Área de Economía y Administración
Departamento de Ciencias Sociales
Facultad de Veterinaria
Universidad de la República

# Gestión de Clínicas Veterinarias

**Autores:**

**DMTV. Javier Román**
**MSc. DCV. Gustavo Benítez**

# CONTENIDO

**INTRODUCCIÓN** ..... **5**

**CAPITULO I. CARACTERÍSTICAS DE LAS CLÍNICAS VETERINARIAS** ..... **7**

**1. LA CLÍNICA VETERINARIA** ..... **8**

**2. OBSERVACIÓN DE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES Y DE FUNCIONAMIENTO EN CLÍNICAS VETERINARIAS DE MONTEVIDEO** ..... **11**

**3. BIBLIOGRAFÍA** ..... **16**

**CAPITULO II. GESTION DE EMPRESAS DE INTERÉS VETERINARIO** ..... **17**

**1. GESTIÓN DE EMPRESAS** ..... **18**

A. ¿VETERINARIOS O EMPRESARIOS? ..... 18
B. LAS CLÍNICAS VETERINARIAS EN EL CONJUNTO DE LAS EMPRESAS ..... 18
C. EL SISTEMA MICROECONÓMICO O LA EMPRESA COMO SISTEMA ..... 20
D. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN ..... 23
E. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ..... 24
F. ÁREAS DE GESTIÓN ..... 25
G. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y PÚBLICO OBJETIVO ..... 26

**2. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y MANEJO DE INFORMACION EN CLINICAS VETERINARIAS DE MONTEVIDEO** ..... **27**

**3. BIBLIOGRAFÍA** ..... **29**

**CAPITULO III. INFORMES CONTABLES Y DOCUMENTACIÓN COMERCIAL** ..... **31**

**1. INFORMES CONTABLES** ..... **32**

H. BALANCE O ESTADO DE SITUACIÓN ..... 33
I. ESTADO DE RESULTADOS O DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ..... 35
J. USOS Y FUENTES DE FONDOS ..... 37

**2. DOCUMENTOS COMERCIALES** ..... **38**

K. RESUMEN DE DOCUMENTOS COMERCIALES ..... 44

**3. BIBLIOGRAFIA** ..... **44**

**4. EJERCICIOS REGISTROS Y DOCUMENTACIÓN COMERCIAL** ..... **45**

**CAPÍTULO IV. GESTION COMERCIAL** ..... **47**

**1. VENTA MINORISTA** ..... **48**

**2. INGRESOS** ..... **49**

L. ESTRUCTURA DE INGRESOS ..... 49

**3. COSTOS** ..... **50**

**4. STOCK O INVENTARIO ..... 52**

M. COMPOSICIÓN DEL STOCK ..... 53
N. GIRO ANUAL DE STOCK ..... 54

**5. CÁLCULO DE MÁRGENES Y PUNTO DE EQUILIBRIO ..... 55**

O. MÁRGENES ..... 55
P. GANANCIA DE LAS VENTAS ..... 56
1. PUNTO DE EQUILIBRO ..... 56

**6. BIBLIOGRAFÍA ..... 57**

**7. EJERCICIOS MÁRGENES Y PUNTO DE EQUILIBRIO ..... 58**

**CAPITULO V. GESTION FINANCIERA ..... 62**

**1. ÁREA FINANCIERA ..... 63**

**2. CONTROL FINANCIERO ..... 65**

A. ESTADOS FINANCIEROS ..... 65
B. ANÁLISIS DE RAZONES ..... 66
C. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ..... 67

**3. PLANIFICACIÓN FINANCIERA ..... 67**

A. CONSTRUCCIÓN DE FLUJO DE FONDOS ..... 69
B. INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA ..... 69
C. VALOR TIEMPO DEL DINERO ..... 69
D. VALOR ACTUAL NETO (VAN) ..... 71
E. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) ..... 72
F. TASA DE INTERÉS E INFLACIÓN ..... 73

**4. FUENTES DE FINANCIACIÓN ..... 73**

G. DECISIONES SOBRE CRÉDITOS ..... 73
H. DATOS PARA EVALUAR FUENTES EXTERNAS ..... 74
I. PERFILES DE CRÉDITO ..... 75

**5. ANÁLISIS DE INVERSIONES ..... 78**

J. TIPOS DE FLUJOS DE FONDOS ..... 78

**6. BIBLIOGRAFÍA ..... 79**

**7. EJERCICIOS GESTIÓN FINANCIERA ..... 80**

**CAPITULO VI. PLANIFICACIÓN EN LAS CLÍNICAS VETERINARIAS ..... 82**

**1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ..... 83**

B. DIFICULTADES O BARRERAS A LA PLANIFICACIÓN ..... 84

**2. EL HORIZONTE TEMPORAL: CORTO VS LARGO PLAZO. ..... 85**

**3. EL NIVEL DE PLANIFICACIÓN: DECISIONES PARCIALES VS. GLOBALES. ..... 85**

**4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN OPERACIONAL ..... 86**

**5. BIBLIOGRAFIA ..... 87**

**CAPÍTULO VII. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ..... 88**

**1. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ..... 89**

**2. MÉTODO O SECUENCIA DE PASOS ..... 89**

**3. OBJETIVOS DE LA CLÍNICA VETERINARIA ..... 90**

A. PROPÓSITO, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y METAS ..... 90

**4. DIAGNÓSTICO ..... 92**

A. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES ..... 92
B. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA ..... 92
C. EL ENTORNO ..... 93
D. FODA ..... 95

**5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA A SEGUIR ..... 97**

A. ELECCIÓN DEL "NICHO DE MERCADO": ESPECIALIZAR LA EMPRESA ..... 98
B. DETERMINACIÓN DE BRECHA ENTRE LA ESTRATEGIA ACTUAL Y METAS FUTURAS ..... 100

**6. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA ..... 101**

**7. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA ..... 102**

**8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN ..... 102**

**9. BIBLIOGRAFÍA ..... 103**

**10. EJERCICIOS DE PLANIFICACIÓN ..... 104**

**CAPÍTULO VIII. PLANIFICACIÓN OPERACIONAL Y PROYECTOS DE INVERSIÓN ..... 106**

**1. PLANES OPERACIONALES ..... 107**

A. PLANES DE UN SOLO USO ..... 107
B. PLANES PERMANENTES ..... 107

**2. PROYECTOS DE INVERSIÓN ..... 108**

C. FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN ..... 110
D. EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS ..... 113
E. EJECUCIÓN DEL PROYECTO ..... 114

**3. BIBLIOGRAFÍA ..... 115**

**4. EJERCICIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN ..... 116**

**ANEXO I. GUÍA PARA ELABORAR UN PROYECTO DE INVERSIÓN ..... 118**

**ANEXO II. INDICADORES Y FORMA DE CÁLCULO ..... 122**

## INTRODUCCIÓN

Históricamente, el origen de la profesión veterinaria, está vinculado a la clínica individual, básicamente relacionada a los equinos para la guerra y como animales de carga. Luego de la Revolución industrial y el desarrollo de la producción pecuaria y la industrialización de alimentos de origen animal el campo de acción se fue desplazando de la atención individual hacia la atención colectiva y de los equinos hacia otras especies de interés productivo.

En Uruguay, la Escuela de Veterinaria se crea en el año 1903 con un perfil basado en la sanidad e industria animal, donde el objetivo era asegurar alimentos saludables a la población. Acompañó el desarrollo agropecuario con investigación, extensión y docencia; la formación profesional estaba centrada en los animales de producción y en menor medida los animales de compañía; es más, hasta no hace mucho se consideraban veterinarios de "segunda" a los que se dedicaban a esta rama de la profesión.

La clínica de pequeños animales se desarrolló, al comienzo, como una actividad "de garaje". El veterinario en un pequeño espacio instalaba un consultorio veterinario, en el cual prescribía y administraba los tratamientos. Los animales eran mayoritariamente perros que en general, estaban relegados al fondo de la casa cumpliendo una función de guardia.

En Montevideo en los años 80, había muy pocas clínicas veterinarias dedicadas a los animales de compañía, y en las capitales del interior casi no existían. Actualmente, se calcula que existen cerca de 500 clínicas veterinarias. En el interior la atención de animales de compañía empezó como algo secundario dentro de clínicas destinadas a otras especies y hoy en día han abierto muchas clínicas específicas para animales de compañía.

El modelo de atención cambió, así como cambiaron los patrones de consumo de la sociedad. Ya no solo basta con tratar al paciente, ahora hay que tratar con el cliente y éste tiene internet y cable, ya viene con el diagnóstico, busca información se asesora, etc. Hoy no alcanza con ser buen profesional; hay que ser un buen comunicador y administrador. La gente no ingresa a una clínica veterinaria y pide el currículum de quien atiende, sino que asume que éste sabe lo que hace.

Las nuevas tendencias en la formación curricular del veterinario requieren de adquirir habilidades y destrezas no sólo en los aspectos técnicos sino también en las habilidades de comunicación y gestión.

El perfil del Plan de Estudios 1998 pretende que el estudiante en la orientación Medicina Veterinaria, profundice sus conocimientos y habilidades para su desempeño profesional en la prevención, diagnóstico, pronóstico y tratamiento, individual y colectivo, de las enfermedades de diversas especies animales. A su vez, se pretende formar un profesional que tenga el siguiente marco de referencia:

- estrechamente vinculado a la realidad nacional en sus aspectos políticos, culturales, económicos, ecológicos y sociales;
- consciente de la importancia de su participación en la transformación y desarrollo de esa realidad;

- cuya misión es el mejoramiento de la calidad de vida del hombre y la del entorno a través de la utilización racional de los animales.

En este marco, se incorpora a la formación profesional el curso sobre *Gestión y Administración de una Clínica Veterinaria* el cual aporta a la formación integral del futuro profesional. Se pretende a través del curso que el estudiante adquiera los conceptos relacionados con Marketing, Recursos Humanos y profundice en las Áreas de Gestión Técnica, Económico – Financiera y Comercial, aplicados a la Clínica Veterinaria de Pequeños Animales. Se brindan herramientas al futuro profesional para que pueda posicionarse en el mercado laboral veterinario.

Así, en el año 2001 se dictó por primera vez el curso y con el correr de los años se fue perfeccionando tanto la metodología como los contenidos, se realizaron actividades de investigación y extensión con la participación de los estudiantes del curso en los distintos años. Se realizaron encuestas a clínicas veterinarias lo que permitió tener un mayor conocimiento del sector y gracias a los colegas que aportaron su información y tiempo para atender a los estudiantes del curso. Hoy podemos volcar dicha información en esta publicación.

Con este material esperamos aportar a la formación integral del veterinario que sea de consulta para el profesional que se inicia así como para aquél que busque elementos prácticos para la gestión de la clínica. La bibliografía sobre administración de empresas es muy amplia y variada pero no así la información sobre la administración de clínicas veterinarias que es bastante reducida y muchas veces con situaciones que no se aplican a nuestra realidad.

Nos centramos en los aspectos económicos y financieros de la empresa, haciendo énfasis en la planificación y el control de la empresa como elementos centrales del proceso de toma de decisiones.

Destinamos menos espacio a los temas de marketing ya que consideramos que existe información más que suficiente sobre el tema y que es imposible que se aplique un plan de marketing eficaz si no se conocen las fortalezas y debilidades de la empresa. La Gestión Técnica no será abordada en profundidad ya que se entiende que varios cursos del Orientado hacen referencia a esta área; sin embargo podría ser motivo de futuras ampliaciones en el texto.

Por último, pretendemos que esta guía sea dinámica, y se renueve con el aporte de estudiantes y profesionales con sus críticas y contribuciones.

*Javier Román y Gustavo Benítez*

# CAPITULO I. CARACTERÍSTICAS DE LAS CLÍNICAS VETERINARIAS

- La Clínica Veterinaria en Uruguay.
- Artículo: Román, J.; Gómez, A. J.; Lopardo, J. P. 2003. Observación de algunas características estructurales y de funcionamiento en clínicas veterinarias de Montevideo.

OBJETIVOS

- Conocer las características del desarrollo y funcionamiento de las clínicas Veterinarias en el Uruguay.
- Introducir al estudiante en el sector de animales de compañía.

## 1. LA CLÍNICA VETERINARIA

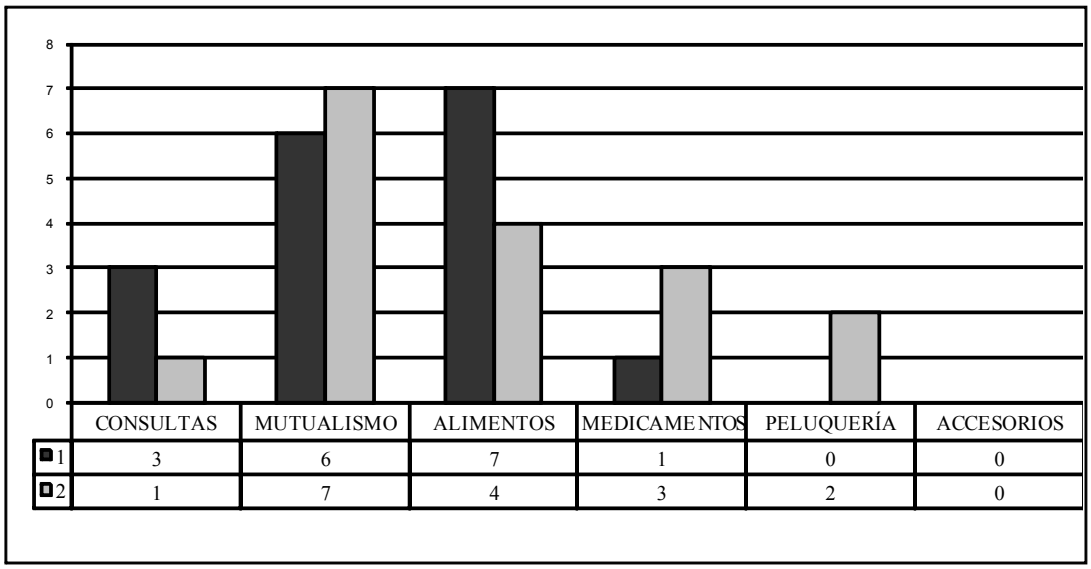
En Uruguay, la atención de animales de compañía ha evolucionado del consultorio veterinario donde se prestan casi exclusivamente servicios profesionales hacia la estructura actual de Clínica Veterinaria donde además de los servicios profesionales se venden productos para el cuidado y la salud de los animales.

Esta tendencia se da a nivel mundial; incluso en instituciones hospitalarias existe un área destinada al comercio. La diferencia, tal vez radica en que en estos casos los Profesionales Veterinarios únicamente se dedican a la atención animal y existen otros funcionarios que se dedican a la venta comercial, recibir los casos, etc.

Esta combinación que se ve en nuestro medio tiene algunas ventajas y desventajas. Por un lado al ser el propio profesional quien vende el producto, éste asume la responsabilidad sobre su utilización y así, recomienda determinado producto en el cual confía. Como desventaja, se puede mencionar por ejemplo, que en el intento de maximizar las ventas, el profesional le da mayor importancia a éstas que a la atención y cuidado del animal. Esto puede verse agravado al constatar que, la venta de productos (principalmente alimentos) está dentro de los principales ingresos de la clínica.

En el Gráfico 1, se observan los datos relevados en 23 clínicas de Montevideo en el año 2002[1]. A través de una encuesta, se solicitaba que ordenara los rubros según la importancia que tienen en los ingresos de la Clínica. Se observan allí los rubros marcados como ingreso principal y secundario.

Grafico 1. Importancia de los distintos rubros en los ingresos de la clínica.




| | CONSULTAS | MUTUALISMO | ALIMENTOS | MEDICAMENTOS | PELUQUERÍA | ACCESORIOS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 3 | 6 | 7 | 1 | 0 | 0 |
| 2 | 1 | 7 | 4 | 3 | 2 | 0 |

Fuente: Román, J; Gómez, A. J.; Lopardo, J. P., 2003

[1] Román, J; Gómez, A. J.; Lopardo, J. P. 2003.

En este estudio surgen algunas conclusiones interesantes sobre el funcionamiento de estas clínicas veterinarias de la ciudad de Montevideo: en la población encuestada las empresas tienen en promedio unos 10 años de antigüedad con un 80% de su personal conformado por profesionales y estudiantes. En el 72% de los casos, la clínica como empresa es el principal ingreso de sus propietarios. La concentración medida por existencia de sucursales es baja: menos del 10%. Tercerizan los servicios de mayor proporción de capital fijo (alrededor del 80% de los casos encuestados) y en definitiva de mayor requerimiento en tecnología y capacitación. La media de afiliaciones (mutualismo) por empresa es de 343, con rango 100 – 1450. Los ingresos de mayor importancia para estas clínicas son la venta de productos y servicios de mutualismo.
En la encuesta a clínicas de los años 2009 y 2010[2], se mantienen los datos en cuanto a los principales ingresos, es decir, el modelo de negocios de la clínica en Uruguay se basa en la consulta veterinaria y venta minorista de productos. Más del 60% de los ingresos provienen de la venta de productos y accesorios (principalmente alimentos balanceados). Otro aspecto relevado en esta encuesta es la baja inversión en equipamiento médico así como en infraestructura edilicia. El 80% de los encuestados alquilan el local. Tampoco existe un sistema de manejo de información y registros que sea utilizado en la toma de decisiones. Los propietarios de la clínica (que en promedio son 2 socios) trabajan en ella y en general es su principal fuente de ingresos. Se suele contratar personal para tareas de asistencia y peluquería veterinaria, en general, estudiantes de veterinaria y veterinarios recién recibidos.

Jevring, C. (2000) sintetiza el ciclo vital de la clínica y lo divide en tres etapas: clínica de eficiencia, experiencia y excelencia. Este ciclo puede ser aplicado perfectamente en nuestro país para el análisis de situación y ubicarse cada uno en qué situación está. En forma resumida se refiere a los siguientes aspectos:

- *La clínica eficiente* es el comienzo, con profesionales jóvenes, con alto recambio de clientes, procedimientos poco especializados y honorarios bajos.
- *La clínica de experiencia* trabaja con profesionales bien capacitados que realizan procedimientos generales hasta algunos especializados. Los clientes son más estables y los honorarios mayores.
- *La clínica de excelencia* se encuentra en hospitales, universidades y centros de referencia, donde hay profesionales altamente capacitados, procedimientos especializados, clientes derivados por otros profesionales y honorarios elevados.

Según los conocimientos y las actividades que asume el veterinario en el área de animales de compañía, podemos subdividir el campo de acción profesional en:

- Medicina general
- Medicina especializada (urgencias, cardiólogos, cirujanos, oncólogos, etc.)
- Laboratorio (histopatología, hematología, etc.)

[2] Encuesta Clínicas Veterinarias. Área de Economía y Administración.

- Imagenología (radiología, ecografías, etc.)
- Especialidades Veterinarias (laboratorios de productos, alimentos, etc.)

La *medicina general*, comprende a los profesionales que se encuentran dedicados a la atención basada en la consulta médica. Están dedicados a la prevención, diagnóstico, pronóstico y tratamiento de las enfermedades de los animales. Tiene una amplia base de conocimientos y realiza un amplio espectro desde procedimientos de rutina a otros parcialmente especializados. Es el caso de la mayoría de los veterinarios que trabajan en Clínica de pequeños animales.

*Medicina especializada*, se dedican a la atención de casos derivados por otros profesionales. Poseen conocimientos especializados y realizan una amplia variedad de procedimientos muy específicos. Se encuentran en clínicas de referencia, universidad, clínicas específicas de especie.

*Paraclínica:* utilizan métodos como los análisis de laboratorio, imagenología, etc., con la finalidad de orientar los diagnósticos clínicos. Tienen conocimientos especializados en su área de trabajo y brindan sus servicios a otros colegas.

Podemos inferir en base a las encuestas realizadas y al conocimiento del sector, que la gran mayoría de las clínicas se basan en la medicina general en clínicas que se encuentran entre eficiente y experiencia según el ciclo vital descripto por Jevring (op.cit). No existe una diferenciación clara entre las clínicas y existe una confusión en cuanto a la definición del mercado objetivo.
Quizás el desafío de los próximos años sea el de redimensionar el sector y generar mayor valor con los servicios profesionales y diferenciar los distintos segmentos del mercado.

Clasificación de Centros Veterinarios

En Uruguay, no existe una clasificación sobre los requisitos que debe cumplir cada centro veterinario según el nombre que tiene, aunque a nivel internacional sí existe una definición para cada centro. Sería recomendable transitar hacia la clasificación y estandarización de las capacidades y estructura que debe cumplir cada uno.
Aquí se menciona el ejemplo de la comunidad de Madrid[3], donde cada uno debe cumplir determinados requisitos para llevar ese nombre, los primeros son considerados sociedades profesionales.

- Consultorio veterinario
- Clínica veterinaria
- Hospital veterinario
- Hospital veterinario universitario

[3] http://www.covb.cat/pdf/registrecentres/REGLAMENTO_PARA_EL_EJERCICIO_PROFESIONAL_EN_CL%C3%8DNICA_DE_ANIMALES_DE_COMPA%C3%91%C3%8DA_%28Aprobado_AGPtes._11-07-15%29.pdf (Consultado 17062016)

- Centros habilitados temporalmente por la administración

Otro tipo de negocios relacionados con la actividad veterinaria pueden ser:

- Peluquerías caninas
- Tiendas de mascotas
- Residencias y guarderías para mascotas
- Centros de adiestramiento
- Centros de cría de mascotas
- Animalarios

## 2. OBSERVACIÓN DE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES Y DE FUNCIONAMIENTO EN CLÍNICAS VETERINARIAS DE MONTEVIDEO[4]

Román, J.; Gómez, A. J.; Lopardo, J. P.
Área de Economía y Administración – Facultad de Veterinaria

Resumen

Los Veterinarios, propietarios de clínicas, además de actualizar y perfeccionar los conocimientos específicos de su disciplina, deben actuar como administradores, tomando decisiones económicas y financieras sobre el uso de los recursos que poseen. El Área de Economía y Administración, diseñó una encuesta con el objetivo de realizar un sondeo sobre algunos aspectos del funcionamiento y estructura de clínicas veterinarias de Montevideo.
Como parte del Curso de Introducción a los estudios veterinarios (CIEV), se aplicó una encuesta en clínicas veterinarias de Montevideo, socias de SUVEPA, visitadas por estudiantes en el primer semestre del año 2002. Se procesaron encuestas que pertenecían a 23 clínicas distintas.
Se calcularon medias y rangos como estadígrafos descriptivos para algunas variables, tales como edad de la empresa, n° de profesionales, n° de estudiantes ocupados por empresa, afiliaciones prepagas (mutualismo), valor de la cuota y se midió % de presencia, para servicios tercerizados entre otras.
Se constató que la población observada se conforma por empresas jóvenes, que ocupan con profesionales y estudiantes un 80 % de sus puestos de trabajo, que proporcionan en un 72 % de los casos el ingreso principal de sus propietarios y que están al parecer poco concentradas, por lo que resulta coherente que contraten servicios paraclínicos a terceros.
Los principales ingresos de la clínica son: venta de alimentos, cuota mutual y consulta. Sobre los costos, se mencionan la reposición de stock, los gastos impositivos y personal como los tres principales.
Este trabajo, pretende ser una base sobre la cual comenzar a elaborar estrategias de investigación-acción en gestión de clínicas veterinarias.

[4] Presentado como poster en las IV Jornadas Técnicas de la Facultad de Veterinaria – Noviembre 2003

## Introducción

La Clínica Veterinaria de animales de compañía ha sido para la profesión Veterinaria, el sector laboral de mayor crecimiento en los últimos años.
No existen o al menos no se han difundido públicamente, datos actualizados sobre las características socio – económicas, comerciales y de organización de clínicas veterinarias en el Uruguay.
Los Veterinarios, propietarios de clínicas, además de actualizar y perfeccionar sus conocimientos específicos de su disciplina, deben actuar como administradores, tomando decisiones económicas y financieras sobre el uso de los recursos que posee. La información que dispone el veterinario al momento de decidir es muy limitada, muchas veces ni siquiera cuenta con información retrospectiva de su propia clínica.
Las clínicas veterinarias (como comercio de productos y servicios) compiten en el mercado con otros bienes y servicios estando afectada por las leyes de la oferta y la demanda, así como por los cambios económicos y sociales, locales y mundiales. La demanda, si bien ha ido en aumento tanto en número como en exigencias de calidad y servicios, también ha aumentado la oferta de los mismos.
En los últimos años, la gran recesión económica y el aumento de la competencia han llevado a que muchas veterinarias hayan desaparecido o hayan tenido que ajustar al máximo sus costos de funcionamiento.
Con esta perspectiva, el futuro de los profesionales dependerá de contar con una buena formación técnica que le permita desempeñar su labor profesional con criterio científico y humano, apostando a mejorar la salud animal y humana como meta de su trabajo. Además, deberá contar con sólidos conocimientos en gestión y planificación de empresas que le permitan cumplir con sus objetivos en un mercado en constante cambio. Para esto es necesario disponer de información nacional tanto en el Área técnica como en la administración que le sirva como herramienta a la hora de tomar decisiones.
Este trabajo, es una primera aproximación a conocer la realidad del sector de animales de compañía en el Uruguay.
A partir del año 2002, en el marco del nuevo plan de estudios, comenzó a dictarse un curso sobre gestión y administración de clínicas veterinarias a estudiantes que cursan el ciclo orientado.

En el marco del Curso de Introducción a los estudios veterinarios (CIEV), se realizó una encuesta en clínicas veterinarias de Montevideo que fueron visitadas por estudiantes que realizaron dicho curso en el primer semestre del año 2002.
La encuesta fue elaborada por el Área de Economía y Administración, con el objetivo de realizar un sondeo sobre algunos aspectos del funcionamiento y estructura de clínicas veterinarias de Montevideo.
Es de especial interés para el Área profundizar y desarrollar proyectos de investigación sobre el tema en conjunto con todos los actores involucrados.

Objetivos

1.- Realizar un sondeo sobre algunas características de la clínica Veterinaria de pequeños animales en Montevideo.
2.- Obtener información básica que sirva de insumo para el Área de economía y administración. Tanto para los cursos que dicta como para la elaboración de futuras investigaciones.

Materiales y métodos

Se elaboró un formulario de encuesta con preguntas cerradas. Se visitaron Veterinarias de Montevideo propuestas por SUVEPA. El Área de CIEV, asignó una veterinaria por grupo de estudiantes. Los grupos estaban formados por 2 o 3 estudiantes de primer año.
No se realizó testeo previo de la encuesta así como tampoco se preparó a los encuestadores. La encuesta fue realizada a la persona responsable de la clínica que los recibía. Algunas clínicas, fueron visitadas por más de un grupo, por lo tanto se realizaron más de una encuesta, en estos casos, para el procesamiento de los datos se tuvo en cuenta la primera realizada.
Quien respondía la encuesta, recibía una hoja con los objetivos de la misma además del compromiso del Área de Economía y Administración de manejar los datos en forma global. Por otro lado, no estaban obligados a responder todas las preguntas.
Los datos obtenidos de la encuesta, fueron cargados en una planilla "Excel", en la cual, se elaboraron promedios con los datos recabados.

Resultados

Se procesaron un total de 47 encuestas que pertenecían a 23 clínicas distintas.
Una de las clínicas visitadas, corresponde a un servicio de atención especializada, donde se reciben casos derivados por otros profesionales, por lo tanto no fue considerada para el presente estudio. (n = 22) Los resultados obtenidos se observan en los siguientes cuadros:

1.- Datos Generales

CUADRO 1. Antigüedad, N° de Propietarios y personas trabajando. Expresado como promedios del total de respuestas.

| | Total de respuestas | Total | Promedio | Rango |
|---|---|---|---|---|
| Años de antigüedad (1) | 21 | ---------- | 9.7 años | 2 – 26 años |
| N° de Propietarios | 21 | 47 | 2.2 | 1 – 3 |
| N° de Profesionales | 19 | 63 | 3.3 | 1 – 9 |
| N° Estudiantes | 21 | 15 | 0.7 | 0 – 4 |
| Otros empleados (2) | 21 | 21 | 1 | 0 – 2 |

(1) Se refiere a los años que tiene la clínica en la zona.
(2) En este ítem las respuestas varían entre operarios de

servicio, administradores, baños y cadetes.

