



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**80 años**

FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Licenciatura en Administración

# **“Creación de oficinas interrelacionadas en Ciudad de Mendoza”**

Proyecto de refuncionalización de vivienda unifamiliar de la Ciudad de Mendoza en oficinas  
para uso médico

## **AUTOR**

**Molina Rogé, Rodrigo Ignacio**

**Reg. 29177**

**rodrigo.molinaroge@fce.uncu.edu.ar**

## **DIRECTOR**

**Mg. Bartolomeo, Alejandro Ramón**

**Mendoza, 2020.**



## Índice

Introducción .....	3
El problema .....	5
Equipo de personas .....	6
¿Qué es un modelo de negocios? .....	8
Modelando el negocio: Modelo CANVAS .....	10
Los 9 módulos del modelo .....	11
Segmentos de mercado .....	11
Propuesta de valor .....	15
Canales .....	16
Relaciones con clientes .....	17
Fuentes de ingresos .....	18
Recursos clave .....	18
Actividades clave .....	21
Asociaciones clave .....	21
Estructura de costos .....	22
Análisis del sector de negocios en el cual se desarrollará la organización .....	27
Plan de reforma edilicia y diseño .....	36
Plan de marketing .....	42
Decisiones sobre el servicio .....	43
Decisiones sobre el precio .....	45
Decisiones sobre promoción .....	46
Decisiones sobre plaza .....	47
Análisis financiero .....	49
Dolarización del flujo de fondos .....	50
¿Qué es el costo de capital? .....	50
Criterios de decisión .....	52
Período de recuperación descontado .....	52
Tasa interna de retorno .....	52
Valor actual neto (VAN) .....	53
Posibles opciones para profundizar el análisis financiero .....	54
Conclusiones .....	56



Anexos.....	58
Anexo 1: Presupuestos de costos .....	58
Anexo 2: Flujo de fondos en pesos .....	69
Anexo 3: Flujo de fondos en dólares.....	70
Anexo 4: Tabla: Análisis del sector .....	71
Bibliografía .....	73



## Introducción

En el presente trabajo se pretende desarrollar un plan de negocios y estudiar la posibilidad de llevarlo adelante partiendo desde la gestación de la idea hasta obtener información valiosa y confiable para tomar la decisión de invertir en el proyecto o no.

El tema elegido es “Creación de oficinas interrelacionadas en Ciudad de Mendoza”. Se trata de un proyecto de refuncionalización de una vivienda unifamiliar de la Ciudad de Mendoza en oficinas para uso médico.

En primera instancia se busca modelar el negocio para lo cual se acude al Modelo Canvas como herramienta describiendo el funcionamiento general del negocio y las interrelaciones entre las distintas partes. En segundo lugar, se realiza un análisis externo para el cual se desarrolla el Modelo de Ocaña dejando en claro qué tan atractivo es el sector para llevar adelante el negocio. En tercera instancia se presenta un plan de reforma edilicia y de diseño para el cual se acudió a un arquitecto especializado en construcción en seco. En cuarto lugar, se exponen las decisiones sobre la mezcla de marketing respecto a precio, producto/ servicio, promoción y plaza. Luego se presenta una evaluación desde una perspectiva financiera del proyecto.

Contemplando el desarrollo previo, para finalizar, se exponen las conclusiones finales acerca del plan de negocios.

### **Justificación del tema**

Considerando los cambios en las tendencias de los mercados de alquileres de oficinas para profesionales de la salud, se intenta responder a estas nuevas demandas del mercado ofreciendo valor a nuestros clientes objetivo.

Una ventaja competitiva con la que se cuenta es la actual posesión familiar del inmueble en una esquina considerada estratégicamente ubicada en calles Av. Pedro Molina y Perú, Ciudad de Mendoza, Mendoza.



## **Objetivo**

El objetivo de este trabajo es culminar con un sólido análisis de plan de negocios para crear un conjunto de oficinas médicas estratégicamente interrelacionadas a partir de la refuncionalización de una casa en la ciudad de Mendoza, ubicada en Av. Pedro Molina 702, Ciudad, Mendoza que sirva en la toma de decisiones.

## **Pautas generales**

- Duración del proyecto: 6 años
- Duración de implantación: 6 meses
- Contemplando la coyuntura económica actual al momento de la presentación de este trabajo, el flujo de fondos se estimará en moneda dólar, para evitar problemas con efectos inflacionarios, tasa de descuento, entre otras variables que puedan afectar al flujo en el tiempo.



## El problema

El problema a resolver es el de un grupo dentro de los profesionales de la salud del gran Mendoza que buscan alquilar un espacio con gran variedad de servicios disponibles compartidos con otros profesionales del sector para utilizarla como consultorio privado.

En síntesis, se encuentra una escasa oferta de oficinas médicas en la ciudad de Mendoza para rentar por módulos de 4 hs. u 8 hs. en comparación a la gran cantidad de profesionales de la salud que buscan este tipo de oficinas.

## La oportunidad

Llevar adelante un proyecto de refuncionalización de una vivienda unifamiliar para convertirla en un conjunto de consultorios médicos.

En estos consultorios se podría brindar la oportunidad a los profesionales de la salud de utilizar las instalaciones y herramientas que sean necesarias para llevar adelante su trabajo de la mejor manera logrando sinergia entre colegas respondiendo a sus necesidades.

Se trata de realizar lo que se conoce como fertilización cruzada en los negocios y aprender las soluciones que proponen los sitios de coworking para aplicarlos al ámbito de la salud.



## Equipo de personas

En este apartado se plantean las preguntas que haría cualquier inversor que pondría su capital en riesgo ¿El equipo tiene la experiencia, los conocimientos y las conexiones necesarias para conseguir los objetivos propuestos? ¿Los miembros tienen una buena trayectoria?

El equipo de gestión del proyecto no es un ítem aislado, de este dependerá el éxito o el fracaso del negocio.

### **Administrador**

Este rol es muy importante para el desarrollo diario del proyecto una vez puesto en marcha. Debe ser ocupado por un Licenciado en administración o pronto a recibirse con experiencia en finanzas y marketing.

#### Tareas:

- Rendición periódica de cuentas al inversor (similar a la administración de un consorcio de departamentos)
- Gestión de cobros por módulos y pago a proveedores
- Administración de contratos (Módulos y servicios)
- Gestión de convenios con obras sociales y relaciones institucionales
- Administración del marketing aplicado al servicio de la salud (Página web, redes sociales y e-mail marketing)
- Capacitación a secretarios



### **Director técnico (Médico consultor)**

Este rol debe ser ocupado por un médico con experiencia en gerencia de organizaciones de la salud (superior a 10 años).

#### Tareas:

- Acuerdo personal con cada médico.
- Adecuar los servicios médicos cliente al sistema RAS
- Responsabilidad ante ministerio de salud, municipalidad (Tratamiento de residuos patológicos, etc.)
- Vinculación y contactos con gremio médico.
- Capacitación a secretario sobre sistemas (obras sociales, agendas compartidas).
- Habilitaciones municipales.
- Actualizar planilla anual de médicos.
- Relaciones públicas con demás profesionales de la salud.
- Integración de médicos.
- Dar a conocer el centro médico entre colegas y allegados.
- Responder consultas técnicas sobre el centro médico a públicos interesados.
- Mantener una comunicación diaria e informal con el resto de los profesionales de la salud a fin de detectar y solucionar los problemas que surgen en el día a día.

### **Secretario**

Este rol debe ser ocupado por dos personas con estudios secundarios terminados.

#### Tareas:

- Servicio de manejo de agenda electrónica (Google calendar).
- Atención al público (Presencial, por vía telefónica, redes sociales y mail).
- Validar órdenes, impresión de orden y firma por el paciente.





## ¿Qué es un modelo de negocios?

Existen variadas definiciones de modelo de negocios dependiendo del autor, una adecuada es “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.14).

¿Como diseñar efectivamente un modelo de negocios para que tenga éxito? Más allá de la herramienta y/o teoría, debemos entender que debe existir armonía en más de un sentido.

A nivel interno, el negocio debe ser coherente, es decir, que cada parte del modelo (módulos) esté alineado con el resto. Un ejemplo de incongruencia sería querer utilizar recursos propios sumamente costosos y no considerar la manera en la que los ingresos permitirán absorber estos gastos, o definir de manera aislada los canales que se utilizarán sin preguntarse si son los más adecuados para el segmento de clientes definido.

Aplicando la teoría de sistemas, podemos ver al negocio como un conjunto de partes (módulos) interdependientes que se relacionan para cumplir objetivos comunes. La falla de una parte del sistema afecta al sistema en su conjunto.

A nivel externo, el modelo de negocios desarrollado se sitúa en un tiempo y espacio, bajo una situación específica la cual impacta de manera directa o indirecta en el negocio.

Aplicando la teoría de la contingencia, podemos entender de que cada modelo de negocios es único y su éxito depende de la situación específica de su contexto y situación por lo que un modelo de negocios exitoso en un país puede no serlo en otro, o el modelo exitoso en un período de tiempo puede no serlo años más tarde. Así mismo un modelo que fracasó bajo ciertas circunstancias puede ser exitoso en un nuevo contexto.

Siguiendo esta lógica de pensamiento, Mintzberg (2001) plantea un modelo de diseño de organizaciones en el cual existe una serie de parámetros con los cuales puede diseñarse cualquier organización.



Entendiendo que la organización es un sistema abierto e interactúa con su ambiente, el autor propone ciertas hipótesis que deben cumplirse, citando abajo tres de ellas relacionadas a la línea de pensamiento que veníamos desarrollando:

- Hipótesis de **CONGRUENCIA**: Describe como un diseño efectivo requiere congruencia entre los factores situacionales y los parámetros de diseño.
- Hipótesis de **CONFIGURACIÓN**: Describe como un diseño efectivo requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño propuestos.

Por último, la hipótesis que apoya el autor es la Hipótesis de **CONFIGURACIÓN AMPLIADA**: Un diseño organizacional efectivo requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia

Llevando estas ideas al presente plan de negocios, entendemos que en nuestro modelo de negocio cada módulo debe analizarse en profundidad y mantener una armonía con los demás módulos. Y a su vez entender que el modelo y sus módulos están en continua interacción con variables incontrolables (ambientales/ contingentes/ situacionales) y estas impactan en el negocio por lo que deben analizarse en conjunto y no de manera aislada



## Modelando el negocio: Modelo CANVAS

Considerando que el modelo de negocios a analizar está en la mente del emprendedor, la primera parte de este trabajo se enfocará en el diseño del modelo de negocio para lo cual la herramienta Modelo Canvas (Business Model Canvas) propuesta por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur parece ser la más adecuada.

Siguiendo el modelo propuesto por los autores mencionados, lo que se hará con la idea principal es dividirla en nueve módulos básicos que reflejan la lógica con la que trabaja la empresa a fin de generar valor.

Es de vital importancia para el proyecto definir correctamente el mercado al cual apuntaremos ya que todos los demás módulos se sostienen de una correcta selección del **segmento de mercado**, para luego definir cuál será la **propuesta de valor** que mejor se adapta a solucionar los problemas del segmento de clientes seleccionado, en base a esa definición seremos capaces de idear la manera en que la empresa hará llegar la propuesta de valor a sus clientes (**canales**) y qué tipo de **relación con los clientes** se establecerá.

Sabiendo esto pensaremos” si ya conozco a mi cliente, sé cuál es el valor que crearé para él, se cómo y de qué manera entregárselo”, ¿Cuáles son las **fuentes o flujo de ingresos** económicos que espero obtener de todo esto?

Luego nos preguntaremos ¿Qué **recursos claves** necesito para llevar adelante este proyecto? Y ¿Cuáles son las **actividades claves** que agregan más valor a mi propuesta y son de mayor importancia para el éxito del proyecto? Es muy probable que la organización no cuente con todos los recursos y actividades que contribuyan a generar valor por lo que debemos preguntarnos ¿Qué **asociaciones claves** deberemos hacer con personas, empresas, etc. para obtener recursos fuera de la organización?

Sin olvidar una parte crucial para definir la viabilidad del proyecto, ¿Cuál es la **estructura de costos** para llevar adelante el proyecto?



Fuente: El modelo Canvas para diseño de negocios, <https://news.america-digital.com/el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/> (julio 2020)

## Los 9 módulos del modelo

### Segmentos de mercado

En este apartado se definen el o los clientes objetivo, para ello nos preguntaremos ¿Para quién creamos valor? ¿Quiénes son nuestros principales consumidores? ¿A quiénes les estamos solucionando un problema?

Entendiendo al cliente ideal (hábitos de consumo, ingresos, hobbies, preferencias, aspectos culturales), vamos a entender que propuesta de valor se ajusta mejor a sus necesidades, qué canales aumentan valor para el cliente, qué relación quiere con nosotros, cuánto está dispuesto a pagar, qué recursos necesitamos para cumplir con sus requisitos, qué actividades son importantes para ellos,



entenderemos si necesitaremos generar alianzas con otras organizaciones a fin de incrementar el valor para el cliente y cuánto cuesta llevar adelante todo el modelo orientado a estos clientes.

El mercado (lugar donde se encuentran los productores/ vendedores de bienes y servicios con los consumidores/compradores) es un concepto muy amplio, debemos enfocarnos en el mercado específico al cual nos dirigimos, para hacer un uso más eficiente de nuestros recursos. Para ello seleccionaremos el sector de los profesionales de la salud y dividiremos el sector en partes, llamando a sus partes segmentos. “Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares” (Lane y Kotler, 2006, p.240).

No debemos confundir segmento con sector, siendo este último más general y el segmento un grupo específico de integrantes del sector. Aplicando estos conceptos a esta investigación, el sector es el de los profesionales de la salud y dentro de este sector encontraremos diferentes segmentos de profesionales de la salud los cuales tendrán una apreciación subjetiva del valor que genera el negocio y responderán de manera distinta a nuestros esfuerzos en marketing.

Bien sabemos que los segmentos no se crean, estos ya existen en la totalidad del sector y lo que hacemos es identificarlos en base a criterios para luego seleccionar aquel identificado como más atractivo.

Una vez definido el segmento trataremos de describir las características asociadas a los clientes objetivo a fin de entenderlos mejor y poder hacerles llegar una propuesta de valor satisfaciendo de la mejor manera sus necesidades.

Para descubrir estos segmentos, aplicaremos bases para la segmentación de mercados de consumo que plantea Kotler y explicaremos brevemente sus características;



### Segmentación demográfica

Al dividir el mercado en grupos atendiendo a variables como la edad, sexo, ingresos, ocupación, nivel educativo, etc. Lo que se busca es llegar a un mejor entendimiento de las necesidades, deseos, nivel de uso por parte de los consumidores y las preferencias de consumo.

