



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UN NUEVO CENTRO MÉDICO CIMER

Autores: Díaz, María Andrea
Duhalde, José Javier

Director: Ponce, Noemí

2016

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

En la actualidad, cada vez son más los profesionales de la salud que buscan desempeñar sus actividades de manera independiente. Sin embargo, no todos cuentan con un espacio físico para atender a sus clientes. Los centros de atención médica, dan solución a este problema, abaratando costos y brindando servicios organizados y comprometidos. CIMER es un centro médico de este estilo con cerca de 3 años de trayectoria, que dado el vencimiento de su contrato de alquiler está evaluando la apertura de un nuevo centro médico con un mayor espacio físico.

Brindar los servicios al mismo nivel requiere de un buen manejo de la inversión. El plan de negocios es la herramienta que guiará a los directivos a hacerlo de una manera programada, eficiente y controlada. Si bien en sus inicios la inversión inicial es importante, el negocio muestra una rentabilidad aceptable desde sus comienzos y termina generando beneficios por encima de los esperados.

PRÓLOGO

Desde sus inicios, las distintas civilizaciones y culturas, han demostrado lo trascendente de la salud en la vida de las personas. En esos tiempos, podían encontrarse personas dedicadas a la atención de los enfermos, y de la misma forma ya se conocían muchas plantas medicinales utilizadas para la curación.

Históricamente los profesionales de la salud, atendían a sus pacientes en consultorios propios y/o exclusivos. Pero con el tiempo el alto costo de alquiler, personal, servicios, sumado a las demoras en los pagos de las obras sociales, derivó a la necesidad de alquilar consultorios en centros médicos, que les permitieran reducir sus costos y mantener las consultas médicas rentables.

Ante esta situación, los pioneros, comenzaron a habilitar consultorios en pisos compartidos. Entre ellos se encuentra CIMER.

Ubicándose en la calle Crisóstomo Álvarez N° 219, CIMER (centro Integral de Medicina Respiratoria), abrió sus puertas en Julio de 2013 ofreciendo para alquiler cuatro consultorios, los cuales podían ser alquilados de manera exclusiva por un único médico, o de uso compartido entre distintos profesionales.

En un principio el centro fue orientado hacia los profesionales de la salud respiratoria, de ahí su nombre, pero actualmente cuenta con médicos de distintas especialidades, como ginecología, traumatología, psicología, etc.

Actualmente, la empresa CIMER, presenta un notable crecimiento económico. El local se encuentra ocupado por diez profesionales de la salud, que alquilan el 100% del horario disponible de los consultorios. Y como si fuera poco, a diario se presentan demandantes, consultando por disponibilidad. Es por ello que los

directivos, desean buscar un sitio estratégico para prestar servicios; preferentemente, lo que se conoce en San Miguel de Tucumán como Zona sur.

Como estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas y con el afán de obtener el título de Licenciados, nos motivamos a desarrollar un tema que nos permita poner en práctica no solo parte, sino todos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra vida estudiantil. De esta manera, el presente trabajo tiene como objetivo identificar las herramientas claves para la correcta decisión sobre la apertura de un nuevo centro médico CIMER, de mayor envergadura, en el sector predefinido. Para ello, se desarrollarán a continuación cinco capítulos, que constituyen el denominado plan de negocios y está constituido por un estudio de mercado, un estudio de requerimientos técnicos y legales, un estudio organizacional y la evaluación económica y financiera del proyecto.

CAPÍTULO I

PLAN DE NEGOCIOS

Sumario: 1. Plan. 2. Negocio. 3. Plan de Negocios: 3.1. Utilidad del Plan de Negocios. 3.2. Plan de Negocio vs Modelo de Negocio. 3.3. Beneficios de un plan de negocios. 3.4. Desventajas de un plan de negocios. 3.5. Preguntas que debe responder un plan de negocios. 3.6. Errores Frecuentes en los Planes de Negocio. 3.7. Estructura de un plan de negocios.

1. Plan

En su acepción más simple, el plan se define como la intención o proyecto de hacer algo¹. Comprende la definición de objetivos y metas, así como los medios o instrumentos que orientarán o guiarán a alguna actividad humana, individual o colectiva en cierta dirección definida por anticipado. También se le define como “el documento que contiene de manera ordenada y coherente las metas u objetivos, estrategias, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a un fin deseado”².

El plan es, en esencia, el desarrollo de una actividad establecida previamente y que se desenvuelve de modo dinámico, es decir, sujeto a modificaciones en sus

¹Consultas a base de información en Internet: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm> (05/07/2015).

²Consultas a base de información en Internet: <http://www.monografias.com/trabajos10/macroecon/macroecon.shtml> (05/07/2015).

componentes de acuerdo a la evaluación periódica de los resultados que se vayan logrando.

2. Negocio

Negocio es toda actividad en la que haciendo uso de una serie de recursos materiales e intangibles, se pone a disposición de los consumidores productos o servicios con el propósito de lograr un beneficio con su venta o colocación. El negocio se diferencia de cualquier otra actividad en que el fin último es el de lucrar con las actividades, procesos o métodos que desarrolle para atender una necesidad detectada en el mercado.

En todos los casos de negocios, se presentan tres dimensiones indesligables: Grupo de clientes o público objetivo atendido, las necesidades que son atendidas y la manera como estas necesidades son atendidas.

3. Plan de Negocios

El plan de empresa o también llamado plan de negocios o business plan es un documento que permite conocer principalmente la viabilidad de un proyecto empresarial.

El plan de negocios define una empresa, identifica los resultados a ser alcanzados y le sirve de carta de presentación al emprendedor, ante entidades auspiciantes, clientes, actores involucrados y posibles financistas.³

En un plan de negocios se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada.⁴

³ FLOR, Gary, Guía para elaborar Planes de Negocios, 1º Edición, Grafica Paola, (Quito, 2006), Pág. 16.

⁴ Consultas a base de información, en Internet <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/> (05/07/2015).

3.1 Utilidad del Plan de Negocios

El plan de negocios, sirve para que los miembros del proyecto analicen si resulta rentable poner en marcha la empresa, a través de la revisión de los aspectos técnicos, económicos, financieros, humanos, entre otros. Además, permite aclarar los objetivos, ya que facilita una mejor planificación de la estrategia a seguir.

Una vez puesto en marcha el proyecto sirve como guía e instrumento de control debido a que en el plan se establecen los objetivos y la forma de alcanzarlos. Además, permite analizar el progreso de la empresa y las posibles desviaciones del plan inicial previsto.

El plan de empresa también sirve como una “carta de presentación” para obtener financiación, debido a que es un documento que puede utilizarse para lograr convencer a los inversores de que el proyecto es rentable.⁵

Cabe aclarar que, aunque se suele pensar que un plan de negocios solo se elabora al momento de iniciar un nuevo negocio; lo cierto es que éste también se suele elaborar cuando ya se cuenta con un negocio en marcha y, por ejemplo, se va a lanzar un nuevo producto al mercado, incursionar en un nuevo mercado, o ingresar a un nuevo rubro de negocio⁶.

3.2 Plan de Negocio vs Modelo de Negocio

Aunque este tipo de debate se centra en el último año en empresas de carácter tecnológico podemos extenderla a cualquier tipo de empresa, siempre y cuando, esta vaya a competir en un nicho de mercado cambiante, como viene siendo la inmensa mayoría hoy día. No siempre se entiende con exactitud la diferencia entre plan de Negocio y modelo de negocio, y para explicarnos nos puede ser útil las palabras de Steve Blank donde nos dice:

⁵Consultas a base de información, en internet: <http://www.masquenegocio.com/2014/09/09/plan-de-empresa-que-es-para-que-sirve/> (06/07/2015).

⁶Consultas a base de información, en internet: <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/> (06/07/2015).

"Los emprendedores generan un plan de negocios, una vez escrito es una colección de hechos. Una vez completado no sueles oír acerca de gente re-escribiendo su plan. En todo caso es considerado la culminación de todo lo que saben y creen. Es estático. En contraste, un modelo de negocio es diseñado para ser cambiado rápidamente para reflejar lo que se encuentra fuera del negocio. Es dinámico."⁷

Un plan de negocios, contiene los aspectos a considerar al implementar un negocio, los aspectos claves que definirán el destino del negocio, este nos sirve principalmente para dos cosas. La primera para identificar la oportunidad de negocio y establecer el curso de acción que seguirá y la segunda para mostrarles a los inversionistas potenciales la oportunidad de negocio así como el costo que este implica y los resultados económicos estimados del mismo. No es necesario que un emprendedor desarrolle un plan de negocios pero si lo hace, este tendrá la ventaja de analizar su propuesta de negocio de una manera ordenada. En cambio un modelo de negocio es una propuesta innovadora y por lo tanto crea un valor agregado para la empresa, el producto puede no ser innovador por sí mismo, pero las propuestas y estrategias que se utilizan para su comercialización si pueden serlo.

Concluyendo de lo anterior en un plan de negocios se establecen los aspectos a considerar al implementar un negocio y que definirán el curso de este y en un modelo de negocio se implementan estrategias para darle un valor agregado a la empresa y por ende al producto o servicio para diferenciarlo de la competencia.

El modelo de negocio es un replanteamiento del plan de negocios ya existente, por esta razón el modelo de negocio crea estrategias innovadoras para darle un valor a la empresa que no se había tomado en cuenta en el plan de negocios. Un plan de negocio puede tener varios tipos de modelo de negocios pero se debe implementar el que cree mayor valor para la empresa y por ende para el producto o servicio a desarrollar.⁸

⁷ BLANK, Steve, Diferencia entre Plan de Negocio y Modelo de Negocio. Harvard business review Traducido por Alberto Peralta, (California, 2005), Pág. 115.

⁸Consultas a base de información, en internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio (08/07/2015).

3.3 Beneficios de un plan de negocios⁹

- ✓ Sirve para “contárselo a uno mismo”, para clarificar ante sí mismo lo que se quiere hacer y cómo.
- ✓ Es bueno para conocer y enfocar los objetivos y metas del negocio llevado a cabo.
- ✓ Suele ser la forma más eficiente de poner en marcha el negocio
- ✓ Indica las áreas más importantes a controlar en el negocio.
- ✓ Suele ser muy flexible y adaptable a las circunstancias y en cualquier momento de la vida del negocio o empresa.
- ✓ Detectar necesidades y prever ciertos problemas
- ✓ Ayuda a hacer un uso racional de los recursos.
- ✓ Indica cómo participar más activamente en el mercado en que se adentrará.
- ✓ Orienta para no perder de vista lo que se espera del negocio después de puesto en marcha.
- ✓ Facilita imaginar ideas, resultados, soluciones, lo que sea necesario, para transformarlas a la realidad del negocio
- ✓ Reconocer si las ideas se ajustan a la realidad y considerar aspectos importantes del negocio.
- ✓ Sirve como cronograma de actividades para coordinar las tareas de acuerdo a los tiempos establecidos.
- ✓ Coordina los factores del negocio importantes.
- ✓ Consigue cohesión de elementos claves como proveedores, inversionistas, etc.
- ✓ Es bueno para buscar financiación, de hecho en muchas ocasiones sin él no se consigue la financiación deseada.

⁹Consultas a base de información, en Internet: <http://www.gestion.org/economia-empresa/plan-de-negocio/36308/las-ventajas-y-beneficios-del-plan-de-negocios/> (08/07/2015).

- ✓ Se conocen aspectos importantes del negocio que no se deben dejar de lado, ayuda a tomar decisiones y da posibilidad de hacer cambios según la marcha.
- ✓ Se pueden detectar desviaciones con respecto al plan inicial para ajustarlo a lo que se esperaba.
- ✓ Es bueno para tener en cuenta a la hora de realizar estrategias de marketing.
- ✓ Es bueno para tener en cuenta en nuevos negocios o proyectos del negocio.
- ✓ Al terminar el plan de negocios se conoce si el negocio o proyecto realmente era rentable.
- ✓ Sirve además para valorar estrategias alternativas.
- ✓ Puede valorar el desempeño del negocio ya en marcha.
- ✓ Ayuda a valorar la empresa en caso de venta o fusión.

3.4 Desventajas de un Plan de Negocios

- ✗ Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de los hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental que el administrador trabaje con escenarios alternativos y con márgenes de tolerancia.
- ✗ La planificación tiene un alto costo. Dado que es la base de una buena administración, una adecuada planificación requiere un gran esfuerzo que se traduce en tiempo, lo cual lleva a aumentar los costos en términos de horas hombre.
- ✗ Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que si se trata de

desarrollar planes, se puede llegar tarde con las reacciones correctivas pertinentes.¹⁰

3.5 Preguntas que debe responder un Plan de Negocios

Un buen Plan de Negocio debe de contestar una serie de preguntas claves que fueren al equipo emprendedor a realizar las investigaciones necesarias para encontrar respuestas sólidas y documentadas en las realidades de la industria en que compite y sus potenciales clientes, proveedores y competidores. Estas preguntas, pueden dividirse en cuatro grandes bloques a saber:

Bloque 1: Equipo

- ¿Quiénes son los emprendedores?
- ¿Qué experiencia concreta tienen en la industria en que quieren competir?
- ¿Qué tanto comparten una serie de objetivos comunes?
- ¿Qué tan balanceado está el equipo en términos de competencias y habilidades de negocio?
- ¿Qué figura clave le falta a este equipo para lanzar el negocio y escalarlo hasta alcanzar un tamaño que permita nuestra salida en un plazo de 4 a 6 años con un multiplicador elevado?

Bloque 2: Problema, solución, tecnología y mercado

- ¿Cuál es el problema que se resuelve?
- ¿Qué tan relevante es ese problema?
- ¿Se trata de una innovación disruptiva o de sostenimiento?

¹⁰ GOODSTEIN,Leonardo, Planeación Estratégica Aplicada, 1º Edición, McGraw-Hill(Colombia, 1998) Pág.5.

- ¿Es un problema que los potenciales clientes están actualmente intentando solucionar sin contar con las herramientas adecuadas?
- ¿Qué tan buena es la solución propuesta?
- ¿Qué tan difícil de copiar es dicha solución?
- ¿Qué tan novedosa, compleja y difícil de copiar es la tecnología que soporta la solución?
- ¿Cuán avanzada está en su desarrollo?
- ¿Cuánto desarrollo falta para concluir las mínimas funcionalidades necesarias para contar con un producto vendible?
- ¿Qué tan grande es el mercado potencial y a qué ritmo crece?

Bloque 3: Modelo de Negocio, hipótesis clave, competencia y riesgos

- ¿Cómo se genera dinero en este negocio?
- ¿Cómo se puede segmentar la demanda?
- ¿Cómo será la estructura de precios de los productos?
- ¿Cuán verdaderamente escalable es el negocio?
- ¿Qué tan económicamente viable es el esfuerzo comercial que hay que realizar para llegar a los clientes?
- ¿Cuáles son las hipótesis clave que hay que monitorizar?
- ¿Cuán grande, potente y extensiva es la competencia?
- ¿El diferencial sobre dicha competencia es suficientemente potente para capturar cuota de mercado más rápidamente?
- ¿Cómo comunicaremos nuestra existencia y nuestra propuesta de valor a los potenciales clientes?
- ¿Cómo venderemos?
- ¿Qué puede fallar?
- Si falla... ¿Cuál es el plan B? ¿Y el plan C, D, F...?

