



ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Trabajo Final de Práctica Profesional

Año 2018

Título:

“El planeamiento formal como elemento de sustentabilidad de las pymes familiares frente a la gestión tradicional basada en métodos intuitivos e improvisados con una visión a corto plazo”

Materia: Seminario Final de Práctica Profesional

Profesor: Dr. José Abella

Director Tutor: Lic. Luis Inzaurraga

Autores:

- BENITEZ, Eliana
- SUAREZ, Marianela (marianelasuarez23@gmail.com)

Fecha de Presentación: 14/12/2018

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1 - El Problema	4
1.1. TEMA.....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	4
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.5. OBJETIVOS, FUENTE DE DATOS Y VARIABLES	5
1.5.1. Objetivo general	5
1.5.2. Objetivos específicos.....	5
1.6. HIPÓTESIS	5
CAPÍTULO 2 - Marco Teórico.....	6
2.1 ANTECEDENTES	6
2.2 BASES TEÓRICAS	7
2.2.1. Definición de una PYME	7
2.2.2. ¿Cómo definimos la empresa familiar?	8
2.2.3. Características de la empresa familiar.....	9
2.2.4. Ventajas y desventajas de la empresa familiar	9
2.2.5. Sistema Empresa-Familia.....	13
2.2.6. El modelo de los 3 círculos: Familia-Empresa-Propiedad	14
2.2.7. Ciclo de vida de la empresa familiar	16
2.2.8. Formato y estructura legal de las empresas familiares.....	19
2.2.9. Protocolo y Estatuto Familiar	21
2.2.10. Como definir estrategias empresariales	23
2.2.11. Qué es planeamiento empresarial	23
CAPÍTULO 3 - Metodología	26
3.1. Naturaleza y diseño de la investigación.....	26
CAPÍTULO 4 - Diagnóstico.....	28
4.1. Situación actual de las pymes	28
CAPÍTULO 5 - Diseño de Planeación Estratégica formal y Plan de Negocio	30
5.1. Creación y planeación empresarial	30

5.2. Planeación Estratégica Global	33
5.3. Planeación Estratégica (PE)	35
1- Determinación de los objetivos de la empresa familiar	35
2- Análisis Ambiental	36
3- Análisis Interno-Organizacional	39
4- Formulación de la Estrategias (Distintas alternativas)	44
5- Elaboración de la PE	49
6- Implementación de la PE	50
5.4. Plan de negocio	52
1) PORTADA.....	54
2) CONTENIDO.....	54
3) RESUMEN EJECUTIVO	55
4) DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	55
5) PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	57
6) DESCRIPCIÓN DEL SECTOR/INDUSTRIA.....	57
7) ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN	59
8) PLAN DE GERENCIA Y DE OPERACIÓN.....	62
9) PLAN DE PUESTA EN MARCHA	63
10) RIESGOS.....	63
11) PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	63
12) APÉNDICE DE DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO	66
CAPÍTULO 6 - ESTUDIO DE CASO	67
6.1. PORTADA.....	68
6.2. CONTENIDO.....	69
6.3. RESUMEN EJECUTIVO	70
6.4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	71
6.5. Producto y Servicio	73
6.6. Descripción del sector	75
6.7. Estrategia de comercialización	86
6.8. Plan de gerencia y operación	90
6.9. Plan de puesta en marcha.....	93
6.10. Riesgos.....	94
6.11. Plan económico-financiero	94

6.12. Apéndice de documentación de respaldo.....	102
CAPITULO 7 - Conclusiones y recomendaciones.....	103
BIBLIOGRAFÍA	106
WEBGRAFÍA	107
ANEXOS	110

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está enfocado en analizar los aspectos propios de las pymes familiares para exhibir las problemáticas que inciden durante su ciclo de vida plasmando las principales características y así demostrar que la mayoría de las empresas familiares no presentan un adecuado plan formal y estratégico que brinde una solidez en la gestión empresarial.

Como método de mejora proponemos hacer hincapié en la planificación de la gestión cuyas herramientas a emplear son la Planeación Estratégica acompañado a un Plan de Negocio para reforzar una guía para las empresas familiares.

La investigación se llevó a cabo utilizando un método descriptivo basado en el estudio de un caso y búsqueda bibliográfica acerca de las empresas familiares, indagando los conceptos que las definen, sus características, sus ventajas y desventajas profundizando en la administración del negocio, modificando métodos intuitivos e improvisados por un management competente en la actividad empresarial.

En la exposición del marco teórico se detalla las bases teóricas desde el punto de vista de los diferentes autores para comprender la particularidad de estos entes, además del análisis de la recolección de datos para medir y determinar la situación actual económica y social que atraviesan tanto a nivel nacional como internacional.

La propuesta planteada para esta tesis consiste en la capacitación de las empresas familiares por medio de la Planeación Estratégica seguido de un Plan de Negocio, describiendo cuales son los principales atributos que ayudan no solo a la supervivencia sino también al crecimiento empresarial. Se recomienda la participación conjunta de todos los miembros sean o no familiares, mediante una comunicación eficiente que tome en cuenta las necesidades y metas de todos los niveles organizacionales con el fin de lograr los objetivos globales de la empresa compartiendo una misma visión futura.

Posteriormente, se elaboró un estudio de caso que consiste en el armado de un plan de negocio de una empresa familiar SRL con el objeto de demostrar la viabilidad económica para obtener el financiamiento que le permita adquirir la incorporación de nuevas maquinarias de fabricación para una mejora en la eficiencia productiva.

Finalmente, se esbozan las conclusiones y recomendaciones que consideramos convenientes para ser aplicada y, de esta manera, les ayudarán a superar las dificultades que presentan este tipo de empresas.

Palabras Claves

- Empresa Familiar
- Planeamiento Estratégico
- Plan de Negocio
- Capacitación empresarial
- Gestión profesional

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación refleja la problemática de las pequeñas y medianas empresas familiares; a través de un análisis de sus principales características, obtuvimos sus aspectos positivos, los cuales otorgan ventajas competitivas, y sus aspectos negativos, que serán objeto de nuestro estudio. Estos últimos representan una amenaza a su continuidad y crecimiento. Por consiguiente, se expondrá las principales problemáticas que inciden en estos entes: la interacción entre el sistema familiar y el sistema empresa, las relaciones humanas internas, la escasa profesionalización de la gestión, falta de grado en la formalidad de las pymes y, finalmente, una limitada rentabilidad en base a la situación económica nacional. En cada una de estas dificultades se profundizará este análisis y se hará mención a algunas propuestas de mejora, en torno a la planificación de la gestión en su totalidad, cuyas herramientas a utilizar serán una planeación estratégica y un plan de negocio como guía para las pymes; los cuales contendrán objetivos principales de las mismas, estrategias para conseguirlos, una estructura organizacional y el monto de inversión que se requieren para financiarlo.

Como método de factibilidad se llevarán a cabo un caso práctico referente al armado de un plan de negocios para una empresa de fabricación de helados artesanales.

Finalmente, se esbozarán algunas sugerencias, destacando la importancia de establecer estrategias de capacitación para la administración de estas pymes, brindando asesoramiento necesario en la búsqueda de una mayor rentabilidad, como instrumento que facilite la aplicación de métodos más eficientes para un mejor aprovechamiento de sus recursos.

CAPÍTULO 1 - El Problema

1.1. TEMA

La importancia de estrategias de capacitación para el desarrollo de Empresas Familiares a nivel nacional.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿De qué manera influye el estilo del management en las Empresas Familiares actuales?
- ¿Cómo destinar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de manera eficiente para su mejor aprovechamiento?

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El presente trabajo se llevará a cabo ya que una buena capacitación y un correcto planeamiento estratégico son factores fundamentales para lograr que estas empresas maximicen sus beneficios logrando una asignación eficiente de los recursos. Es por ello que se hará foco, principalmente, en la importancia de tener un plan concreto y formal del curso de las acciones en la compañía, dicho planeamiento estará dirigido a todos los niveles de la empresa familiar, en cuanto al tipo de estructura se refiere. Tener una plan de negocios es siempre una herramienta útil, porque mientras el empresario lo elabora y lo revisa se puede dar cuenta de los riesgos y oportunidades de su negocio. Finalmente, será vital destacar la importancia de establecer pautas, planeamiento y cursos de acción necesarios para facilitar el rumbo de la pyme, tener una visión clara del negocio que asegure el éxito del mismo y, por consiguiente la convivencia de los miembros de la familia y el personal ajeno, que permitan asegurar la continuidad de la empresa.

La elección de la temática propuesta se basó en justificar la importancia de que las pymes son un motor fundamental para nuestra economía, y máxime si cuentan con el suficiente apoyo estatal y social que les brinden herramientas necesarias que garanticen su sustentabilidad y su continuación en el tiempo. Estas pymes representan la mayor fuente de puestos de trabajo genuinos, contribuyendo al progreso de la economía a través del aporte tributario y en definitiva, son los pilares claves para la estructura económica-social de un país.

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Las principales limitaciones son:

- La obtención de datos fiables y estadísticos de la actual situación de las pymes en Argentina.
- Cómo llevar a cabo la estructura de trabajo en la construcción de la capacitación formal y profesional de estas empresas.
- Participación y compromiso de aquellas empresas familiares para brindar información actual de su negocio.

1.5. OBJETIVOS, FUENTE DE DATOS Y VARIABLES

1.5.1. *Objetivo general*

*Armado de estrategias de capacitación y planeamiento estratégico para las empresas familiares.

*Elaboración de un Plan de Negocio, como herramienta de representación en la viabilidad económica.

1.5.2. *Objetivos específicos*

*Investigar las principales problemáticas y variables que inciden en las pymes familiares.

*Analizar y desarrollar el grado de formalidad en las pymes.

*Evaluar y detectar las principales estrategias competitivas de negocio de los distintos rubros.

*Determinar el grado de rentabilidad de las pymes con las estrategias propuestas.

*Ofrecer distintos puntos de vista respecto a la resolución y recomendaciones finales.

1.6. HIPÓTESIS

El Planeamiento formal de las pymes familiares es una herramienta de supervivencia y rentabilidad en el tiempo a través de la formulación de un plan de negocios.

CAPÍTULO 2 - Marco Teórico

2.1 ANTECEDENTES

Las empresas familiares nacieron por idea o necesidad de un antepasado para luego formar parte de la vida cotidiana de sus sucesores, como un modo de vida enfocado a los negocios. Se convierte en la subsistencia de la familia, pues es su fuente estable de vivir y es por ello que de su esfuerzo, empeño, capacidad y necesidad depende el porvenir de la empresa. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la Empresa Familiar no es el resultado de la unión de las personas ajenas al vínculo parental, cada una de ellas con sus valores, convicciones y pensamientos propios, sino que es fruto de una familia, quienes sí comparten los mismos valores e ideas; lo que puede significar una gran ventaja frente a las empresas tradicionales, como por ejemplo, la dedicación y amor propio a la empresa, ya que el destino y su beneficio dependen del bienestar de la familia; todos perseguirán el mismo fin, comparten las mismas ilusiones de crecimiento tanto empresarial como de estilo de vida y, además, se mostrarán dispuestos a pasar por grandes sacrificios, resignando parte de la distribución de las ganancias propias del negocio. No obstante, como en todo ente, existen puntos negativos frente a las empresas no familiares, tales aspectos son conflicto emocionales, falta de un plan formal de sucesiones, la división de la caja de la empresa y la de familia, prácticas obsoletas que funcionaron en el pasado, y además lo más importante, la falta de un planeamiento formal, por parte de la cúpula de la empresa. Desde mediados de los 60 se empezó a estudiar a la Empresa Familiar con características y atributos diferentes a la tradicional, porque no solo se la definía como aquella que es propiedad de una familia gestionada por ella; sino que también se detectó la necesidad de entender una relación entre empresa y familia. Estos últimos elementos fueron objeto de estudio de ciertos hábitos de conducta a través de reglas formalizadas, el Protocolo Familiar. (Gelinier, 1974).

Durante sus primeros años de vida se destaca la improvisación en la gestión y los métodos conductuales llevan a que, en el mundo, solo la tercera parte de las empresas familiares no alcanza la segunda generación, 15% atraviesan la tercera y tan solo un 1% llega a la cuarta. En Argentina, el Instituto de Investigación Pública (1999) muestran porcentajes similares a los expuestos a nivel internacional, siendo estos un 70% de la desaparición en la primera generación, 30 en la segunda y solo un 5 llega a la tercera. Parte de esta consecuencia se debe a la falta de conocimiento de los líderes en la necesidad de una gestión profesional,

a través de un plan de ordenamiento de la familia y la empresa para la sucesión lo que significa un mejor posicionamiento para el traspaso de las próximas generaciones¹.

Una idea de negocios que permitirá ser el primer paso a la profesionalización consiste en demostrar que la Administración, como ciencia, debe aplicarse a empresas que si bien existe un gran vínculo hacia las tradiciones familiares, permite que estos entes no deben estar exentos de la planificación (formalizar la idea, destino y objetivo de la empresa), la dirección (cambiar la visión del manager hacia un estilo creativo y democrático), la organización (estructura formal y asignación de roles) y el respectivo control en todas las áreas, lo que significará, no sólo como método de revisión de resultados sino también como motor del feedback estratégico, para su posterior corrección y lograr, de esta manera, un crecimiento empresarial más temprano para las futuras generaciones.

2.2 BASES TEÓRICAS

Esta investigación fue elaborada a partir de la literatura que detallaremos a continuación:

2.2.1. Definición de una pyme

Una pyme es una pequeña y mediana empresa, una unidad económica dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado. En nuestro país, existe un marco legal compuesto por la Ley N° 24.467, conocida como “Estatuto Pyme”, que define el segmento pyme en función de dos elementos cuantitativos: la cantidad de empleados y los niveles de facturación. Establece que una “Pequeña empresa” es aquella cuyo personal no supere los cuarenta (40) trabajadores y su facturación anual no supere la cantidad que, para cada actividad o sector, fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de dicha ley.

Según la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. Resolución 11/2016. Resolución N° 24/2001. Modificación.

¹ Antognolli, S. (2012). *Empresas Familiares buenas prácticas en Argentina*. Recuperado de <http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>

Se consideran Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas cuyas ventas totales anuales, expresadas en PESOS (\$), no superen los valores establecidos en datos mencionados a continuación:

Categoría	Sector				
	Agropecuario	Industria Y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$2.000.000	\$7.500.000	\$9.000.000	\$2.500.000	\$3.500.000
Pequeña	\$13.000.000	\$45.500.000	\$55.000.000	\$15.000.000	\$22.500.000
Mediana Tramo I	\$100.000.000	\$360.000.000	\$450.000.000	\$125.000.000	\$180.000.000
Mediana Tramo II	\$160.000.000	\$540.000.000	\$650.000.000	\$180.000.000	\$270.000.000

FUENTE: InfoLEG-Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

2.2.2. ¿Cómo definimos la empresa familiar?

Según Peter Leach (1999), es aquella empresa que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar, donde la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones, o porque algunos miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management.²

Para Santiago Antognolli (2006), una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros del mismo grupo familiar y dónde existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.³

² Leach, P. (1999). *La empresa familiar*, Buenos Aires: Editorial Granica SA.

³ Antognolli, S. (2006). *Fuentes de conflicto en la Empresa Familiar*, recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fuentes-de-conflicto-en-las-empresas-familiares/>

Según F. Neubauer (2003), una Empresa Familiar es aquella organización de carácter económico cuyo objetivo principal es la producción o comercialización de bienes y servicios; y la propiedad pertenece en su totalidad, o en su mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente son los descendientes del fundador de la misma.⁴

En conclusión, se tomaron en cuenta algunos elementos en común que tienen los autores para definir este tipo de empresa, como aquella en que el capital y, en su caso, la administración o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y su visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

2.2.3. Características de la empresa familiar

- 1) Propiedad concentrada en un grupo familiar, ello permite tener el control económico y político del negocio.
- 2) Este grupo familiar participa en la gestión de la empresa.
- 3) Transmisión de los valores para la continuidad de la empresa de generación en generación.
- 4) La empresa como sistema, está formado por un conjunto de subsistemas, estos son: empresa-familia-propiedad y están en constante conflicto entre ellos. A través de este subsistema se puede ver el rol que cumple el familiar y sus limitaciones.
- 5) En el inicio de la empresa, se cuenta con una gestión limitada desde el punto de vista profesional e informal, sin objetivos y metas claras a conseguir.
- 6) Comunicación directa con sus miembros.
- 7) Mayor lealtad del grupo familiar, que en las empresas no familiares.
- 8) En general, son pequeñas empresas.
- 9) Son más conservadoras que las empresas no familiares, ya que está involucrado el patrimonio de la familia y no quieren arriesgarlo.
- 10) Tiene dificultades para obtener los recursos necesarios: cuentan con un capital limitado al financiar las necesidades de la familia y las propias del negocio.

2.2.4. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

⁴ Neubauer, F., & Lanke, A. G. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.

Según Peter Leach⁵

Ventajas:

- Compromiso: dedicación del personal hacia un fin común, esto genera una mayor lealtad de su fuerza laboral.
- Conocimiento: tienen sus propias modalidades, una tecnología especial y un know how que no tienen sus competidores, los cuales guardan confidencialidad por parte de la familia y, a su vez los hijos incorporan este conocimiento en toda su vida, adquiriendo un aprendizaje progresivo acerca de la empresa.
- Flexibilidad en su desenvolvimiento tanto en el trabajo, tiempo y capital: pueden disponer del dinero cuando lo necesiten y son más flexibles al momento de invertir en la empresa. Emplean su tiempo como compromiso necesario para el trabajo. Estos factores constituyen una ventaja competitiva por la rápida adaptación a las situaciones cambiantes.
- Planeamiento a largo plazo: tienen una clara visión de sus objetivos para los próximos 15 años.
- Cultura estable: las relaciones en la compañía cuentan con un largo período para desarrollarse y estabilizarse como sucede en los métodos de trabajo y normas éticas de la compañía “todos saben cómo hacer las cosas”.
- Rapidez en la toma de decisiones: muy buena comunicación y respuestas rápidas ante la dudas para tomar decisiones, ya que tienen una estructura simple de trabajo.
- Confiabilidad y orgullo: mejor esmero en el nivel de servicio. Orgullo por establecerla y constituir las. Hay compromiso del personal por sentirse parte de ella

Desventajas:

- Rigidez ante el cambio: implica un vuelco en la filosofía y las prácticas establecidas por los antecesores.
- Desafíos comerciales: en la modernización de las prácticas obsoletas, en el manejo de las transiciones (problemas de sucesión); y también en el incremento del capital (mucha cautela y hasta desconfianza en la financiación externas por temor a perder el control)

⁵ Ibídem (nota 2), página 11.

- Sucesión: no sólo es un cambio de transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo a sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, sino que no cuentan con una planificación de la sucesión.
- Conflictos emocionales: los cuales influyen en el rendimiento y los resultados.
- Liderazgo y legitimidad: ausencia de un liderazgo cuando nadie está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega particularmente en las generaciones posteriores.
- Ausencia de planeamiento estratégico: por la falta de lectura en el conocimiento del entorno.
- Dificultad de la empresa para responder a las incertidumbres del ambiente: por ser entes muy cerrados, negándose al cambio porque “siempre se hizo así.”

Según Niethardt, E. (2012), entre las ventajas se pueden señalar:

- Una cultura propia mejor definida, compartida por la empresa y la familia y se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.
- Directo involucramiento de los propietarios y el entusiasmo de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.
- Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en la facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.
- Dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones, y en la ejecución de las mismas. Esta capacidad de decisión se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación.
- Buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.

Entre sus desventajas se han mencionado:

- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa.
- Los conflictos de intereses, entre las propias necesidades de la empresa y las de la familia.

- Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
- Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc.

Según Amanda M. Tartabini (2007), destaca algunos aspectos positivos y negativos de la Empresa Familiar.

Aspectos positivos:

- Mayor identificación del personal con los objetivos de la empresa, ante un adecuado sistema de comunicación organizacional.
- Mayor compromiso con el negocio
- Mayor confianza generada, en la relación empresa-familia.
- Orgullo de pertenecer a una empresa familiar, ya que existe una identificación ante el apellido del fundador.
- Alto grado de perseverancia.

Aspectos negativos:

- Concentración del capital en un grupo muy reducido de la familia: no existe una separación bien definida entre la caja de la empresa y la familia.
- Estructura inadecuada ante la falta de definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- Acumulación del control en un grupo reducido.
- Ausencia de un planeamiento estratégico por falta del conocimiento de la información del entorno.
- Inadecuada división del trabajo.
- Falta de profesionalidad en el management.
- Utilización de métodos intuitivos y de conductas improvisadas.
- Poca predisposición para asociarse a agentes externos de la empresa.
- Problemas familiares trasladados a la empresa y de su falta de resolución.
- Sucesión no planificada.

- Falta de evaluación de desempeño, ya que reina la confianza ante el desempeño en sus tareas de un familiar.
- Creación de puestos exclusivos para familiares.
- Alto grado de apego a tradiciones y foco en éxitos pasados.

Miguel Ángel Gallo menciona en su libro “La Empresa familiar. Textos y casos”⁶ que existen 6 trampas genéricas en las cuales suelen incurrir este tipo de empresas.

- Primera trampa: confundir el derecho de propiedad con la dirección y/o el gobierno.
- Segunda trampa: confundir los flujos económicos en la empresa familiar.
- Tercera trampa: confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales.
- Cuarta trampa: retrasar innecesariamente la sucesión.
- Quinta trampa: confundir los órganos y procesos de gobierno con los órganos y proceso de dirección.
- Sexta trampa: creerse inmune a las cinco trampas anteriores.

2.2.5. Sistema Empresa-Familia

La empresa familiar es un sistema que incluye dos subsistemas: la familia y la empresa. Es necesario distinguir los subsistemas familia y empresa y gestionar su relación, con la finalidad que la empresa pueda desarrollarse en el tiempo.

⁶ Gallo, M. Á. (1995). *La empresa familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis, D.L.

Interrelación entre los Sistemas Familia-Empresa



Estos generan conflictos y fricciones, falta de eficiencia debido a la confusión que origina el contacto entre estos dos sistemas. Además la constante interacción y los conflictos emocionales producen una disyuntiva entre la protección familiar y la de la empresa.

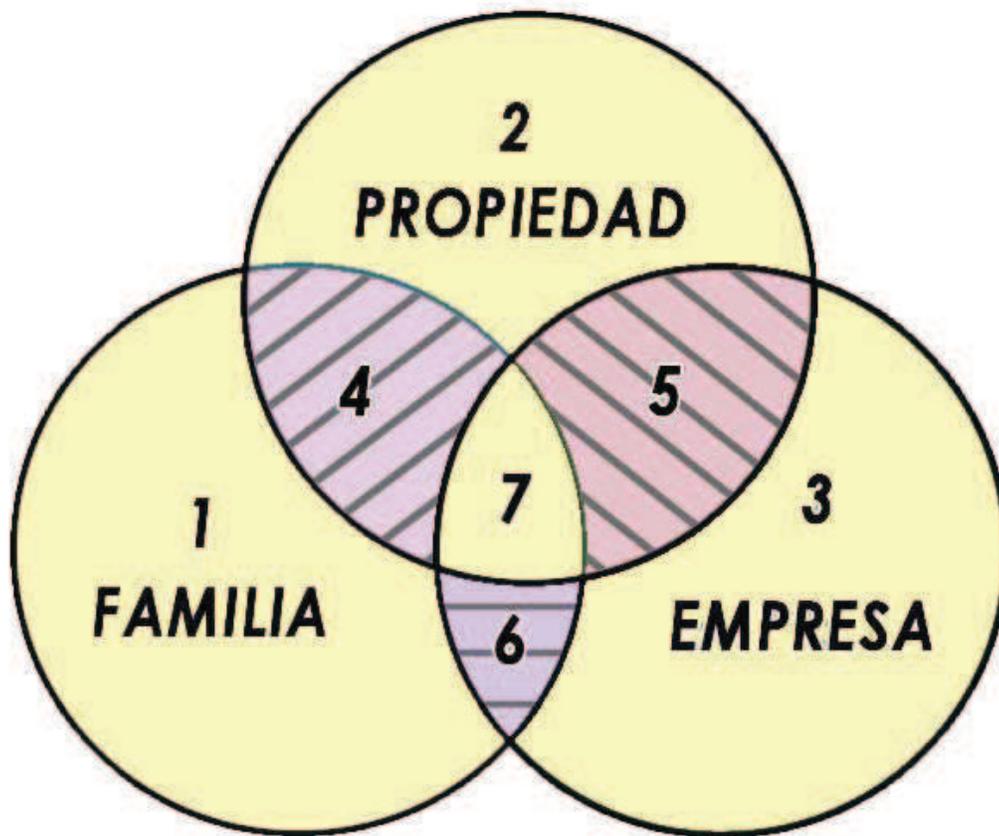
Asimismo, existen otros factores producto de la relación entre la familia y la empresa, como:

- la incapacidad para diferenciar el rol familiar y el laboral,
- la confusión en el manejo monetario,
- la rivalidad entre los miembros de la familia,
- la poca apertura para incorporar a personas no familiares que puedan ayudar al crecimiento de la empresa,
- la falta de estructuras formales y
- el exceso de apego al negocio.

2.2.6. El modelo de los 3 círculos: Familia-Empresa-Propiedad

La Empresa Familiar posee una estructura basada en la interacción entre la familia, la propiedad y la empresa, cada uno de estos elementos se interrelacionan entre sí influyendo y cambiando las conductas de cada subsistema. En el siguiente gráfico se puede apreciar la representación de este sistema de los 3 círculos:

El modelo de los Tres Círculos



Cada círculo representa un tipo estructural; y se manifiestan de la siguiente manera:

- 1- Representan a los miembros de la familia, si bien no trabajan en la empresa tienen influencia frente al comportamiento y conductas de aquellos que forman parte en la toma de decisiones.
- 2- Son aquellos propietarios, accionistas o cuotapartistas, pero no son miembros de la familia, ni trabajan en ella.
- 3- Constituye la empresa en sí misma, es decir, el ente en el cual los miembros que llevan a cabo sus actividades y funciones.
- 4- Relación familia-propiedad: aquellos miembros familiares que son propietarios, pero no participan en la actividad empresarial.

5- Relación propiedad-empresa: son aquellos propietarios y además trabajan en la empresa familiar.

6- Relación familia-empresa: es el grupo familiar que trabajan en la empresa familiar pero que no gozan de la distribución de ganancias. Tienen una remuneración en concepto de su labor.

7- Es el propietario que trabaja en la empresa y es parte de la familia, por lo general es el fundador de la empresa.

Es importante entender que cada subsistema tiene sus propias necesidades y metas, y por consiguiente se debe hallar la manera de reducir los conflictos de intereses entre las partes. Si estas relaciones no son bien delimitadas pueden convertirse en futuros conflictos organizacionales-familiares y por este motivo se deberá considerar que esta estructura no es estática en el tiempo, sino que son continuas y tienen su propia dinámica. Bajo este panorama, es vital contemplar la dirección de dicho dinamismo para, debidamente, analizar los cambios producidos en cada uno de estos grupos.

2.2.7. Ciclo de vida de la empresa familiar

El ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas. Este modelo procura mostrar que las mismas fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en la manera que la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las propias crisis.

Según Peter Leach, la supervivencia de la firma a través de las generaciones, es a menudo un factor más importante que de otro elemento de orden financiero. Al mismo tiempo, esta transición, entre generaciones, es un proceso que incluye los más significativos cambios que ocurren dentro de la relación familia-empresa. Cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta o perpetúan la empresa.