CUADRO 2. Existencia de sucursales y principal fuente de ingresos.

| | Total de respuestas | Sí | No |
|---|---|---|---|
| ¿Tiene sucursales? | 22 | 2 (1) | 20 |
| ¿La clínica es el principal ingreso? | 22 | 16 | 6 |

(1) Una de las clínicas tiene 3 sucursales.

CUADRO 3. Servicios que se brindan en la Clínica.

| | Total de respuestas | N° de veterinarias que brindan el servicio |
|---|---|---|
| Mutualismo | 22 | 22 |
| Cirugías | 22 | 22 |
| Venta de productos | 22 | 22 |
| Baños y esquilas | 22 | 22 |

CUADRO 4. Servicios derivados a otros profesionales.

| | Total de respuestas | N° de Veterinarias | Porcentaje |
|---|---|---|---|
| Cirugía Menor | 22 | 1 | 4.5 |
| Cirugía Mayor | 22 | 6 | 27 |
| RX | 22 | 20 | 91 |
| Ecografía | 22 | 19 | 86 |
| Análisis Clínicos | 22 | 19 | 86 |
| Urgencias | 22 | 9 | 41 |

2.- Servicio mutual

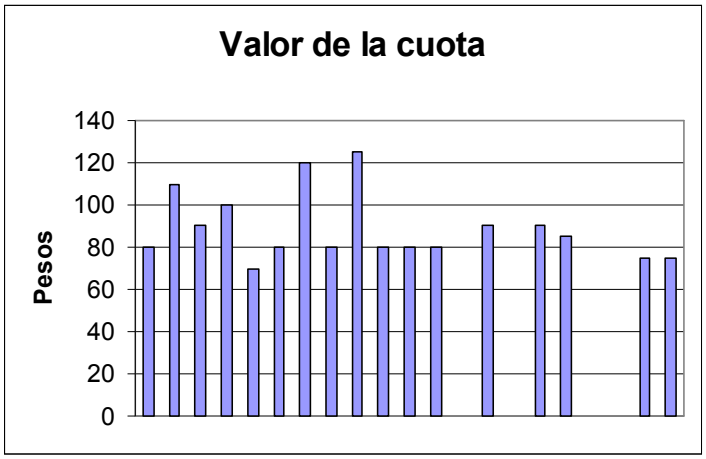



Gráfico 1. Valor de la cuota.

Total de respuestas 18
Promedio de la cuota = 81 pesos uruguayos.

GRAFICO 2. Número de socios por clínica. Total de respuestas 19. Total de socios 6512. Promedio = 343 (Mín. = 100; Máx = 1450)

Nota: Uno de los encuestados, dice tener 1450 socios activos, por lo cual se separa del resto notoriamente.

CUADRO 5. Beneficios a los socios por pago de cuota mutual

| | Total de respuestas | N° de Veterinarias |
|---|---|---|
| Consulta Gratis | 18 | 17 |
| Descuentos en: | | |
| Medicamentos | 18 | 17 |
| Alimentos | 18 | 15 |
| Vacunas | 18 | 16 |

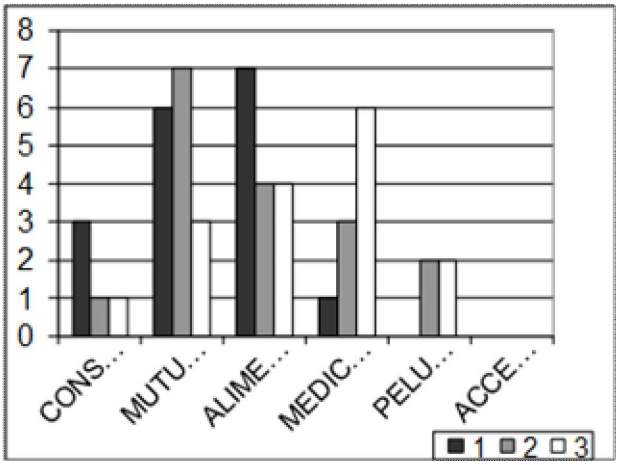
3.- Datos económicos

CUADRO 6. Valor de la consulta y promedio del total.

| | Total de respuestas | Promedio ($U) | Rango ($U) |
|---|---|---|---|
| Valor de la consulta particular | 18 | 252 | 180 - 400 |

En el gráfico 3, puede observarse la relación de los ingresos en la clínica. Se puede apreciar que alimentos, cuota mutual y consulta, constituyen los principales ingresos.

Gráfico 3. Número de respuestas en relación a los principales INGRESOS de la clínica

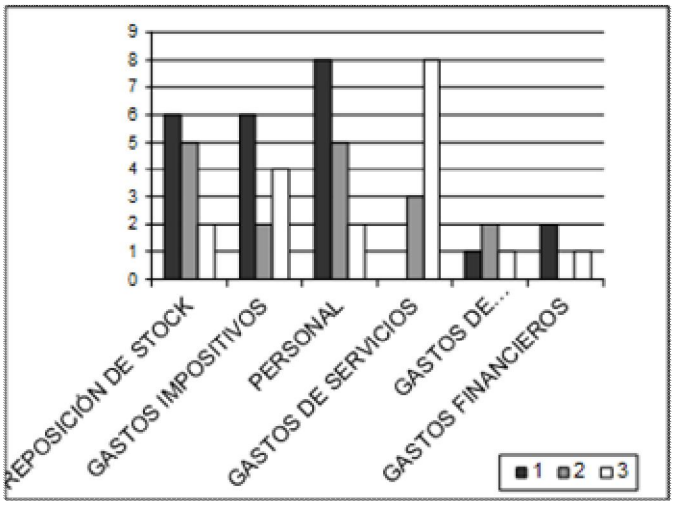



En el gráfico 4, se observa lo correspondiente a los costos de la clínica. Los gastos de personal, impositivos y reposición de stock son los principales costos de la clínica.

Conclusiones

En la población encuestada las empresas tienen en promedio unos 10 años de antigüedad, tienen un 80 % de su personal conformado por profesionales y estudiantes.

Gráfico 4. Número de respuestas en relación a los principales COSTOS de la clínica




En el 72 % de los casos la clínica como empresa es el principal ingreso de sus propietarios. La concentración medida por existencia de sucursales es baja, menos del 10 %. Tercerizan los servicios de mayor proporción de capital fijo (alrededor del 80 % de los casos encuestados) La media de afiliaciones por empresa es de 343, con rango 100 – 1450. Los ingresos de mayor importancia para estas clínicas son la venta de productos y servicios de mutualismo. Es necesario profundizar las investigaciones sobre este sector de gran importancia de manera de aportar a los profesionales propietarios de clínicas en la toma de decisiones.

## 3. BIBLIOGRAFÍA

- Catanzaro, T. (2002) Promoción del vínculo Humano-Animal en la Práctica Veterinaria. Ed. Intermédica.
- Jevring, C. (2000) Gestión de la Clínica Veterinaria. Ed. Intermédica.
- http://www.covb.cat/pdf/registrecentres/REGLAMENTO_PARA_EL_EJERCICIO_PROFESIONAL_EN_CL%C3%8DNICA_DE_ANIMALES_DE_COMPA%C3%91%C3%8DA_%28Aprobado_AGPtes._11-07-15%29.pdf (Consultado 17-06-2016)

## CAPITULO II. GESTION DE EMPRESAS DE INTERÉS VETERINARIO

- Gestión de empresas
- ¿Veterinarios o empresarios?
- Las clínicas veterinarias en el conjunto de empresas
- Sistemas microeconómicos
- Funciones de la administración
- El proceso de toma de decisiones
- Áreas de gestión
- Artículo: Román, J.; Benítez, G. 2013. Organización empresarial y manejo de información en clínicas veterinarias de Montevideo.

OBJETIVOS

- Entender a la clínica veterinaria como una empresa de servicios de salud.
- Comprender los principios básicos de administración de empresa y aplicación a la clínica.
- Analizar la empresa como un sistema abierto.

## 1. GESTIÓN DE EMPRESAS

Buena medicina es buen negocio. Catanzaro

La Clínica Veterinaria instalada es una empresa de servicios de Salud Animal en la cual, además, pueden comercializarse productos y accesorios para animales. Entre muchas definiciones, ***una empresa es una propuesta organizada hacia un mercado específico***. Como empresa, está sujeta a las mismas reglas de juego que el resto de las empresas de la economía nacional. Existen un conjunto de recursos que son puestos a trabajar y deben ser administrados para lograr un beneficio que satisfaga las necesidades del empresario.

### a. ¿Veterinarios o empresarios?

Cuando uno empieza la carrera de veterinaria, no está pensando en convertirse en un gestor de empresas en buscar la máxima rentabilidad del negocio. Los intereses no pasan únicamente por lo económico, sino que hay motivaciones más fuertes que hacen que optemos por esta carrera: el gusto por la medicina, los animales, la producción, el bienestar animal. Muchos estudiantes y no menos profesionales reniegan de los temas relacionados con la economía y la administración, pero al poco tiempo del ejercicio profesional se ven envueltos en tomas de decisiones más vinculadas con temas económicos que con los médicos.
Muchas de las veterinarias de los centros urbanos dedican gran parte de su tiempo a la venta de alimentos y productos para animales, a baños y esquilas; la atención médica representa la menor proporción del tiempo ocupado. Es decir la mayor parte del tiempo se pasa realizando tareas no veterinarias, ventas, compras, fijando precios, negociando con proveedores, etc. En las Clínicas Veterinarias de América Latina no existe la figura del Gestor Hospitalario, es decir aquella persona que se encarga de todas esas tareas; incluso en las grandes clínicas son los mismos propietarios los que asumen esa función.
En resumen, más allá de que nuestro interés sea el de convertirnos en buenos veterinarios, es necesario que seamos buenos empresarios para mantener un negocio sustentable que nos permita desarrollarnos profesionalmente.

### b. Las Clínicas Veterinarias en el conjunto de las empresas

*Una Clínica Veterinaria es una empresa que comercializa Servicios y Productos para los propietarios de animales de compañía.* Desde el punto de vista de la economía del país tienen poca importancia si lo comparamos con sectores como la ganadería o la industria de alimentos. Integran el sector de Micro y Pequeñas empresas (MYPE) que representa el 96% de las unidades económicas y genera el 49,6% de los puestos de trabajo formales del país (607.980 personas).[5] Y como vimos ocupa cerca de la mitad de los Veterinarios en forma directa e indirecta.

[5] http://www.anmype.org.uy/p/119/225/el-gran-sector-mype.html consultado 30 de junio de 2015.

***Clasificación de empresas en el Uruguay***[6]

Según lo establecido en el Decreto N° 504/07 del 20 de diciembre del 2007 las empresas se delimitan por su tamaño en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, según dos variables de segmentación: el personal ocupado y las ventas anuales en Unidades Indexadas (UI) (para junio de 2015 una UI equivale a $U 3,0983).

Cantidad de micro y pequeñas empresas (MYPEs) en Uruguay por tamaño 2011

| Tipo de Empresa | Personal Ocupado | Ventas Anuales en UI: |
|---|---|---|
| Micro | 1 a 4 | 2.000.000 |
| Pequeña | 5 a 19 | 10.000.000 |
| Mediana | 20 a 99 | 75.000.000 |

Fuente: Anmype 2015

Vemos a continuación la cantidad de MYPEs uruguayas según tamaño. Se debe tener en cuenta que en estos datos aparecen discriminadas las empresas unipersonales.

Cantidad y proporción de MYPEs según tamaño

| TAMAÑO | N° | % |
|---|---|---|
| UNIPERSONAL | 59.049 | 44,9 |
| MICRO | 52.237 | 39,7 |
| PEQUEÑA | 20.258 | 15,4 |
| TOTAL | 131.544 | 100,0 |

Fuente: Elaboración propia con datos de BPS.

En el año 2011 el total de MYPES en Uruguay es de 131.544 constituyendo el 96 % de las empresas cotizantes del país. El 45% (59.049) de las MYPEs son empresas unipersonales.

Cantidad de MYPEs por sector de actividad 2011

| Sector de actividad según tamaño de la empresa (%). | |
|---|---|
| Sector de actividad | Tamaño de la empresa |

[6] http://www.anmype.org.uy/p/119/225/el-gran-sector-mype.html consultado 30 de junio de 2015.

| | Micro | Pequeña |
|---|---|---|
| Industria | 9 | 17 |
| Comercio | 38 | 34 |
| Servicios | 53 | 49 |
| Total | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta nacional de mipymes (Equipos Mori - MIEM DINAPYME, 2012)

### c. El Sistema Microeconómico o la empresa como sistema[7]

Una de las corrientes de Administración, analiza las empresas como un sistema abierto. Un *Sistema* es un conjunto de elementos interactuantes respecto de una función y claramente separables de otros cuya incidencia es indirecta o nula. La Teoría de Sistemas, se aplica en la administración ya que nos permite analizar a las empresas y nos sirve de modelo explicativo de su estructura y comportamiento.

Algunas definiciones:

*Económico:* sistema que utiliza recursos escasos en actividades múltiples tendientes a satisfacer las necesidades materiales (o inmateriales cuyo satisfactor requiere de insumos materiales) de los humanos.

*Micro:* sistema económico cuyos recursos (disponibilidad de insumos) dependen de una única voluntad o "decisor", sea esta individual o colectiva: hogares, empresas, entidades colectivas públicas o privadas.

*Objetivos de un sistema microeconómico:* se reconocen dos tipos de funciones objetivo dependientes de raciocinios diferentes, que a su vez se originan en distintas proporciones de los dos factores escasos –capacidad de trabajo y recursos materiales– en poder del (los) titular (es) del sistema:

**Acumulación**: incrementar un patrimonio (riqueza en recursos materiales) privado.

**Consumo**: satisfacer las necesidades de las personas involucradas en el sistema.

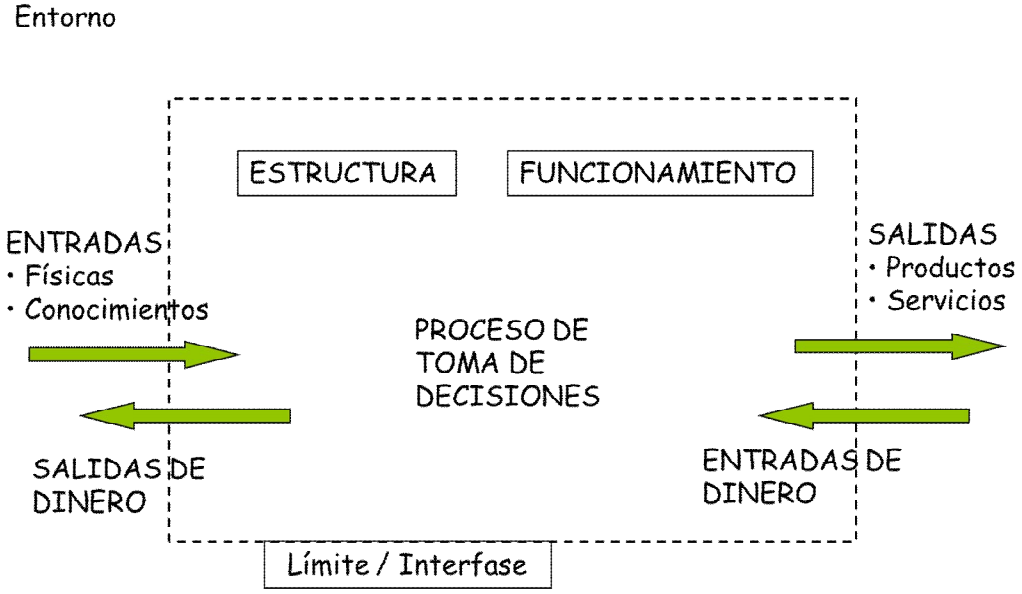
> La Clínica Veterinaria instalada es un sistema microeconómico de interés veterinario cuyo objetivo económico es el de generar un ingreso de capital o una determinada rentabilidad.

En un sistema microeconómico podemos identificar las siguientes partes:

[7] Tomado de Lopardo, J. P. "Administración de Sistemas Económicos" 2005 modificado para este texto.

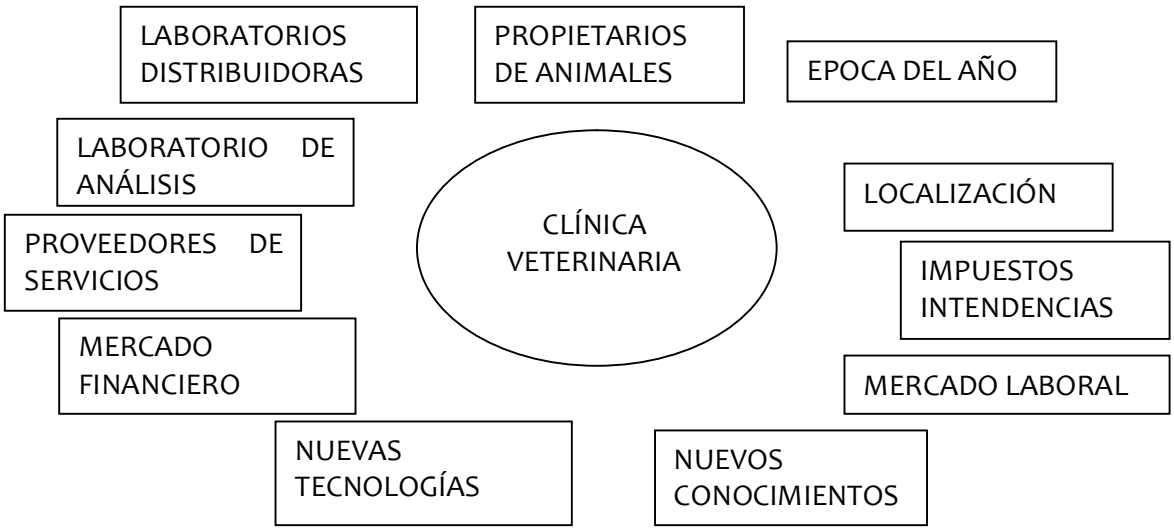
- entorno: conjunto de elementos de incidencia indirecta respecto a un sistema.
- límite: interfase que separa / conecta los elementos internos de / con los del entorno.
- estructura: partes y relaciones estables entre las partes de un sistema.
- comportamiento: actividades del sistema.
- variables relevantes: aquellas capaces de desestabilizar (sacar de "estado") al sistema.
- estado: valor de una variable relevante en un instante o lapso dado.

**SISTEMA MICRO ECONOMICO VETERINARIO**




***El Entorno***

Las empresas, están fuertemente condicionadas por factores externos que no pueden ser controlados pero que afectan o pueden afectar el resultado de la misma. Estos elementos del entorno pueden ser más cercanos y directos (por ejemplo, una clínica veterinaria en el mismo barrio) o menos directos (por ejemplo, aumento del valor del dólar que provoque aumento de precios).
Podemos agrupar los factores externos en tres grandes grupos: naturales, económicos e institucionales.
En el siguiente cuadro se observan algunos elementos del entorno de las clínicas veterinarias, sin dudas algunos son más relevantes que otros.




***El Límite del sistema***

Podemos definir un límite físico donde se encuentra ubicada la empresa pero también existe un límite de dónde actúa y llega la empresa que en sí es más difuso y no se encuentra bien delimitado.

***Estructura y Comportamiento***

Como todos los sistemas los económicos toman insumos de su medio y los devuelven transformados. En los económicos los insumos son trasformados por la acción humana (trabajo) y aumentados de valor en ese proceso (generando un producto o servicio). El retener en su interior ese valor agregado, por el consumo, o en forma de recursos materiales disponibles para reiniciar y ampliar el ciclo (acumulación), es el objetivo del sistema.

El flujo de los insumos en cualquier sistema económico tiene dos "sentidos contradictorios" que es necesario tener en cuenta para su administración: uno hace a su funcionamiento o comportamiento, el otro tiene que ver con la capacidad de retención, que determina la situación o estructura del sistema, o de otro modo a su capacidad de existencia.

Podría decirse que el sistema económico procura la circulación de elementos del entorno por su interior, al mismo tiempo que trata de retener una parte creciente de los mismos (que en última instancia también abandonarán el sistema pero sólo con la desaparición de éste).

***Variables relevantes***

Son aquellas que pueden sacar de estado el sistema, alterar su estructura o funcionamiento y en definitiva su existencia.

Rentabilidad Patrimonial (r %) = Representa la remuneración del capital propio.
r= Ikp / Patrimonio

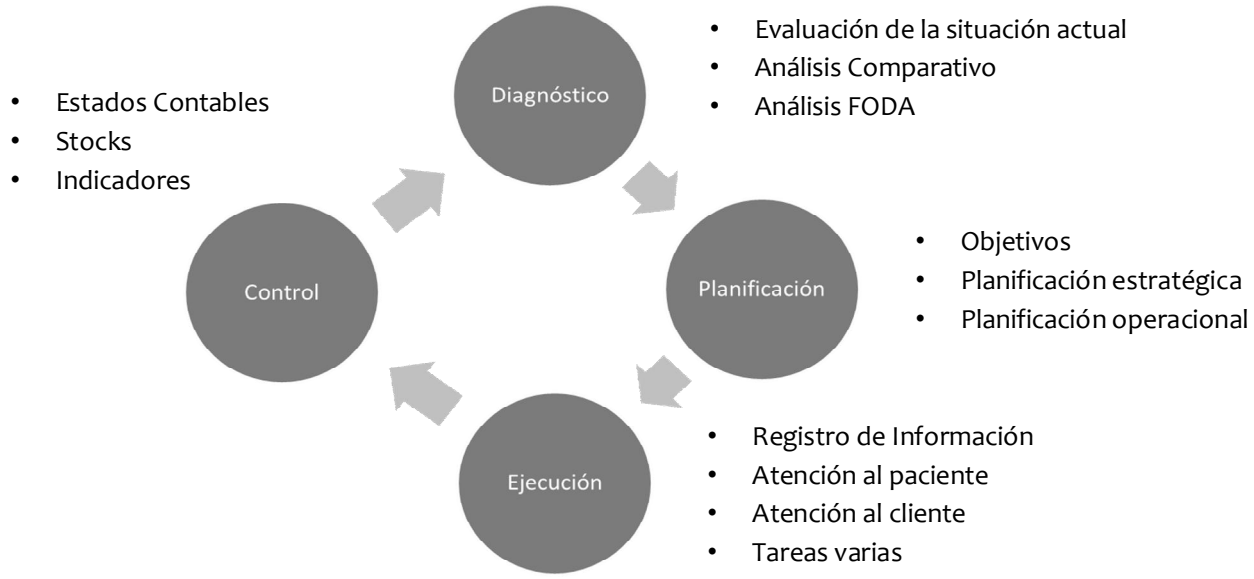
Rentabilidad Económica (R %) = Representa la remuneración de los Activos puestos a trabajar.
R= Ik / Activo Total

Ingreso de Capital (IK) = Representa la ganancia retenida por la empresa luego del proceso productivo.
IK= PB – Costos económicos

Ingreso de Capital Propio (IKp) = Representa la ganancia retenida por el empresario luego de descontar todos los costos incluidos los financieros.
IKp = PB – Costos Totales

### d. Funciones de la Administración

Se entiende por Funciones de la Administración al proceso continuo en el que se da la administración de la empresa y en el cual el administrador actúa. En su estructura mínima estas funciones se refieren a *planificación*, *ejecución* y *control* a las cuales añadimos la función de *diagnóstico* y se representa como un ciclo continuo:



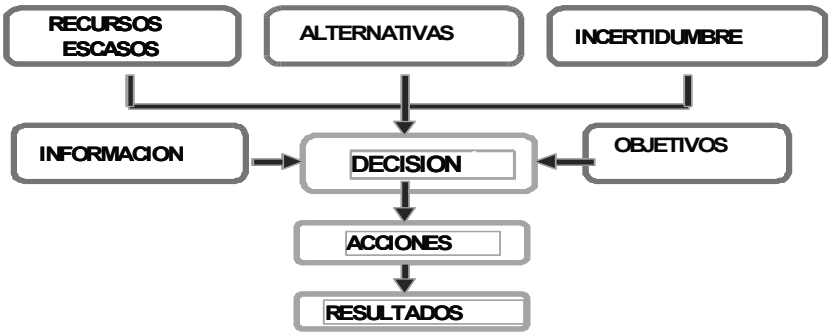
Al decir que es un proceso continuo podemos comenzar por cualquiera de las etapas, seguiremos hacia las siguientes y volveremos nuevamente donde comenzamos.
Para una empresa en funcionamiento al finalizar el ciclo económico se realiza el diagnóstico donde se analizan los resultados obtenidos y se determina en qué medida se cumplieron los objetivos y se avanza a la planificación. Si el funcionamiento fue el esperado y se cumplieron los objetivos, la función de planificación deberá realizar pocos ajustes y continuar hacia la siguiente función, en cambio si los resultados no fueron los esperados, la planificación requerirá de grandes cambios y ajustes para continuar con el circuito.
La ejecución es la función crítica en la administración ya que en definitiva determina que las cosas se hagan o no y que además se hagan bien. Se debe determinar quién realiza las tareas, en qué momento, cuánto tiempo se destina a cada tarea. Las personas que ejecutan las tareas deben estar convencidas y al tanto de los objetivos de la empresa ya que muchas veces toda la planificación puede fallar porque quienes ejecutan la tarea no conocen los objetivos o no los comparten.
El control de la empresa consiste en el monitoreo de todas las acciones que se realizan implica colectar datos económicos, físicos y registrarlos para ser procesados y analizados en la etapa de diagnóstico. De la calidad y cantidad de información que se disponga en el control, dependerán las posibilidades de análisis y toma de decisiones.

### e. El proceso de toma de decisiones

Una de las cosas a que nos enfrentamos diariamente es la toma de decisiones. Y todas las decisiones tienen consecuencias. Algunas decisiones involucran pocos recursos y otras involucran todos, son de corto plazo o largo plazo. Por ejemplo no implica lo mismo decidir si estudio veterinaria o medicina, que resolver si tomo o no un curso optativo de la carrera; lo que está en juego no es lo mismo. Es decir algunas decisiones afectarán en mayor medida el futuro.
En una empresa ocurre lo mismo, continuamente se toman decisiones que afectan en mayor o menor medida el resultado y que involucran parte o toda la empresa. Debemos pensar que los resultados que obtuvo una empresa son estrictamente un producto de las decisiones que se tomó previamente y de las actividades que se desarrollaron.

Sin importar el tipo de decisión a que nos enfrentamos, existen algunos elementos que son comunes a todas ellas:

ELEMENTOS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES




*Recursos escasos*: en términos económicos, los recursos son finitos, no son ilimitados.
*Alternativas*: para un mismo factor pueden existir otros usos posibles.
*Incertidumbre*: por más informados que estemos, siempre existe un grado de incertidumbre sobre el futuro.
*Información*: cuanto mayor sea el nivel de información interno y externo que pueda disponer sobre la decisión que estoy tomando menor será el grado de incertidumbre.
*Objetivos*: en qué medida la decisión que estoy tomando se acerca a los objetivos de la empresa.
*Decisión*: con todos estos elementos se resuelve la mejor opción para quien toma la decisión.
*Acciones*: una vez que se resuelve se pone en práctica.
*Resultados*: ¿son lo que esperábamos? ¿hay que replantearse la decisión?
Como vemos existen muchos factores que hay que analizar al momento de tomar una decisión y cuantos más recursos estén involucrados, mayor será el nivel de información que se requiera, ya que el grado de incertidumbre también será mayor.
Si nuestra decisión pasa por si instalamos o no una clínica veterinaria, debemos recabar bastante información sobre lugar, inversión, otras alternativas, mercado, objetivos, etc. Estamos involucrando recursos (tiempo y dinero) para el largo plazo.
En cambio resolver si se pinta de determinado color el consultorio, requiere mucho menos insumos para tomar la decisión.

### f. Áreas de Gestión

Podemos sub dividir la empresa por Áreas de forma que nos permita analizar mejor el resultado obtenido realizar las correcciones dependiendo del área afectada.
Sin importar el tamaño de la empresa, todas las áreas están presentes, solo que en algunos casos es la misma persona que participa en todas, en otros cada área representa un número importante de personas que lo realizan.