Ocupación: Profesionales de la Salud

Formación: Universitaria/ terciaria/ especialistas

Edad: Entre 25 y 55 años

### Segmentación geográfica

Al dividir el mercado en unidades geográficas diferentes, podremos identificar que, en Mendoza, se encuentran los siguientes departamentos;

Repartición Departamentales	Indicador 2 B2 Porcentajes de Médicos en Atención Primaria por departamento	Indicador 2 B2 Tasa de médicos de Atención Primaria en relación la población departamental sin cobertura. (*)
Área Departamental Capital	3,90%	1,13
Área Departamental Gral. Alvear	2,99%	1,46
Área Departamental Godoy Cruz	14,82%	1,86
Área Departamental Guaymallén	13,26%	1,06
Área Departamental Junín	5,07%	3,43
Área Departamental La Paz	0,65%	1,25
Área Departamental Las Heras	11,18%	1,28
Área Departamental Lavalle	4,68%	1,81
Área Departamental Luján	9,10%	2,54
Área Departamental Maipú	5,85%	0,65
Área Departamental Malargüe	1,17%	1,12
Área Departamental Rivadavia	4,55%	2,14
Área Departamental San Carlos	2,73%	1,43
Área Departamental San Martín	6,63%	1,39
Área Departamental San Rafael	8,97%	1,18
Área Departamental Santa Rosa	0,91%	1,30
Área Departamental Tunuyán	2,47%	1,04
Área Departamental Tupungato	1,04%	0,48

(\*) Tasa médicos por 1000 habitantes sin cobertura

Fuente Médicos de Atención Primaria Dirección General de Administración.

Fuente Población sin Cobertura inferencia datos en porcentaje informe Sala de Situación. Encuesta de Condiciones de Vida. Mendoza. 2011



**UNCUYO** 80 años  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

En base a la información relevada y a la ubicación del inmueble, se encuentra más atractivo orientar el negocio a profesionales del Gran Mendoza (eligiendo esta opción porque las principales instituciones capacitadoras de profesionales de la salud se encuentran también allí cómo veremos en el análisis del sector)

Se concluye que las oficinas a rentar por módulos se ofrecerán a profesionales de la salud (con formación universitaria) con edades entre 25 y 55 años en el Gran Mendoza, quienes prestarán allí sus servicios.



## Propuesta de valor

Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que apuntan a satisfacer los requisitos o necesidades del segmento definido en el módulo anterior.

Lo que se busca ofertar a los clientes no es sólo el uso del inmueble, sino, los beneficios de contratar una serie de servicios de calidad logrando así enfocarse en lo que mejor saben hacer (sus servicios médicos profesionales).

En otras palabras, **brindar un espacio a los profesionales de la salud para ocuparse de su especialidad, y no preocuparse por nada más cómo agenda, trámites, limpieza, servicios, etc.**

En síntesis, a través de un contrato se brinda además de la disposición física del inmueble, una serie de ventajas de trabajar en el mismo espacio físico con profesionales que llevan a cabo actividades complementarias.

Estas ventajas pueden definirse cómo:

- Contacto permanente con posibles nuevos clientes/ pacientes
- Sistema integrado de turnos entre diferentes profesionales
- Eliminar duplicación de datos
- Reducción de demoras
- Sinergias entre diferentes actividades (Ej. Análisis bioquímicos, vacunación, atención primaria, etc.)
- Disminución de costos fijos (servicios)
- Mejor calidad de servicios necesarios





## Canales

En esta sección se desarrolla cómo será la entrega de valor al cliente, entendiendo la cadena de generación de valor.

Funciones de los canales según los autores del modelo son:

- Información: Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Evaluación: Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- Compra: Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- Entrega: Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Posventa: Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Se propone, para que el modelo funcione, una asistencia personal exclusiva a cada cliente ya que las necesidades de cada profesional serán específicas. La comunicación se dará sin intermediarios (canales propios) y se dará prioridad a reuniones en el mismo espacio físico.

Para ello será vital la presencia del “director técnico”, cuyas tareas relacionadas al desarrollo de canales se encuentran descritas en el apartado de Equipo de personas de este trabajo.



## Relaciones con clientes

En este módulo se describe el tipo de relación que establece la empresa con su segmento de mercado.

Se apunta a establecer vínculos con cada profesional, de una manera personal haciendo uso de la escucha activa, entendiendo realmente sus necesidades. La relación no termina con la firma del contrato, allí es donde comienza un trabajo de construcción de confianza, adaptación a sus necesidades con una mira en el largo plazo.

### Asistencia personal

Es la interacción humana, que tendrán los clientes con el director técnico y con el administrador de manera personal.

- En interacciones de presencia física se abordarán temas como cobros, feedback de los servicios, firma de contratos, capacitaciones, etc.
- En interacciones vía mail, se realizará la facturación mensual por los servicios prestados, recepción de comprobantes, anuncios y notificaciones.

Con este tipo de relación se busca atender todas las necesidades de los clientes en todo momento de la mejor manera, para fidelizarlo y que se establezca una relación de largo plazo sin problemas en las oficinas.

Para que esta relación sea cumplida por ambas partes, debe sustentarse en un contrato que regule y explicita todas las obligaciones que surgen de esta relación. Y dé poder coercitivo a las partes para hacerlo cumplir mientras el contrato se encuentre vigente.



## Fuentes de ingresos

En este módulo se explica de qué manera se generan ingresos para el proyecto, es decir, que elementos en el flujo de fondos aportarán resultados positivos al negocio y de qué manera.

La principal fuente de ingreso será el alquiler de oficinas por módulos (4 horas) a través de un contrato. Es decir, la concesión temporal del derecho exclusivo para utilizar un espacio del inmueble a cambio de una tarifa.

Se trata entonces de ingresos derivados de pagos periódicos de las tarifas pactadas por contrato con los profesionales de la salud que ocuparán las oficinas

Los beneficios de este tipo de ingresos los definen Osterwalder y Pigneur (2011) como:

Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad. (p.31)

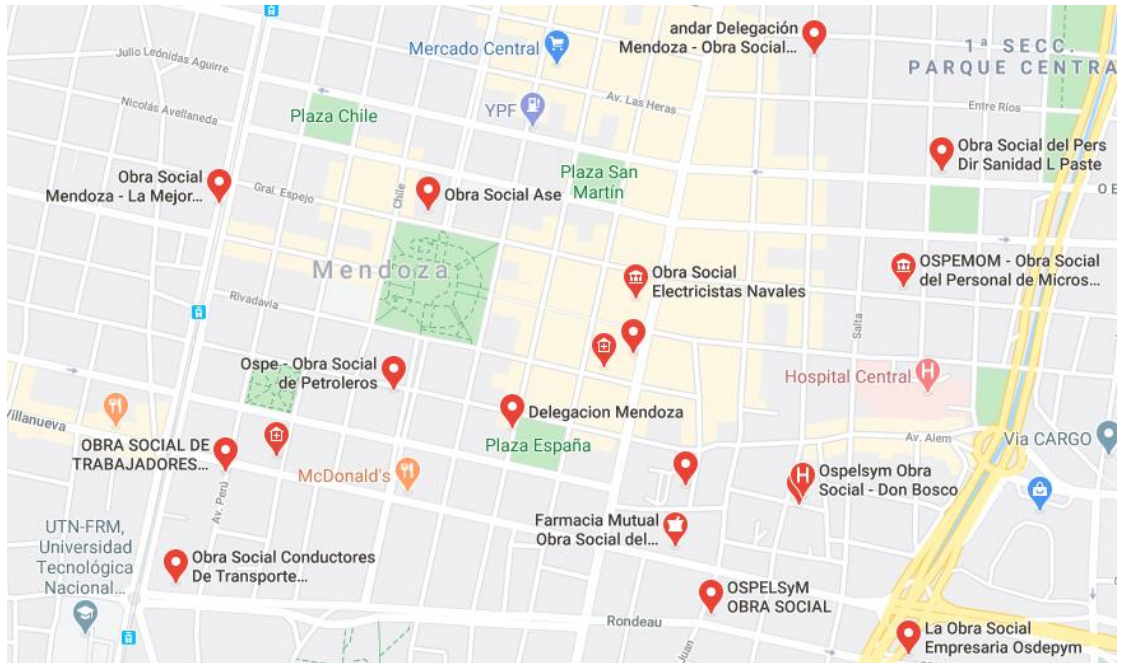
## Recursos clave

Los autores reconocen que existen recursos clave que pueden clasificarse como físicos, económicos, intelectuales o humanos. Por otro lado, éstos pueden obtenerse mediante adquisición (propiedad), alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los activos más importantes para que el modelo de negocios funcione son:

Físicos:

- Inmueble de gran tamaño con capacidad para ser refuncionalizado y equipar en éste 11 oficinas.
- Localización con cercanía geográfica a obras sociales, mutuales y centros de diagnóstico.





Fuente: Google. (s.f.). [Mapa de Mendoza, Argentina en Google maps]. Recuperado el 10 de junio, 2020.

- Tres baños (hombres, mujeres y discapacitados) y habilitación municipal de Recursos físicos del Ministerio de Salud de la provincia.
- Oficinas equipadas con camilla, dos sillas para paciente y acompañante, escritorio, silla para el profesional
- Sala de espera equipada con asientos para 8 personas.
- Conexión a internet en todas las oficinas.
- Dos matafuegos ABC.

Intelectuales:

- Conocimiento en uso de Sistema RAS
- Contactos y vinculación informal con profesionales de la salud

Humanos:

- Administrador
- Director técnico
- Secretarios



## Actividades clave

Las actividades que la empresa debe llevar a cabo para que el modelo de negocios genere valor se detallan a continuación:

- Cobros de contratos y pago a proveedores
- Mantenimiento del inmueble
- Mantener una buena relación con los contratantes
- Planificación de la limpieza
- Relación del centro con financiadores (Obras sociales y prepagas)

## Asociaciones clave

Hoy en día, la red de contactos es vital para el desarrollo de un negocio, sobre todo en un ámbito como lo es el de los profesionales de la salud. Por lo que se identifican cómo asociaciones clave las siguientes:

- Alianza estratégica con obras sociales (financiadores)
- Alianza con centros de diagnóstico
- Contactos informales con otros profesionales de la salud

Para llevar adelante estas asociaciones clave, serán de vital importancia los servicios del director técnico quien debe poseer las competencias para desarrollar las mismas de la mejor manera.



## Estructura de costos

Es necesario dejar en claro cuáles son todos los costos en los que se debe incurrir para darle vida a este modelo de negocio. Para esto se distinguen dos momentos (los cuales se reflejan en el flujo de fondos):

Puesta en marcha (solo durante implantación de 6 meses), se debe:

- Hacer las refacciones edilicias correspondientes para acomodar 11 oficinas en el inmueble elegido para lo cual se tercerizará a la empresa Emplacar, empresa especializada en construcción en seco.

**TOTAL: \$997.000**

- Muebles para oficinas

Presupuesto:

11 MESAS OPCIÓN LÍNEA DEKO \$ 102.679,50 + IVA

33 SILLAS \$ 90.805,00 + IVA

11 CAMILLAS \$ 175.175,00 + IVA

3 Tándem ISO (Asientos de espera): \$ 32.679,00 + IVA

**TOTAL: \$485.620 (CON IVA INCLUIDO)**

- Pagar 6 meses de alquiler, sin obtener ingresos

Presupuesto: **\$50.000 por mes.**

- Sueldo de jefe administrativo

Durante la implementación del proyecto será el encargado de todas las tareas para la puesta en marcha y normal funcionamiento.



El sueldo promedio para el puesto de Jefe Administrativo en Argentina es de **\$36.654 al mes**. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 1.856 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses (mayo, 2020). Esta información fue obtenida del sitio web <https://www.bumeran.com.ar>. Sitio del cual se extrajo la información acerca de los demás salarios que se presentan en el presente trabajo.

Costo sobre sueldo neto 48.69%

COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 36654)

**\$ 54837.63 por mes.**

- Sueldo de secretario administrativo

El sueldo promedio para el puesto de Empleado Administrativo en Argentina es de **\$28.898 al mes**. Esta información es obtenida a través de una estimación entre los 54.633 sueldos pretendidos de los postulantes, en los últimos 3 meses.

Costo sobre sueldo neto 48.69%

COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 28898)

**\$ 42967.21 por mes.**

- Honorarios de médico asesor (director técnico)

Equivalente a 3 módulos semanales ( $\$800 \times 3 \text{ días} \times 4 \text{ semanas} = \mathbf{\$9600 \text{ al mes}}$ )

Durante las operaciones normales

- Alquiler de inmueble (Descrito previamente)

**\$50.000 por mes.**





- Servicios (Luz, gas y agua)

Estimando que el consumo de Agua y Gas no sufrirán grandes alteraciones podemos estimar el consumo en base a consumos pasados. Con los costos en energía eléctrica si se realizó una estimación de consumo para un edificio de oficinas para lo cual se estima un consumo de 110 kWh/m<sup>2</sup> anuales. El inmueble posee 285 m<sup>2</sup>, por ende, un consumo de 31.350,00 kWh. Como se ve en la factura en Anexo 1 el costo del kWh es de \$3.60 y por ende el consumo variable de energía eléctrica es de \$112.860 anuales equivalentes a \$9.405 mensuales, sumando cargo fijo e impuestos llegamos al valor de **\$11.436 finales por mes**

1326.45(Agua) +

937.35(Gas) +

11.436 (Electricidad) =

**\$13699.8 por mes en servicios**

- Tasas municipales

**\$1.391 por mes.**

- Servicio de internet ARLINK

**12x5 Mb = \$2.299 (con IVA incluido) -Primeros dos períodos**

**20x5 Mb = \$3509 (con IVA incluido) -Desde período tres (incluido) en adelante**

- Servicio de limpieza

La limpieza diaria del inmueble y las oficinas se tercerizará a la empresa Linch S.A. contratando un servicio de limpieza diario de 4 hs el cual se estima más que suficiente para mantener la limpieza total diaria con un costo de **\$29.000 al mes (con IVA).**



- Sueldo de jefe administrativo (Descrito previamente)

COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 36654)

**\$ 54837.63 por mes.**

- Sueldo de secretario administrativo (Descrito previamente)

COSTO TOTAL DEL EMPLEADO (para un sueldo neto de \$ 28898)

**\$ 42967.21 por mes.**

- Honorarios de médico asesor (director técnico)

Equivalente a 3 módulos semanales: **\$9.600 al mes.**

- Servicios de contador

Se encargará de Liquidación de sueldos y aportes previsionales y sociales; Asesoramiento permanente en temas inherentes; Liquidaciones impositivas

**\$2.900 al mes**

- Área protegida por ambulancia (Ecco emergencias)

Presupuesto: **\$994.5 al mes (con IVA)**

Toda la información de presupuesto e imágenes de los equipos se encuentra en el Anexo 1:  
Presupuestos de costos



Cuando una idea de negocios es modelizada y estudiada se convierte en una oportunidad para ser llevada a cabo, replanteada o mejorada. Esta herramienta brinda la posibilidad de establecer un marco común a la hora de plantear, desarrollar y analizar un negocio, dicho marco común favorece la comunicación del emprendedor con sus públicos de interés. Por esto es muy importante que previamente a discutir las bases del negocio, las partes se capaciten y acepten utilizar el mismo modelo de negocios.