Los ciclos de vida de las empresas familiares se dividen en tres etapas:

- **De la primera a la segunda generación**

Por lo general, el fundador ha dejado atrás un puesto bien rentado, resignando el confort y la seguridad a cambio del riesgo y una buena dosis de esfuerzo y trabajo. Los empresarios, al principio, confían en su intuición, en su capacidad de trabajo, en su habilidad comercial y en su compromiso total a fin de lograr el principal y primer objetivo: consolidar la empresa. Luego de atravesar esta primera etapa de supervivencia, el nuevo desafío será incorporar personal calificado. El fundador necesita desarrollar una nueva categoría de management para conducir a la empresa a la siguiente fase de desarrollo potencial. Ahora, será necesario adoptar una estructura formal, se deben incorporar individuos con capacidad de gestión y no sólo con habilidades funcionales; hay que delegar autoridad para tomar decisiones en los directores de mayor antigüedad; deben ponerse en práctica los controles para verificar la realización de las decisiones. Por lo general, para perpetuar la firma, el fundador confía en que sus hijos ingresarán a la compañía. En ese momento será necesario solucionar una serie de problemas como, por ejemplo, los papeles que va a cumplir cada rol, la remuneración, la nueva incorporación de miembros y su efecto al personal actual, evaluación de rendimiento, como elegir el futuro líder. Estos problemas empresariales se juntan con los propios del fundador, con la principal problemática de renunciar al control, y como consecuencia se origina el problema de la sucesión. Es necesario establecer un acuerdo entre todas las decisiones para asegurar un traspaso con éxito de la empresa de la primera a la segunda generación. Los componentes esenciales de una transición de éxito, será una familia unida, comunicación eficiente, planificación, entrenamiento, entre otros. La angustia e incertidumbre son los principales factores humanos que influyen y se sostienen en el tiempo con la esperanza que el problema sucesorio sea resuelto hacia el final. Pero esto rara vez sucede porque una gran cantidad de empresas son incapaces de sobrevivir a este proceso. En resumen, estos problemas emocionales y económicos (la distribución de las ganancias entre la familia), de ocurrir, conlleva a la desaparición de la empresa familiar y los esfuerzos del fundador en consolidarla serán inútiles.

- **De la segunda a la tercera generación**

En esta etapa, la transición se hace más fácil por la experiencia pasada de la primera a la segunda generación. Además, la segunda generación tiene a su favor: haber heredado una empresa establecida, están mejor formadas que la primera generación y tiene un mayor dominio del management. Por otra parte, algunos sucesores constituyen una nueva vitalidad a la empresa que puede significar entrar a una nueva fase de expansión y crecimiento; y otros pueden no compartir el entusiasmo del fundador por su empresa y, habiéndose incorporado a la misma por obligación, se puede conducir a la firma a un repentino declinamiento por falta de compromiso y motivación, ello significa una violenta ruptura familiar. Los sucesores se convierten en copropietarios y trabajan con un nuevo líder a quien pueden o no prestarles apoyo. En cuanto al tema de la sucesión, se aborda similares problemas que afrontó el fundador, pero en una escala mucho mayor: ahora hay más candidatos para la sucesión cuando a la segunda generación le toca decidir cuál de sus hijos se hará cargo de la empresa; con la sumatoria de que no comparten los mismos valores con los familiares políticos. Esta diversidad indica que la transición de la segunda a la tercera generación, implica un importante desafío que compromete el liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de los potenciales conflictos entre primos.

- **La tercera generación sucesiva**

En esta etapa la empresa ya está bien afirmada, y pueden existir decenas de miembros de la familia que tengan algún tipo de interés o participación. Cada vez existen más diversos puntos de vistas y valores por la incorporación de cuñados a medida que se van casando los hermanos y a su vez tiene más hijos. A medida que la empresa familiar se agranda, algunos miembros crecerán conservando un sentimiento de afecto hacia la empresa, otros sentirán desprecio por la misma, porque se sienten atrapados en eso. Es imprescindible contar con un instrumento que permita cierta flexibilidad financiera de manera que las acciones puedan ser compradas y vendidas facilitando la salida para aquellos miembros que no quieran estar en la empresa. No más del 10% sobreviven a esta etapa, es por ello que es importante contar con este instrumento. En algunos casos será necesario tener un gran equipo de management externo, aun cuando haya un liderazgo interno. Los problemas estratégicos en la transición se centrarán en la pérdida del control y los propósitos. A esta altura de los acontecimientos, la compañía se vende realmente o los miembros de la tercera

y cuarta generación se plantean su visión y revitalizan la firma, comprometiéndose en el esfuerzo y entusiasmo de la familia para el futuro.

Como conclusión, conocer el ciclo de vida típico de una empresa familiar permitirá a la familia propietaria tomar las medidas adecuadas para llegar lo mejor preparado a la crisis propia de la siguiente etapa. La elaboración de planes formales y escritos de normas de convivencia, reglas y criterios, metas y objetivos a cumplir, será muy recomendable para acordar cómo va a influir a lo largo de la vida de la firma. Los miembros de la familia deben ser conscientes que la aplicación de reglas limitarán sus acciones individuales, no obstante, deben estar dispuestos a asumir los riesgos por no contar con un gobierno con cultura profesional.

Es necesario comprender que mientras la empresa se consolida con el tiempo, temas como la sucesión, definición de puestos y roles de trabajo, responsabilidad, entre otros, serán más sensibles a medida que se traspasa de generación en generación.

2.2.8. Formato y estructura legal de las empresas familiares

El formato legal de una empresa está basado en el tipo societario de la empresa. En este sentido, el sitio web “Fitzwilliam Legal & Finanzas”⁷ afirma que (...) *La Sociedad Familiar es una forma de organizar la Empresa Familiar mediante la elección de alguno de los tipos societarios existentes. A pesar de la multitud de tipos societarios, lo más habitual en la práctica es optar por la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) o por la Sociedad Anónima (SA). Comúnmente, la SRL viene a ser la opción más utilizada para este propósito, toda vez que este tipo societario, a diferencia de la SA, permite ciertas flexibilizaciones internas al mismo tiempo que promueve la limitación a la libre transmisibilidad de las participaciones sociales.*

De este modo, con tal de asegurar el óptimo funcionamiento de la Empresa Familiar resulta aconsejable, cuando no esencial, la exhaustiva y pormenorizada elaboración de dos documentos de vital importancia: los Estatutos sociales y el Protocolo Familiar.

⁷ Gamboa González, F de. (2016). *Empresa Familiar: Estatutos Sociales y Protocolo Familiar - Fitzwilliam*. Málaga, España: Fitzwilliam Legal & Finanzas. Recuperado de <https://www.fitzwilliamsolicitors.com/empresa-familiar-estatutos-sociales-y-protocolo-familiar/>

2.2.9. Protocolo y Estatuto Familiar

Protocolo Familiar

Es uno de los instrumentos con naturaleza jurídica firmado con el consenso de los familiares-socios de una empresa con la finalidad de regular la organización y gestión empresarial. Una de las definiciones de este instrumento es la siguiente:

*El Protocolo Familiar (...) es un instrumento para las empresas que deciden poner por escrito acuerdos comunes a los que han arribado por consenso y que buscan dar certidumbre a cuestiones relativas a la empresa y por sobre todo a situaciones de conflicto que no se han presentado aún. En él se fijan las grandes líneas políticas a través de las cuales se va a manejar la empresa en el mediano y largo plazo y se encuentra incluido en el estatuto de la sociedad. El objetivo es darle continuidad a la empresa a través de las siguientes generaciones familiares, resguardando los intereses de los miembros de la familia.*⁸

Otra definición de protocolo es la siguiente, (...) *es una herramienta que amplía las posibilidades, en un principio limitadas, de las relaciones entre la propiedad y la gestión del negocio. Se trata de un acuerdo que recoge una serie de normas y códigos de conducta, a los que se someten todos los miembros de la familia, de mutuo acuerdo y que, en cierto modo, permite profesionalizar la manera en la que éstos gestionan el negocio.*⁹

Lozano Pozo (2000) define al protocolo familiar como (...) *un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. El protocolo es ante todo un documento de la familia, pero preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares. En él, la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios. Su elaboración ha de realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en las*

⁸ Berra, J. (2016). *Protocolo familiar - Hijos Empresarios*. Bs. As., Argentina: Hijos empresarios. Recuperado de <http://www.hijosempresarios.com.ar/protocolo-familiar.html>

⁹ Vázquez Ariza, M. (2016). *Protocolo de empresa familiar: qué es y cómo se hace* | Infoautónomos. Granada, España: Infoautónomos, el Economista.es. Recuperado <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/protocolo-de-empresa-familiar/>

*asambleas donde deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con la empresa. Este documento trae beneficios importantes para la familia y la empresa.*¹⁰

En conclusión, unos de los elementos en común de estas definiciones son el consenso familiar y la regulación del comportamiento de sus miembros familiares en la gestión empresarial. Es por ello que en toda pyme familiar es necesario la construcción del mismo para las familias actuales y, por consiguiente, a las futuras generaciones. En el cual se mencionan, el compromiso de la familia de la familia con el negocio, valores de la familia, recursos y fortalezas de la familia, reglas básicas de la participación familiar, distribución de utilidades y acciones, pautas para sucesión y herencia, guías para la incorporación de nuevos familiares señalando las expectativas claras y explícitas del rol a ocupar, entre otros aspectos.

Estatuto Social

Las empresas familiares que se han constituido como sociedades, en términos de la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales, tendrán a su cargo la construcción de un Estatuto Social, de carácter formal, en el cual se rige las reglas de organización y el funcionamiento de la sociedad, conteniendo los derechos y deberes de los socios, así como también su administración, siendo así un elemento de vital importancia. Lo ideal es que el Estatuto se anticipe a la existencia de situaciones conflictivas que pudieran devenir en un futuro y así amenazar el buen funcionamiento de la empresa.

Es posible destacar los siguientes aspectos esenciales que debe contener el estatuto:

- Intransmisibilidad de las Participaciones/Acciones
- Derechos de Voto
- Reparto de Dividendos
- Nombramiento de Administradores

Como se ha podido comprobar, tanto los Estatutos Sociales como el Protocolo Familiar constituyen ejes fundamentales en el funcionamiento y ordenación de la Empresa Familiar, con total independencia del tamaño de la misma.

¹⁰ Lozano Posso, M. (2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Colombia: Estudios erenciales, pp. 49-67.

2.2.10. Como definir estrategias empresariales

La planeación de la estrategia empresarial (...) es la *determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y sus mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas.*¹¹

Por consiguiente, la estrategia (...) es *un conjunto de objetivos y políticas capaces de guiar el comportamiento de la empresa a largo plazo*¹². Chiavenato (1985) afirma que es importante conocer los componentes de la estrategia empresarial:

- 1) **Objetivos de la empresa:** son los propósitos de la empresa, que junto a la misión y visión organizacionales, en conjunto, definen la razón de ser de la empresa.
- 2) **Análisis organizacional:** en este punto se definen las fortalezas y debilidades, recursos disponibles, capacidades y habilidades que tiene la empresa.
- 3) **Análisis ambiental:** se definen las oportunidades, amenazas, restricciones, coacciones y resistencias.

Todo ello nos lleva a definir la estrategia empresarial. La manera de conciliar estas variables involucradas es encontrar la posición que deberá adoptar la empresa para conciliar sus objetivos, recursos, fortalezas y debilidades con las condiciones ambientales, para aprovechar las oportunidades externas y exponerse al mínimo a las amenazas ambientales.

2.2.11. Qué es planeamiento empresarial

Ackoff (1981), (...) *La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es un tema de decisión anticipada. Es un proceso decisorio de lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.*¹³

Steiner, G. A. (1983), (...) *La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de los objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que*

¹¹ Denning, B. W. (1971). *Corporate planning: selected concepts*. Londres: McGraw-Hill, p. 4.

¹² Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Colombia: McGraw Hill. Tercera Edición, p. 115.

¹³ Ackoff, R. (1993). *Rediseñando la empresa del futuro*. México: Editorial Limusa.

establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación.[□]

Chiavenato (1976), (...) *La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que debe alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura.*[□]

De todas estas definiciones encontramos puntos en común: establecimiento de objetivos y la elección de los medios más convenientes para alcanzar dichos objetivos, estos medios incluyen planes, estrategias, políticas y procedimientos. Además, implica un proceso de toma de decisiones y de visualización, es decir, tomar acciones para lograr el concepto de predecir el futuro.

En resumen, la planeación es el primer paso para asegurar una gestión empresarial eficiente, la cual define con racionalidad el manejo de los recursos en función de los objetivos de la empresa.

La estrategia exige la participación de todos los niveles de la empresa: nivel estratégico, táctico y operacional. La planeación estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero es necesario la participación de los demás niveles empresariales, nivel intermedio (mediante planes tácticos) y nivel operacional (mediante planes operacionales)

A continuación mencionaremos los tres tipos de planes de gestión y cómo se utilizan dentro del marco de una organización:

- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.** Está proyectada a largo plazo, orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente, por consiguiente, está sujeta a la incertidumbre de los efectos ambientales. Incluye a la empresa en su totalidad.

¹⁴ Steiner, G. A. (1986). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental, pp. 102.

¹⁵ Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.

Los componentes claves de un plan estratégico son:

1. Visión. ¿Dónde quiere estar la organización dentro de cinco años? ¿Qué influencia y posicionamiento tendrá en el mercado? Estas son algunas de las preguntas que debe plantearse cuando se define la visión de su organización.

2. Misión. La declaración de la misión es un punto de vista más realista de la finalidad y las ambiciones de la empresa. ¿Por qué existe la empresa? ¿Qué intenta conseguir durante su existencia?

3. Valores. Inspiración y creatividad, innovación, excelencia en calidad, responsabilidad empresarial, lealtad. Cada organización tiene sus propios valores, éstos guiarán a los propietarios e influenciará al personal de la empresa.

- **PLANEACIÓN TÁCTICA.** Es el conjunto de la toma sistemática de decisiones que incluyen objetivos más limitados, plazos más cortos y áreas menos amplias que la planeación estratégica. El nivel de decisiones abarca el nivel intermedio de la empresa. Está dimensionada al mediano plazo. En cuanto a la amplitud de efectos las decisiones incluyen partes de la empresa, es decir, a nivel departamental.
- **PLANEACIÓN OPERACIONAL.** Este nivel opera hacia los esquemas de tareas y operaciones relacionados a un proceso rutinario y simplificado propio de un sistema cerrado. Este planeamiento se refiere de manera específica a las tareas realizadas en el nivel operacional y se orienta hacia la optimización de los resultados. Se caracteriza por la forma detallada en que establece las tareas y las operaciones centrándose solo en el corto plazo.

CAPÍTULO 3 - Metodología

3.1. Naturaleza y diseño de la investigación

Se realizó una Investigación de Campo mediante estudio de caso y de tipo descriptiva, aplicado a las pymes familiares en todos los sectores (industrial, comercial, de servicios, entre otros) a nivel nacional.

Para alcanzar el objeto de esta investigación nos basamos a través la obtención de la información suficiente, confiable y válida, donde se acudió a fuentes primarias y secundarias. En referencia a las primarias, se utilizaron las técnicas de observación directa (del caso práctico, específicamente en el desenvolvimiento de las actividades diarias del personal), entrevistas directas (consulta con expertos) y encuestas con preguntas de tipo abiertas y cerradas. En relación a las fuentes secundarias, se obtuvieron datos relevantes a través de consultas bibliográficas (libros, artículos de revistas gerenciales y pymes, registros internos de la empresa (manuales de políticas y de procedimientos).

La recolección de estos dos tipos de fuentes favoreció a establecer un diagnóstico de la situación actual de la pyme familiar planeamiento estratégico formal de la empresa y su posterior plan de negocio.

El estudio de investigación consta de tres pasos:

- **Recolección de la información:** a través de consultas bibliográficas y entrevistas con los miembros de la pyme familiar
- **Análisis de la información:** Se organizaron datos obtenidos de las encuestas, se les asignó un orden de prioridad para obtener una mejor información confiable, concreta y verídica. Asimismo, se filtraron los datos más relevantes para disminuir el rango de estudios y hacer foco a la problemática en cuestión, la pyme a nivel nacional y bajo la coyuntura actual teniendo en cuenta tanto la historia y antecedentes de las pymes como la presente situación por la cual atraviesan.
- **Conclusiones:** como resultado del estudio de la información, pertinente a las empresas familiares, se plantearon conclusiones que permitieron tomar decisiones óptimas, en base a la descripción del objeto de estudio y su análisis de caso como elemento de prueba, de sustento y factibilidad.

CAPÍTULO 4 - Diagnóstico

4.1. Situación actual de las pymes

Las pymes familiares representan el motor y crecimiento del país, porque no sólo son la mayor fuente de trabajo, 70% de empleo privado¹⁶, sino también grandes educadoras del sacrificio y perseverancia durante toda su vida. Demuestran que a pesar del rumbo económico nacional y la coyuntura internacional estarán más dispuestas a persistir y arriesgar aquello que significa más que la riqueza y estatus, la cultura y valores compartidos darán una gran satisfacción y orgullo, debido a que el apellido y reputación de la familia estará en juego.

En la actualidad, las empresas familiares representan el motor de la economía porque generan alrededor de un 50% del PBI¹⁸ interno de los países. Sin embargo, pasan por diversos obstáculos y adversidades, como el traspaso de generaciones, la incorporación de los hijos, nietos y familiares políticos, crisis económicas y afectivas, lo que resultará de ello una cuestión pesimista y desfavorable desde el punto de vista de la supervivencia, ya que entre el 10 y el 15% de las empresas llegan a la tercera generación. Es decir, que además de la búsqueda de la rentabilidad económica, la Empresa Familiar deberá ser capaz de sobrellevar las cuestiones emocionales propias de una familia para reducir los conflictos propios, donde una estructura compleja y una visión informal e intuitiva de negocios serán los grandes desafíos que debe enfrentar la empresa.

La problemática nos llevará a replantear la conducta informal, improvisada e intuitiva de la gestión, dando importancia a la profesionalización empresarial y sus reglas claras de gestión. Enfrentar cada día mercados más competitivos, globalizados e imponiendo desafíos, se traduce en la necesidad de establecer una planificación estratégica para impulsar su eficiencia operativa dando lugar, a una ventaja competitiva frente a otras empresas de la misma industria. El plan tendrá en cuenta la perspectiva global de la

¹⁶ Martino, G. (25 de marzo de 2018). Las pymes son el motor de la Argentina. *Diario La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2119790-las-pymes-son-el-motor-de-la-argentina>

¹⁷ De Urieta, D. (18 de mayo de 2017). Empresas familiares: 10 dilemas a sortear. *Diario El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-10-dilemas-a-sortear-20170518-0002.html>

¹⁸ Yrrazabal, E. (11 de junio de 2018). Empresas familiares. *Diario Crónica*. Recuperado de <http://diariocronica.com.ar/507789-empresas-familiares.html>

empresa, para una solución integral que faciliten los logros de los objetivos de la Empresa Familiar

El Estado debe ver a las Empresas Familiares como un gran aliado favoreciendo una mejora impositiva (Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias, tasas arancelarias y de retención), planes de capacitación empresarial, subsidios energéticos, entre otros, ya que son los pilares de la economía, si bien las políticas gubernamentales y legales no se pueden modificar, es posible cambiar aspectos internos y, una de las herramientas para llevar a cabo tal conducta será la profesionalización de la empresa cuyo elemento principal será la elaboración de una planeación estratégica, y el otro instrumento será la construcción de un Plan de Negocio como método de promoción para el acceso al crédito y búsqueda de inversores al mostrar una imagen favorable de la empresa.

CAPÍTULO 5 - Diseño de Planeación Estratégica formal y Plan de Negocio

5.1. Creación y planeación empresarial

□ *lan for* □ *al* □ para la creación de una empresa familiar

Consiste en la formulación de un documento de trabajo, en el cual se plasma la idea general del negocio para su puesta en marcha. Su principal característica es la representación de un esquema de trabajo abierto y dinámico que debe completarse a medida que avanza la idea del negocio. En el mismo deben detallarse los siguientes aspectos:

- Descripción de la empresa, negocio o iniciativa empresarial: si se trata de una empresa comercializadora, de servicios, industrial, productora, manufacturera, extractivas, entre otras.
- Definición del producto o servicio: será el bien que se le suministre al cliente con sus características propias.
- Aspectos comerciales a tener en cuenta:
 1. **Estudio de mercado.** Proyectar las ventas, a partir de éste análisis se fija el tipo de cliente, el mercado a operar, la localización de la empresa, entre otros aspectos a tener en cuenta para el estudio de los factores externos de la empresa, con el fin de establecer las oportunidades y amenazas que se presenten.
 2. **Organización y control.** Se refiere a la familia como equipo de trabajo, en el cual se debe tener en cuenta la capacidad de generar actividades comerciales; éstas deben incluir estrategias comerciales y políticas de venta a proyectar.
 3. **Relaciones afectivas.** Lazos con los clientes en cuanto al servicio de venta que se les brinda.
 4. **Equipo de venta.** Establecer el recurso humano necesario para cumplir el objetivo principal de alcanzar el número de ventas definidos en las metas organizacionales.

5. **Control de calidad.** El producto o servicio debe basarse en las normas nacionales e internacionales ISO 9000, ISO 9001, donde se describen los procesos estándares de trabajo en todas las áreas de la empresa familiar.
- Estudio económico-financiero, la base de este análisis está en la (...) *cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, por lo que el mismo se presenta con una triple funcionalidad:*
 - a) *análisis de la rentabilidad de la empresa;*
 - b) *estudio de solvencia de la empresa, es decir, la capacidad para hacer frente a las obligaciones financieras; y*
 - c) *análisis de la estructura financiera de la empresa, con el fin de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma*¹⁹

Una vez analizado los puntos anteriores se procederá a tener en cuenta los factores propios para la constitución de la empresa. Se trata de elegir la forma jurídica más adecuada. En nuestro país las más utilizadas son las societarias, los tipos previstos en la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales inscriptas en el Registro Público de Comercio, las cuales son: Sociedad Anónima (SA) y Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Los factores a tener en cuenta serán:

- A) Número de socios: es el número de los miembros de la familia, personas físicas capaces de constituirse jurídicamente para llevar a cabo los aportes societarios. El número dependerá del tipo societario que se encuentra inscripta la empresa. En las SA., el número de socios es como mínimo dos y el máximo es ilimitado; y en la SRL. el número de socio no excederá de cincuenta

1.1 En caso de empresas unipersonales, regidas por la Ley 19.550, los más utilizados son la figura de Responsable Inscripto y Monotributista, depende de la actividad que desempeñe la empresa, el volumen de ventas y la cantidad empleados. Es necesario tener en cuenta estos aspectos, a pesar de que haya una sola persona física legalmente para llevar a cabo la actividad comercial, existe la participación de la familia, ya sea desde punto de vista productivo, administrativo y comercial.

¹⁹ Cuervo, A., & Rivero, P. (1986). *El análisis económico-financiero de la empresa*. España: *Revista española de financiación y contabilidad*, pp 15-33.

- B) Capital Social: en la SA. el capital a suscribir no podrá ser inferior a \$100.000, la integración en dinero en efectivo (no podrá ser menor al 25% de la suscripción), y los aportes no dinerarios deben integrarse totalmente. En la SRL. el capital mínimo de suscripción es de \$30.000, pueden ser aportes en dinero (como mínimo el 25% y completarse en un plazo de 2 años) o especies (en su totalidad el 100%).
- C) Obligaciones Fiscales: estas son a nivel nacional, provincial y municipal; ante las siguientes figuras jurídicas en nuestro país, como AFIP (nivel nacional), ARBA (provincia de Buenos Aires), AGIP (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

En el siguiente cuadro se detallan todas las obligaciones al Fisco en los distintos niveles.

IMPUESTOS			
NACIONALES	*VALOR AGREGADO	PROCEDIMIENTO FISCAL (LEY 11,683) DOMICILIO INTERPRETACION RESPONSABLES DETERMINACION COPARTICIPACION FEDERAL (LEY 23,548)	*POR DEUDA AJENA *POR DEUDA PROPIA *DET.DE OFICIO *LIQ. ADMINISTRATIVA *DDJJ
	*GANANCIAS		
	*BS. PERSONALES		
	*GCIA. MÍNIMA PRESUNTA		
	*MONOTRIBUTO		
	*INTERNOS		
	*DÉBITOS Y CRÉDITOS		
PROVINCIALES	*INGRESOS BRUTOS	CONVENIO MULT.	
	*INMOBILIARIO		
	*SELLOS		
	*AUTOMOTORES		
MUNICIPALES (TASAS)	*SEGURIDAD E HIGIENE		
	*PUBLICIDAD (CARTELES)	*OTROS	
	*A.B.L		

FUENTE: Lic. Piuma Lisandro Germán

- Responsabilidad frente a terceros, tanto en la SA. como en la SRL., los propietarios no responden con sus bienes personales las obligaciones frente a terceros, sino por medio de los bienes de la empresa. Salvo los que faltaren a sus obligaciones (obrar

con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios), son responsables ilimitada y solidariamente, por los daños y perjuicios que resultaren de su acción u omisión.

- Tramitación administrativa, se llevará a cabo la confección de los papeles, formularios y documentos propios para la constitución de la empresa y su consecutiva entrega a los órganos correspondientes.

El siguiente paso, luego de los trámites de constitución, será el inicio de la actividad de la Empresa Familiar.

Uno de los principales instrumentos de gestión es la Planeación Estratégica, se trata, a priori, de un plan a nivel global de la empresa familiar, donde se fijarán los objetivos generales, la estrategia y los cursos de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos.

5.2. Planeación Estratégica Global

Las empresas familiares se representan por tener una forma de gestión con un alto grado de informalidad. En el primer ciclo de vida de estas empresas se caracterizan por la supervivencia para consolidarse. En donde la flexibilidad, rapidez y cercanía al cliente, se priorizan por medio de métodos de gestión básicamente intuitivos. En este sentido y en este tipo de organizaciones, en el intento de subsistir a la operatoria empresarial diaria o de solvencia, tanto económica como financiera, en el cual no se invierte tiempo necesario para desarrollar un correcto planeamiento estratégico clave para una administración eficiente de negocio. Si se logra cumplir en primera instancia, la supervivencia, la empresa se mantendrá estabilizada y a partir de allí logrará un crecimiento a lo largo del ciclo de la primera generación.

Factores como el crecimiento, diversidad y complejidad serán las bases para incorporarse a la siguiente generación con nuevas ideas; no obstante, se corre el riesgo que el estilo del management fundador cambie en cuanto a su gestión. En la actualidad, un estilo de gestión como el mencionado no conducirá a la empresa familiar a un futuro muy alentador. Es imprescindible la profesionalización de la gestión; y así dejar de lado los métodos intuitivos de gestión familiar, y adoptar la planificación y el control del crecimiento, aplicando métodos estratégicos de gestión.

La empresa debe llevar a cabo los siguientes pasos para contar con una planeación exitosa:

- Determinar los objetivos empresariales y la estrategia para cumplir dichos objetivos.
- Se debe contar con toda la participación del núcleo familiar para llegar al consenso hacia dónde se dirige la empresa, todo con un mismo fin: qué es lo que se quiere lograr y cómo conseguirlos.

Elaborar los objetivos, le permitirán conseguir ciertas ventajas; como alinear los esfuerzos individuales de cada miembro de la familia hacia un mismo fin, brindar confianza en la asignación de los recursos disponibles, descripción de puestos y actividades que llevará a cabo cada sujeto; ayudar a establecer prioridades para la empresa y actuar como base para fomentar el trabajo en equipo.

Las características que deben tener los objetivos son los siguientes:

- mensurables (deben poder medirse, para ver qué tan próxima está la empresa para conseguirlos),
- alcanzables (que no sean imposibles de lograr),
- no contradecirse a sí mismo, pero deben exigir el esfuerzo y tenacidad a la empresa;
- y
- comprendidos por todos los miembros de la empresa.

Los objetivos más utilizados a nivel global de la empresa son:

- posicionarse como marca líder en mercado,
- superar un margen anual de ventas estipulado,
- imponer una tendencia de consumo respetable del medioambiente,
- reducción de costos operativos como administrativos,
- imponer una cultura de honestidad de trabajo entre los empleados,
- superar a la competencia en ventas dentro del mercado; y
- lograr la apertura al mercado exterior.

