Estrada Bárcenas, R. (2010). Tesis doctoral. *Planeación estratégica en la pyme: evidencia empírica en empresas mexicanas*. Santander: Universidad de Cantabria.

Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. St. Paul: West Publishing.

Fernandez, L. (2020). *Desarrollo del ecosistema de las Startups en Argentina por el período 2013 al 2017*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas.

Foster, R. (1986). *Innovation: The Attacker's Advantage*. Summit Books: Reino Unido.

Frances, A. (2001). *Estrategias para la empresa en America Latina*. Caracas: IESA.

Herráiz Reyes, J. (2014). *La crisis Argentina de 2000-2005: ¿Inicio o consecuencia de una nueva forma de colonización?* León, España: Universidad de León - Instituto de Humanismo y Tradición Clásica .

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9° Edición ed.). Mexico D.F: South-Western.

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). Administración estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral (11° Edición ed.). Mexico D.F: Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (1 de Junio de 2022). Censo 2010. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar>

Izquierdo, L. (2013). Estrategias de precios de las aerlineas de bajo coste; Una aproximación al modelo de la rivalidad ampliada. Alicante: Universidad de Alicante.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Madrid: Gestión 2000.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2000). Administración una perspectiva global (12° Edición ed.). México: Mc Graw Hill.

La Nación. (17 de Agosto de 2022). Economía - Dolar Blue: A cuanto cotiza el miércoles 17 de agosto. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-el-miercoles-17-de-agosto-nid17082022/>

Ley de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad. (1996). Ley 24481. Modificada por ley 24572 T.O. 1996 - B.O. 22/3/96. Argentina: Honorable Congreso de la Nación.

Ley de Promoción de la Industria del Software. (2004). Ley 25922. Argentina: Honorable Congreso de la Nación.

Ley de Propiedad Intelectual. (1933). Ley 11723. Argentina: Honorable Congreso de la Nación.

Ley de Sociedad por Acciones Simplificadas. (2007). Ley 27349. Argentina: Honorable Congreso de la Nación.

Ley General de Sociedades. (1984). Ley 19550. Argentina: Honorable Congreso de la Nación.

Ley General del Ambiente. (2002). Ley 25675. Buenos Aires, Argentina: Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Martín, J. (15 de Mayo de 2017). Estudia tu entorno con PEST-EL. Obtenido de [www.cerem.es](http://www.cerem.es): <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Ministerio de Economía de la Nación. (1 de Abril de 2021). Presupuesto de Administración Pública Nacional. Presupuesto 2021. Obtenido de [Argentina.gob.ar](http://Argentina.gob.ar): <https://www.economia.gob.ar/onp/presupuestos/2021>

Ministerio de Economía de la Nación. (1 de Octubre de 2022). Acceder al Fondo Semilla Impacto. Obtenido de [Argentina.gob.ar](http://Argentina.gob.ar): <https://www.argentina.gob.ar/produccion/acceder-al-fondo-semilla-impacto>

Ministerio de Trabajo de la Nación. (1 de Diciembre de 2020). Estadísticas e indicadores regionales. Obtenido de [Argentina.gob.ar](http://Argentina.gob.ar): <https://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/estadisticasregionales.asp>

Mirabal, R. (2018). Alternativas financieras para empresas en Argentina durante el año 2017. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires.

Mirabal, R. C. (2018). Alternativas financieras para empresas en Argentina durante el año 2017. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado.

Miranda Miranda, J. (2001). Gestión de proyectos. Identificación - Formulación - Evaluación financiera - Económica - Social - Ambiental (4° Edición ed.). Bogotá: MM Editores.

Nelson, R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? Oxford University Press, 257-267.

Ohamae, K. (1989). La mente del estratega. Madrid: Mac Graw Hill.

Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. New York: John Wiley.

Perczyk, J. (2019). Síntesis de información estadísticas universitarias. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de educación.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press.

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Mexico: C.E.C.S.A.

Presidencia de la Nación. (2020). Decreto 26/2020 Emergencia Sanitaria. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial.

Protección de Datos Personales (Habeas Data). (2000). Ley 25326. Argentina: Honorable Congreso de la Nación.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 377 - 389.

Régimen de Promoción de Economía del Conocimiento. (2019). Ley 27506. Argentina: Honorable Congreso de la Nación.

Sabariego, R. M. (2014). *Diseño e implementación de portales de comercio electrónico: Mejoras basadas en soft computing*. Ciudad Real, España: Universidad de Castilla, La Mancha.

Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Shen, H. (2013). *La financiación empresarial y el análisis de su situación en China*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 192-213.

Thornhill, S., & Amit, R. (2003). Learning about failure: organizational mortality and . *Analytical Studies Branch*, 497-509.