Al gestar una idea puede que algunas consideraciones que podrían ser vitales para el negocio se omitan por error o simplemente no se consideren importantes, plantear la idea de negocios mediante esta herramienta ayuda a plantear de una manera ordenada el funcionamiento del modelo de negocios considerando los nueve módulos clave para el desarrollo del mismo.

Es común que se pierda tiempo y se desaprovechen esfuerzos cuando los individuos poseen valoraciones muy distintas. Establecer un común acuerdo sobre qué aspectos son importantes para el éxito o fracaso del negocio favorece la objetividad del análisis.

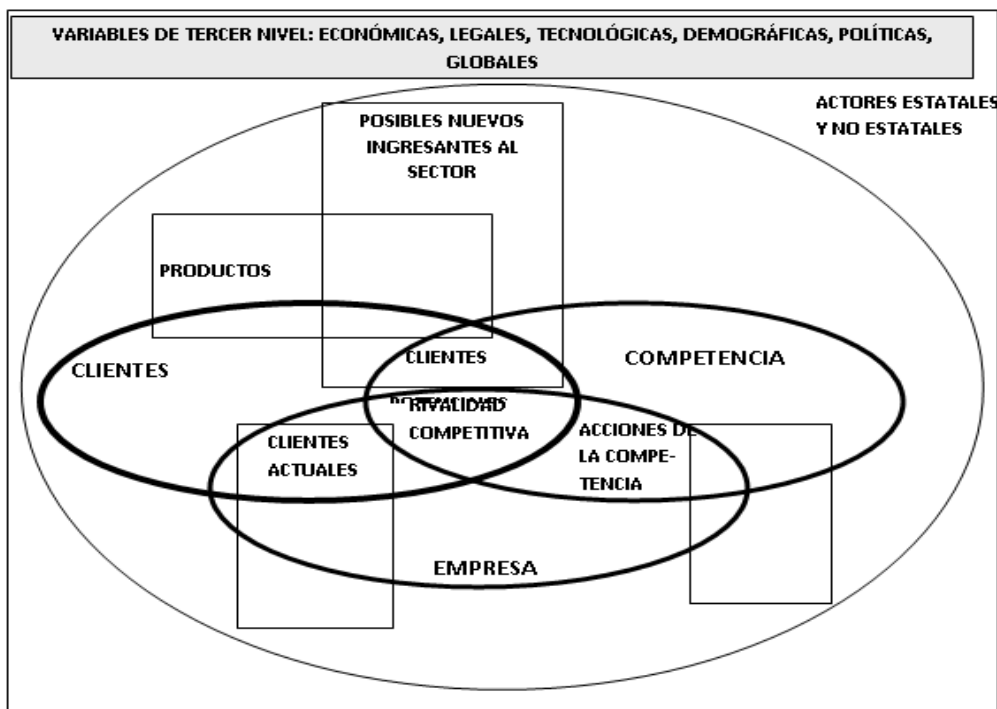
Respecto de los públicos de interés, comunicar un modelo de negocios mediante la herramienta Canvas permite desarrollar un enfoque holístico en el análisis considerándolo un sistema de partes interrelacionadas y mediante la elaboración del lienzo complementar de una manera visual la puesta en común de esas partes.

## Análisis del sector de negocios en el cual se desenvolverá la organización

El objetivo de analizar el sector es comprender el funcionamiento de las variables y cómo estas afectan a la organización para luego definir si las mismas son una oportunidad o una amenaza.

Para este análisis se tomó como herramienta el Modelo de Ocaña desarrollado en su libro *Dirección estratégica de los negocios*, el cual plantea un análisis desde un punto de vista contemporáneo, guarda semejanzas al análisis que se realizaría con el Modelo de Porter, pero este último plantea un análisis basado en una coyuntura industrial, y en este caso específico de una industria de servicios, se optó por un marco más general de análisis.

Lo que propone Ocaña es reconocer que cada variable que impacta en los objetivos de la organización tiene distinta relevancia, por lo que es sensato separar tres niveles de variables.



Fuente: Ocaña, H. R. (2016). *Dirección Estratégica de los Negocios (teoría y práctica)*. Editorial Dunken.



El análisis de las variables permite visualizar oportunidades y amenazas dentro del sector para llegar a un diagnóstico del sector en cuestión.

Una variable que produzca un impacto positivo y favorezca el desarrollo del modelo de negocios se considerará una oportunidad y se le dará el valor 4 si es una leve oportunidad y 5 si es una gran oportunidad. Estas variables vuelven más atractivo al sector.

Una variable que implique lo contrario se considerará una amenaza y se le dará el valor 2 si es una leve amenaza y 1 si es una gran amenaza. Estas variables vuelven menos atractivo al sector.

VARIABLES DE PRIMER NIVEL SON LAS QUE AFECTAN DIRECTAMENTE A LA ORGANIZACIÓN Y, POR ENDE, TIENEN MAYOR IMPORTANCIA

- Clientes

- Tamaño del mercado

El tamaño de mercado se compone por todos los posibles clientes de un determinado producto, en el caso de un proyecto de negocios, son todos los clientes potenciales.

En nuestro análisis los clientes son profesionales de la salud y la concentración de los profesionales de la salud en el gran Mendoza es bastante intensa lo que se entiende como un tamaño de mercado grande, característica que lo vuelve muy atractivo (Ya vimos cuando se realizó la segmentación la alta densidad de médicos de atención primaria en el gran Mendoza, nuestros principales interesados)

Valor: 5

- Crecimiento del mercado

Dada la cantidad de instituciones capacitadoras de este rubro, se entiende que la cantidad de profesionales de la salud en el gran Mendoza está **en aumento** esto hace al sector más atractivo. Se estima esto prestando atención a la numerosa oferta académica en ciencias de la salud en el Gran Mendoza.



Centros de capacitación:

- **Universidad Nacional de Cuyo**  
Medicina: Acreditación CONEAU Res. N°646/2010  
Acreditación MERCOSUR Res. N° 963/2011 Sistema ARCU-SUR  
Enfermería Universitaria: No se encuentra acreditada por CONEAU.  
Lic. en Enfermería (Ciclo): No se encuentra acreditada por CONEAU.
- **Universidad de Mendoza**  
Medicina: Acreditación CONEAU Res. N° 602/11
- **Universidad del Aconcagua**  
Medicina: Acreditación CONEAU Res. N° 650/10  
Lic. en Enfermería (Ciclo): No se encuentra acreditada por CONEAU.  
Obstetricia: No se encuentra acreditada por CONEAU.
- **Enfermería Profesional ATSA:** No se encuentra acreditada por CONEAU.  
Plan de estudios aprobado por Resolución DGE N.º 4489/06
- **Enfermería Profesional Instituto Superior San Agustín:** No se encuentra acreditada por CONEAU.  
Plan de estudios aprobado por Resolución DGE N.º 4489/06

Fuente: VANZO, A. et. al. (2013). Informe RRHH en salud de la provincia de Mendoza. Mendoza: Ministerio de Salud.

Valor: 5

- Elasticidad de la demanda

En la teoría económica, la elasticidad de la demanda es la relación estudiada sobre los precios y las cantidades demandadas. Si ante cambios en los precios, las cantidades demandadas varían muy poco, estamos hablando de una demanda inelástica.

En el caso de análisis, se considera que las características de la demanda responden en mayor medida a las de una demanda **inelástica**, ya que la sensibilidad no está en el precio, sino, en los atributos del producto/ servicio (de las oficinas y del centro médico en general). Se consideró que esta variable afecta positivamente al proyecto.

Valor: 4



- Costo de cambio a la competencia

¿Qué tan difícil es para un cliente comenzar a alquilar en otras instalaciones? Cuando existe un contrato de por medio, hay un costo económico de rompimiento de contrato. Pero el dinero no es el único costo de cambio, sino, la pérdida de servicios diferenciales que en otras instalaciones no se conseguirán fácilmente.

Se considera entonces que el costo de cambio hacia la competencia será alto, lo que impacta positivamente al proyecto.

Valor: 5

- Organización bajo análisis

- Especificidad de los activos

Si los recursos para llevar adelante las operaciones son de fácil acceso para la competencia, esta variable no representa una barrera de entrada para nuevos competidores, por lo que no es un punto a favor en la planificación del proyecto.

No quiere decir que sea algo sumamente negativo, pues no necesitaremos capitales tan elevados para operar en el día a día ni dependeremos de uno o pocos proveedores.

Valor: 2

- Requerimientos de infraestructura

Es lo principal en este tipo de negocios, por lo que se requiere una **infraestructura** de gran tamaño en una zona poblada, lo cual no es fácil de encontrar, no hay muchas construcciones con las características necesarias ni muchos propietarios que en caso de alquilar permitan realizar semejantes modificaciones.

Esto será una gran ventaja para el proyecto ya que se cuenta actualmente con la posibilidad de alquilar y/ o comprar un inmueble ideal para este proyecto sin ningún inconveniente.

Valor: 4



- Competencia

- Acciones competitivas en el sector

Las empresas llevan adelante estrategias para lograr sus objetivos, dependiendo del grado en que estas terminan afectando a la competencia, se cree que se está en presencia de un sector con más o menos rivalidad competitiva.

Esta variable impacta positivamente al proyecto ya que no se identifican acciones competitivas en los centros médicos del Gran Mendoza con miras a ganar cuota de mercado, desplazar competidores, guerras de precios, etc.

Valor: 4

Variables de segundo nivel son aquellas relevantes al análisis con menor impacto que las de primer nivel

- Proveedores

- Poder de negociación de los proveedores

De los proveedores es importante saber hasta donde tiene poder para impartir sus propias condiciones, calidad, plazos, precios, etc. Se considera que el sector será menos atractivo a medida que los proveedores tengan ventaja sobre el proyecto.

Esto es un aspecto positivo, ya que existe un gran número de proveedores para los bienes y servicios que serán necesarios en las operaciones del día a día,

Valor: 5

- Posibles nuevos ingresantes

En este punto se analiza la posibilidad de que ingrese un competidor ofreciendo un servicio de similares características, lo cual se piensa que es probable pero difícil que los clientes se cambien a nuestra competencia.





Se encuentran barreras actualmente para ingresar al mercado (competidores) cómo lo son: Costo de cambio, requerimientos de capital, barreras geográficas.

- Diferenciación del producto

En la medida de que las empresas de este sector agreguen elementos diferenciales al servicio, y estas diferencias sean percibidas por los clientes, más fieles serán estos a las organizaciones que los cautive con sus diferencias. Se encuentra medianamente atractiva esta variable porque la gran mayoría de las organizaciones que ofrecen servicios como los de este proyecto están estandarizados y no se identifica una rivalidad competitiva marcada en este asunto, pero debemos cumplir con los estándares mínimos del sector.  
Valor: 3

- Requisitos de capital inicial

Para competir en este sector es necesario realizar una inversión inicial alta en un comienzo, la cual se recupera en un horizonte de mediano/ largo plazo. Esto configura una barrera de entrada a los nuevos competidores, lo cual desde nuestro punto de vista como organización es una variable favorable que reduce la rivalidad competitiva.  
Valor: 4

- Actores estatales y no estatales

A medida que estos actores (a través de normas, leyes, políticas, restricciones, etc.) tienen mayor incumbencia en el accionar de las empresas del sector, se considera una variable desfavorable y lo vuelven al sector menos atractivo.

No se entró en detalles sobre regulaciones estatales y las no estatales. Probablemente esta variable sea la menos atractiva de este análisis porque existen regulaciones del tipo sanitarias, legales, habilitaciones en obras sociales, del inmueble, etc. Las cuales implican tiempo y recursos, por eso en este proyecto están consideradas en la etapa de implementación.



Valor: 1

Variables de tercer nivel son aquellas que poseen un impacto indirecto en la organización y son además incontrolables para la misma. Responden a un contexto general.

Si bien estas variables influyen a nivel macro, debemos entender (o intentar entender) su comportamiento a fin de estimar si configura un sector atractivo o no atractivo para la organización. Para ello se encuadraron los siguientes entornos a analizar a nivel nacional:

- Entorno macroeconómico

Para entender si el país es atractivo, debemos considerar variables objetivas que reflejen su “estado de salud” por así decirlo. Variables como PBI, Tasa de interés, déficit o superávit en sus cuentas, nivel de consumo, tasa de desempleo, resultados de políticas monetarias, políticas fiscales, inflación, tipo de cambio, etc.

No es necesario desagregar variable por variable para saber que el contexto en argentina es hostil y por ello esta variable se consideró muy poco atractiva.

Valor: 1

- Entorno sociocultural

La sociedad y la cultura de un territorio configura una variable clave a tener en cuenta, impactan en el comportamiento de sus integrantes, hábitos, costumbres e intereses.

Variables como lo son la tasa de natalidad, distribución de la población, estilo de vida, actitud ante la seguridad sanitaria, formas de transporte, etc.

En este caso, las variables del entorno sociocultura se encontraron atractivas para nuestro sector, las cuales impactan positivamente al proyecto.

Valor :4

- Entorno político y legal

Existen normas, regulaciones y políticas públicas que pueden convertirse en variables favorables o desalentadoras al sector como lo son presión tributaria, leyes de protección



ambiental, legislación laboral, legislación de higiene y seguridad, estabilidad política, políticas de promoción industrial, políticas con relación a inversores.

Actualmente tanto aspectos políticos y legales no representan una ventaja para el proyecto, de hecho, existe una gran inestabilidad política, no hay promoción del sector, las regulaciones existentes producen demoras lo cual, sumado a la incertidumbre de las demás variables, revelan un conjunto de variables poco atractivas.

Valor: 2

- Entorno tecnológico

¿Existe una brecha tecnológica con los demás países? ¿Hay desigualdad en el acceso a la tecnología? Debemos preguntarnos qué tan competente somos a nivel tecnología en el país y por, sobre todo, cómo influye esto en el sector de negocios.