Bloque 4: Fondos necesarios, usos del dinero, creación de valor, opciones de salida

- ¿Cuánto dinero es necesario hasta encontrar un modelo de negocio exitoso?
- ¿Cómo se invertirá ese dinero?
- ¿Cuánto vale hoy la compañía?
- ¿Cuánto puede llegar a valer en 5 años?
- ¿Cuáles son las opciones de salida para el inversor de aquí a 4 – 6 años?¹¹

3.6 Errores Frecuentes en los Planes de Negocio

Los errores en los que se suele incurrir al momento de elaborar un Plan de Negocio, provocan en algunos casos, un impacto tal que podrían alterar el curso de los acontecimientos en la implementación y operaciones de la iniciativa empresarial. Antes de señalarse cuáles son los desaciertos más frecuentes es necesario hacer mención del principal factor que está, detrás, en el origen de estos errores: La pérdida de objetividad.

El autor o equipo a cargo de la elaboración de un Plan de Negocio tiene que esforzarse todo el tiempo de conservar la imprescindible objetividad con la que debe examinarse la viabilidad de alguna idea en transformarse en un negocio con posibilidades de éxito. Al respecto, Nueno señala que “quien va a lanzar una actividad nueva corre el riesgo de enamorarse de ella y perder objetividad”¹². Y no le falta razón. Al autor o autores de un Plan de Negocio a veces le es difícil que vean defectos importantes en el enfoque empresarial del proyecto de negocio. Es humano también encariñarse profundamente con aquello que personalmente se ha creado, aunque sea una idea o proyecto.

¹¹Consultas a base de información, en Internet: <http://www.intelectium.com/2011/09/24/las-preguntas-clave-que-un-buen-plan-de-negocio-debe-poder-responder/> (09/07/2015).

¹² NUENO, Pedro y Otros, Lo que se Aprende en los Mejores MBA, (Barcelona, 2003) Pág. 55.

A continuación se presenta una lista de errores que consideramos capitales a la hora de formular un Plan de Negocio:

1. Asumir supuestos en exceso optimistas en cuanto al tamaño del mercado del producto y de la evolución futura que experimentará.
2. No considerar escenarios en los que las hipótesis del mercado no se cumplan o muestren un comportamiento menor al esperado.
3. No considerar los indicios o datos que insinúen un cambio en la tecnología de producción o la innovación o mejoramiento en los productos de la competencia.
4. Omitir cualquier signo que dé señales de un cambio en las preferencias de los consumidores.
5. Magnificar, sin justificación, que la estrategia de marketing que se plantee permitirán alcanzar una regular porción del mercado.
6. Plantear una estrategia de diferenciación sin haber evaluado si ésta será apreciada por los clientes y si existe un segmento cuyas necesidades serán cubiertas.
7. No trabajar con un punto de equilibrio que cuantifique sobre qué y cuánto se concentrarán los esfuerzos de superación.
8. No tener una estrategia clara que justifique la porción de mercado que se planea captar.
9. No conocer bien a la competencia y qué estrategias maneja.
10. Desconocer que existe un ingreso paulatino en el mercado del producto o servicio que se ofrezca.
11. Carecer de un cronograma real de implementación del negocio.
12. No tomar en cuenta la necesaria implementación de un sistema de control de calidad y creación de la conciencia de calidad a todo nivel de la empresa.
13. No considerar que muchas veces existe la etapa pre operativa que demanda recursos financieros, tiempo y no incluir estos aspectos en la inversión y cronograma anterior al inicio de operaciones.

14. Olvidar que el capital de trabajo responde, aparte de las diversas políticas que se plantee en cuanto a cada uno de sus componentes, también a las condiciones del mercado y a la etapa inicial en la que todavía no se cumple el ciclo de caja.
15. No tomar en cuenta la importancia de la localización y distribución del local comercial o industrial.
16. Omitir en el monto de inversión del proyecto aquellos conceptos que, si bien pasan desapercibidos, en algunos casos pueden constituir montos importantes de recursos como por ejemplo, las instalaciones eléctricas, los gastos iniciales de promoción y publicidad y el famoso rubro de imprevistos.
17. No establecer una metodología clara de asignación o imputación de costos.
18. Como consecuencia de algunos puntos anteriores, realizar proyecciones económicas financieras demasiado optimistas y no someterlas a análisis de sensibilidad basadas en aquellas variables que estén más propensas a alterarse.
19. No percatarse que, así se disponga de facilidad de acceso al crédito, un nivel elevado de financiamiento puede aumentar la rentabilidad de los accionistas pero tiene la contraparte de aumentar el riesgo de insolvencia.
20. Emplear una tasa de descuento en la evaluación de fondos que no corresponda con el costo de oportunidad de los accionistas y el precio de los fondos ajenos.
21. No considerar que la rentabilidad estará sujeta a las variaciones de los supuestos en los escenarios y, por lo tanto, elegir aquel que sea el más probable y no el más deseado.
22. Olvidarse que la vida de un proyecto no se acaba con la depreciación de los equipos. Un proyecto no se hace con un horizonte que concluye cuando acaba la vida de los equipos sino que, de continuar la demanda de productos, la vida de un proyecto va más allá de ese horizonte. En

consecuencia la evaluación del futuro negocio deberá hacerse tomando en cuenta este aspecto.¹³

3.7 Estructura de un plan de negocios¹⁴

Para la elaboración de un plan de negocios no existe una estructura o formato estándar que se utilice para todos los planes por igual, sino que uno debe adoptar la estructura que mejor crea conveniente de acuerdo a su tipo de negocio y a las necesidades u objetivos de su plan, ya sea el servir como guía de implementación, el conocer la viabilidad de un negocio, el conseguir financiamiento, etc.

a) Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es un resumen de las otras partes que conforman el plan de negocios, por lo que a pesar de ir al inicio del plan, debe ser desarrollado después de haber culminado las demás partes.

Un resumen ejecutivo suele incluir los siguientes elementos:

- Los datos básicos del negocio: el nombre del negocio que se va a realizar, su ubicación, su tipo de empresa (S.R.L., S.C., S.A., etc.), etc.
- La descripción del negocio: una breve descripción del negocio que se va a realizar y/o del producto o servicio que se va a ofrecer.
- Las características diferenciadoras: las características innovadoras con las que va a contar el negocio, producto o servicio, y que le van a permitir a uno diferenciarse de la competencia.
- Las ventajas competitivas: los aspectos en donde se va a tener una ventaja sostenible ante los demás competidores.
- La visión y la misión: las declaraciones de la visión y la misión del negocio.

¹³Consultas a base de información, en Internet: <http://es.slideshare.net/ppdavilas/plan-de-negocios-marco-teorico-y-estrategico> (12/09/2015).

¹⁴Consultas a base de información, en Internet: <http://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/> (14/07/2015).

- La idea de la necesidad u oportunidad del negocio: las razones que justifican la propuesta o elección del negocio.
- Los objetivos del negocio: los objetivos que se buscarán alcanzar una vez puesto en marcha el negocio.
- Las estrategias del negocio: las estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos.
- El equipo ejecutivo: las personas que se encargarán de poner en marcha y posteriormente gestionar el negocio.
- La inversión requerida: la inversión que será necesaria para poner en marcha el negocio y hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo.
- La rentabilidad esperada: los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.
- El impacto ambiental: un resumen del impacto ambiental que tendrá el negocio.
- Las conclusiones del proyecto: las conclusiones a las que se ha llegado una vez culminado el desarrollo del plan de negocios.

Un resumen ejecutivo debe ser efectivamente un resumen capaz de mostrar en una sola lectura en qué consiste el plan de negocios, razón por la cual su desarrollo no debería abarcar más de tres páginas.

b) Definición del negocio

En la definición del negocio se describe el negocio que se va a realizar, así como otros aspectos relacionados con este, tales como las razones que justifican su propuesta, sus objetivos y sus estrategias.

La definición del negocio suele incluir los siguientes elementos:

- Los datos básicos del negocio: el nombre del negocio que se va a realizar, su ubicación, su tipo de empresa (S.R.L., S.C., S.A., etc.), etc.
- La descripción del negocio: que se va a realizar y/o del producto o servicio que se va a ofrecer.

- Las características diferenciadoras: con las que va a contar el negocio, producto o servicio, y que le van a permitir a uno diferenciarse de la competencia.
- Las ventajas competitivas: los aspectos en donde se va a tener una ventaja sostenible ante los demás competidores.
- El mercado objetivo: al cual se va a dirigir el negocio.
- La visión y la misión del negocio.
- La idea de la necesidad u oportunidad del negocio: las razones que justifican la propuesta o elección del negocio.
- Los objetivos del negocio: que se buscarán alcanzar una vez puesto en marcha el negocio.
- Las estrategias del negocio: que se utilizarán para alcanzar los objetivos.

La definición del negocio debe ser capaz de explicar claramente en qué consiste el negocio que se va a realizar y/o el producto o servicio que se va a ofrecer, pero a la vez ser capaz de generar interés por estos.

c) Estudio de mercado

En el estudio de mercado se desarrolla el análisis de la industria, el análisis del mercado objetivo, el pronóstico de la demanda y otros elementos relacionados con el mercado en donde va a operar el negocio.

El estudio de mercado suele comprender los siguientes elementos:

- Análisis de la industria: o sector en la cual va a operar el negocio (antecedentes, evolución, tamaño, perspectivas de crecimiento, principales actores, etc.).
- Definición y análisis del mercado objetivo: al cual se va a dirigir el negocio, y el análisis y descripción del consumidor que lo conforma (ubicación, rango de edad, gustos, preferencias, deseos, comportamientos de compra, hábitos de consumo, costumbres, actitudes, etc.).

- Análisis de la competencia: el análisis y descripción de los futuros competidores del negocio (cantidad, líderes o principales, ubicación, experiencia, capacidad productiva, estrategias, precios, puntos de venta, medios publicitarios, fortalezas, debilidades, etc.).
- Análisis y pronóstico de la demanda: que tendrá el negocio para el periodo de tiempo en que está proyectado el plan de negocios.
- Análisis de la comercialización: el análisis y desarrollo de las estrategias comerciales o estrategias de marketing que se utilizarán para atender el mercado objetivo.
- Análisis del mercado proveedor: que tendrá o que podría tener el negocio (ubicación, niveles de abastecimiento o de producción, líneas de crédito, precios, garantías, facilidades de pago, etc.).

Para el desarrollo del estudio de mercado es necesario realizar previamente una investigación de mercado en donde se utilicen técnicas de recolección de información tales como la encuesta y el focus group.

d) Estudio técnico

En el estudio técnico se describen los requerimientos físicos necesarios para el funcionamiento del negocio, su proceso productivo y la infraestructura, tamaño y demás características del local en donde funcionará.

El estudio técnico suele comprender los siguientes elementos:

- Los requerimientos físicos: los elementos físicos que serán necesarios para el funcionamiento del negocio (terrenos, edificios, maquinaria, equipos, herramientas, vehículos, mobiliario, insumos, etc.).
- El proceso del negocio: las fases o etapas que conformarán el proceso o los procesos del negocio (procesos de compras, almacenamiento, producción, distribución, ventas, etc.).
- El local del negocio: la descripción del local en donde funcionará el negocio (infraestructura, tamaño, ubicación, capacidad productiva, disposición de planta, etc.).

Para una mejor descripción de los elementos que conforman el estudio técnico es recomendable hacer uso de herramientas tales como cuadros, gráficos, diagramas de flujo o flujogramas, planos, etc.

e) Organización del negocio

En la organización del negocio se describe la estructura jurídica y orgánica del negocio, las áreas o departamentos que lo conformarán, y otros elementos relacionados con estas.

La organización del negocio suele incluir los siguientes elementos:

- La estructura jurídica: la forma jurídica bajo la cual estará constituido legalmente el negocio (persona natural o persona jurídica), su tipo de empresa (S.R.L., S.C., S.A., etc.), etc.
- La estructura orgánica: el tipo de organización que tendrá el negocio (funcional, por producto, matricial, etc.), las áreas o departamentos que lo conformarán, y las relaciones jerárquicas que se darán entre estas.
- Los cargos y las funciones: los cargos o puestos que tendrá cada área o departamento del negocio, y las funciones, tareas, obligaciones, responsabilidades, jefes y subordinados que tendrá cada uno.
- El requerimiento de personal: el personal que será requerido para cada cargo o puesto del negocio, y el perfil que deberá tener una persona para poder postular a cada uno de estos (experiencia, conocimientos, habilidades, etc.).
- Los gastos de personal: los sueldos, salarios y beneficios que serán asignados a cada cargo o puesto.
- Los sistemas de información: la forma en que se registrará, procesará y distribuirá la información en el negocio.
- El perfil del equipo ejecutivo: el perfil de las personas con las que ya se cuenta para poner marcha y posteriormente gestionar el negocio (experiencia, logros, conocimientos, habilidades, etc.).

- Para una mejor descripción de los elementos que conforman la organización del negocio es recomendable también hacer uso de herramientas tales como cuadros, organigramas, flujogramas, etc.

f) Estudio de la inversión

En el estudio de la inversión se señala la inversión que se va a requerir para poner en marcha el negocio y hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo, y el financiamiento que se va a utilizar o necesitar.

El estudio de la inversión suele incluir los siguientes elementos:

- Activos fijos: o tangibles que se van requerir antes de iniciar operaciones (terrenos, edificios, construcciones, infraestructura, maquinaria, equipos, herramientas, vehículos, mobiliario, etc.), y la inversión que se realizará en estos.
- Activos intangibles: que se van a requerir antes de iniciar operaciones (investigaciones de mercado, diseño del producto, constitución legal del negocio, obtención de licencias y permisos, selección y capacitación del personal, marketing de apertura, etc.), y la inversión que se realizará en estos.
- Capital de trabajo: los elementos que lo conformarán (insumos, productos en proceso, productos terminados, envases, útiles de escritorio, servicios básicos, planilla administrativa y de ventas, mantenimiento, tributos municipales, publicidad, seguros, etc.), y la inversión que se realizará en estos.
- La inversión total: del proyecto (la suma de la inversión en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo).
- Estructura del financiamiento: el monto o porcentaje de la inversión que será financiado con capital propio y el monto o porcentaje que será financiado con capital externo.

- Fuentes de financiamiento: la descripción de las fuentes de financiamiento externo que se van a utilizar y de los créditos que estas otorgarán (monto, plazo, costo, etc.).

En general, el estudio de la inversión muestra cuál será el capital que se necesitará para hacer funcionar el negocio, en qué se utilizará dicho capital, y cómo se obtendrá o intentará obtener.

g) Estudio de los ingresos y egresos

Se desarrollaran las proyecciones de los mismos para el periodo de tiempo en que está proyectado el plan de negocios.

El estudio suele comprender los siguientes elementos:

- Los presupuestos de ingresos (presupuesto de ventas, presupuesto de cobros, etc.).
- Los presupuestos de egresos (presupuesto de compras, presupuesto de pagos, presupuesto de gastos administrativos, presupuesto de gastos de ventas, presupuesto del pago de la deuda, etc.).
- El cálculo del punto de equilibrio.
- El presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado.
- El presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- El balance general proyectado.

El tiempo en que es proyectado un plan de negocios suele depender de los objetivos del mismo y del tipo de negocio que se va a realizar, siendo lo usual los planes de negocios con proyecciones a 1, 3 o 5 años.

h) Estudio financiero

Se desarrolla el cálculo del periodo de recuperación de la inversión y de la rentabilidad del negocio.

Suele comprender los siguientes elementos:

- El periodo de recuperación de la inversión: el cálculo del periodo de tiempo que va a tomar recuperar el capital invertido.

- El retorno sobre la inversión: la rentabilidad del negocio según el índice financiero del retorno sobre la inversión (ROI).
- El VAN y el TIR: la rentabilidad del negocio según los índices financieros del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).
- La idea del estudio financiero es la de mostrar que el proyecto es rentable, en cuánto tiempo se recuperará la inversión, y cuánto es lo que se espera obtener por esta.