En clínicas veterinarias, podemos identificar al menos las siguientes áreas como relevantes:

**Gestión Comercial**: análisis de márgenes, punto de equilibrio, control de inventarios, precios, rotación de stock, canales de comercialización.

**Gestión Financiera**: valor tiempo del dinero, estructura financiera, flujos de fondos, fuentes de financiamiento, evaluación de créditos.

**Gestión Técnica**: planes médicos, ciclo de la clínica, casuística, indicadores técnicos.

**Gestión Legal**: adecuación de normativas legales a la empresa.

**Gestión de Recursos Humanos**: selección y capacitación de recursos humanos, rotación de personal, delegación de tareas.

**Gestión de Marketing**: posicionamiento del negocio, estrategias de diferenciación, valor agregado, las *4 P* del marketing.

### g. Objetivos empresariales y público objetivo

*Objetivos de acción del profesional veterinario:* se vincula con el paradigma profesional, con la razón de ser de la profesión, es una visión que evoluciona con el tiempo e involucra a todo el mundo veterinario.

El objeto de acción final del profesional es la salud humana: atendemos la salud animal pero como fin último se encuentra la preservación de la salud pública. No solo por las zoonosis, sino también por factores sociológicos, psicológicos y antropológicos.
*Objetivo de la empresa veterinaria*: es la acumulación de capital o la de lograr un ingreso que satisfaga las necesidades de los dueños (comparable con un ingreso familiar en la gestión agropecuaria).

*Mercado de acción:* propietarios de animales, otros colegas para el caso de especializaciones.

## 2. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL Y MANEJO DE INFORMACION EN CLINICAS VETERINARIAS DE MONTEVIDEO[8]

Román, J.; Benítez, G.

***Resumen***

La gestión eficiente de la Clínica Veterinaria, requiere profesionales capacitados, que controlen su negocio y que se adapten a los cambios en forma rápida y eficaz. El modelo de negocio es la Clínica Veterinaria, unidad donde se comercializan servicios profesionales y productos para animales de compañía. Son micro y pequeñas empresas, gestionadas en su mayoría por sus propios dueños, en general, veterinarios que deben atender tanto los aspectos técnico–profesionales como los aspectos económico–financieros. Sin embargo, la información sobre el sector es escasa y poco difundida, existiendo insuficientes datos procesados sobre los resultados económicos de las empresas veterinarias, así como de casuística, que permitan comparar y utilizarlas en la toma de decisiones. El crecimiento de este sector, hace pertinente conocer en qué medida las empresas registran los eventos que ocurren y cómo los utilizan en la toma de decisiones. El objetivo de este trabajo fue relevar características empresariales y de manejo de información en Clínicas Veterinarias de Montevideo, aportando al conocimiento tanto cualitativo como cuantitativo de estas empresas. En los años 2009 y 2010, se realizaron encuestas a responsables de 24 Clínicas ubicadas en distintas zonas de la ciudad de Montevideo. Se confeccionaron encuestas semi estructuradas donde se recabaron datos sobre organización empresarial, tipo de figura legal cantidad de propietarios, antigüedad, tipos de registros y su utilización. Los resultados fueron procesados en planilla *Microsoft Office Excel 2007* realizando análisis estadísticos descriptivos (moda, media). De las clínicas encuestadas el 50% tiene un solo propietario, el 30% tiene dos y el 10% tiene entre tres y cuatro propietarios. Sobre el tipo de figura legal, el 50% funciona como empresa unipersonal, 30% como S.R.L. y el restante como Sociedad de Hecho y Sociedad Anónima. La antigüedad de las clínicas encuestadas fue muy variable, encontrándose empresas de 4 meses hasta 30 años. El 80% alquila el local y no tienen sucursales. Los registros que llevan las veterinarias son escasos, 20 de ellas llevan registros económicos, pero solamente 11 tienen los registros informatizados; el 96% llevan registros de socios, pero solo el 63% lo llevan en forma informatizada; solo 8 de las 24 clínicas llevan registros sobre casuística y 12 realizan control de stock. El manejo de la información interna de la empresa es clave para tomar decisiones con base sólida; en las condiciones de la mayoría de estas clínicas es poco probable que se pueda contar con la información en tiempo y forma para tomar decisiones. Se debe profundizar en el estudio del manejo de la información e incentivar a las clínicas a mejorar el registro y el uso de los datos que permitan apoyar la toma de decisiones, más aún si tenemos en cuenta que la información externa es muy escasa.

[8] Artículo presentado el Congreso Internacional de Veterinaria. LATU, Noviembre 2013.

**Palabras clave:** Toma de decisiones; Administración de empresas veterinarias

***Introducción***

La gestión eficiente de la Clínica Veterinaria, requiere profesionales capacitados, que controlen su negocio y que se adapten a los cambios en forma rápida y eficaz. El modelo de negocio es la Clínica Veterinaria, unidad donde se comercializan servicios profesionales y productos para animales de compañía. Son micro y pequeñas empresas, gestionadas en su mayoría por sus propios dueños, en general, veterinarios que deben atender tanto los aspectos técnico–profesionales como los aspectos económico–financieros. Sin embargo, la información sobre el sector es escasa y poco difundida, existiendo insuficientes datos procesados sobre los resultados económicos de las empresas veterinarias, así como de casuística, que permitan comparar y utilizarlas en la toma de decisiones. El crecimiento de este sector, hace pertinente conocer en qué medida las empresas registran los eventos que ocurren y cómo los utilizan en la toma de decisiones.

***Objetivo***

El objetivo de este trabajo fue relevar características empresariales y de manejo de información en Clínicas Veterinarias de Montevideo, aportando al conocimiento tanto cualitativo como cuantitativo de estas empresas.

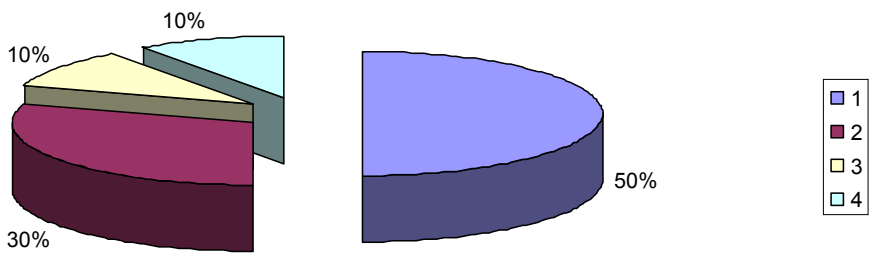
***Materiales y métodos***

En los años 2009 y 2010, estudiantes del curso de Gestión de Clínicas de la Facultad de Veterinaria, Uruguay, realizaron encuestas a responsables de 24 Clínicas ubicadas en distintas zonas de la ciudad de Montevideo. Se confeccionaron encuestas semi estructuradas donde se recabaron datos sobre organización empresarial, tipo de figura legal cantidad de propietarios, antigüedad, tipos de registros y su utilización. Los resultados fueron procesados en planilla *Microsoft Office Excel 2007* realizando análisis estadísticos descriptivos (moda, media).

***Resultados***

Sobre el tipo de figura legal, el 50% funciona como empresa unipersonal, 30% como S.R.L. y el restante como Sociedad de Hecho y Sociedad Anónima. La antigüedad de las clínicas encuestadas fue muy variable, encontrándose empresas de 4 meses hasta 30 años.

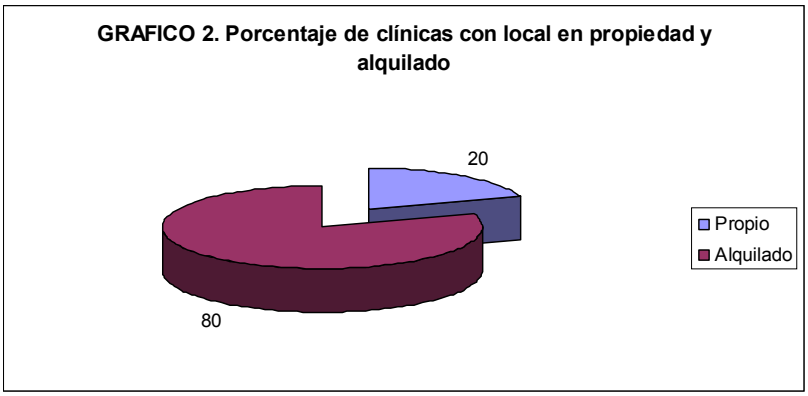
**Gráfico 1. Número de propietarios por clínica en procentaje.**



Cuadro1. Tipo de registros que llevan en la clínica, informatización y grado de consulta. (n=24)

| Tipo de registro | Si | Informatizado | Grado de consulta | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Poco | A veces | Mucho | NS/NC |
| Económico | 20 | 11 | 4 | 2 | 11 | 3 |
| Socios | 23 | 15 | 2 | 2 | 13 | 6 |
| Casuística | 8 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| Stock | 12 | 6 | 0 | 3 | 9 | 0 |

***Discusión***




El manejo de la información interna de la empresa es clave para tomar decisiones con base sólida; en las condiciones de la mayoría de estas clínicas es poco probable que se pueda contar con la información en tiempo y forma para tomar decisiones, tanto en aspectos económico – financieros como en aspectos epidemiológicos. Es llamativo el poco nivel de registros sobre casuística ya que hace a la función específica de la formación veterinaria.

***Conclusiones***

Se debe profundizar en el estudio del manejo de la información e incentivar a las clínicas a mejorar el registro y el uso de los datos que permitan apoyar la toma de decisiones, más aún, si tenemos en cuenta que la información externa es muy escasa y los veterinarios deben tomar decisiones diariamente en las áreas económicas, financieras y clínicas.

***Agradecimientos***

A todos los profesionales que brindaron su tiempo y datos para poder realizar esta actividad.

## 3. BIBLIOGRAFÍA

- Catanzaro, T. (2002) Promoción del vínculo Humano-Animal en la Práctica Veterinaria. Ed. Intermédica.

- Jevring, C. 2008. Gestión de la Clínica Veterinaria. Ed. Intermédica
- Lopardo, J. P.2005. Administración de Sistemas Económicos. Cartilla del Área de Economía y Administración de Facultad de Veterinaria – Udelar.
- Román, J.; Lopardo, J.P.; Gómez, J. 2003 Observación de algunas características estructurales y de funcionamiento en clínicas Veterinarias de Montevideo. IV Jornadas Técnicas de la Facultad de Veterinaria.

# CAPITULO III. INFORMES CONTABLES Y DOCUMENTACIÓN COMERCIAL

- Balance
- Estado de Resultados
- Usos y Fuentes de fondos
- Documentación comercial
- Ejercicios

OBJETIVOS

- Entender y elaborar informes contables de utilidad en la administración de clínicas veterinarias.

- Conocer los tipos de documentos que certifican actos económicos en la empresa y cómo se asientan en los informes contables e inventarios.

## 1. INFORMES CONTABLES

Los informes contables, forman parte del Control y son la base de la contabilidad de las empresas. La contabilidad, es una herramienta empresarial que permite el registro y control sistemático de todas las operaciones que se realizan en la empresa.
"La contabilidad es el sistema que mide las actividades del negocio, procesa esa información convirtiéndola en informes y comunica estos hallazgos a los encargados de tomar las decisiones" (Horngren & Harrison, 1991).
Cada informe contable aporta distinta información sobre la situación de la empresa y deben ser analizados en su conjunto y en el tiempo.
Por convención el ejercicio económico es un año y es el período de tiempo que se analiza. Pero según sea nuestro interés puede realizarse mensual, semanal y hasta diario.

Los Informes contables son:

- Balance o Estado de Situación
- Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias o de Ingresos y Costos
- Fuentes y Usos de fondos

Los tres informes nos permiten conocer la situación económica y financiera de la empresa y en definitiva su capacidad de seguir existiendo. En términos gráficos podría decirse que los Balances son como la foto de la empresa al inicio y al fin del ejercicio y los otros informes son la película.

| |
|---|
| Punto clave:<br>Los Informes Contables, nos permiten conocer los recursos con que cuenta la empresa y la propiedad de los mismos; el resultado económico del proceso de producción y en qué se utilizó y de dónde proviene el dinero. |

**LOS INFORMES CONTABLES EN EL CICLO DE LA EMPRESA**

### h. Balance o Estado de Situación

Describe y caracteriza la dotación de recursos de la empresa y la propiedad de los mismos. Se parte de la valorización de inventarios, en los que deben registrarse todos los bienes y obligaciones que posee la empresa.
La información se organiza en *Activos y Pasivos*; los activos corresponden al conjunto de recursos que posee la empresa y los pasivos indican quién o quiénes pueden reclamar sobre esos activos.

***Activos***

Los Activos son el conjunto de recursos con que cuenta la empresa para producir o generar los servicios. Por ejemplo el dinero, los artículos para la venta, las mesas de atención, equipos, etc.
Se clasifican en *circulantes y fijos*; los activos circulantes son el conjunto de recursos que pueden utilizarse en el ejercicio económico o aquellos que en definitiva si se venden no afectan las estructura de la empresa y su capacidad de existencia. Los activos fijos, constituyen la base de la producción de servicios y por lo tanto deben mantenerse en la empresa.

*Activo Circulante:* Está compuesto por Disponible, Exigible y Realizable.

Disponible: se trata del dinero en caja y bancos así como los cheques en propiedad de la empresa.

Exigible: son las deudas que la empresa puede exigir a otros. La mayoría de las clínicas ofrecen financiación propia para los productos y servicios además de trabajar con las empresas financieras habituales (tarjetas de crédito). Esta situación genera un valor de activos (cartera de deudores) que puede ser importante en cuanto a su valor y muchas de esas deudas terminan siendo incobrables. Existen también cuotas mutuales vencidas que forman parte del exigible de la empresa. Debería categorizarse en "cuentas cobrables" y "cuentas incobrables", ya que es posible que muchas deudas no puedan recuperarse y lamentablemente esta situación es bastante común en las clínicas de nuestro país.

Realizable: Está integrado principalmente por el conjunto de mercaderías (por ejemplo: fármacos, raciones, accesorios para mascotas, artículos de acuario, etc.) para la venta o aquellos artículos que podrían comercializarse sin afectar la empresa. Suele ser el componente más importante del total de los activos en las clínicas ya que está conformado por el conjunto de artículos para ser comercializados o utilizados.

*Activo Fijo:* Está integrado por los equipos e instalaciones que sean propiedad de la empresa. Todos los equipos que duran más de un ejercicio van perdiendo valor (se

deprecian) con el tiempo. Esta pérdida de valor debe descontarse al valor del activo en el ejercicio anterior hasta que haya llegado al final de su vida útil.

Otro componente del activo fijo es el Valor Nominal o Valor llave. El nombre de una empresa impuesto en el mercado y reconocido, al momento de venderse tendrá un valor superior a otra de las mismas características pero sin el mismo nombre.
El valor Nominal de la clínica o valor llave es difícil de cuantificar y variará según el caso, pero no tiene el mismo valor una clínica con 100 socios que con una con 1000.

En empresas como las clínicas veterinarias, el valor de los activos, varía mucho dependiendo del volumen de productos a la venta (fundamentalmente alimentos balanceados), la existencia de equipos médicos (Rx, ecógrafos) y sobre todo, la propiedad del local, ya que el valor locativo tiene alto peso en la valorización total. Según una encuesta realizada en Clínicas de Montevideo, solamente el 20% de las empresas son propietarias del local y en general, existe poca inversión en equipamiento médico[9].
En cuanto a los pasivos, existe una relación positiva entre tamaño y endeudamiento. El endeudamiento sobre activos totales del sector comercio tiene una media simple de 34,5%; el endeudamiento es mayoritariamente corriente. Los activos corrientes presentan una correlación negativa con el tamaño y existe una asociación negativa entre tamaño y rentabilidad (Pascale; Blanco; Gari, 2013).

***Pasivos***

Se organizan en Exigibles y No Exigibles (o Patrimonio). Expresan cuánto y quién puede exigir sobre los activos que tiene la empresa.

Pasivo Exigible

Son todas las deudas que tiene la empresa (créditos, cuentas por pagar).

Corto plazo: son las deudas que la empresa debe hacer frente en el próximo ejercicio, es decir, el próximo año. Ejemplos típicos en clínicas son las deudas contraídas con los laboratorios.
Largo plazo: aquellas cuentas que vencen más allá de un año.

El monto y la composición de los pasivos exigibles varía entre las clínicas, mayoritariamente serán cuentas con proveedores o créditos de corto plazo. En algunos casos pueden existir inversiones de largo plazo en la compra de vehículos o del local por ejemplo.

Pasivo No exigible o Patrimonio

[9] Organización empresarial y manejo de información en clínicas veterinarias de Montevideo. Román, J.; Benítez, G. Congreso internacional de Veterinaria. LATU, noviembre 2013.

Constituye la parte de los Activos sobre los cuales el único que puede reclamar es el dueño de la empresa.

En una empresa que no posee deudas, todo su pasivo es Patrimonio, ya que nadie puede exigir sobre sus activos. Esta situación no es muy frecuente ya que el propio funcionamiento de las empresas requiere cierto grado de endeudamiento.

En el siguiente cuadro se esquematiza la forma de presentación del Balance

| ACTIVOS | PASIVOS |
|---|---|
| CIRCULANTE<br><br>Disponible<br>Exigible<br>Realizable | EXIGIBLE<br><br>Corto Plazo<br>Largo Plazo |
| FIJO<br><br>Equipos<br>Infraestructura<br>Nominal | NO EXIGIBLE<br><br>PATRIMONIO |
| ACTIVO TOTAL = | PASIVO TOTAL = |

Para conocer los bienes que son propiedad de la empresa utilizamos la ecuación patrimonial en la que se descuentan del total de activos todos los pasivos exigibles que posee la empresa.

***Ecuación patrimonial***
PATRIMONIO = ACTIVO TOTAL – PASIVO EXIGIBLE

### i. Estado de resultados o de pérdidas y ganancias

Los resultados económicos del período[10] a medir se organizan en el informe Estado de Resultados que resume la diferencia entre el valor del producto y el de los insumos y recursos gastados.
Se trata de lo que efectivamente la empresa hace, es decir el motivo de su existencia: se cuantifican los ingresos generados por la venta de productos y servicios y los costos en que incurre para realizar su actividad.

[10] El período es conocido por el término "ejercicio" en la práctica administrativa.

| INGRESOS | | | COSTOS | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| Efectivo (Cobrado o no): | Venta de productos | $..... | Efectivo (Pagado o no): | Compra de productos | $..... |
| | Venta de servicios | $..... | | Gastos (Sueldos, Impuestos, Servicios, etc.) | $..... |
| | Otros ingresos | $..... | | Alquiler* | $..... |
| | | | | Intereses* | $..... |
| No efectivo: | Diferencia de inventario de productos | $..... | | | |
| | Retiro de mercadería | $..... | No efectivo: | Depreciación | $..... |
| | | | | Sueldo ficto | $..... |
| | | | | Diferencia de inventario insumos | $..... |
| TOTAL: | | $..... | TOTAL: | | $..... |

* Costos financieros

BENEFICIO NETO (IKp) = INGRESOS – COSTOS TOTALES
BENEFICIO ECONOMICO (IK) = INGRESOS – COSTOS ECONOMICOS

Se entiende por costos económicos u operativos a aquellos en que incurrimos para la generación de productos o servicios, mientras que los costos financieros hacen referencia al uso de capital ajeno, ya sea por intereses o alquileres.

Punto clave:

El Estado de Resultado, me informa sobre el resultado económico del ejercicio. Cuánto se produjo y que costos existieron para producir.

Punto clave:

El Balance, describe y caracteriza la dotación de recursos de la empresa y la propiedad de los mismos.

En los costos de la empresa, deben imputarse los costos de la mano de obra propia. Es decir que más allá de que yo sea el dueño de la clínica debo asignarme un salario como profesional independiente a los retiros de dinero que realice.

### j. Usos y fuentes de fondos

El estado de Usos y fuentes de fondos controla el flujo de liquidez en el sistema. Procura identificar el origen y el destino que tuvo el dinero, por lo tanto se centra en el movimiento de efectivo de la empresa en el ejercicio. Quizás sea el informe que nos es más familiar y el más utilizado en las clínicas veterinarias ya que se trata de los movimientos de caja.

| PERIODO | 1 | 2 | ..... | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| FUENTES | | | | | |
| Saldo anterior | | | | | |
| Ventas contado | | | | | |
| Cobro de créditos | | | | | |
| Préstamos obtenidos | | | | | |
| Transferencias en efectivo | | | | | |
| Aporte de socios | | | | | |
| | | | | | |
| USOS | | | | | |
| Compras contado | | | | | |
| Amortización de deudas | | | | | |
| Préstamos otorgados | | | | | |
| Retiro de socios | | | | | |
| Pago de servicios | | | | | |
| Salarios | | | | | |
| Impuestos | | | | | |
| Transferencia en efectivo | | | | | |
| Rentas | | | | | |
| Intereses | | | | | |
| Saldo actual | | | | | |

SALDO DE CAJA = FUENTES - USOS

El saldo de caja, siempre será igual o mayor a cero ya que para cada uso de dinero debe haber una fuente que lo provee.

Punto clave:
El cuadro de fuentes y usos de fondos, resume todos los movimientos de dinero del ejercicio.

## 2. DOCUMENTOS COMERCIALES

Sin importar el tipo de empresa, debemos llevar documentos (comprobantes) que nos permitan certificar las operaciones que se realizan.
Los Comprobantes son formularios impresos que prueban las operaciones (compra, venta, devolución, etc.) que se realizan en el funcionamiento diario de la empresa. Para cada tipo de operación hay un respectivo comprobante.
Son importantes porque prueban y respaldan todas nuestras operaciones y sirven no solo para conocer nuestra situación sino que son necesarios ante reclamaciones.

Proceso de generación y colección de datos:

Acto económico o financiero (operación - "movimiento")

↓

Documentación (comprobante)

↓

Contabilidad (registro - "asiento")

Ejemplo:

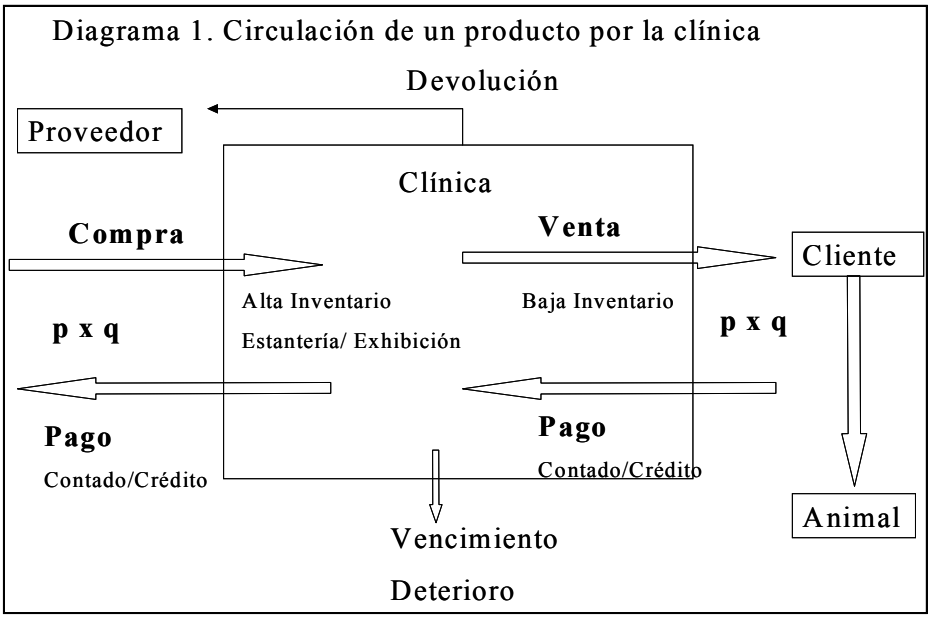
Una clínica compra antiparasitario oral para perros a un determinado laboratorio. Éste le envía el producto por un reparto. El profesional lo recibe y lo coloca en la estantería. Un cliente compra un antiparasitario. El veterinario paga al laboratorio.

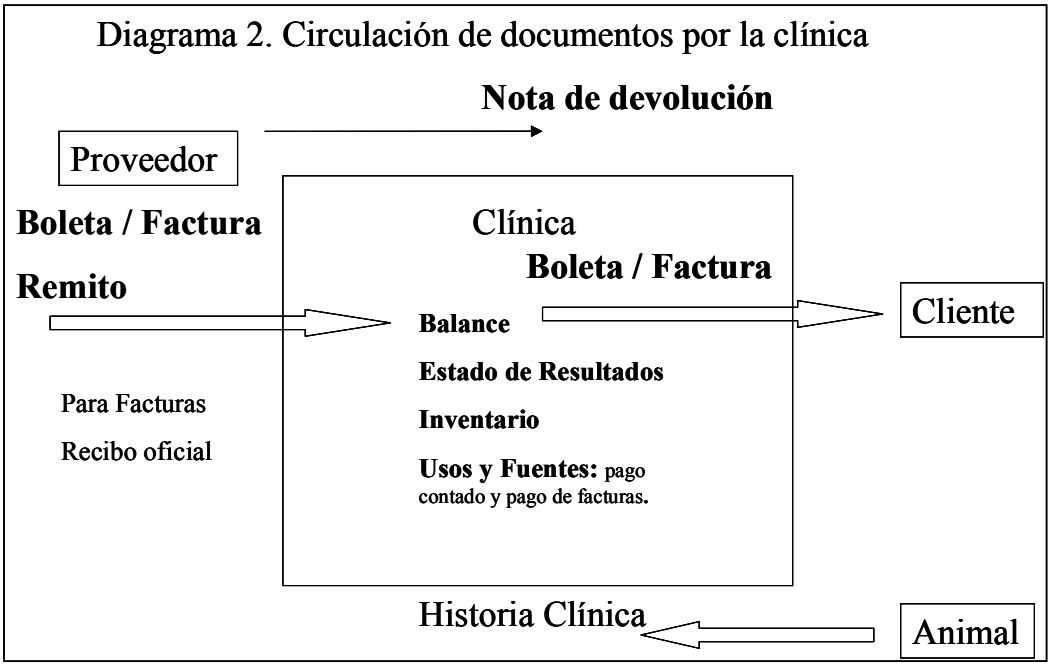
Esta circulación del producto implica las siguientes operaciones y documentos:

| | |
|---|---|
| Recepción del Producto: | Remito de la Empresa Transportista<br>Factura del Laboratorio por el importe (Factura de 3eros.) |
| Almacenamiento: | Alta de Inventario |
| Venta del producto: | Boleta (venta contado) Factura (venta crédito)<br>Baja Inventario.<br>Asiento en Informes Contables (Estado de Resultados y Usos y Fuentes) |
| Pago del producto al Laboratorio: | Recibo Oficial<br>Asiento en Usos y Fuentes. |

En el microsistema económico de la clínica veterinaria, los documentos e informes contables indican el estado del mismo y como fueron los circuitos de circulación del sistema (entradas físicas vs. salidas económicas y entradas económicos vs. salidas físicas). Estos sistemas trabajan en dos niveles: productos y servicios.

En los siguientes diagramas puede verse el circuito de los productos y el de los documentos que pueden estar implicados en las operaciones.