Pautas para establecer objetivos:

- 1) Es importante definirlos en forma clara para cada uno de los niveles operativos llegando desde la cúpula hasta la base (dueño fundador - operarios), ello les dará una mejor visión a todas las áreas de la empresa mejorando la comunicación organizacional.

- 2) Comunicar la estrategia (cómo llevar a cabo los objetivos, las tácticas, el método empleado) y los objetivos a todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- 3) Ser flexible a la posibilidad del cambio, manteniendo una amplia visión empresarial a los factores internos que impactan en la empresa, para ello se debe tener en cuenta la capacidad de adaptación y de esta manera poder estar dispuesto a cambiar en caso de ser necesario.
- 4) Tener en cuenta el tiempo que se requiere para lograr los objetivos empresariales para su cumplimiento.

Una de las estrategias fundamentales para la capacitación de la empresa familiar es llevar una correcta planeación a nivel global de la empresa. Ésta se convierte en una herramienta capaz de organizar el accionar empresarial basado en la intuición, en un plan de ideas y toma de decisiones, a través de la definición y el establecimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar, así como las actividades para llevarlos a cabo; todo ello con el fin, no sólo de la supervivencia de la empresa, sino también en la búsqueda de la eficiencia operativa.

5.3. Planeación Estratégica (PE)

La planeación estratégica es el proceso por el cual se establece la misión, la visión y los valores de la empresa, se analiza la situación y contexto tanto externo como interno de la empresa, además se establecen los objetivos y se realiza la formulación de la estrategia para alcanzar dichos objetivos.

La PE Consta de 6 etapas:

1- Determinación de los objetivos de la empresa familiar

Los objetivos son los propósitos principales de la empresa y definen la propia razón de su existir, siempre deben estar establecidos en función de la misión y visión organizacional. Es necesario el consenso con las aspiraciones que tienen los miembros de la empresa en cuanto al futuro de la misma, en tanto a lo que se refiere al crecimiento de la participación en el mercado, aumentar una producción eficiente con los mismos recursos existentes, una disminución en los costos operacionales y/o al corto plazo lograr un índice de liquidez capaz de hacer frente a sus obligaciones corrientes. Los objetivos deben estar alineados a la realidad de la empresa familiar, es por ello que se debe tener en cuenta la etapa que

atraviesa la empresa, es decir, en qué ciclo de vida se encuentra, si la empresa está en la etapa de fundador los objetivos no serán codiciosos y/o ambiciosos, sino más bien llegar a sobrevivir y superar las barreras de entrada del mercado, como las económicas, necesidades de capital inicial, de carácter legal, entre otras. Si la empresa ya se encuentra establecida y posicionada, los objetivos tanto empresariales como familiares serán superar la cuota de mercado y ampliar la estructura organizacional, añadiendo nuevos miembros y una mayor participación de consultores externos que incorporen mayor valor agregado.

Las empresas que se encuentran en la primera instancia, tendrán objetivos basados en la **utilidad**, desde el punto de vista del retorno de los propietarios y de la economía de la empresa; la **seguridad**, en relación al deseo de la empresa de asegurar su continuidad; y la **autonomía**, donde se pretende decidir el destino empresarial. Las empresas ya establecidas en el mercado y que han logrado pasar la etapa de supervivencia, sus objetivos están basados no solo en la utilidad sino en la expansión, con relación al mercado y la empresa misma (objetivos en crecimiento).

2- Análisis Ambiental

A través del análisis ambiental se pretende conocer el ambiente externo y diagnosticar el comportamiento del mismo para establecer una posición estratégica basada en las fortalezas y oportunidades, aprovechando éstas últimas y haciendo frente a las debilidades y amenazas. El análisis abarca aspectos propios del macroambiente, factores como:

- a) Tecnológicos. Incluye la disponibilidad de los recursos productivos y los cambios tecnológicos, basados en el nivel de innovación, aplicación de la tecnología de la información, obsolescencia, entre otros. Así la empresa podrá saber si está dispuesta a sustituir los productos y/o servicios actuales ofrecidos en el mercado
- b) Políticos. Son las decisiones del Gobierno capaces de alterar el curso de las acciones de la empresa, mediante los subsidios o carga impositiva y tributaria, que pueden proteger a la empresa o perjudicarla en cuanto a su marco legal.
- c) Legales. Implica un análisis de la legislación actual del país, sobre el nivel de salarios, control y política de precios, seguridad e higiene en el trabajo, condiciones laborales, facturación; es decir todos aquellos aspectos legales que estén sujetos a la actividad empresarial que implican limitaciones y disposiciones legales.

- d) Económicos. Tanto nacionales como internacionales el estado de la economía influye en la actividad diaria de la empresa y también en su planeación a largo plazo. Actualmente, la familia en su conjunto deberá ser consciente del rumbo económico que presenta el país, en cuanto a la proyección económica-financiera se refiere; esto quiere decir que los objetivos deben ser alcanzables, teniendo en cuenta los índices de la tendencia de los precios de los bienes y servicios (inflación), recesión económica, política contractiva monetaria y fiscal, situación de la balanza de pagos, entre otros.
- e) Sociales. Las familias tienen en cuenta el aspecto humano por ser de su naturaleza propia, conocen la idiosincrasia del país y sus aspectos y actitudes de las personas, esto servirá como una ventaja porque permite tener una mejor llegada a los clientes y además a los empleados externos de las mismas. Será objeto de análisis tanto en las preferencias como costumbres y referencias de los clientes, y de esta manera poder posicionarse a una política clara en tanto se trate de calidad y precio.
- f) Demográficos. Comprenden la característica propia de una población en cuanto a su distribución geográfica por su edad, sexo, nivel socioeconómico, etcétera. Todos ellos influyen en la distribución de los clientes en el mercado, y así la empresa podrá homogeneizar el mercado objetivo.
- g) Ambientales. Incluyen aspectos ecológicos y el espacio físico y natural, estos últimos están regulados por políticos gubernamentales para la preservación del medioambiente.

Actores a tener en cuenta para una posición competitiva del mercado

- Consumidores. Se intenta fijar el mercado objetivo mediante sus conductas que influyen en los resultados, por eso se debe tener en cuenta los aspectos tales como las necesidades y preferencias actuales y futuras tendencias del usuario. La empresa deberá fijar los consumidores reales y potenciales del producto y/o servicio a brindar y buscar la alternativa para una mejor atención para satisfacer sus necesidades.
- Proveedores. Son aquellos agentes que suministran los bienes y o servicios que servirán a la empresa como materia prima para la transformación del producto final, es decir, son las entradas de los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial. Existe una relación de dependencia

con ellos, por esta razón se debe conformar una alianza estratégica con ellos, en materia económica y financiera.

- Competidores. Son aquellos actores que disputan por una cuota de participación en el mercado, porque ofrecen los mismos productos y/o servicios que brinda la empresa familiar, se deben tener en cuenta no sólo los actuales, sino los potenciales competidores de productos sustitutos. El comportamiento de los competidores tiene gran influencia en la oferta y demanda del bien, ya que son capaces de influenciar en la fijación del precio.
- Agencias reguladoras. Como entidades gubernamentales, sindicatos y todas aquellas que interfieren en las actividades y operaciones de la empresa, mediante controles, restricciones y limitaciones. Es por ello, que la empresa deberá reducir o neutralizar las amenazas que puedan significar una dependencia en la toma de decisiones de los miembros de la empresa familiar.²⁰

A través de la elaboración del análisis externo, a la empresa le permite encontrar las oportunidades y amenazas que se presenten, según la influencia del tipo de actor en el mercado. Los actuales y/o potenciales competidores pueden influir a través de la fijación de precios inferiores al mercado, diferenciación de sus productos, o una mejora en el servicio brindado a los clientes. Por otra parte, la conducta del consumidor también es importante en caso de que se trate de un mercado saturado. No obstante, la empresa familiar podrá encontrar diversos atributos propios de su naturaleza que le permitirán conseguir una oportunidad de mercado, siempre y cuando utilice los recursos disponibles de una manera eficiente, como prever los cambios en el mercado y estilo operacional de los competidores. Con respecto a la figura gubernamental, los subsidios en los servicios y beneficios fiscales para las pymes son factores a tener en cuenta para contar con una oportunidad de mercado.

Desde el punto de vista de las amenazas, se visibilizan circunstancias, tanto presentes como potenciales, conforme a una crisis cambiaria, encarecimiento de importaciones (si la empresa compra componentes y suministros en el extranjero), apertura comercial de grandes empresas multinacionales, altas tasas crediticias, dificultad de acceso al

²⁰ Porter, M. (1982). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. EE.UU.: MacMillan (S&S)

financiamiento para aquellas familias que desean tener la posibilidad de iniciar un emprendimiento.

Es fundamental que la empresa no tenga discrepancia entre los objetivos organizacionales y los de la propia familia, para aprovechar la coyuntura que puede beneficiar o perjudicar a la empresa, con una rápida adaptación de las nuevas tendencias en el mercado para no perder la competitividad y por consiguiente, su supervivencia.

3- Análisis Interno-Organizacional

Consiste en el análisis de los factores, elementos y condiciones que pueden existir dentro de la empresa y su correspondiente diagnóstico, mediante el estudio de los recursos y capacidades con la que cuenta la pyme familiar para, de esta manera, identificar sus fortalezas y debilidades. Tarea que permite la fijación de objetivos empresariales y, por consiguiente, de su estrategia de negocio, que ayudan a potenciar dichas fortalezas y superar las debilidades que se presenten.

La recolección de datos e información confiable dependerá de la capacidad del grupo familiar y su total compromiso en conocer el funcionamiento de los procesos en todas las áreas de la empresa. Se debe examinar, en conjunto, los recursos financieros y contables, comerciales y humanos que cuenta actualmente la empresa.

El análisis interno debe tener en cuenta los siguientes elementos, tales como:

- a) **Misión, visión, objetivos.** En referencia a lo anteriormente expuesto, estos tres conceptos deben tener un objetivo común propiamente dicho, la empresa y la familia deben dirigirse a la persecución de un mismo fin, en base a su cultura, tanto familiar como empresarial; y los mismos no deben contraponerse, sino que deben seguir una misma dirección en post de la supervivencia de la empresa.
- b) **Recursos disponibles.** (Materiales, financieros, humanos, administrativos y mercadológicos). En toda empresa de carácter familiar o no, siempre deben contar con estos recursos para la operatoria del negocio. Según el tipo de estructura éstos, responden según el área en el que se desarrollan, ya sea en el área de RRHH donde tendrá un encargado en la selección, capacitación y desarrollo de los empleados. En el área de Producción se llevarán a cabo las tareas del manejo y uso de las materias primas, insumos y materiales para la elaboración del producto y/o

servicio a ofrecer. En el área de Compras, aquellas pymes que comercializan mercadería de reventa. En caso de las pequeñas empresas familiares, las áreas mencionadas anteriormente están unificadas en una sola unidad, cuya ejecución en su etapa inicial, está a cargo del propietario y/o fundador, por consiguiente, las tareas y decisiones son delegadas por el mismo.

- c) **Estructura organizacional.** Una buena empresa familiar debe tener bien definido el inicio y las limitaciones en la función correspondiente a cada área de la misma, esto quiere decir, que las metas y funciones de cada departamento no deben interponerse, asegurando el correcto desenvolvimiento y la interdependencia entre los sectores. Una estructura organizacional es eficiente cuando la toma de decisiones está descentralizada y la comunicación debe ser fluida entre los distintos sectores y jerarquías que garanticen una retroalimentación entre los empleados y los directivos.
- d) **Nivel de tecnología en su equipamiento e instalaciones.** Como así también en sus procesos administrativos internos, los mismos tienen que ser comparados con el de la competencia, como punto de partida para analizar la posición en que se encuentra la empresa y cómo hacer frente, en caso de que se presenten debilidades. De esta manera, será necesario llevar a cabo una planeación en cuanto a la financiación y factibilidad, para un nuevo equipamiento de planta.
- e) **Habilidades, capacidades, y aptitudes del personal.** Sean miembros o no del grupo familiar. En este tipo de empresas si bien, en sus comienzos, existe una gran motivación, ansiedad, sacrificio y voluntad; las tareas llevadas a cabo por el personal contienen un menor grado de profesionalización que aquellas empresas no familiares, ya que la incorporación del equipo de trabajo está basada en los principios de Recursos Humanos, como la inducción, capacitación y evaluación de desempeño. Además, la incorporación de un nuevo miembro debe estar basada en la aptitud y competencia (establecidas en el Protocolo Familiar) para cubrir el puesto de trabajo a ejecutar, evitando el ingreso de personas del vínculo familiar como así también ajenas a la familia para prevenir el nepotismo.
- f) **Cultura de la empresa familiar.** Como punto de partida, es necesario conocer la propia cultura familiar, está basada en los valores, conductas, creencias (morales, éticas, religiosas, de convivencia), educación, respeto, comportamiento y buenas relaciones con los miembros y frente a terceros.

Conociendo éstos últimos rasgos, será sencillo unificar las bases morales y éticas de las familias para orientarlas a una cultura de negocios. Es decir, la cultura de la empresa familiar es el producto de creencias, valores y relaciones sociales. Tener una cultura definida, significa un mayor grado de satisfacción del rendimiento y la lealtad de sus clientes.

g) **Estilo de liderazgo.** En los inicios de una empresa familiar, el dueño-fundador presenta un estilo híbrido entre el centralismo y paternalismo. Centralista con respecto a la toma de decisiones, pero delegan las responsabilidades, es decir, son líderes autocráticos, donde el control está formalizado y centralizado, además la transmisión de la información hacia el personal es vertical. Y paternalista porque, si bien existe un proceso decisorio monopolizado por el dueño, tiene contacto frecuente y confianza con el grupo familiar de trabajo, dando lugar a una mayor delegación de tareas. Existe una base de confianza pero también de dependencia. En la empresa familiar, como principio y agente de supervivencia y éxito empresarial, el líder debe presentar factores cualitativos como²¹²²:

- Carisma: capaz de infundir entusiasmo, respeto y orgullo a su personal. Gran capacidad de comunicación.
- Atención individual: presta atención a las necesidades de sus seguidores asignando proyectos significativos para su crecimiento personal.
- Empowerment: apto para delegar poder y autoridad al personal y concederles el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo.
- Pensamiento innovador: siempre con visión al futuro de la empresa, para explotar la creatividad y encontrar nuevas ideas y soluciones, capaz de imaginar más allá de lo que se pueda ver.
- Tolerancia al riesgo e incertidumbre: rápida adaptación al cambio, capaz de intuir los beneficios y oportunidades futuros.

²¹ Martos, M. C. V. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), pp. 105-122.

²² Fernández, N., & Bringmann, E. (2007). El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: camino al futuro*. Logroño: Universidad de la Rioja, 3428-3444.

- Visionaria: anticiparse a los acontecimientos y detectar oportunidades.
- Creatividad: flexibilizar a su gente para tener un pensamiento interactivo capaz de aumentar el ingenio y creatividad, brindando un desarrollo personal, que le permita posicionarse con una cierta ventaja frente al capital de trabajo de otras empresas.

h) **Motivación.** No debe basarse sólo en el aspecto económico sino fundamentalmente en el sentido de pertenecer. El equipo de trabajo, en empresas no familiares, se caracterizan por una motivación por medio de incentivos financieros y prevención de conductas que lleven a una ineficiencia en el trabajo. El mayor estímulo, para el grupo familia, se basa en “sentirse a gusto con el trabajo”, con la tranquilidad de pertenecer a un grupo basado en la confianza en cuanto a la efectividad operacional y la comunicación entre las distintas áreas. La confianza y un mayor compromiso generan la base de concernir a una empresa familiar, cuyas nociones deben ser transmitidas también al personal que no forman parte del grupo familiar. Los factores del éxito que brindan una mejor motivación serán: posicionar a cada miembro del equipo de trabajo en el puesto más adecuado según sus aptitudes y capacidades; reforzar las buenas interrelaciones personales; tener énfasis en la integración de los nuevos miembros (sean familia o no); reconocer no sólo el esfuerzo individual, sino también grupal para una mayor competitividad; y por último, asegurar un ambiente digno de tarea ya sea desde el punto de vista higiénico (condiciones físicas y ambientales de trabajo, reglamentos internos) como flexibilidades laborales (horarios flexibles, días libres, mayor comisión remunerativa, entre otras).

Las empresas familiares no son ni independientes ni autosuficientes, sino que intercambian recursos con el ambiente y lo necesitan para sobrevivir, como la entrada de materias primas, insumos, mano de obra, energía, que adquieren y transforman en el producto terminado, como salida. Al analizar los diversos factores anteriores, la empresa está en condiciones de reconocer cuál es su posición frente al ambiente externo, detectando sus fortalezas y amenazas. Ejemplo de estas últimas, de carácter personal y/o social son: el nepotismo, paternalismo, autocracia, resistencia al cambio, falta de capacitación y delegación, inseguridad en los roles, entre otras. En cuanto al criterio financiero, podemos señalar un alto índice de endeudamiento para aquellas empresas que quieran acceder al mercado que cuentan con un capital limitado. Es fundamental que, la empresa sea capaz

de reconocer estas debilidades para así hacer frente mediante un mejor curso de acción y participación, tanto del grupo familiar como el personal ajeno a la familia.

En cuanto a sus fortalezas, la empresa puede encontrar una oportunidad favorable frente a sus competidores, tal que signifique una ventaja competitiva. Estos atributos serán, por ejemplo, la comunicación fluida basada en la confianza, el afecto y compromiso para con la empresa, orgullo, confidencia, decisión, voluntad y principios familiares compartidos para lograr una fidelidad con sus clientes.

Se deberá tener en cuenta cinco factores del éxito para una mejor posición de la empresa frente al mercado y en el aprovechamiento de sus recursos, éstos son:

- normas y términos de conducta fijadas en base a la cultura de la empresa y en el Protocolo Familiar,
- liderazgo participativo favoreciendo la comunicación de todo el equipo de trabajo,
- compromiso, lealtad y fidelidad para la reputación de la empresa,
- objetivos definidos y compartidos en la esfera empresarial y familiar,
- potenciar los recursos disponibles de la empresa, tanto humanos, materiales, financieros y mercadológicos.

4- Formulación de la Estrategias (Distintas alternativas)

La definición o el replanteamiento de las alternativas estratégicas dependerán de los objetivos empresariales y del análisis externo e interno de la empresa, haciendo énfasis en las oportunidades y amenazas del entorno externo y en las fortalezas y debilidades del ambiente interno de trabajo.

La estrategia empresarial es (...) *la determinación de la posición futura de la empresa, en especial frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones e internas*²³. Permite ver la manera en el cual se conseguirán dichos objetivos fijados por la Empresa Familiar, como un plan de acción, basado en un conjunto de decisiones que dependen de la obtención de los recursos necesarios y el nivel tecnológico requerido; una estructura más adecuada, en cuanto a la organización de la empresa; y la consecuente acción empresarial para el logro de los objetivos.

Tipos de Estrategias

- 1) **Cooperativas**. Existen tres tipos de estrategias de este tipo, las de Ajuste, de Cooptación y de Coalición.
 - A. Ajuste. Este tipo de estrategia busca un acuerdo o compromiso entre la Empresa Familiar y otras empresas para intercambiar productos y/o servicios. Es de tipo negociadora porque supone un acuerdo basado en la confianza de la otra parte para cumplir lo prometido, es por esto último que se requiere examinar periódicamente las relaciones entre proveedores (por medio de contratos, pedidos de compra, fijación de precios, etc.) u organizaciones reguladoras (a través de convenciones y acuerdos sindicales actualizados anualmente). Bajo estas cualidades, se considera que la empresa pierde un alto grado de libertad de acción.
 - B. Cooptación. Se trata de reducir y/o evitar la acción contraria de las principales amenazas para la empresa, mediante la cooptación de estos grupos, formando parte de su proceso decisorio.

²³ *Ibíd*em, (cita 11, p.11), página 24.

C. Coalición. A través de este tipo de estrategia se busca la unión y coordinación de dos o más empresas para lograr un objetivo en común; a efectos de la combinación de recursos entre ellas, formarán parte de un mismo proceso decisorio, lo cual se traduce en una gran pérdida de autonomía.

- 2) **o competitivas.** Engloban diferentes subtipos de estrategias, cuya características principales se basan en la competencia de empresas en la búsqueda y captación, y por consiguiente la obtención de recursos (como en el mercado de capitales, de equipos y maquinarias, de fuerza laboral, de materias primas y suministros, entre otros), de clientes o también de participantes potenciales. El objetivo de la empresa se verá condicionado por el ambiente de tarea, lo que significa una cierta libertad de acción.

Existen cuatro tipos de estrategias competitivas. Las tres primeras son proactivas, debido a que se anticipan a los acaecimientos del entorno de la empresa, y la última es una estrategia de tipo pasiva.

- A. Defensiva. En caso de empresas que ya poseen cierto dominio en el mercado y procuran preservarse de la acción y consecución de sus competidores. La acción del management se fija en cómo defender y garantizar la participación actual en el mercado, pero se tiene cierta conducta conservadora y limitada ante grandes cambios estructurales, organizacionales o incluso de tecnología. Se trata de empresas que buscan la mejora en la eficiencia dentro del área operativa, mediante su curva de aprendizaje y/o búsqueda de una mejora de la tecnología actual. Tienen un alto control restrictivo en sus niveles medios de estructura.
- B. Ofensiva. Mediante este tipo de estrategia se busca, constantemente, nuevas oportunidades de mercado y se ensaya respuestas potenciales a las tendencias que surgen en el entorno de la empresa familiar. Tienen un bajo nivel de eficiencia en sus operaciones actuales debido al interés por los cambios e innovaciones que puedan ocurrir. Como consecuencia, la empresa realizará un gran desembolso de recursos financieros por la adecuación tecnológica y la modificación continua de las operaciones.

- C. Analítica. Es un tipo de estrategia que comparte elementos propios de la defensiva y ofensiva porque si bien la empresa tiene una estabilidad de dominio en el mercado, procura aprovechar las oportunidades externas en nuevos dominios. La empresa es conservadora en el dominio estable y flexible e innovadora en el dominio inestable. Presenta una combinación entre la investigación y desarrollo y la imitación de productos rentables en el mercado. Se requiere la participación de todas las áreas porque es esencial la conjunción de las de Producción (búsqueda constante de la eficiencia operativa), Marketing (investigaciones de mercado) y de Recursos financieros (plan de financiamiento para la obtención de nuevos equipamientos y cambios en los procesos actuales de operación). Debe haber un feedback entre las áreas de la empresa a nivel vertical y horizontal.
- D. Reactiva. Es una estrategia de espera, ya que reacciona con cierto aplazamiento frente a la coyuntura del ambiente externo. La respuesta del management es improvisada y con un bajo grado de eficacia, utilizando estrategias inadecuadas y obsoletas. La estructura de la empresa y sus procesos organizacionales no coinciden con la estrategia, presentando un alto nivel de incoherencia entre los mismos, ello significa que se verá dificultada la integración y coordinación de todas las áreas y en todos los niveles de la Empresa Familiar.

La Empresa Familiar podrá tomar el tipo de estrategia que más se ajuste a sus recursos, al ciclo de vida en que se encuentren, estilo del management, estructura organizacional y, el compromiso y disposición para la adaptación a los cambios que pueden ocurrir en el ambiente. A rasgos generales, se debe evitar la estrategia reactiva porque depende de los hechos que ya ocurren en el mercado, con la consecuente imitación de tecnologías obsoletas y conductas improvisadas. La estrategia ideal a practicar será la analítica debido a que combina elementos de la defensiva y ofensiva, sin embargo la Empresa Familiar debe tener su posicionamiento en el mercado, es decir, para aquellas empresas que inician sus actividades no podrá ser aplicada debido a que se encuentran en una etapa de supervivencia.

La empresa no debe actuar como un ente aislado en su entorno y su ambiente de tarea sino más bien con una participación activa frente al ambiente externo y la consecuente acción de los participantes. Será necesario una cierta coalición pero también una autonomía

en la toma de decisiones sin el perjuicio de los intereses propios de la Empresa Familiar. Será fundamental mantener flexibilidad ante el cambio en el entorno y en los procesos actuales internos de la empresa.

Con respecto al tipo de estrategia genérica que elija la empresa, Porter (1980) define tres tipos:

1. **Liderazgo en costos.** Se desarrolla a partir de la curva de aprendizaje de la empresa. La empresa tiene una cierta ventaja en costos, siendo estos menores que los de la competencia, manteniendo el mismo o mejor nivel de calidad de sus productos. Mediante esta estrategia se busca operar con el menor costo posible, situación que significa una ventaja frente a sus competidores (fijar precios por debajo del margen de ganancia de la competencia), clientes (no consiguen precios inferiores a los costos de los competidores) y proveedores (absorbe con mayor simplicidad un incremento en los precios de los suministros brindados por ellos).

Los factores que posibilitan el liderazgo en costos serán:

- economías de escalas,
 - curva de aprendizaje,
 - adopción de nuevas tecnologías,
 - óptima localización de planta,
 - rediseño del producto,
 - fácil acceso a los recursos necesarios para el desenvolvimiento diario y
 - estrictos controles de costos y capacidad productiva.
2. **Diferenciación de producto.** Se busca la constante percepción del producto, por parte del cliente con respecto a sus atributos, funciones y servicios brindados, como único o diferente en el mercado. De este modo, los clientes estarán dispuestos a pagar un precio diferenciado mayor que el de la competencia. La diferenciación puede atribuirse por:
 - Características del producto y/o servicio. Con respecto a la función, sus atributos tangibles e intangibles, rendimiento y durabilidad, servicios de preventa y postventa, condiciones de financiación y entrega del producto.

- Características del mercado. Mejor adaptación a las necesidades específicas que van surgiendo de los clientes.
- Reputación, identidad, valores y prestigio de la empresa familiar frente a sus clientes.

Los factores a tener en cuenta para la diferenciación son:

- importancia en la calidad del producto y/o servicio desde el punto de vista del cliente,
- oportunidad de aplicar diferentes tecnologías,
- importancia del prestigio de la firma
- pocos competidores eligen el mismo atributo de diferenciación y
- características del producto muy difícil de imitar.

3. **Segmentación de mercados.** Este tipo de estrategia busca una ventaja dentro de un mercado objetivo, es decir, que la empresa se concentra en tener segmentos bien definidos de población, de productos o geográficos. Se trata de ajustar una estrategia óptima que responda las necesidades del mercado específico escogido por la Empresa Familiar.

Donde aplicar la segmentación y/o especialización:

- tipos y modos de obtención del producto,
- canales de distribución distintos (directa, por mensajería electrónica, a distancia, entre otros),
- variedades en atributos del producto y/o servicio (características diferentes y exclusivas tanto tangibles como intangibles)

La Empresa Familiar debe ser capaz de orientarse a la estrategia que más se ajuste a su realidad actual, pero así también a sus aspiraciones futuras, y lograr un cierto posicionamiento en el mercado. Se podrá enfocar en precios bajos, reduciendo costos pero sin perder el nivel de calidad de sus productos; o se podrá orientar en incrementar el valor añadido percibido por su producto y/o servicio, referido a la industria o a un mercado objetivo, manteniendo precios similares o un valor más elevado que el de la competencia. La empresa también puede amalgamar los dos primeros tipos de estrategias, como en ofrecer un alto nivel de calidad a un precio considerable o inferior al de sus competidores,

pero deberá tener un cierto posicionamiento en el mercado para fijar sus precios y obtener un adecuado margen de rentabilidad.