CAPÍTULO II

DEFINICION DEL NEGOCIO

Sumario: 1. Descripción del negocio. 2. Ventajas competitivas (FODA) 3. Mercado objetivo. 4. Visión, Misión, valores y políticas. 5. Objetivos y estrategias 6. Administración por Objetivos (APO)

1. Descripción del negocio:

La empresa se ubicara en el campo de prestación de servicios en el sector salud y más específicamente en el de alquiler de espacios de trabajo para profesionales de la salud.

Se constituirá como una sociedad unipersonal, bajo el nombre de “CIMER” (Centro integral de medicina respiratoria) la cual se ubicara en el barrio sur de la ciudad de San miguel de Tucumán.

2. Ventajas competitivas:

Para determinar las características diferenciadores con las que contaría el negocio se procede a realizar un análisis FODA el cual nos lleva a determinar las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrentara el proyecto.

Fortalezas

- ✓ Experiencia en el área de la Salud.
- ✓ Contacto con proveedores y visitadores médicos ya existentes.
- ✓ Oferta de profesionales de diversas especialidades que aseguran una atención integral al paciente.
- ✓ Personal capacitado.
- ✓ Ubicación estratégica.
- ✓ Convenios con Sanatorios y obras sociales que nos permiten un nivel de actividad determinado.
- ✓ Sistema informático de turnos.
- ✓ Consultorios Amoblados Especializados.

Debilidades

- ✗ Altas barreras de ingreso con relación a los costos de inversión.
- ✗ Altos costos operativos.
- ✗ Dificultad de conseguir nuevos médicos.
- ✗ Carga impositiva alta.
- ✗ Habilitaciones burocráticas extensas.

Oportunidades

- ✓ Incremento en número de consultorios.
- ✓ Diseño de los consultorios acorde a las necesidades de distintas especialidades.
- ✓ Aumento de la utilidad futura de la empresa.
- ✓ Potenciales nuevos clientes.
- ✓ Oferta diferenciada.
- ✓ Expansión a otras áreas de la salud, actualmente descuidadas: Odontología, Kinesiología, que necesitan de equipamiento y espacios especiales.

Amenazas

- × Mucha competencia.
- × Alta inflación.
- × Crisis Económica.

3. Mercado Objetivo:

El mercado al cual se dirigen los consultorios es a los distintos profesionales de la salud, que procuran de un espacio físico, para el desarrollo de sus actividades.

El mismo será desarrollado con mayor profundidad en el capítulo tres (3.3), en el estudio del mercado consumidor.

4. Visión, Misión, Valores y Políticas:

- I. Visión: Posicionarse como promotores de espacio de trabajo que combine recursos humanos, tecnológicos y edificios para el desarrollo óptimo de actividades de profesionales de la salud, a fin de convertirse en aliados de nuestros clientes.
- II. Misión: ser la organización de salud elegida por los profesionales de la salud, por brindar un servicio diferenciado de calidad, a un precio justo, desarrollando un negocio rentable.
- III. Valores y principios corporativos: La cultura organizacional está cimentada en los siguientes principios y valores, los cuales están arraigados en cada uno de sus colaboradores y le permiten a CIMER diferenciarse de las demás empresas prestadoras de servicios de alquiler de consultorios:

- a. Excelencia: en la prestación del servicio a través de personal altamente calificado. Éste valor se ve reflejado en todas las tareas que realiza el personal enfocadas siempre en dar la mejor solución y el reto de hacer las cosas cada día tendientes a la mejora continua.
- b. Ética: como valor esencial. Todas las personas que colaboran en el centro son seleccionadas por sus características de honestidad, responsabilidad, transparencia y respetuosidad.
- c. Actitud de servicio al cliente: La razón de ser de CIMER es el cliente, por lo que todo está enfocado hacia él.
- d. Compromiso: La visión de CIMER es ser aliados de negocios de sus clientes creando relación a largo plazo, es por ello que el compromiso es ilimitado.

5. **Objetivos y estrategias:**

Los Objetivos Corporativos son los que permiten especificar los propósitos de la Organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr las metas, con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión de la Institución¹⁵.

a. Objetivos Generales

- i. Posicionarse en el mercado de los servicios inmobiliarios para profesionales.
- ii. Ser competitivos dentro del amplio mercado de los centros de salud.
- iii. Lograr satisfacción máxima de los clientes y fidelidad.
- iv. Generar mayores utilidades.

¹⁵Consultas base de información ,en Internet: <http://empresadeformacion.blogspot.com.ar/2009/11/objetivos-corporativos-de-una-empresa.html> (20/12/2015).

- | b. Objetivos | Específicos |
|---|-------------|
| i. Aumentar los alquileres anuales en un 20% o el valor de la inflación. | |
| ii. Obtener rentabilidad Anual superior al 25% | |
| iii. Elevar la eficiencia del servicio prestado y disminuir la deserción de clientes. | |

Estrategia de Precios

Como existen varios establecimientos de salud que ofrecen este servicio de alquiler, el precio para la introducción de nuestro servicio deberá ser relacionado con los de la competencia, cuidando que se encuentre por encima de los costos, que genere un margen de utilidad y que sea acorde a las preferencias expuestas por los potenciales clientes.

Debe de considerarse también que algunos consultorios incluyen en su servicio, consultorios amoblados con aire acondicionado, internet, secretaria, etc., y otros cobran una expensa adicional por estos servicios.

A la hora de fijar el precio, es necesario tener en cuenta además, los problemas actuales que tienen los profesionales para cobrar sus honorarios a las obras sociales, que a veces tardan hasta 3 meses. El pago de una consulta particular se encuentra aproximadamente entre \$150 y \$300, y el de una obra social varía entre \$90 y \$210.

Como la empresa ya cuenta con profesionales y siempre estimando la retención de los mismos, el precio de inicio partirá del actual. De esta manera, el precio con el que operará la nueva sucursal de CIMER es de \$70 la hora.

Para los años siguientes, el precio se ajustará de acuerdo a la inflación estimada oficial (25%).¹⁶

¹⁶Consultas a base de información, en Internet: <http://www.lanacion.com.ar/1859251-alfonso-prat-gay-espera-una-inflacion-de-hasta-un-25-para-2016>. (04/01/2016).

Estrategia de Comercialización

Actividades de Promoción y Publicidad

Considerando que la estrategia de captación de clientes es pull, la empresa tiene como principales medios de promoción:

- Folletería

Permiten a los clientes conocer el servicio mediante texto e imágenes.

Proporcionan al cliente elementos distintivos del servicio.

Estos pueden enviarse puerta a puerta y de forma directa.

- Página Web

La página web posee muchas ventajas, en dónde además de publicitar el centro médico, se brindará un espacio para cada cliente, describiendo sus respectivas actividades y trayectoria.

Se creará además una página en Facebook, una red social que aglutina a casi la totalidad de la población objetivo.

Sirve como medio de información de los servicios, sus características, tamaños, precios y cantidades.

- Convenios con obras sociales

Promueven un aumento de pacientes para nuestros clientes, y permite a CIMER ser incluido en las publicidades y promociones que realizan las distintas obras sociales, publicando periódicamente la lista de prestadores médicos existentes.

Estrategias Intensivas de Crecimiento

- ✓ Por medio de éstas, se pretende lograr un aumento en la demanda.
- ✓ Efectuar descuentos en contratos por tiempo indeterminado.
- ✓ Brindar 100 tarjetas personales cada 3 meses a cada cliente.

- ✓ Desarrollar pautas publicitarias del centro con los profesionales como protagonistas.
- ✓ Innovar en diseños.
- ✓ Garantizar atención diferenciada a los pacientes de nuestros clientes.

6. Administración por objetivos:¹⁷

La Administración por Objetivos (APO), es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Estos objetivos se pueden clasificar como:

- a. Objetivos de largo plazo (Estratégicos): Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.
- b. Objetivos de mediano plazo (Tácticos): Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.
- c. Objetivos de corto plazo (Operacionales): Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

¹⁷ MORCILLO, Patricio, Cultura e innovación empresarial, Ediciones Paraninfo (Madrid 2006) Pag 156.

Tabla N°3:
APO de CIMER

Estratégicos	Tácticos	Operativos
Posicionar la marca en el mercado	Motivar a la Fuerza de Ventas	Tener empleados amables y atentos.
	Encontrar el Segmento de mercado correcto.	Realizar un seguimiento de las necesidades de las profesiones con mayor demanda.
	Diferenciarse.	Brindar un servicio con la mejor Calidad
Generar mayores utilidades	Lograr una ocupación del 100% de los consultorios.	Crear alianzas con los clientes
	Fidelizar Clientes	Crear valor agregado
	Publicidad sin costos (de boca en boca)	Generar relaciones interpersonales con el cliente.

Fuente: Elaboración Propia

Seguimiento: nos permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas. El seguimiento estará a cargo del director médico.

Evaluación: es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello

una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc. La evaluación será realizada de manera continua por el director médico, por lo que será necesaria la elaboración de reportes periódicos, por parte del encargado administrativo y el contador en conjunto.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

Sumario: 1. El Estudio de Mercado. 2. Definición del Universo.
3. Mercado Consumidor: 3.1 Selección de la Muestra.
3.2. Asignación y justificación de los valores de las variables anteriores. 3.3 Diseño de la Encuesta. 3.4. Resultados. 3.5. Segmento del mercado al que apuntar.
4. Mercado Proveedor. 5. Mercado Competidor. 6. Mercado Distribuidor.

7. El Estudio de Mercado

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información. Debe servir para tener una noción clara de la demanda o de personas que podrán adquirir el bien o servicio que se piensa vender, y el precio que están dispuestos a pagar por el mismo. Adicionalmente, nos puede indicar si las características y especificaciones del servicio o producto, corresponden a las deseadas por el cliente. Nos dirá igualmente, el tipo de clientes que están interesados en los bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.

8. Definición del Universo

En estadística, el universo es el nombre específico que recibe la operación dentro de la delimitación del campo de investigación, que tiene por objeto la determinación del conjunto de unidades de observaciones que van a ser investigadas¹⁸. Para este caso específico, el universo estará representado por el número de profesionales de la salud que habitan en Tucumán.

9. Mercado Consumidor

El mercado objetivo al que se dirigen los consultorios es hacia los profesionales de la salud. Según las cifras de la consultora BLS National Employment Matrix, Argentina es el país, después de Italia con más médicos por habitante; actualmente cuenta en su población con 200.000 profesionales (médicos)¹⁹.

En Tucumán la oferta académica es amplia, brindando en 3 (tres) universidades las distintas carreras de grado:

- Lic. en Nutrición
- Medicina
- Psicología
- Odontología
- Otras (Kinesiología, Tecnicaturas en Espirometría, Radiología, etc)

Por lo que motivos sobran para establecer un alto potencial de demanda de consultorios para ejercer su profesión.

Los profesionales de la salud, una vez recibidos ejercen su profesión a través de tres vías.

La primera a través del Estado, que ofrece en todo el territorio nacional, servicios de salud de manera gratuita a través de hospitales y caps (centro de atención

¹⁸ Consultas a base de información, en Internet: <http://aldocgh.tripod.com/> (10/07/2015).

¹⁹ Consultas a base de información, en Internet: <http://www.lagaceta.com.ar/nota/480857/sociedad/conoce-profesiones-mas-rentables-futuro.html> (15/07/2015).

primaria de la salud), que se encuentran dirigidos fundamentalmente a sectores de bajos recursos.

En segundo lugar corresponde al trabajo para las obras sociales, sanatorios privados, asociaciones mutuales y medicinas prepagas. En estos casos los médicos firman un convenio para aceptar pacientes de estas dependencias; por lo general estas instituciones cuentan con consultorios en el lugar o derivan a sus clientes a los distintos centros asistenciales en los cuales atienden sus médicos.

Y por último, a través de las consultas privadas, dirigidas a personas que no cuentan con obra social y por lo tanto financian de manera personal sus gastos de salud, abonando los honorarios y gastos correspondientes.

Según Datos de “La gaceta” La asistencia a pacientes con obra social en hospitales públicos registró un significativo aumento en el último año y hoy ya representa el 35% por ciento del total de atenciones²⁰.

Esto refleja la escasa cantidad de centros de salud, clínicas o consultorios privados en la provincia, provocando que la población utilice servicios de salud pública aun contando con obra social.

9.1 Selección de la Muestra²¹

La muestra es un subconjunto de la población, seleccionado de tal forma, que sea representativa de la población en estudio, obteniéndose con el fin de investigar alguna o algunas de las propiedades de ésta. Según la estadística formal, es una parte o porción extraída de un conjunto, por métodos que permiten considerarla como representativa del mismo. La muestra para la presente investigación, estará representada por el número de Profesionales de la salud que están interesados en alquilar un consultorio en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

Para seleccionar el tamaño muestral, se utilizó la distribución normal para poblaciones finitas, que se calcula mediante la fórmula:

²⁰ Consultas a base de información, en Internet: <http://www.lagaceta.com.ar/nota/628131/politica/lagaceta.com.ar> (15/07/2015).

²¹ WALPOLE, Ronald y MYERS, Probabilidad y Estadística, trad. Por Ricardo Cruz, 6° Edición, Editorial Pearson (México 1999),passim.

$$n = \frac{pq}{\frac{E^2}{Z^2}}$$

Donde:

- n es el número de elementos de la muestra.
- p es la probabilidad de ocurrencia del fenómeno observado.
- q es la probabilidad de no ocurrencia del fenómeno observado.
- Z2 es el valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido.
- E es el margen de error permitido (a determinar por el investigador).

9.2 Asignación y justificación de los valores de las variables anteriores

- Valores p y q: Como el valor de p (y por lo tanto de q) es desconocido, y además la encuesta se realiza sobre diferentes aspectos en que p y q pueden ser diferentes, es conveniente tomar el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para p=0.5 y por lo tanto q= 1 – p = 1- 0.5= 0.5.
- Nivel de Confianza permitido: El nivel de confianza elegido por el analista es del 90% de confianza. Esto implica un valor crítico Z=1.645.
- Margen de error permitido: El error permitido con el cual desea trabajar el analista es de 10%, el cual es el máximo que se recomienda.
- Teniendo en cuenta los valores anteriores asignados se procede a calcular el tamaño muestral, obteniéndose un valor de aproximadamente 68 elementos muestrales.

A partir del cálculo anterior, se concluye que se deberá aplicar la encuesta en 68 profesionales de la salud para conocer sus preferencias en un centro médico.

9.3 Diseño de la Encuesta

Con el objetivo general de identificar el comportamiento del mercado potencial que podría tener la sucursal de CIMER, y los objetivos específicos de identificar el estrato al que pertenecen los potenciales demandantes y sus preferencias o factores definitivos de elección de un consultorio.

La persona encargada de la aplicación del formulario fue Javier Duhalde, administrador actual de CIMER y Coautor de este trabajo de tesis, para que de esta manera se controlara y asegurara el óptimo funcionamiento de la recolección de información necesaria y así llevar a cabo el estudio de mercado.

Tabla N°1

Diseño de Instrumento de Recolección de Datos

ENCUESTA		
Sexo	F ()	M ()
Edad:		Profesión:
¿Considera importante desde el punto de vista de la imagen, contar con un consultorio particular para el desarrollo de las actividades profesionales?		
Si ()	No ()	
Actualmente ¿Alquila un consultorio particular para desarrollar sus actividades profesionales?		
Si ()	No ()	
¿Desea alquilar o comprar un espacio para desarrollar sus actividades?		
Alquilar ()	Comprar ()	
¿Qué aspecto considera más importante a la hora de alquilar un consultorio?		
Ubicación ()		
Precio ()		
Seguridad ()		
Detalles ()		
¿Qué dimensiones de un consultorio son de su preferencia?		
4m ² ()		
6m ² ()		
8m ² ()		
10m ² ()		
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar (por horas) por un consultorio en las medidas requeridas?		
\$60 ()		
\$70 ()		
\$80 ()		

Fuente: Elaboración propia.