A nivel administrativo se tiene acceso a la tecnología necesaria para las operaciones del día a día, pero el sistema de salud nacional tiene todavía baches tecnológicos que se traducen en demoras para cobros, problemas en validación de datos, duplicación de trámites e información, etc. Esto se ve reflejado en una valoración poco atractiva de la variable.

Valor: 2

Luego de analizar en profundidad cada una de las variables de los tres niveles se comienza a tener una visión global del ambiente que rodea al negocio y en el cual se desarrollaría. Llegado a este punto se tienen las herramientas para determinar qué tan atractivo es el sector para el desarrollo de los objetivos del modelo de negocios.

El atractivo del sector dependerá de las múltiples variables analizadas, entre las cuales encontraremos oportunidades y amenazas. Entonces definiremos al sector como atractivo o no dependiendo si predominan oportunidades o amenazas en él.



Ver tabla de resultados en anexo 4.

Valor Final ponderado: 3.6

Este resultado puede interpretarse como que en el sector existe un predominio de oportunidades sobre amenazas. Esto es decir que en general las condiciones para el desarrollo del negocio son en su mayoría favorables.

En reglas generales esto lleva a recomendar desarrollar el negocio, pero siempre y cuando prestando especial atención al análisis de cada variable por separado ya que una sola variable puede tirar abajo el proyecto por más que la mayoría representasen oportunidades o en otro extremo, una variable puede representar una gran oportunidad que haga valer la pena realizar un negocio en un sector poco atractivo.

Capta a su vez parte del valor intrínseco del negocio que suele no captarse en el análisis financiero como lo es la flexibilidad que tendrá el administrador para actuar frente a cambios en las distintas variables, oportunidades que representan un agregado de valor futuro, oportunidades que el proyecto puede generar para nuevos negocios o para negocios ya existentes, entre otras.

Revisadas detenidamente cada variable se puede asegurar que en el sector encontramos grandes oportunidades para realizar negocios a largo plazo, con reales oportunidades de crecimiento.

El sector se define como atractivo para el desarrollo del modelo de negocios propuesto y se recomienda llevarlo a cabo realizando constantes revisiones de las variables para adecuar la estrategia respecto a los cambios que se vayan presentando

Este análisis es clave para entender la situación contingente donde se desenvolverá el equipo encargado de llevar adelante el negocio. Entender el funcionamiento e impacto de las variables sobre la organización permite reducir el nivel de incertidumbre al tomador de decisiones.



## Plan de reforma edilicia y diseño

Ya se comentó que los primeros seis meses corresponden a una etapa de puesta en marcha del proyecto que llamaremos reforma edilicia y diseño de la distribución física. La misma está vinculada con la obra de refuncionalización de la vivienda a la cual se debe realizar refacciones y adaptarla a las necesidades del proyecto.

Esta etapa incluye las habilitaciones municipales a efectuar en las oficinas de recursos físicos (Sede Mendoza) las habilitaciones de obras sociales, integración de sistema RAS con las obras sociales a cargo del director técnico,

Esta tarea no es de menor importancia, por lo que de caer en manos equivocadas podría llevar al proyecto a fracasar incluso antes de comenzar, se debe trabajar con un equipo de profesionales en construcción en seco.

Es por esto que luego de evaluar diferentes alternativas, se optó por tercerizarlo a una empresa especializada en construcción en seco, la cual se encargará de todos los aspectos técnicos.

Proyecto y dirección: Javier Cañete (Emplacar Construcciones)

Plazo: 6 meses (125 días de obra + esperas)

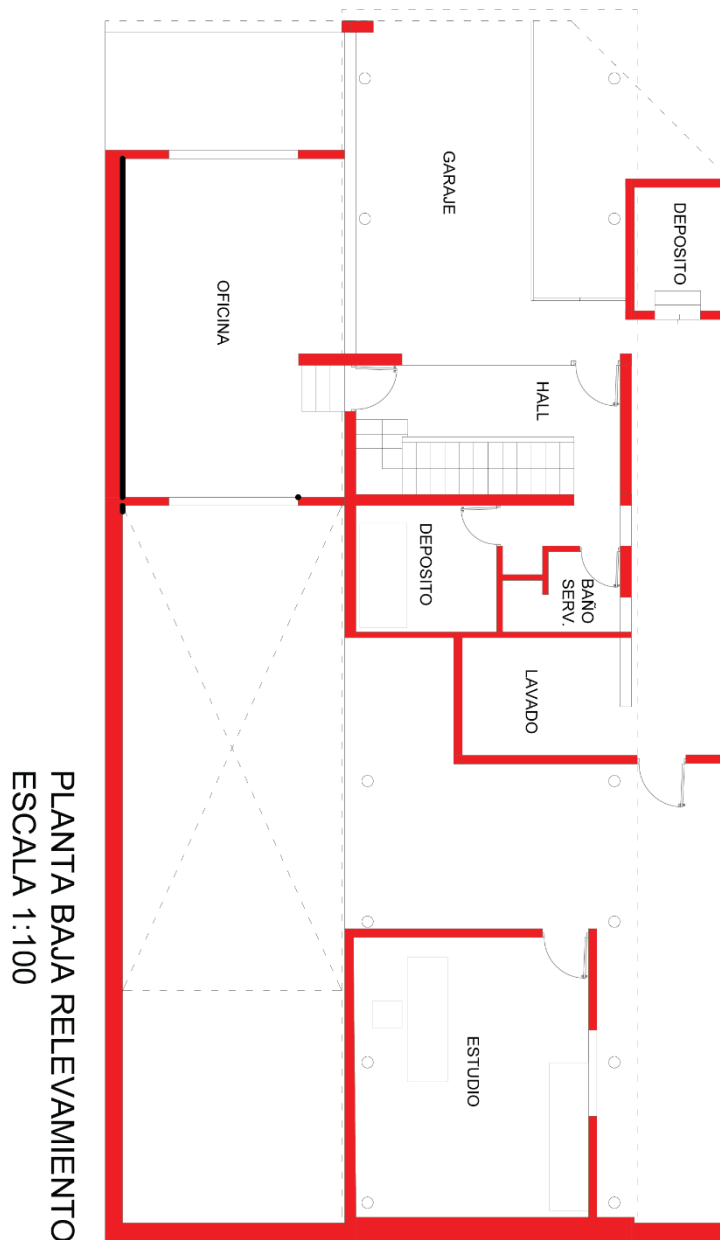
Costo total \$997.000 (Ver detalles en Anexo 1)

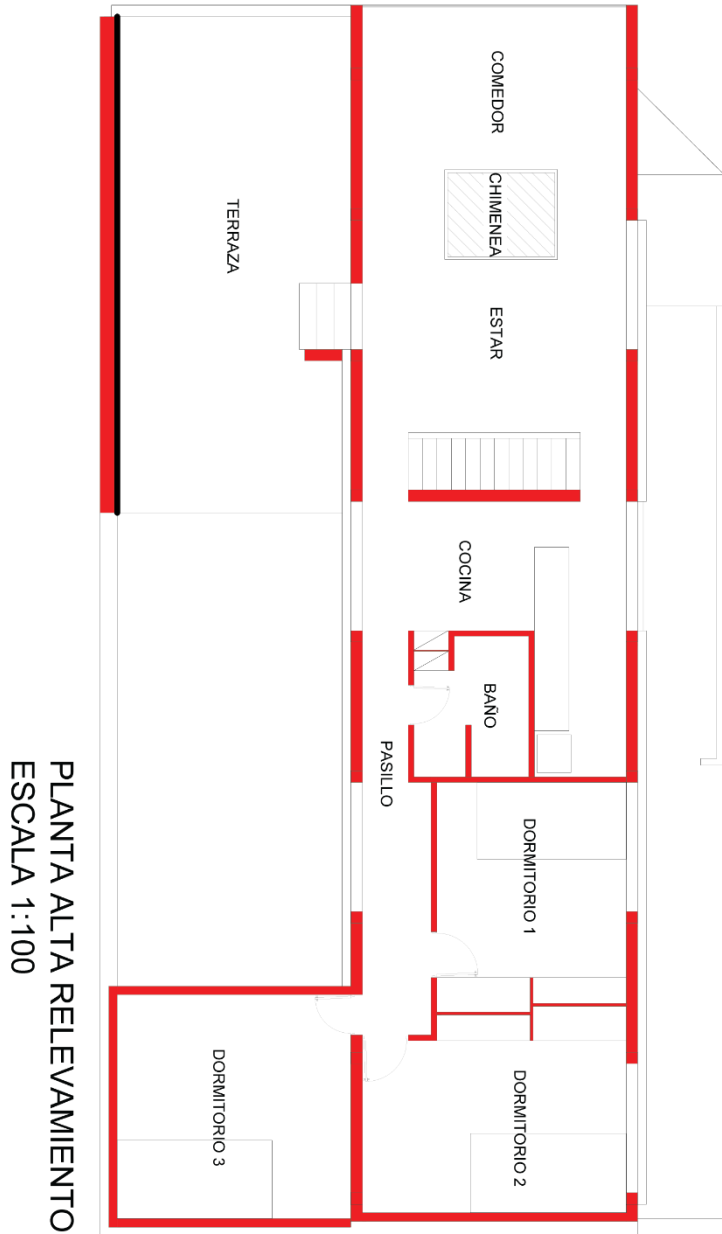
Para entender en que consiste la refuncionalización de la vivienda en oficinas se deben conocer dos estados/ momentos:

- Estado actual del inmueble: El mismo posee planta baja y primer piso: presenta una distribución para uso personal, con dormitorios, living, comedor, terraza, cocina, tres baños, lavandería, sala de estudio, cocheras y una sala grande separada de la casa que funcionó hace muchos años como un estudio de arquitectura.
- Estado futuro del inmueble: El mismo no será afectado a un nivel estructural sino, a nivel superficial. Se buscó maximizar la capacidad del inmueble para acondicionar once oficinas.

Para una mejor comprensión visual el Arquitecto Cañete de Emplacar construcciones, haciendo uso del software AutoCAD, diseñó los planos a escala.

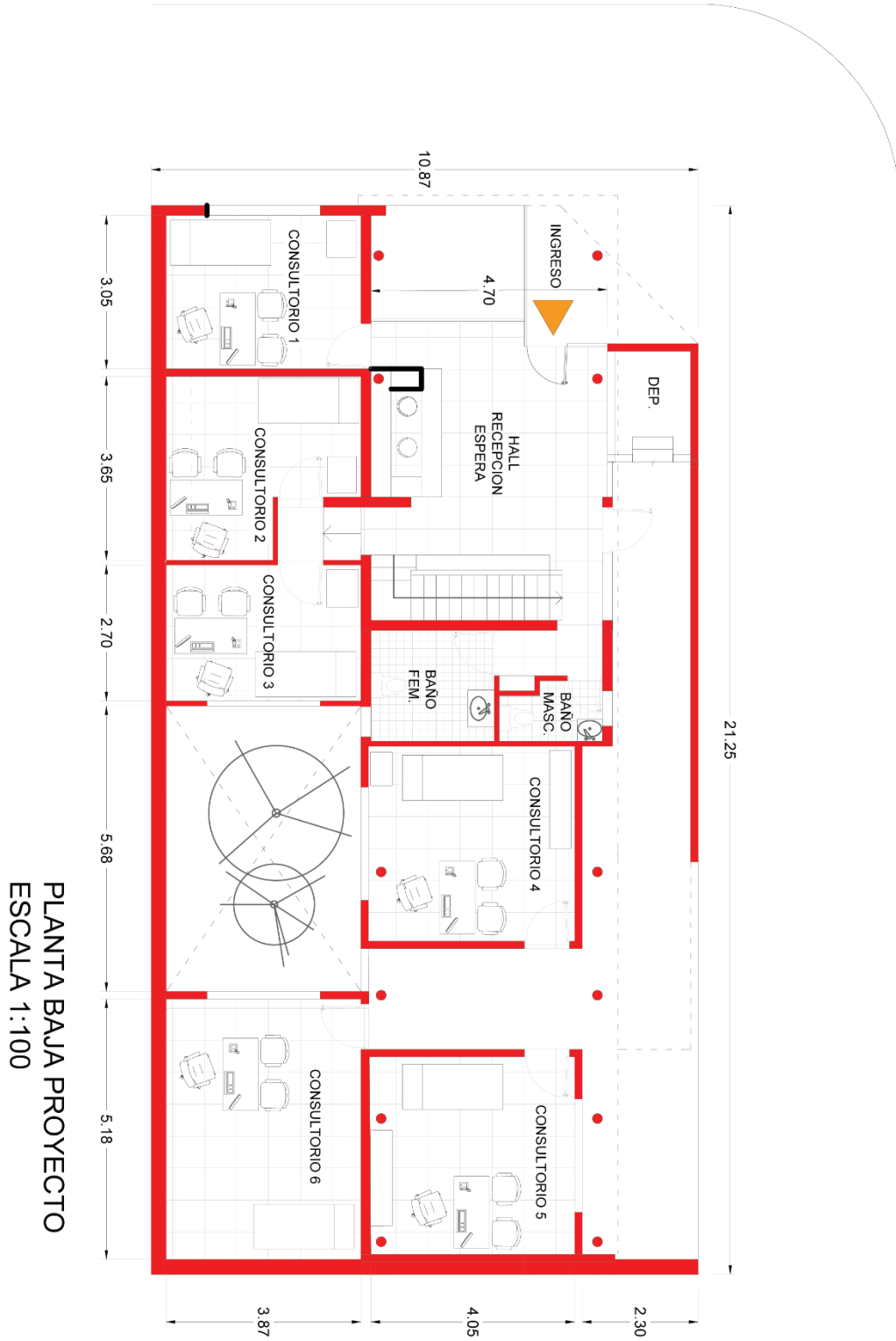
El relevamiento del estado actual se encuentra a continuación:



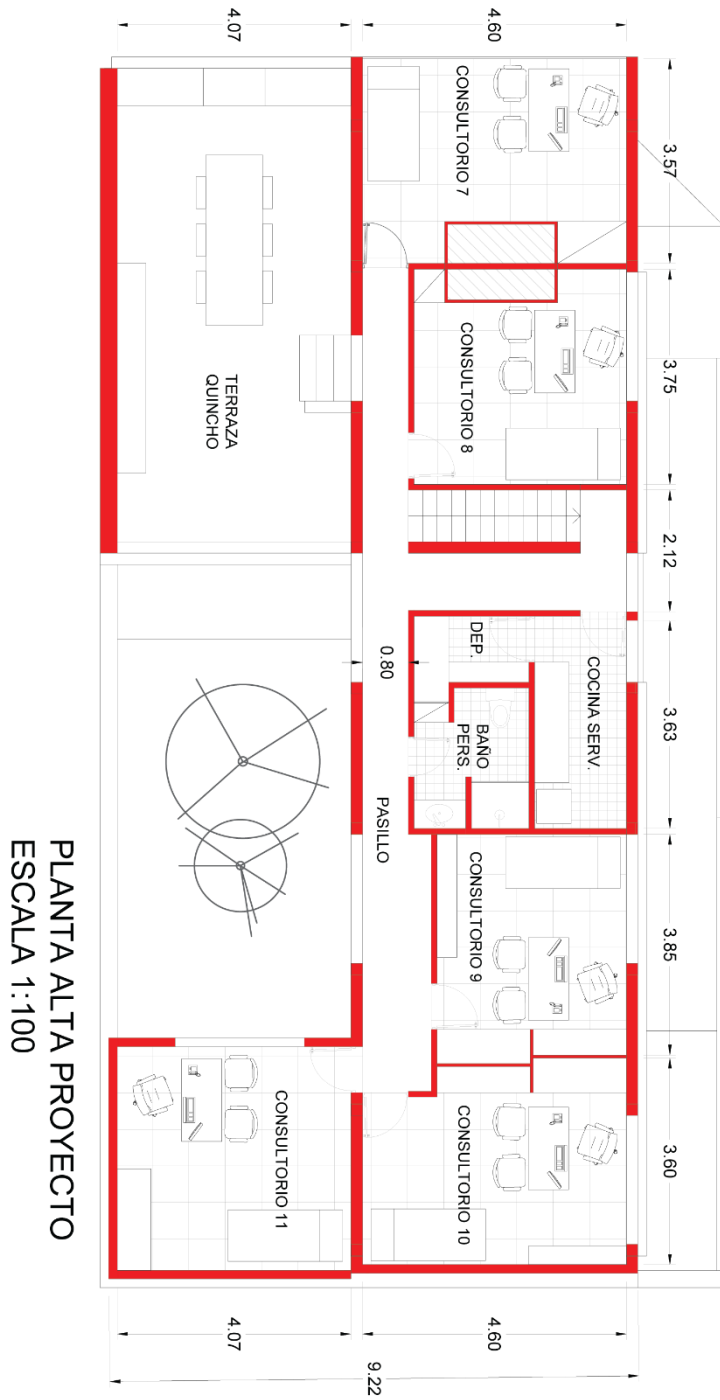


PLANTA ALTA RELEVAMIENTO  
ESCALA 1:100

El estado futuro del inmueble en caso de llevarse adelante el proyecto de refuncionalización quedaría de la siguiente manera:









**UNCUYO** 80 años  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Definir adecuadamente el diseño y la distribución física de las oficinas es muy importante para el correcto aprovechamiento del inmueble y los materiales a utilizar. Es decir que mediante este análisis se maximiza considerablemente la eficiencia del negocio, sin descuidar la calidad en la prestación del servicio.

Se pueden traducir estos resultados en una mejor atención y, por ende, mejor la experiencia que brindamos a nuestro público objetivo. Se pretende en todo momento aumentar el valor para los clientes con cada herramienta desarrollada en este trabajo.



## Plan de marketing

Toda planificación implica preguntarse ¿Cuál es la situación actual? ¿Hacia dónde quiero ir? Solo así será posible definir un camino correcto, es decir, las estrategias.

Al definir el modelo de negocio buscado se realizó una profunda segmentación del mercado en base a datos demográficos y geográficos donde se concluyó que las oficinas a rentar por módulos se ofrecerán a profesionales de la salud (con formación universitaria) con edades entre 25 y 55 años en el Gran Mendoza, quienes prestarán allí sus servicios.

En los capítulos previos de este documento, se realizó un diagnóstico completo de la situación actual y la deseada, donde se definió al negocio como un sistema integrado y sus interdependencias, el análisis del sector permitió conocer como impactan en el negocio los posibles cambios probables de las variables externas.

Concluyendo en el análisis del sector que el mismo posee un predominio de oportunidades sobre amenazas. Esto es decir que en general las condiciones para el desarrollo del negocio son en su mayoría favorables.

Los objetivos que serán perseguidos por este plan de marketing serán

- Introducir con éxito el servicio propuesto en la comunidad en el plazo de 6 meses
- Aumentar la cuota de mercado hasta alcanzar el 60% de ocupación disponible en el plazo de 12 meses
- Lograr una diferenciación en precio y calidad respecto de otros espacios que brinden servicios similares antes de los 24 primeros meses

A continuación, se definen las decisiones respecto la mezcla de marketing, también conocida como “*marketing mix*”. Son aquellas relacionadas a las variables controlables por parte de la empresa respecto a productos/ servicios, precio, promoción y plaza (entrega de valor). A través de éstas la empresa interactúa e influye sobre su entorno.



## Decisiones sobre el servicio

Como se vió en la propuesta de valor, se ofrece un servicio puro para satisfacer las necesidades del público objetivo.

Primero es necesaria una puesta en común, ¿Qué es un servicio? Para ellos se optó por la definición de Lane y Kotler (2006):

Un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos. (p.402)

### **Tres alternativas para el servicio de contratación de módulos**

Existen distintas necesidades a satisfacer en nuestros clientes. Existen aquellos que querrán una oficina para utilizar full time todos los días de la semana, aquellos que querrán utilizar una oficina medio día todos los días de la semana y por último aquellos que utilizarán esporádicamente una oficina (tres veces a la semana, una vez por semana, etc.).

Dada esta situación, se idearon 3 paquetes a ofrecer:

- Paquete full time (Incluye todos los módulos disponibles de una oficina en un mes)
- Paquete part-time (Incluye un módulo diario de lunes a viernes de una oficina en un mes)
- Paquete individual de módulos (Incluye un módulo de 4 hs. de una oficina en un día específico)

El paquete full time incluye:

- ✚ Disponibilidad de una oficina full time (8 hs. diarias de lunes a viernes y 4 hs. los sábados).
- ✚ Disponibilidad de espacios comunes (cocina equipada, terraza y baños).
- ✚ Servicio de limpieza.
- ✚ Internet banda ancha.
- ✚ Servicio de área protegida por ambulancia.



- ✚ Servicio de mesa de entradas (recepción y validación de orden).

El paquete part time incluye:

- ✚ Disponibilidad de una oficina 4 hs diarias de lunes a viernes.
- ✚ Disponibilidad de espacios comunes (cocina equipada, terraza y baños).
- ✚ Servicio de limpieza.
- ✚ Internet banda ancha.
- ✚ Servicio de área protegida por ambulancia.
- ✚ Servicio de mesa de entradas (recepción y validación de orden).

El paquete individual de módulos incluye:

- ✚ Disponibilidad de una oficina por la cantidad de módulos contratados.
- ✚ Disponibilidad de espacios comunes (cocina equipada, terraza y baños).
- ✚ Servicio de limpieza.
- ✚ Internet banda ancha.
- ✚ Servicio de área protegida por ambulancia.
- ✚ Servicio de mesa de entradas (recepción y validación de orden).



## Decisiones sobre el precio

Es de público conocimiento que, dentro de la mezcla de marketing tradicional, el precio es la única variable relacionada con la generación de ingresos ya que las demás suponen gastos para la organización. Lane y Kotler (2006) dicen:

Quizás el precio sea el elemento del programa de marketing más fácil de ajustar, puesto que modificar las características del producto, los canales de distribución e incluso la promoción lleva más tiempo. El precio también comunica al mercado el posicionamiento de valor que busca la empresa para su producto o su marca. Un producto/ servicio bien diseñado y comercializado justifica un precio más alto y reporta más utilidades. (p.431)

Ya se conoce al segmento de clientes objetivo, ahora hay que preguntarse ¿Cuál es la estrategia para fijar los precios?

Se distinguen dos momentos para definir estrategias propias acerca de la fijación de precios: A corto plazo (haciendo referencia a la introducción en el mercado) y a largo plazo (política de fijación de precios en la actividad normal). Se recuerda que valor para el cliente es alquilar un sitio en el cual sea fácil comunicarse con otros profesionales, reducir los costos de los servicios compartidos y acceder a nuevos clientes por el hecho de estar alquilando en nuestras oficinas codo a codo con profesionales de otras especialidades. Todo esto requiere un mínimo de capacidad utilizada, por lo que en un primer momento mucho del valor para el cliente todavía no estará presente.

Debido a esto es que a corto plazo se toma la decisión de llevar adelante una estrategia similar a la de penetración de mercado que plantean los autores, fijando precios competitivos para llegar rápidamente a lograr el volumen necesario para funcionar eficientemente.

En el mercado inmobiliario de oficinas profesionales no se percibe una marcada sensibilidad al precio porque un profesional establecido no suele cambiar fácilmente de domicilio para su consultorio privado por lo que un precio bajo probablemente no atraiga profesionales ya establecidos en oficinas privadas, pero ayudará a ocupar rápidamente los turnos vacantes por profesionales que están comenzado a independizarse ofreciendo un servicio básico con algunos agregados de valor.



Los costos fijos disminuyen conforme aumenta la ocupación de las oficinas disponibles para alquilar por módulos.

En el largo plazo, la estrategia de fijación de precios será en base a la percepción de valor del cliente, para poder maximizar el valor que el cliente desea recibir, partiendo de lo que el cliente espera (llevado a atributos), los cuales utilizaremos para otorgar un servicio integral.

Cabe aclarar que toda rigidez injustificada en esta etapa de planificación es sinónimo de ineficiencia por lo que una vez validado nuestro modelo de negocios (llevado a la práctica), se reconsiderará el valor del módulo y de los servicios extra a ofrecer en base al feedback obtenido lo cual no será un problema en la estimación del flujo de fondos ya que se prevé que en caso de un aumento de valor en los servicios, este se cubrirá con mayores ingresos por lo que en todo caso aumentará la rentabilidad del negocio.

## Decisiones sobre promoción

Dentro de la estrategia de comunicación, diversas tareas respecto a publicidad, promoción de ventas, experiencias, relaciones públicas, marketing directo y ventas personales deben ser cuidadosamente planificadas para alcanzar los objetivos de la organización.

Los esfuerzos en comunicación se centrarán en el marketing directo y en las relaciones públicas

Respecto al marketing directo se encontrará la planificación de campañas de e-mail marketing, campañas de redes sociales, marketing de contenidos en el sitio web. Este último apoyado con esfuerzos de SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing) por parte de la organización.

Se desarrollará un sitio web institucional con estructura informativa, se desarrollará en plataforma WordPress (WP) y dentro de esta plataforma se desarrollarán las tareas descritas relacionadas al sitio web.



Respecto a las relaciones públicas, la principal actividad será desarrollar y mantener las relaciones con la comunidad. Esta actividad se encontrará a cargo del médico director técnico del proyecto.

## Decisiones sobre plaza

Decisiones sobre la entrega del valor que se ofrece al mercado, servicios en este caso, implican realizarse preguntas tales como ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Quiénes son los clientes de mis clientes en caso de que existan y cuáles son las necesidades que tienen estos últimos? Un razonamiento de este tipo plantea Lane y Kotler (2006) al afirmar:

La empresa se sitúa en el centro de una cadena de valor, es decir, en el centro de un sistema de alianzas y colaboraciones que crean las empresas para generar, mejorar y entregar sus ofertas. En la cadena de valor de una empresa se incluyen los proveedores directos, los proveedores de los proveedores, los clientes inmediatos de los proveedores y los clientes finales. La cadena de valor incluye relaciones valiosas con terceros, como investigadores académicos y agencias gubernamentales. (p.471)

Entender la cadena de valor es lo que permite definir la mejor manera aportar valor a la misma, entendiendo las necesidades de cada una de las partes.

Como se ve reflejado en el módulo de canales dentro del modelo Canvas presentado, la estrategia más adecuada para cumplir con las tareas de informar, interactuar, gestionar la cadena de suministro y prestar diariamente los servicios a los profesionales de la salud que utilizarán las instalaciones son los canales propios sin intermediarios dirigidos solo a los clientes directos, en un futuro se evaluará la posibilidad de integrar verticalmente la cadena de valor e incluir a los profesionales de la salud como parte de la organización pero se entiende que en la actualidad el aporte a la cadena de valor se maximiza de esta manera.

En síntesis, es importante destacar la importancia de haber realizado una planificación de marketing. Este análisis de las variables controlables por la empresa para influir en el medio es esencial para el tomador de decisiones. Conocer las herramientas que se tienen a disposición permiten un análisis realista de las proyecciones de la organización y brinda la posibilidad de establecer el





comportamiento o reacción de la organización en respuesta a las exigencias del mercado a lo largo del ciclo de vida del negocio.

Este análisis responde al período comprendido durante la etapa temprana de introducción en el mercado, luego debe ser corregido o reformulado periódicamente, sin dejar pasar más de 12 meses para permanecer vigente.

Gracias a la planificación de estas variables se mejora notablemente el trabajo del equipo encargado de llevar adelante el proyecto, porque lo planificado sirve como motivación para alcanzar los objetivos propuestos. Permite un asignar responsabilidades, controlar resultados y evaluarlos.



## Análisis financiero

En este capítulo se intenta dar un enfoque financiero a los aspectos desarrollados en los capítulos anteriores a fin de aportar desde este punto de vista información relevante para la toma de decisiones por parte de los públicos interesados.

Este punto de análisis se centra en la elaboración de un flujo de fondos que proyecte la vida del proyecto desde el comienzo de su actividad con un enfoque a perpetuidad considerándolo una empresa en marcha.

Considerando que:

- El horizonte del proyecto es de 6 años,
- La puesta en marcha tiene una duración de 6 meses,
- Se busca inversores con un perfil tomador de riesgo bajo - moderado
- En marzo del 2020 a raíz de la pandemia por COVID-19 comenzó una situación de emergencia sanitaria que llevó a la Argentina y a la mayoría de los países en el mundo a entrar en cuarentena, ocasionando un período de incertidumbre financiera,
- Existe un valor excepcionalmente alto de riesgo país que impacta directamente en el riesgo de realizar una inversión local,

Se resolvió:

- Dolarizar el flujo de fondos a fin de evitar distorsiones,
- Considerar períodos de 12 meses a fin de explicar el flujo de fondos del proyecto completo,
- Considerar para el cálculo de la tasa de descuento el costo de oportunidad de los principales candidatos a realizar la inversión. Se optó por utilizar la tasa de rendimiento que solicita el mercado y no intentar componer una con un modelo como lo es CAPM dadas las limitaciones que presenta el modelo en el actual contexto.