Las estrategias a evitar serán aquellas que estén destinadas a ofrecer un normal o bajo valor percibido por el cliente pero con precios altos, puesto que sólo se puede mantener esa posición mediante un monopolio, con altos riesgos, no sólo desde el punto de vista gubernamental y sus respectivas normativas, sino también de la eliminación de las barreras de entradas en caso de que un nuevo competidor esté dispuesto a mejorar las condiciones de venta y adquisición del producto y/o servicio manteniendo el mismo nivel de precios o inferiores al de la Empresa Familiar. En caso contrario, un reducido valor agregado del producto, y por lo tanto un bajo nivel de percepción del cliente manteniendo el precio ofrecido, supondrá una pérdida de la imagen de la Empresa Familiar porque los clientes ya no estarán dispuestos a obtener dicho bien a un precio elevado si no se les ofrece esa característica distintiva. Estas estrategias sólo conducen al fracaso, por pérdida de la confianza de los clientes, en cuanto al valor añadido percibido y a los precios alejados de la realidad que ofrece dicho producto y, como consecuencia, se pondrá en juego la existencia de empresa familiar.

5- Elaboración de la PE

Se trata del proceso de planeación propiamente dicho, mediante el diagnóstico sobre las características, actores, reglas y normativas del ambiente externo junto a los recursos que cuenta la Empresa Familiar (tangibles e intangibles).

La PE presenta las siguientes características

- a) El horizonte de planeación está orientado a largo plazo, dependiendo del tipo de industria en que actúa la empresa, el mismo puede ser de cinco años o más; o al menos 12 meses, para el caso de empresas que se desarrollan en el rubro tecnológico, ello se debe a un ambiente inestable y turbulento por la búsqueda constante de las últimas innovaciones tecnológicas.
- b) El análisis del ambiente externo y el de tarea permite ver en qué posición se encuentra la empresa frente a las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, para la fijación de los objetivos y metas empresariales y la consecuente formulación y determinación de la estrategia.

- c) La elaboración de la PE debe iniciarse de manera espontánea e informal con la participación de todos los niveles de la Empresa Familiar, tener en cuenta las opiniones de aquellos miembros que comprenden las características del sector en el que operan.
- d) Los factores a tener en cuenta en la PE serán:
- el trabajo en conjunto de todo el equipo empresarial,
 - las habilidades, aptitudes y el conocimiento del personal,
 - el estilo del management y la ética de la empresa,
 - la comunicación entre todos los niveles y su consecuente feedback, analizando el entorno en que opera la empresa y sus recursos,
 - la estructura de la empresa, es decir, su diseño organizacional,
 - la cultura de la Empresa Familiar
 - la misión, metas y objetivos.

Estos factores son interdependientes entre sí y provén un efecto sinérgico que se traduce en qué posición la empresa se encuentra según el escenario que se presente, para representar una ventaja competitiva.

6- Implementación de la PE

Se trata de la puesta en marcha de la planeación estratégica, es decir, llevar a cabo todas las actividades que se tuvieron en cuenta en la elaboración de dicha planeación, cuyas tareas serán ejecutadas por el personal, pasando por todos los niveles y áreas de la empresa.

La planeación tiene en cuenta los objetivos a nivel global, sin embargo se debe tener en cuenta las metas en las áreas de la organización y el método de trabajo, bajo los procesos operativos, mediante planes tácticos y planes operacionales. En toda Empresa Familiar existen áreas que cumplen diferentes funciones y pueden estar a cargo los mismos miembros de la empresa para cada una, es por ello que se debe tener en cuenta la asignación de roles, sean miembros o no del grupo familiar, para reducir la intromisión y, de esta manera, fijar los límites de cada área operativa. Es elemental que exista una comunicación fluida entre las áreas y en todos los niveles, pues se reducirán la incertidumbre, rumores y crisis del personal, cuyo logro se traduce en la identidad,

confianza, colaboración de la Empresa Familiar, y por consiguiente la búsqueda del cumplimiento de los objetivos empresariales.

□ **ventajas** □ **errores** □ **falta** □ **de** □ **ple** □ **entaci** □ **n**

Algunas de las ventajas que brinda una planeación estratégica son esencial en la supervivencia y el crecimiento de la Empresa Familiar, ya sea de su estructura como de sus recursos monetarios. Los principales beneficios son:

- Identificación de los recursos que cuenta.
- Soporte y colaboración de la toma de decisiones.
- Fijación de prioridades.
- Favorece la cultura de cambio.
- Disminución de los conflictos del grupo familiar y organizacional.
- Enriquecimiento de la cultura organizacional.

Sin embargo, la empresa no debe caer en los siguientes errores, con respecto a su elaboración:

- No incluir a los empleados aptos para la toma de decisiones en las todas las etapas de la planificación.
- Considerarla como un elemento de escasa relevancia para el porvenir de la Empresa Familiar.
- Manejar la intuición y no la racionalidad.
- Delegar en terceros.
- Falta de comunicación de la planeación estratégica, en todos los niveles de la empresa.

La falta de implementación puede traducirse en los siguientes puntos:

- Considerarla como una pérdida de tiempo y de altos costos para su implementación
- Temor de llevarla a cabo por falta de capacidad, conocimiento y confianza del propietario o manager de la Empresa Familiar.
- Considerarla innecesaria por una excesiva confianza del dueño, con respecto a su experiencia, utilizando criterios intuitivos y de conductas improvisadas.

- No disponer de la participación y/o involucramiento de todo el personal de la empresa.²⁴

5.4. Plan de negocio

Es un instrumento de representación de la Empresa Familiar, en el cual se visualiza la situación de la empresa en cuanto a su naturaleza, visión, estrategias, rentabilidad, viabilidad y solvencia, ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión o, en el caso de acceder a créditos para la inversión de nuevos equipos y maquinarias. El objetivo es fijar una estrategia en función de las características de los mercados donde se quiera operar, las políticas para poner en marcha la actividad, los recursos necesarios, la rentabilidad económica a alcanzar y los planes de contingencia para abordar cambios de escenarios previamente establecidos.

En síntesis, un plan de negocio es la información cuantitativa y cualitativa acerca de quién es el dueño o los socios de la Empresa Familiar, qué desea hacer la empresa y que necesita para lograrlo, ya sea de una empresa existente o un nuevo emprendimiento. Es un resumen detallado sobre la empresa, los productos y servicios que brinda, las operaciones comerciales que desarrolla, cuáles son sus planes a largo plazo, el capital con el que cuenta y el financiamiento a solicitar para la evolución de la Empresa Familiar.

Un plan de negocio tiene dos puntos principales:

- 1) Presentar una declaración articulada de metas y estrategias para uso interno y
- 2) Servir como documento para compartir con personas ajenas a la empresa, las cuales determinan el éxito de la empresa, como los clientes, proveedores e inversionistas.

Los destinatarios finales serán tanto las familias (miembros de la empresa) como los inversionistas.

²⁴ Ficarra, J. A., Cassino, J. R., Mondino, S. A., Stura, G. R. (2013). *La dirección estratégica*. Buenos Aires: Edicon.

Los usuarios internos de un plan de negocio

Básicamente, serán la administración (en un principio el dueño de la pyme familiar, dependiendo del ciclo de vida de la empresa); y los empleados (sean o no familiares). El manager ofrecerá una estructura para comunicar la misión empresarial al personal presente y futuro de la pyme, en la cual se les exigirá la participación en la elaboración de la estrategia de marketing (a través de la investigación del mercado); estudio de las necesidades financieras (proyectar ingresos y gastos); entre otros.

Los usuarios externos de un plan de negocio

En cuanto a los proveedores, ayuda a tener un mayor compromiso y confianza con el fin de asegurar créditos favorables desde el punto de vista financiero. El plan puede mejorar el potencial de ventas convenciendo a los posibles clientes del futuro de la empresa, reasegurando su vigencia para brindar un servicio o un producto continuo como fuente de suministro. A su vez, servirá como carta de presentación de la empresa para captar inversionistas, que juntos a los acreedores utilizan esta herramienta para comprender el negocio, es decir, el tipo de producto o servicio que ofrece la empresa, la naturaleza del mercado y su situación económica-financiera, brindando solvencia y rentabilidad para la captación de créditos y financiación bancaria.

En consecuencia, el plan de negocio, deberá ser expuesto de manera tal que, sea capaz de crear interés a un nuevo emprendimiento, una empresa en crecimiento o consolidada.

Armado del plan de negocio

La preparación de un plan de negocio requiere de dos recursos que son limitados, tanto el monetario como el tiempo necesario para la realización del plan, además se deberá considerar el estilo y habilidad del manager para comprender la dinámica del negocio, información necesaria para la supervivencia de la empresa; el interés por parte de los miembros de la familia con o sin participación de la propiedad de la misma.

Los aspectos fundamentales para la elaboración de esta herramienta serán: el formato y la formalidad en cuanto a su presentación escrita; y el contenido del mismo.

- a) Formato y redacción: dependerá de la calidad de idea del negocio que tendrá el manager empresario, es fundamental que la redacción sea capaz de comunicar eficazmente el mensaje emprendedor para crear una nueva empresa familiar, o bien de la empresa existente. La credibilidad se basa en incluir evidencias sólidas que apoyen la afirmación de una empresa familiar exitosa como principal atractivo del mercado, ya que en ella se resalta la reputación de la familia (posicionamiento del apellido familiar en relación con la calidad brindada).
- b) Contenido del plan: será necesario la Familia, como recurso humano clave: las proyecciones de venta y su mercado objetivo bajo una perspectiva financiera; además del contexto, como las regulaciones, las tasas del mercado, las tendencias demográficas; y por último el riesgo y la recompensa como consecuencia de un análisis de los posibles escenarios alentadores o pesimistas para responder los diversos inconvenientes.

Contenido del plan de negocio

El Plan de Negocios para las empresas de diferentes rubros comerciales no tiene un único formato para garantizar el éxito, pero sí muestran similitudes considerables en su contenido básico, los mismos serán descritos a continuación:

1) PORTADA

Es la primera página del plan y deberá contener la siguiente información:

- Nombre de la empresa.
- Dirección de la empresa.
- Número telefónico de contacto y dirección de correo electrónico.
- Logotipo de la empresa, si existe.
- Nombres del propietario y los ejecutivos, como así también el puesto que ocupa en la pyme, su correo electrónico, número de teléfono.
- Fecha de emisión del Plan de Negocios.

2) CONTENIDO

En el contenido se debe exponer los títulos de cada sección del documento y su correspondiente enumeración de las páginas donde se ubican. Además debe contener una lista con los nombres de los anexos o aquel material complementario de referencia. El

contenido debe ser escrito cuando se finalice el Plan de Negocios, pues requiere datos que sólo se tendrán cuando el documento esté concluido. En síntesis, el contenido presenta, básicamente, la numeración de páginas de las secciones claves del Plan de Negocio.

3) RESUMEN EJECUTIVO

Esta sección del Plan, que sólo puede ser desarrollada cuando se finaliza la elaboración del mismo, debe ser ubicada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocios, e inmediatamente después de la portada y el contenido y/o índice. Ello se debe a que el Resumen tiene como principal objetivo atraer la atención del lector, mediante una síntesis descriptiva, en la que la Empresa Familiar destaca lo que considera fundamental para conseguir ese objetivo. Su extensión no debe ser mayor a dos páginas.

Contenido del Resumen Ejecutivo

- La estructura organizativa, los propietarios y (si hubiera) la gerencia de la empresa.
- Principales objetivos e iniciativas de la empresa.
- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Los componentes de la estrategia de comercialización.
- Las proyecciones económicas y financieras.

4) DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En esta sección se desarrollará los inicios de la empresa y su actualidad (sólo en caso de empresas existentes); objetivos general y específicos a alcanzar; su ubicación y los recursos con que cuenta.

a) Historia del Negocio

Se deben hacer mención a los inicios y las causas que dieron lugar a la Empresa Familiar, es decir, cuándo y por quién fue iniciada y además los grandes cambios que hayan ocurrido durante la trayectoria y evolución de la empresa. En caso de que se trate de un nuevo emprendimiento familiar, se debe dar las causas y razones del porqué se quiere iniciar el negocio.

b) Objetivo general y cómo alcanzarlo

Se debe tener en cuenta los objetivos empresariales como punto de partida. Se recomienda que la Empresa Familiar siempre debe tener una visión de negocios a largo plazo, y también como referencia las estrategias y filosofías de negocio, además la manera de demostrar la imagen de la empresa en cuanto a la relación que tiene su personal con sus clientes.

c) Objetivos

En base al objetivo principal de la empresa, se debe fijar objetivos específicos y a largo plazo como feedback y un método de control efectivo, para verificar si éstos se están cumpliendo en el corto plazo. Están relacionados con:

- Ocupar una posición deseada en el mercado (porcentaje de cuota del mercado)
- Volumen de ventas durante un período de tiempo determinado (trimestres, cuatrimestres, semestres y anual)
- Incrementar las utilidades de la empresa en relación a la reducción de sus costos operativos y, de esta manera, aumentar el margen de ganancia.

Las características principales de estos objetivos son la cuantificación (expresados en números y porcentajes), efectividad, simplicidad y mensurabilidad.

d) Localización y recursos

Se detalla la localización de la empresa y los recursos con los que cuenta. Es aconsejable incluir una descripción del lugar, del tipo y magnitud de las instalaciones que posee, los bienes muebles y, si son propietarios del inmueble. Además, aclarar cuáles son las ventajas o de qué forma la localización contribuye al éxito de la Empresa Familiar.

5) PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

a) Descripción y características del producto y/o servicio

En esta parte se indican los productos y/o servicios que la empresa ofrece en la actualidad, se debe describir brevemente el producto que vende o se venderá. Se detallarán las siguientes características:

- atributos distintivos de dicho producto y/o servicio,
- clientes: quienes son y porqué la actual propuesta de valor es importante para ellos,
- competidores y proveedores: analizar si existe una ventaja competitiva y cómo mantenerla en el tiempo.

b) Producción

Descripción del proceso actual en pos de una mejora, se aconseja destacar los recursos humanos y materiales utilizados y el proceso productivo que utiliza o utilizará, se debe mencionar si estos procesos son realizados por personal ajeno a la empresa. Analizar con qué nivel de tecnología cuenta, grado de experiencia del personal y el conocimiento de las tareas para una mejora en eficiencia productiva.

c) Futuros productos o servicios

En el caso que la empresa cuente con un plan para actualizar su producto o servicio existente o para ofrecer otros nuevos en un futuro, resulta imprescindible mencionar una nueva incorporación de tecnología como elemento necesario para asegurar la calidad requerida en el tiempo.

6) DESCRIPCIÓN DEL SECTOR/INDUSTRIA

Se debe detallar los siguientes puntos fundamentales.

a) Estudio del mercado

Es importante para la Empresa Familiar tener una buena comprensión en el sector de mercado en el que opera u operará, es apropiado plasmar en el Plan si la empresa ha efectuado una investigación del mercado en el que se desenvuelve. Por ejemplo, a través de alguna encuesta entre sus actuales y potenciales clientes, si tuvo acceso a estadísticas realizadas por terceros o, alguna otra fuente confiable de información.

A su vez, es importante señalar el comportamiento del mercado y su tamaño, es decir, las cifras que se comercializan al año, el grado de rentabilidad, su relación con el mercado externo, la tendencia actual.

b) Tamaño del mercado

Se describe el sector en el cual la empresa funciona o funcionará. Existe un conjunto de factores que determinan tal magnitud, como:

- el monto total de las ventas
- el número de unidades vendidas
- la cantidad de empresas y
- cualquier otra estadística que brinde conocimiento del tamaño de mercado

c) Principales segmentos del producto y de mercado

La actividad de la empresa se puede dividir en segmentos de mercado, destacando quienes participan en el sector, división de grupos de clientes (clasificarlos por su ubicación geográfica, sexo, edad y otras características significativas para determinar la demanda del bien o servicio); y en segmentos del producto, el sector puede estar constituido por un determinado número de ellos, justificar los productos que integran la actividad de la empresa, destacando las características y el volumen de los segmentos en que la firma deberá competir.

d) Proceso de compras de los clientes

La empresa debe explicitar cómo y porqué los clientes adquieren sus productos o los de la competencia; considerando el precio, la calidad, las garantías o el servicio de postventa (si la empresa ofreciera).

e) Principales participantes del mercado

La empresa familiar debe hacer un análisis de los principales competidores y proveedores en el sector del mercado, haciendo énfasis en:

- donde deben estar localizados
- tamaño en ventas o producción
- diversidad de sus productos
- variedad de líneas de servicio

f) Tendencias claves y visión del sector

Analizar y evaluar las principales tendencias que pueden influir cambios en la tecnología, en el producto, en los mercados, como así también las regulaciones económicas tanto nacionales como internacionales. Destacar cómo afectará en los siguientes años de la Empresa Familiar, en cuanto a la influencia positiva o negativa de estos últimos factores.

Desde el punto de vista de la visión del mercado, investigar qué producto tienen la mayor oportunidad de crecimiento de mercado en los próximos años y de qué manera afectará en el comportamiento de las ventas.

En resumen, es útil que la empresa se plantee las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los beneficios buscados por el mercado en el que opera la empresa?
- ¿En qué nivel se encuentra la industria, en cuanto al ciclo de vida se refiere?
- ¿Qué futuro depara las tendencias actuales del sector?

7) ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

La empresa debe preparar un plan de marketing como base para posicionarse frente a sus clientes y competidores; ello es fundamental para conseguir los resultados deseados de la Empresa Familiar, a través del análisis y determinación de las acciones o estrategias de marketing más convenientes, en donde no sólo se debe tener en cuenta la capacidad de la empresa y los recursos, sino también conocer al mercado objetivo. Si la empresa tiene una buena reputación en cuanto a su relación con los clientes, ofreciendo calidad y buen servicio

para satisfacer sus necesidades, le permitirá construir una estrategia sólida en base al plan de marketing. Los principales puntos a tener en cuenta serán:

a) Mercado objetivo

Una vez descrito el mercado de la actividad de la empresa se debe apuntar específicamente a qué tipo de clientes o segmentos de mercados se debe abarcar. Se puede definir al mercado objetivo por clientes, utilizando los siguientes factores: edad, sexo, nivel socioeconómico, de educación, localización geográfica, como así también los objetivos y aspiraciones de los mismos.

b) Principales competidores

El análisis de la competencia debe basarse en las capacidades, estrategias, recursos, ventajas competitivas, localización, producción, posicionamiento en el mercado y otras características de los actuales y potenciales competidores de la Empresa Familiar.

c) Posición competitiva

Es un análisis que deberá realizar la empresa comparando su negocio con el de sus competidores, buscando la manera de que ésta tendrá una ventaja competitiva frente a sus competidores, como así también hallar las desventajas que se presenten. En resumen, la ventaja estará dada por el empleo de la tecnología moderna de producción, menores costos estructurales, personal calificado con amplia experiencia y otros factores que sobresalen en la competencia. La base de este análisis es el logro del conocimiento y la confianza de la firma de la Empresa Familiar frente a sus clientes.

d) Estrategia de precio²⁵

Los precios deben ser fijados según un conjunto de principios, directrices y límites para determinar los precios iniciales, como así también, a lo largo del ciclo de vida del producto; y compararlos con los de sus competidores. La empresa debe plantearse, en relación a determinación del precio, las siguientes cuestiones:

²⁵ Kotler, P. y Armstrong, G. (2008).  España: Pearson Educación.

En síntesis, la base de la promoción será la comunicación entre la Empresa Familiar y sus clientes, informando las características y beneficios del producto y/o servicio.

8) PLAN DE GERENCIA Y DE OPERACIÓN

Esta sección del documento contiene una descripción de quién o quiénes están encargados en la gestión del negocio y de qué manera lo ejecuta. Describe la organización de la empresa, donde se complementa la cantidad del personal disponible habitualmente y cuánto planifica poseer en los próximos años, su experiencia en el negocio, sus capacidades y habilidades técnicas.

Según el tipo de empresa que se trate, en cuanto a su actividad y tamaño, las áreas funcionales pueden variar y algunas de ellas pueden estar unificadas. Generalmente en una pequeña empresa, la Dirección puede cumplir diversas funciones, además de la de gerencial, como las de Compras, el manejo de Recursos Humanos, las Finanzas, entre otras. Las restantes áreas serán de Administración, Producción (empresas productoras), Comercialización, Ventas, Contabilidad, entre otras.

El Plan de Gerencia y de Operación incluye:

a) Personal de Gerencia

Quién o quiénes son las personas que integran el equipo de gestión, es conveniente confeccionar una lista con una breve descripción con el cargo que ocupan, sus funciones y experiencia. Un punto fundamental es considerar las fortalezas y debilidades del personal de gerencia y la propuesta para tratar estas últimas.

b) Personal de Operación

Si la empresa tiene la necesidad de la incorporación de personas ajenas a la familia, se deberá explicar el motivo, cómo se cubrirá los cargos que no son de nivel gerencial señalando el perfil, habilidades y nivel de experiencia requeridos, cómo será la contratación y entrenamiento, la forma de evaluar el trabajo, la remuneración y beneficios de los nuevos empleados como así también las normas de conductas para estos últimos.

c) Métodos de producción

Describir el método y la capacidad de producción actual, resaltando las ventajas actuales operativas y cómo aprovecharlas y si la empresa tiene la necesidad de cambiar su actual método de producción, de ser posible, se deberá realizar estimaciones del costo de ese cambio.

9) PLAN DE PUESTA EN MARCHA

La implementación será descrita de la siguiente manera, cuándo se iniciarán las principales actividades detalladas en el Plan de Negocios y quiénes serán los responsables de llevarlas a cabo, como así también cuándo finalizarán dichas actividades. Este plan de operaciones deberá describir, a grandes rasgos, la información sobre la forma en que el producto se fabricará o el servicio se proporcionará, como así también un análisis de la ubicación e instalaciones necesarias para la empresa.

10) RIESGOS

Realizar un análisis de los potenciales riesgos que puede afectar la demanda de los productos y/o servicios brindados durante el lapso del Plan de Negocio. Si existiesen dichos riesgos, se deberá demostrar la probabilidad de ocurrencia de éstos, de qué depende que ello suceda y demostrar, al menos, si se ha previsto alguna medida para reducir el impacto de esos riesgos a la Empresa Familiar. Estos riesgos podrán ser en su mayoría externos, como el rumbo económico del país, reglamentaciones tributarias, variaciones del tipo de cambio, entre otros factores.

11) PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

a) Contenido

Esta sección del Plan de Negocios es muy importante ya que identifica y describe las necesidades financieras y muestra las potenciales utilidades para describir cómo se financiará el negocio y mantener una condición económica sólida. Se deberá constatar la siguiente información financiera:

1) Flujos Financieros

Para el primer año fiscal, se mostrará la cantidad de fondos que ingresa y egresa en un período de proyección determinado. Esta información será de utilidad para calcular cuánto dinero se requiere antes de que la empresa comience a obtener flujos positivos, es decir,

que los ingresos serán mayores a los egresos, y en qué momento se podrá recuperar la inversión.

La proyección financiera permite adoptar las medidas correspondientes en caso de que los flujos arrojen saldos negativos.

La información necesaria para elaborar los flujos financieros será:

- Estimación de las ventas mensuales durante el primer año, y anualmente para los posteriores años, de los productos y/o servicios a ofrecer, precios actuales y proyectados.
- Estimación de las cobranzas de las ventas determinando el tiempo de morosidad y/o incobrabilidad.
- Estimación del costo de ventas, a través de un análisis presupuestal y un sistema de costeo elegido.
- Estimación de gastos, como los de administración, comercialización, impositivos, servicios y suministros, depreciación, entre otros.
- Determinación de otras fuentes de financiación, si tuviera la empresa.

2) Balance inicial

Para reflejar la imagen patrimonial de la empresa, en el momento en que inicia sus actividades, se deberá elaborar una planilla que contenga los datos contables, como sus activos, pasivos y su patrimonio neto. Además de las cifras del Balance es importante conocer:

- Situación a la fecha de la presentación del Plan de Negocio
- Aportes de los socios y financiación externa (si la tuviese)
- Existencia de bienes de cambio (empresas comerciales y productoras)
- Plazos de pagos y cobranzas
- Principales acreedores
- Plazos y métodos de amortización
- Principales contingencias, si las tuviese
- Aquellos factores que en un pasado alteraron la rentabilidad de la Empresa Familiar, sólo en caso de aquellas existentes.

El proyecto anual requiere de la confección del Balance General proyectado y su confección es necesaria para reconocer la situación patrimonial al término de cada año, en relación de liquidez entre activo y el pasivo de la empresa.

3) Estado de Resultados proyectado

Es una plantilla que reúne la información correspondiente al resultado final de los ingresos y costos operativos como las ventas, los costos de ventas y los gastos financieros. Dependiendo del tipo de actividad de la Empresa Familiar, los ingresos y gastos varían en cuanto a su naturaleza se refiere. Se debe contar con la información de los ingresos proyectados, costos y gastos proyectados de la siguiente manera:

b) Ingresos proyectados

Los mismos son producto de las ventas que se prevén de los bienes y/o servicios en el período de tiempo planificado, y el análisis debe partir de los objetivos propuestos en la planeación estratégica de la organización.

c) Egresos proyectados

Estos serán los costos y los gastos proyectados durante el período elegido, siendo:

- Costo variable de ventas
- Gastos de administración
- Gastos de comercialización
- Costos fijos de producción
- Pérdidas por créditos incobrables
- Costos financieros
- Intereses positivos e Intereses negativos
- Gastos por amortizaciones

Para una empresa comercial, el costo constituye el valor de las compras netas de aquellos bienes que serán vendidos en un momento dado; y los gastos comprenden a las erogaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa, como por ejemplo: los servicios, sueldos y transportes.

En caso de una empresa industrial, el costo está constituido por la mano de obra, la materia prima y la carga fabril o gastos generales de fabricación. Se deberá contabilizar el valor del producto según sus diferentes etapas productivas que se encuentre (compras de materias primas, productos en proceso y producto final). El costo que deberá reflejarse en el Estado de Resultado será el Costo por Productos Fabricados y Vendidos.

Para una empresa de servicios, el costo estará representado por las erogaciones que fueron necesarias para la prestación de servicios, como los del personal, insumos y otros recursos utilizados para brindar el servicio que comercializa la empresa.

Todo las erogaciones, anteriormente mencionadas, ayudarán a complementar, juntos con los ingresos proyectados, calcular el resultado económico del período presupuestado, antes de los impuestos y dependiendo de qué tipo de empresa se trate, en cuanto a su tipo societario, deben incluirse el pago del Impuesto a las ganancias, el cual se calculará sobre la utilidad neta antes de los impuestos, aplicando la alícuota correspondiente a la legislación. En Argentina, la tasa es del 35% aplicable a las empresas que residen en el país.²⁶

12) APÉNDICE DE DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO

Es la última sección del Plan de Negocios en donde se muestra toda la información adicional utilizada como soporte de respaldo, y es conveniente para que la empresa pueda adjuntar anexos, tablas, plantillas, fotografías de los productos, instalaciones y edificios, referencias profesionales, estudio de investigación de mercado y toda aquella información, que se considere relevante, relacionada con ella y el Plan de Negocios tal como la de carácter financiero, promocional, entre otras.

²⁶ Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2015). *El sistema tributario en la Argentina*. Recuperado en http://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/El_Sistema_Tributario_en_la_Argentina.pdf

CAPÍTULO 6 - ESTUDIO DE CASO

Plan de Negocio de una Heladería Artesanal (Empresa Familiar - SRL)

A continuación, se confeccionará un Plan de Negocio para una empresa familiar fabricante y comercializadora de helados artesanales que además cuenta con una línea de confitería, constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. La empresa está ubicada en Villa Devoto, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El objeto principal de este Plan de Negocio es la obtención de un crédito para la renovación de maquinarias productoras de helados, a través de la descripción del negocio como imagen promocional.

El acercamiento con la empresa fue por medio de una relación de amistad con el hijo (socio) de la dueña, socia fundadora. Los socios nos comentaron la idea y la necesidad de modernizar su equipo de fabricación, porque poseen máquinas fabricadoras que ya han cumplido su vida útil, presentando un importante nivel de atraso tecnológico; y el capital con que cuenta es insuficiente para la realizar una inversión de esa magnitud. Esta conclusión fue resultado de un análisis de los valores de las maquinarias en el mercado realizado por los socios de la empresa.

Les ofrecimos a los empresarios la realización del Plan de Negocio, no solo como método de captación de créditos sino también como elemento de profesionalización y formalidad de los procesos y estructura de la empresa, que ayudarán a conocer aún más su negocio y ver en qué puntos presenta debilidades y ventajas para prever futuras contingencias.