Se le aplicó la encuesta, en forma aleatoria, a profesionales de la salud que ejercen su profesión tanto en relación de dependencia como por cuenta propia, que

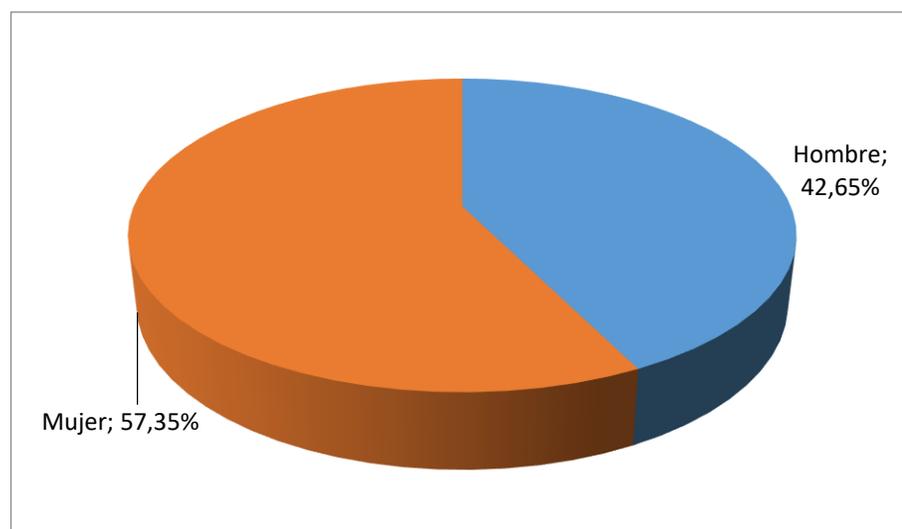
consultan por disponibilidad de consultorios en CIMER, A.S.A.R.E.S (Consultorio privado ubicado en Córdoba 256), Osacra (Obra social ubicado en Av. Alem 200) y UNICC (Servicio cardiológico ubicado en Sarmiento y Junin).

9.4 Resultados

A continuación, se expone el análisis de las encuestas realizadas con el objetivo de determinar el segmento de mercado al cual se deberá dirigir el proyecto:

Gráfico N°1

Distribución porcentual de los encuestados según sexo



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Del total de los encuestados que consultaron disponibilidad, el 57,35% fueron de sexo femenino, mientras que el 42,65% fueron de sexo masculino. Es decir que hay más mujeres interesadas en alquilar un consultorio para desarrollar su profesión.

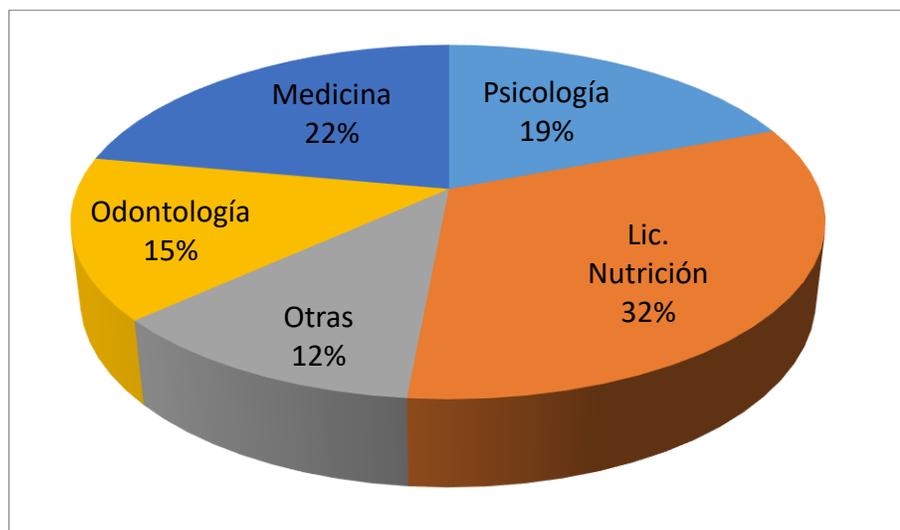
Conocer si existe un patrón de aceptación según el género, es muy importante para poder adaptar las instalaciones.

Es necesario saber también cuál es la profesión que desempeñarán dentro del consultorio, por lo que la segunda pregunta de la encuesta, recolectó esa información.

Resumiendo:

Gráfico N°2

Distribución porcentual de los encuestados según Profesión.

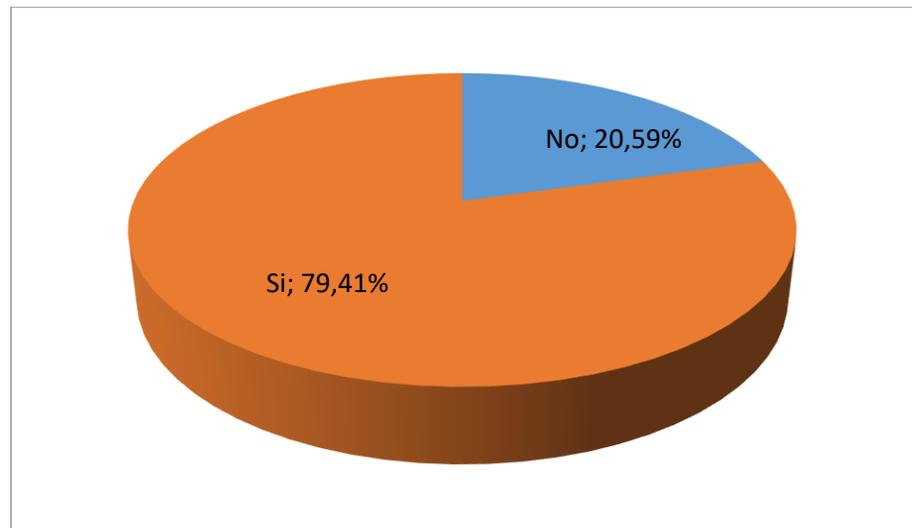


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

La mayoría de los profesionales que buscan oficina en un centro médico son Nutricionistas, le siguen médicos y psicólogos y en tercer lugar odontólogos. Otras profesiones de la salud, como técnicos radiólogos, fonoaudiólogos, kinesiólogos y espirometristas, conforman la minoría.

Gráfico N°3

Distribución porcentual de los encuestados según importancia de espacio propio para la imagen profesional.

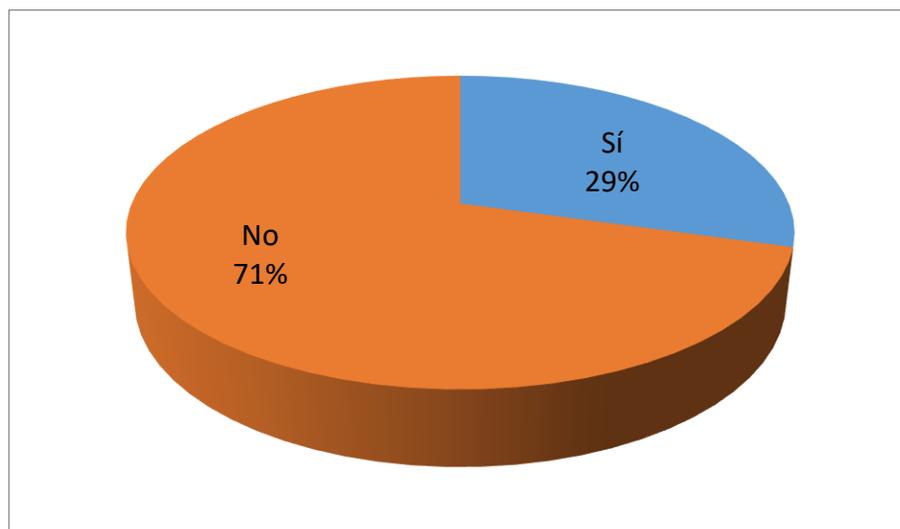


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Del total de los encuestados, el 79,41% considera importante por imagen profesional, contar con espacios adecuados para desarrollar sus actividades.

Gráfico N°4

Distribución porcentual de los encuestados por posesión actual (en alquiler o propiedad) de consultorio.

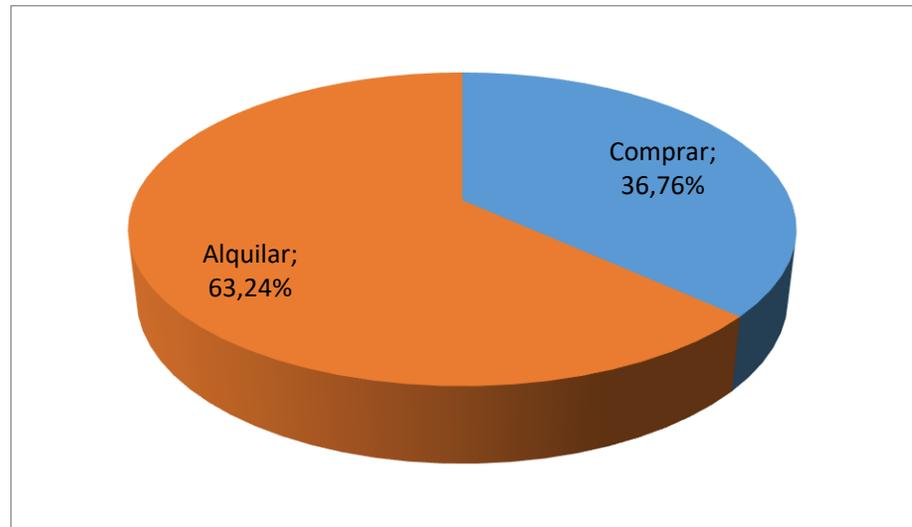


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

El 70,59% de los que consultaron, no poseen aún un consultorio para ejercer sus actividades, mientras que el 29,41% restante, ya posee y solo pretende cambiarse. De esta manera, se tomará ese 70,59%, como referencia para calcular la demanda optimista en el proyecto, dado que son los que están realmente buscando un espacio. El remanente, puede decirse que solo se encuentra en la búsqueda de nuevas opciones, porque ya posee un espacio en dónde desarrolla su profesión y hará una exhaustiva evaluación antes de cambiarse al nuevo centro médico de CIMER.

Gráfico N°5

Distribución porcentual de los encuestados según preferencia de alquiler o compra de un consultorio.

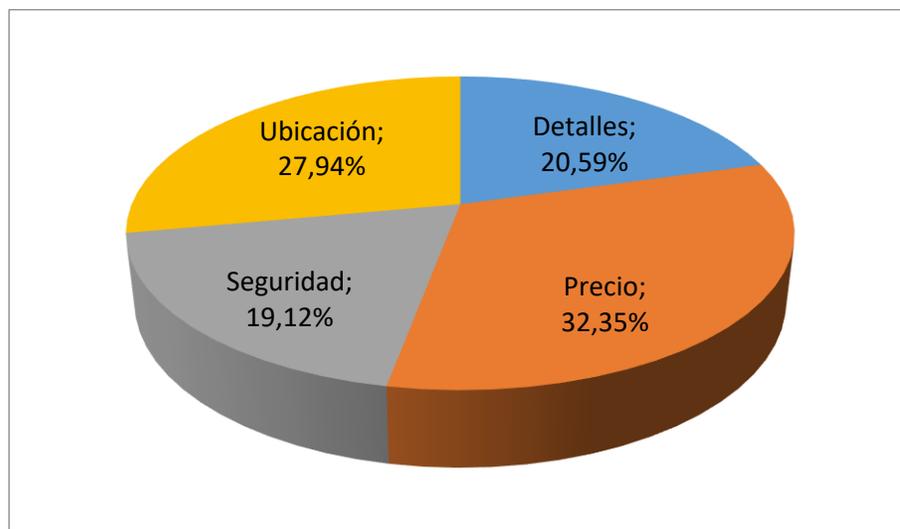


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Al consultarles si prefieren alquilar o comprar un consultorio, la mayoría (63,24%) afirma que quiere alquilar.

Gráfico N°6

Distribución porcentual de los encuestados según característica más importante en la decisión de alquiler

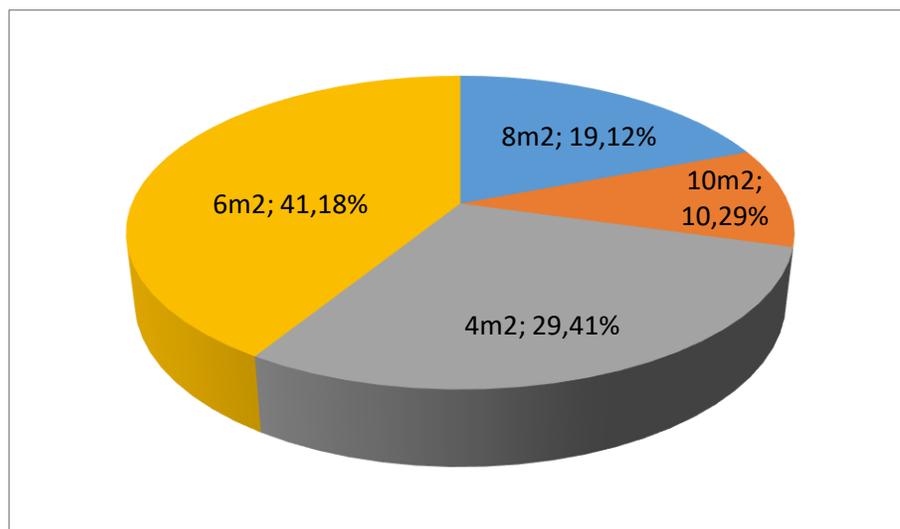


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

En los factores decisivos para el alquiler del total de los encuestados, el 32,35% considera el precio como el factor más importante en el alquiler de un consultorio. El 27,94% prefiere elegir una oficina por la ubicación de la misma y finalmente el 20,59% y el 19,12% toman en cuenta los acabados que tenga el inmueble que adquirirán y la seguridad de los mismos como los factores decisivos en el alquiler de dicho consultorio.

Gráfico N°7

Distribución porcentual de los encuestados según preferencia de tamaño de consultorio a alquilar

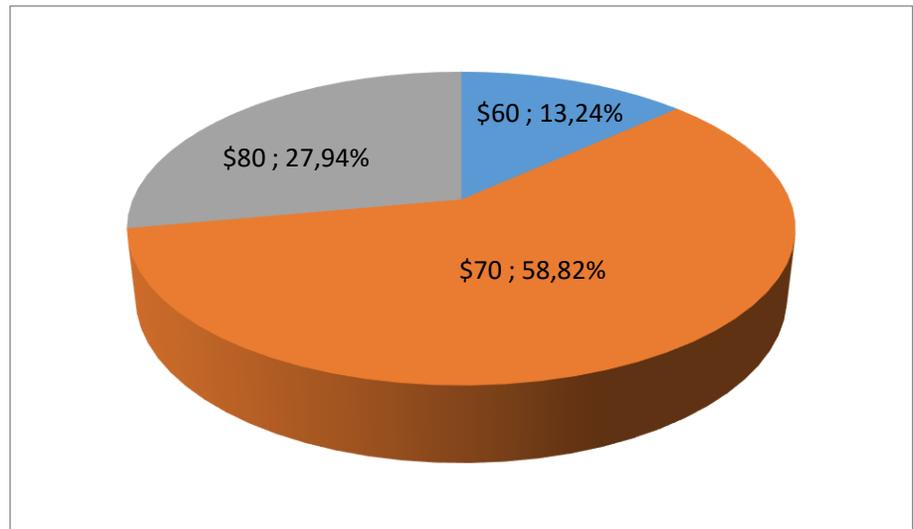


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Otro factor importante a conocer es el espacio que idealizan necesitar los futuros inquilinos. De acuerdo a las encuestas, la mayoría de los encuestados, un 41,18%, piensan que el tamaño idóneo de una oficina para el desempeño de sus actividades debe encontrarse alrededor de los 6m². El 29,41%, prefiere oficinas de 4m², el 29% restante desearía oficinas de dimensiones mayores. De esta forma, la nueva sucursal de CIMER deberá contar con consultorios de alrededor de entre 4m² y 6m², dado que al 29% que prefiere de mayor tamaño, se le pueden ofrecer 2 oficinas.