Véase Fornero, R. (2001). Valuación de Negocios: estimación de la tasa de actualización. *Trabajo presentado en las XXI Jornadas Nacionales de Administración Financiera, Centro de Investigaciones de SADAFA.*



## Dolarización del flujo de fondos

Primero, se dolarizan los costos e ingresos ya estimados en pesos argentinos.

Para esto se consideró tomar el tipo de cambio nominal oficial a la fecha 31/07/2020 el cual fue de 76.37 para la venta.

Se optó por tomar el dólar oficial ya que se entiende que lo vital para la prosperidad del flujo de fondos es que se pueda actualizar de manera integra a lo largo del tiempo para que no quede desactualizado ante del contexto de rápidos cambios que estamos viviendo y otro detalle no menos importante es que el análisis estratégico realizado pone en mira las relaciones entre los distintos componentes del flujo las cuales se mantendrán constantes.

¿Que se busca desde una perspectiva financiera en el proyecto?

Crear valor económico, el cual se verá reflejado en el valor actual del flujo de fondos esperados, descontados a una tasa que refleje el costo de oportunidad de los fondos (VAN)

¿Qué es el costo de oportunidad de una inversión?

Es el sacrificio que se experimenta por renunciar a invertir una cantidad de recursos escasos en el mejor uso alternativo, respecto del proyecto a evaluar.

Para identificar si corresponde llevar adelante el proyecto, debemos entender qué es la tasa de costo de capital.

¿Qué es el costo de capital?

Es la tasa de rendimiento mínima que se pide que el proyecto tenga para optimizar la riqueza de los inversores. Considerando que se financiará el proyecto con capital propio.

Surge del rendimiento de la mejor inversión que esté al alcance del inversor (considerándolo un inversor diversificado) y a la que se tendría que renunciar como consecuencia de invertir en el proyecto

dato. Los inversionistas tienen gran influencia en ella, pues son ellos quienes exigirán ese mínimo rendimiento y quienes tendrán una particular actitud frente al riesgo.

Siempre que los inversores sean racionales, existirá un trade off entre rentabilidad y riesgo. Esto significa que, a mayor riesgo percibido, mayor va a ser la rentabilidad que exigirán los inversores.

Si el riesgo que están dispuestos a asumir es cero, los inversores exigen la tasa libre de riesgo y a medida que busquen mayores rendimientos deberán aceptar mayores riesgos.

\*La tasa libre de riesgo se aproxima a la tasa de los bonos del tesoro de EEUU.

La tasa de descuento teóricamente quedará conformada por

$$K_e = i + \Theta$$

Tasa libre de riesgo      Adicional por Riesgo

(Fuente: Apuntes de Clase Cátedra Administración financiera 2, Facultad de ciencias económicas, 2018)

Volviendo al proyecto, considerando el modelo de negocios y el análisis del sector, se entiende que el proyecto implica un riesgo moderado/ alto (No puede compararse con los bonos del tesoro americano ni con deuda corporativa de alto riesgo).

¿Entonces cuál es el costo de oportunidad para nuestros inversores en este proyecto dolarizado?

Efectuadas una serie de reuniones con los candidatos para realizar la inversión, se negoció en el día viernes 3 de julio de 2020 que la tasa a utilizar para descontar el flujo de fondos en dólares sería del 16%. Se entiende que la elevada tasa de descuento en dólares se justifica en la inestabilidad política y económica que se vive en la Argentina durante la elaboración de este proyecto.

Una medida prudente fue considerar una tasa alta a fin de poder negociar con los inversores en la actualidad y no precisar esperar que pase la “tormenta” económica y política.



Esta tasa, en caso de no llegar a un acuerdo para llevar adelante el proyecto en día de la fecha de presentación de esta investigación, se renegociará con las nuevas condiciones vigentes. Como se menciona en repetidas ocasiones a lo largo de este trabajo, éste no es un documento que debe permanecer cristalizado en el tiempo, debe analizarse considerando la situación contingente a la hora de llevar adelante las decisiones.

## Criterios de decisión

Los criterios de decisión son medidas, números, los cuales en conjunto serán las bases sobre las cuales se tomarán decisiones. Debemos analizar cada criterio aisladamente para luego hacer un análisis en conjunto y para tomar la mejor decisión.

## Período de recuperación descontado

Este criterio puede mostrarnos cuántos períodos (años para nuestro proyecto) son necesarios para que la acumulación de los flujos de fondos iguale la inversión inicial. Se descuentan los flujos de fondos y se observa cuánto tiempo toma para que los flujos descontados iguallen la inversión inicial. Podemos ver que la inversión se recupera entre el período 4 y el 5.

Período	0	1	2	3	4	5	6
FCF Proyecto	- 20.650,52	82,43	7.929,92	11.884,56	11.884,56	11.884,56	42.106,21
Resultados acumulados	- 20.650,52	- 20.568,09	- 12.638,17	- 753,61	11.130,96		

## Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los egresos de efectivo esperados con el valor actual los ingresos de efectivo esperados.

En otras palabras, se trata de la tasa que hace cero el VAN.



Mide la rentabilidad en términos relativos, se diferencia con el VAN en que este último lo hace en términos absolutos. De esta manera se indica el porcentaje de rentabilidad neta por cada peso invertido.

Como regla general veremos que debe llevarse adelante todo proyecto en el que la TIR sea mayor a la tasa de costo de capital, ya que en definitiva se superan las exigencias mínimas de rendimiento que exigen los inversores.

En este proyecto la TIR que resulta del negocio es del 38%, superior al 16% que es el rendimiento mínimo exigido por los inversores, concluyendo que debe llevarse adelante el proyecto.

## Valor actual neto (VAN)

Es el valor que resulta de restar a la inversión inicial el valor presente del flujo de fondos descontado a la tasa de costo de capital.

En nuestro proyecto, el cual no refiere a empresa que cotice en bolsa, utilizamos la tasa de costo de oportunidad para el inversor y si el VAN es positivo debemos interpretarlo como que el valor para el accionista va a crecer en ese monto

Se observa que invirtiendo U\$S 21.177,43 al inicio del proyecto se logra un flujo de fondos esperado que resulta en un valor actual neto (VAN) positivo de U\$S 22.432 y el valor para los accionistas crecerá en esa medida. Por reglas generales, debe aceptarse el proyecto si el VAN es positivo.

Técnicas determinísticas como calcular el VAN con un flujo de fondos descontados supone un proceso estático “one time decision” en el cual puede resultar infravalorado el verdadero valor del modelo de negocios dejando de lado el valor de la estrategia, o sin tener en cuenta la flexibilidad con la que cuenta el directivo para resolver problemas.

En la práctica el administrador no rechaza un proyecto porque el VAN de la proyección del flujo de fondos es bajo, ni se sienta a esperar que el flujo de fondos ocurra solo cuando se trata de un VAN importante y es por eso que se dedicó gran parte de este trabajo en analizar el modelo de negocios en sí para captar el valor intrínseco del mismo.



## Posibles opciones para profundizar el análisis financiero

Una mayor profundidad en el análisis podría darse realizando un análisis de sensibilidad para determinar que variables impactan económicamente y en mayor medida en el flujo de fondos, pero sin terminar allí porque no se consideraría la probabilidad que tienen de ocurrir los cambios en las variables.

La formación de escenarios, además de considerar la sensibilidad de las variables en el VAN, considera el rango probable de las variaciones.

Las principales variables macroeconómicas que pueden tener impacto en el desempeño de la empresa según Dumrauf son:

- El nivel pronosticado del PBI
- La tasa de inflación
- El tipo de cambio
- La tasa de interés
- El riesgo país

La cantidad de escenarios que podemos elaborar es ilimitada, pero es sabido que en países emergentes como la Argentina cuantos más escenarios se tengan será más completa la apreciación del valor intrínseco del negocio.

Una vez obtenido el VAN en los distintos escenarios, podríamos asignar a cada uno una probabilidad de ocurrencia y así podría llegar a ser calculado el desvío del VAN.

En caso de no estar conforme con la cantidad de información obtenida del análisis, deberá realizarse una simulación de Monte Carlo modelando con el software Crystal Ball™ para luego elaborar un árbol de decisiones y conocer con que opciones se cuenta realmente. En la práctica es imposible que el análisis no se vuelva muy complicado dada la alta cantidad de variables y sus interdependencias.



**UNCUYO** 80 años  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

No se ahondó en estas herramientas porque se entiende que la tasa, la cual incluye un alto grado de incertidumbre, refleja la posibilidad de proyectar un negocio viable y rentable. La flexibilidad del proyecto se previó en el desarrollo de la estrategia, que es allí donde se vió el valor de este proyecto más allá de lo estrictamente económico.

El análisis financiero aporta una valoración numérica de la manera más objetiva posible, es uno de los pilares sobre los cuales se asentará el discurso para exponer el plan de negocios y persuadir a los públicos interesados para que se involucren en el proyecto. Es utilizada a menudo como herramienta de motivación para alcanzar los resultados esperados una vez puesta en marcha el negocio.





## Conclusiones

¿Se debe invertir o no en este proyecto? Es una pregunta que puede ser muy difícil de responder con “sí” o “no”. La respuesta será “depende”. Todo proyecto se encuentra sujeto a determinado nivel de riesgo, a un nivel de incertidumbre en el que nunca existirá la certeza del éxito del negocio, lo que se hace es tomar en cuenta todas las variables al alcance de la administración para mejorar la toma de decisiones.

La información obtenida a lo largo de este trabajo de investigación es la base para la toma de decisiones futura del emprendedor/es y es de vital importancia un análisis en profundidad de la misma ya que de su correcta interpretación dependerá el negocio.

Se fueron describiendo algunas conclusiones parciales durante la redacción de este documento correspondientes a cada tema, donde en una primera instancia se comenzó empatizando con un grupo de personas a quienes se busca ofrecer una solución a su problema latente. Mediante la herramienta CANVAS Business Model se logró relacionar las partes de un negocio expresadas en nueve módulos para tener una clara idea del funcionamiento del mismo.

En este primer análisis se ven reflejadas, en la dinámica de los nueve módulos del modelo Canvas, las decisiones correspondientes a la estrategia global; las decisiones de la mezcla de marketing (decisiones acerca de productos/ servicios, precios, promociones y entrega de valor) y los componentes del flujo de fondos. Logrando visualizar el funcionamiento del negocio en un sentido general.

Una vez comprendido el funcionamiento del negocio, el análisis se centró en lo específico, analizando su factibilidad en base un análisis externo, la metodología de la reforma edilicia e indicadores financieros para finalmente concluir en un documento con información útil para tomar decisiones.

Respecto al análisis del sector, el resultado positivo de las variables en un promedio ponderado por niveles permite ser considerado un indicador de que en parámetros normales el sector es atractivo y favorable para la realización del proyecto con un predominio de oportunidades sobre amenazas. Cabe aclarar que ninguna variable determinante se categorizó como una amenaza vital para el desarrollo del negocio.



En el desarrollo del plan de reforma la contribución del arquitecto Matías Javier Cañete no solo en cuanto al cálculo del presupuesto sino, al diseño del Lay-out tiene un alto valor agregado en términos de diseño que no puede expresarse en términos económicos.

Desde una perspectiva estrictamente financiera los resultados de los indicadores para los criterios de decisión fueron positivos. El período de recupero puede considerarse largo, pero se entiende que está dentro de lo normal para este tipo de inversiones de largo plazo.

El valor actual neto del negocio calculado con una tasa alta y considerando las aclaraciones realizadas en el capítulo Análisis financiero, es suficiente para aceptar el proyecto porque se considera aceptable su nivel de rentabilidad, similares conclusiones se ven reflejadas en el análisis de la TIR positiva y superior a la tasa de costo de capital.

En resumen, se recomienda tomar la decisión de llevar adelante el plan de negocios teniendo en cuenta las salvaciones comentadas a lo largo de los capítulos desarrollados.

Siempre debe considerarse la decisión de invertir en el negocio como un conjunto de decisiones que se irán tomando a lo largo del tiempo y no como una única decisión del tipo “one time decision”.

Este documento no debe permanecer petrificado y rígido, si bien es una de las herramientas de trabajo más importantes desde el punto de vista estratégico, nunca debe perderse la capacidad de adaptarse a las nuevas exigencias del futuro.

Los resultados del negocio no pueden asegurarse con solo un plan, hay decisiones que tomar en el día a día y por ello el desempeño del equipo de trabajo será uno de los parámetros vitales para este negocio. Es por esto que se comenzó definiendo el equipo de trabajo requerido para llevar adelante el proyecto.

Como se menciona al comienzo de este trabajo, se debe revisar constantemente el plan para que exista armonía en todos sus aspectos.

Aquí finaliza este trabajo de investigación, cumpliendo con el objetivo propuesto al comienzo del documento, con un plan de negocios logrado y su análisis con la finalidad de brindar soporte en la toma de decisiones.



## Anexos

### Anexo 1: Presupuestos de costos



**EMPLACAR CONSTRUCCIONES**  
PRESUPUESTO DE MATERIALES Y MANO DE OBRA  
CONTACTO: 362-4686671  
emplacarconstrucciones@gmail.com


CLIENTE: Lic. Rodrigo Molina Roge  
OBRA: Refuncionalizacion Consultorios Medicos  
CIUDAD: Ciudad de Mendoza, Mendoza

#### RESUMEN PRESUPUESTO DE OBRA

Nº	DESCRIPCION	PRECIO ITEM	%
1	Trabajos Preparatorios	45000	4%
2	Movimiento de Suelos	20000	1%
3	23 M2 Tabique Interior - Exterior de placas cementicias + Aislacion lana de vidrio 50mm	75000	7%
4	15 M2 - Cerramiento vidriado ingreso	57000	7%
5	89 M2 - Tabiques de placas de yeso + Aislacion lana de vidrio 50mm	89000	15%
6	48 M2 - Piso Porcelanato 60cm x 60cm	55000	3%
7	35 M2 - Contrapiso	26000	3%
8	35 M2 - Carpeta	29500	3%
9	Instalacion Electrica	69000	9%
10	Instalacion Cloacal	68000	8%
11	Instalacion Agua fria y caliente	44500	6%
12	Instalacion Gas	65000	5%
13	794 M2 Pintura interior - Lavable	127000	12%
14	417 M2 Pintura Exterior	84000	9%
15	Carpinterias	78000	5%
16	Varios	65000	3%
<b>TOTAL</b>		<b>997000</b>	<b>100%</b>

FECHA PRESUPUESTO: 05/06/2020 – Validez 5 días  
FORMA DE PAGO: Con certificaciones semanales según avances concluidos (a convenir).  
Si el pago se efectua con cheques a 60-90 días se realiza un recargo al monto detallado.  
PLAZO DE EJECUCION: 125 días (A convenir).  
ACLARACION: Se cotizo según DATOS SUMINISTRADOS POR EL CLIENTE.  
Cualquier diferencia en obra sera tomado como un trabajo adicional.