Para la investigación del caso, se utilizó como técnicas de recopilación de información, entrevistas directas con los dueños de la empresa y encuestas al personal y observaciones directas de procesos de compras, ventas, producción y comercialización.

6. Plan de Negocio de la “HELADOS ICE SRL”

6.1. PORTADA

- Nombre de la empresa: HELADOS ICE SRL
- Ubicación: Chivilcoy N° XX, Villa Devoto, C.A.B.A.
- Numero de contacto: 4501-0706.
- Correo electrónico: heladosice@gmail.com
- Datos de los propietarios:
 - ❑ Dolores Gutiérrez
 - gerente y directora de la empresa Helados Ice
 - dgutierrez@gmail.com
 - ❑ Juan López
 - Supervisor de todas las áreas de la empresa Helados Ice
 - jlopez@gmail.com
- Fecha de emisión: 30 de Junio de 2018

6.2. CONTENIDO

- Resumen Ejecutivo
- Descripción del negocio
- Producto y Servicio
- Descripción del sector
- Estrategia de comercialización
- Plan de gerencia y operación
- Plan de puesta en marcha
- Riesgos
- Plan económico-financiero
- Apéndice de documentación de respaldo

6.3. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este Plan de Negocio es la presentación de la situación histórica actual y futura desde el punto de vista del capital humano como así también de los recursos materiales y económicos-financieros; como una herramienta útil para contar con el financiamiento externo a solicitar para la evolución de la empresa. Helados Ice SRL es una compañía dedicada a la fabricación y venta de helados artesanales y productos de confitería en Villa Devoto, C.A.B.A. La empresa, que tuvo su origen en un emprendimiento conyugal, fue creada en 1991 y desde entonces fue creciendo en la actividad y desarrollo empresarial. Ahora, proyecta extender su capacidad de producción para obtener nuevas cuotas de mercado, y poder expandirse en otros barrios de la Ciudad de Buenos Aires. Para ello, hemos estudiado en conjunto el mercado argentino y más minuciosamente el porteño, obteniendo como resultado un sector de cliente insatisfechos de helados artesanales, ya sea tanto por su calidad como por su servicio de venta ofrecido. Para atender la demanda proyectada, resultante de estudios de mercado realizados, se prevé la adquisición de un equipo industrial fabricado en el país con moderna tecnología italiana y nacional, que le permitirá dar un salto en producción y eficiencia.

Las principales ventajas competitivas de la empresa son: contar con personal calificado y de amplia experiencia en el rubro; localización próxima a centros de abastecimiento de materias primas y a vías de transporte polimodal; trayectoria y marcas instaladas en la Ciudad de Buenos Aires.

Este mercado presenta un significativo crecimiento en los últimos quince años, en el segmento de helados artesanales adquiridos por la población que se encuentra en un nivel socioeconómico ABC1, C2, C3. Este sector se abastece actualmente, en gran medida, con productos nacionales pero que exigen un alto grado de calidad de las materias primas, ya que deben utilizarse al momento que se adquieren para que no pierdan su condición de excelencia en sus atributos.

La estrategia de comercialización fue incorporar nuevas máquinas de producción para aumentar la capacidad de fabricación y lograr de esta manera un incremento de la oferta de helados para poder satisfacer los niveles de demanda actual y futura. Asimismo, se ha detectado un grupo de consumidores insatisfechos ya que la heladería no ofrece actualmente helados aptos para celíacos. Finalmente, se brindó asesoramiento para

mejorar la promoción y difusión de sus productos, a través de la herramienta del marketing mix (producto, precio, promoción y plaza).

Al término de este estudio se detectó una excelente oportunidad de ampliar el negocio. Los principales datos de proyecciones de producción, económicas y financieras son:

- Fecha prevista de puesta en marcha: 1° de enero de 2019.
- Necesidad de financiamiento: \$1.500.000
- Solicitud de una línea de crédito ofrecida por el Banco Nación en un plazo de 10 años a una tasa de interés de 35% anual.
- Objetivo: compra de equipo nacional y de tecnología italiana
- Producción prevista: 34.578 Kg. por año de helado, en el primer año y llegando a al último año de planificación unos 41.992 Kg por año, logrando un incremento en la capacidad productiva de un 20%.

6.4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

6.4.1. Historia del negocio

Helados Ice SRL fue creada en el año 1991, con el objetivo de darle marco jurídico al emprendimiento realizado por la dueña fundadora y su esposo, desde hace más de 27 años en la industria del helado. En sus inicios, contaba con equipos e instalaciones provenientes de una familia de heladeros italianos; y sus clientes crecieron a medida que se hicieron conocidos los helados en la zona, así también como el compromiso y calidad brindados. La estructura con la que contaba la empresa era dos socios (esposos), hermano de la dueña y primogénito en el área operativa.

En el año 1998, empezaron a crecer sus utilidades, lo que significó la oportunidad de contratación de un empleado externo, además de dos miembros más familiares que trabajan allí.

En el 2007, fallece el esposo fundador ocupando el rol de cuotapartista y socio su hijo Juan, lo que trajo como consecuencia un alejamiento por parte de la dueña en los asuntos del negocio, llevando al cierre del mismo durante el periodo de un año.

A partir del 2009, la empresa reinició sus actividades comerciales a través del esfuerzo y dedicación de la familia, en los años siguientes aumentó sus utilidades hasta el punto en

donde fue necesario contratar a dos personas para que se encarguen del área operativa, como resultado de la apertura de una línea de confitería (2017).

Actualmente cuenta con un personal de cinco miembros del grupo familiar y tres personas ajenas a la empresa y con un capital propio parte invertida en los equipos y maquinarias y la otra parte en recursos financieros. La distribución de helados llega a otras zonas cercanas al radio en el que se encuentra la empresa, abarcando Villa Pueyrredón, Villa del Parque y Agronomía.

6.4.2. Objetivo general

- Mejorar de manera continua la calidad y eficiencia en sus productos con el fin de brindar un servicio competitivo y expandir el negocio.
- Afianzar la imagen de la empresa ofreciendo mejor servicio al cliente.
- Captación de nuevos inversores para la renovación de maquinarias.

6.4.3. Objetivos específicos

- Abastecer un 40 por ciento los negocios mayoristas de las zonas aledañas.
- Incrementar las ventas un 12% real para el próximo año.
- Reducción del costo operativo a un 25% con la incorporación de nuevas tecnologías que llevan a un menor tiempo de fabricación de helados y a una mayor capacidad productiva.

6.4.4. Localización y recursos

La empresa se localiza en la calle Chivilcoy N° XX del barrio de Villa Devoto, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La localización fue resultado de una herencia de los padres de la dueña, el mismo consiste en una planta para la fabricación de helados y atención al público, tiene fácil acceso ya que está cercano a los proveedores de las materias de primas y se encuentra ubicado en un lugar estratégico para su distribución.

Con respecto a sus recursos materiales presenta cuatro conservadoras de helados, cinco freezer, un horno eléctrico, una cafetera industrial, una moladora de café, una pasteurizadora, una fabricadora, una batidora de mano, muebles y útiles, un equipo de computación.

6.5. Producto y Servicio

6.5.1. Descripción del producto y servicio

Los productos que la empresa actualmente vende son treinta gustos de helados artesanales. Los helados se dividen en dos líneas: los de crema (almendra, crema del cielo, chocolate, dulce de leche, entre otros) y los de agua (frutilla, limón, durazno, sandía, entre otros).

La incorporación del nuevo equipo permitirá la fabricación de helados de primera calidad capaces de competir en precios con helados importados y con los de calidad intermedia.

En cuanto a la línea de confitería cuenta con bebidas calientes, tostados, medialunas y masas, además de bebidas frías sin alcohol y licuados.

- **Características de los clientes y/o consumidores**

Los clientes adquieren los helados artesanales y productos de confitería en tanto por su calidad como por su precio. Estas razones de preferencia se deben a un pre estudio ágil en la conducta de los clientes, además de realizarles una encuesta rápida y cerrada.

Debido al esfuerzo en la selección de materias primas y a la atención en el proceso de fabricación se logra un producto homogéneo a un precio competitivo, y una vez que el cliente lo prueba nuevamente lo elige. Por otro lado la empresa asume la responsabilidad de cuidar la distribución de los helados a fin de constatar una inmediata entrega de todos los pedidos y/o reclamos, ello permite brindar una imagen de responsabilidad y seriedad en Helados Ice.

- **Competidores y proveedores**

Sus principales competidores se encuentran en tres heladerías y cuatro confiterías en la zona, y el número de proveedores que ofrecen la materia prima e insumos son cuatro, como leche en polvo, emulsionantes, estelizerizantes, pasta de helados y colorantes para su línea de helados; y medialunas, pan y masas para su línea de confitería.

6.5.2. Producción

El proceso de fabricación de helados es en su totalidad artesanal. Éste es un factor fundamental para obtener un producto natural y de buena calidad porque se puede definir la composición de la mezcla de los ingredientes y, por consiguiente lograr la calidad deseada y la eficiencia en la producción. La empresa tiene empleados calificados y dentro del círculo de confianza, lo que se traduce en el conocimiento tanto en los procesos como en la composición de la elaboración del helado. Dichos empleados son, uno miembro de la familia, hermano de la dueña y otro personal ajeno a la familia.

Actualmente los procesos están integrados de forma continua a las maquinarias actuales de producción, sin embargo debido a un importante atraso a nivel tecnológico, la producción no llega a cubrir la demanda creciente del negocio, es por este motivo que se intenta renovar en su mayoría al equipo de planta, al menos en la línea de los helados.

La producción en la línea de la cafetería está a cargo de una de las hijas de la dueña, que se encarga de recibir las materias primas y mercaderías de reventa, además de la elaboración de bebidas calientes (café negro, café de la casa, café italiano, capuccino, submarino, lágrima) y de bebidas frías (jugos exprimidos y licuados, bebidas gasificadas y desgasificadas).

Etapas de producción

- Pesado de las materias primas. El maestro heladero es quien se encarga de la recepción y selección de los insumos que le provee el área de Almacenamiento y Aprovechamiento.
- Mezcla de ingredientes. Se introducen primero los líquidos, leche o agua, luego la nata. Luego se mezcla la leche en polvo con los azúcares para incorporar el estabilizante y emulsionante. Finalmente agregar aquellos ingredientes propios de cada sabor.
- Pasteurización. Con el objeto de reducir la población de microorganismos y prolongar, de esta manera, el tiempo de vida útil del alimento.
- Homogeneización. Consiste en dividir los glóbulos de materia grasa de la mezcla.

- **Maduración.** Consiste en dejar la mezcla de helado entre una temperatura de 2°C y 5°C durante un tiempo determinado para el reposado e hidratación de los ingredientes.
- **Mantecación.** Se produce un cambio en la textura de la mezcla de líquida a sólida o semisólida por medio de un proceso de agitación y frío.
- **Envasado y conservación.** Se utilizan tubos cilíndricos de acero inoxidable que produce frío en sus paredes manteniendo la temperatura ideal para el helado. Los mismos son reposados en los freezer y conservadoras; listo para su comercialización.

6.5.3. Futuros productos

A través del nuevo equipamiento de planta, la empresa tiene planeado diversificar tanto su línea de helados como su línea de confitería.

- **Heladería:** sumar diez gustos, los mismos son: 4 de frutas como mango, maracuyá, granada, melón y ciruela; y 6 de cremas, cookies and cream, marroc, crema ice (sabor de la casa), crema de higo, chocolate Ferrero, dulce de leche con crema bon o bon. Además, tener una línea de helados aptos para celíacos, sin TACC, al menos en los diez gustos tradicionales que ofrece la heladería.
- **Confitería:** ofrecer productos sin TACC, agregar tortas y productos de pastelería.

6.6. Descripción del sector

6.6.1. Estudio de mercado

En este apartado se necesitó recurrir a las cifras y estadísticas disponibles en la Cámara Industrial y Comercial del Helado Artesanal (CICHA); Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA); Cámara de Confitería (HRCC); Subsecretaría de Alimentos y Bebidas del Ministerio de Agroindustria; y publicaciones del rubro tanto a nivel nacional como internacional.

Desde el punto de vista de la línea de la heladería, se distinguen dos grandes segmentos:

Por un lado el industrial, compuesto por grandes empresas alimenticias, que obtuvieron el 70% del volumen de las ventas facturando un 56% del total. Por otro lado, el artesanal está

representado en su mayoría por pequeñas y medianas empresas familiares, captaron el 30% restante, la facturación contribuyó al 44% de las ventas totales.²⁷

De esta manera, se lleva a cabo el estudio de mercado realizado en Argentina donde se desprende que el consumo de helados en verano es, alrededor del 80%, alcanzando un consumo per cápita anual de 6.9 kg. Teniendo en cuenta que los primeros años de la década del 2000, frente a la crisis del año 2001 “*corra ñto*”, los argentinos consumían 3 kg por habitante al año. Durante los años posteriores se ha demostrado un alza en el consumo de helados, un 60% prefieren el helado artesanal por sobre el industrial. Por otra parte, más de la mitad de la población (53%) consume helado artesanal por lo menos una vez al mes, donde se destacan los gustos elegidos como dulce de leche, chocolate y frutilla.²⁸

Así mismo, se obtuvieron datos de la firma TNS Argentina para AFADHYA que revelan que “los argentinos muestran ‘alto involucramiento’ en términos de consumo, ya que alrededor del 80% de la población toma helado artesanal habitualmente y un 27% lo hace durante todo el año”.²⁹

Con respecto al mercado exterior, Argentina se posiciona como uno de los países de mayor consumo de helado de América Latina y ocupa un lugar muy importante a nivel mundial.³⁰ Los fabricantes de helados artesanales conocen la oportunidad que existe en ganar peso en las fronteras de afuera, ya que según un estudio de Mordor Intelligence, el valor del mercado global llegará hasta USD 89.500 millones en los próximos cinco años, entre 2018 y 2023, alcanzando una tasa del casi 5%.³¹

Desde el punto de vista de los consumidores, se observa que en su mayoría son jóvenes de entre 18 a 24 años de edad, de un nivel socioeconómico ABC1, C2, C3. El 54 por ciento de las mujeres consumen los helados artesanales mientras que los hombres 46%, también los consumidores reconocen al helado artesanal como el más rico, natural y el de mayor

²⁷ Fucks, M.A. (26 de enero de 2014). Pese al mayor costo el consumo de helados creció a 6,5 kg por habitantes y por año. *Diario El Comercio*. Recuperado https://www.rionegro.com.ar/pulso/pese-al-mayor-costo-el-consumo-de-helados-crecio-a-6-5-kg-por-habitante-y-por-ano-IURN_1477648

²⁸ Manzoni, C. (25 de junio de 2017). El helado tiene sus fans todo el año. *Diario La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2036611-el-helado-tiene-sus-fans-todo-el-ano>

²⁹ Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines. Recuperado de <http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php>

³⁰ Ibidem (nota 27), página 78.

³¹ Mordor Intelligence (marzo 2018). Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ice-cream-market>

elaboración. Según la Consultora W, los que se encuentran en el segmento ABC1, presentan un ingreso promedio de 215.000 pesos representan el 5% de los hogares, mientras que la clase C2, el ingreso mensual promedio es de 68.000 pesos, ocupando un 17% de los hogares y por último se encuentra la clase C3, cuyo ingreso promedio se encuentra en 35.000 pesos y se posiciona en el 28% de los hogares argentinos.³²

Línea de confitería, los datos revelados durante la investigación son los siguientes:

El sector ha presentado una dinámica favorable por la ampliación de la clase media (C2 Y C3) a nivel mundial en economías emergentes, los consumidores priorizan la calidad del producto y/o servicio por encima del precio, tendencias saludables han hecho que las empresas innoven o renueven sus productos para hacerlos más sano. Es por esta coyuntura, que los productos de confitería están dirigidos a las clases medias como C2 y C3, y además ABC1.

La demanda global del sector “cacao, chocolate y productos confitero” creció visiblemente durante los últimos quince años. En 2015, las exportaciones fueron de USD 58 mil millones, luego de caer un 6% con respecto al año pasado, a pesar de presentar un crecimiento constante durante diez años. Los principales exportadores son Alemania, Ghana, Países Bajos, Costa de Marfil, Bélgica, Estados Unidos y Francia, acumulan la mitad de las ventas globales.

Se encuentran dos sectores a nivel global por un lado el del cacao y por el otro lado el de chocolate y confituras. Son mercados diferentes, pese a que la demanda del primero dependa del segundo.

³² Consultora W. *¿Ir a la clase media por qué se frenó la movilidad ascendente?* Recuperado de <http://www.consultoraw.com.ar/press/pir%3%A1mide-salarial-cu%3%A1nto-se-debe-ganar-para-ser-un-clase-media-y-por-qu%3%A9-se-fren%3%B3-la-movilidad-0>

En cuanto al mercado local, Argentina no produce cacao, dado que no posee el ambiente climático adecuado. La elaboración del chocolate se realiza a partir de la materia prima que es importada de países como Colombia, Brasil, Ecuador y Venezuela.^{33 34} □□□□□□□□ 1□

6.6.2. Tamaño de mercado

Con respecto al volumen de unidades vendidas según la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, Argentina exportó 3.063 toneladas de helados en los primeros once meses del año pasado, esta cifra representa una suba del 65% respecto del año 2016. Uruguay es el principal mercado ocupando el 38,3% del volumen, le sigue Paraguay con un 26,8% y Chile con un 24,9%. Argentina aún no ocupa una posición importante en el mercado exterior, ya que Francia lidera las exportaciones en toneladas alrededor de 140.000.

Según datos de la Dirección de Agroalimentos, en 2011 la Argentina exportó a los países limítrofes un total de 7.900 toneladas, que representaron ingresos por 21,3 millones de dólares FOB. Los datos significaron una disminución del 35% en volumen y 20% en valor respecto a los registrados en el 2010. El primer mercado destino de las exportaciones del sector fue Brasil (representó el 84%), seguido por Chile y Paraguay, con un 6% cada uno. Bolivia y Uruguay se repartieron el 4% restante.

La facturación de la industria cerró en 2016, según la consultora internacional Euromonitor³⁵, con ingresos promedio de 1160 millones de dólares, asimismo asegura que la industria está en condiciones de crecer un 23% por durante los próximos cinco años.

En cuanto al número de empresas en el sector, existen en Argentina alrededor de 2000³⁶ empresas productoras de helados artesanales y como consecuencia aumentó el consumo anual per cápita en un 50%. La producción de helados se halla fuertemente concentrada, siendo los principales centros de consumo la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran

³³ "La producción de alimentos y bebidas muestra desde mayo tasas de crecimiento positivas". (17 de agosto de 2018). Diario Télam. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201708/198445-produccion-alimentos-bebidas-tasas-positivas-crecimiento.html>

³⁴ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (Diciembre de 2017). *Informes técnicos: Industria manufacturera*. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/emi_01_18.pdf

³⁵ Eurominutor International Limited. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/ice-cream-and-frozen-desserts>

³⁶ Santucho, H. Subsecretaría de Alimentos y Bebidas. *Helados*. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=260>

Buenos Aires en un 45%, La Pampa, Cuyo y NOA en un 24,8%, el Litoral un 16,7%, Córdoba un 8,4% y la Patagonia 4,8%³⁷.

En lo que se refiere a marcas, se observa que el mercado tiene un alto grado de concentración en empresas como Freddo, Volta, Cremolatti, Persicco, Chungo y Saverio, siendo Freddo la que encabeza la lista como principal exportadora de helados, alrededor de ochenta locales están ubicados en Brasil, Chile, EE. UU., Uruguay y Paraguay.³⁸

Con respecto al tamaño del mercado en la línea de la confitería, se revelaron los siguientes datos:

Mediante el sector de Alimentos y Bebidas se pudo verificar las tasas de crecimiento en los últimos meses del año pasado, 3,9% en el mes de mayo y del 3,2% en junio iguales comparados con el 2016 según la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas del Ministerio de Agroindustria.

Según datos del Instituto de Estadística y Censos (INDEC), los rubros que más prosperaron fueron carnes rojas (7,3%), carnes blancas (6,2%), yerba mate y té (4,2%), bebidas (0,6%) y productos de confitería (0,5%). El volumen máximo de producción del sector Alimentos y Bebidas alcanzó un valor de utilización del 65,2%, en la primera mitad de año con un crecimiento anual del 2,7%, y cuyas exportaciones llegaron a un total de USD 12.334 millones, importe parecido al del 2016.³⁹

Dentro del rubro Alimentos, los que observaron incrementos en el acumulado anual de 2017 respecto de 2016 fueron: la producción de carnes rojas (8,3%), carnes blancas (2,4%) y yerba mate y té (2,2%). Para la misma comparación, los rubros que presentaron disminuciones fueron: lácteos (5,9%), molienda de cereales y oleaginosas (5,4%), azúcar y productos de confitería (5,2%) y bebidas (0,8%). En el grupo bebidas, la disminución observada en diciembre con relación al mismo mes de 2016 se origina principalmente en las caídas registradas por la actividad vitivinícola y el

³⁷ Cámara Industrial y Comercial del Helado Artesano. Recuperado de <http://www.cicharosario.com.ar/>

³⁸ Krom, A. (25 de enero de 2018). Helados sin fronteras: la industria argentina sale a la conquista del mundo. <https://www.lanacion.com.ar/2103458-helado-sin-fronteras-la-industria-argentina-sale-a-la-conquista-del-mundo>

³⁹ Ibídem (cita 34), página 80.

sector productor de gaseosas.⁴⁰ La cantidad exportada acumulada disminuyó un 2,1% en el primer semestre del 2017, mientras que el costo promedio del periodo tuvo un aumento del 1,6% que fue desde USD 527,68 por tonelada a USD 536,10.⁴¹

En relación al segmento de chocolate y confituras, se encuentran ocupados por 150 empresas dedicadas a la elaboración de estos productos, liderado por Arcor, Georgalos y Felfort, las cuales se encuentran ubicados en las provincias de Córdoba, San Luis y Buenos Aires, a pesar de que el mercado cuenta con PyMEs en provincias, tanto en la Patagonia como en el NOA.⁴²

6.6.3. Segmento del producto y del mercado

Segmento del producto

Los productos de la industria de helados se clasifican por su consistencia, es decir, los de crema y agua. De acuerdo a los estudios que realizamos, Helados Ice se orientará, por su nuevo equipamiento, a producir helados de chocolates más diversificados, cremas especiales (anteriormente mencionados en el punto 6.5.3.) y a su vez, los de agua, a través de nuevos gustos de frutas (maracuyá, melón, etc.).

En relación a la confitería se espera, gracias a un aumento de la rentabilidad de la línea de helados, aumentar y diversificar los productos confiteros tales como sándwiches de miga, tortas, nuevas marcas de bebidas frías.

Segmento del mercado

El mercado objetivo será el minorista, es decir, al consumidor final, llegando a zonas como Villa Devoto, Villa Pueyrredón, Villa del Parque y Agronomía.

⁴⁰ <https://www.ambito.com/el-ano-pasado-la-industria-crecio-18-pero-no-recupero-caida-2016-n4011117>. (31 de enero de 2018). El año pasado la industria creció 1,8% pero no recuperó la caída de 2016. Recuperado de <https://www.ambito.com/el-ano-pasado-la-industria-crecio-18-pero-no-recupero-caida-2016-n4011117>

⁴¹ *Ibidem* (cita 34), página 80.

⁴² Ministerio de Agroindustria de la República Argentina. https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda/archivos/000511_Cacao%20Chocolate%20y%20Productos%20de%20Confiter%C3%ADa%20-%202017.pdf. Recuperado de https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda/archivos/000511_Cacao%20Chocolate%20y%20Productos%20de%20Confiter%C3%ADa%20-%202017.pdf

El mercado target se encuentra en un nivel socioeconómico ABC1, C2, C3, es decir, personas de clase media, media alta y alta, tanto para la heladería como la confitería

6.6.4. Proceso de compras de los clientes

- Línea heladería

El criterio de compra del segmento elegido se basa en la calidad, composición y precio. Por lo tanto se fabricará un producto de calidad superior, natural, sin aditivos y con materia prima de primera calidad. Presentándose en potes de telgopor en su tamaño de $\frac{1}{4}$, $\frac{1}{2}$, $\frac{3}{4}$ y 1 kg, además de cucuruchos y vasitos de oblea.

Según una encuesta realizada a los consumidores de helados se pudo concluir que los factores que contribuyen a elegir el helado artesanal de HELADO ICE son: las necesidades de satisfacción (61%), luego las promociones y descuentos que se presenten (10%), el factor climático (24%) y por último los que lo ven como una salida (5%). Además se pudo determinar que la gran variedad de sabores es la más importante y lidera el ranking con el 90%, mientras que el 63% prefiere que sea artesanal y el 60% que sea de una marca conocida. Incluso un 35% prefiere entre cucurucho y vaso de oblea, un 28% un kilo y un 24% de $\frac{1}{4}$ kg. **price 2**

- Línea confitería

Si bien los consumidores emergentes son más susceptibles al precio no es el único estimulante de sus decisiones a la hora de comprar el producto, sino también factores como la calidad, diferenciación, diversidad, entre otros. Cuando hablamos de una calidad superior, el consumidor lo relaciona a productos de marcas líderes que tienen un valor más costoso, como consecuencia trae que los mismos no comparen precios limitando la cantidad de compra y los lugares que visitan.⁴³ El consumidor de hoy es racional, moderado, no actúa por impulso al momento de la compra. Para Guillermo Oliveto, presidente y fundador de la consultora W, (...) *el modo austero es el gran cambio de paradigma entre el consumo del último año y medio y la década pasada, que comenzó a partir de cuestiones restrictivas, como la pérdida del poder*

⁴³ D'andrea, G. (4 de junio de 2008). *Qué paradigmas guían la conducta de compra de los consumidores emergentes*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/67176-Que-paradigmas-guian-la-conducta-de-compra-de-los-consumidores-emergentes>

adquisitivo durante [] y la suba de las tarifas de los servicios públicos que hicieron que todos los consumidores revisaran sus gastos [].⁴⁴

6.6.5. Principales participantes del mercado

Durante la investigación de mercado, pudimos determinar los principales actores del sector, los mismos son:

- **o** **peti** **ores** **irectos**

- ❑ **Freddo**. Creada en el año 1969, lidera el mercado por cantidad de locales y por su nivel de facturación. Actualmente, es la cadena de heladerías artesanales más grande del país, contando con sucursales en Paraguay, Uruguay, Brasil, entre otros países del Mercosur. Su segmento comprende personas entre 18 y 35 años. En sus líneas de productos encontramos los helados, batidos y milkshakes, café helado y productos de cafetería
- ❑ **Munchi's**. Inició sus actividades en 1997, y presentó los únicos helados artesanales elaborados en el país en base a leche de vacas Jersey, y cuenta con 24 sucursales en todo el país y capacidad de exportar a EE. UU. y a la UE. Se posiciona como la marca de helados Premium. Su segmento es para los niños y la familia.⁴⁵
- ❑ **Cremolatti**. Es una cadena formada por más de cincuenta heladerías instaladas en puntos estratégicos a nivel nacional, como C.A.B.A., provincia de Bs. As., Chaco, Córdoba, Formosa, entre otras provincias. Nacida hace más de 50 años, donde atraviesa la tercera generación llegando a ser uno de las grandes líderes del mercado, en cuanto a helados artesanales se refiere. Ofrece, asimismo, más de veinte gustos de helados sin TACC.
- ❑ **Persicco**. Nació como una empresa familiar en calidad de heladería-cafetería y cuenta con seis locales en la ciudad.