Gráfico N°8

Distribución porcentual de los encuestados según disponibilidad de Pago en Pesos por hora.

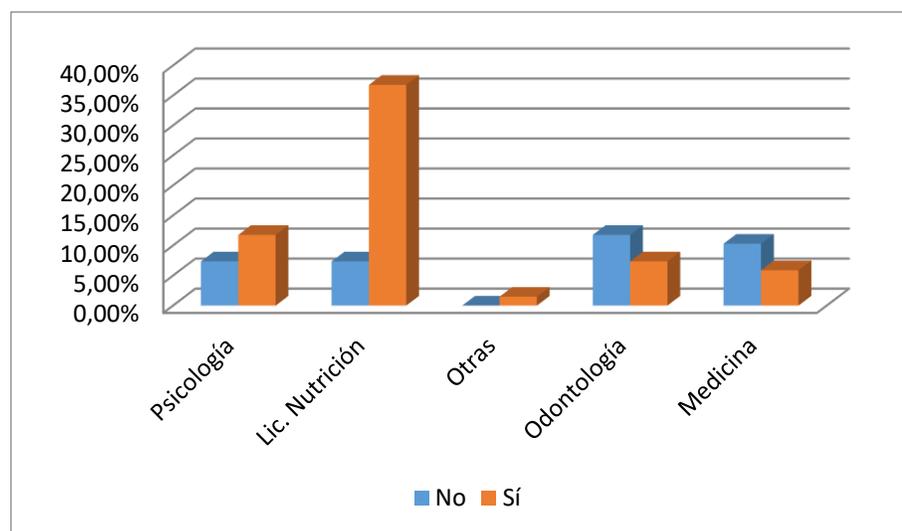


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Al indagar sobre el precio dispuesto a pagar por hora en el consultorio, se encontró que la mayoría afirma que pagaría \$70. Es curioso notar que la minoría eligió la opción más económica; esto da una pauta de que estuvieron investigando, por lo que le darán cierto prejuicio a los menores precios.

Gráfico N°9

Distribución porcentual de los encuestados según preferencia de alquilar por profesión

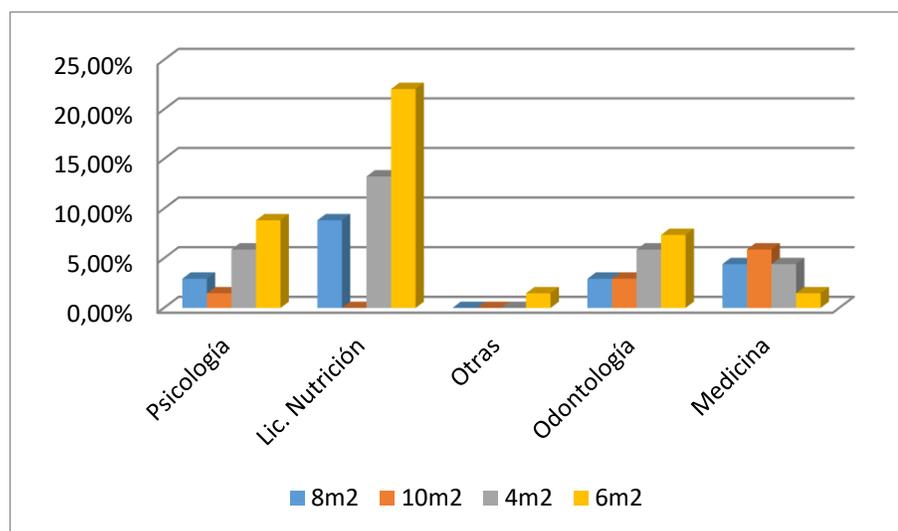


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

A partir de los resultados del gráfico anterior, se observa que la mayoría de los Lic. En Nutrición, quiere alquilar. Lo mismo ocurre con la mayoría de los psicólogos. La totalidad de los médicos de otras profesiones que consultaron disponibilidad quieren alquilar, mientras que los odontólogos y médicos generalistas, en su mayoría consultaron señalan que prefieren comprar.

Gráfico N°10

Distribución porcentual de los encuestados según preferencia de tamaño del consultorio por profesión

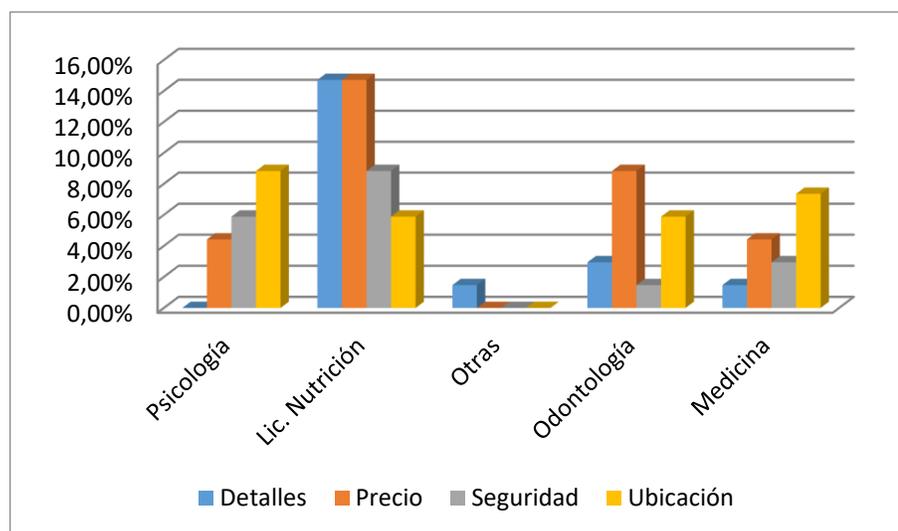


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Entre los nutricionistas, el tamaño de consultorio preferido para desarrollar sus actividades es de 6m², mientras que el menos preferido es el de 10m². Para los psicólogos, la gran mayoría elige un tamaño de 6m², mientras que la minoría mostró favoritismos por un consultorio de 10m². Los médicos de otras profesiones, solo tienen una preferencia: 6m². Entre los odontólogos predomina la preferencia de 6m². Por su parte, los médicos generalistas, en su mayoría opta por oficinas grandes, de 10 y de 8 metros cuadrados.

Gráfico N°11

Distribución porcentual de los encuestados según característica más importante para alquilar por profesión

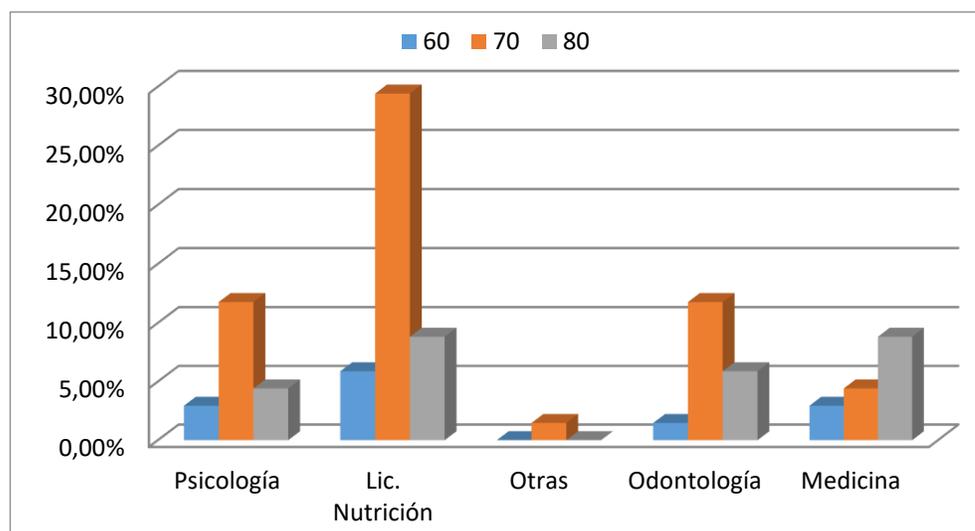


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

Al consultar sobre los factores de decisión para concretar el alquiler, entre los psicólogos se encontró que se prefiere la ubicación en primer lugar, la seguridad en segundo, los precios en tercero y no les interesan los detalles; entre nutricionistas, se prefiere en igual proporción el precio y los acabados, en segundo lugar la seguridad y en tercer lugar la ubicación. Los de otras profesiones de la salud, en su totalidad, muestran preferencia por los acabados. Los odontólogos buscan precio y ubicación, en menor medida los detalles del lugar y muy poco les interesa la seguridad. Finalmente, los médicos generalistas buscan ubicación y precios, seguidos por seguridad y finalmente por los acabados. Es probable que estos últimos, tengan este tipo de elección dado que ellos mismos decoran su espacio de acuerdo al segmento que atienden a fin de agregar valor en el tratamiento.

Gráfico N°12

Distribución porcentual de los encuestados según precio por hora dispuesto a pagar por profesión



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas.

En este gráfico se puede observar que en salvo por los médicos generales, que están dispuestos a pagar \$80 por hora de uso del consultorio, los demás profesionales, muestran interés en consultorios de \$70 por hora.

9.5 Segmento del mercado al que apuntar

Del análisis anterior, se puede resumir que la mayor parte de la clientela será de sexo femenino, nutricionistas, quienes valoran el precio y los acabados del consultorio y se disponen a pagar \$70 por hora de uso. Esto no quiere decir que se va a limitar la demanda a quienes cumplan con dichas características, sino que se enfocarán las estrategias a satisfacer esas necesidades.

10. Mercado Proveedor

Para el correcto funcionamiento de los consultorios, será necesario contar con el abastecimiento adecuado de los siguientes recursos:

- **Telecomunicaciones:** por la naturaleza del servicio que se presta, la disponibilidad de 2 líneas telefónicas es necesaria. Las cuales deben funcionar en conjunto con una central, que una la recepción con los distintos consultorios médicos, para el desvío de llamadas a los profesionales, y la disponibilidad de una línea exclusiva para el otorgamiento de turnos. Este servicio, será provisto por la empresa Telecom.
- **Servicio de Internet:** Los consultorios deben garantizar la señal de WIFI, no solo por ser un servicio adicional a la oferta, sino también porque la empresa cuenta con un sistema informático online, para conocer la agenda de turnos de los profesionales. De entre los proveedores de este servicio, se seleccionó Arnet, de Telecom.
- **Servicio de Emergencias:** Como requisito legal, el consultorio tiene que contar con un servicio de ambulancia las 24 hs. Esta necesidad del centro será satisfecha por Soremer.
- **Suministro Eléctrico/gas/agua:** Por su ubicación céntrica el abastecimiento de agua, gas, electricidad no debería ser un problema. Sin embargo el centro médico debe contar con un grupo electrógeno, que mantenga en funcionamiento durante el periodo de corte, los equipos técnicos cuyo funcionamiento no pueden ser interrumpidos.
- **Sistema de Alarma con Monitoreo.**
- **Servicio de Limpieza:** Este servicio debe ser tercerizado, necesitando la limpieza de los consultorios 2 (dos) veces al día. Existen distintos tipos de empresas que ofrecen este servicio (Luz, Brillante, etc.).
- **Servicio de recolección de residuos biológicos:** Servicio especial brindado por transportes 9 de julio, necesarios para algunas especialidades médicas.

Los costos de estos servicios se encuentran reflejados en la Tabla N°4 (inversión necesaria para la apertura de la sucursal) Pág. 62.

11. Mercado Competidor

En la ciudad de San miguel de Tucumán, existe una gran cantidad de centros médicos que constituyen la competencia directa como ser:

- Simler
- Cetreod
- Centro Medico San Roque S.R.L.
- Sion - Consultorios Médicos
- A.S.A.R.E.S

Todos ubicados en el centro de la ciudad, como así también otros centros y clínicas que diferencian su oferta aglutinando en su Staff, médicos de especialidades específicas:

- Centro Oftalmológico Tucumán
- Centro Medico Privado De Reumatología
- Centro Odontológico Wuscovi

Y competidores indirectos formado por los grandes centros asistenciales (S. Modelo, S. Sarmiento, S. 9 de julio, etc.)

También es necesario mencionar las mejoras continuas que se siguen realizando en el campo de la salud por parte del gobierno y la creación de nuevos hospitales sin fines de lucro como lo es el Hospital de Día Néstor Kirchner, centros hospitalarios que representarían una competencia a tener en cuenta ya que generan una oferta laboral y de atención pública importante.

El objetivo para tener una ventaja sobre ellos, es ofrecer servicios y equipamientos que generen un valor agregado a nuestro centro, brindándoles a nuestros clientes espacios de trabajos, diseñados específicamente para sus necesidades, sin la obligación de que el centro se especialice únicamente en su profesión.

En el siguiente cuadro se muestra una tabla de algunos de nuestros competidores con sus precios respectivos:

Tabla N°2

Precios que manejan los Principales Competidores

Consultorio	Precio/hora
Cetreod	\$70
Centro Médico San Roque S.R.L.	\$75
Sion Consultorios Médicos	\$75

Fuente: Elaboración propia en base a Observación.

Los precios de alquiler de consultorios varían según la modalidad que la empresa determina para su cobro. En un principio los valores normales parten de \$70 por hora, diferenciándose la oferta, según arreglos por números de horas mensuales, como así también si el uso del consultorio es de manera exclusiva o compartida.

12. Mercado Distribuidor

El concepto de promoción de CIMER, comenzó con el “boca a boca” fortaleciéndose muy rápido con sus clientes actuales. Es normal que los mismos profesionales realicen publicidad de sus consultorios.

Con respecto a la publicidad, la técnica que se utiliza es la gráfica, mediante la publicación en secciones del diario principal de Tucumán “La gaceta” en su sección “profesionales médicos” y “alquiler de locales comerciales”. Como así también en revistas especializadas de publicidad como “el asesor” o específicas de nuestros clientes, como la revista mensual que entrega el colegio médico.

La publicidad también se realiza por internet por las distintas redes sociales que hoy en día existen, logrando un “Social Media” bastante interesante, en sitios como alamaula.com, mercadolibre.com.ar o sitiosalud.com.ar.

Es importante considerar, que la experiencia actual nos ha permitido comprobar que el ciclo de ingresos y egresos de médicos se produce en los meses de Diciembre y Marzo. Por lo que son en estos meses donde los esfuerzos de promoción deben ser mayores.

CAPÍTULO IV

ESTUDIOS TÉCNICO, LEGAL Y ORGANIZACIONAL

Sumario: 1. Estudio Técnico: 1.1. Localización. 1.2. Diseño Estructural. 1.3. Procesos y Procedimientos. 1.4. Capacidad Teórica. 2. Estudio Legal y Tributario. 3. Estudio Organizacional: 3.1. Recursos Humanos. 3.2. Organigrama. 3.3. Descripción de Cargos.

1. Estudio Técnico

Una vez realizada una minuciosa investigación de mercados, que lleva a encontrar el Target, o nicho de mercado al cual deberá dirigirse el proyecto, se debe comenzar el estudio técnico del plan de negocios.

El estudio técnico no es otra cosa más que la declaración de dónde y cómo se deben hacer las cosas.