<b>Almacenar</b> diseño & equipamiento Broner S.A CUIT: 30 - 71589884 - 1 Tel: 0261 4372282 / 4375758 C.P: 5500 - info@almacenar.com.ar	 <b>Documento sin Validez fiscal</b>  COTIZACION  N° 66371	<b>ISO 9001:2008</b> Pag.: 1 Revisión: 01-12012012
		<b>Formulario: R-01</b>

Cliente : Molina Rodrigo Resp. o Contacto : Noelia Ricciari F.Presupuesto: 24/4/20 11:58 a.m.  
 CUIT : 20-39532751-9 Obra : EQUIPAMIENTO CONSULTORIOS

Cant	Detalle	Precio	SubTotal
<b>1. MOBILIARIO OPCIÓN LÍNEA PRIMMA</b>			
11	Primma Escritorio con tapa rectangular y base tipo H en placa melaminizada 25mm espesor, cantos en ABS 2mm. Medidas: 120x70x74h	\$ 8.876,09	97.636,99
11	Primma Cajonera fija de 2 cajones con sistema de cerradura colectiva para colocar en escritorio. Medidas: 43x35x29h- T1	\$ 4.586,84	50.455,24

SubTotal **1. OPCIÓN LÍNEA PRIMMA** \$ 148.092,23 **+ IVA**

**2. MOBILIARIO OPCIÓN LÍNEA DEKO WORK**

11	Deko Work Escritorio con tapa rectangular y base tipo H en placa melaminizada 18mm espesor, cantos en ABS 2mm. Medidas: 120x70x74h	\$ 5.148,50	56.633,50
11	Deko Work Cajonera fija de 2 cajones con llave en primer cajón para colocar en escritorio. Medidas: 43x45x27h- T1	\$ 4.186,00	46.046,00

SubTotal **2. OPCIÓN LÍNEA DEKO** \$ 102.679,50 **+ IVA**

**2. SILLAS**


11	Estructural Iso: silla fija, estructura metálica de 4 patas en caño oval pintado negro con apoyabrazos, asiento y respaldo tapizados.	\$ 2.871,00	31.581,00
22	Estructural Iso: silla fija, estructura metálica de 4 patas en caño oval pintado negro sin apoyabrazos, asiento y respaldo tapizados.	\$ 2.692,00	59.224,00

SubTotal **2. SILLAS** \$ 90.805,00 **+ IVA**

**3. CAMILLAS**

11	Accesorios Camilla estándar para consultorio médico, con estructura en caño pintado, tapizado en ecocuero. Medidas: 180x60	\$ 15.925,00	175.175,00
----	---	--------------	------------

SubTotal **3. CAMILLAS** \$ 175.175,00 **+ IVA**

<p><b>Almacenar</b> diseño &amp; equipamiento</p> <p>Broner S.A CUIT: 30 - 71589884 - 1 Tel: 0261 4372282 / 4375758 C.P: 5500 - info@almacenar.com.ar</p>	 <b>Documento sin Validez fiscal</b>  COTIZACION  N° 66371	ISO 9001:2008 Pag.: 2 Revisión: 01-12012012  Formulario: R-01
---	--	---

Cliente : Molina Rodrigo Resp. o Contacto : Noelia Ricciari F.Presupuesto: 24/4/20 11:58 a.m.  
CUIT : 20-39532751-9 Obra : EQUIPAMIENTO CONSULTORIOS

Cant	Detalle	Precio	SubTotal
<b>4. OPCIONES TÁNDEM</b>			
3	Tandem Iso: tándem de 3 cuerpos, estructura metálica tipo T en caño estructural pintado negro, asientos y respaldos tapizados. Largo 1,55 mt	\$ 10.893,00	32.679,00 + IVA
3	Plasticas Ananá: tándem de 3 cuerpos, estructura metálica con bases laterales en caño tubular pintado negro, asientos en plástico inyectado.	\$ 9.087,75	27.263,25 + IVA
3	Tandem RP 700: tándem de 3 cuerpos, estructura metálica con bases en caño tubular pinatdo negro, asiento y respaldo en plástico inyectado.	\$ 10.449,25	31.347,75 + IVA

**5. SERVICIOS GENERALES**

1	Div. Oficina Cargo por servicio de envío y montaje equipamiento: zonas Ciudad - Guaymallén - Godoy Cuz - Las Heras	\$ 1.800,00	1.800,00
---	---	-------------	----------

SubTotal **5. SERVICIOS GENERALES** \$ 1.800,00 **+ IVA**

**LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA**

**Saludo Atentamente :**

D.I. Noelia Ricciari  
Departamento de Proyectos.  
noelia@almacenar.com.ar

**Condiciones particulares :**

<b>IMPORTES DEL PRESUPUESTO</b>	NO INCLUYE IVA
<b>ENVIO DE LOS MATERIALES</b>	NO INCLUIDO – CARGO DETALLADO EN PRESUPUESTO
<b>PLAZO DE ENTREGA</b>	30 DIAS HABLES
<b>VALIDEZ DE LA OFERTA</b>	5 DIAS
<b>FORMA DE PAGO</b>	50% ANTICIPO Y 50% CONTRA AVISO DE ENTREGA



::: Escritorio con 2 cajones línea **DEKO WORK** :::



[www.almacenar.com.ar](http://www.almacenar.com.ar)

::: Silla Fija modelo **ISO** :::



Con apoyabrazos



Sin apoyabrazos

[www.almacenar.com.ar](http://www.almacenar.com.ar)



**mendocinas**

0010281095

Vencimiento: Ver Talón

Oficina Comercial: Belgrano 920 - Ciudad- Mendoza (5500)

000002710

Belgrano 920 - Ciudad- Mendoza (5500)  
CUIT N°30-71151356-2 Ingresos Brutos: 0628396 I V A Responsable Inscripto  
CESP: 31142003058175 Vto: 14/04/2020 Comp B cod 18  
Inicio de Act: 27/09/10 Est. N°01-0629396-01 Sede Timbrado 01.

**N° DE CLIENTE**  
**080-0040565-000-6**

**DATOS DEL CLIENTE**

APPELLIDO Y NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL TITULAR  
**ROGE, JUAN CARLOS**

DOMICILIO POSTAL  
**PEDRO MOLINA 702 MENDOZA C.P.: 5500**

APPELLIDO Y NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL USUARIO  
**ROGE JUAN CARLOS**

DOMICILIO DEL INMUEBLE  
**PEDRO MOLINA 702 MENDOZA C.P.: 5500**

TITULAR: IVA CF  
USUARIO: IVA CF

No registra deuda facturada que se encuentre vencida a la fecha 14/04/2020.

Si necesita el detalle de las facturas pendientes de pago, comuníquese con la Oficina Comercial correspondiente a su domicilio

ATENCIÓN TELEFÓNICA COMERCIAL  
**0800-444-9900**

**DETALLE**

PERIODO	VENCIMIENTO	IMPORTE A PAGAR
14/03/20 al 13/05/20	Ver Talón	\$2652.90
N° LIQUIDACIÓN DE SERVICIOS PUBLICOS B-000313990339	FECHA DE EMISION 14/04/2020	VENC.PROX.FACTURA 14/07/2020

CONCEPTO	IMPORTES
610001 Cuota Fija Agua Im Edific(14/03/20 al 13/05/20) - 3/20	1096.24
610002 Cuota Fija Cloaca Im Edific(14/03/20 al 13/05/20) - 3/20	1096.24
Incluye aumento de tarifa desde el 15/03/20 (x 60 días)	
IVA Consumidor Pinal 21,00%	460.42

EL MONTO DE IVA DISCRIMINADO NO PUEDE COMPUTARSE COMO CRÉDITO FISCAL.

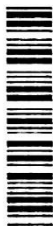
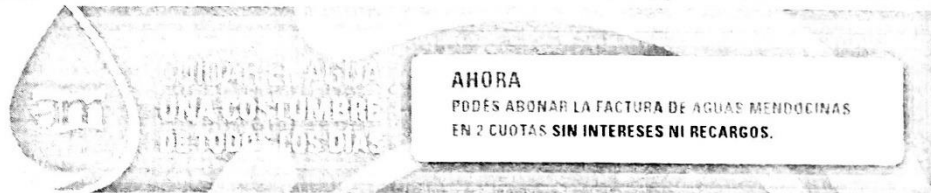
La tarifa incluye el 2,76% correspondientes a la Tasa de Inspección, Control y Sostentamiento del Ente Regulador EPAS.  
Nomenclatura Catastral del inmueble : 01011350240000040000

**TOTAL PESOS: \$2652.90**

**SON PESOS: DOS MIL SEISCIENTOS CINCUENTA Y DOS CON 90/100.**

**INFORMACIÓN AL CLIENTE SOBRE EL SERVICIO**

Para adherirse a FACTURA DIGITAL, efectuar consultas, trámites o reclamos comerciales contáctese al 0800-444-9900, www.aysam.com.ar o en nuestras oficinas comerciales.  
CODIGO DE LINK PAGOS: 00008000405650006 CODIGO BANELCO: 08000405650006  
Además usted podrá abonar sus servicios, con su tarjeta de crédito, a través del sistema de débito automático.



VENCIMIENTO IMPORTE  
CUOTA 1 14/05/2020 \$1326.45



609 08000405650006 0313990339 000



000 202003 901 99000000 00132645 65

VENCIMIENTO IMPORTE  
CUOTA 2 16/06/2020 \$1326.45



609 08000405650006 0313990339 000



000 202003 911 99000000 00132645 19

AYSAM 01 3613







**TASAS POR SERVICIOS MUNICIPALES A LA  
PROPIEDAD RAIZ**

**Emisión Bimestral Ejercicio 2020**

**ROGE, JUAN CARLOS**

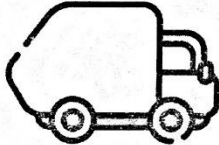
**DOMICILIO POSTAL:** PEDRO MOLINA 702 Barrio:  
(5500) CAPITAL Prov.:MENDOZA  
**UBICACION DEL INMUEBLE:** PEDRO MOLINA 702  
(5500) CAPITAL  
**DESTINO:** EDIFICADO

**Padrón Municipal: 0541004000000**

**NOMENCLATURA**


010113002400000400008  
Código de BANELCO : 1541004000000  
Código de CAJERO24 : 1541004000000  
Código de LINK PAGOS : 10541004000000

Descripción		
TASA POR SERVICIO A LA PROPIEDAD RAIZ		\$1.366,00
GASTOS DE EMISION		\$25,00
<b>Cupón de Pago</b>		<b>Mayo / 2020</b>
Nº de Recibo	2020-11619675	Importe
Vencimiento	21/05/2020	\$1.391,00
57920201161967500505410040000000101000013910032		
Descripción		
TASA POR SERVICIO A LA PROPIEDAD RAIZ		\$1.366,00
<b>Cupón de Pago</b>		<b>Junio / 2020</b>
Nº de Recibo	2020-11619676	Importe
Vencimiento	18/06/2020	\$1.366,00
57920201161967600605410040000000101000013660009		



**RESIDUOS**

**MARTES Y SABADOS  
NO HAY RECOLECCION**

**Lunes, Miércoles, Jueves,  
Viernes y Domingo** 

<b>Cupón de Pago</b>		
Nº de Recibo	2020-11619677	Importe
Vencimiento	21/05/2020	\$10.953,00
57920201161967706305410040000000601000109530038		

**¿Dónde pago?**



5ta Sección: Gimnasio N° 1: Paso de los Andes y Sobremonte. / Tel.: 4203909  
6ta Sección: Gimnasio N° 2: Alpatagal 3160. / Tel.: 4261496  
Centro Ciudad Este: Castelar y Paraguay / Tel.: 4374712  
Centro Civico La Favorita: Tel.: 4448844

CIUDADMENDOZA.GOB.AR

Orden de emisión : 36321 Circuito : 29 Orden en circuito : 527

RECIBEMISCONSUMZA - LUNAVARRIO



GUARDIAS DE SEGURIDAD: 0-800-999-1600  
Todas las localidades las 24 horas, los 365 días del año.



DISTRIBUIDORA DE GAS CUYANA S.A.  
I.V.A. Responsable Inscripto  
CUIT 33-65786558-9  
ANSES 65786558  
Ingresos Brutos (CM) 913-987127-6  
Res. DGR Mza. 387 20/12/96  
Establ. N° 05-9871276-01 S.T. N° 01  
Fecha de Inicio de Act. 28/12/92

Lugar de emisión: AV. LAS TIPAS 2221 - 5547 GODOY CRUZ - MENDOZA  
Fecha de emisión: 28/05/2020

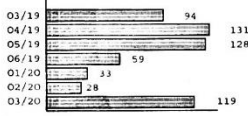
- 28/05/2020  
Liquidación de Servicios Públicos "B" (cod. 18): 0401-11717573

ROGE JUAN C  
PEDRO MOLINA 702  
B° CENTRO  
5500 SEGUNDA SECCION MENDOZA

Nro P.R.: 702  
Nro medidor: 7197450  
Ruta: B-01/02 SUR - 2# SECCION

Periodo de consumo 2020/03  
Liquidación 1 de 2

Descargá tu factura en  
**ECOGAS.COM.AR**



**MEDICION Y CONSUMOS**

Medidor	Lectura Actual	Estado	Lectura	Lectura Anterior	Consumo	
Fecha	Fecha		Fecha	Fecha	m³	
7197450	27/05/2020	3810	Real	28/03/2020	3684	126

Consumo Medido	126 m³
Factor de corrección (1)	0.949192
Calorías suministradas	9289.259 kcal
Consumo a facturar a 9300 kcal/m³	126 x 0.949192 x (9289.259 / 9300) = 119.46 m³
M3 asignados a la liquidación 1 de 2	59.73 m³

(1) producto de: Factor de Temperatura (FT) x Factor de presión (FP) x Factor de Compresibilidad (FC)

**TARIFAS ENARGAS**

Resol ENARGAS	Periodo	Dias	Cargo fijo factura	Factura mínima	Cargo por m³ consumido
749	22/11/2019	61	279.85		9.838359
Tarifa ponderada			279.85		9.838359

Gestión y envío de Aviso de Deuda \$ 97.00 más impuestos.  
Cargo por reconexión medidor menor o igual a 10 m³ \$ 585.00 más impue.  
Cargo por reconexión medidor mayor a 10 m³ \$ 1276.00 más impuestos.