⁴⁴ Gioberchio, G. Las cuatro "A" que definen cómo es hoy el consumidor argentino. *Diario Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2017/08/10/las-cuatro-a-que-definen-como-es-hoy-el-consumidor-argentino/>

⁴⁵ Negocios y Pymes. *Helados con leche de vaca Jersey*. Recuperado de http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=198

- ❑ **Volta**. Nació como una separación de Persicco y apuesta a los sabores *gourmet*, los cafés y pasteles.⁴⁶ Creada hace más de 30 años y a partir de allí se encuentra en un período de expansión, siendo una de las marcas más conocidas como heladería artesanal. Además de ofrecer su helado, como línea principal, lo hace también con tortas heladas y diversos tipos de postres helados, blends de café y té exclusivos de Volta. Posee ocho sucursales distribuidos en la ciudad y Norte de la provincia de Bs. As.⁴⁷
 - ❑ **Chuncho**. Con más de 40 años de experiencia, innovación y creatividad. Si bien es sinónimo de buen helado, hace unos años amplió su oferta, ofreciendo la línea de confitería para desayunos, almuerzos o meriendas
 - ❑ **Heladería Venecia**. Desde 1964, con 52 años de experiencia en el rubro. Este negocio, en sus inicios, no solo era heladería sino también lechería. Después de varios años, se sigue renovando, tanto en sus sabores como también así con su imagen, brindando a su vez el servicio de confitería
 - ❑ **Madobueno**. Nació hace más de 40 años como una pequeña heladería de barrio con fabricación propia. Amplió su negocio ofreciendo cafetería y pastelería, brindando un buen servicio y calidad al cliente
 - ❑ **Corrente Gelatto Caffè**. Con más de 25 años en la elaboración de helados artesanales, dentro del segmento Premium de heladerías y cafeterías, ofreciendo productos de calidad.
 - ❑ **Manui**. Con más de 50 años en el mercado, se caracteriza por ser un sitio con mucha trayectoria y reconocimiento por sus postres tradicionales y la calidad de los mismos, es famoso por su exquisito café, chocolate y delicias de masas, ofreciendo un ambiente de tranquilidad y familiar.
- **Indicadores indirectos**
 - ❑ Además debe tenerse en cuenta, en la línea de helados no artesanales, la cadena de Mc Donalds, helados en su presentación de litros en potes y postre de helados

⁴⁶ Torres, N. (enero de 2017). *Heladerías de Buenos Aires: Persicco y Un altra Volta*. Recuperado de <https://loquelasguiasnodicen.wordpress.com/2007/01/13/heladerias-de-buenos-aires-persicco-y-un-altra-volta/>

⁴⁷ Barrio Recoleta. *Heladería Volta*. Recuperado de <https://www.barriorecoleta.com.ar/blog/heladeria-volta/>

(Frigor, Freddo) en supermercados de la zona y, además, otras heladerías barriales y kioscos de las zonas (paletas, bombon, torpedos, y otros tipos de helados).

- ❑ Yogurterías, las que ofrecen yogures helados (principales competidores La Serenísima, Top it), con un 40% de calorías y se puede combinar con frutas, cereales y chocolates. El éxito de este producto es que, contiene menos de 100 calorías y más económico que los helados tanto artesanales como industriales.
- ❑ En cuanto a la línea de confiterías, destacamos dos estaciones de servicios, kioscos con máquinas de café y cuatro cafeterías como Starbucks, Mc Caffé, De La Plaza Bistro, Stylo Café establecidas en la zona.

- **Proveedores**

Heladería: en cuanto a sus proveedores existe una cierta relación que permite tener créditos en condiciones favorables, tales como: flexibilidad en los plazos de pago y pronta entrega de la mercadería (emulsionantes, estelizerizantes, leche en polvo, pasta de helados, cucuruchos, vasos de oblea, cucharitas y vasos plásticos). Entre ellos se encuentran:

- *Sapore*. Es un proveedor y distribuidor de bases, estabilizantes, emulsionantes y pastas artesanales, como así también de cremas de leche. Se tiene contacto desde el año 2015 y a partir de allí se continúa la relación comercial entre la empresa y Sapore.
- *Vacalin*. Desde 1926, la tradición familiar, una clara visión empresarial y la capacidad de gestión, ha colocado a Vacalin en un lugar de prestigio como empresa dedicada a la fabricación de productos lácteos. Es proveedor de la leche en polvo y entera, como así también del dulce de leche para los helados,
- *Distribuidora Fátima*. Es una distribuidora de alimentos dedicada al abastecimiento de productos alimenticios y materias primas para pastelería, heladerías y gastronomía en general, siendo así proveedora de quesos, fiambres y leche entera.
- *CGA Maná*. Es una compañía general alimenticia, una empresa familiar que continúa creciendo. Dedicada desde hace 20 años a la distribución de productos alimenticios y cuenta con el respaldo de los más importantes productores del mercado. Nuestra compañía posee una minuciosa logística destinada a acercarles las principales marcas al mejor precio, con la calidad y atención personalizada que nos distingue. Actualmente, suministra a Helados Ice el cacao en polvo; chips de

chocolate; baño de coberturas; esencia de limón, vainilla y menta; y jarabe de glucosa.

- **La Serenísima.** Con casi 90 años en la elaboración y comercialización de productos alimenticios, siendo una marca líder por su calidad, es por ello que las familias argentinas la eligen. Le provee productos lácteos tales como, dulce de leche, leche entera y descremada.
- **Productos Carriño.** Es una empresa familiar, creada en 1992, dedicada a la elaboración de productos artesanales en obleas dulces; cucuruchos, cubanitos, capelinas, barquillos y cañas bañadas con chocolate. Hace más de una década le abastece a la heladería cucuruchos y vasos de obleas, como así también cubanitos de chocolate, siendo el único proveedor de este producto final.
- **Diátron.** Es una que fabrica envases para la industria gastronómica y afines desde 1991. Le provee hace 15 años a Helados Ice pots de telgopor de $\frac{1}{2}$, $\frac{1}{4}$, y 1 kg, vasos plásticos en sus diferentes tamaños, como así también los vasos para los batidos, licuados con y sin tapa para la confitería.
- **La Mona.** Es una panificadora del barrio de Villa Devoto, creada hace 22 años, quien provee la mercadería ya sea pan, medialunas y derivados para la confitería.

6.5.6. Tendencias claves y visión del sector

El mercado de las heladerías artesanales cuenta con una ligera tendencia de inserción de nuevos productos helados, como las tortas, postres, milkshakes, además de la diversificación de gustos de helados, cada vez más exóticos. Se percibe, que la cantidad demandada aumenta cada vez más en cada año, incluso en las épocas de frío, por eventos y fiestas, ello presenta una oportunidad de mercado como tendencia creciente. Mediante este panorama alentador, se puede planificar una inversión en otros tipos de fabricación de gustos de helados, ofreciendo más variedad para la captación de nuevos clientes y, además ofrecer sabores de helados aptos para celíacos (sin TACC) por consiguiente lograr un incremento en el nivel de ventas.

Si se tiene en cuenta la aparición de nuevas tecnologías en equipamiento y máquinas fabricadoras, se tendrá una influencia positiva en el proceso de producción aumentando la homogeneidad y calidad del producto y llevando un control preciso de los componentes del mismo, de tal forma de propender al ahorro de materias primas claves en la composición

de costos. El acuerdo buscado para obtener la línea de crédito favorecerá al corto plazo la obtención de nuevas fabricadoras de helados y ayudará a aumentar la capacidad productiva de Helados Ice.

6.7. Estrategia de comercialización

6.7.1. Mercado Objetivo

Con respecto al mercado objetivo y el posicionamiento actual de la empresa, el primer paso será hacer conocer masivamente los helados artesanales y los productos de confitería a través de la venta directa por mostrador, y por redes sociales, teléfono, y entregas por deliverys, estos últimos canales de venta sólo se utilizan para pedidos de la línea de heladería.

Como resultado de la investigación de mercado, el target está constituido por hombres y mujeres de 5 a 75 años de edad, con un nivel socioeconómico ABC1, C2 Y C3 y que residen en los barrios de Villa Devoto, Villa Pueyrredón, Agronomía y Villa del Parque. Esto se debe a que los productos de ambas líneas son bienes normales y no de primera necesidad. Asimismo, el helado es un producto artesanal elaborado con materias primas seleccionadas y elegidas por la propia empresa, y fabricado a través de un claro y eficaz proceso productivo, en base a la experiencia y la necesidad de alcanzar aquellos sabores y gustos de alto estándar de calidad que los clientes exigen. Con respecto a los cafés, existe una diversidad en los sabores especiales de la casa que demandan la mejor calidad en materias primas naturales, sin conservantes y con un buen estado de conservación.

Dado que la mejora en la tecnología a emplear permitirá la obtención de helados de calidad similar a las mejores marcas del mercado, y en consecuencia se espera una mayor aceptación de los nuevos sabores, en cuanto a su calidad.

6.7.2. Principales competidores

Los principales competidores en el mercado de helados artesanal fueron enunciados en el apartado 6.6.5., como “principales actores en el mercado”, es decir, Freddo, Munchi’s, Cremolatti, entre otros. Además, se cuenta con distintas heladerías de barrio tanto artesanales como de reventa. En las zonas aledañas se encontraron 17 heladerías como

Helados Daniel, Cadore-Helados artesanales, Lucciano's, Ladobueno, Diecci, Helados Bariloche, entre otras.

Las heladerías de renombre como Freddo y Cremolatti presentan una gran cuota de participación en el mercado y, por consiguiente están bien posicionadas frente al mercado de helados artesanales, ya sea por su historia como por su actual presente, con crecientes niveles de facturación anual. Del mismo modo para aquellas empresas que no son de renombre, presentan estrategias de precios competitivos presentando una gran defensa para mantenerse en el mercado, como así también captar nuevos clientes.

Frente a este panorama, Helados Ice se mantiene firme a su constante búsqueda de calidad en los helados para retener aquellos clientes más fieles, teniendo en cuenta sus necesidades y gustos, logrando de esta manera, la asequible difusión para la captación de nuevos clientes.

Con respecto, a la confitería se encontraron dos confiterías directas en el barrio, además de las cuatro cafeterías anteriormente mencionadas (en los competidores indirectos).

6.7.3. Posición competitiva

Se debe determinar como una de las mayores ventajas la vinculación que Helados Ice ha mantenido con sus clientes por un espacio de más de 25 años. Ello se debió, principalmente, por contar con un personal calificado con amplia experiencia en el rubro y la constante búsqueda del mejoramiento en los procesos de producción, compra, venta y de administración de capital.

Dicha posición actual puede verse potenciada a cabo de la inserción de las nuevas máquinas de producción para ampliar la capacidad de fabricación, y lograr así un aumento de la oferta de helados para llegar a satisfacer los niveles de la demanda actual y futura.

Con respecto a la línea de la confitería, frente al alto nivel competitivo de estos tipos de productos, la empresa se encuentra en un cierto nivel inferior frente a sus competidores, ya que solo cuenta con dos años de experiencia y no está diversificada esta línea.

6.7.4. Estrategia de precio

En cuanto a su valor agregado, los helados de Heladería Ice cuentan con un alto grado de insumos de calidad y procesamiento. Su control de calidad se basa en los estándares que exigen la Sociedad Alimentaria y de Nutrición y en el paladar de los clientes. Además, el servicio de venta ofrecido es uno de los factores que contribuyen a mantener y buscar nuevos clientes, este servicio se basa en la dedicación profesional pero también así emocional, ya que se trata de una firma familiar dedicada gran parte de su vida a la atención de los clientes ofreciendo un producto de calidad, con énfasis en los requerimientos de sabores de helados y en sus presentaciones.

Con respecto a los precios de la competencia, se trata de igualar el precio promedio del helado artesanal ofrecido en la zona, teniendo en cuenta la calidad y el servicio ofrecido. Por esta razón, la estrategia de precio será de *Alineamiento*, ya que supone fijar los precios al mismo valor medio de mercado, esto se debe al valor que lo atribuyen los clientes manteniendo el nivel estándar de los helados artesanales y, además, se debe tener en cuenta que se trata de un producto de elaboración propia con materias primas naturales perecederas de consumo inmediato (frutas, quesos, cremas, etcétera) y de óptima conservación (café, leche entera y en polvo, chocolate, dulce de leche, entre otros insumos).

Los productos de la confitería como los batidos, licuados y los cafés tienen su propio proceso productivo, a cargo del personal calificado, por lo tanto también poseen un valor agregado capaz de estar a la altura frente a sus competidores. Como consecuencia, la calidad y el servicio brindado es un alto factor que influye en la fijación de precios, aunque teniendo en cuenta que no es la línea principal de Helados Ice, los productos de confitería no pueden estar por encima del precio que ofrece la competencia. De esta manera, la estrategia de precio, que escogió Helados Ice, es la de penetración, es decir, los precios son inferiores a la categoría del producto y los clientes le dan un valor superior al precio del mismo. Esta estrategia elegida intenta lograr un importante volumen de ventas para la rápida incorporación al mercado.

6.7.5. Estrategia de distribución

La empresa dispondrá de los canales de distribución habituales:

- *Distribución directa.* El servicio directo al consumidor se realiza a través del punto de venta fijo, es decir, el mismo lugar de establecimiento en el que se produce y comercializa tanto los helados como los productos de la cafetería. El local se encuentra ubicado en el barrio de Villa Devoto, C.A.B.A. Este canal tiene como ventaja el gran contenido de información acerca del producto, es decir, se podrá conocer los gustos a través de una cartelera y mostrador, y además cómo se compone cada gusto de helados ofrecido por el vendedor. Asimismo, es el único de canal de distribución de los productos de la confitería.
- *Distribución por servicio de delivery.* Los pedidos se pueden efectuar por compra vía telefónica y por redes sociales (Facebook, Whatsapp e Instagram). Brindando alternativas de pagos que mejor se ajusta a las necesidades de los clientes (tarjetas de débitos, créditos, tarjetas de Helados Ice, Mercadopago y/o en efectivo). El suministro del producto estará a cargo de un mismo miembro de la empresa (servicio no tercerizado), donde la distribución se basará en la entrega en tiempo y forma. El reparto del producto será por medio de un rodado Peugeot Partner modelo 2010, en los barrios de Villa Devoto, Agronomía, Villa Pueyrredón y Villa del Parque.

6.7.6. Estrategia de promoción

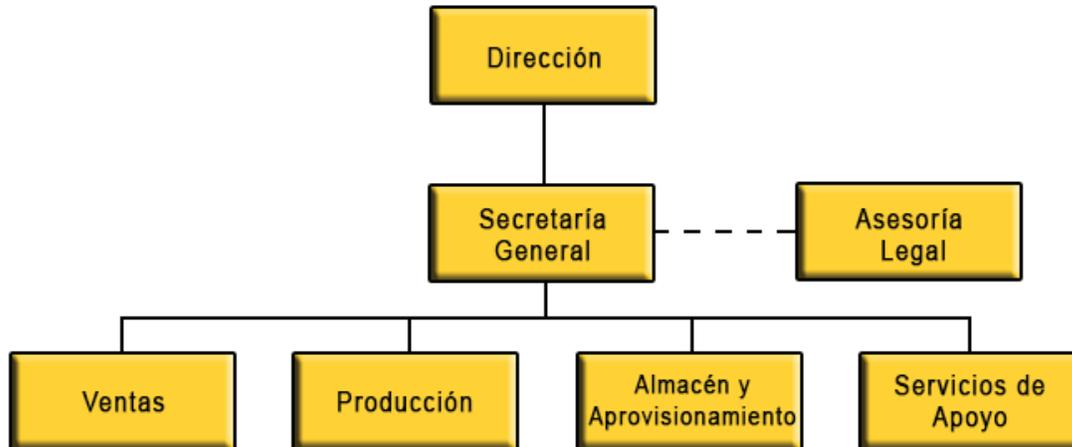
El principal medio de publicidad será por medio de la difusión, es decir “*de boca en boca*” de los clientes, a través de la calidad del helado artesanal de Helados Ice. Además, se desarrollará campañas publicitarias a través de una promoción que se llevarán a cabo por medio de las redes sociales, ofreciendo descuentos por días especiales como: espectáculos deportivos, día del niño, día de la madre, feriados largos, noches de los helados en C.A.B.A., fiestas de fin de año, y el día del aniversario de Helados Ice.

Otra estrategia de promoción a utilizar será los descuentos por cantidad, otorgando ofertas para los clientes llevando 3 kilos de helados pagas 2, o comprando 4 cuartos de helados abonas 3.

La línea de confitería utilizara promociones en cuanto a distintos tipos de combos con descuentos, como un café más tres medialunas, jugo de naranja o licuados más un tostado, un cortado más cuatro tostadas con mermelada y queso crema.

6.8. Plan de gerencia y operación

6.8.1. Estructura de Helados Ice



Existen cuatro áreas diferenciadas dentro de la empresa: Ventas, Producción, Servicios de Apoyo y por último de Almacén y Aprovechamiento. Además, se debe tener en cuenta la Dirección y la Secretaria.

- **Dirección.** Se encuentra ejercida por la socia-fundadora. Sus principales actividades son:
 - Desarrollar metas a corto y largo plazo junto con los objetivos anuales y comunicar las directrices para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos específicos.
 - Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
 - Solicitar los estados financieros mensuales al contador para el análisis y toma de decisiones.
 - Supervisar la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
 - Elaboración y control de presupuestos.
 - Revisar los cheques emitidos por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones.
 - Control de calidad de la producción de los helados.

- **Secretaría General.** Está a cargo por el hijo-socio de la dueña-fundadora de Helados Ice, Ingeniero Industrial y trabaja en la heladería hace más de veinte años. Sus principales actividades son:
 - Llevar a cabo la Gestión de Compras: averiguación de presupuesto, análisis de las alternativas de distintos proveedores, proyección de costos, pagos de mercaderías.
 - Desempeñar la Gestión de Recursos Humanos: búsqueda, reclutamiento, selección y capacitación de los nuevos empleados externos. Además de llevar a cabo una evaluación de desempeño a todo el personal operativo de las diferentes áreas de la empresa.
 - Llevar a cabo la contabilidad de costos como así también la tradicional del negocio.
 - Ejecutar las funciones comerciales, como investigación de mercado, las funciones de marketing y publicidad.
 - Ejercer el control disciplinario del personal a su cargo.
 - Control y administración de los recursos financieros.

- **Producción.** Esta área está conformada por dos empleados, uno a cargo del proceso de fabricación de los helados (hermano de la socia-fundadora y maestro heladero) y otro a cargo de la línea de la confitería (hijo de la socia y estudiante de ingeniería industrial). Las tareas llevadas a cabo son:
 - Fabricación de helados artesanales. Dicho proceso de producción que consiste en la obtención y preparación de la materia prima; elaboración de la pasta helada y combinación de los ingredientes según cada gusto de helado; congelación y la última etapa, la conservación.
 - La elaboración de los productos de confitería se lleva a cabo en el momento en que se efectúa el pedido del cliente.
 - Requerimientos de las materias primas al secretario general.
 - Controlar la producción y los niveles de inventario.
 - Llevar a cabo el control de calidad de las materias primas, productos en proceso y el producto final.

- **Ventas.** Está a cargo de una cajera (hija de la socia y estudiante de Lic. en Contador Público), una mesera (personal ajeno a la familia y estudiante de nivel terciario) y el delivery (personal ajeno a la familia y estudiante). Las personas que integran esta área presentan una gran vocación de servicios al cliente, ello significa una gran fuerza de venta para la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las funciones de Ventas consisten en:
 - Llevar a cabo las ventas diarias en el local, mediante la atención al público.
 - Recibir los pedidos por vía telefónica y por redes sociales (Facebook, Instagram y Whatsapp).
 - Realizar la distribución directa del producto final.
 - Llevar a cabo el servicio de delivery.

- **Almacén y Aprovisionamiento.** A cargo del primo del socio-secretario. Sus tareas consisten en:
 - Efectuar las recepciones y salidas de materias primas, comprobando la cantidad y calidad de los productos solicitados a los proveedores.
 - Llevar a cabo el almacenamiento de materias primas.
 - Controlar el stock de los insumos.
 - Interactuar con las áreas de compras (Secretaría General), producción y la Dirección.
 - Emitir informes a la Secretaría General.

- **Servicios de Apoyo.** Establecida por una operaria de limpieza (ajena a la familia y trabaja hace quince años en Helados Ice). Asimismo, por el personal de mantenimiento, a cargo de un técnico en reparación y cuidado de las máquinas industriales de fabricadoras de helados, lleva más de veinte años trabajando en la empresa. Las tareas realizadas por los miembros de esta área consisten en:
 - Realizar las tareas de aseo e higiene en todo el local, ya sea en el área productiva como en la comercial y oficina.
 - Mantenimiento de las máquinas fabricadoras de helados, freezer y conservadoras y todo aquel equipo destinado a la producción.

- **Asesoría Legal.** Es un servicio externo del negocio, está a cargo de un abogado y contador público quien fue contratado desde el momento de la constitución de Helados Ice. Su experiencia y desempeño hace más de veinticinco años le permitió obtener una posición estable desde el punto de vista legal, como así también contable. Sus principales actividades son:
 - Llevar los libros y registros contables de la empresa.
 - Formular las cuentas anuales.
 - Realizar inventarios y balances periódicos.
 - Proveer de informes contables tanto a la empresa como a los organismos competentes de la actividad comercial (AFIP, AGIP, entre otros).

6.9. Plan de puesta en marcha

La actividad contenida en este Plan se inicia con la adquisición del equipamiento industrial, con una fabricadora Carpigiani, una pasteurizadora Frisher, dos licuadoras Skymssen y una batidora industrial Planetaria Peabody. Se ha elaborado un cronograma de actividades y tiempos donde se esbozan todas las actividades a desenvolverse que finalizan con la puesta en marcha y al régimen del nuevo equipamiento. Se detalla el siguiente cronograma de actividades:

- Fecha de aprobación del préstamo.
- Luego de obtener el capital, efectuar la compra de las seis maquinarias anteriormente mencionadas.
- Capacitación del personal para la utilización del nuevo equipamiento de planta, con previo aviso de los servicios postventa que ofrecen las marcas elegidas.
- Inicio de la elaboración de los helados artesanales con la nueva tecnología adquirida.
- Alcanzar los niveles de producción previamente establecidos en los de métodos de producción, para satisfacer la demanda proyectada al menos los dos primeros años siguientes.
- Control de las actividades de forma continua.
- Comparar los márgenes de utilidad basados en los objetivos planificados en la etapa inicial.
- Si de comparar los resultados obtenidos con los deseados surgen desvíos como si existe capacidad ociosa, no se llega a cubrir la cantidad demandada de helados, se

puede corregir implementando una evaluación y posterior capacitación a través de los manuales de procedimientos de las maquinarias.

- Una vez corregido y solucionado los problemas que se pudieran presentar, la empresa estará apta y mejor posicionada para retomar los niveles de ventas y producción planificados.

6.10. Riesgos

El riesgo previsto es externo a la empresa, y está constituido por la actividad económica nacional, relacionada a una recesión, inflación, variaciones bruscas del tipo de cambio y, por consiguiente, en el precio de los insumos. Además, si los costos productivos se ven afectados a la probabilidad de ocurrencia de los aumentos sostenidos y constantes del nivel de precios en los insumos, existe la posibilidad de una baja en la cantidad demanda tanto de los helados como los productos de la confitería. Este riesgo será afrontado mediante promociones estacionales, aumento de la capacidad productiva anual y, en consecuencia, una reducción de costos, estas medidas sumado con el reconocimiento del curso de los negocios, bajo la experiencia de los miembros de Helados Ice permitirán estar mejor preparados ante las incertidumbres que puedan presentarse.

6.11. Plan económico-financiero

Maquinarias a comprar cotizadas en el mercado al 30/06/2018

Licuadaora 3 lts - Skymesen

Potencia del Motor: 0,5CV

Frecuencia: 50-60Hz

Voltaje: 220V

Altura: 660.00 mm

Largo: 240.00 mm

Profundidad: 255.00 mm

Peso Neto: 4.50 kg

Peso Bruto: 5.40 kg

Capacidad del Vaso: 3,6 lts

Rotación: 3500 rpm



Precio unitario	\$	11.624,00
Cantidad		2
Precio total	\$	23.248,00

Batidora Planetaria 1000w Peabody

1000W de potencia
Bowl 4,5lts de acero Inoxidable con protector antisalpicaduras
Cuerpo y mecanismo metálico
8 niveles de potencia
Patas antideslizantes
Batidor de alambre fino
Batidor de alambre grueso para masas pesadas
Gancho para pasta
Origen: China



Precio unitario	\$	9.599,00
Cantidad		1
Precio total	\$	9.599,00

Pasteurizadora Frisher PF 500

Volumen Baño Maria 110 lt
Potencia 1,5 Kw.
Potencia Motor Agitador 1 HP
Tensión de Alimentación 3x380V o 3x220V
Válvula de Descarga 38 mm
Control de Temperatura Si
Capacidad del Tanque 500 lt
Peso Aproximado 305 Kg.
Medidas (ancho, alto, profundidad) 1240x1500 mm
Potencia Motor Homogeinizador 2 HP
Calentamiento Eléctrico o Gas



Precio unitario	\$	165.000,00
Cantidad		1
Precio total	\$	165.000,00

Fabricadora Carpigianii

	LABOTRONIC 25 110 HE-I	
MODELO		
Fusible A		25
Granizado Cantidad por ciclo - kg	16*	
Crystal Cantidad por ciclo - kg Mín		7
Crystal Cantidad por ciclo - kg Máx		17
Potencia nominal kW		10
Condensador -	Agua ***	
Peso neto kg		420
Alimentación eléctrica Voltios	400**	
Alimentación eléctrica Hz	50**	
Alimentación eléctrica Ph	3**	
Cremolata Cantidad por ciclo kg		16
Dimensiones en la base A x P cm	52 x 85	
Dimensiones H cm		140
Precio unitario	\$	1.250.000,00
Cantidad		1
Precio total	\$	1.250.000,00



TOTAL \$ 1.447.847,00

Las nuevas máquinas tienen una cotización de \$1.447.847,00, sin embargo en conceptos de puesta en marcha y costos de envíos el monto del crédito a solicitar será de \$1.500.000

Crédito solicitado	\$ 1.500.000
Objeto	Adquisición de nuevo equipamiento
Plazo	10 años
Tasa de interés	35%
Firma del Banco	Banco Nación
Interés a Pagar	\$ 3.922.141,55
Monto a devolver	\$ 5.422.141,45

A continuación se presenta la viabilidad económica, a través de la presentación del Balance al Inicio, Flujo de Fondos proyectados y el Estado de Resultados Proyectados.