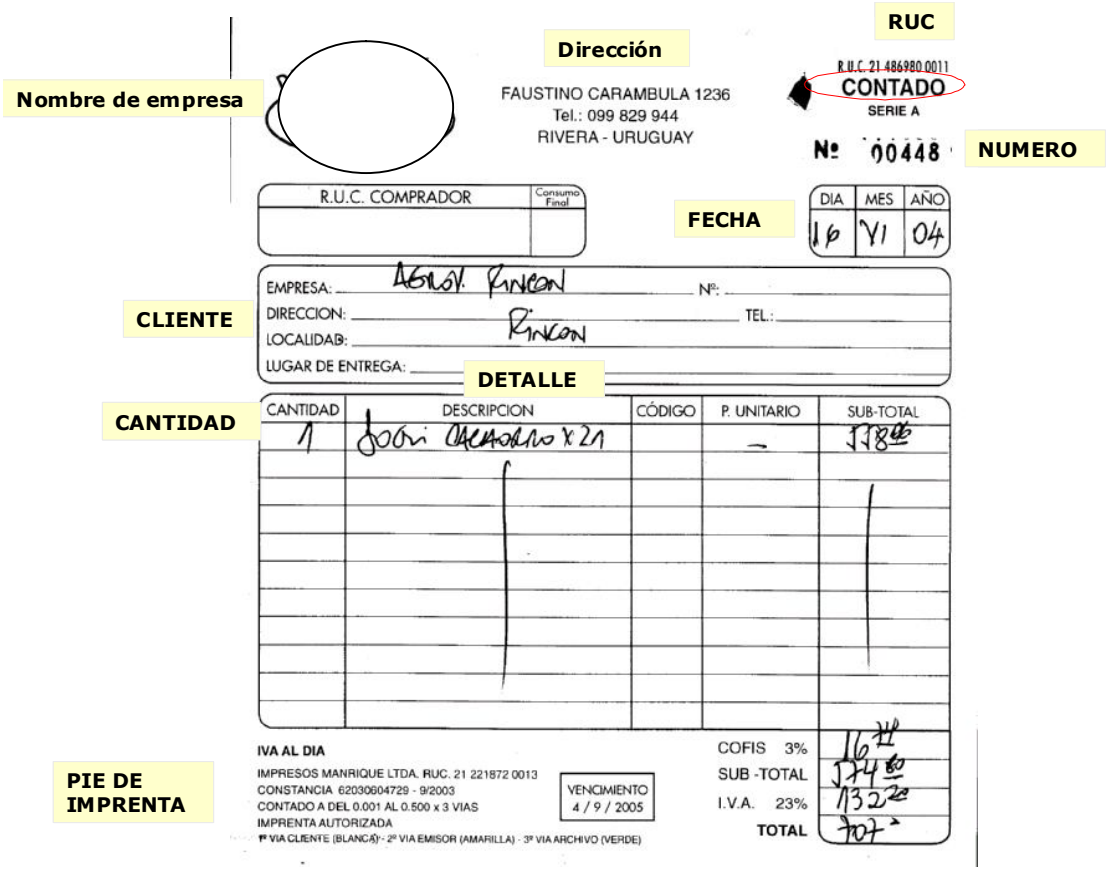



Todos los documentos oficiales tienen determinadas características que deben respetarse. Lo primero es que deben realizarse en imprentas autorizadas. Para esto se realiza una solicitud de impresión en DGI en la que consta la empresa, la numeración y la imprenta que realizará el trabajo.

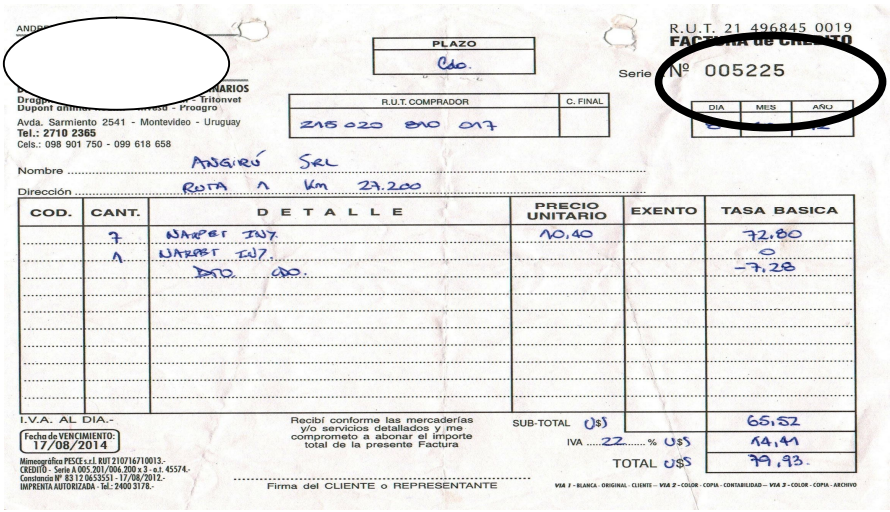
### *Boleta o Contado*

Documento que registra el movimiento de producto y de dinero simultáneamente.



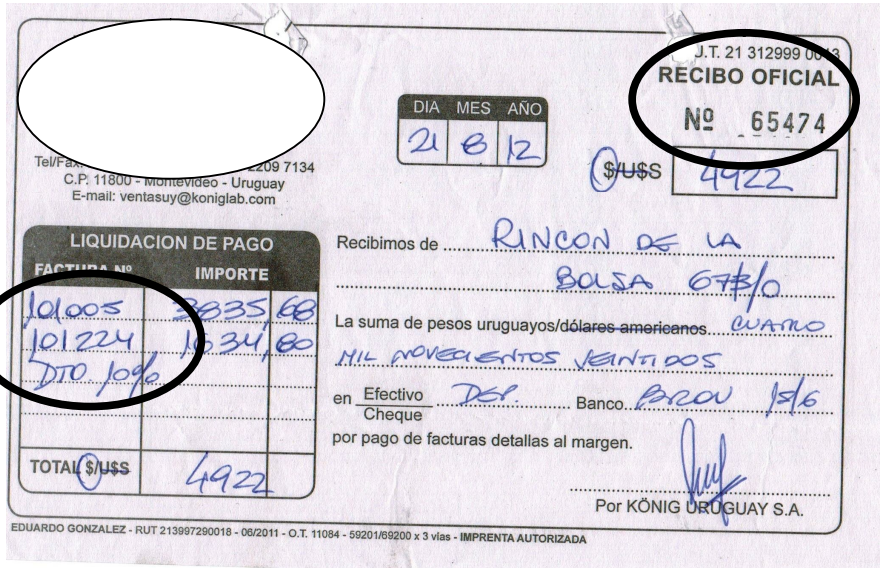

### *Factura o Crédito*

El documento certifica el movimiento de mercadería entre proveedor y cliente sin movilizar dinero.



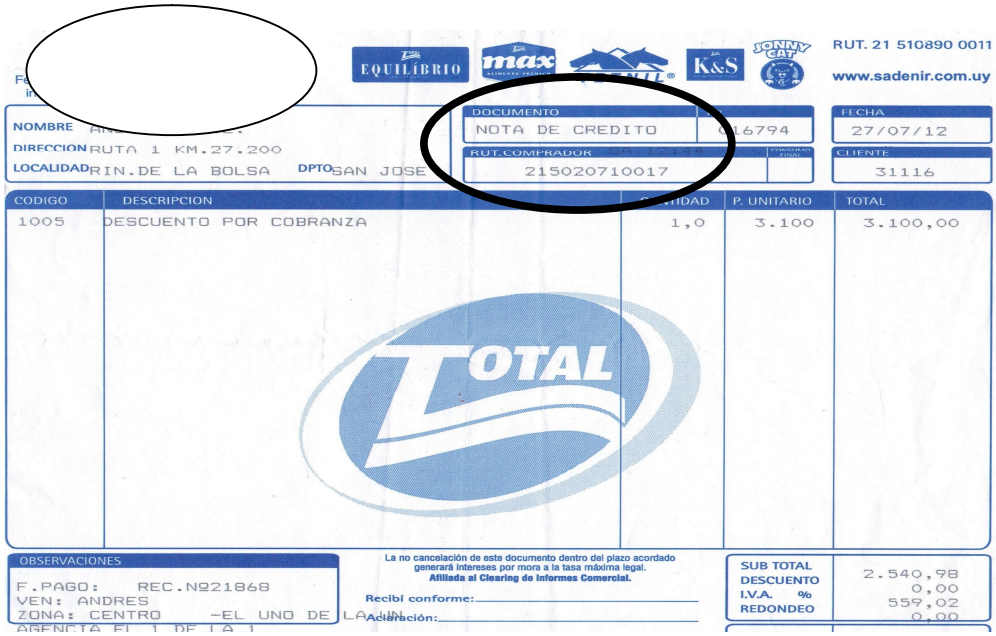
***Recibo oficial***

Certifica el pago parcial o total de una factura. Debe contener la numeración de la factura que se cancela.




***Nota de crédito***

Certifica la devolución de una mercadería comprada a crédito o la aplicación de un descuento sobre una factura a crédito. Como en el recibo, debe contener el número de factura.



***Nota de devolución***

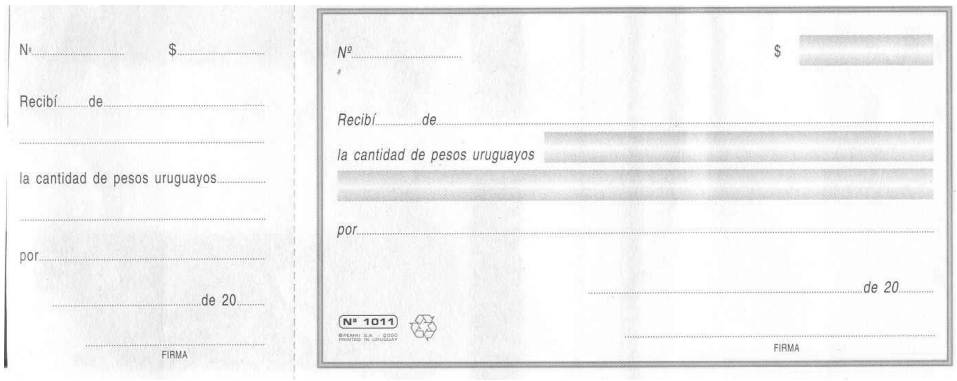
Se trata de la devolución de mercadería comprada al contado. Implica el movimiento de productos (devolución) y la devolución del dinero.

***Remito***

Se trata de un comprobante que certifica los movimientos de mercadería y no de dinero. Por ejemplo entre sucursales.

***Recibo comercial***

Se trata de un documento informal que certifica un pago. En muchas clínicas es utilizado como comprobante del pago de la cuota mutual. Existen diseños que se compran ya impresos o se pueden realizar con los logos de la empresa pero siguen siendo informales.




***Cheques***

Los Cheques son documentos emitidos por un banco, a nombre de un titular de cuenta corriente en el banco. El Titular del documento emite un cheque a favor de otro como forma de pago. En general en el sector de clínicas veterinarias lo más frecuente es recibir cheques de las empresas emisoras de tarjetas como forma de pago por las compras realizadas en la clínica.

Los cheques pueden ser "al portador" es decir, no figura ningún nombre en el documento y quien lo posee lo puede cobrar; o nominativo, en el que figura el nombre de quien puede cobrar el cheque.
También puede ser que el cheque sea a cobrar en ventanilla o para depositar en cuenta bancaria, en este último caso se llama "cruzado" y sobre el borde superior izquierdo se hacen dos rayas paralelas.
Pueden ser para cobrar a partir del día que se emiten o "diferidos" para cobrar a partir de determinado día estipulado en el mismo documento.

***Endosos***

Sobre el cheque no puede hacerse ninguna modificación ni sobre escribir porque pierde validez. Cuando se cometen errores en la escritura se puede realizar un "endoso" en el reverso del cheque y se corrige el error. Por ejemplo, si cometimos un error en la fecha de pago se puede corregir así: "Digo: páguese desde el 20 de junio de 2015" y lo firma quien emite el cheque.

También se puede realizar un endoso cuando tengo un cheque a mi nombre y con el quiero pagar a un laboratorio por ejemplo, lo que hago es sobre el reverso del cheque lo firmo y pongo el documento y así el cheque queda al portador.

Quién emite el cheque debe estar seguro de tener fondos en su cuenta bancaria para cubrir los cheques que emite. Emitir cheques sin fondos es fraude.

Otro de los conceptos a manejar es el de conciliación bancaria. Cuando contrastamos nuestros datos con la información que posee el banco sobre cheques emitidos y cobrados. Si existen diferencias, la conciliación bancaria es el proceso por el cual se laudan.

### k. Resumen de documentos comerciales

Como vimos, para cada operación hay un documento que lo comprueba. En el siguiente cuadro se presenta un resumen del tipo de operación y su correspondiente documento. Incluimos el caso de una empresa informal, ya que más allá de estar inscripta o no cualquier empresa debería llevar un control interno de las operaciones que realiza.

| OPERACIÓN | COMPROBANTE |
|---|---|
| VENTA CONTADO | BOLETA (COPIA) |
| VENTA CRÉDITO | FACTURA (COPIA) |
| COMPRA CONTADO | BOLETA DE 3eros. |
| COMPRA CRÉDITO | FACTURA DE 3eros. |
| PAGO | RECIBO OFICIAL |
| COBRO | RECIBO OFICIAL (COPIA) |
| DEVOLUCIÓN CONTADO | NOTA DE DEVOLUCIÓN |
| DEVOLUCIÓN CRÉDITO | NOTA DE CRÉDITO |
| SALIDA DE INVENTARIO | REMITO (COPIA) |
| ENTRADA DE INVENTARIO | REMITO DE 3eros. |

## 3. BIBLIOGRAFIA


- Horngren, C.; Harrison, W. 1991. Contabilidad. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Lopardo, J.P. Administración de sistemas económicos. Of. Publicaciones. FVET. 2005.
- Pascale, R; Blanco, A; Gari, J. "Una anatomía de las finanzas del Uruguay. Análisis descriptivo a nivel de las empresas." XXX Conferencia Interamericana de Contabilidad. Uruguay. 2013. Consultado 15/03/2016 Disponible en: http://www.cpcecba.org.ar/media/img/paginas/Una%20Anatom%C3%ADa%20De%20Las%20Finanzas%20En%20El%20Uruguay.%20An%C3%A1lisis%20Descriptivo%20A%20Nivel%20De%20Las%20Empresas.pdf
- Román, J.; Benítez, G. Organización empresarial y manejo de información en clínicas veterinarias de Montevideo. Congreso internacional de Veterinaria. LATU, noviembre 2013.
- Stoner, J; Wankel, C. Administración. 3era. Ed. Prentice-Hall. México. 1989

## 4. EJERCICIOS REGISTROS Y DOCUMENTACIÓN COMERCIAL

1. Indique qué documentos certifican las siguientes operaciones:

| Operación | Documento |
|---|---|
| Ventas a crédito | |
| Compras contado | |
| Devolución a proveedor contado | |
| Devolución a proveedor a crédito | |
| Pago de Factura a proveedor | |
| Cobro de cuota mutual | |

2. El responsable de una Clínica Veterinaria FORMAL, quiere ordenar los registros para conocer su situación económica – financiera.

¿Qué documentos debemos pedirle para obtener la información y cómo la ordenamos en los informes contables?

La información que posee es la siguiente

| | Documento | Inventario | Balance | Pérdidas y Ganancias | Fuentes y usos |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventas de mercaderías al contado | | | | | |
| Capital al inicio del ejercicio | | | | | |
| Compra de mercadería a crédito | | | | | |
| Pago de factura del ejercicio anterior | | | | | |
| Compra a crédito de equipos (24 cuotas mensuales) | | | | | |
| Pago de UTE, Antel y OSE | | | | | |
| Envío de mercadería vendida | | | | | |
| Pago de intereses generados en el ejercicio anterior | | | | | |
| Devolución de mercadería a proveedor (compra a crédito) | | | | | |
| Cobro de factura con cheque diferido a 60 días | | | | | |

3. Una empresa veterinaria, se encuentra realizando el cierre del ejercicio económico para presentar su balance ante la Dirección General Impositiva (DGI). Se realizará el control de inventarios y los informes contables.

La información de este mes se encuentra en los siguientes documentos:
Boletas de 3eros. : N° 15234 por $U 2500.-, N° 27425 por $U 1500.-, N° 2478 por $U 4500.-.
Facturas de 3eros.: N° 11235 por $U 1300.-, N° 25237 por $U 780, N° 24789 por $U 4500.-
Boleta copias: suman un total de $U 25600.-
Facturas copias: N° 560 por $U 260.-
Recibo oficial de 3eros.: N° 185 (por factura N° 25327) por $U 780.-
Recibo Comercial: Alquiler $U 4500.-
Talón Recibo comercial (cuota mutual): por un total de $U 6000.-
Asiento en cuaderno de caja: caja inicial $U 1500.-
Estado de cuenta bancario: Total $U 50000.-

Con la información disponible, complete el siguiente cuadro, escribiendo el monto total de cada operación y marcando con una x el informe que afecta:

| Operación | Monto $U | Balance | Estado de resultado | Usos y Fuentes | Inventario |
|---|---|---|---|---|---|
| Compras contado | | | | | |
| Compras crédito | | | | | |
| Ventas contado | | | | | |
| Ventas crédito | | | | | |
| Pagos realizados | | | | | |
| Activo disponible | | | | | |

4. Una empresa distribuidora de productos veterinarios, nos reclama que tenemos una factura pendiente de pago. ¿Qué documento debemos presentarle si pagamos dicha factura?

5. De los siguientes documentos, indique cuáles corresponden a pagos o cobros de la empresa:

| Documento | Cobro | Pago | Ninguno |
|---|---|---|---|
| Nota de crédito | | | |
| Boleta de 3eros. | | | |
| Boleta copia | | | |
| Recibo oficial | | | |
| Talón Recibo comercial | | | |
| Remito | | | |
| Factura de 3eros. | | | |

## CAPÍTULO IV. GESTION COMERCIAL

- Venta minorista
- Ingresos
- Costos
- Stock o inventario
- Márgenes y Punto de equilibrio
- Ejercicios

Objetivos

- Conocer los aspectos de la dinámica comercial en empresas diversificadas.
- Analizar las fuentes de ingresos y costos en la empresa.
- Realizar análisis de márgenes y punto de equilibrio para entender las fuentes de ganancias o pérdidas.

## 1. VENTA MINORISTA

La venta minorista en la clínica es parte importante de las tareas comunes de la mayoría de los veterinarios. Cuando se realiza de forma ética, aporta grandes beneficios económicos, mascotas saludables y satisfacción personal.

La Gestión Comercial, hace al funcionamiento de las compras y ventas en la clínica. A través del estudio de los indicadores de gestión comercial, podemos evaluar la eficiencia de comercialización de la empresa. Esto se logra al responder las siguientes preguntas:

¿qué compramos y qué cantidad?
¿a qué empresa?
¿qué precio pagamos?
¿qué ingresos generó?
¿qué margen obtuvimos?
¿cómo se moviliza el inventario?

Para contestar estas preguntas, es necesario contar con un sistema de registros relativamente detallados y actualizados. El profesional, quiere dedicar el menor tiempo posible a las actividades administrativas de la clínica. Por supuesto que también quiere saber cuánto está ganando o perdiendo. Los registros deben ser fáciles de llevar e interpretar, deben contener datos que sean útiles para conocer la situación económica de la clínica.

La venta minorista es ética si se la realiza éticamente. Recuerde siempre que es preciso satisfacer los tres criterios principales dentro del esquema del consultorio: primero la mascota, segundo el dueño y tercero el veterinario y la clínica.

En aquellos consultorios en los que se han intensificado activamente las ventas minoristas, las ventas de productos pueden constituir más del 60% de la facturación y de las ganancias del consultorio.
(Moreau. P.; Nap. R. 2011)

Básicamente, podemos encontrar dos formas de registración:

Manual

Fue la forma tradicional de almacenar los datos. En cuaderno de caja, se anota el "acto económico" (compra o venta). La información debe ser reordenada o agrupada para poder realizar determinados cálculos.
En fichas: funciona esencialmente como el cuaderno de caja, salvo que tiene una estructura prefijada donde se anota la información agrupada por determinados ítem (por ej. alimentos, medicamentos, etc.). Es la forma más común de llevar los registros médicos.

Informatizado

Actualmente se dispone de varios programas de administración de empresas en general y de clínicas veterinarias en particular. Ahorran bastante tiempo ya que los datos se agrupan automáticamente según un patrón ya especificado.

De todas formas, estos programas no sirven de nada si no son "registrados" todos los movimientos que interesan a la gestión comercial (compras, ventas, movilización de inventarios) o si no se manejan adecuadamente los conceptos de la gestión. Es decir que el mejor programa nunca va a sustituir la gestión comercial, pero la puede ayudar.

Estos registros junto con la documentación comercial y los informes contables, constituyen la fuente de información para evaluar la gestión comercial y financiera de la clínica.

## 2. INGRESOS

En la clínica veterinaria, los ingresos provienen de VENTAS que pueden dividirse en dos grandes rubros:

- Venta de Servicios Profesionales
- Venta de productos

Como profesionales deberíamos procurar generar la mayor parte de las ventas por los servicios, pero esto no ocurre así en la gran mayoría de las clínicas donde la venta de productos tiene mayor peso en la generación de ingresos brutos.

### I. Estructura de Ingresos

Los ingresos totales brutos, pueden clasificarse en rubros dentro de la clínica ya que no todos los productos generan el mismo margen ni tienen la misma rotación. Conocer el comportamiento de los distintos rubros nos permite tomar decisiones sobre estrategias comerciales.

***Ingresos totales (o Producto Bruto total)***

***Ingresos por rubro:***

| | |
|---|---|
| Servicios Médicos | Cuota Mutual |
| | Consultas |
| | Tratamientos |
| | Cirugía |
| | Análisis |
| Productos | Farmacia |
| | Accesorios |
| | Alimentos |
| | Acuario |
| | Agropecuaria |
| | Otros (ej. Libros) |

A su vez, los ingresos por rubro pueden subdividirse en más ítem, lo que por un lado mejora el análisis de los resultados pero a su vez genera mayor trabajo para registrar la información (por ejemplo, el rubro Farmacia puede descomponerse en: antiparasitarios internos, externos, vacunas, etc.).

La complejidad y los grados de apertura de la información dependerán del uso posterior de la misma. Mucha información que luego no es procesada y analizada termina desmotivando a quien la lleva además de ser una pérdida de tiempo y un gasto de dinero. En cambio, llevar pocos registros pero bien organizados y analizados terminará aportando valiosa información en la toma de decisiones de la empresa.

## 3. COSTOS

Se denominan COSTOS a todo lo consumido en efectivo o no, para generar las ventas de productos y servicios en la empresa en un ejercicio económico. Existen muchas maneras de clasificar los costos, aquí veremos la más utilizada.

COSTOS TOTALES es igual a la suma de todos los costos de la empresa.

Por su comportamiento, ante cambios en los volúmenes de producción los costos se clasifican en costos fijos y costos variables.

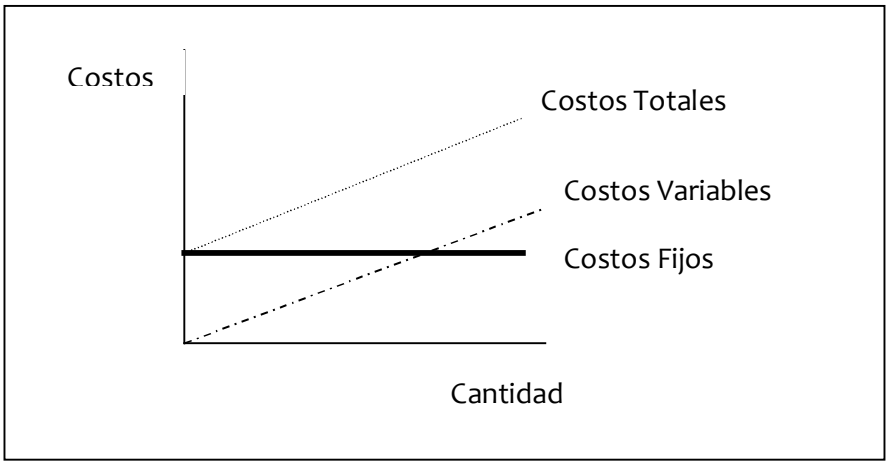
COSTOS FIJOS (CF): son aquellos costos en que se incurre independientemente de los niveles de producción o de actividad.

COSTOS VARIABLES (CV): son aquellos costos que están en función de los niveles de producción o de actividad.

| COSTO TOTAL (CT) = COSTOS FIJOS + COSTOS VARIABLES |
|---|

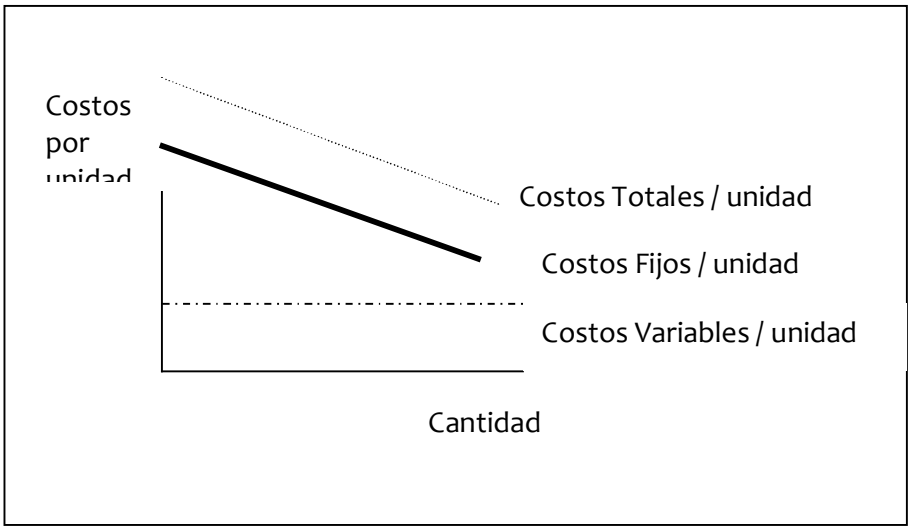
En los siguientes gráficos, se observa el comportamiento de los distintos costos en la empresa en general y por unidad de producto o servicio.

Gráfico 1. Comportamiento de los costos en la empresa




Nin, A; Freiría, H. 1994

Gráfico 2. Comportamiento de los costos por unidad de producto o servicio




Nin,A; Freiría,H. 1994

Otro criterio de clasificación de los costos es si dependen de un rubro en particular. Así los podemos clasificar en Directos e Indirectos.

COSTOS DIRECTOS (CD): dependen directamente de una actividad. Existen porque existe la actividad y desaparecen con ella. Cada uno de los rubros puede tener ciertos costos que se le imputan directamente, por ejemplo la reposición de stock de farmacia es un costo directo de dicho rubro.

COSTOS INDIRECTOS (CI): se comparten entre distintas actividades y no pueden asignarse a ningún rubro en particular. El ejemplo típico es el alquiler.

Se puede combinar las dos formas de clasificar los costos:

| | CD | CI |
|---|---|---|
| CV | Todos los variables del rubro | ---------- |
| CF | Los fijos atribuibles a un rubro. | Todos los fijos no atribuibles a ningún rubro. |

Debemos considerar que en los costos de la empresa deben incluirse: las depreciaciones de equipos, las remuneraciones de la mano de obra propia y los gastos compartidos por la familia.

Depreciación: es la pérdida de valor de las máquinas, equipos y los locales que se utilizan por varios años, ya sea por desgaste u obsolescencia. Deben incluirse en los costos de la empresa aunque no representen una salida en efectivo.

Existen diversas formas para el cálculo de las depreciaciones. Una de las más sencillas y que utilizaremos con referencia es la siguiente:

$$\text{DEPRECIACIÓN} = \frac{\text{Valor actual (VA)} - \text{Valor residual (VR)}}{\text{Vida útil estimada}}$$

Remuneraciones propias: al momento de calcular los costos de la empresa se debe incluir el trabajo realizado por los dueños de la clínica, ya sea que los socios tengan un salario fijo o se retire "lo que se pueda". Estos representan el costo de la mano de obra propia.
En el caso de los gastos compartidos con la familia, del o de los socio/s, habrá que poner como costos de la empresa una parte de los gastos generados. Por ejemplo si se utiliza un vehículo o la casa para el funcionamiento de la empresa.

## 4. STOCK O INVENTARIO

El "stock" o "existencias" son productos acumulados para la práctica que son vendidos, consumidos o desechados. Ejemplos de ítem de un stock son los suministros hospitalarios, productos farmacéuticos recetados en la clínica, productos farmacéuticos para la venta, alimentos para mascotas y productos que no requieren prescripción.
La movilización del stock (o sea compra, uso o venta) constituye una de las principales actividades de la clínica, tanto desde el punto de vista económico como del tiempo que requiere. Ya sea directa o indirectamente, todos los ítem de existencias son vendibles. Por lo tanto, producen un INGRESO y a su vez tienen un COSTO de reposición. Además debería asignarse un costo por la inmovilización del capital, por ocupar un lugar en la estantería y por el tiempo destinado a su venta o uso.
Las existencias representan capital y los niveles innecesariamente altos de ellas inmovilizan dinero y por lo tanto reducen las ganancias (Jevring, C. 2000) ya que el

retorno sobre la inversión en mercadería se reduce. Por su parte, poco stock genera escasez y como resultado se pierden ventas y el servicio al cliente decae (Catanzaro, T., 2000).