**DETALLE DOCUMENTACION / CARGOS POR MORA 28/05/2020**

No existen deudas pendientes. No se incluyen en este detalle facturas reclamadas o incluidas en planes de pago.

TASA DE INTERES POR MORA A LA FECHA DE EMISION: 3.28 %

**ECOGAS INFORMA**

NÚMERO DE CUENTA: 20171368

Total a pagar hasta el 16/06/2020 \$ 937.35

Códigos para pago electrónico de factura:

PAGOS ELECTRONICOS: LINK PAGOS: 20171368 RED BANELCO: 20171368

Para el caso de pago fuera de término, los intereses correspondientes serán incluidos en la próxima factura

**DOMICILIO DE CONSUMO**

Tipo de Consumo	Tarifa	Pos. I.V.A.	CUIT Cliente		
DOMESTICO	R1	CONS F			
Calle	N° Pta.	C. Pta.	Dpto.	Piso	Torre
PEDRO MOLINA	702	702			
Barrio	Localidad	Departamento	Provincia		
CENTRO	SEGUNDA SECCION		MENDOZA		

**CONCEPTOS FACTURADOS**

Conceptos	m³ 9300 cal.	Tarifa	Importes
CARGO FLOJO			139.93
CARGO M3	59.73	9.838359	587.63
IMPUESTO LEY 25413			5.74
IMPUESTO SOBRE LOS I.I.B.B TRANSPORTE			2.88
IMPUESTO SOBRE LOS I.I.B.B DISTRIBUCION			22.77
IVA ALICUOTA GENERAL 21%			159.38
FDO FIDUC SUBS CONS R ART 75 LEY 25565			19.02

El monto de IVA no puede computarse como Crédito Fiscal.

TOTAL A PAGAR \$ 937.35

C.E.S.P Nro 31209003117337 - Fecha de vto. 31/05/2020

Total a pagar hasta el 16/06/2020

IMPORTE \$ 937.35



72000009373500000001806202000090559088247000005

A PARTIR DEL 01/06/2019 POR RESOL. ENARGAS 223/19  
**LA FACTURA ES MENSUAL**



# MENDOZA

Mayo/Junio 2020

**NOTAS: Vigencia 01-05-2020 al 30-06-2020**



Producto	Promo Efect/D.A.	Tarifa	Cod.	Politica	Cod. Pro
----------	------------------	--------	------	----------	----------

## INTERNET EMPRESAS PRO

7 x 4	30% de descuento s//Abono Final x 6 Meses	\$ 1400 + IVA		A definir	A definir
12 x 5	20% de descuento s//Abono Final x 6 Meses	\$ 1900 + IVA		A definir	A definir
20 x 5	20% de descuento s//Abono Final x 6 Meses	\$ 2900 + IVA		A definir	A definir

- Instalación \$ 413 + IVA



**UNCUYO** 80 años  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**



**Mendoza 11 de junio de 2020**

**At. Sr. Rodrigo Molina**

**Mendoza**

**REF: Prestación del servicio de limpieza**

Por la realización del servicio de limpieza en las instalaciones de Av. Pedro Molina 702, Ciudad de Mendoza, Mendoza.

**PRESUPUESTO**

1) Por la prestación del servicio de LIMPIEZA con materiales, herramientas y maquinaria según necesidad  
Realizando lo con **1 operario de 4hs de lunes a viernes**

PRECIO MENSUAL: .....\$ 29000 terminado

El precio se mantiene desde el día de la fecha hasta las próximas paritaria

La empresa se compromete a presentar junto a la factura con 931, certificado de cobertura de art. del personal

Javier Lopez

Quedando atentos a ampliar cualquier información o duda que pueda surgir sobre el particular rogamos comunicarse a los TE.  
(0261) 4303314–Cel. 1 152094135 Sr. Javier López. [linchsa67@yahoo.com](mailto:linchsa67@yahoo.com)  
[www.empresalimpiezalinch.com.ar](http://www.empresalimpiezalinch.com.ar)



**UNCUYO** 80 años  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**



**Datos de la empresa**

nombre LINCH SA

Cuit 30-71499248-8

Dirección Tucuman al 67 ciudad

Teléfonos 4303314 - 2612094135

Mail : [linchsa67@yahoo.ar](mailto:linchsa67@yahoo.ar)

Wep [www.empresalimpieزالinch.com.ar](http://www.empresalimpieزالinch.com.ar)



Anexo 2: Flujo de fondos en pesos

EN PESOS ARGENTINOS						
	40%	60%	80%	90%	90%	90%
Capacidad utilizada	40%	60%	80%	90%	90%	90%
Valor del módulo (dhs)	800,00					
Módulos disponibles por año	5808					
Período	0	1	2	3	4	5
Inversión						
Proyecto y dirección (mano de obra, materiales -	997.000					
Arancel COPIG (10%)	99.700					
Materiales, luces de emergencia y varios	15.000					
Muebles y útiles	485.620					
Computadora secretaria	20.000					
<b>FF Inversión</b>	<b>1.617.320</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Operativo						
Módulos de oficinas	1.743.360,00	2.672.640,00	3.601.920,00	4.066.560,00	4.066.560,00	21.636.000,00
Alquiler de inmueble	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	3.750.000,00
Servicios (Luz, Gas y Agua)	56.064,00	164.397,60	164.397,60	164.397,60	164.397,60	1.027.485,00
Tasas municipales	16.692,00	16.692,00	16.692,00	16.692,00	16.692,00	104.325,00
ARLINK - Internet	20.328,00	20.328,00	27.588,00	27.588,00	27.588,00	172.425,00
LINCH - Servicio de limpieza	174.000,00	348.000,00	348.000,00	348.000,00	348.000,00	2.175.000,00
Jefe administrativo	329.025,78	658.051,56	658.051,56	658.051,56	658.051,56	4.112.822,25
Secretario	346.776,00	693.552,00	693.552,00	693.552,00	693.552,00	4.334.700,00
Director técnico	115.200,00	115.200,00	115.200,00	115.200,00	115.200,00	720.000,00
Contador	17.400,00	34.800,00	34.800,00	34.800,00	34.800,00	217.500,00
Área protegida por ambulancia	5.967,00	11.934,00	11.934,00	11.934,00	11.934,00	74.587,50
EBIT	61.907,22	9.684,84	931.704,84	1.396.344,84	1.396.344,84	4.947.155,25
Impuestos (35%)	21.667,53	3.389,69	326.096,69	488.720,69	488.720,69	1.731.504,34
Neto	40.239,69	6.295,15	605.608,15	907.624,15	907.624,15	3.215.650,91
<b>FF Operaciones</b>	<b>40.239,69</b>	<b>6.295,15</b>	<b>605.608,15</b>	<b>907.624,15</b>	<b>907.624,15</b>	<b>3.215.650,91</b>
<b>FCF Proyecto</b>	<b>-</b>	<b>1.577.080,31</b>	<b>6.295,15</b>	<b>605.608,15</b>	<b>907.624,15</b>	<b>907.624,15</b>
						<b>3.215.650,91</b>



### Anexo 3: Flujo de fondos en dólares

EN DÓLARES										
	40%	60%	80%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Capacidad utilizada	40%	60%	80%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Valor del módulo (4hs)	15,71									
Módulos disponibles por mes	484,00									
Precio dólar	76,37									
Inversión	0	1	2	3	4	5	6			
Proyecto y direccion (mano de obra, materiales)	13.054,86	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arancel COPIG (10%)	1.305,49	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Matafuegos, luces de emergencia y varios	196,41	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Muebles y útiles	6.358,78	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Computadora secretaria	261,88	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FF Inversión</b>	<b>21.177,43</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Módulos de oficinas	22.827,81	34.995,94	47.164,07	53.248,13	53.248,13	53.248,13	53.248,13	53.248,13	53.248,13	283.304,96
Alquiler de inmueble	7.856,49	7.856,49	7.856,49	7.856,49	7.856,49	7.856,49	7.856,49	7.856,49	7.856,49	49.103,05
Servicios (Luz, Gas y Agua)	734,11	2.152,65	2.152,65	2.152,65	2.152,65	2.152,65	2.152,65	2.152,65	2.152,65	13.454,04
Tasas municipales	218,57	218,57	218,57	218,57	218,57	218,57	218,57	218,57	218,57	1.366,05
ARLINK - Internet	266,18	266,18	361,24	361,24	361,24	361,24	361,24	361,24	361,24	2.257,76
LINCH - Servicio de limpieza	2.278,38	4.556,76	4.556,76	4.556,76	4.556,76	4.556,76	4.556,76	4.556,76	4.556,76	28.479,77
Jefe administrativo	4.308,31	8.616,62	8.616,62	8.616,62	8.616,62	8.616,62	8.616,62	8.616,62	8.616,62	53.853,90
Secretario	4.540,74	9.081,47	9.081,47	9.081,47	9.081,47	9.081,47	9.081,47	9.081,47	9.081,47	56.759,20
Director técnico	1.508,45	1.508,45	1.508,45	1.508,45	1.508,45	1.508,45	1.508,45	1.508,45	1.508,45	9.427,79
Contador	227,84	455,68	455,68	455,68	455,68	455,68	455,68	455,68	455,68	2.847,98
Area protegida	78,13	156,27	156,27	156,27	156,27	156,27	156,27	156,27	156,27	976,66
EBIT	810,62	126,81	12.199,88	18.283,94	18.283,94	18.283,94	18.283,94	18.283,94	18.283,94	64.778,78
Impuestos (35%)	283,72	44,39	4.269,96	6.399,38	6.399,38	6.399,38	6.399,38	6.399,38	6.399,38	22.672,57
Neto	526,90	82,43	7.929,92	11.884,56	11.884,56	11.884,56	11.884,56	11.884,56	11.884,56	42.106,21
<b>FF Operaciones</b>	<b>526,90</b>	<b>82,43</b>	<b>7.929,92</b>	<b>11.884,56</b>	<b>11.884,56</b>	<b>11.884,56</b>	<b>11.884,56</b>	<b>11.884,56</b>	<b>11.884,56</b>	<b>42.106,21</b>
<b>FCF Proyecto</b>	<b>-</b>	<b>20.650,52</b>	<b>82,43</b>	<b>7.929,92</b>	<b>11.884,56</b>	<b>11.884,56</b>	<b>11.884,56</b>	<b>11.884,56</b>	<b>11.884,56</b>	<b>42.106,21</b>



### Anexo 4: Tabla: Análisis del sector

	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Valor	
<b>Nivel 1</b>							
<b>Clientes</b>							
Tamaño del mercado	Grande				X	5	
Crecimiento del mercado	Alto				X	5	
Elasticidad de la demanda	Tendencia inelástica			X		4	
Costo de cambio a la competencia	Alto				X	5	
<b>Organización bajo análisis</b>							
Especificidad de los activos	Baja		X			2	
Requerimientos de infraestructura	Grande	X				1	
<b>Competencia</b>							
Acciones competitivas en el sector	Casi nulas				X	5	
						4,5	Total del nivel 1
<b>Nivel 2</b>							
<b>Proveedores</b>							
Poder de negociación de los proveedores	Bajo				X	5	
<b>Posibles nuevos ingresantes</b>							
Diferenciación del producto (atributos)	Alta			X		4	
Requisitos de capital inicial	Alto			X		4	
Actores estatales y no estatales	Alta influencia	X				1	
						3	Total del nivel 2
<b>Nivel 3</b>							
Entorno macroeconómico	Turbulento	X				1	
Entorno sociocultural				X		4	





Entorno político y legal	Pocos requisitos		X			2	
Entorno tecnológico	Concentrada en Gran Mendoza		X			2	
						2,25	Total del nivel 3
Valor final	3,6	Sector favorable					



## Bibliografía

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. *Barcelona: Deusto*.
- Lane, K., & Kotler, P. (2006). Dirección de marketing. *Duodécima Edición, Editorial Pearson*.
- Ocaña, H. R. (2004). Estrategias de negocios. *FFyL, Mendoza, Argentina*.
- Ocaña, H. R. (2016). *Dirección Estratégica de los Negocios (teoría y práctica)*. Editorial Dunken.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales, 16(77), 27-40*.
- Solomon, E. (1964). Teoría de la administración financiera. Editorial Macchi.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). Fundamentos de administración financiera. Pearson educación.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., Soria, L. N., & Izquierdo, M. Á. F. (2015). Principios de finanzas corporativas. McGraw-Hill Interamericana.
- Pereiro, L., & Galli, M. (2000). La determinación del costo del capital en la valuación de empresas de capital cerrado: una guía práctica. Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas y Universidad Torcuato Di Tella.
- Fornero, R. (2001). Valuación de Negocios: estimación de la tasa de actualización. Trabajo presentado en las XXI Jornadas Nacionales de Administración Financiera, Centro de Investigaciones de SADAF.
- Beceyro, A. C., & Aguilar Álvarez, C. P. (2016). Aspectos territoriales de la oferta-demanda de servicios de salud en el departamento Maipú (Mendoza). *Boletín de Estudios Geográficos, (106)*.
- (Vanzo, s.f.)
- Mun, J. (2002). *Real options analysis: Tools and techniques for valuing strategic investments and decisions* (Vol. 137). John Wiley & Sons.
- Dumrauf, G. L. (2003). Tendencias en valuación: 4 pasos para incluir el valor de las opciones reales. Ejecutivos de Finanzas, Valuación Inversiones.
- Dumrauf, G. L. (2010). Finanzas corporativas: Un enfoque latinoamericano. Alfaomega.
- Dumrauf, G. L. (2020). Valoración de Empresas en Mercados Emergentes: el caso de Latinoamérica. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=MZMDG\\_LJXyg](https://www.youtube.com/watch?v=MZMDG_LJXyg)
- [http://www.politicaspUBLICAS.uncu.edu.ar/upload/Informe\\_RRHH\\_en\\_salud.pdf](http://www.politicaspUBLICAS.uncu.edu.ar/upload/Informe_RRHH_en_salud.pdf)
- <http://www.infosalud.mendoza.gov.ar/>
- <https://pdfs.semanticscholar.org/cb80/3b0744c6617dc9dc666027c21186193f7bef.pdf>
- <https://www.bumeran.com.ar/salarios>
- [https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/Tipos\\_de\\_cambios.asp](https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/Tipos_de_cambios.asp)



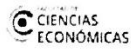
**UNCUYO** 80 años  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

 FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

<http://rassalud.com/web/>

<https://calcularsueldo.com.ar/costolaboral>

<https://news.america-digital.com/el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/>



### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 21 de diciembre, 2020

Rodrigo Molina Rogé

Firma y aclaración

29.177

Número de registro

39.532.751

DNI