1.1 Localización

Ya que la sede actual se ubica en Barrio Sur, el nuevo centro se pretende ubicar en un lugar en la misma zona, más próximo a las empresas y centros asistenciales existentes. Como la opción de construir en un terreno o comprar un local ubicado en el centro de San Miguel de Tucumán es económicamente inviable, se tendrá en cuenta la opción de alquiler. Al indagar sobre el mercado inmobiliario, se

encontró un local ideal. El mismo, está ubicado sobre la calle Crisóstomo Álvarez al 194. El local, posee una planta, con un total de 212m² construidos, la cual cuenta con 5 dormitorios, donde se dividirán estratégicamente 10 consultorios de aproximadamente 6 metros cuadrados cada uno por medio de Durlock. Y se dejará espacio para futuras ampliaciones.

1.2 Diseño Estructural

El proyecto se caracterizará por tener consultorios con un diseño de vanguardia. Serán diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de las especialidades médicas más demandadas, teniendo en cuenta el estudio de mercado previo y la experiencia de la empresa. El proyecto se construirá observando las especificaciones técnicas elaboradas por el equipo a cargo.

Los precios de la remodelación y acondicionamiento, los cuales incluyen la confección total del consultorio, con una pared divisoria, iluminación, techo y puertas en durlock se tomaran en base a los costos incurridos por CIMER en sus comienzos aplicándole un ajuste por inflación del 50%.

Por lo que se estima que la inversión en obras físicas se encontraría en los \$90.000.

La cual se encuentra reflejada en la Tabla N°4 (inversión necesaria para la apertura de la sucursal) Pag 62.

1.3 Procesos y Procedimientos

Es necesario dejar predefinido el procedimiento de alquiler del consultorio para evitar inconvenientes y manejarse de forma ordenada. Esto no implica una burocracia absoluta para concretar una operación, sino que da las bases para poder brindar un correcto servicio.

En este apartado, deberá hacerse una diferencia entre los que alquilan por el uso de un consultorio de manera exclusiva o quienes demandan consultorios de uso compartido, el uso mínimo de consultorio es de 1 año.

En ambos casos, el cliente podrá solicitar previamente una visita al local por vía telefónica o web. Se confirmará la disponibilidad de espacio y en caso de disponer, se acordará una visita. Al llegar el día y hora estipulada, el interesado, será recibido en el local por el recepcionista, quién será el encargado de concretar la visita, especificando todas la cualidades del consultorio. Además, deberá consultar al inquilino el uso que le dará al mismo y la profesión que desarrolla. Si ésta encuadra entre las actividades permitidas o autorizadas, y el profesional está conforme con los servicios que se le ofrece, a cambio del precio predeterminado, se podrá proceder a la concreción de la operación. Para ello se completará un formulario de solicitud, en el cual se dejarán especificados los datos del ocupante, los días que ocupará el consultorio y la cantidad de horas que hará uso del mismo.

Dicho formulario será remitido al director médico del centro para controlar la veracidad ante los organismos de contralor correspondientes.

Finalizado este segmento del proceso y de ser aprobado, el inmueble queda en estado de reserva. Una vez notificada su aceptación, el cliente deberá presentarse en el día y hora pactada, para la firma del contrato de alquiler, agregando las siguientes formalidades:

Contrato: Una vez conformada la reserva, las partes combinan la firma del contrato de locación. CIMER proporcionará con suficiente anticipación un contrato pro forma, el que podrá sufrir pequeñas modificaciones hechas por las partes de común acuerdo. En el contrato se estipularán, entre otros, los siguientes puntos:

- ✓ Vigencia y duración del contrato, no menor a 12 meses.
- ✓ Valor del canon locativo mensual.
- ✓ Obligaciones a cargo del Locador, y obligaciones a cargo del Locatario.
- ✓ Copia de Título Universitario Autenticado por la casa de estudios correspondiente
- ✓ Certificado De Matricula emitido por SIPROSA

El resto de las cláusulas se referirán a reglamentaciones vigentes al día de la fecha, y son de aplicación válida, aunque no se detallen expresamente en el contrato.

En este mismo acto se abonan, además del monto locativo los honorarios de escribanía, y el sellado de los contratos.

Sellado: Los contratos firmados en la jurisdicción de la Provincia de Tucumán deben abonar un sellado de ley correspondiente al 1% del total de la locación. Esta carga será soportada por el Locatario.

1.4 Capacidad Teórica

El proyecto será establecido en Barrio sur cercano a la ubicación actual del centro CIMER, y de fácil acceso para los potenciales clientes, cuya dirección se encuentra próxima al microcentro, y en zonas de mucho tránsito vehicular y peatonal, lo que facilita el acceso y la promoción del lugar.

El horario de trabajo será el mismo que maneja actualmente CIMER: de Lunes a Viernes 8:00 am a 13:00 pm y 14:00 a las 21.00 pm.

Resultando 12 horas por día de alquiler por consultorio. Lo que lleva a la disponibilidad horario de alquiler mensual de 2400 horas y 28800 horas anuales.

Según la experiencia adquirida en el rubro, un profesional trabaja en promedio unas 50 horas mensuales. Como el número de horas de ocupación puede diferir de un profesional a otro, se decidió trabajar con la variable “horas” en lugar de número de profesionales.

2. Estudio Legal y Tributario

Para abrir el local comercial en la ciudad de San Miguel de Tucumán debemos cumplir con los siguientes requisitos:

- Realizar la inscripción ante La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) solicitando el CUIT y de la nueva sucursal de CIMER, quién se encuentra dentro del régimen general de Responsable Inscripto. A continuación se da lugar a una pequeña reseña de este régimen:

El Régimen General (o Responsable Inscripto), es aquel que obliga a inscribirse en los diversos impuestos a los cuales se está obligado a tributar. Lo más común, es el Impuesto a las Ganancias y el I.V.A.; es decir, que se debe realizar la inscripción ante la AFIP por cada impuesto, y además inscribirse como trabajadores autónomos, para realizar los aportes a la Seguridad Social. Por lo tanto, cada vez que estemos obligados a tributar un nuevo impuesto, debemos hacer la inscripción correspondiente. Esto no quiere decir que se tenga que pagar más que en el Régimen Simplificado, debido a que el Débito Fiscal generado por el I.V.A. (Ventas x 21%), se puede compensar con el Crédito que nos cobran al comprar (Compras x 21%), y el Impuesto a las Ganancias no siempre arroja saldo a pagar.

Ventajas:

- ✓ Se puede tomar el Crédito Fiscal del I.V.A., cuando se compran mercaderías o Materias Primas.
- ✓ No tiene límites de sucursales, ni espacio físico, ni energía consumida.
- ✓ Es más sencillo poder acceder a líneas de crédito para PYMES.
- ✓ Todas las Sociedades y los responsables unipersonales tienen acceso a este régimen.

Desventajas:

- ✗ En forma mensual, debemos declarar y abonar, de corresponder, el I.V.A.
 - ✗ Anualmente se debe calcular el Impuesto a las Ganancias.
 - ✗ Se recibe un mayor control por parte de la Administración Pública.
- Ingresos Brutos: Una vez concluida la inscripción ante el AFIP, es necesario dirigirse a la Dirección General de Rentas de la Provincia de Tucumán para solicitar la inscripción en el impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB). Para lo cual se deberá de adjuntar la constancia de inscripción del AFIP.

- Solicitud empadronamiento DIPSA: Para obtener el empadronamiento se debe previamente concurrir a la Dirección de Catastro y solicitar la inspección de las instalaciones eléctricas y luego solicitar la inspección por parte del organismo de Defensa Civil quienes están encargados de inspeccionar las medidas de seguridad (Matafuego, luz de emergencia, etc.).
- Una vez obtenida la conformidad de los dos organismos anteriormente mencionados se debe concurrir al DIPSA y presentar el formulario de empadronamiento con toda la documentación requerida por este organismo municipal (inscripción AFIP, RENTAS, Contrato de alquiler o Titularidad del inmueble ambos con firma certificada por escribano y libre deuda del CISI. En caso de una sociedad se deberá adjuntar el Estatuto Social). Es muy importante destacar que el trámite debe ser en forma personal.
- Inscripción en la Municipalidad de San Miguel de Tucumán: Una vez obtenida la habilitación del DIPSA se debe concurrir a la municipalidad y pedir la inscripción en el TEM (Tributo de Emergencia Municipal). Para lo cual se debe presentar la siguiente documentación: A) inscripción AFIP, B) Inscripción en RENTAS, C) Contrato de alquiler o Titularidad del inmueble ambos con firma certificada por escribano. En caso de una sociedad se deberá adjuntar el Estatuto Social.
- SIPROSA: Nota dirigida a la Dra. Coccioli (Jefa del dpto. de Fiscalización sanitaria) solicitando Habilidad del establecimiento de salud, adjuntando: Formulario DFSS/DGFS en el cual consta quien será el director médico, copia de contrato de alquiler, certificado de cumplimiento fiscal, nómina de profesionales de la salud del establecimiento, con números de matrícula profesional.

3. Estudio Organizacional

En el estudio organizacional se define el marco formal: el sistema de comunicación y los niveles de responsabilidad y autoridad de la organización, necesaria para la puesta en marcha y ejecución de un proyecto. Incluye organigramas, descripción de cargos y funciones y los gastos administrativos necesarios para el posterior estudio económico y financiero.²²

3.1 Recursos Humanos

Para que la empresa marche bien es muy importante la excelencia en la gestión de nuestros recursos humanos.

Debemos contar para el área operativa con personal especializado con experiencia en el rubro.

En nuestro nuevo centro médico es necesario contar con 3 recepcionistas y un encargado de administración, que serán contratados de forma permanente dentro del convenio de los empleados de sanidad bajo la modalidad full time, acomodando los horarios de trabajo de manera de contar con 2 recepcionistas en los horarios de mayor concentración de médicos en el centro.

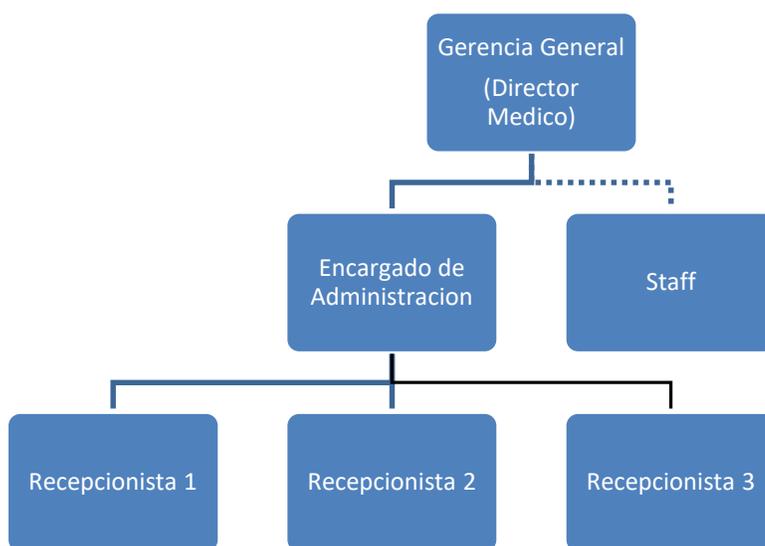
Los recepcionistas dependerán del encargado administrativo, se contará además de un staff, representado por un contador, quien se encargara de dar soporte a la gestión en aspectos impositivos y/o contables.

3.2 Organigrama

A continuación se presenta una propuesta de organigrama, especificando los valores jerárquicos en la nueva sucursal.

²²Consultas a base de información, en Internet: <http://estudiosorganizacionalylegal.webnode.es/products/estudio-organizational/> (18/07/2015)

Gráfico N°13
Organigrama propuesto para CIMER



Fuente: Elaboración Propia

3.3 Descripción de Cargos

La función del encargado es la de garantizar la prestación de un adecuado servicio, conseguir y retener nuevos clientes efectuando actividades para dicho fin. Estarán a su cargo el cobro de los alquileres correspondientes, la gestión de la página web y la administración de personal como así también de otras eventuales tareas administrativas.

La función básica de los recepcionistas, será la de manejar la agenda de los especialistas, otorgar turnos y manejar la entrada y salida de personas al establecimiento.

CAPÍTULO V

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Sumario: 1. Determinación de la inversión. 2. Determinación de Costos. 3. Determinación de los ingresos. 4. Tratado de las Amortizaciones. 5. Flujo de Fondos. 6. Indicadores 7. Determinación del Punto de Equilibrio

La última etapa del análisis de viabilidad de un proyecto, es el estudio financiero, la parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión. El estudio financiero es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo.

1. Determinación de la inversión

La inversión consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa.²³ La inversión contempla tres variables:

- I. Rendimiento esperado o compensación obtenida por la inversión, es decir su rentabilidad. Puede ser positivo o negativo.

²³Consultas a bases de información, en Internet: <http://www.zonaeconomica.com/inversion/definicion> (01/02/2016)

II. Riesgo aceptado, la incertidumbre sobre del rendimiento real que se obtendrá al final de la inversión.

III. Horizonte temporal que es el periodo durante el que se mantendrá la inversión (corto, mediano o largo plazo)

La inversión debe ser en Activo Fijo y en Capital de Trabajo.

Los activos fijos son aquellos que no varían durante el ciclo de explotación de la empresa (o el año fiscal). Los activos fijos son poco líquidos, dado que se tardaría mucho en venderlos para conseguir dinero. Lo normal es que perduren durante mucho tiempo en la empresa. Cuando una empresa, sin embargo, tiene bienes que son con idea de venderlos o de transformarlos en otros para su venta, o bien derechos de corta duración (créditos), entonces se trata de activo circulante.

El Centro medico ofrecerá un servicio personalizado para algunas especialidades cuyo equipamiento lo requieren , es por esta razón que se deberá analizar cuidadosamente los insumos con los que deberá contar así como los equipos y maquinaria médica respectiva las cuales son completamente necesarias para tener centro bien equipado y de primer nivel.

CIMER adoptará el criterio de amortización lineal.

A continuación se detalla los elementos necesarios para su normal funcionamiento

Tabla N°3

Inversión necesaria para la sucursal de CIMER

<i>Inversión</i>	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total	Vida Útil	Amortización Anual
<i>Camilla</i>	\$ 730,00	10	\$ 7.300,00	5	\$ 1.460
<i>Silla de Rueda</i>	\$ 3.500,00	2	\$ 7.000,00	5	\$ 1.400
<i>Escritorio</i>	\$ 700,00	10	\$ 7.000,00	5	\$ 1.400
<i>Alacenas</i>	\$ 390,00	10	\$ 3.900,00	5	\$ 780
<i>Central Telefónica</i>	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00	5	\$ 400
<i>Teléfono</i>	\$ 260,00	11	\$ 2.860,00	5	\$ 572
<i>Sillón de Escritorio</i>	\$ 720,00	11	\$ 7.920,00	5	\$ 1.584
<i>Sillas de escritorio</i>	\$ 200,00	20	\$ 4.000,00	5	\$ 800
<i>Televisor</i>	\$ 7.300,00	1	\$ 7.300,00	5	\$ 1.460
<i>Aire Acondicionado</i>	\$ 5.500,00	10	\$ 55.000,00	5	\$ 11.000
<i>Aire Acondicionado</i>	\$ 23.000,00	1	\$ 23.000,00	5	\$ 4.600
<i>Servidor informático</i>	\$ 6.000,00	1	\$ 6.000,00	5	\$ 1.200
<i>Escritorio Recepción</i>	\$ 2.500,00	1	\$ 2.500,00	5	\$ 500
<i>Grupo Electrónico</i>	\$ 7.000,00	1	\$ 7.000,00	5	\$ 1.400
<i>Sillas Tandem</i>	\$ 1.250,00	6	\$ 7.500,00	5	\$ 1.500
<i>Elementos de Emergencia</i>	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000,00	1	\$ 3.000
<i>Locker</i>	\$ 2.050,00	1	\$ 2.050,00	5	\$ 410
<i>Remodelación</i>	\$ 90.000,00	1	\$ 90.000,00	10	\$ 9.000
		Total	\$ 245.330,00		\$42.466

Fuente: Elaboración Propia en base a precios de Mercadolibre

Tabla N°4

Activos Diferidos

<i>Inversión</i>	Precio Unitario
<i>Constitución y sellado</i>	\$ 15.000,00
<i>Habilitación</i>	\$ 2.500,00
<i>Total</i>	\$ 17.500,00
<i>Vida útil</i>	5 años
<i>Amortización</i>	\$ 3.500

Fuente: Elaboración Propia

En estas líneas, es necesario hacer un paréntesis. Es muy común cometer el error de no discernir algunos conceptos importantes para la correcta determinación de

la utilidad de la empresa en cada ejercicio económico. Nos referimos particularmente a los conceptos cercanos de: Costos, Gastos e Inversión. Se denomina gasto a los bienes y servicios adquiridos para la actividad productiva de una empresa, es decir, es un concepto asociado al momento de la adquisición de los factores a diferencia del costo que es el gasto consumido en la actividad productiva y que por tanto está vinculado al momento en que se incorporan al proceso productivo. La inversión viene del hecho de que ciertos gastos son consumidos en varios ejercicios; esto es a lo que se llama entonces, activo fijo. Los activos fijos, si bien son duraderos, no siempre son eternos. Por ello, la contabilidad obliga a depreciar los bienes a medida que transcurre su vida normal, debido a que éstos lo hacen de forma natural por el paso del tiempo, por su uso, por el desgaste propio del tiempo que se use ése activo y por obsolescencia, de forma que se refleje su valor más ajustado posible, o amortizar los gastos a largo plazo (activo diferido). Para ello existen tablas y métodos de depreciación y de amortización, que serán detalladas más adelante²⁴.