BALANCE AL INICIO

Ejercicio del 01/01/2018 al 30/06/2018

ACTIVO

Activo Corriente

Caja y Bancos

Cuentas a cobrar

Bienes de Cambio

Materias Primas

Productos Terminados

Total Activo Corriente

Activo no Corriente

Bienes de Uso

Amortización Acumulada

Total Activo No Corriente

Total Activo

PASIVO

Pasivo Corriente

Proveedores

Deudas fiscales

Deudas laborales

Otros Préstamos

Total Pasivo Corriente

Pasivo no corriente

Otros Préstamos

Total Pasivo No Corriente

Total Pasivo

PATRIMONIO NETO

Capital

Resultados no asignados

Resultados ejercicio

Total Patrimonio Neto

Total Pasivo + Patrimonio Neto

94.993

131.036

231.076

457.105

727.041

0

1.270.000

-408.732

457.105

861.268

650.000

0

481.204

1.131.204

1.588.309

1.588.309



FLUJO DE FONDOS

Período comprendido entre el 01/07/2018 y el 31/12/2018

DETALLE	Año 2018					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicio	135.781					135.781
A) INGRESOS						
A1) Cobranzas créditos existentes	123.368	141.802	147.664	173.377	192.095	255.875
A2) Cobranzas de ventas	567.210	590.654	693.508	768.380	1.023.498	1.497.056
A2) Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS (A)	826.359	732.457	841.172	941.757	1.215.594	1.752.930
B) EGRESOS						
B1) Pago deuda existente	94.993	119.114	129.206	218.455	262.210	358.224
B2) Pago de compras	51.049	55.374	93.624	112.376	153.525	252.628
B3) Gastos Comerciales	307.307	238.132	266.264	280.850	294.814	354.098
B4) Gastos Administrativos	215.115	166.692	186.385	196.595	206.370	247.869
B5) Retiros	145.318	152.545	146.153	132.403	296.053	448.498
B6) Servicio de deuda bancaria						
Amortización						
Intereses						
B7) Otros egresos						
TOTAL EGRESOS (B)	813.782	731.857	821.631	940.679	1.212.971	1.661.318
Flujo Neto (A-B)	12.577	600	19.541	1.078	2.623	91.612
Flujo Neto Acumulado	12.577	13.177	32.718	33.796	36.418	128.031

FLUJO DE FONDOS																
Periodo comprendido entre el 01/01/2019 y el 31/12/2022																
DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2019 Año 1 total	2020 Año 2 total	2021 Año 3 total	2022 Año 4 total
Saldo inicio	128.031												128.031			
A) INGRESOS																
A1) Cobranzas créditos existentes	374.264	403.156	451.535	235.847	219.903	246.942	176.098	202.411	210.778	247.481	274.200	365.240	3.407.854	4.553.738	6.497.796	7.665.849
A2) Cobranzas de ventas	1.612.626	1.806.141	943.386	879.614	987.767	704.391	809.645	843.110	989.926	1.096.799	1.460.959	2.136.922	14.271.284	18.909.451	25.323.536	31.603.773
A2) Otros ingresos*	1.500.000												1.500.000			
TOTAL INGRESOS (A)	3.614.920	2.209.297	1.394.921	1.115.460	1.207.670	951.333	985.742	1.045.521	1.200.703	1.344.280	1.735.159	2.502.162	19.307.169	23.463.189	31.821.333	39.269.622
B) EGRESOS																
B1) Pago deuda existente	589.466	592.640	695.364	214.620	192.416	233.360	135.595	170.025	184.430	311.827	374.283	511.336	4.205.361	5.632.475	7.531.062	9.500.441
B2) Pago de compras	253.989	253.989	298.013	91.980	82.464	100.011	58.112	72.868	79.042	133.640	160.407	219.144	1.803.658	2.531.114	3.389.668	4.230.306
B3) Gastos Comerciales	318.143	296.769	307.448	313.944	324.081	352.613	457.598	320.946	334.629	337.596	349.431	473.513	4.186.709	5.853.513	7.896.881	10.277.516
B4) Gastos Administrativos	222.700	207.738	215.213	219.761	226.857	246.829	320.318	224.662	234.240	236.317	244.602	331.459	2.930.696	4.097.459	5.527.816	7.194.261
B5) Retiros bancaria	350.343	392.384	204.951	191.096	214.592	153.029	175.895	183.166	215.061	238.280	317.393	464.246	3.100.436	4.102.257	5.493.742	6.856.190
B6) Servicio de deuda																
B7) Otros egresos**		1.435		1.476	1.519	1.609	1.656	1.705	1.754	1.805	1.858	1.912	18.294	18.533	26.168	36.949
TOTAL EGRESOS (B)	3.234.639	1.788.704	1.766.173	1.076.586	1.085.594	1.131.026	1.192.703	1.016.852	1.092.587	1.302.844	1.491.300	2.044.882	18.223.890	22.578.295	30.200.646	38.420.191
Flujo Neto (A-B)	380.281	420.593	-371.252	38.875	122.076	-179.693	-206.961	28.669	108.116	41.436	243.859	457.280				
Flujo Neto Acumulado	380.281	800.874	429.622	468.496	590.572	410.879	203.918	232.588	340.704	382.140	625.999	1.083.279	1.083.279	884.894	1.620.687	849.431

Comentarios:

*Otros ingresos: corresponde al monto del crédito solicitado, \$1.500.000.

**Otros egresos: es el pago de las nuevas maquinarias más los gastos de fletes y puesta en marcha.



BALANCE PROYECTADO

Ejercicio del 01/01/2019

ACTIVO

Activo Corriente

Caja y Bancos

Cuentas a cobrar

Bienes de Cambio

Materias Primas

Productos Terminados

Total Activo Corriente

Activo no Corriente

Bienes de Uso

Amortización Acumulada

Total Activo No Corriente

Total Activo

PASIVO

Pasivo Corriente

Proveedores

Deudas fiscales

Deudas laborales

Préstamo bancario

Total Pasivo Corriente

Pasivo no corriente

Préstamo bancario

Total Pasivo No Corriente

Total Pasivo

PATRIMONIO NETO

Capital

Resultados no asignados

Resultados ejercicio

Total Patrimonio Neto

Total Pasivo + Patrimonio Neto

589.466

175.022

276.345

29.263

1.070.096

1.450.475

1.450.475

2.520.571

650.000

0

489.854

1.139.854

3.660.425

CUADRO DE RESULTADOS PROYECTADO

EJERCICIO INICIADO EL 01/01/2019 Y FINALIZADO EL 31/12/2022

Ventas	2019	2020	2021	2022
Heladería	\$ 11.794.448,66	\$ 15.627.644,48	\$ 20.928.541,48	\$ 26.118.819,77
Confitería	\$ 2.948.613,19	\$ 3.906.912,17	\$ 5.232.136,44	\$ 6.529.705,96
Total	\$ 14.743.061,85	\$ 19.534.556,65	\$ 26.160.677,92	\$ 32.648.525,73
Costo de Ventas				
Heladería	\$ 7.473.663,77	\$ 9.683.649,50	\$ 12.755.303,12	\$ 16.811.202,87
Confitería	\$ 1.276.524,10	\$ 1.691.394,30	\$ 2.265.115,10	\$ 2.826.863,51
Total	\$ 8.750.187,87	\$ 11.375.043,80	\$ 15.020.418,22	\$ 19.638.066,39
Gastos				
Comerciales	\$ 3.295.777,70	\$ 4.837.614,26	\$ 6.526.347,53	\$ 8.600.431,59
Administrativos	\$ 1.977.466,62	\$ 2.511.382,61	\$ 3.063.886,78	\$ 4.074.969,42
Resultado antes de impuestos	\$ 719.629,66	\$ 810.515,98	\$ 1.550.025,39	\$ 335.058,34
Resultado después de impuestos	\$ 467.759,28	\$ 526.835,38	\$ 1.007.516,50	\$ 217.787,92

Las bases para el armado del presupuesto están anexadas en el APÉNDICE 3.

6.12. Apéndice de documentación de respaldo

La documentación de respaldo comprende los tres apéndices anteriormente mencionados durante el Plan de Negocio de Helados Ice SRL.

- **APÉNDICE 1:** mencionado en el apartado 6.6.1 (Estudio de mercado)
- **APÉNDICE 2:** mencionado en el apartado 6.6.4.(Proceso de compra de los clientes)
- **APÉNDICE 3:** mencionado en el apartado 6.11. (bases para el presupuesto para ser tenidas en cuenta en las proyecciones).

Estos tres apéndices serán incluidos en el Anexo general de la tesis.

CAPITULO 7 - Conclusiones y recomendaciones

Para dar por finalizado este estudio de investigación, se resume a continuación las principales conclusiones que se obtienen del presente trabajo. El propósito fue analizar todas las variables fundamentales para describir cuáles son las herramientas y requisitos que ayudan a la profesionalización de la gestión en las Empresas Familiares. Consideramos que es una temática importante para tener en cuenta, ya que genera en el ámbito empresarial teniendo en cuenta los roles que ocupan los miembros de la empresa.

Como detallamos a lo largo del trabajo el planeamiento formal y estratégico es el punto fundamental por el cual se analiza la gestión actual del negocio. En un principio analizando la situación actual de las pymes, describiendo sus características, ventajas y desventajas y la interacción de los sistemas de Empresa y Familia, se pudo determinar un alto grado de conductas improvisadas y la utilización de métodos intuitivos tanto en la administración como en la organización de los negocios. Éstos son los motivos principales por lo cual las Empresas Familiares no logran pasar a la segunda generación.

Consideramos importante la utilización de este instrumento como principio básico para la supervivencia de la Empresa Familiar. a través del desarrollo de la planeación estratégica que consta de seis etapas descritas: determinación de los objetivos, análisis ambiental, análisis interno, formulación de estrategias, elaboración de la planeación estratégica, implementación y por último el control que ayudará a comparar los resultados obtenidos con los planificados, y así poder corregir las desviaciones que se produzcan.

Asimismo, otra herramienta que utilizamos como base para la profesionalización es el Plan de Negocio, un instrumento de representación de las empresas familiares con el objeto de demostrar la viabilidad de un emprendimiento o una empresa ya establecida cuyos destinatarios serán inversores, entidades financieras y propios miembros de la empresa. El documento presenta una guía para mantener la empresa en rumbo ya que la empresa familiar puede planear de antemano las contingencias que se presenten, y de esta manera, disminuir el riesgo de que el negocio no sea exitoso.

Estas dos técnicas de análisis mencionadas anteriormente, sirven para lograr que la empresa familiar sea capaz de fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo

los fundamentos que lo orienten, la sucesión de operaciones para realizarlo y las designaciones de tiempos y recursos económicos necesarios para su ejecución.

El caso práctico utilizado fue la elaboración de un Plan de Negocio para una heladería artesanal, cuyo objetivo era la obtención de nuevas máquinas para la búsqueda de eficiencia en el proceso productivo. Se trabajó en conjunto con los empresarios brindando asesoramiento en el campo de la Administración de Empresas, en el documento se abordó los recursos, las tareas y procesos; los miembros integrantes y sus roles, la situación que se encuentra la empresa en el mercado competitivo y el panorama económico y financiero actual de la empresa familiar. Se ha demostrado que la empresa puede aumentar su capacidad productiva, no solo con los recursos actuales que cuenta sino también, con la obtención de nuevas tecnologías para la producción, es por este motivo que la empresa necesita un crédito para la adquisición de las mismas. Con los resultados obtenidos podemos concluir que es factible el incremento de la productividad y así llegar a satisfacer los niveles de demanda actuales y futuros, es decir, que la heladería tiene una capacidad de repago para la devolución del crédito a solicitar.

La capacitación brindada en la confección de dicho Plan de Negocio es fundamental porque es un instrumento que permite a los empleados que estén familiarizados con el modo de trabajo, así como la nueva tecnología a utilizar para optimizar la capacidad operativa y productiva de la fabricación de helados artesanales. La empresa, a través de nuestra capacitación, nos informó que se compenetró en el curso del negocio ya que tiene mayor información y conocimiento en donde está posicionada la empresa en el mercado y cuáles son los recursos con los que cuenta.

Nuestra conclusión y recomendación final a este tipo de empresas, es la formación empresarial por medio de la formulación de un planeamiento formal estratégico, como herramienta de supervivencia, y la creación de un plan de negocio, cuyo análisis será beneficioso para prevenir y conocer aún más la gestión empresarial y los inconvenientes que se les presenten. La planeación formal debe involucrar a todos los miembros de la Empresa Familiar, ya que es una planificación en conjunto y a nivel global de toda la organización, pasando por los niveles tanto directivos como tácticos y operativos estableciendo objetivos, misión, visión, cultura organizacional, valores y políticas de la empresa, con su posterior análisis interno y externo para determinar la posición competitiva que se encuentra la empresa. Dicho posicionamiento será fundamental para determinar si la empresa tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores, por medio de aquellas

fortalezas y oportunidades sacando el mejor aprovechamiento de sus recursos. Luego de determinar con qué recursos cuenta, el siguiente paso será determinar cómo se llegará a conseguir dichos objetivos previamente establecidos, es decir, definir la estrategia de negocios. Si todo el personal es capaz de concebir la planeación estratégica como una herramienta de gestión profesional, valiéndose como instrumento de sobrevivencia, adaptación a los cambios y visión futura, entonces el grupo familiar y ajeno a éste estará más motivado y dispuesto a participar en la elaboración de la misma. Además, si desea obtener una mejor imagen como compañía familiar para la captación de nuevos inversores, la confección de un Plan de Negocio será el primer paso para lograr dicho propósito: gestión profesional empresaria, con una clara visión a futuro de los objetivos y directrices bien definidos.

En esta conclusión demostramos los puntos principales para afirmar que nuestra hipótesis: “el Planeamiento formal de las pymes familiares es una herramienta de supervivencia y rentabilidad en el tiempo a través de la formulación de un plan de negocios” es viable.

BIBLIOGRAFÍA

- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*, Buenos Aires: Editorial Granica SA.
- Neubauer, F., & Lanke, A. G. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto.
- Gallo, M. Á. (1995). *La empresa familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis, D.L.
- Lozano Posso, M. (2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Colombia: *Estudios Gerenciales*, pp. 49-67.
- Denning, B. W. (1971). *Corporate planning: selected concepts*. Londres: McGraw-Hill, p. 4.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Proceso Administrativo*. Colombia: McGraw Hill. Tercera Edición, p. 115.
- Ackoff, R. (1993). *Rediseñando la empresa del futuro*. México: Editorial Limusa.
- Steiner, G. A. (1986). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. México: Compañía Editorial Continental, pp. 102.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cuervo, A., & Rivero, P. (1986). *El análisis económico-financiero de la empresa*. España: *Revista española de financiación y contabilidad*, pp 15-33.
- Porter, M. (1982). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. EE.UU.: MacMillan (S&S)
- Martos, M. C. V. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), pp. 105-122.
- Fernández, N., & Bringmann, E. (2007). El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: camino al futuro*. Logroño: Universidad de la Rioja, 3428-3444.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. España: Pearson Educación.
- Terragno, D., & Lecuona, M. L. (2006). *Como armar un Plan de Negocios. Mercado/DINERO*. Caracas, Venezuela: Grupo Editorial Producto.
- Poncio, D. (2011). *Animarse a emprender*. Argentina: Eduvim.
- Marstio, T. (1999). *Manual para escribir un plan de negocios*. Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

- Rendón, Ó. H. P. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. México: Grupo Editorial Patria.
- BANCO, D. L. N. A. (2003). *Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios*. Buenos Aires: Banco de la Nación.

WEBGRAFÍA

- Antognolli, S. (2012). *Empresas Familiares buenas prácticas en Argentina*. Recuperado de <http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>
- Antognolli, S. (2006). *Fuentes de conflicto en la Empresa Familiar*, recuperado de <https://www.gestiopolis.com/fuentes-de-conflicto-en-las-empresas-familiares/>
- Gamboa González, F de. (2016). *Empresa Familiar: Estatutos Sociales y Protocolo Familiar - Fitzwilliam*. Málaga, España: Fitzwilliam Legal & Finanzas. Recuperado de <https://www.fitzwilliamsolicitors.com/empresa-familiar-estatutos-sociales-y-protocolo-familiar/>
- Berra, J. (2016). *Protocolo familiar - Hijos Empresarios*. Bs. As., Argentina: Hijos empresarios. Recuperado de <http://www.hijosempresarios.com.ar/protocolo-familiar.html>
- Vázquez Ariza, M. (2016). *Protocolo de empresa familiar: qué es y cómo se hace*. Infoautónomos. Granada, España: Infoautónomos, el Economista.es. Recuperado <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/protocolo-de-empresa-familiar/>
- Martino, G. (25 de marzo de 2018). Las pymes son el motor de la Argentina. *Diario La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2119790-las-pymes-son-el-motor-de-la-argentina>
- De Urieta, D. (18 de mayo de 2017). Empresas familiares: 10 dilemas a sortear. *Diario El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-10-dilemas-a-sortear-20170518-0002.html>
- Yrrazabal, E. (11 de junio de 2018). Empresas familiares. *Diario Crónica*. Recuperado de <http://diariocronica.com.ar/507789-empresas-familiares.html>
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2015). *El sistema tributario en la Argentina*. Recuperado en

[http://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/El Sistema Tributario en la Argentina.pdf](http://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/El_Sistema_Tributario_en_la_Argentina.pdf)

- Postigo, S. (6 de septiembre de 2007). ¿Cómo armar un plan de negocios? Recuperado de <http://www.redcame.org.ar/contenidos/noticia/Como-armar-un-plan-de-negocio.1064.html>
- Fucks, M.A. (26 de enero de 2014). Pese al mayor costo el consumo de helados creció a 6,5 kg por habitantes y por año. *Diario El Negro*. Recuperado de https://www.rionegro.com.ar/pulso/pese-al-mayor-costo-el-consumo-de-helados-crecio-a-6-5-kg-por-habitante-y-por-ano-IURN_1477648
- Manzoni, C. (25 de junio de 2017). El helado tiene sus fans todo el año. *Diario La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2036611-el-helado-tiene-sus-fans-todo-el-ano>
- Asociación Fabricantes Artesanales de Helados y Afines. Recuperado de <http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php>
- Mordor Intelligence (marzo 2018). Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ice-cream-market>
- “La producción de alimentos y bebidas muestra desde mayo tasas de crecimiento positivas”. (17 de agosto de 2018). *Diario Télam*. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201708/198445-produccion-alimentos-bebidas-tasas-positivas-crecimiento.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (Diciembre de 2017). *Informes técnicos: Industria manufacturera*. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/emi_01_18.pdf
- Euromonitor International Limited. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/ice-cream-and-frozen-desserts>
- Santucho, H. Subsecretaría de Alimentos y Bebidas. *Helados*. Recuperado de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=260>
- Cámara Industrial y Comercial del Helado Artesano. Recuperado de <http://www.cicharosario.com.ar/>
- Krom, A. (25 de enero de 2018). Helados sin fronteras: la industria argentina sale a la conquista del mundo. *Diario La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2103458-helado-sin-fronteras-la-industria-argentina-sale-a-la-conquista-del-mundo>

- *Diario **Am**bito.* (31 de enero de 2018). El año pasado la industria creció 1,8% pero no recuperó la caída de 2016. Recuperado de <https://www.ambito.com/el-ano-pasado-la-industria-crecio-18-pero-no-recupero-caida-2016-n4011117>
- Ministerio de Agroindustria de la República Argentina. *ector cacao* *c* *ocolate* *roductos* *de* *confiter* *a*. Recuperado de https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda/archivos/000511_Cacao%20Chocolate%20y%20Productos%20de%20Confiter%C3%ADa%20-%202017.pdf
- D'andrea, G. (4 de junio de 2008). *ué* *aradi* *mas* *u* *an la conducta de com* *ra* *de* *los* *consumidores* *emer* *entes*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/67176-Que-paradigmas-guian-la-conducta-de-compra-de-los-consumidores-emergentes>
- Gioberchio, G. Las cuatro "A" que definen cómo es hoy el consumidor argentino. *Diario Info* *ae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2017/08/10/las-cuatro-a-que-definen-como-es-hoy-el-consumidor-argentino/>
- Negocios y Pymes. *Helados con lec* *e* *de* *aca* *erse*. Recuperado de http://www.negociosypymes.com/articulo.php?no_id=198
- Torres, N. (enero de 2017). *Helader* *as de* *uenos* *ires: persicco* *in* *altra* *olta*. Recuperado de <https://loquelasquiasnodicen.wordpress.com/2007/01/13/heladerias-de-buenos-aires-persicco-y-un-altra-volta/>
- Barrio Recoleta. *Helader* *a* *olta*. Recuperado de <https://www.barriorecoleta.com.ar/blog/heladeria-volta/>

ANEXOS

ANEXO 1: Análisis del sector heladero

Estudio del sector industrial en Argentina

Los registros estadísticos indican un crecimiento duradero en el consumo de helado en Argentina. En las últimas dos décadas el consumo anual per cápita de helado se duplicó, pasó de 3 kg. a 6,9 kg. Según datos publicados por la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA). Esto se debe al aumento en la oferta a nivel nacional, con la apertura de nuevas cadenas de heladerías, convirtiéndose en una fuerte competencia con aquellas tradicionales.

Por otro lado, la mejora en el poder adquisitivo es una de las causas de este incremento del consumo de helado. Posteriormente con la crisis del 2001, se derrumbó notoriamente hasta alcanzar niveles muy bajos. Gradualmente el crecimiento industrial y salarial fue impulsado al consumo, incrementando el consumo de helado.

Al comparar a la Argentina con otros países del mundo vemos que el consumo local está muy por debajo de lo que se consume en Nueva Zelanda (28,4 kg anuales) ocupando el primer lugar de consumidor de helado a nivel global. La clave del consumo alto en este país es que a diferencia de Argentina, el consumo no está unido a la estacionalidad sino más bien, se consume normalmente en toda la época del año.

Según la consultora Mordor Intelligence, se espera un incremento de valor en el mercado para los próximos cinco años de UDS 89.500 millones con un índice de crecimiento del 5% para los años 2018-2023.

La Argentina exportó más de 3.100 toneladas de helado el año pasado según la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, representando un 65% comparado con el 2016. Ocupando el primer lugar Uruguay con un 38,3% del volumen total, luego Paraguay con un 26,8% y Chile con un 24,9%. Aunque estas cifras impresionen a simple vista, Argentina está alejado de pertenecer a las principales diez países más exportadores de helado.

Otro impedimento que tienen que atravesar las empresas fabricadoras de helado es que el helado es considerado un bien normal, actualmente la Argentina está atravesando una etapa de enfriamiento de la economía, esto ocurre cuando se reduce su tasa de crecimiento económico calculada a través del Producto Bruto Interno (PBI), esto se debe a factores tanto internos como externos. En primer lugar, la elevada tasa de interés de hasta un 40%, dificultando la oportunidad de inversión debido al alto costo de oportunidad. En segundo lugar, la inflación anual se estima que va a estar alrededor de un 20% en el 2018, esto sumado a políticas expansivas restrictivas que impactan en el poder adquisitivo del consumidor, trae aparejado una disminución de los bienes de lujo, como es el caso del helado.

Análisis del mercado objetivo

Según las cifras de la Dirección de Agroalimentos, en 2011 la Argentina exportó un total de 7.900 toneladas por un valor de USD 21,3 millones de dólares FOB; provocando una disminución del 35% en volumen y un 20% registrado en el 2010.

En la actualidad el consumo de helado está enfocado al consumo interno, sin embargo los últimos años las exportaciones se reanudaron y revirtieron la baja registrada en el 2011.

Consumo interno de acuerdo a la demanda creciente de producción de helados.



En el año 2017 según la actividad productiva de la Industria de Alimentos y Bebidas se redujo a un 1,4% respecto al año 2016, donde la tasa interanual total de la industria fue

positiva con un 1,8%. La capacidad instalada del sector fue de un 65% en el año pasado, mientras que valor promedio a nivel general fue mínimamente superior con un 63%.

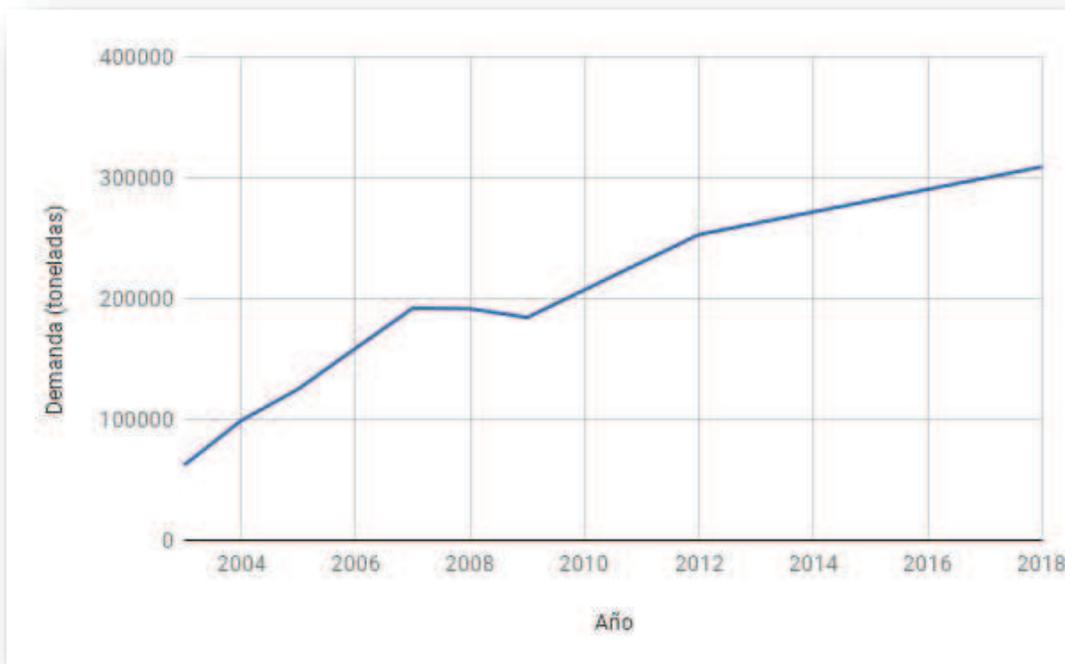
En la industria del helado no ocurrió esta retracción, sino más bien que hubo un aumento de la demanda en el último año soportando un descenso de la demanda en el año 2009-2010.

Evolución de la demanda



Según los datos obtenidos del INDEC en el periodo de 2004-2005, el gasto de helado promedio en Gran Buenos Aires, región Pampeana, Noroeste, Cuyo y Patagonia fue del 1% dentro del rubro de Alimentos y Bebidas. En 2004 las ventas anuales totales de helado fue USD 18 millones, por consiguiente en el 2009 estas se incrementaron a USD 560 millones, y para los años siguientes se estimaron un incremento del 10% debido a la introducción de nuevas empresas en el mercado, según la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines en el año 2012 se asentaron 200 empresas productoras de helado artesanal, provocando un aumento en el consumo. En el 2014 las ventas alcanzaron un total de USD 1.000 millones.

□□o	C. per cápita (kg/persona)	Población (habitantes)	Demanda (toneladas)
2003	1.63	37.869.730	61.877
2004	2.58	38.226.051	98.799
2005	3.24	38.592.150	124.968
2006	4.07	38.979.611	158.610
2007	4.87	39.356.383	191.749
2008	4.81	39.745.613	191.284
2009	4.58	40.225.530	184.033
2012	6	42.100.000	252.600



ANEXO 2: Encuesta Helados Ice

HELADOS ICE - Encuesta realizada a nuestros clientes

1. ¿Preferís comer helado artesanal o industrial?

- Artesanal Industrial

2. ¿Por qué motivos consumís helado?

- Darte un gusto Por costumbre

3. Respecto a la presentación del producto ¿Que envase preferís?

- 1 Kg ½ Kg ¼ Kg cucurucho

4. ¿Entre cuáles de los siguientes grupos de edad te encontrás?

- 18 a 24 25 a 35 36 a 49 50 o más

5. ¿Con qué frecuencia consumís helado?

- 1 vez al mes 1 vez cada 15 días 1 vez a la semana Todos los días

6. ¿Consumís más helado en verano que en invierno?

- Sí No

7. Si preferís el helado artesanal ¿Qué elegís al momento de comprar el helado?

Sabor

Precio

Calidad

8. ¿Qué factores influyen al momento que decidís comer un helado?

Clima

Deseo

Ofertas

Publicidad

9. ¿Cuál de estos tres gustos tradicionales preferís?

Chocolate

Dulce de leche

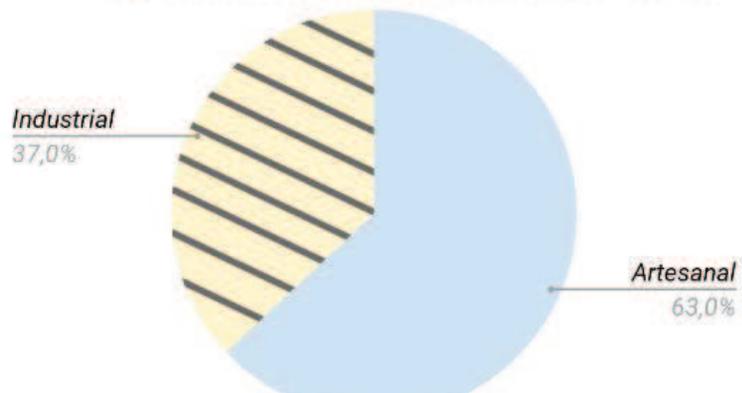
Vainilla

10. ¿Te gusta probar sabores nuevos?