### m. Composición del Stock

Por sus características de uso, podemos clasificar las partidas del stock en dos grandes grupos. Por un lado, aquellos productos que serán utilizados en la práctica veterinaria constituyen el stock del consultorio. Por otro lado, aquellos productos que son comercializados en la clínica (con o sin receta) constituyen el stock de ventas.
Cada clínica, puede clasificar los distintos rubros del stock según sus características y necesidades, pero en general podrían organizarse de la siguiente manera:

| | |
|---|---|
| 1. CONSULTORIO | 1.1. Tratamiento |
| | 1.2. Cirugía |
| | 1.3. Análisis |
| | 1.4. Insumos hospitalarios |
| 2. VENTAS | 2.1. Farmacia |
| | 2.2. Accesorios |
| | 2.3. Alimentos |
| | 2.4. Acuario |
| | 2.5. Baños y Esquilas |
| | 2.6. Otros |

Algunos productos del stock tendrán una mayor rotación que otros; por ejemplo, las vacunas, los alimentos y los parasiticidas (internos y externos) rotan mayor número de veces (o sea, se venden y deben ser repuestos más veces que otros productos).
La composición del stock, así como la cantidad de cada artículo, varía según el nivel de actividad de la clínica, así como por ubicación geográfica.
En promedio, la práctica veterinaria genera de 16 al 24 % de sus ingresos brutos con las ventas de stock (Catanzaro, T., 2000).

Se estudiaron ingresos brutos durante los años 2002 y 2015 para distintos rubros en una clínica veterinaria. La participación porcentual de cada uno se expresa en el siguiente cuadro.

| RUBRO | % Ventas | |
|---|---|---|
| | 2002 | 2015 |
| MEDICAMENTOS | 33 | 32 |
| ALIMENTOS BALANCEADOS | 13 | 22 |
| CONSULTAS/TRATAMIENTOS | 13 | 18 |
| CUOTAS | 11 | 16 |

| | | |
|---|---|---|
| ACUARIO / ACCESORIOS | 6 | 7 |
| AGROPECUARIA | 20 | 3 |
| OTROS | 4 | 1 |

Fuente: elaboración propia.

Si tomamos en cuenta cuota mutual y consulta y tratamientos, considerados como servicios profesionales, vemos que fue de 24% para el año 2002 y 34% para el año 2015. Si bien ha tenido un crecimiento siguen siendo mayores los ingresos por venta de productos 76 y 66% respectivamente.

### n. Giro anual de stock

Se define como el número de veces por año que el stock se vende en promedio. Puede calcularse para todo el inventario o para algún ítem particular (por ejemplo, parasiticidas).
Puede calcularse de la siguiente manera:

Giro anual de stock = Compras anuales/ Stock promedio

Compras anuales es el total del valor monetario de todo el stock comprado por la clínica durante todo el año.
Stock promedio considerado como el valor monetario al inicio y fin de año del inventario de productos.

Según Jevring, C. (op. cit) el stock completo debería reponerse por lo menos 10 veces por año en las clínicas de pequeños animales y como mínimo 6 veces en las que trabajen con grandes animales. Muchos consultorios bien administrados llegan a un giro anual de 15 veces por año. (Catanzaro, T., op. cit)
En el siguiente cuadro se resume la información que debemos reunir para pasar al siguiente punto que es el cálculo de márgenes y punto de equilibrio de la empresa.

| **Ingresos (Ventas)** | **Costos** | **Inventario** |
|---|---|---|
| Totales | Totales | Valorización |
| Por rubro | Fijos | Diferencias |
| Otros ingresos | Variables | Rotación total |
| | Por rubros (costos directos) | Rotación por rubros |
| | Costos indirectos | |

## 5. CÁLCULO DE MÁRGENES Y PUNTO DE EQUILIBRIO

### o. Márgenes

MARGEN NETO (MN) = INGRESOS – COSTOS TOTALES

Debemos recordar aquí que en los costos también incluimos el correspondiente a mano de obra propia.

El margen neto es lo que denominamos como Ingreso de Capital Propio (IKp). Es el indicador más utilizado por la facilidad de obtener los datos (ingresos totales y costos totales). Si queremos saber cómo están contribuyendo los ingresos a cubrir los costos fijos debemos calcular el Margen Bruto (MB) sobre costos variables:

$$MB\ (CV) = Ingresos - Costos\ Variables$$

y si queremos saber cómo lo hacen para cubrir los costos indirectos:

$$MB\ (CD) = Ingresos - Costos\ Directos$$

El primero es más fácil de calcular pero menos preciso para estimar el valor económico de la actividad.

Para el análisis de un artículo o servicio podemos analizar el Margen de Contribución Unitario (MCU) donde:

$$MCU\ de\ A = \frac{Ingreso\ A - Costos\ Variables\ A}{Ingreso\ A}$$

El MCU nos indica cuánto aporta el producto, en este caso "A", a pagar los costos fijos. Además podemos calcular cuánto representa el producto "A" en el total de los ingresos para lo cual calculamos el Margen de Contribución Ponderado (MCP):

$$MCP = \frac{MCU\ de\ A \times Ingresos\ A}{Ingresos\ Totales} = \frac{Ingreso\ A - CV\ A}{Ingreso\ A} \times \frac{Ingreso\ A}{Ingreso\ Total} =$$

$$MCP = \frac{Ingreso\ A - CV\ A}{Ingresos\ Totales}$$

Si realizamos la misma operación para todos los rubros de la empresa, podemos obtener el Margen de Contribución Ponderado Total (MCPT), como lo vemos en el siguiente cuadro:

| Rubro | Ingresos | CV | MCU | Ventas en % | MCP |
|---|---|---|---|---|---|
| A | 40.000 | 25.000 | 0,38 | 40 | 15 |
| B | 35.000 | 15.000 | 0,57 | 35 | 20 |
| C | 25.000 | 20.000 | 0,20 | 25 | 5 |
| Total | 100.000 | 60.000 | | 100 | 40 |

Margen de contribución ponderado total

**p. Ganancia de las ventas**

$$\text{Margen de Ganancia (\%)} = \frac{\text{Precio de venta} - \text{Precio de compra}}{\text{Precio de compra}} \times 100$$

$$\text{Margen de Beneficio (\%)} = \frac{\text{Precio de venta} - \text{Precio de compra}}{\text{Precio de venta}} \times 100$$

El primero da una idea de "rentabilidad" (ganancia /gasto) y el segundo de "margen de contribución" o "de retención", dos conceptos útiles según como se esté mirando a la empresa: como un problema de gastos variables o como un problema de costos fijos.

**1. Punto de equilibro**

El punto de equilibrio en una empresa es igual a la cifra de ventas que debe realizar para no obtener ni pérdidas ni ganancias.

Ingresos por Ventas = Costos Totales

El punto de equilibrio también puede ser definido en unidades físicas. Así expresado el punto de equilibrio indica la cantidad de productos o servicios que son necesarios vender para no tener ni pérdidas ni ganancias.

Es de mucha utilidad determinar el punto de equilibrio porque:

- sirve para saber en qué medida el nivel de ventas actual es relativamente bueno o malo.
- suministra información para controlar los costos.
- es útil para planificar las ventas y las ganancias que se deben obtener.

- proporciona las bases para fijar los precios de sus productos o servicios.

Cálculo del Punto de equilibrio para una actividad

Costos Fijos = Ingresos – Costos Variables

Costos Fijos = p x q - cv x q

Donde: p precio de venta
q cantidad vendida
cv Costo Variable UNITARIO

cantidad de equilibrio = q (p – cv) = CF

$$\mathbf{q = \frac{CF}{(p - cv)}}$$

precio de equilibrio = $p = \frac{(CF + cv \times q)}{q}$

También $p = \frac{CF}{q} + \frac{cv \times q}{q}$

$$\mathbf{p = \frac{CF}{q} + cv}$$

Se puede realizar también el cálculo del punto de equilibrio de la empresa diversificada, a través del margen de contribución ponderado total, donde:

CF = MCPT x Ingresos

$$\mathbf{Ingresos = \frac{CF}{MCPT}}$$

El resultado indica el ingreso de equilibrio, es decir el monto total de ventas para no perder ni ganar.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Catanzaro, T. Administración del Stock: más ganancias con menos productos. 2000. En: Tópicos. Pfizer. año 1. vol. 2.
- Jevring, C. Gestión de la Clínica Veterinaria. BB.AA, Intermédica, 2000.

- Moreau, P.; Nap, R. Fundamentos de la práctica veterinaria. Intermédica. Bs.As. 2011
- Nin, A; Freiría, H. Introducción a la gestión de empresas agropecuarias. FAGRO – UDELAR 1994. Pp. 45 - 47
- Prog. CARDIJN. Gestión y Administración de Empresas. Montevideo, CARDIJN - INJ, 1997.
- Vuotto, L. P. Administración y Costos de la Empresa Veterinaria. VET MARKET. Khan, S. e Iglesias, G. Guía 99. BB.AA. 1999.

## 7. EJERCICIOS MÁRGENES Y PUNTO DE EQUILIBRIO

Objetivos: Clasificar costos y ejercitar las distintas formas de calcular márgenes y puntos de equilibrio en la empresa así como realizar ejercicios sobre control de stock.

Dinámica: Clasificación de costos, MB y MN, puntos de equilibrio para una actividad y empresas diversificadas y cálculos de stock.

1. La Clínica Veterinaria SRL presenta la siguiente lista de COSTOS:

| | Monto $ | C. FIJO | C. VARIABLE |
|---|---|---|---|
| Alquiler | 4.600 | | |
| Impuestos | 3.800 | | |
| Compra de Alimentos | 12.500 | | |
| Sueldos | 25.000 | | |
| Depreciación de equipos | 4.500 | | |
| Servicios (UTE, ANTEL, OSE) | 2.500 | | |
| Compra de Insumos Hospitalarios | 6.000 | | |
| Mantenimiento y reparaciones | 1.200 | | |
| Honorarios de Gestoría | 1.600 | | |
| Compra de Fármacos | 16.000 | | |
| Publicidad | 600 | | |
| Papelería | 750 | | |
| Gastos generales | 1.350 | | |
| Limpieza | 3.400 | | |
| TOTAL | 83.800 | | |

Clasificar los costos en fijos o variables. Si presenta INGRESOS TOTALES por $ 115.000.- Calcular el MN y MB de esta clínica.

2. Una empresa Veterinaria, tiene organizada su contabilidad en función de los siguientes rubros: ALIMENTOS, FARMACIA, CONSULTORIO y PELUQUERIA. Le interesa saber cuál es el Margen sobre Costos directos de cada actividad.

| | Monto $ | | Monto $ |
|---|---|---|---|
| Alquiler | 4.600 | Compra Insumos Hospitalarios | 6.000 |
| Sueldo peluquero | 5.000 | Limpieza | 3.400 |
| Servicios (UTE, ANTEL, OSE) | 2.500 | Gastos Generales | 750 |
| Compra Fármacos | 16.000 | Compra Alimentos | 12.500 |
| Gestoría | 1.600 | Publicidad (Oferta de alimentos) | 600 |
| Impuestos | 3.800 | Papelería | 750 |
| Sueldo Asistente | 4.000 | Mant. y reparaciones | 1.200 |
| Depreciación de Equipos de peluquería | 500 | Otros Sueldos | 16.000 |
| Otras Depreciaciones | 4.000 | Gastos peluquería | 600 |

Clasificar los Costos en Directos e Indirectos

| RUBRO | INGRESOS | COSTOS DIRECTOS |
|---|---|---|
| ALIMENTOS | 34.500 | |
| FARMACIA | 28.750 | |
| CONSULTORIO | 27.250 | |
| PELUQUERIA | 24.500 | |
| TOTAL | 115.000 | |

COSTOS INDIRECTOS: $
Calcular MB de cada rubro y MB y MN total.

3. Una empresa Veterinaria especializada en realizar CIRUGIAS de casos derivados por otros colegas, presenta la siguiente lista de costos:

| | Monto $ |
|---|---|
| Alquiler | 6.000 |
| Impuestos | 4.600 |
| Sueldos Cirujano | 25.000 |
| Depreciación de Equipos | 4.800 |
| Publicidad | 800 |
| Caja Profesional | 4.500 |
| Servicios (UTE, ANTEL, OSE) | 3.500 |
| TOTAL | 49.200 |

Los Costos Variables (en promedio) por cirugía, son los siguientes:

| | Monto $ |
|---|---|
| Hilos sutura | 480 |
| Material Estéril | 120 |
| Pre anestésicos | 50 |
| Isuoflorano | 650 |
| Anestesista | 600 |
| TOTAL | 1.900 |

En el mes al menos realiza 12 cirugías, quiere saber: ¿cuál es el precio mínimo que debería cobrar por cirugía?

Si en lugar de 12 cirugías por mes realizara 20, ¿a qué precio debería cobrar cada una para no perder?

4. Un servicio de Urgencias Veterinarias, presenta los siguientes datos:

C. Fijos $ 45.000.-
C. Variables por cada llamado: $ 150.-
El precio de la consulta es de $ 550.-
¿Qué cantidad de llamados debería tener para no perder?

5. Con los datos del ejercicio 2, calcular, MCU, MCP, MCPT y punto de equilibrio para esta empresa.

6. Una clínica veterinaria, está realizando el inventario de mercadería. Los datos son los siguientes:

| | Valor Inventario Final | Valor Inventario Inicial |
|---|---|---|
| Alimentos | 37.500 | 15.600 |
| Farmacia | 45.000 | 39.000 |
| Consultorio | 7.800 | 7.000 |

Si las ventas en el ejercicio para el rubro alimentos fueron de $ 250.000.-, ¿cuál es el giro anual de este rubro?

7. Se quiere saber cuál es la rentabilidad de un antiparasitario externo para perros. Los datos son los siguientes:

Precio de Venta $ 270
Precio de Compra $ 120
El stock promedio del producto es de 6 y en el ejercicio se vendieron 50.

8. Una empresa presenta los siguientes datos en un mes:

| RUBROS | INGRESOS |
|---|---|
| Cirugías | 4.800 |
| Consultas | 2.900 |
| Mutualismo | 9.600 |
| Alimentos | 27.500 |
| Accesorios | 2.800 |
| Medicamentos | 25.000 |
| Peluquería | 1.500 |
| TOTAL | 74.100 |

| | COSTOS |
|---|---|
| Alquiler | 2.500 |
| Sueldos | 15.000 |
| Servicios (UTE, Antel, OSE) | 2.000 |
| Impuestos | 3.600 |
| Compra Insumos Consultorio | 750 |
| Compra Fármacos | 17.000 |
| Compra Alimentos | 19.250 |
| Depreciación equipos | 1.550 |
| Gastos Generales | 1.200 |
| Publicidad | 600 |
| Porcentaje Cobradora | 260 |
| Insumos Quirófano | 1.200 |
| Gastos Peluquería | 700 |
| Compra accesorios | 950 |
| TOTAL | 66.560 |

Calcular Margen Neto; Margen Bruto (sobre Costos Variables); Margen de Beneficio en % del rubro Alimentos; MCU y MCP de cada rubro; MCPT; e ingresos en el punto de equilibrio de esta empresa.

Si espero tener un giro de stock de 15 y suponiendo que este mes es representativo del año ¿cuántos kg de ración debo tener si el kg me cuesta $ 50?

## CAPITULO V. GESTION FINANCIERA

Contenidos:

- Área Financiera
- Control financiero
- Planificación financiera
- Fuentes de financiación
- Análisis de inversiones
- Ejercicios

Objetivos

- Conocer los componentes del área financiera y su implicancia en el resultado de la empresa.
- Entender las variables a tener en cuenta en el análisis financiero.
- Poder evaluar fuentes de financiación y su vinculación con los activos.
- Poder elaborar flujos de caja y su análisis en el tiempo.

## 1. ÁREA FINANCIERA

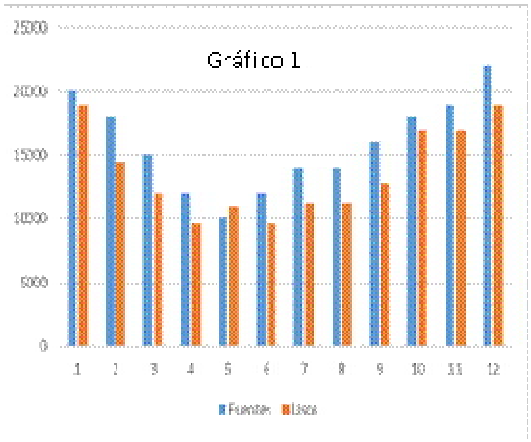
El Área de Gestión Financiera se encarga del análisis y decisión sobre la circulación de fondos en la empresa, de dónde se obtuvieron y en qué se utilizaron; de las inversiones y su financiamiento.

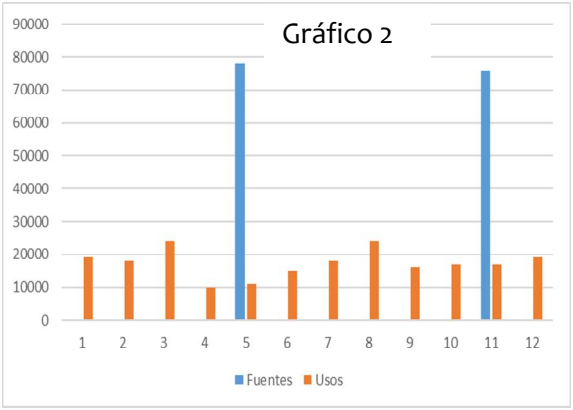
***Circulación de Fondos en la empresa***

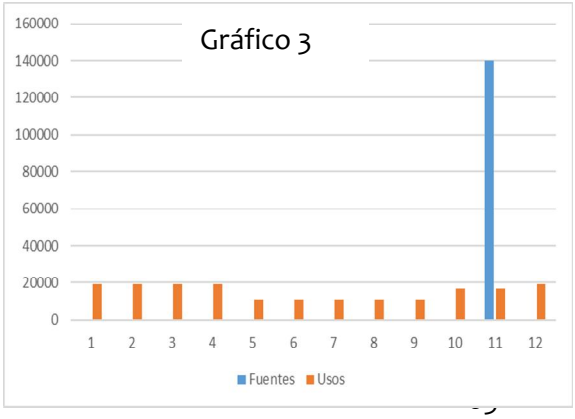
El informe de Usos y Fuentes de Fondos (ver capítulo III) provee la siguiente información para su evaluación.

| | |
|---|---|
| Fuentes de fondos: | Ingresos por venta de productos y servicios |
| | Cobro de deudas |
| | Venta de activos |
| | Aportes del empresario |
| | Ingresos por créditos |
| Usos de fondos: | Reposición de stock |
| | Reposición de insumos |
| | Pago de salarios |
| | Pago de dividendos y deudas |
| | Pago de Impuestos |
| | Utilidades retenidas |

En una empresa, el momento en que se generan las fuentes no siempre coinciden con el momento en que se requieren para su uso. En general las empresas del sector comercio y servicios tienen un flujo de fuentes y usos parejo en el tiempo (Gráfico 1). Otro tipo de empresas (agropecuarias, laboratorios) tienen varios períodos en el que solo hay usos de dinero y determinados momentos en los cuáles se generan los ingresos (Gráfico 2). Existen empresas (como las ganaderas o las forestales) en el que se genera una vez el ingreso y el resto del tiempo son usos (Grafico 3).



***Inversiones y su Financiamiento***

Cuando una empresa está iniciando o en crecimiento, requiere realizar ciertas inversiones que le permitan funcionar o aumentar de escala.
La decisión sobre en qué se va a invertir, se desprende del proceso de planificación vinculado a áreas técnicas y comerciales, pero la decisión sobre cuánto se puede invertir y cómo se financia corresponde al área financiera.

Inversiones: Compra de equipos médicos
Compra de vehículos
Compra de local
Aumentos de stock
Compra de activos financieros (bolsa de valores, bonos del gobierno)
Otras

Financiamiento: Fondos propios de la empresa
Aportes de los socios o familia
Créditos

En el área de las finanzas, el objetivo último es aumentar el valor de la empresa a partir de la mejor combinación de recursos disponibles. Mientras que en el área económica buscamos maximizar los ingresos y/o reducir costos de forma de obtener el mayor margen posible, desde el punto de vista financiero lo que se busca no es maximizar el saldo de caja. Que existan elevados saldos de caja (liquidez) no quiere decir necesariamente que se estén haciendo las cosas correctamente, ya que esos excedentes podrían re invertirse en la empresa, invertirse en otra empresa o en el mercado financiero y generar más valor.

En finanzas se habla de "portafolio de inversiones" y se refiere a un conjunto de opciones de inversión que tiene un individuo o empresa, desde depósitos a plazo fijo, acciones de empresas, bonos, compra de propiedades, joyas y muchas más que dependerán básicamente de los montos a invertir y de las necesidades futuras de fondos. Con este portafolio de inversiones lo que se pretende es que la empresa diversifique sus inversiones entre las distintas opciones que dispone, es decir, "no poner todos los huevos en la misma canasta".

| FUENTES | INTERNAS | EXTERNAS |
|---|---|---|
| PROPIAS | * Ganancias Retenidas<br>* Reservas por Depreciación | Aportes de Capital |
| AJENAS | ---------- | Deudas |

El objetivo en finanzas es maximizar el capital utilizando la mejor combinación de recursos propios y ajenos en función de la rentabilidad esperada (R%), la tasa de interés (cd%) y la aversión al riesgo.

## 2. CONTROL FINANCIERO

El control financiero se realiza a través de los estados financieros (informes contables), análisis de razones (rentabilidad, costo de las deudas, apalancamiento, liquidez, solvencia, rotación de activos) y punto de equilibrio.

### a. Estados Financieros

Los estados financieros, son análisis en términos monetarios del flujo de bienes y servicios de la organización (Stoner; Wankel. 1989). Ya lo vimos en el capítulo de informes contables, aquí debemos mencionar que para el análisis financiero, los activos se clasifican en fluctuantes y permanentes.

Su análisis, nos permite controlar tres aspectos:

***Liquidez***: la capacidad de convertir en dinero los activos para hacer frente a necesidades financieras actuales.

***Situación financiera general***: relación entre el endeudamiento a largo plazo y el patrimonio.

***Rentabilidad***: capacidad de obtener utilidades en forma constante y sostenida.

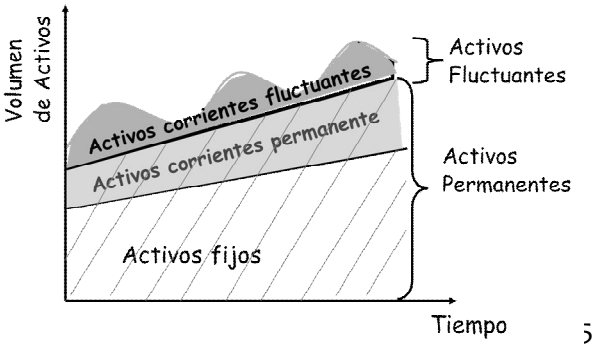
Nos permite caracterizar la estructura de la empresa en cuanto a:

*Estructura financiera*: relaciones y proporciones que mantienen entre sí las fuentes de financiamiento. Proporciones entre pasivos de corto y largo plazo y capital propio.

*Estructura de capitalización*: proporción entre pasivos de largo plazo y capital propio. Relaciones y proporciones entre las fuentes de largo plazo (propias y ajenas).

*Estructura de activos*: Relaciones y proporción que mantiene entre sí los activos de la empresa. Relaciones entre activos circulantes y activos fijos.

Los Activos constituyen el capital de trabajo de la empresa y se pueden agrupar en Permanentes y Fluctuantes. Los primeros, constituyen el capital estructural de la empresa y está compuesto por los A. Fijos y una parte de los A. Corrientes que deben mantenerse para el funcionamiento básico. Los activos fluctuantes varían con el tiempo y según las cantidades demandadas.



El tipo de activo condiciona el tipo de financiamiento a utilizar: para los activos permanentes se optará por una financiación de largo plazo, mientras que los activos fluctuantes deben financiarse con fuentes de corto plazo.

### b. Análisis de razones

El desempeño financiero es relativo en las organizaciones, si una empresa genera ganancias por 20.000 dólares anuales puede ser alto si tiene un capital invertido de 30.000 o bajo si su capital invertido es de un millón. Por lo tanto, se deben relativizar los datos, construyendo indicadores que midan los resultados en relación a otras variables, realizando comparaciones como porcentaje o fracciones. Esta información se puede utilizar para analizar la empresa en años sucesivos o compararlo con otras empresas.
A continuación se presentan los principales indicadores económico-financieros generales con los que se puede presentar los resultados de una clínica.

| Indicador | Forma de cálculo | ¿Qué indica? |
|---|---|---|
| Rentabilidad (R%) | Ik/Activo Total | Productividad de los activos |
| Costo de deudas (Cd%) | Intereses/Pasivo exigible | Costo promedio de las deudas. |
| Leverage (L) | Pasivo exigible/Patrimonio | Nivel de endeudamiento |
| Liquidez (Lc) | Activo circulante/Pasivo corto plazo | Facilidad con que se puede hacer frente a las deudas de corto plazo. |
| Solvencia (S) | Activo Total/Pasivo exigible | Capacidad de hacer frente a las deudas de corto y largo plazo. |

El uso de capital ajeno (dinero obtenido en préstamos) puede afectar positiva o negativamente los resultados globales (en particular la rentabilidad patrimonial – r%). El efecto financiero sobre la rentabilidad patrimonial (r%) estará dado por la relación entre R% y Cd%: en la medida que la Rentabilidad (R%) sea mayor que el costo de las deudas existirá un "apalancamiento" positivo sobre r%. Si el Cd% es mayor que R% entonces habrá "apalancamiento" negativo.
La magnitud de cuanto más negativo o positivo sea, dependerá del nivel de endeudamiento (L).

$$r = R + L\,(R - cd)$$

Veamos esto con un ejemplo. Una clínica veterinaria obtuvo una rentabilidad (R%) del 5% en un determinado rubro en un ejercicio. Para el funcionamiento de esta actividad tuvo que solicitar un préstamo por el cual le cobraban un 10% de interés (Cd%). Por lo tanto la empresa consiguió dinero al 10%, lo puso a trabajar y le rindió solo un 5%. Esto quiere decir que el rubro no pudo cubrir íntegramente el costo del préstamo, el cual tuvo que ser costeado por otro lado. En caso que el rubro analizado fuera el único de la empresa (o fuera esta su R% de toda la empresa), la r% será menor que el 5%, dejando de ganar parte lo que se generó de valor.
El caso contrario también aplica: si la empresa produce a un nivel del 7% (R%) y obtuvo un Cd% menor, entonces obtiene dinero "barato" y lo pone a trabajar en una actividad que le rinde más. De esta forma el empresario cubre el costo del préstamo y se queda con un beneficio extra.

Por lo tanto para evaluar la utilización del tipo de fuente de financiación a utilizar, debemos tener en cuenta la R% esperada y compararla con cd% (los intereses por utilizar dinero ajeno) y a su vez debemos tener en cuenta el tipo de activo a financiar ya que para activos fluctuantes se prefieren deudas a corto plazo y para activos permanentes deudas de largo plazo.

| | **Fuentes propias** | **Fuentes ajenas** | **Tipo de activo a financiar** |
|---|---|---|---|
| **Corto plazo** | R < cd | R > cd | Fluctuantes |
| **Largo plazo** | | | Permanentes |

Otro factor a considerar es la aversión al riesgo de quien toma las decisiones ya que hay empresarios que no están dispuestos a endeudarse por más que desde el punto de vista financiero sea más conveniente tomar deudas, sin embargo otros preferirán utilizar capital ajeno.

### c. Análisis del punto de equilibrio

El cálculo de punto de equilibrio ya fue visto en el capítulo de gestión comercial.
Nos permite conocer la relación entre costos, volumen de ventas y utilidades; puede determinar cómo los cambios de costos y volumen afectarán las utilidades.
Como elemento de control constituye un patrón más con el cual es posible evaluar el desempeño de la compañía y ofrece una base para tomar medidas correctivas tendientes a mejorar el rendimiento futuro (Stoner; Wankel. Op.cit.).