Por su parte, la definición más básica de capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos como activo corriente. Para calcularlo, se consideró la posibilidad que en los tres primeros meses iniciales no se obtendrán ingresos debido a imprevistos que impidan el normal funcionamiento del centro médico. Posteriormente se prevé que a partir del cuarto mes se comenzara a trabajar con el 50% de ocupación.

²⁴ Consulta a bases de Información, en Internet <http://queaprendemoshoy.com/los-costes-los-gastos-y-las-inversiones/> (05/02/2016)

Tabla N° 5

Inversión en Capital de Trabajo de la Sucursal de CIMER

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Ingresos	0	0	0	84000
Egresos	-63.562,00	-63.562,00	-63.562,00	70.518,00
Amortización	-3.830,50	-3.830,50	-3.830,50	-3.830,50
Base Imponible	-67.392,50	-67.392,50	-67.392,50	9.651,50
Impuesto	0	0	0	3.378,03
Beneficio después de Impuesto	-67.392,50	-67.392,50	-67.392,50	6.273,48
Amortización	3.830,00	3.830,00	3.830,00	3.830,00
TOTAL	-63.562,50	-63.562,50	-63.562,50	10.103,48

Fuente: Elaboración Propia

Para los egresos mensuales calculados para los meses de Enero, Febrero y Marzo se consideraron todos los costos fijos detallados en la Tabla N° 7 (pág. 68) que se expone a continuación, con respecto a los costos variables solo se tuvieron en cuenta los gastos de luz y teléfono mínimo, ya que al considerar en los tres primeros meses la posibilidad de no ocupación, no se incurrirán en gastos de insumos ni mantenimiento.

- Costos fijos mensuales: \$ 62.562
- Costos Variables mensuales: \$ 1.000

La amortización resulta de dividir la amortización total \$ 45.966 en los 12 meses, lo que origina una amortización mensual de \$.3830, 50.

Por lo tanto el capital de trabajo necesario para comenzar a funcionar corresponderá a los tres primeros meses en los cuales no se obtiene ningún ingreso, que suman el importe de \$190.686.

De esta manera se determina una inversión total conformada por:

- Inversión en activos físicos: \$ 245.330
- Inversión en activos diferidos: \$ 17.500
- Inversión en Capital de Trabajo: \$ 190.686

Lo que origina una inversión total de: \$453.516.

Para el presente plan de negocio se considerara que el total de la inversión, será realizada con capital propio. La importancia de esta decisión radica, en que la posibilidad de contar con un centro médico, ofrece a los propietarios muchas oportunidades de negocios, por ejemplo contar con aparatos apropiados para realizar distintos tipos de estudios (espirometrias, ecografías, medición de volumen pulmonar) equipamiento cuyo valor exceden los montos de la inversión para el presente proyecto y será necesaria financiación.

2. Determinación de Costos²⁵

Es necesario clasificar los costos de acuerdo a categorías o grupos, de manera tal que posean ciertas características comunes para poder realizar los cálculos, el análisis y presentar la información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.

- I. Clasificación según su grado de variabilidad: Esta clasificación es importante para la realización de estudios de planificación y control de operaciones. Está vinculado con las variaciones o no de los costos, según los niveles de actividad.
 - a. Costos Fijos: Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Por ejemplo:
 - ✓ Alquileres
 - ✓ Amortizaciones o depreciaciones
 - ✓ Seguros
 - ✓ Impuestos fijos

²⁵ Consultas a bases de información en Internet <http://es.slideshare.net/josselinmunoz/contabilidad-de-costos-5299009> (09/01/2016)

- ✓ Servicios Públicos (Luz, TE., Gas, etc.)
- ✓ Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes, etc.
- b. Costos Variables: Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender". Por ejemplo:
 - ✓ Materias Primas directas.
 - ✓ Materiales e Insumos directos.
 - ✓ Impuestos específicos.
 - ✓ Envases, Embalajes y etiquetas.
 - ✓ Comisiones sobre ventas.

Tabla N° 6

Costos Fijos de la Sucursal de CIMER

<i>Costos Fijos</i>	<i>Mes</i>	<i>Año</i>
<i>Alquiler</i>	\$ 16.000,00	12 \$ 192.000,00
<i>Salarios</i>	\$ 30.000,00	13 \$ 390.000,00
<i>Aportes</i>	\$ 7.313,08	13 \$ 95.070,04
<i>Salud Pública</i>	\$ 750,00	13 \$ 9.750,00
<i>Agua</i>	\$ 450,00	6 \$ 2.700,00
<i>Gas</i>	\$ 180,00	6 \$ 1.080,00
<i>Publicidad</i>	\$ 1.500,00	12 \$ 18.000,00
<i>Alarmas y Monitoreo</i>	\$ 410,00	12 \$ 4.920,00
<i>Limpieza</i>	\$ 2.500,00	12 \$ 30.000,00
<i>Soremer</i>	\$ 602,00	12 \$ 7.224,00
TOTAL		\$ 750.744,04

Fuente: Elaboración Propia en base a costos actuales de CIMER

Tabla N° 7

Costos Variables de la Sucursal de CIMER

<i>Costos Variables</i>	<i>Mensual</i>	<i>Anual</i>	<i>Unitarios</i>
<i>Telefono</i>	\$ 950	\$11.400	\$ 0.80/hora
<i>Luz</i>	\$ 1.000	\$12.000	\$ 0.83/hora
<i>Insumos medicos</i>	\$3.600	\$43.200	\$ 3/hora
<i>Mantenimiento Consultorios</i>	\$ 2.400	\$28.800	\$ 2/hora
<i>Ingresos brutos</i>	\$ 2940	\$35.280	\$2.45 /hora
<i>Total</i>	\$ 10.890	\$130.680	\$ 9.08

Fuente: Elaboración Propia en base a costos actuales de CIMER

Para la determinación de los costos variables se tuvo en cuenta una ocupación del 50%, lo que equivale a 14.400 horas anuales.

A partir de la experiencia se pudo estimar que los costos en insumos médicos por consultorio (recetarios, descartables, etc.), equivalen aproximadamente a \$150 por cliente por mes (ocupando en promedio 50 horas al mes) que es el tiempo promedio normal que utiliza un cliente, y los costos de mantenimiento \$400 por cada 200 horas ocupadas al mes.

3. Determinación de los ingresos

Los ingresos serán determinados por el precio predefinido y la demanda esperada:

Demanda específica para el Proyecto

Para el presente proyecto se considera un espacio con 10 consultorios médicos, comenzando al menos con el 50% de su ocupación, en base a la actividad actual del centro.

En base a la experiencia de la empresa, se espera que la ocupación anual, teniendo en cuenta las deserciones de médicos que suelen ocurrir anualmente, aumente aproximadamente un 20%.

Tabla N° 8

Ingresos proyectados de la Sucursal de CIMER

Período	Precio/hora	Hs Ocupadas Anual	Ingresos
<i>Año 1</i>	\$ 70	50% = 14.400 hs	\$ 1.008.000
<i>Año 2</i>	\$ 87.50	14.400 x 1.20 = 17.280 hs	\$ 1.512.000
<i>Año 3</i>	\$ 109.37	17.280 x 1.20 = 20.736 hs	\$ 2.267.896
<i>Año 4</i>	\$ 136.71	20.736 x 1.20 = 24.883	\$ 3.401.782
<i>Año 5</i>	\$ 170.89	100% = 28.800	\$ 4.921.632

Fuente: Elaboración Propia

El horario de trabajo será el mismo que maneja actualmente CIMER: de Lunes a Viernes 8:00 am a 13:00 pm y 14:00 a las 21.00 pm.

Resultando 12 horas por día de alquiler por consultorio. Lo que lleva a la disponibilidad horario de alquiler mensual de 2400 horas y 28800 horas anuales.

Para el primer año al considerarse una ocupación del 50% se comienza con una ocupación de 14.400 horas anuales.

4. Tratado de las Amortizaciones²⁶

La amortización es un término económico y contable, referido al proceso de distribución en el tiempo de un valor duradero. Adicionalmente se utiliza como sinónimo de depreciación en cualquiera de sus métodos. Amortizar es el proceso financiero mediante el cual se extingue, gradualmente, una deuda por medio de pagos periódicos, que pueden ser iguales o diferentes.

²⁶ Consultas a bases de información, en Internet: <http://hecale.blogspot.com.ar/2013/04/que-es-la-amortizacion.html>.

Existen varios métodos de cálculo de la amortización, de los activos inmovilizados (cuotas fijas, crecientes, decrecientes,...). Se trata de técnicas aritméticas para repartir un importe determinado, el valor a amortizar, en varias cuotas, correspondientes a varios periodos.

Al tratar los diferentes métodos de amortización se debe hacer referencia de forma previa a algunos conceptos relativos a las formas de calcular la amortización

- ✓ Vida útil: la vida útil de un activo es el número de años de duración del mismo.
- ✓ Base de amortización: es la diferencia entre el valor de adquisición del activo y su valor residual.
- ✓ Tipo de amortización: es el porcentaje que se aplica sobre la base amortizable para calcular la amortización anual.

De lo anterior, puede observarse que se deberán hacer reinversiones anuales en los elementos de Emergencia. También es importante hacer notar que los activos casi en su totalidad poseen una vida útil que coincide con el período de evaluación (ver Tabla N° 3 pág. 65)

Valor de Recuperación

Es el valor en efectivo esperado del activo al final de la evaluación del proyecto, determinado por su vida útil. Existen tres métodos a saber: Método contable, Método comercial y Método económico. Para sus activos fijos, CIMER aplicará el método contable, el cual se calcula mediante la diferencia entre el valor de la inversión y la amortización acumulada hasta el final de la evaluación. El cálculo anterior, corresponde al valor de libro o contable del activo. Por su parte, para los activos de trabajo, CIMER decidió recuperar el 100% de la inversión al final de la evaluación.

5. Flujo de Fondos

En finanzas y en economía se entiende por “flujo de caja” o “flujo de fondos” (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.

Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.²⁷

Tasa de Descuento²⁸

La tasa de descuento se utiliza para determinar el valor en moneda de hoy, del dinero pagado o recibido en algún momento futuro.

La tasa de descuento constituye el mínimo rendimiento aceptable de la inversión. El retorno requerido de una oportunidad de inversión depende del riesgo del proyecto a estudio. En consecuencia, la Tasa de descuento es la suma de una tasa libre de riesgo más un premio por el riesgo.

²⁷ Consultas a base de información, en Internet: https://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja (18/07/2015).

²⁸ ROSS, WESTERFIELD y JAFFE, Finanzas Corporativas, Editorial McGraw-Hill, 9º Edición (Mexico 2012),passim.

Se puede considerar una tasa libre de riesgo las que surgen de inversiones en títulos públicos como ser la de los bonos o letras del tesoro; también (aunque en menor medida) de inversiones en entidades bancarias como ser la de los plazos fijos. Estas tasas libre de riesgo rondan el 24% de retorno anual. A ellas, hay que agregárseles el factor de riesgo. El riesgo de un mercado similar como es el del inmobiliario, devuelve una rentabilidad de aproximadamente un 33%. Según datos aportados por consultores financieros de la Bolsa Holding, su especulación del riesgo sistémico (es decir la variabilidad de la rentabilidad de una inversión dada en relación con la variabilidad de la rentabilidad del mercado) es

$$\text{CAPM} = R_f + B(E(R_m) - R_f)$$

De esta forma, al aplicar la estructura de CAPM, se obtiene una tasa de descuento de:

$$\text{CAPM} = 24\% + 0,85 (33,5\% - 24\%) = 32,08\%$$

Con estos datos, ya se puede proceder a armar el flujo de caja.

Para un escenario normal, en CIMER se calcula:

- Los ingresos se encuentran detallados en la Tabla N° 7.
- Los egresos son la suma de los costos fijos, costos variables e impuestos (municipales y provinciales) actualizados año a año a una tasa del 25% anual.

Tabla N° 9
Flujo de Fondos de CIMER

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 0,00	\$ 1.008.000,00	\$ 1.512.000,00	\$ 2.268.000,00	\$ 3.402.000,00	\$ 4.921.632,0
Egresos	\$ 0,00	\$ 881.496,04	\$ 1.134.558,05	\$ 1.467.229,56	\$ 1.907.584,95	\$ 2.488.455,31
Amortización	\$ 0,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00
Base Imponible	\$ 0,00	\$ 80.537,96	\$ 331.475,95	\$ 754.804,44	\$ 1.448.449,05	\$ 2.387.210,69
Impuesto	\$ 0,00	\$ 28.188,29	\$ 116.016,58	\$ 264.181,55	\$ 506.957,17	\$ 835.523,74
Beneficio después de Impuesto	\$ 0,00	\$ 52.349,67	\$ 215.459,37	\$ 490.622,88	\$ 941.491,88	\$ 1.551.686,95
Amortización	\$ 0,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00
Inversión en AF	\$ 262.830,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Inversión en AT	\$ 190.686,00					
Valor Recuperación AF						\$ 45.000,00
Valor Recuperación AT						\$ 190.686,00
Flujo de Fondos	-\$ 453.516,00	\$ 95.315,67	\$ 258.425,37	\$ 533.588,88	\$ 984.457,88	\$ 1.833.338,95

Fuente: Elaboración Propia

En todos los períodos del escenario normal, se puede observar un flujo de fondos con resultados positivos, por lo que se procede a evaluar la rentabilidad del período de acuerdo a la tasa de descuento exigida.

6. Indicadores

Los indicadores de decisión calculados son el valor actual neto, la tasa interna de retorno, el índice de rentabilidad, el período de recuperación del capital y el período de recuperación del capital descontado

Tabla N° 10
Indicadores de decisión de CIMER

<i>Indicadores</i>	<i>Normal</i>
<i>VAN</i>	\$ 780.754,04
<i>TIR</i>	75,18%
<i>IR</i>	2,72
<i>PRI</i>	3
<i>PRID</i>	4

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los indicadores, el proyecto es económicamente viable. El VAN indica que en caso de invertir en esta actividad, el promotor del proyecto tendrá en pesos de hoy, \$780,754,04 pesos más en su poder, habiéndole exigido una tasa o costo de oportunidad del 32%. La TIR, indica que la verdadera rentabilidad del proyecto es de 75.18%. El IR nos muestra que los beneficios superan a la inversión en un 272%. Y los indicadores de períodos nos dicen que el inversor recupera en valores corrientes su capital en 3 años, mientras que en valores descontados lo hace en 4 años.