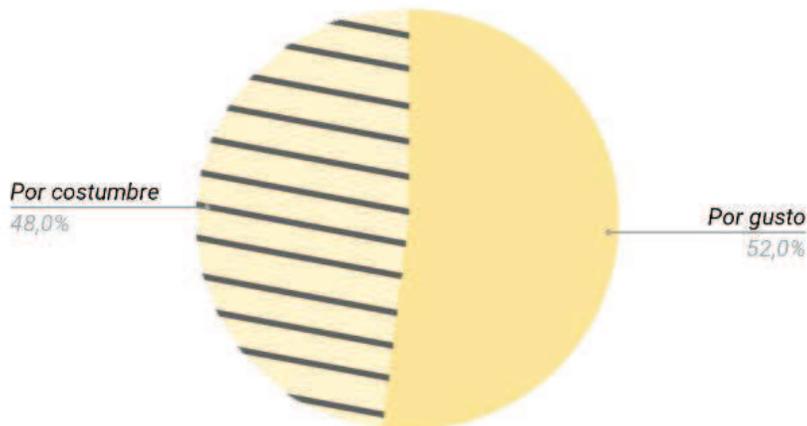
Sí

No

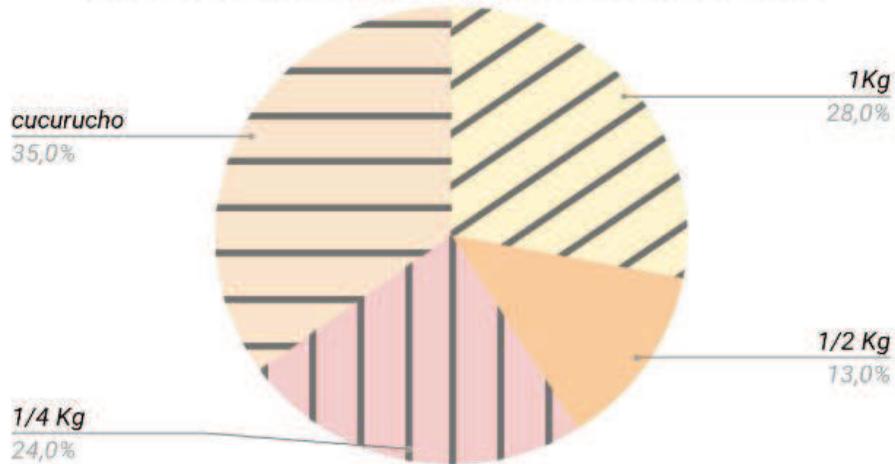
1. ¿Preferís comer helado artesanal o industrial?



2. ¿Por qué motivos consumís helado?



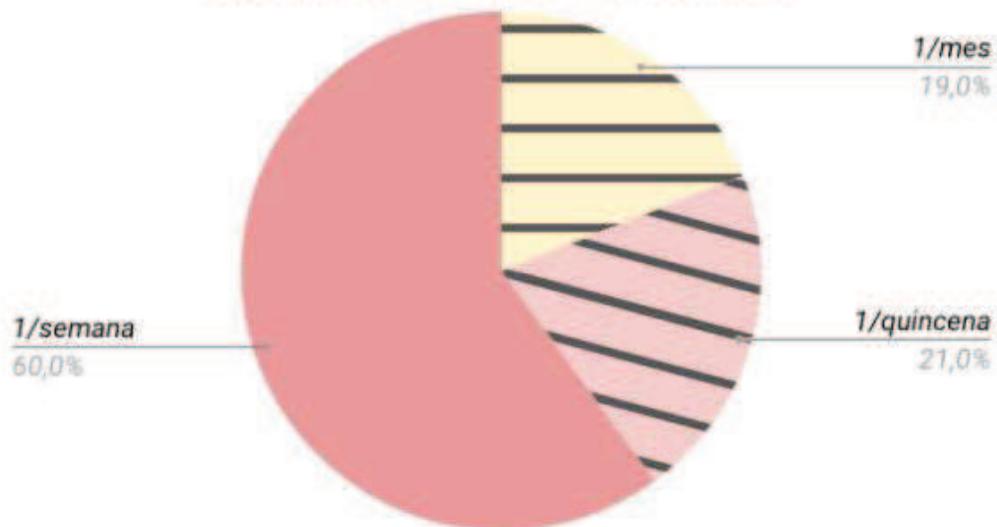
3. Respecto a la presentación del producto ¿ Que envase preferís?



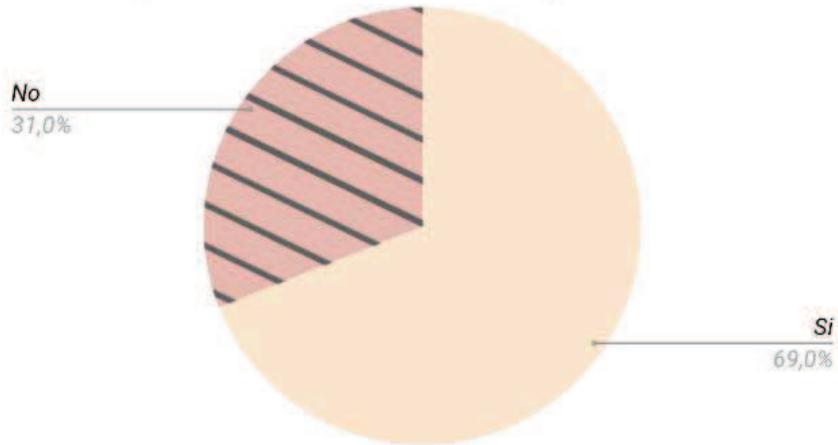
4. ¿Entre cuales de los siguientes grupos de edad te encontrás?



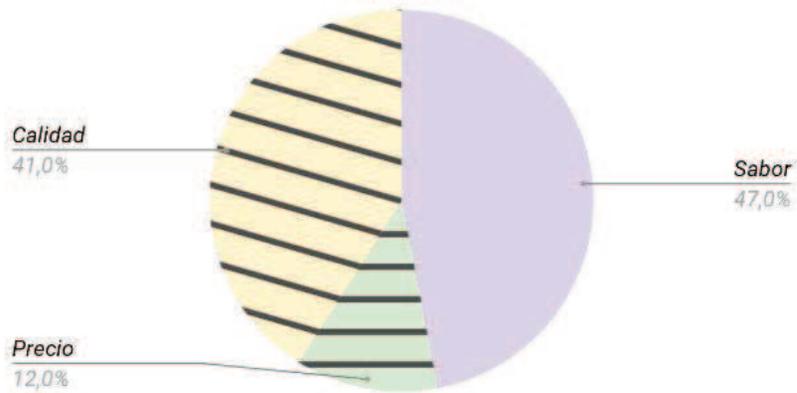
5. ¿ Con qué frecuencia consumís helado?



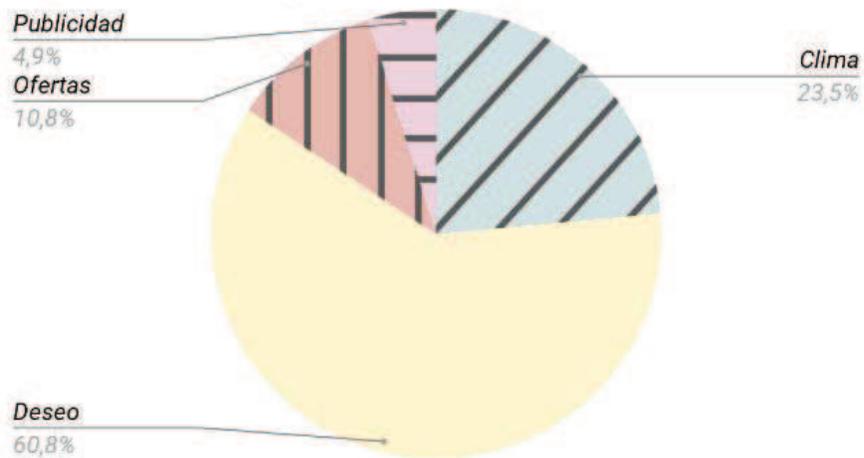
6. ¿ Consumís más helado en verano que en invierno?



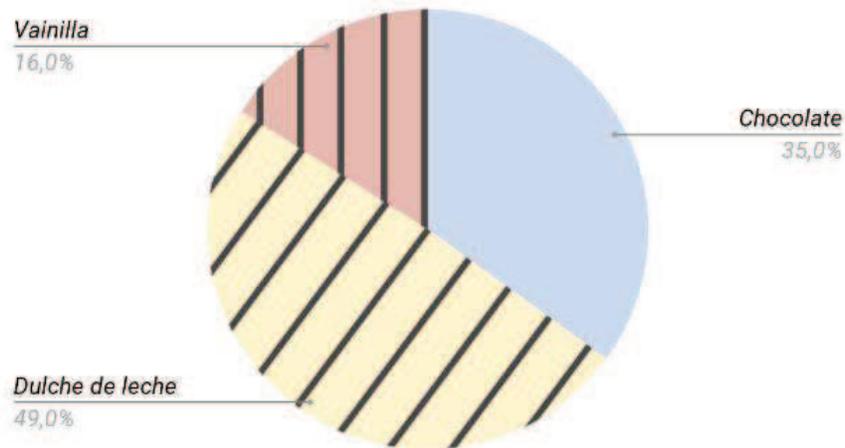
7. Si preferís el helado artesanal ¿ Qué elegís al momento de comprar el helado?



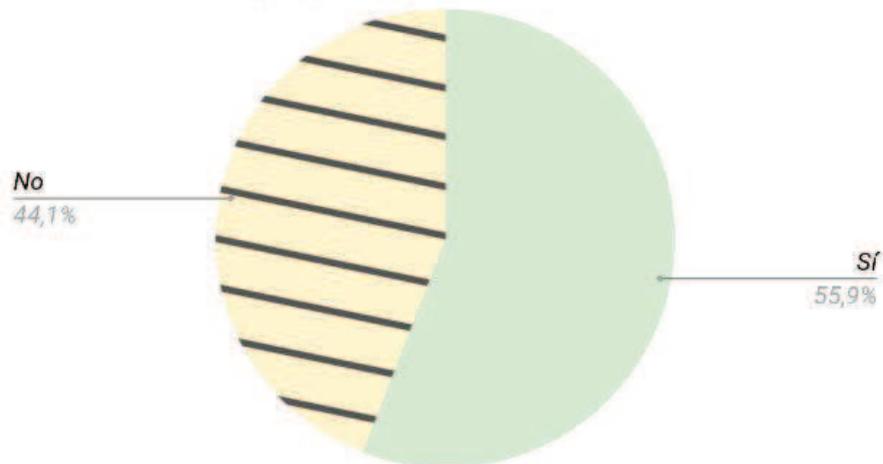
8. ¿ Qué factores influyen al momento que decidís comer un helado?



9. ¿Cuál de estos tres gustos tradicionales preferís?



10. ¿Te gusta probar sabores nuevos?



Datos de la encuesta

- Tamaño muestral: 100 entrevistas
- Universo: población argentina adulta entre 18 a 75 años
- Margen de error: + 0.5 para los totales, con un nivel de confianza del 95%
- Método muestral: probabilístico
- Técnica de recolección: entrevistas personales en la heladería a los clientes.

Los resultados de esta encuesta arrojaron algunas características del consumo de este producto.

Los clientes prefieren el helado artesanal por sobre el helado industrial, resaltando el gusto y el sabor. Entre los diferentes envases que se presenta el helado, la mayoría elige el cucurucho en primer lugar, luego el de kilo y el de $\frac{1}{4}$ kg, la frecuencia en que lo consumen es al menos una vez a la semana, donde predominan los jóvenes de entre 18 a 24 años de un nivel socioeconómico ABC1, C2, C3.

En verano aumenta el consumo de helado (69%) por sobre el invierno que solo lo consumen un (31%), el factor primordial a este fenómeno se debe al clima. Al momento de realizar la compra, a los consumidores los motiva el deseo (61%), en segundo lugar la temperatura del clima (24%), y en un menor porcentaje las ofertas (10%) y la publicidad (5%).

Respecto a los sabores tradicionales son de mayor preferencia el dulce de leche (49%), chocolate (35%) y vainilla (16%). Si bien los clientes consumen los gustos clásicos, un 56% dicen estar dispuestos a probar sabores nuevos.

ANEXO 3: Bases para el presupuesto para ser tenidas en cuenta en las proyecciones

A continuación, esbozan los cuadros correspondientes a las ventas del año 2017 y las ventas reales del 2018 hasta junio, planificadas hasta diciembre del 2018.

HELADERIA	Ventas 2017				Ventas 2018				
	kilos ene	variación	kilos x mes	\$ unit	Ventas x mes	\$ unit	crecimiento real	Kilos x mes	Ventas por mes
enero	4306	1	4306	175	\$ 753.550,00	220		4822,72	\$ 1.060.998,40
febrero	4306	1,1	4736,6	175	\$ 828.905,00	220		5304,99	\$ 1.167.098,24
marzo	4306	0,55	2368,3	175	\$ 414.452,50	220		2652,50	\$ 583.549,12
abril	4306	0,5	2153	190	\$ 409.070,00	220		2411,36	\$ 530.499,20
mayo	4306	0,45	1937,7	190	\$ 368.163,00	270		2170,22	\$ 585.960,48
junio	4306	0,27	1162,62	190	\$ 220.897,80	270	12%	1302,13	\$ 351.576,29
julio	4306	0,3	1291,8	190	\$ 245.442,00	270		1446,82	\$ 390.640,32
agosto	4306	0,33	1420,98	190	\$ 269.986,20	270		1591,50	\$ 429.704,35
septiembre	4306	0,42	1808,52	205	\$ 370.746,60	270		2025,54	\$ 546.896,45
octubre	4306	0,48	2066,88	205	\$ 423.710,40	270		2314,91	\$ 625.024,51
noviembre	4306	0,7	3014,2	205	\$ 617.911,00	270		3375,90	\$ 911.494,08
diciembre	4306	1,07	4607,42	205	\$ 944.521,10	270		5160,31	\$ 1.393.283,81
TOTAL ANUAL			30874,02	191,25	\$ 5.867.355,60	253,3		34578,90	\$ 8.576.725,25

CONFITERIA	Ventas 2017			Ventas 2018			
	Ventas x mes H	relación con ventas H*	Ventas x mes H	crecimiento real	Ventas x mes H	relación con ventas H	Ventas por mes
enero	\$ 753.550,00	10%	\$ 75.355,00		\$ 1.060.998,40	10%	\$ 106.099,84
febrero	\$ 828.905,00	12%	\$ 99.468,60		\$ 1.167.098,24	12%	\$ 140.051,79
marzo	\$ 414.452,50	17%	\$ 70.456,93		\$ 583.549,12	17%	\$ 99.203,35
abril	\$ 409.070,00	20%	\$ 81.814,00		\$ 530.499,20	20%	\$ 106.099,84
mayo	\$ 368.163,00	22%	\$ 80.995,86		\$ 585.960,48	22%	\$ 128.911,31
junio	\$ 220.897,80	45%	\$ 99.404,01	17%	\$ 351.576,29	45%	\$ 158.209,33
julio	\$ 245.442,00	50%	\$ 122.721,00		\$ 390.640,32	50%	\$ 195.320,16
agosto	\$ 269.986,20	42%	\$ 113.394,20		\$ 429.704,35	42%	\$ 180.475,83
septiembre	\$ 370.746,60	31%	\$ 114.931,45		\$ 546.896,45	31%	\$ 169.537,90
octubre	\$ 423.710,40	27%	\$ 114.401,81		\$ 625.024,51	27%	\$ 168.756,62
noviembre	\$ 617.911,00	16%	\$ 98.865,76		\$ 911.494,08	16%	\$ 145.839,05
diciembre	\$ 944.521,10	11%	\$ 103.897,32		\$ 1.393.283,81	11%	\$ 153.261,22
TOTAL ANUAL			\$ 1.175.705,93		TOTAL ANUAL		\$ 1.751.766,23

NOTAS: * Es el porcentaje que representa las ventas de la línea de la confitería con respecto al monto de ventas de la heladería.

De los cuadros anteriores se desprende las ventas proyectadas para el período 2019-2022

VENTA PROYECTADAS					
Heladería					
	Kilos por año	\$ promedio	Incremento capacidad prod.	Incremento \$ unit.	Ventas
Ejercicio Actual	34578,90	253,3			\$ 8.759.988,61
Año 1	35270,48	334,4	2%	32%	\$ 11.794.448,66
Año 2	37386,71	418	6%	25%	\$ 15.627.644,48
Año 3	40377,65	518,32	8%	24%	\$ 20.928.541,48
Año 4	41992,75	621,984	4%	20%	\$ 26.118.819,77
Confitería					
		Incremento capacidad prod.	Relación promedio con H		Ventas
Ejercicio Actual	\$ 1.751.766,23				
Año 1		2%			\$ 2.948.613,19
Año 2		5%	25%		\$ 3.906.912,17
Año 3		7%			\$ 5.232.136,44
Año 4		2%			\$ 6.529.705,96

Criterios para la proyección:

- 1) Heladería
 - El incremento de la capacidad productiva (columna III) corresponde al aumento real de la producción anual de los helados, como consecuencia de la incorporación de las nuevas maquinarias.
 - El precio promedio por kilo (columna II) de cada año está sujeto a las variaciones de precios (columna IV), es decir a la inflación esperada anual en los próximos cuatro años.

- 2) Confitería
 - El incremento de la capacidad productiva (columna I) corresponde del análisis que arroja una diversificación y crecimiento en los productos de la confitería.
 - La columna II refleja la relación promedio que existe (del análisis del comportamiento de las ventas del 2017 y 2018) entre las ventas de helados y las de la línea de la confitería, cuyo promedio arrojó un 25% anual.
 - El monto de ventas (columna III) corresponde a la cuarta parte (25%) de las ventas anuales de la heladería para cada año.

Costos de producción

El siguiente cuadro se presenta los costos de producción de cada uno de los helados artesanales que Helados Ice comercializa actualmente. Los datos fueron obtenidos de un análisis en conjunto con uno de los socios, a través de la información obtenida de inventarios, cálculo de mano de obra (remuneraciones al personal de producción), los servicios utilizados para la fabricación y otros costos indirectos.

Costo de producción (por kg de helado) año 2018					
	I Materia prima	II Mano de Obra	III Carga Fabril	IV Costos indirectos	V Costo Total
	50%	25%	17%	8%	100%
Gustos					
americana	65,90	32,95	32,95	10,54	131,81
vainilla	69,57	34,79	34,79	11,13	139,15
granizado	69,13	34,56	34,56	11,06	138,26
tramontana	82,65	41,33	41,33	13,22	165,31
almendra	88,69	44,35	44,35	14,19	177,39
maracuyá	72,72	36,36	36,36	11,64	145,45
crema del cielo	66,07	33,04	33,04	10,57	132,14

oreo	73,43	36,71	36,71	11,75	146,86
crema rusa	104,19	52,10	52,10	16,67	208,39
dulce de leche	71,87	35,93	35,93	11,50	143,74
dulce de leche granizado	75,09	37,55	37,55	12,02	150,19
súper dulce de leche	72,59	36,30	36,30	11,62	145,19
chocolate con almendras	101,81	50,90	50,90	16,29	203,62
chocolate	80,01	40,00	40,00	12,80	160,02
mousse de chocolate	78,88	39,44	39,44	12,62	157,75
chocolate blanco	81,19	40,60	40,60	12,99	162,39
chocolate amargo	79,41	39,70	39,70	12,71	158,82
chocolate suizo	91,71	45,85	45,85	14,67	183,42
súper sambayón	78,95	39,47	39,47	12,63	157,89
frutilla a la crema	103,36	51,68	51,68	16,54	206,72
banana a la crema	73,36	36,68	36,68	11,74	146,72
banana split	80,61	40,31	40,31	12,90	161,22
menta granizada	69,91	34,96	34,96	11,19	139,83
cereza a la crema	79,16	39,58	39,58	12,67	158,32
mascarpone	103,36	51,68	51,68	16,54	206,72
pistaccio	74,61	37,31	37,31	11,94	149,22
frutilla	107,12	53,56	53,56	17,14	214,24
melón	95,87	47,94	47,94	15,34	191,74
pomelo	79,62	39,81	39,81	12,74	159,24
limón	82,12	41,06	41,06	13,14	164,24
naranja	78,37	39,19	39,19	12,54	156,74
mango	94,62	47,31	47,31	15,14	189,24
sandía	72,62	36,31	36,31	11,62	145,24
durazno	89,62	44,81	44,81	14,34	179,24
ananá	79,62	39,81	39,81	12,74	159,24

-El costo promedio total de producción, teniendo en cuenta todos los sabores, es de \$164 por kg de helado.

Confitería	I Materia prima	II Mano de Obra	III Carga Fabril	IV Costos indirectos	V Costo Total
	50%	25%	17%	8%	100%
medialunas	3,15	1,57	1,07	0,50	6,30
medialunas jamón y queso	8,92	4,46	3,03	1,43	17,84
tostado árabe	10,77	5,39	3,66	1,72	21,55
exprimido de naranja	12,97	6,49	4,41	2,08	25,95
café expreso	5,00	2,50	1,70	0,80	10,00
café jarrito	7,96	3,98	2,71	1,27	15,92
café con leche	9,42	4,71	3,20	1,51	18,84
expreso doble	9,73	4,87	3,31	1,56	19,46
cappuccino	14,43	7,21	4,91	2,31	28,85
cappuccino a la italiana	17,48	8,74	5,94	2,80	34,96
café italiano	20,08	10,04	6,83	3,21	40,16
café irlandés	17,00	8,50	5,78	2,72	34,01
café H Ice	25,63	12,82	8,71	4,10	51,26
té	4,37	2,19	1,49	0,70	8,74
matecocido	4,52	2,26	1,54	0,72	9,04
chocolatada	8,31	4,15	2,82	1,33	16,61
submarino	4,89	2,44	1,66	0,78	9,77



Costos **Directos**

COSTOS PROYECTADOS

Heladería

	Kilos de helados	Inflación anual de costos	Costo total x kg	Incremento capacidad prod.	CT s/mejora tecnológica	COSTO TOTAL
Periodo Actual	34578,90		164,00			\$ 5.670.939,99
Año 1	35962,06	32%	216,48	4%	207,82	\$ 7.473.663,77
Año 2	38479,40	25%	270,60	7%	251,66	\$ 9.683.649,50
Año 3	42712,14	24%	335,54	11%	298,63	\$ 12.755.303,12
Año 4	49118,96	20%	402,65	15%	342,25	\$ 16.811.202,87



<u>Confitería</u>	Costo Total	Precio Vta.	Ventas anuales U	Ventas anuales \$	Costo Total \$	Variación entre Ventas y Costos
medialunas	6,30	8,00				
medialunas jamón y queso	17,84	20,00				
tostado árabe	21,55	50,00				
exprimido de naranja	25,95	70,00				
café expreso	10,00	35,00				
café jarrito	15,92	40,00				
café con leche	18,84	50,00				
expreso doble	19,46	50,00				
capuccino	28,85	50,00				
capuccino a la italiana	34,96	65,00				
café italiano	40,16	80,00				
café irlandés	34,01	80,00				
café H Ice	51,26	80,00				
té	8,74	40,00				
matecocido	9,04	40,00				
chocolatada	16,61	40,00				
submarino	9,77	55,00				
PROMEDIO	\$ 21,72	\$ 50,18	34912	\$ 1.751.766,23	\$ 758.380,86	43%



COSTOS PROYECTADOS

Confitería

Período Actual	Ventas anuales \$	Variación entre Ventas y Costos		Costo Total \$
Año 1	1751766,23			\$ 758.380,86
Año 2	2948613,19			\$ 1.276.524,10
Año 3	3906912,17		43%	\$ 1.691.394,30
Año 4	5232136,44			\$ 2.265.115,10
	6529705,96			\$ 2.826.863,51

Criterios para la proyección:

1) Heladería

2.1

- Se parte de la base de los kilos de helados anuales vendidos (columna I) para el período actual.
- La columna II representa la inflación en costo que se prevé para cada año.
- La columna III se esboza el costo total de producción por kilo, incluido la inflación costos para cada año.
- El incremento de la capacidad productiva (columna IV) supone una variación estimada a una mejora tecnológica como resultado de la incorporación del nuevo equipamiento de fabricación, ello supone un aumento en la eficiencia del uso de los recursos. Está expresado en el porcentaje que disminuye el costo monetario.
- La columna V refleja el costo unitario (por kilo de helado) que incluye una reducción en base al incremento de la capacidad de producción.
- Por último, se calcula el costo unitario (columna V) por los kilos de helados vendidos.

2) Confitería

- En el primer cuadro de costos de confitería, representa el porcentaje que representa el costo de producción con respecto al total del monto de ventas.
- En el segundo cuadro, se proyectan los costos de producción de venta de la línea de la confitería, para ello se tomó en cuenta las ventas estimadas para el período del Plan de Negocios.
- La columna III representa el costo total monetario, el mismo fue calculado como el 43% de las ventas totales.

GASTOS

Los gastos fueron consultados por el contador.

Gastos de administración. Incluyen honorarios de contador, gastos de créditos y cobranzas, gastos de oficina, sueldos de administrativos e impuestos varios.

Gastos de comercialización. Se encuentran sueldos y honorarios del personal, suministros ventas, gastos financieros (Los cargos financieros correspondientes al préstamo solicitado, no posee otras deudas financieras), gastos de intereses, gastos de provisiones, gastos de publicidad, seguros, fletes y depreciaciones (incluye el cargo por amortizaciones de las nuevas maquinarias)

RETIROS

Política de retiros de la dueña. Los retiros de las utilidades los realiza según el monto de ventas por mes. Sin embargo, se pactó entre un 15 y 20% sobre el total de ventas correspondiente a cada mes.

FLUJO DE FONDOS

Monto de compras a crédito: 70% del total de compras.

Plazo de cobranzas: 30 días

Monto de ventas a crédito: 20% del total de ventas.

Plazo de pago a proveedores: 30 días

Compras del período ene-dic 2017.

COMPRAS 2017			
	Ventas	Porcentaje de compras**	Compras
Enero	\$ 828.905,00	35%	\$ 290.116,75
Febrero	\$ 928.373,60	40%	\$ 371.349,44
Marzo	\$ 484.909,43	28%	\$ 135.774,64
Abril	\$ 490.884,00	20%	\$ 98.176,80
Mayo	\$ 449.158,86	18%	\$ 80.848,59
Junio	\$ 320.301,81	15%	\$ 48.045,27
Julio	\$ 368.163,00	16%	\$ 58.906,08
Agosto	\$ 383.380,40	18%	\$ 69.008,47
Septiembre	\$ 485.678,05	20%	\$ 97.135,61
Octubre	\$ 538.112,21	22%	\$ 118.384,69
Noviembre	\$ 716.776,76	30%	\$ 215.033,03
Diciembre	\$ 1.048.418,42	66%	\$ 691.956,16
	\$ 7.043.061,53	27%	\$ 2.274.735,53

**El porcentaje de compras fue fijado por el comportamiento de las mismas durante todo el período entre enero a diciembre de 2017

COMPRAS DEL PERÍODO de 01/01/2019 al 31/12/2022				
	2019	2020	2021	2022
sin IVA	\$ 4.029.770,24	\$ 5.339.445,48	\$ 7.150.585,30	\$ 8.923.930,37
con IVA	\$ 4.876.021,99	\$ 6.460.729,03	\$ 8.652.208,21	\$ 10.797.955,74

VENTAS DEL PERÍODO 01/01/2019 al 21/12/2022

	2019	2020	2021	2022
Ventas				
Heladería	\$ 14.271.282,88	\$ 18.909.449,82	\$ 25.323.535,19	\$ 31.603.771,92
Confitería	\$ 3.567.821,95	\$ 4.727.363,72	\$ 6.330.885,09	\$ 7.900.944,22
	\$	\$	\$	\$
Total	17.839.104,84	23.636.813,54	31.654.420,29	39.504.716,14