## **Anexos**

## **Modelo de Constitución de una Sociedad de Acciones Simplificadas. Art. 38 Ley 27.349**

En la ciudad de San Miguel de Tucumán, provincia de Tucumán, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 202\_, se reúnen Javier Damián Alejandro Coronel con DNI \_\_\_\_\_ cuya profesión es Ingeniero en Sistemas de Información, de nacionalidad argentina con domicilio real en \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ con DNI \_\_\_\_\_ de la misma profesión y nacionalidad con domicilio real en \_\_\_\_\_, quienes resuelven constituir una sociedad por acciones simplificadas que se registrará por las siguientes cláusulas de conformidad y por aplicación de la Ley N 27.349:

### **Capítulo 1: Denominación, Domicilio, Duración, Objeto**

**Primero:** La Sociedad se denominará: **AC GROUP**

**Segundo:** La sociedad tiene domicilio legal en \_\_\_\_\_, jurisdicción en la provincia de Tucumán pudiendo trasladarse, así como también futuras sucursales y/o agencias a todo el territorio argentino o fuera del país.

**Tercero:** La duración de la sociedad es de \_\_\_\_ años contando desde la fecha de su inscripción en el Registro Público de la Provincia de Tucumán

**Cuarto:** La sociedad tendrá por objeto realizar por cuenta propia, de terceros o asociadas a terceros, en el país o en el extranjero las siguientes actividades: **SERVICIOS** como actividad principal y **COMERCIAL** como actividad secundaria.

### **Capítulo 2: Capital Social – Acciones**

**Quinto:** El capital social se fija en \$ .... (no deberá ser menor a 2 smvm) dividido en ...(numero) de acciones ordinarias no endosables de valor nominal de \$ \_\_\_\_\_ (pesos) por cada acción, correspondiente a un voto por acción.

**Sexto:** .....

**Séptimo:** .....

### **Capítulo 3: Administración – Representación - Fiscalización**

**Octavo:** La administración de la sociedad estará a cargo de Javier Damián Alejandro Coronel, quien asumirá como **ADMINISTRADOR TITULAR** y \_\_\_\_\_ quien asumirá como **ADMINISTRADOR SUPLENTE**. El órgano de administración tiene todas las facultades legales para administrar los bienes sociales. Puede en consecuencia celebraren nombre de la sociedad todo tipo de actos, contratos o negocios comerciales comprendidos en el objeto social, salvo disposición contraria a este contrato.

**Noveno:** La representación legal de la sociedad estará a cargo de \_\_\_\_\_ (una persona humana o socio) que asume como representante legal, con duración en el cargo por 3 años. En caso de ser la misma persona que la designada como administración, la aceptación del cargo deberá ser por escrito.

**Decimo: Fiscalización:** La sociedad prescinde de la sindicatura

**Decimo Primero:** .....

**Capítulo 4: Reunión de Socios**

**Decimo Segundo:** La celebración de reuniones del órgano de administración y del órgano de gobierno podrán realizarse en la sede social o fuera de ella, utilizando medios que permitan a los participantes comunicarse simultáneamente entre ellos; el acta deberá ser suscripta por el administrador o representante legal, debiéndose guardar las constancias de acuerdo al medio utilizado para comunicarse

**Decimo Tercero:** Libro de Actas: .....

**Decimo Cuarto:** .....

**Capítulo 5: Cierre de Ejercicio – Liquidación - Disolución**

**Decimo Quinto:** El ejercicio económico y financiero de la sociedad concluirá el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ de cada año y a esa fecha deberán confeccionarse Inventarios, Balance General y Estado de Resultados y demás documentos ajustados a las normas legales vigentes los que serán expuestos por el administrador a disposición de los socios a los efectos de su consideración y aprobación.

**Decimo Sexto:** Disolución y Liquidación: La sociedad se disuelve por cualquiera de los causales conforme el art. 94 de la Ley 19.550. Disuelta la sociedad, la misma será liquidada si corresponde. La liquidación estará a cargo del administrador y se realizará de acuerdo a las normas de la sección XIII capítulo 1 Art. 101 a 112 de la Ley 15.550. Extinguido el Pasivo Social el administrador confeccionará el Balance Final y el proyecto de distribución y el remanente se distribuirá entre los socios en proporción al capital aportado.

**Decimo Séptimo:** Arbitro: .....

**Clausulas Transitorias:** .....

Bajo estas condiciones queda constituida la Sociedad “**AC GROUP SAS**” obligándose sus integrantes a su estricto cumplimiento firmado en prueba de conformidad \_\_\_\_ ejemplares del mismo tenor y a un solo efecto en el lugar y fecha indicados up-supra. -

## CONTRATO DE LOCACIÓN DE SERVICIOS

Entre la empresa en desarrollo **GRUPO AC**, representado en este acto por su CEO el Ing. Javier Coronel, DNI N° \_\_\_\_\_, y su CTO \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_, constituyendo domicilio legal a fines de las notificaciones a cursarse en ..... a cargo de la Dra. \_\_\_\_\_; en adelante designados como **AC Development** por una parte; y \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_ propietaria/referente de \_\_\_\_\_, con domicilio en \_\_\_\_\_, de esta ciudad de S.M. de Tucumán, en adelante designada como **el cliente**, por otra parte; convienen celebrar el presente contrato de **locación de servicios**, que se regirá por las siguientes cláusulas y condiciones:

**PRIMERA:** El cliente contrata los servicios profesionales del GRUPO AC, y éste acepta, a los fines que cumpla las tareas que se detallan en el anexo al presente contrato.