El proyecto es rentable si se considera el 50% de la ocupación. Sin embargo al tomar el 30% de la ocupación teórica, el VAN arroja un resultado negativo, lo cual descarta el presente plan de negocio.

7. Determinación del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio (PDE) es aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de producción vendida que da como resultado \$0 de utilidad.²⁹

Para el presente proyecto se realizara el estudio de equilibrio para el primer año del negocio, por lo que se trabajara con una ocupación estimada del 50% de las horas anuales (28.800 capacidad máxima) lo que equivale a 14.400 horas.

Tabla N°11

Costos Fijos y Variables

Costos	Mensual	Anual
Costos Fijos		\$754.744
Costos Variables		
Teléfono	\$ 950	\$11.400
Luz	\$ 1.000	\$12.000
Insumos médicos	\$3.600	\$43.200
Mantenimiento Consultorios	\$ 2.400	\$28.800
Ingresos Brutos	\$2.940	\$35.280

Fuente: Elaboración Propia

- **Precio Alquiler Hora:** \$ 70/ hora
- **Costo variable Unitario:** Costo Variable Total Anual / Hs estimadas anuales
= \$130.680/ 14.400 hs
= \$9.075

²⁹ HORNGREN, DATAR Y RAJAN, Contabilidad de costos, un enfoque gerencial. 14ª edición, Editorial Pearson. (Mexico 2012) Pag. 68.

- **Contribución Marginal** = Precio de Venta – Costo variable Unitario
\$70 - \$9.08 = \$60,925

Punto Equilibrio En horas = Costos Fijos Totales / Costo Marginal Unitario
= 750.744/ 60,925
= 12.323 hs anuales

Punto Equilibrio en Pesos
= Hs en Equilibrio x Precio de Venta
= 12.323 hs x \$70
= \$862.610 anuales

Gráfico N°14

Punto de Equilibrio



Por lo tanto para el primer año bajo estudio, la empresa deberá alquilar un total de 12.323 horas al año.

Aunque el tiempo de alquiler varía entre distintos clientes, dependiendo fundamentalmente de la profesión, en base a la experiencia obtenida, se puede determinar que en promedio un profesional utiliza un promedio de 600 horas anuales, por lo que para alcanzar el punto de equilibrio se necesitaría unos 21 profesionales.

Desde el punto de vista económico, CIMER necesitara al menos \$862.610 anual para obtener una utilidad igual cero.

CAPÍTULO VI

ESTUDIO DE SENSIBILIDAD

Sumario: 1. Concepto. 2. Sensibilidad.
3. Indicadores

1. Concepto

En el momento de tomar decisiones sobre la herramienta financiera en la que debemos invertir nuestros ahorros, es necesario conocer algunos métodos para obtener el grado de riesgo que representa esa inversión. Existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada Sensibilidad, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto.

Este método se puede aplicar también a inversiones que no sean productos de instituciones financieras, por lo que también es recomendable para los casos en que un familiar o amigo nos ofrezca invertir en algún negocio o proyecto que nos redituara dividendos en el futuro.

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

- **Pesimista:** Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

- **Normal:**
Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

- **Optimista:**
Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Así podremos darnos cuenta que en dos inversiones donde estaríamos dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy diferente, por lo que debemos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representan:

2. Sensibilidad

Para el cálculo de los distintos escenarios se tendrán en cuenta para una situación normal, la ocupación del 50% de la capacidad teórica, que ya fue presentado anteriormente en el análisis económico.

Para el escenario optimista se tendrá en cuenta una ocupación del 70% lo que equivale a unas 20.160 hs anuales.

Por ultimo para el escenario pesimista se tendrá en cuenta una ocupación del 35% de la capacidad teórica, el equivalente a unas 10.080 hs anuales.

Tabla N° 12
Flujo de Fondos Optimista de CIMER

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ -	\$ 1.411.200,00	\$ 2.116.800,00	\$ 3.175.200,00	\$ 4.762.800,00	\$ 4.921.632,00
Egresos	\$ -	\$ 933.796,84	\$ 1.213.009,25	\$ 1.584.906,36	\$ 2.084.100,15	\$ 2.681.786,11
Amortización	\$ -	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00
Base Imponible	\$ -	\$ 431.437,16	\$ 857.824,75	\$ 1.544.327,64	\$ 2.632.733,85	\$ 2.193.879,89
Impuesto	\$ -	\$ 151.003,01	\$ 300.238,66	\$ 540.514,67	\$ 921.456,85	\$ 767.857,96
Beneficio después de Impuesto	\$ -	\$ 280.434,15	\$ 557.586,09	\$ 1.003.812,96	\$ 1.711.277,00	\$ 1.426.021,93
Amortización	\$ -	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00
Inversión en AF	\$ 262.830,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Inversión en AT	\$ 190.686,00					
Valor Recuperación AF						\$ 45.000,00
Valor Recuperación AT						\$ 190.686,00
Flujo de Fondos	\$ -453.516,00	\$ 323.400,15	\$ 600.552,09	\$ 1.046.778,96	\$ 1.754.243,00	\$ 1.707.673,93

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 13
Flujo de Fondos Normal de CIMER

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 0,00	\$ 1.008.000,00	\$ 1.512.000,00	\$ 2.268.000,00	\$ 3.402.000,00	\$ 4.921.632,0
Egresos	\$ 0,00	\$ 881.496,04	\$ 1.134.558,05	\$ 1.467.229,56	\$ 1.907.584,95	\$ 2.488.455,31
Amortización	\$ 0,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00
Base Imponible	\$ 0,00	\$ 80.537,96	\$ 331.475,95	\$ 754.804,44	\$ 1.448.449,05	\$ 2.387.210,69
Impuesto	\$ 0,00	\$ 28.188,29	\$ 116.016,58	\$ 264.181,55	\$ 506.957,17	\$ 835.523,74
Beneficio después de Impuesto	\$ 0,00	\$ 52.349,67	\$ 215.459,37	\$ 490.622,88	\$ 941.491,88	\$ 1.551.686,95
Amortización	\$ 0,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00
Inversión en AF	\$ 262.830,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Inversión en AT	\$ 190.686,00					
Valor Recuperación AF						\$ 45.000,00
Valor Recuperación AT						\$ 190.686,00
Flujo de Fondos	-\$ 453.516,00	\$ 95.315,67	\$ 258.425,37	\$ 533.588,88	\$ 984.457,88	\$ 1.833.338,95

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 14
Flujo de Fondos Pesimista de CIMER

Período	0	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ -	\$ 705.600,00	\$ 1.058.400,00	\$ 1.587.600,00	\$ 2.381.400,00	\$ 3.572.100,00
Egresos	\$ -	\$ 842.270,44	\$ 1.075.719,65	\$ 1.378.971,96	\$ 1.775.198,55	\$ 2.296.223,59
Amortización	\$ -	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00
Base Imponible	\$ -	\$ -182.636,44	\$ -63.285,65	\$ 162.662,04	\$ 560.235,45	\$ 1.229.910,41
Impuesto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 56.931,71	\$ 196.082,41	\$ 430.468,64
Beneficio después de Impuesto	\$ -	\$ -182.636,44	\$ -63.285,65	\$ 105.730,32	\$ 364.153,04	\$ 799.441,77
Amortización	\$ -	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00	\$ 45.966,00
Inversión en AF	\$ 262.830,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Inversión en AT	\$ 190.686,00					
Valor Recuperación AF						\$ 45.000,00
Valor Recuperación AT						
Flujo de Fondos	\$ -453.516,00	\$ -139.670,44	\$ -20.319,65	\$ 148.696,32	\$ 407.119,04	\$ 890.407,77

Fuente: Elaboración Propia

3. Indicadores

Tabla N°15

Análisis de indicadores en distintos escenarios

<i>Indicadores</i>	<i>Optimista</i>	<i>Normal</i>	<i>Pesimista</i>
<i>VAN</i>	\$ 1.595.226,46	\$ 780.754,04	\$ -150.050,97
<i>TIR</i>	124,75%	75,18%	22,67%
<i>IR</i>	4,517464563	2,721557876	0,66913854
<i>PRI</i>	2	3	5
<i>PRID</i>	2	4	No Recupera en el período de Evaluación

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto es rentable si se considera el 50% de la ocupación. Sin embargo al tomar el 35% de la ocupación teórica, se observa un VAN negativo, lo cual hace inviable el proyecto.

CONCLUSIÓN

Según los estudios realizados para el presente proyecto, se puede concluir que existe una demanda insatisfecha de consultorios para los profesionales de la salud. De los resultados de la muestra se detecta:

- Que la demanda de espacios físicos por parte de médicos ha sido relevada por otros especialistas y técnicos de la salud, en los cuales se debe destacar al sector femenino, de profesión nutricionista.
- Que existe una preferencia de alquilar espacios de trabajo antes que poseer uno propio.
- El precio y la ubicación son considerados los factores más influyentes para decidir alquilar un espacio.
- El tamaño de los consultorios y sus detalles varían de acuerdo a la profesión del cliente.
- Un Valor de \$70 por hora es un precio al que los profesionales estarían dispuestos a pagar.

A partir de las distintas herramientas utilizadas (FODA, APO) Se determina como punto clave la retención y captación de nuevos clientes, por lo que brindar un servicio diferenciado y de calidad será fundamental para destacarse de la competencia tanto pública como privada existente en el sector.

El plan de negocios es el documento imprescindible para poder evaluar la viabilidad de un proyecto y tener claramente las estrategias a fin de implementarlas en forma eficiente.

Para el presente proyecto de inversión se calculó una inversión total de \$ 453.516 conformada por:

- \$245.330 en Activos físicos.
- \$17.500 en activos Diferidos.

- \$190.686 en capital de trabajo.

Para el primer año de ejercicio, y a través del estudio del punto de equilibrio, se obtuvo como resultado que será necesario una ocupación anual de 12.038 horas anuales, que corresponden al 41.80% de la ocupación total, para obtener una utilidad igual a cero. Desde el punto de vista económico a CIMER necesitara ingresos superior a \$842.682 anuales, para generar una ganancia.

A un precio de \$70 y con aumentos solo por ajustes a la inflación, considerando una ocupación de solo el 50% de la capacidad total, el proyecto es rentable, arrojando una tasa interna de retorno del 75.18 %, un índice de rentabilidad de 272% y recuperando su inversión en 3 años. Al final del periodo bajo estudio se obtiene un VAN de \$780.754,04.

A través de un análisis de sensibilidad en el cual se consideraron tres escenarios posibles se determinó que con una ocupación estimada del 35% que equivalen a 10.080 horas anuales, el negocio no se muestra viable, arrojando un VAN negativo.

INDICE BIBLIOGRÁFICO

Bibliografía General

- FLOR, Gary, Guía para elaborar Planes de Negocios (Quito, 2006),
- GOODSTEIN,LEONARDO, Planeación Estratégica Aplicada (Colombia, 1998)

Bibliografía Particular

- BLANK, Steve, Diferencia entre Plan de Negocio y Modelo de Negocio. (California, 2005)
- NUENO, Pedro y Otros, Lo que se Aprende en los Mejores MBA, (Barcelona, 2003)
- WALPOLE, Ronald y MYERS, Probabilidad y Estadística, trad. Por Ricardo Cruz, 6° Edición, Editorial Pearson (México 1999)
- ROSS, WESTERFIELD y JAFFE, Finanzas Corporativas, Editorial McGraw-Hill, 9° Edición (Mexico 2012)
- MORCILLO,Patricio, Cultura e innovación empresarial, Ediciones Paraninfo (Madrid 2006)
- HORNGREN,DATAR Y RAJAN, Contabilidad de costos, un enfoque gerencial, 14° edición, Editorial Pearson. (Mexico 2012)

Páginas de Internet

- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm> (05/07/2015)
- <http://www.monografias.com/trabajos10/macroecon/macroekon.shtml> (05/07/2015)
- <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/> (05/07/2015)

- <http://aldocgh.tripod.com/> (10/07/2015)
- <http://es.slideshare.net/ppdavilas/plan-de-negocios-marco-teorico-y-estrategico> (12/09/2015)
- <http://estudiosorganizacionalylegal.webnode.es/products/estudio-organizacional/> (18/07/2015)
- <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/> (06/07/2015)
- <http://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/> (14/07/2015)
- <http://www.gestion.org/economia-empresa/plan-de-negocio/36308/las-ventajas-y-beneficios-del-plan-de-negocios/> (08/07/2015)
- <http://www.intelectium.com/2011/09/24/las-preguntas-clave-que-un-buen-plan-de-negocio-debe-poder-responder/> (09/07/2015)
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/480857/sociedad/conoce-profesiones-mas-rentables-futuro.html> (15/07/2015)
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/628131/politica/lagaceta.com.ar> (15/07/2015)
- <http://www.masquenegocio.com/2014/09/09/plan-de-empresa-que-es-para-que-sirve/> (06/07/2015)
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/664.153-G146d/664.153-G146d-Capitulo%20II.pdf> (09/07/2015)
- https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio (08/07/2015)
- https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico (15/07/2015)

- https://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja (18/07/2015)
- https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_de_Montecarlo
(19/07/2015)
- <http://www.zonaeconomica.com/inversion/definicion> (01/02/2016)
- <http://queaprendemoshoy.com/los-costes-los-gastos-y-las-inversiones/>
(05/02/2016)

ÍNDICE ANALITICO

	Pág.
Resumen	1
Prólogo	2
CAPÍTULO I	
PLAN DE NEGOCIOS	
Plan	4
Negocio	5
Plan de Negocios	5
Utilidad del Plan de Negocios	6
Plan de Negocios vs. Modelo de Negocios	6
Beneficios de un plan de negocios	8
Desventajas de un plan de negocios	9
Preguntas que debe responder un plan de negocios	10
Errores frecuentes en los planes de negocios	12
Estructura de un plan de negocios	15
CAPÍTULO II	
DEFINICION DEL NEGOCIO	
Descripción del negocio	22
Ventajas competitivas	22
Mercado objetivo	24
Visión, Misión, Valores y políticas	24
Objetivos y estrategias	25
Administración por objetivos	28

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE MERCADO

Estudio de Mercado	30
Definición del Universo	31
Mercado Consumidor	31
Selección de la Muestra	32
Asignación y justificación de los valores de las variables anteriores	33
Diseño de la Encuesta	34
Resultados	36
Segmento del Mercado	47
Mercado Proveedor	48
Mercado Competidor	49
Mercado Distribuidor	50

CAPÍTULO IV

ESTUDIOS TÉCNICO, LEGAL Y ORGANIZACIONAL

Estudio Técnico	52
Localización	52
Diseño Estructural	53
Procesos y Procedimientos	53
Capacidad Teórica	55
Estudio Legal y Tributario	55
Estudio Organizacional	57
Recursos Humanos	58
Organigrama	58
Descripción de Cargos	59

CAPÍTULO V
ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Determinación de la Inversión	60
Determinación de los Costos	65
Determinación de los Ingresos	67
Tratado de las Amortizaciones	68
Flujo de Fondos	70
Indicadores	73
Determinación del punto de equilibrio	74

CAPÍTULO VI
Análisis de Sensibilidad

Concepto	77
Sensibilidad	78
Indicadores	82
Conclusion	83
Índice Bibliografico	85
Indice Analitico	87