## 3. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Dada la importancia de la circulación de recursos y su desfasaje en el tiempo, es fundamental tratar de anticiparse al futuro y pensar cómo será el comportamiento de la empresa en esta área.

Según Pascale, R. (2009) existen siete conceptos claves para la planificación financiera:

1. Consideración de los flujos de caja

La creación de valor está asociada a los flujos de caja. La información surge de la contabilidad y de los sistemas financieros. Solo interesa en la medida que existan movimientos de dinero.

2. Desarrollo de los flujos de caja en el tiempo

Importan los flujos de caja pero además de su monto es relevante si se van a producir y cuándo.

3. El riesgo

La toma de decisiones financieras enfrenta eventos futuros que se deben evaluar lo más adecuadamente posible. En la teoría de las finanzas se supone que los agentes son adversos al riesgo, es decir que, para un determinado nivel de rendimiento esperado, prefieren la inversión de menor riesgo.

4. Asociación entre riesgo y rentabilidad

En la mayor parte de las decisiones financieras aparecerán dos parámetros: el riesgo y la rentabilidad. La asociación habitual entre ellos será que a mayor riesgo mayor rendimiento esperado, y a menor riesgo, menor rendimiento esperado.

5. Incorporación de la inflación

En el proceso de planificación financiera, desde la elaboración de presupuestos de caja hasta planes financieros de largo plazo, debe tenerse en cuenta el efecto inflacionario.

6. Variables de flujo y stock

Se debe tomar en cuenta no solo ingresos y costos (variables de flujo), sino también las variables de stock que se han invertido para generar esos flujos, así como las fuentes de financiamiento utilizadas.

7. Las finanzas como extensión de la teoría microeconómica de la firma

El objetivo de las finanzas es obtener la máxima utilidad por el uso de los recursos. Estas se preocuparán por la utilización óptima, en grado especial, de los recursos financieros de lo que dispone la empresa.

La planificación financiera, implica tomar decisiones hoy sobre hechos que van a ocurrir en el futuro. Cuando se realiza el diagnóstico y evaluamos los flujos de caja, estamos analizando el pasado y si bien podemos esperar un comportamiento similar, esto no tiene por qué ser así. Comienzan a tener mayor relevancia aspectos

como el riesgo y la incertidumbre. Se pueden saber exactamente las variables internas de la empresa pero no lo que ocurrirá con variables externas que no son controlables.
El objetivo de la planificación puede ser prever el comportamiento de los flujos de fondos en el siguiente ejercicio y conocer así las disponibilidades o necesidades de caja, por ejemplo, cubrir necesidades de aumentos de stock para la temporada o en empresas con mucho personal los pagos de aguinaldos.
Otro objetivo puede ser la realización de un proyecto de inversión que responda a necesidades surgidas del diagnóstico o como base del inicio de una nueva actividad.
Cualquiera sea el caso existen algunos conceptos que debemos tener en cuenta.

### a. Construcción de Flujo de fondos

Como ya lo mencionamos un flujo de fondos consiste en ubicar en el tiempo los ingresos y egresos de **dinero en efectivo** que se espera que ocurran. Esto puede ser meses o años. En general cuando nos referimos a proyectos son años.

| Período | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| Ingresos ($) | 10.000.- | 10.000.- | 10.000.- |
| Costos ($) | 5.000.- | 5.000.- | 5.000.- |
| Saldo ($) | 5.000.- | 5.000.- | 5.000.- |

### b. Indicadores de evaluación financiera

Para resolver si un proyecto es viable o no, debe realizarse una evaluación en la que se tiene en cuenta el costo de oportunidad del inversor.
Los indicadores más utilizados son: VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).
Los veremos más en profundidad en el siguiente apartado en el que empezamos a considerar otro factor en el uso del dinero: el tiempo.

### c. Valor tiempo del dinero

El valor tiempo del dinero se refiere a que no es lo mismo tener $1.000 hoy que recibir $1.000 dentro de un año. Si yo dispongo hoy de ese dinero puedo utilizarlo en lo que quiera: gastarlo, depositarlo, invertirlo; si lo recibo dentro de un año tendré que esperar ese período para poder utilizar el dinero. Es decir, no tener el dinero hoy, tiene un costo y se denomina: **costo de oportunidad**.

El costo de oportunidad es la mejor opción de inversión que puedo disponer y varía de una

El "tiempo del dinero" a veces pueden ser horas, por ejemplo, los bancos hacen colocaciones de dinero en horas de la noche haciendo transacciones con bancos asiáticos a determinada tasa de interés que están disponibles nuevamente cuando abren acá los bancos.

persona a otra o de una empresa a otra.

La preferencia se da por razones de riesgo y rentabilidad (Pascale, R. 2009).
Siguiendo con el ejemplo, si la oferta es $1.000 hoy o $1.000 en un año, sin dudas será más conveniente recibirlos hoy (en términos financieros). Pero si en un año me ofrecen $2.000 en lugar de $1.000, puedo estar dispuesto a esperar (y asumir el riesgo de cobrarlo) en función de una mayor rentabilidad.
Para poder evaluar cifras en períodos de tiempo diferentes y hacerlas comparables, se utilizan las equivalencias financieras, que son ecuaciones matemáticas que tienen en cuenta el tiempo y el interés o costo de oportunidad.

***Valor Futuro (VF)***

¿Cuánto valen $1.000 dentro de un año si mi costo de oportunidad es de 5% anual?

$VF = VA (1+i)^n$

Donde: VF= Valor Futuro
VA= Valor Actual
i = interés o costo de oportunidad
n = Período de tiempo

$VF = 1.000 (1+0,05)^1 = \$ 1.050.-$

Esto significa que $1.000 hoy son equivalentes a $1.050 dentro de un año con un costo de oportunidad de 5%. Es decir, que desde el punto de vista financiero:

- si en vez de tener los $1.000 hoy, me ofrecen $1000 en un año no me sirve;
- si me ofrecen $1.050 en un año me es indiferente,
- y si me ofrecen $1.100 en un año me convendría esperar.

¿Cuánto voy a tener en 2 años, si hoy deposito $1.000 a una tasa de interés de 5% anual?
$VF = 1000 (1+0,05)^2 = 1102,5$

Aquí debemos hacer una consideración sobre interés simple e interés compuesto.
En el interés simple, lo que genera intereses es el monto invertido inicialmente y la formula es la siguiente:

Interés simple $( 1+ i \times n )$

En el caso de interés compuesto lo que genera intereses es el monto al final de cada período, es decir el monto inicial y los intereses generados. Por lo tanto en cada período se acumulan intereses que siguen generando intereses de forma exponencial. La fórmula es la siguiente:

Interés compuesto $( 1 + i )^n$

Veamos para el último ejemplo ambas fórmulas de cálculo.
Teníamos que VA= 1.000, i= 5%, n = 2

| | Año 1 | Año 2 |
|---|---|---|
| Interés simple | 1.050 | 1.100 |
| Interés compuesto | 1.050 | 1.102,5 |

En el primer período ambas formas de cálculo dan lo mismo, al aumentar los períodos con un interés simple lo que sigue generando intereses son los $1.000.- depositados originalmente, mientras que en el caso de interés compuesto en el año 2 lo que genera intereses son los $1.050.- al final del año 1.

El cálculo con interés simple es muy poco utilizado y en las equivalencias financieras siempre se utiliza el interés compuesto.

***Valor Actual (VA)***

También se denomina valor presente y se utiliza para actualizar valores que se recibirán o pagarán en el futuro. Es el razonamiento inverso a lo que se definió como valor futuro.

$$VA = \frac{VF}{(1+i)^n}$$

¿Cuánto debería depositar hoy, para recibir $1.000 en un año, si el interés es de 5%?

$$VA = \frac{1000}{(1+0,05)^1} = 952,38$$

### d. Valor Actual Neto (VAN)

Cuando debo tomar una decisión sobre montos a recibir en el futuro, en distintos períodos de tiempo, debo actualizar los valores y hacerlos comparables.
En proyectos de inversión es el indicador principal para tomar la decisión de realizar o no el proyecto.

$$VAN = \sum VA$$

El VAN es la sumatoria de los VA en los distintos períodos de tiempo.

Supongamos el siguiente flujo de fondos de un proyecto:

| | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|
| Flujo de fondos | -10.000.- | 2.000.- | 4.000.- | 6.000.- |

Debo resolver si invertir 10.000.- en este proyecto o disponer de ese dinero en otra mejor opción, es decir evaluar utilizando mi costo de oportunidad y actualizando los valores al momento "0" (cero) que es cuando debo decidir.
Supongamos que el costo de oportunidad del inversor es de 5%.

$VAN = \sum VA$

$$VAN = -10.000.- + \frac{2.000}{(1 + 0,05)^0} + \frac{4.000}{(1 + 0,05)^1} + \frac{6.000}{(1 + 0,05)^2} + \frac{}{(1 + 0,05)^3}$$

VAN = -10.000 + 1.904,76 + 3.628,12 + 5.183,02 = $ 715,9

El VAN es positivo, por lo tanto el proyecto me sirve. Invierto ese monto en el proyecto, y los ingresos generados cubren los costos de operación, cubren también mi costo de oportunidad y además que deja una ganancia de $715,9.

Lo que hacemos al realizar el VAN es actualizar todos los valores al mismo momento y así se tornan comparables y podemos tomar la decisión.

Para resolver si un proyecto es viable, se utiliza el VAN como indicador.

VAN > 0 el proyecto me sirve
VAN = 0 es indistinto
VAN < 0 el proyecto no me sirve

### e. Tasa Interna de Retorno (TIR)

El otro indicador utilizado en la evaluación financiera de proyectos es la TIR, que expresa la verdadera rentabilidad del proyecto.

La TIR es la tasa de interés que hace que el VAN sea "0" (cero).
Siguiendo el ejemplo del ejercicio anterior con interés de oportunidad de 5% el VAN nos dio un valor de $ 715,9, eso quiere decir que la rentabilidad del proyecto es mayor a 5% (TIR > 5%). Con un costo de oportunidad mayor, el VAN se reduce, hasta que en algún momento se hace igual a cero. La TIR de este proyecto en particular es del 8,2%, por lo tanto, con un costo de oportunidad del 8,2%, el proyecto no arrojará beneficios: los ingresos cubrirán los costos operativos y el costo de oportunidad, pero sin beneficio extra. El cálculo de la TIR puede realizarse por tanteo probando distintos valores, por trasposición y en planillas Excel.

Los indicadores VAN y TIR son los más utilizados en la evaluación financiera de proyectos.

### f. Tasa de interés e inflación

Hasta ahora, no hemos considerado un factor que afecta los ingresos futuros: la inflación; debe contemplarse su efecto en la tasa de interés. Además de cubrir el costo de oportunidad, el efecto inflacionario debe considerarse en la realización y evaluación de flujos de fondos. Si la inflación afecta a todos los valores de la misma forma, entonces se corrigen todos los valores por el mismo factor (por la tasa inflación). En cambio, si la inflación no es homogénea y afecta a los ingresos o insumos en forma diferente, debe corregirse cada variable en forma separada para luego realizar la evaluación financiera. Es posible que parte de los ingresos se vea afectado por la inflación general (medida por el IPC[11]), al igual que buena parte de los insumos, aunque otros quizá presenten una evolución diferente de la inflación general, por ej. el alquiler que se reajusta por el CRA[12], etc.

El efecto de la inflación (Efecto de Fisher) está dado por la siguiente ecuación:

$(1 + i \text{ corriente}) = (1 + h)\,(1 + i \text{ real})$

## 4. FUENTES DE FINANCIACIÓN

La empresa puede financiar el aumento de activos o un proyecto de inversión, a través de tres vías: ganancias retenidas, aportes del empresario, tomando fuentes externas de financiamiento (básicamente préstamos[13]).

### g. Decisiones sobre créditos

El uso de fuentes externas (préstamos) consiste en tomar un monto (M) de dinero de un agente financiero, por el cual en contrapartida debemos devolver al agente el capital (C) prestado más el interés (I) que es el costo del préstamo.

$$M = C + I$$

El interés (i) constituye la cuota que se paga por el uso del dinero de otra persona durante un período de tiempo (n), es el costo de oportunidad del dueño del dinero. Hace equivalente una suma presente y otra futura para el inversionista o prestamista.

---

[11] IPC: Índice de Precios al Consumo.

[12] CRA: Coeficiente de Reajuste de Alquileres.

[13] Utilizaremos como sinónimos los términos préstamos y créditos, aunque en realidad no lo son. Un préstamo es un monto de dinero que se debe devolver según ciertas condiciones y con un interés determinado, generado por el monto prestado. Entre otras cosas, el préstamo tiene una vida que es definida previamente. El ejemplo típico es el préstamo bancario. Por su parte, el crédito es un monto de dinero con un límite impuesto que un financista pone a disposición de su cliente. No se entrega el dinero en sí, sino que este se puede ir utilizando según lo disponga el cliente. Lo que genera interés no es el límite de dinero, sino lo que efectivamente se utilizó. Los ejemplos más típicos son las tarjetas de crédito y las cuentas a crédito de las empresas con sus proveedores.

### h. Datos para evaluar fuentes externas

GARANTIA: hipotecas, prendas, avales, fondos colectivos.
PRINCIPAL: monto del préstamo recibido.
COMISIONES: son los gastos de administración que se suelen descontar del principal
AMORTIZACIÓN: corresponde a la devolución (toda o en parte) del dinero prestado, sin considerar los intereses.
INTERESES: son el costo por usar el dinero ajeno. Es necesario conocer el tipo de tasa utilizada (nominal o efectiva) y su forma de cálculo (sobre saldos, corrido, adelantados). Normalmente se utilizan tasas efectivas y sobre saldos.
PLAZO: período de cierre del préstamo.
GRACIA: período en que no se paga A o I+A.
SERVICIO (A+I): amortizaciones iguales o cuotas iguales (A+I).
DENOMINACION (UNIDAD DE CUENTA): $, U$S, Unidades Indexadas (UI).

El acceso al crédito depende en gran medida de la situación macroeconómica del país, es decir hay momentos en que se toman medidas para disminuir la liquidez en el mercado y se exige a los Bancos mayores encajes (dinero que deben tener depositado en el Banco Central). Por lo tanto, los bancos disponen de menos dinero para ofrecer vía préstamos y se restringe la oferta.

Las formas usuales de acceder a préstamos por parte de las micro empresas es a través de préstamos personales (al consumo) y para empresas. Las empresas deben presentar informes contables de los últimos 3 años (en general) y garantías de pago; las personas deben presentar certificados de ingresos y domicilio.

| |
|---|
| Para el año 2016, las tasas de interés se sitúan en el entorno del 50 al 80% en pesos uruguayos y de 10 a 15% en dólares dependiendo de la institución y del tipo de crédito. |

***Forma de pago***

Cuando se toma un crédito, se estipula la tasas de interés (actualmente todos deben expresarse como una tasa efectiva anual –TEA– o mensual –TEM), el período de pago (n) y la forma de devolución. Los préstamos pueden ser a devolver en una única vez o en varias veces; en este caso, cada pago se denomina cuota. Cuando hay varias cuotas los servicios pueden ser en cuota constante (usualmente créditos al consumo) o en amortización constante, es decir que la cuota va disminuyendo con el tiempo.
Sin importar la forma de devolución, siempre que pagamos una cuota estamos pagando dos componentes: Amortización (A) o sea, la devolución del capital que nos prestaron y el interés (I) o sea, el costo del crédito. A esto (A + i) se denomina servicio de deuda.

En algunos casos pueden existir períodos de gracia que son momentos en que no se paga amortización, interés o cuota (A + i). En estos casos, por más que no haya que pagar intereses, es importante tener en cuenta que éstos siempre se generan, es decir que si no los pagamos en un período, se acumulan para pagar en el siguiente.

### i. Perfiles de crédito

Veamos algunos ejemplos de elaboración de perfiles de crédito y construcción del flujo de fondos del crédito.

1) Amortización constante

Interés sobre saldo Tasa % 10
Principal 10.000 Número de cuotas 4
Servicio Amortización Constante

| Período | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ingreso | 10.000 | | | | |
| Saldo | 10.000 | 7.500 | 5.000 | 2.500 | 0 |
| Amortización | | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 |
| Interés | | 1.000 | 750 | 500 | 250 |
| Cuota | | 3.500 | 3.250 | 3.000 | 2.750 |
| Flujo | 10.000 | -3.500 | -3.250 | -3.000 | -2.750 |

Lo único que descuenta del saldo es el pago de amortizaciones, y no los intereses. Para calcular el valor de amortizaciones, se divide el saldo entre el período de pagos.
Al final del período de pagos el saldo debe ser cero o un valor muy cercano.

2) Cuota constante

Interés sobre saldo Tasa % 10
Principal 10.000 Número de cuotas 4
Servicio Cuota constante

En este caso, debemos calcular primero el valor de la cuota, para ello utilizamos el coeficiente de recuperación de capital (CRC) que nos permite conocer el valor de la cuota que debería pagarse dependiendo el interés y el período de tiempo. Hace equivalente las sumas para el inversor, en este caso el que presta el dinero.

$$CRC = \frac{(1+i)^n * i}{(1+i)^n - 1}$$

Donde: i interés
n períodos de tiempo

El valor de CRC se multiplica por el saldo al momento de empezar a pagar (C). En los casos en que no hay gracia para intereses, el saldo será siempre igual al monto inicial prestado.

En este caso, C= 10.000.-, i= 0.10; n=4

$$CRC = \frac{(1+0.1)^4 * 0.1}{(1+0.1)^4 - 1} = 0{,}31547$$

Cuota = CRC * C = 0,31547 * 10.000.- = **3154,7**

En el caso de cuota constante, el valor de amortizaciones va en aumento y el pago de interés disminuye.
Para la construcción de este perfil, luego de hallar la cuota, se resta de la misma el valor de interés en cada período y obtenemos el valor de la amortización, que es lo que descuenta del saldo.

| Período | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ingreso | 10.000 | | | | |
| Saldo | 10.000 | 7.845,3 | 5.475,13 | 2.867,94 | 0,04 |
| Amortización | | 2.154,7 | 2.370,17 | 2.607,19 | 2.867,91 |
| Interés | | 1.000 | 784,53 | 547,51 | 286,79 |
| Cuota | | 3.154,7 | 3.154,7 | 3.154,7 | 3.154,7 |
| Flujo | 10.000 | -3.154,7 | -3.154,7 | -3.154,7 | -3.154,7 |

3) Amortización constante con período de gracia

Interés sobre saldo Tasa % 10
Principal 10.000 Número de cuotas 4
Gracia para amortización 2 años. A=constante

En este caso, durante dos períodos pagamos solo los intereses. En los últimos dos períodos pagamos A + I. El valor de A se obtiene dividiendo el saldo (al finalizar el período 2) entre el número de períodos que restan por pagar.

| Período | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ingreso | 10.000 | | | | |
| Saldo | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 5.000 | 0 |
| Amortización | | | | 5.000 | 5.000 |
| Interés | | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 500 |
| Cuota | | 1.000 | 1.000 | 6.000 | 5.500 |
| Flujo | 10.000 | -1.000 | -1.000 | -6.000 | -5.500 |

Interés sobre saldo Tasa % 10
Principal 10.000
Número de cuotas: 4
Gracia para A + I de 2 años. A = constante

| Período | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ingreso | 10.000 | | | | |
| Saldo | 10.000 | 11.000 | 12.100 | 6.050 | 0 |
| Amortización | | | | 6.050 | 6.050 |
| Interés | | 1.000 | 1.100 | 1.210 | 605 |
| Cuota | | 0 | 0 | 7.260 | 6.655 |
| Flujo | 10.000 | 0 | 0 | -7.260 | -6.655 |

En el siguiente ejemplo, la gracia es para A + I, es decir durante dos períodos no se paga cuota, pero hay que tener en cuenta que los intereses siempre se generan. Al no pagar los intereses, éstos se acumulan al saldo tanto en el año 1 como en el 2. Así, cuando empiezo a pagar, el monto a amortizar es el saldo al final del período 2.

4) Cuota constante con período de gracia

Interés sobre saldo Tasa % 10
Principal 10.000 Número de cuotas 4
Servicio Cuota constante. Gracia para amortización 2 años

| Período | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ingreso | 10.000 | | | | |
| Saldo | 10.000 | 10.000 | 10.000 | 5.238,1 | 0,01 |
| Amortización | | | | 4.761,9 | 5.238,09 |
| Interés | | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 523,81 |
| Cuota | | 1.000 | 1.000 | 5.761,9 | 5.761,9 |
| Flujo | 10.000 | -1.000 | -1.000 | -5.761,9 | -5.761,9 |

Aquí pagamos durante dos períodos solamente los intereses. Después debemos pagar dos cuotas (A+I). Primero debemos calcular el CRC donde el período de tiempo a utilizar es 2 que son los períodos que nos restan pagar.
En este caso, C= 10.000.-, i= 0.10; n=2

$$CRC = \frac{(1+0.1)^2 * 0.1}{(1+0.1)^2 - 1} = 0,57619$$

Cuota = CRC * C = 0,57619 * 10.000.- = 5.761,9

Interés sobre saldo Tasa % 10
Principal 10.000 Número de cuotas 4
Servicio Cuota constante. Gracia para amortización e intereses 2 años

En este ejemplo pagamos solo dos cuotas y el saldo a amortizar es el del final del período 2, por lo tanto el CRC lo debo multiplicar por ese valor.
En este caso,
C= 12.1001.-, i= 0.10; n=2

| Período | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ingreso | 10.000 | | | | |
| Saldo | 10.000 | 11.000 | 12.100 | 6.338,1 | 0,01 |
| Amortización | | | | 5.761,9 | 6.338,09 |
| Interés | | 1.000 | 1.100 | 1.210 | 633,81 |
| Cuota | | 0 | 0 | 6.971,9 | 6.971,9 |
| Flujo | 10.000 | 0 | 0 | -6.971,9 | -6.971,9 |

$$CRC = \frac{(1+0.1)^2 * 0.1}{(1+0.1)^2 - 1} = 0,57619$$

Cuota = CRC * C = 0,57619 * 12.100.- = 6.971,9

Al realizar los cálculos, el interés debe estar expresado en tasa, no en porcentaje.
El saldo al final del período siempre debe ser cero; en caso que el saldo sea diferente solamente puede estar explicado por el redondeo y la utilización de cifras significativas.

## 5. ANÁLISIS DE INVERSIONES

Cuando se refiere a un proyecto de inversión, el flujo de fondos se debe construir teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

Período de inversión: la inversión en un proyecto puede ser única al inicio del mismo, o puede ocurrir en varias etapas durante la vida útil del proyecto.
Año 0: se refiere al momento de la inversión inmediatamente antes de que comience a funcionar el proyecto.
Año meta: momento en que comienza a hacerse operativo el proyecto, es decir aquel en el que se estabilizan los ingresos.
Años de transición: corresponde a los períodos entre el año cero y el año meta.
Año de des inversión: es el año en el cuál cerramos la evaluación del proyecto y define la vida útil del mismo. Es el momento en el cuál si se adquirieron activos debe computarse su valor residual (valor de salvamento).
Valor de salvamento o recuperación de capital: para aquellos activos que se adquirieron con el proyecto y que su vida útil es mayor a la duración del mismo, debe incorporarse su valor residual, es decir, el valor que tienen los activos en el año de desinversión. De no hacerlo es como asumir que ese activo se consumió completamente en ese período.

Dependiendo del tipo de proyecto es el tiempo que podemos definir para proyectar un flujo de fondos, ya que al aumentar el tiempo aumenta el riesgo y la incertidumbre. En las empresas como las clínicas, no es recomendable un período mayor a 3 a 5 años para la mayoría de las inversiones. Si la inversión es la compra del local, el período de vida útil puede extenderse más de 20 años.

### j. Tipos de flujos de fondos

1. *Flujo de fondos sin proyecto (prognosis):* es la proyección de ingresos y egresos en efectivo si no se realizara el proyecto. Puede ser cero en el caso que no exista nada antes del proyecto.
2. *Flujo de fondos del proyecto:* proyección de ingresos y egresos en efectivo del proyecto. Se incluye la inversión y recuperación del capital.
3. *Flujo de fondos incremental:* es la diferencia entre el flujo del proyecto y el sin proyecto; constituye el verdadero aporte del proyecto. Es sobre éste que se evalúa la conveniencia o no de realizar el proyecto.
4. *Flujo de fondos del crédito:* en el caso de recurrir a fuentes de financiación externa, se debe construir el perfil del crédito y por lo tanto el flujo de devolución.

5. *Flujo de fondos del proyecto con financiamiento:* es la diferencia entre el flujo del proyecto y el flujo del crédito. Solamente se utilizará financiamiento en proyectos evaluados como viables. Sobre este flujo con financiamiento se evalúa la conveniencia de utilizar la fuente de fondos o no. Un proyecto viable puede tener un flujo con financiamiento inviable según el crédito que lo financie. Se debe realizar tantos flujos como créditos se pretenda evaluar. Esto permite jerarquizar las opciones.

La decisión de realizar o no un proyecto se toma sobre la base del Flujo de fondos incremental sobre el cual se calcula el VAN y TIR.
La decisión de utilizar un determinado crédito se toma sobre la base del Flujo de fondos del proyecto con financiamiento también con los indicadores VAN y TIR.

## 6. BIBLIOGRAFÍA


- Bussoni, A. Decisiones sobre crédito. Montevideo, Fac. Agronomía. 1996
- Mokate, K. Evaluación financiera de proyectos de inversión. Santafé de Bogotá; Uniandes. 1998.
- Pascale, R. Decisiones Financieras. 6ª. Ed. Cap. I. Bs.As. Prentice Hall - Pearson. 2009.
- Stoner, J; Wankel, C. Administración. 3ra. Ed. Cap. 21. México. Prentice - Hall.1989.

## 7. EJERCICIOS GESTIÓN FINANCIERA

1. Calcule es el costo actual de una inversión en construcción y equipamiento de un Hospital Veterinario, que presenta los siguientes gastos anuales durante el período de instalación. Utilice como costo de oportunidad del capital el 10%, 12% ó 15%.

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| Gastos (U$$) | 20.000.- | 30.000.- | 20.000.- | 10.000.- |

¿Cuál cree Ud. que sería el valor mínimo para vender dicho Hospital al final del período (de construcción y equipamiento) de 4 años? (calcúlelo para cada C.Op.)

2. Calcular el valor actual de un equipo que se compró hace 3 años por $U 700.000, considerando un costo de oportunidad del 12 % anual.

3. Calcular el precio máximo que se podría pagar para adquirir un fábrica de raciones para mascotas cuya vida útil es de 5 años y se espera que produzca los siguientes flujos netos:

| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Flujo neto anual (U$$) | 3.000.- | 8.000.- | 8.000.- | 7.000.- | 7.000.- |

   a. considere que el costo de oportunidad es del 18 % y el valor de recuperación de la fábrica de raciones es cero.
   b. Considere que el costo de oportunidad es del 18 % y el valor de recuperación de la fábrica de raciones es de U$S 20.000-

4. Determinar la mejor alternativa de inversión de $U 100.000, considerando los siguientes retornos esperados:

| Retornos esperados por alternativa | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Años | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A | 20.000.- | 50.000.- | 120.000.- | 50.000.- | 50.000.- |
| B | 100.000.- | 40.000.- | 30.000.- | 10.000.- | 50.000.- |
| C | 80.000.- | 80.000.- | 10.000.- | 20.000.- | 50.000.- |
| D | 60.000.- | 60.000.- | 60.000.- | 50.000.- | 50.000.- |

Considere las siguientes opciones de costo de oportunidad del capital:

   a. 10 %.
   b. 12 %.
   c. 20 %.

5. Cuánto se debe abonar por un crédito que se concedió por un monto de $ 8.000, que se cancela al año y se cobra un 30% de interés efectivo anual.

6. Elabore el perfil de un crédito que presenta las siguientes condiciones: Monto U$S 2.000.-, 4 años de plazo, amortización constante, interés del 2% anual sobre saldos.

7. Elabore el perfil de un crédito por U$S 5.000.- que otorga 5 años de plazo y se amortiza en cuota constante, con una tasa del 12% anual.

8. Elabore el perfil de un crédito solicitado por un monto de $U 100.000.- a 1 año de plazo, que se devuelve en 6 cuotas iguales y cuyo interés es del 80% anual sobre saldos.