**SEGUNDA:** A los fines de la prestación de los servicios contratados el GRUPO se obliga a presentar la creación de un sistema de \_\_\_\_\_ desarrollado a medida y acorde a las especificaciones provista por el cliente; el mismo contendrá los parámetros establecidos en el alcance de la propuesta.

**TERCERA:** El cliente abonará la suma de \$\_\_\_\_\_ por las prestaciones brindadas, a saldar de la siguiente manera:

Formas de Pago:

- Se otorgará el descuento de un 10% abonando en efectivo la totalidad del sistema.

Condiciones de Pago

La siguiente forma de pago reemplazará por mutuo acuerdo y como caso excepcional al esquema convencional presentado en la propuesta de servicios versión \_\_\_\_ de la siguiente manera:

- El cliente se obliga a pagar el 50% del monto del sistema en efectivo antes de iniciar el proyecto. Con dicho pago el GRUPO AC iniciará el desarrollo del proyecto.
- Del monto restante, el cliente se obliga a abonar el 25% entre el \_\_\_ y el \_\_\_ de \_\_\_\_\_, a modo que el GRUPO AC continúe con el desarrollo del sistema.
- GRUPO AC se obliga a efectuar la puesta en marcha del sistema una vez concluido y en los plazos acordados.
- El cliente se obliga a saldar el remanente en el momento de la puesta en marcha del sistema.

**CUARTA:** Este contrato tendrá vigencia por el plazo de ejecución del proyecto, contado desde el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 202\_. Si en el curso del presente contrato surgieren imposibilidades respecto al pago por parte del cliente, éste se lo hará conocer a el GRUPO AC, a fin que este pueda establecer las decisiones que requieren la reubicación del personal para otros proyectos y suspender la elaboración del sistema pactando una reanudación del mismo en no más de 15 días una vez vencido el plazo de algún pago, caso contrario conllevará a la suspensión definitiva del proyecto, la reasignación de recursos, y la eliminación de toda la documentación e información sensible del cliente a fin de asegurar la privacidad de la información; con ello, el presente contrato quedará resuelto de pleno derecho sin previa notificación fehaciente.

**QUINTA:** El GRUPO AC se compromete a no comentar ni divulgar, como parte del secreto profesional, la base de datos del Cliente o cualquier otra información que obtenga del mismo a fin de asegurar su privacidad.

**SEXTA:** El proyecto demandará una duración de \_\_\_ días a partir del pago inicial, pudiendo extenderse de manera proporcional en caso de demoras por parte del cliente en conceder los recursos o información correspondiente y vital para la concepción del

sistema; entendiéndose así demoras en la entrega de recursos físicos, información referente a procesos para el análisis de requisitos, validación de datos que afecte a la estructura de la base de datos, entre otros aspectos.

**SEPTIMA:** El GRUPO AC se compromete a brindar asistencia telefónica por asesoramiento por el término de la duración de la garantía, de lunes a viernes de \_\_\_ a \_\_\_ y de \_\_\_ a \_\_\_hs - sábados de \_\_\_ a \_\_\_ hs. (30 días corridos a partir de la fecha de instalación). A su vez en caso de una necesidad extrema o falla, personal de AC Development brindará soporte de manera presencial. Es necesario que, para efectuar esta cláusula, el cliente cumpla con las obligaciones de pago en tiempo y forma según la cláusula tercera.

**OCTAVA:** Las modificaciones dentro del sistema están sujetas al alcance presentado en la propuesta de servicios versión \_\_\_, entendiéndose así que quedará fuera de alcance toda información que quede fuera de la propuesta presentada.

El alcance del sistema será definido completamente una vez validado el análisis de requerimientos del software (ARS) por parte del cliente. Dicho análisis será realizado en la primera etapa del proyecto y deberá ser autorizado (firmado) por el cliente para poder continuar con la etapa de desarrollo del sistema. Una vez firmado el ARS no podrán producirse cambios, modificaciones o incorporaciones en cuanto a la funcionalidad del sistema.

En cuanto a la visual del mismo será validada con el paso de prototipos presentados al cliente.

**NOVENA:** Por cualquier controversia que pudiere surgir derivada de la aplicación del presente contrato las partes convienen en someter la cuestión en forma previa al sistema alternativo de solución de conflictos de la Mediación y, en caso de no ser resuelta, a los Tribunales ordinarios de la Provincia de Tucumán, Distrito Judicial del Centro, renunciando a cualquier otro fuero o Jurisdicción que pudiera corresponder. Todas las notificaciones se realizarán en los domicilios arriba

declarados, y a los efectos de este contrato se considerarán fehacientes las allí realizadas.

En la ciudad de S.M. de Tucumán, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_ del año 202\_ en prueba de conformidad se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto.

**ANEXO I- Propuesta de Servicios**

**ANEXO II – Presupuesto**



Los presentes anexos son parte integrante del Contrato de Servicios firmado entre el GRUPO AC y \_\_\_\_\_

Se firma de conformidad al pie del mismo. -