9. Ídem problema 7 con 3 años de gracia para la amortización.

10. Ídem anterior con 3 años de gracia para amortización e intereses.

11. Elabore el perfil de un crédito solicitado por un monto de $U 200.000.- Plazo 3 años. Devolución en cuota constante, interés del 75% anual.

12. Elabore el perfil de un Préstamo de $U 8.000 cuya devolución es en 5 cuotas constantes anuales al 8% efectivo anual.

# CAPITULO VI. PLANIFICACIÓN EN LAS CLÍNICAS VETERINARIAS

- Importancia de la planificación
- Horizonte temporal: corto y largo plazo
- Niveles de planificación: decisiones parciales y globales
- Planificación estratégica y planificación operacional

Objetivos:

- Comprender las ventajas y dificultades que se presentan en los procesos de planificación.
- Conocer los diferentes tipos de planificación que se pueden aplicar en las empresas y en qué condiciones cabe aplicar cada una.

## 1. IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación es el proceso mediante el cual seleccionamos objetivos y definimos la forma de alcanzarlas. Consiste básicamente en analizar los recursos disponibles (o los recursos que se pueden alcanzar) y decidir cómo asignarlos en actividades múltiples y alternativas, complementarias o independientes para alcanzar dichos objetivos.

| | |
|---|---|
| Eficacia | Hacer lo correcto |
| Eficiencia | Hacer bien lo correcto |

Para que una planificación sea factible, eficaz y eficiente, requiere que sea formulada en función de los objetivos, de los problemas concretos y de las condiciones reales para su implementación, principalmente de la disposición de las personas involucradas en cumplirla.

En términos generales la planificación cuenta con tres pasos: identificación de los objetivos (¿adónde queremos llegar?); identificación de la situación actual (¿cómo estamos?); y finalmente, los pasos necesarios para alcanzar los objetivos.

Los principales insumos que dan paso a un proceso de planificación surgen directamente de un diagnóstico aunque también puede realizarse como una etapa inicial de instalación de una empresa. Sea cual sea el punto de partida, nos permite conocer, organizar y controlar la estructura y funcionamiento de la empresa y contextualizarla con su entorno.
En este capítulo abordaremos la planificación en dos concepciones generales definidas por su horizonte temporal: en el corto plazo y en el largo plazo. En los capítulos anteriores se construyeron las bases que serán los ejes de cómo planificar una empresa según cada área de gestión (comercial, financiera, etc.).

### a. Ventajas de la planificación

El proceso de identificar objetivos y metas, conocer nuestra situación actual y qué tan lejos estamos de esos objetivos y trazar los pasos necesarios para alcanzarlos, implica un compromiso importante. La planificación requiere de costos y tiempo pero retribuye en varios aspectos. Por ejemplo, nos permite fijar las prioridades y con esto ordenar las acciones en función de su prioridad. De esta forma mejora notoriamente el uso de los recursos ya que los concentramos en aquellas áreas que requieren atención, fortaleciendo los puntos positivos y mejorando los puntos débiles. A su vez, la planificación nos permite estar atentos a aquellos elementos del entorno a los que la empresa es más sensible, monitoreándolos y previniendo ante eventuales cambios. Adicionalmente, la planificación permite

Punto clave:

Es el proceso mediante el cual seleccionamos metas y definimos la forma de alcanzarlas. Consiste básicamente en analizar los recursos disponibles y decidir cómo asignarlos con la mayor eficacia posible.

mejorar el uso de la información (ajustando a que el esfuerzo se centre en conseguir solo aquella información necesaria) y los diagnósticos.

**b. Dificultades o barreras a la planificación**

Existen diversos problemas que enfrenta el proceso de planificación, pero desde ya aclaremos que ninguna de ella es insuperable. Los problemas que frecuentemente se asocian a la planificación son los relacionados a las personas: al propio planificador y al resto de los miembros de la organización a aceptar la planificación.
En el primero de los casos puede haber resistencia por parte de quien toma las decisiones a aventurarse en una planificación o inclusive se puede evidenciar una falta de habilidad para su diseño. La fijación de objetivos y metas es el primer paso de la planificación y es donde frecuentemente se encuentran varias resistencias: por miedo al fracaso, por no querer renunciar a objetivos alternativos, por falta de conocimiento de la organización y/o del ambiente, e inclusive, por falta de confianza. Profundizaremos brevemente sobre cada uno de ellos.
El miedo al fracaso debería disminuir en la medida que tomamos las decisiones con mayores niveles de certidumbre. Si bien esta nunca va a ser completa, los mayores fracasos surgen por tomar decisiones sin un proceso adecuado de planificación ni contar con la información propia o del ambiente.
Oponerse a renunciar a objetivos alternativos es una característica común de las personas que no solo se evidencia en el ámbito de una empresa. Renunciar a un objetivo es algo que normalmente no estamos dispuestos a hacer y por lo tanto, tratamos de actuar en una excesiva cantidad de frentes y por lo tanto, no pudiendo darle la adecuada atención a cada actividad como le merece. Para esto, la planificación nos puede orientar en el sentido de definir no solo los objetivos, sino también en el de priorizarlos, confrontarlos, definir si alguno de ellos es el principal y el resto son accesorios, o inclusive contradictorios. Un ejemplo frecuente es que nos proponemos obtener mayores ingresos por una determinada actividad y al mismo tiempo, pretender tener menos obligaciones, más tiempo libre, etc. Y cuando los casos son de objetivos que no están explicitados o que no son compartidos por los dueños de la empresa, las acciones son divergentes y compiten entre ellas.
La falta de conocimiento de la organización no debería ser de los mayores problemas en las clínicas veterinarias del Uruguay, donde la cantidad de empleados, rubros y recursos es reducida. Sin embargo, es muy frecuente que algunas áreas específicas carezcan de la adecuada atención. Por ejemplo, el nivel de registros y control de las actividades suele ser muy bajo en las clínicas veterinarias de Montevideo. Esto lleva a tomar decisiones con bases inadecuadas y sin fundamentos económicos de algunas actividades. La falta de conocimiento del ambiente es otro punto clave que requiere poner especial atención. Ambos puntos se tratarán más adelante cuando abordemos la planificación estratégica.

Finalmente la falta de confianza suele ser otra barrera para la fijación de objetivos y la planificación en general. Sin confianza en sí mismo, quien esté planificando intervenir en una organización dudará en fijar objetivos ambiciosos. Consideramos que en la medida en que se ejercite y se ponga en práctica la planificación, se podrá ir superando esta barrera, así como las otras descritas.

> Punto clave:
>
> Planificar implica gastos que deben ser acordes a lo que se pretende resolver. La lógica del costo/beneficio nos indicará cuánto más se avanza en asignar recursos a una tarea, según el beneficio que nos reportará.

En relación a los problemas relacionados a los miembros de la organización, es posible que los empleados resistan la posibilidad de aplicar una planificación, fijación de objetivos y metas. Esto, que no es ni más ni menos que la resistencia al cambio se produce por tres causas: la incertidumbre de causas y efectos del cambio; la resistencia a renunciar a los beneficios actuales; e inclusive por el conocimiento de las debilidades de los cambios propuestos.

Por otro lado, la planificación implica ciertos costos: tiempo destinado a la actividad y en consecuencia, tiempo que no se le destina a otra actividad; recursos materiales e inmateriales (conseguir información); en suma, tiempo y dinero. Por lo tanto debe haber una coherencia entre los recursos destinados a la planificación y el nivel que se pretende abordar o el problema que se quiere resolver. Esta lógica de costo/beneficio se aplica tanto para la resolución de pequeños problemas puntuales y de rutina como en la planificación de todo el sistema donde hay que combinar el conjunto de recursos y actividades y donde el grado de alcance de los objetivos se podrá verificar recién en el largo plazo.

## 2. EL HORIZONTE TEMPORAL: CORTO vs LARGO PLAZO.

Hay cosas que requieren una planificación a corto plazo mientras que otras áreas requieren una planificación mayor, a más largo plazo. Así, la planificación del stock de antiparasitarios a comprar de cara a la próxima temporada requerirá el marcar ciertos objetivos de ventas, realizar la compra, publicitarla si es necesario y evaluar las ventas en un plazo que no debería superar los 6 meses. En cambio, la definición de la estructura del personal de la empresa (cuántos empleados y de qué *tipo*), la capacitación técnica del veterinario (su especialización), la incorporación de servicios y la ejecución de determinadas infraestructuras son objeto de planificaciones a más largo plazo.

## 3. EL NIVEL DE PLANIFICACIÓN: DECISIONES PARCIALES vs. GLOBALES.

Otra forma de clasificar la planificación se refiere a la cantidad de recursos que están involucrados en las decisiones a tomar. De esta forma algunas decisiones muy específicas involucrarán una pequeña cantidad de recursos y en general estarán englobados en una o en muy pocas áreas de gestión. Por ejemplo, si se terceriza el

servicio de urgencias o si se decide realizarlo con los recursos propios (vehículo y mano de obra propios). Por otro lado, algunas decisiones involucran una gran cantidad o inclusive todos los recursos de la empresa: por ejemplo la orientación comercial y de servicios que se ofrezcan. Sería el caso de las decisiones que se tomen a la hora de elegir entre establecer una empresa orientada a la atención médica (consultas) u orientada a las cirugías (quirófano). En este caso habrá que considerar casi la totalidad (sino la totalidad) de los recursos de la empresa y ponerlos en juego para ofrecer el servicio que pretendemos dar. La congruencia entre las decisiones de corto plazo con las de largo plazo dará coherencia a las acciones y por lo tanto un mayor nivel de efectividad.

En general (aunque no necesariamente siempre sea así) las decisiones de corto plazo se homologan con las decisiones parciales, mientras que las decisiones de largo plazo suelen involucrar un conjunto mayor de recursos y por ende, requiera métodos de planificación global.

## 4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

Dentro de los tipos de planificación podemos encontrar planes de tipo estratégicos y de tipo operacional. Los primeros buscan alcanzar con los objetivos más generales de la organización, es decir, cumplir con la razón de ser de la clínica veterinaria. Por su parte, la planificación operacional ofrece los detalles de cómo se realizan los planes estratégicos. Ambos están vinculados y por lo tanto, deben ser coherentes entre sí. Al decir de Stoner y Wankel (1989), la planificación estratégica busca la eficacia, es decir, procura que se hagan las cosas correctas, en tanto que la planificación operacional apunta a la eficiencia, o sea, a que se hagan correctamente las cosas.

> Punto clave:
>
> La planificación estratégica apunta a hacer las cosas correctas mientras que la planificación operacional apunta a hacer las cosas correctamente (Stoner; Wankel, 1989)

En relación a lo planteado, suele existir una confusión respecto a tres conceptos similares: eficacia, eficiencia y efectividad. Trataremos de aclararlos. La eficacia (eficaz) es definida como la capacidad de lograr el efecto que se espera; en otras palabras es la capacidad de cumplir con los objetivos internos que se hayan definido. Por su parte la eficiencia (eficiente) hace referencia al proceso, es decir la capacidad de cumplir con los objetivos de la forma más adecuada (que se traduce en empresas como el cumplimiento de objetivos de la forma más económica posible, o con la menor utilización de recursos). Finalmente, la efectividad (efectivo) se refiere a la capacidad de cumplir con objetivos externos, es decir, objetivos propuestos por agentes fuera a la organización (esto es muy común en cuanto al grado de cumplimiento con la legislación vigente o respecto a las expectativas de los clientes).

| PLANEACIÓN EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Niveles de la empresa** | **Planeación** | **Contenido** | **Tiempo** | **Amplitud** |
| Institucional | Estratégica | Genérico y sintético | Largo plazo | Macroorientado. Enfoca la empresa como totalidad. |
| Intermedio | Táctica | Menos genérico y más detallado | Mediano plazo | Enfoca cada unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado. |
| Operacional | Operacional | Detallado y analítico | Corto plazo | Microorientado. Enfoca cada tarea u operación por separado. |

Fuente: Chiavenato, I. (2001)

Algunos autores incorporan un tercer nivel, entre medio de la planificación estratégica y la operacional. Se trata de la planificación táctica, que es la forma de llevar a cabo la planificación estratégica y que a su vez es constituida por los planes operacionales. Entendemos que en pequeñas y microempresas como las clínicas veterinarias suele ser difícil una discriminación entre las unidades y tareas, por lo que no abordaremos en detalle la planificación táctica.
En el próximo capítulo veremos qué es y cómo se realiza una planificación estratégica y posteriormente profundizaremos en los tipos de planificación operacional.

## 5. BIBLIOGRAFIA


- Stoner, J; Wankel, C. Administración. 3ra. Ed. Cap. 21. México. Prentice - Hall. 1989.
- Chiavenato, I. 2001. Administración: teoría, proceso y práctica. 3ª edición. McGaw-Hill Interamericana: Bogotá.

## CAPÍTULO VII. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Objetivos de la planificación estratégica
- El método
- Definición de objetivos
- Diagnóstico de empresas
- Definición, selección y ejecución de la estrategias
- Seguimiento y evaluación
- Bibliografía
- Ejercicios de planificación

Objetivos:

- Situar la planificación estratégica dentro de los diferentes tipos de planificación.
- Conocer los fundamentos y pasos de la planificación estratégica.
- Relacionar el proceso de planificación con las diferentes áreas de gestión de las clínicas veterinarias.

## 1. OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cada vez más las organizaciones de todo el mundo reconocen la importancia de la planeación estratégica (PE) para su crecimiento y bienestar a largo plazo. La improvisación no tiene o no debería tener lugar en la toma de decisiones de una empresa. Quienes toman decisiones en las empresas ya saben que, si definen específicamente la misión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio (Stoner, J.; Wankel, C., 1989).

Generalmente se asume que la planificación estratégica sólo pueda ser desarrollada o aplicada en grandes empresas con fines de lucro, pero con su debida adecuación puede ser aplicada en todo tipo de organizaciones (pequeñas o grandes, lucrativas o sin fines de lucro, públicas o privadas, etc.). Tanto es así que diversas instituciones públicas de nuestro país (por ejemplo INIA, MGAP, INALE, etc.) han aplicado este método de planeación.

La PE es un proceso formalizado que se utiliza para definir y alcanzar las metas y objetivos de la organización en el largo plazo. Si bien no existe un consenso sobre su definición o con su secuencia metodológica, generalmente se aceptan algunas características:

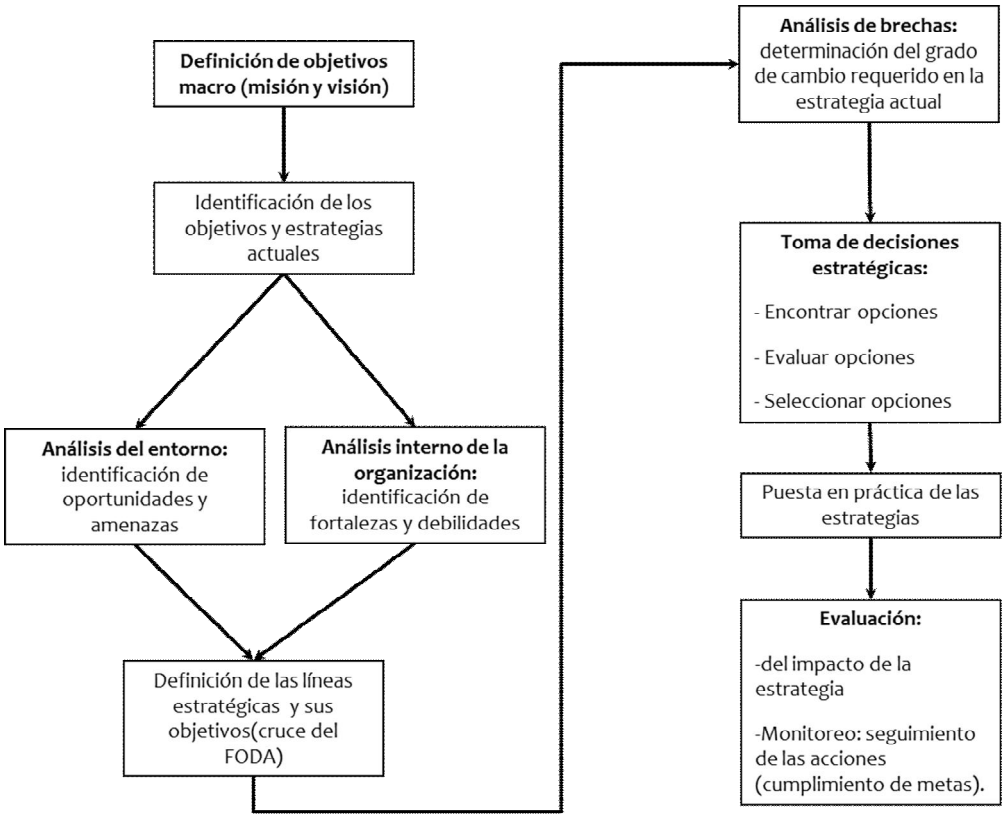
- Apunta a resolver los aspectos más significativos de una empresa.
- Por esto, es imprescindible la participación del/de los dueño/s de la empresa: los tomadores de decisión al más alto nivel dentro de la clínica.
- Es un método que tiene un horizonte temporal más largo que otras planificaciones.
- Marca el rumbo de la empresa y por lo tanto, es la guía para la toma de decisiones de corto plazo y de cuestiones más específicas.
- De esta forma, ayuda a fijar prioridades y por lo tanto a concentrar los esfuerzos y recursos en las actividades de alta prioridad.

La estrategia de la empresa debe combinar adecuadamente sus características internas con los eventos del entorno, de modo de alcanzar un equilibrio entre lo que se quiere y lo que se puede hacer (Chiavenato, 2001).

## 2. MÉTODO O SECUENCIA DE PASOS

Existen sobrada bibliografía sobre el método de la PE. Si bien tienen matices, prácticamente todos apuntan a la misma secuencia de pasos. Por ejemplo, Stoner y Wankel (op. cit) plantean la PE como una secuencia de pasos como los representados en el siguiente cuadro.
Se puede resumir en lo siguiente: determinar qué es lo que se pretende (misión, visión y objetivos); diagnosticar la empresa y su entorno, comparar el diagnóstico actual con los objetivos y metas definidos; elaboración, selección e implementación de la/s opción/es más adecuadas, seguimiento y evaluación.

a. Formulación de objetivos
b. Identificación de objetivos y estrategias actuales
c. Análisis interno de la empresa
d. Análisis del entorno
e. Determinación del grado de cambio estratégico requerido
f. Toma de decisiones estratégicas
g. Puesta en práctica de las estrategias
h. Medición y control del proceso




Fuente: adaptado de Stoner y Wankel (op. cit)

## 3. OBJETIVOS DE LA CLÍNICA VETERINARIA

El primer paso de la PE consiste en responder a la pregunta: ¿qué queremos de la organización?

### a. Propósito, Misión, Visión, Objetivos y Metas

**Propósito** de la organización: es su papel primordial en la sociedad, una finalidad definida en forma amplia que puede compartir con muchas otras organizaciones de su tipo.
**Misión**: es la razón de ser de la empresa y lo que la distingue del resto de sus competidoras.
**Visión**: Es la percepción de la empresa en el largo plazo. Para definir la visión en la PE, describa cómo quiere que sea su servicio, su clínica, su empresa en el futuro (en un horizonte temporal no muy próximo, por ejemplo 3 a 5 años). No debe ser una proyección irreal, sino que debe estar adecuada a los contextos cambiantes que puedan ocurrir.
A partir de estos "faros", que son la guía de la empresa, se puede traducir en un conjunto de objetivos que se propongan alcanzar y cada objetivo tendrá sus metas concretas (también llamados: resultados).
Los **objetivos** pueden apuntar a una gran variedad de ámbitos, e inclusive dentro de un mismo ámbito puede haber objetivos muy diversos. Hacer el esfuerzo de explicitar y dejar por escrito tanto la Misión como los objetivos permite poner en claro el rumbo que pretende la empresa. Muchas veces los objetivos no están claramente definidos (aunque esto no signifique que no existan) y pueden entrar en contradicción.
Las **metas** son resultados concretos que se propone realizar en un determinado plazo. Se deben definir objetivamente, cuantitativamente, indicando específicamente en qué momento se aspira a alcanzar la meta. Se debe evitar indicar metas como "mejorar", "aumentar" o "superar", que son poco claras al momento de medirlas. Por ejemplo: en el plazo de un año, obtener un 10% de aumento de las ventas en el rubro alimentos; en 6 meses realizar un mínimo de 10 cirugías semanales; vacunar al menos al 45% de la población de animales en riesgo, etc. Cuanto más ambiciosas las metas mayores dificultades para alcanzarlas, aunque mayor será la motivación de los responsables en cumplirlas, y viceversa. La

***Ejemplo de una empresa de servicios veterinarios en Colombia***

***Misión***
Ofrecer bienestar a las familias de nuestros pacientes a través de la prestación de servicios médicos veterinarios y complementarios de óptima calidad, contribuyendo a la innovación, capacitación y desarrollo profesional del sector. Nuestro grupo de trabajo comparte valores y principios éticos de respeto, responsabilidad y compromiso.

***Visión***
Ser una empresa sólida, líder en la prestación de servicios médicos veterinarios de la mejor calidad y profesionalismo, con énfasis en pequeños animales y proyección a otras especies; contando con una moderna red de establecimientos dotada de la más alta tecnología, un equipo médico y paramédico altamente calificado y un departamento de educación continuada con reconocimiento nacional e internacional (Dover, 2008).

determinación de metas no se suele definir junto con la misión y visión, sino que surgen luego de definir la estrategia concreta, como se estudiará más adelante.

En el proceso de pensar la PE en pequeñas empresas como las clínicas veterinarias, puede no ser tan necesaria la construcción estricta de todos estos conceptos, pero sí es imprescindible que quienes tomen las decisiones tengan una idea general de qué es lo que pretende la empresa y hacia dónde se dirige.

Principales objetivos empresariales:

- Aumentar la "utilidad" sea como retorno de los propietarios o de la economía de la empresa.
- Expansión de la clínica o en relación al mercado en que participa.
- Seguridad, en el sentido de asegurar un futuro y continuidad.
- Autonomía o independencia, es decir, que sea la propia empresa que decida su destino (Chiavenato, 2001).

## 4. DIAGNÓSTICO

### a. Identificación de los objetivos y estrategias actuales

Este paso es sustancial en el diagnóstico de la empresa. Consiste en repensar nuestras prácticas, saber qué es lo que estamos haciendo y por qué. Muchas veces los objetivos (y más aún las estrategias) no están claramente definidas. Pero esto no significa que no existan. Muchas veces también, cuando hay más de un dueño de la empresa (dos o más socios), es posible que sus objetivos sean diferentes o que la priorización de los objetivos sea diferente.
Los nuevos objetivos y estrategias planteadas podrán ser similares a los que estaban presentes en la empresa y por lo tanto, las modificaciones serán más superficiales. Sin embargo, la definición de nuevos objetivos puede generar cambios muy profundos en las empresas, lo que generalmente se produce cuando no se estaban cumpliendo con los objetivos más importantes.

La estrategia actual y futura se puede identificar respondiendo a las preguntas: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y cuáles deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos y en qué áreas sobresalimos? (Stoner y Wankel, op. cit.).

### b. Análisis interno de la empresa

Diagnosticar la empresa es sinónimo de analizarla; y el análisis siempre es comparativo, consigo misma o con otras empresas. El objetivo último de este paso

es identificar las fortalezas y las debilidades de la empresa en relación a sí misma y a las competidoras. En relación a sí misma podría indicarnos dónde la empresa está funcionando bien o mal y en relación a sus competidoras permitiría identificar ventajas comparativas o una brecha donde se está perdiendo poder de mercado.

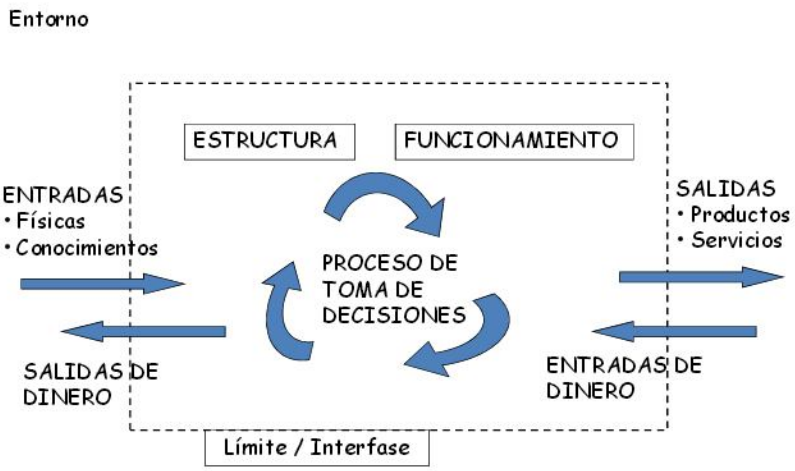
La identificación de los objetivos y estrategias actuales nos servirá como guía para evaluar los resultados, respondiendo a preguntas tales como: ¿en qué situación estamos? ¿se están cumpliendo esos objetivos? ¿qué tan lejos estamos?, estos resultados ¿son mejores, iguales o peores a los de años anteriores? ¿y en relación a otras empresas del rubro?
Para el diagnóstico de la empresa cabe recordar las distintas áreas de gestión y los principales indicadores que se pueden encontrar en cada una de ellas.

| Área de gestión | Indicadores (ejemplos) |
|---|---|
| TÉCNICA | Casos atendidos, casos nuevos, morbilidad, mortalidad, efectividad de planes de vacunación, etc. |
| COMERCIAL | Márgenes (brutos, de contribución, etc.), rentabilidad por rubro, rotación de stock, rotación de socios. |
| FINANCIERA | Saldo de caja, estructura financiera, nivel de endeudamiento, acceso y uso de créditos, etc. |
| LEGAL | Adecuación a las normas vigentes |
| RECURSOS HUMANOS | Cantidad de trabajadores, horas contratadas horas especializadas y no especializadas, horas totales, picos de trabajo, capacitación del personal, comunicación interna, etc. |

Además de los indicadores el diagnóstico requiere conocer otros datos de la estructura (el local, el mobiliario, los vínculos profesionales y empresariales) y el funcionamiento de la empresa (la lógica de la toma de decisiones, las políticas, protocolos utilizados y las reglas de acción, la forma de registro de información y procesamiento, la delegación de roles, etc.). Todas estas cuestiones hacen al diagnóstico y pueden ser fortalezas o debilidades de la empresa.

### c. El entorno

El siguiente paso en el diagnóstico corresponde a la identificación de los elementos del ambiente que tengan algún tipo de influencia en la empresa. Todas las empresas tienen un intenso intercambio con el ambiente, sea en insumos, productos de los proveedores, mano de obra, información y conocimiento, dinero, servicios que se ofrecen, etc. Todo ello sigue el proceso de entrada-transformación-salida y su contraparte generalmente en dinero aunque también puede ser información o capacitación.




El entorno de las empresas, analizadas como micro-sistemas económicos, está constituido por aquellos elementos, que sin reunir los requisitos de pertenencia al sistema, influyen o son influidos por él. De esta forma no todos los elementos externos a la empresa constituyen su entorno. Así, estos factores pueden ser agrupados en factores socioeconómicos, institucionales y ecológicos (Lopardo, 2005). Dichos factores imponen facilidades o limitaciones a las empresas y condicionan en mayor o menor medida la evolución de los mismos, lo que dependerá de cómo sea la interacción con el medio, cuánto y qué tipo de intercambios tenga, de los propios elementos constituyentes y de las relaciones internas de la empresa.

> "La compañía del animal mejora la calidad de vida del hombre, aumenta la longevidad y preserva el equilibrio físico y mental. Facilita la recreación, reduce el estrés, y disminuye el índice de depresión. Obliga a asumir responsabilidades, aumenta la autoestima, y, en la mayoría de los casos, mejora la integración de la familia" (López Palacios, 2014).

El ambiente tiene tanto factores de influencia directa como indirecta. Los factores que tienen una acción directa sobre la empresa son: consumidores, proveedores, trabajadores (mano de obra), la competencia y las instituciones (principalmente el Estado y las financieras). Por otro lado, los factores como las variables tecnológicas, económicas, socioculturales, políticas, legales y el contexto internacional, influenciarán a la empresa de un modo indirecto. La tecnología desempeña un papel central en la determinación de qué productos y servicios son ofrecidos, así como el equipamiento que se utilizará (Stoner y Wankel, op. cit).

Similar a lo planteado por Lopardo, López Palacios (2014) propone que el entorno de las empresas veterinarias puede dividirse en los componentes político, económico, sociocultural, demográfico, legal y medio ambiental.

En el ambiente político y legal afectan las definiciones sobre el estatus sanitario del país o región, la concepción y medidas sobre el maltrato y bienestar animal y la tenencia responsable. El entorno socioeconómico y cultural marca una influencia

notoria en el desarrollo de las clínicas veterinarias. El perro ya no es más el animal que vivía atado en el patio del fondo, que comía los restos de comida y que tenía la función de defensa de la casa. Hoy en día, la mascota es parte integrante de la familia ("como un hijo" suelen decir los clientes) que no solo ha re definido su papel como "animal de compañía" sino que aporta innumerables beneficios para los dueños. Este cambio producido en las últimas décadas junto con el crecimiento económico del país en lo que va del siglo XXI, permitió que se desarrolle un mercado muy interesante para el sector veterinario, tanto en servicios de salud como en los productos y accesorios para mascotas.

Además de esto, importa conocer cómo está evolucionando la población humana y la distribución demográfica en el entorno de influencia de la empresa. La tendencia a vivir más en apartamentos reducidos que en casas con patio ya no es más un impedimento para tener mascotas y ha permitido el desarrollo de nuevos accesorios, nuevas tecnologías y nuevas relaciones con las mascotas. Las razas *toy* y los gatos son los principales animales de compañía en grandes ciudades del mundo, donde vive una sola persona por hogar (más aún si son adultos mayores). En definitiva, se trata de determinar cómo están evolucionando los mercados referentes que tienen como eje las diferentes mascotas.

Finalmente, los aspectos ambientales si bien en la actualidad no son tan relevantes para las clínicas veterinarias, probablemente lo serán en un futuro cercano. El destino de los residuos hospitalarios (agujas, residuos de cirugías, residuos biológicos, medicamentos vencidos, etc.) seguramente tomará relevancia en el corto plazo y la adecuación de las empresas a las normas será vital para evitar desastres sanitarios, evitar multas y sanciones así como para mejorar su imagen por parte de los clientes.

### d. Foda

El FODA es una herramienta que sintetiza los aspectos surgidos del diagnóstico y ofrece una proyección del futuro más inmediato. Su sigla significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Fortalezas y Debilidades son aspectos internos de la empresa, que surgen del diagnóstico. Oportunidades y Amenazas son aspectos externos, escenarios posibles que surgen del análisis del entorno de la empresa. A continuación se presentan algunas preguntas que contribuyen a identificar cada uno de estos aspectos y que se sintetizan en un cuadro o matriz FODA.

***Fortalezas***

¿En qué áreas la empresa está funcionando bien? ¿Qué cosas se hacen bien o mejor que las otras? ¿Qué servicio o producto dan destaque o renombre a la empresa? ¿El personal está comprometido con el trabajo y con la visión de la empresa? ¿Se adapta la empresa a las normativas vigentes?

***Debilidades***

¿Qué cosas son las que la empresa no realiza bien o que está por debajo de las otras empresas? ¿Cuáles son las razones de estos problemas? ¿Qué áreas o indicadores están funcionando mal o podrían estar funcionando mejor? Estas falencias ¿son producto de insuficientes recursos o de una mala asignación?

***Oportunidades***

El mercado actual al que apunta la empresa, ¿está creciendo? ¿Se está desarrollando algún mercado (rubro o servicio) que la empresa podría aprovechar? Existen necesidades insatisfechas o que no son adecuadamente satisfechas en los clientes y que la empresa podría aprovechar? Las nuevas tecnologías que se desarrollan ¿podrían ser incorporadas por la empresa para brindar un mejor servicio a los clientes?

***Amenazas***

¿Cómo se están comportando los competidores mejor que la empresa (que pueda hacer perder clientes)? ¿Qué obstáculos se avecinan para la empresa (financieros, legales, políticos, normativos, impositivos, etc.). ¿Las nuevas tecnologías o los gustos de la población, podrían generar cambios que hagan más prescindibles los servicios y productos de la empresa?

Se presenta a continuación una matriz FODA de una clínica veterinaria de España. Se destaca allí la forma de presentación del cuadro y el ejemplo de las FODAs que dicha empresa enfrenta.

| Aspectos internos | Aspectos externos |
|---|---|
| **FORTALEZAS** | **OPORTUNIDADES** |
| Orientación al servicio<br>Bajos costos<br>Gran presencia en la ciudad<br>Especialización en animales exóticos<br>Conocimientos actualizados<br>Cooperación con el Hospital Veterinario Universitario (HVU) | Peluquería, guardería de día<br>Subvenciones públicas<br>Financiamiento subvencionado<br>e-comercio y reparto a domicilio<br>Mercado en crecimiento<br>Apoyo técnico del HVU |
| **DEBILIDADES** | **AMENAZAS** |
| Imagen de negocio "pequeño"<br>Sobrecarga de trabajo<br>Medios escasos (falta RX y Ecografía)<br>Dificultad de trato e imagen que tienen los clientes (juventud del personal)<br>Inexperiencia ante conflictos<br>Prestigio sin demostrar | Guerra de precios<br>Respuesta impredecible de los clientes (rechazo)<br>Desconfianza de los proveedores<br>Petshops y peluquerías (competencia)<br>Cazatalentos (fugas del personal a otras clínicas)<br>Dificultades de cobros |

Fuente: adaptado de López Palacios (2014)

De la lectura del cuadro puede surgir inmediatamente algunas medidas a tomar para evitar problemas (amenazas) o corregir los que actualmente se tienen (debilidades) y también para aprovechar las oportunidades y mantener las fortalezas. Por ejemplo, ante la amenaza de que el personal sea tentado a cambiar de trabajo, debe tomarse una postura preventiva, apostando al compromiso de los empleados con la empresa, ofreciéndoles condiciones adecuadas (buen ambiente laboral, posibilidades de crecimiento, remuneración adecuada, etc.).

## 5. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA A SEGUIR

Si el análisis de brecha evidencia la necesidad de un cambio de estrategia, corresponde dar un tiempo a la determinación de la estrategia más adecuada. Cabe recordar que la planificación estratégica es una técnica que permite identificar las cosas correctas que deben hacerse (siendo el trabajo de la planificación operacional el hacer las cosas correctamente). Así, este punto debe permitir a quien tome las decisiones de la empresa, el definir cuál es el camino más adecuado a seguir. Este paso implica 3 etapas: la identificación de las estrategias posibles; la evaluación de las estrategias y finalmente, la selección de las estrategias.

Una herramienta muy útil para esto es la el cruce de información presentada en el FODA que se realizó en etapas anteriores. El FODA como herramienta no se limita a presentar un resumen de las condiciones internas y su entorno y dar pautas puntuales de situaciones inmediatas que merecen resolverse. Además de esto permite trazar las estrategias más adecuadas, a partir del análisis más profundo del cuadro. Existen diversas posibilidades de "cruzar" los datos del FODA. Combinando Fortalezas y Oportunidades podemos ver los caminos "ofensivos" que puede tomar la empresa, es decir, cómo atacar al mercado para hacerse con una porción mayor del mismo. F y A nos permiten visualizar la Estrategia defensiva que deberá adoptar la empresa. D y O generan la Estrategia de reorientación mientras que D y A permiten diseñar las Estrategias de Supervivencia de la empresa.

En este caso se propone establecer estrategias siguiendo con el ejemplo de López Palacios (2014), se presenta el Análisis de las estrategias según la matriz FODA para la misma empresa.

| | | |
|---|---|---|
| | FORTALEZAS:<br><br>Orientación al servicio<br>Bajos costos<br>Gran presencia en la ciudad<br>Especialización en animales exóticos<br>Conocimientos actualizados | DEBILIDADES:<br>Imagen de negocio "pequeño"<br>Sobrecarga de trabajo<br>Medios escasos (falta RX y Ecografía)<br>Dificultad de trato e imagen que tienen los clientes |

| | | |
|---|---|---|
| | Cooperación con el Hospital Veterinario Universitario (HVU) | (juventud del personal)<br>Inexperiencia ante conflictos<br>Prestigio sin demostrar |
| OPORTUNIDADES:<br>Peluquería, guardería de día<br>Subvenciones públicas<br>Financiamiento subvencionado<br>e-comercio y reparto a domicilio<br>Mercado en crecimiento<br>Apoyo técnico del HVU | ESTRATEGIAS OFENSIVAS:<br>Ofertar nuevos productos<br>Planificar adquis. equipos<br>Incorporar nuevas destrezas<br>Incorporar más personal<br>Abrir otro establecimiento | ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN:<br>Diseño y publicidad reforzados<br>Ampliación de la plantilla<br>Ampliar equipamiento<br>Definir política de RRHH<br>Reuniones periódicas<br>Formación en marketing |
| AMENAZAS:<br>Guerra de precios<br>Respuesta impredecible de los clientes (rechazo)<br>Desconfianza de los proveedores<br>Petshops y peluquerías (competencia)<br>Cazatalentos (fugas del personal a otras clínicas)<br>Dificultades de cobros | ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:<br>Cumplir segmentación de clientes<br>Mantener estándar transparente<br>Cumplimiento de compromisos<br>Comunicación distintiva<br>Implicación, formación, desarrollo<br>Información previa a servicio<br>Formación preventiva impagados | ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA:<br><br>Rediseño estratégico global<br>Concentración en márgenes<br>Ofrecer servicios paralelos<br>Búsqueda de nuevos socios<br>Reconversión comercial |

Si en el diagnóstico predominan los aspectos negativos, las estrategias a tomar serán del tipo de supervivencia, mientras que si predominan los positivos, es lógico que la empresa tome una estrategia más ofensiva.

En el ejemplo visto, si estamos en un mercado en el cual existen otras empresas en competencia y que ofrecen servicios similares, puede desarrollarse una "guerra de precios". Si nuestra empresa presenta como Fortaleza el manejar bajos costos, podría seguirse el camino de afrontar dicha guerra. Sin embargo, si también existe una orientación al servicio, si hay conocimientos actualizados y una especialización en animales exóticos, se podría adoptar la medida de segmentar el mercado, ofreciendo otros servicios que diferencie a la empresa de la competencia. Abordaremos más detalladamente esto en el siguiente punto.

### a. Elección del "nicho de mercado": especializar la empresa

El nicho de mercado es una parte delimitada dentro de un mercado mayor, donde los demandantes tienen características y necesidades similares (Núñez, 2015).

Se apunta a ellos porque se reconoce que las necesidades no están siendo satisfechas para este conjunto de personas o empresas y que éstos tienen la capacidad económica de satisfacer dicha necesidad. Por lo tanto, se produce este nicho cuando hay pocas o ninguna empresa ofreciendo el producto o servicio para tales necesidades.

¿Por qué especializar una empresa como las clínicas veterinarias? Existen actualmente aproximadamente 400 clínicas en Montevideo, lo que hace pensar que es un número excesivo para el tamaño de la ciudad. Y esto se evidencia en que una cantidad importante de clínicas cierran sus puertas al poco tiempo de instaladas, o son vendidas a nuevos veterinarios varias veces en pocos años. Pero lo que es claro también es que la mayoría de ellas tiene un servicio relativamente homogéneo: consultas, cirugías no especializadas, servicio de peluquería y baños, accesorios para mascotas y alimentos.

Sin embargo es posible pensar que las clínicas podrían especializarse en algún rubro/servicio/calidad, etc. y que empiece a desarrollarse una gran diferenciación entre los servicios de las empresas veterinarias. Esto es semejante a lo que ocurre en otros sectores, donde todas las empresas ofrecen básicamente un mismo producto pero con tal diferenciación que los hace muy heterogéneos. Nap y Bellagamba (2014) utilizan el ejemplo de los hoteles de 1 y 5 estrellas. Esto no significa que el mejor destino de todas las clínicas sea la especialización en algún servicio puntual; ni siquiera para la mayoría de ellas. Pero la especialización actual es muy pobre. Las clínicas, tal como las conocemos ofrecen un servicio muy importante y es necesario que se mantengan, pero existe una gran posibilidad de conquistar nuevos espacios que actualmente están descubiertos y que esto contribuya a una mejor retribución de todas las empresas.

"Los veterinarios generalmente ofrecen un servicio genérico y poco diferenciado del tipo "talle único", en un ambiente pobre o mediocre comparado con otros negocios (…) El problema es que la profesión veterinaria, hasta ahora, ha desarrollado muy poco el segmento superior de la pirámide del mercado de Servicios de Salud para Mascotas. Es allí donde está la oportunidad de futuro para la profesión veterinaria. El futuro no está en abrir otra clínica veterinaria de 1 estrella en la única esquina libre que aún no tiene una" (Nap y Bellagamba, 2014).

Así, en los segmentos inferiores, la competencia se da en torno al precio ofrecido y no a la calidad del servicio, lo cual termina generando un espiral de reducción de precios de venta, disminuyendo la ganancia y la retribución de los profesionales.

Los nichos de mercado cambian, evolucionan y eventualmente desaparecen. Acceder (crear y desarrollar) a un nicho de mercado puede permitir la exclusividad de ventas de ese bien o servicio y tener una especie de monopolio reducido (en pequeña escala), lo que será muy ventajoso para la empresa. Sería desarrollar lo que se conoce como competencia monopolística en la estructura de mercado.

***Cuestiones importantes al encarar la elección de un nicho de mercado***

Esta elección del nicho de mercado debe responder más a las capacidades de la empresa (sus fortalezas y las oportunidades) que a una "idea brillante" pero descolgada de la realidad. A su vez, esta elección requiere la definición de la especialización puede originarse en varios ejes, por ejemplo en su distribución geográfica (todo el departamento, una zona de la ciudad, un barrio, etc.). También la especialización puede tener otros focos: los propios profesionales o clínicas de la ciudad. Puede existir una especialización en el tipo o tamaño del cliente (empresas, familias de clase alta, media o baja, etc.). Inclusive la especialización puede ser por

tipo de producto, servicio, calidad o precio, o aún, el canal que se proponga para llegar a los clientes (Núñez, 2014). Normalmente las clínicas veterinarias tradicionales ya ofrecen un servicio especializado de salud con complemento de alimentación y accesorios para mascotas. Pero dentro de estas puede haber una gran especialización: atención de animales exóticos, cirugías especializadas, medicina especializada, tipo cardiología, dermatología, o servicios complementarios de diagnóstico, de reproducción, alimentación, de estética-cosmética, etc. La lista será limitada sólo por nuestra capacidad de imaginación.
Es importante resaltar que esos nichos deben que ser elegidos con un sustento real. Es necesario medir el potencial del nicho de mercado elegido, sobre todo apuntando a identificar si es un mercado real, con necesidades que efectivamente no estén siendo satisfechas por quienes ofrecen un servicio similar, si esa demanda existe actualmente o si tiene que ser desarrollada. Y sobre todo, si satisfaciendo esa demanda se cubrirán las necesidades de la propia empresa (si es suficiente para que se mantenga). Esto dará paso a otras preguntas, sobre todo si la empresa está dispuesta a atender ese nicho de mercado ya que cada servicio o producto requiere un esfuerzo determinado que tiene que satisfacerse. Esto implica cubrir geográficamente la zona propuesta, el horario, otras particularidades del servicio y de su interacción con las otras actividades, además de los costos correspondientes. De ser necesarias inversiones específicas para esto, se deberán evaluar económica y financieramente (ver capítulo próximo sobre proyectos de inversión).
También es importante proyectar el futuro de ese nicho. Como se mencionó anteriormente, los nichos de mercado dependen de la demanda y ésta es variable en el tiempo, dependiendo de la cultura, costumbres, gustos, modas, marketing y la propaganda que se realice. Además, otros factores como el ingreso y el tamaño de la población también afectan la demanda y podrán modificar el nicho de mercado elegido. Como agregado, los nichos muy tentadores estimularán el ingreso de nueva competencia, por lo que si el servicio no es adecuadamente atendido los clientes se trasladarán hacia otras empresas que le ofrezcan algo sustituto.

Una vez definida la estrategia a seguir, se deberá afinar los objetivos y fijar metas concretas para cada línea estratégica, actividad o tarea. Recordemos que las metas son resultados concretos que deben ser cuantificables, objetivos y estar referenciados a un período concreto.

### b. Determinación de brecha entre la estrategia actual y metas futuras

Luego de realizado el diagnóstico y analizados los resultados (de la empresa y por lo tanto de la estrategia de la empresa) es posible compararlos con los objetivos que se plantearon en el inicio de la planificación. Es una etapa en donde se explicita qué tan lejos se está de alcanzar dichos objetivos y metas.
Sea cual sea la estrategia actual siempre arroja algún resultado positivo o negativo. Así, es posible, analizando el entorno, proyectar los resultados futuros, en lo que se

conoce como "prognosis de la empresa"[14]. Este pronóstico no suele ser sencillo, pero en aquellas empresas con más años de instaladas y con mayor estabilidad del entorno, será más precisa la predicción. La diferencia entre la prognosis de la empresa y los objetivos y metas planteados se denomina "brecha de desempeño". "Cuanto mayor sea la brecha, más probabilidades habrá de que sea más grande el cambio de estrategia" (Stoner y Wankel, op cit.).

En el ejemplo a continuación se presentan los datos de una supuesta empresa que posee 3 rubros (o servicios), donde aparecen las ventas actuales mensuales y semanales. Los dueños establecieron una meta de un aumento del 20% de las ventas totales, lo que evidencia una brecha para los rubros A, B y C de 7.000, 8.000 y 5.000 $U respectivamente. Esto puede ser más sencillo (más fácil de visualizar) si lo planteamos por semana y permite evidenciar más concretamente el esfuerzo que se debe realizar para alcanzar tales metas.

| | Venta mensual actual | Meta mensual | Venta semanal actual | Meta semanal |
|---|---|---|---|---|
| Rubro A ($U) | 35.000 | 42.000 | 8.078 | 10.000 |
| Rubro B ($U) | 40.000 | 48.000 | 9.231 | 11.000 |
| Rubro C ($U) | 25.000 | 30.000 | 5.770 | 7.000 |
| Total empresa ($U) | 100.000 | 120.000 | | |

En todos los casos el total de ventas se aumenta básicamente por tres vías: más clientes; más cantidades vendidas a cada cliente; mayor precio de las unidades vendidas.

Punto clave:

"Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente" (Stoner y Wankel, op cit). Conviene armar planes estratégicos siempre sobre la base de sólidos recursos y capacidades.

## 6. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez establecido el universo de caminos posibles a seguir, toca el turno a la selección de la estrategia más adecuada para la empresa. En primer lugar cabe aclarar que cuanto menor sea la brecha entre los objetivos fijados y la estrategia actual, menores serán los cambios a realizar. Sin embargo, si la empresa se encuentra lejos de alcanzar los objetivos deberán generarse muchos cambios y para

[14] Prognosis de la empresa: resultados que serían obtenidos en los próximos años en caso de que no se introduzca ninguna modificación al funcionamiento actual.

comenzar es aconsejable decantarse por algunas de las opciones que surgieron de la matriz FODA y sus posibilidades estratégicas.

## 7. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La puesta en práctica de toda la planificación estratégica se inicia con la elaboración de propuestas concretas que permitan llevarla a cabo. Deberá ser traducida a planes operacionales determinados para que se pueda implementar. Estos deberán ser coherentes con la planificación estratégica y sobre todo, deberán ser adecuados ya que son el brazo ejecutor de todo el proceso.

## 8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La elaboración de una planificación estratégica y de los planes operacionales, por más perfecta que sea, no es garante de la obtención de resultados ni del cumplimiento de los objetivos, ya que depende mucho de su implementación. La ejecución consiste en el desarrollo de las actividades y utilización de los recursos para la producción de los resultados y el alcance de los objetivos. Pero también aparecen en esta etapa, diferentes imprevistos o cambios en el entorno que requieran de acciones diferentes a lo planificado. Para ello es fundamental un sistema de control de la implementación y evolución del proyecto.
Esto se conoce como el sistema de Seguimiento y Evaluación (S&E) que consiste en un conjunto de procedimientos de acompañamiento y análisis realizados a lo largo de la implementación, con el propósito de verificar si las actividades están siendo desarrolladas conforme lo previsto y si están produciendo los resultados planificados; en definitiva, si se están alcanzando los objetivos.
Corresponde entonces la observación regular y sistemática del desarrollo de las actividades, uso de los recursos, resultados obtenidos, cumplimiento de metas, etc. Pero para que esto sea posible, es imprescindible planificar las acciones de S&E, es decir, destinar recursos y tiempo, definiendo plazos específicos para realizar el monitoreo de las acciones. Por lo tanto esto debe ser incorporado en las actividades planificadas.

> Punto clave:
> En la planificación debe estar previsto un tiempo para el monitoreo así como para la evaluación anual y la replanificación. Si no prevé este espacio de evaluación y seguimiento es probable que nunca se realice, y que la planificación se vea desvirtuada y se aleje de lo previsto.

El Seguimiento (S) debe proveer información y datos confiables que subsidien el análisis para detectar eventuales desvíos en la ejecución del plan original, así como posibles reformulaciones. Por su parte, la Evaluación (E) cumple el papel de analizar críticamente el funcionamiento del proyecto según los objetivos, teniendo por base las informaciones del S. Por lo tanto, S&E son dos dimensiones de acompañamiento del proyecto que van de la mano y no tiene sentido realizar una sin la otra (Armani, 2009).

En suma, se podría decir que el S&E responde a dos preguntas: ¿se están realizando las actividades tal como fueron planeadas? Y ¿se están obteniendo los resultados previstos?

## 9. BIBLIOGRAFÍA


- Armani, D. 2009. Como elaborar projetos?: guia prático para a elaboraçao e gestao de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial. 96p.
- Chiavenato, I. 2001. Administración: teoría, proceso y práctica. 3ª edición. McGaw-Hill Interamericana: Bogotá.
- Dover – Clínica veterinaria. Misión y Visión de la empresa. 2008. Disponible en: < http://www.dover.com.co>. Accedido el 28 de mayo de 2015.
- Lopardo, J.P. Administración de sistemas económicos. Of. Publicaciones. FVET. 2005
- López Palacios, F. C. 2014. Creación y planificación de centros veterinarios: estudio del proyecto MyVet.
- Nap, R; Bellagamba, A. ¿Demasiados veterinarios y demasiadas clínicas veterinarias? Revista Médica de Pequeños Animales. vol 1, n° 1. abr. 2014. Disponible en: <www.suvepa.org.uy/revista>. Accedido el 27 de mayo de 2015.
- Núñez, E. "6 consejos para elegir el nicho de mercado de su negocio". Disponible en: <http://www.fundapymes.com>. Accedido el 20 de febrero de 2015.
- Stoner, J; Wankel, C. Administración. 3ra. Ed. Cap. 21. México. Prentice - Hall. 1989.

## 10. EJERCICIOS DE PLANIFICACIÓN

1. Determinar metas concretas y realizables en una empresa. A partir de datos pasados de una empresa, establecer metas posibles para la empresa y desglosar en rubros y períodos concretos.

    - Una clínica veterinaria obtuvo los siguientes resultados el año pasado.

| | Ventas anuales ($U) | Meta anual ($U) | Venta semanal ($U) | Meta semanal ($U) |
|---|---|---|---|---|
| Consultas y cirugías | 412.600 | | | |
| Alimentos | 550.750 | | | |
| Peluquería | 119.600 | | | |
| Accesorios | 44.000 | | | |
| Total empresa | | | | |

La empresa ha estabilizado sus ventas y clientes pero se estima que con una promoción (publicidad) y un cambio en algunos aspectos puntuales del servicio se pueda aumentar un 20% las ventas anuales. Calcule la meta anual total para la empresa y para cada rubro en particular. Calcule las ventas actuales por semana y cuál sería la meta en caso que se aumente el 20%.

    - Discuta sobre las posibles maneras de conseguir que se incrementen las ventas totales.

2. Con la siguiente información disponible de una clínica veterinaria, elabore un cuadro FODA y proponga los principales puntos a considerar en el corto plazo.

Características de la Clínica Veterinaria
La empresa está ubicada en el barrio de Pocitos, desde hace 8 años. Es una SRL con dos dueños, un veterinario y otra persona ajena a la profesión. Cuenta con 5 empleados que se distribuyen en las siguientes tareas: 1 Veterinario (estudiante avanzado), 2 peluqueros (estudiantes), 1 repartidor y 1 cobrador. El repartidor y el cobrador no están en caja. Además, cuenta con asesoramiento de un contador que realiza la liquidación de DGI y sueldos.
El horario de atención es de lunes a viernes de 9 a 19 hs y sábados de 9 a 14 hs.
Los servicios que brinda la clínica son: consulta general y cirugías básicas, peluquería, venta de productos veterinarios, alimentos y accesorios para mascotas. Los servicios de urgencia y especializaciones, son derivados a otros profesionales. Tiene 150 socios activos que pagan una cuota mensual de $ 150.- por animal y obtienen descuentos de 10% en productos veterinarios y consulta gratis. Un 15% tiene entre 2 y 3 cuotas atrasadas.
El sistema de información es computarizado (programa específico veterinario) en el cual lleva únicamente los registros de pago de cuotas de socios y la caja diaria.

Realizan un balance anual en base al cual se distribuyen las ganancias entre los propietarios.
El local donde está ubicada la clínica es alquilado y el próximo año se vence el contrato de alquiler, el monto actual es de $22.000.-
Cuentan con un vehículo que es utilizado principalmente por uno de los socios pero que está a disposición de la clínica.
Objetivos de los dueños: El objetivo inicial fue el de obtener un sustentabilidad económica para ambos propietarios. Actualmente el veterinario quiere ampliar los servicios profesionales y realizar ecografías en la clínica. El otro dueño pretende mantener los servicios actuales, minimizando los riesgos de inversiones que puedan fracasar.
La población de mascotas está conformada por 57% caninos, 40% Felinos, 3% Exóticos.
Las principales patologías son problemas de piel, digestivos y renales. El único plan de medicina preventiva es la vacunación de cachorros.
Se registran en papel los eventos clínicos, pero estos datos no son procesados.

Datos económicos:
El resultado (en U$S) del último balance fue el siguiente:

| | | | |
|---|---|---|---|
| ACTIVOS | 36.400 | PASIVOS | 36.400 |
| | | | |
| Circulante | 25.200 | Exigibles | 2.400 |
| Disponible | 9.000 | Corto Plazo | 2.400 |
| Exigible | 1.200 | Largo Plazo | 0 |
| Realizable | 15.000 | | |
| | | | |
| Fijos | 11.200 | Patrimonio | 34.000 |
| Vehículo | 7.000 | | |
| Equipos | 4.200 | | |

El estado de resultados no lo realizaron pero según algunos datos obtenidos, los principales ingresos corresponden a: Alimentos, Peluquería y Cuota mutual.
Los costos más importantes son: reposición de stock, mano de obra, impuestos, alquiler y servicios.
El saldo de caja del último ejercicio fue de U$S 9.000 (caja y banco).

# CAPÍTULO VIII. PLANIFICACIÓN OPERACIONAL Y PROYECTOS DE INVERSIÓN

- Planes operacionales
- Planes de un solo uso
- Planes permanentes
- Proyectos de inversión
- Ejercicios

Objetivos:

- Conocer los diferentes tipos de planificación operacionales.
- Relacionar la planificación operacional con la planificación estratégica de la empresa.
- Conocer cómo se elaboran los proyectos de inversión en clínicas veterinarias.

## 1. PLANES OPERACIONALES

La aplicación de la Planificación Estratégica aporta los lineamientos generales que regirán el funcionamiento general de la empresa. Sin embargo, el funcionamiento de una clínica enfrentará nuevos retos en su labor cotidiana. Es por esto que una planificación global como la vista en el capítulo anterior deberá ser traducida a nuevos planes y decisiones sobre un foco más reducido y con un horizonte temporal de corto o muy corto plazo. Los planes operacionales nos indicarán cómo hacer las cosas correctamente. Dan los detalles de cómo se realizarán los planes y por lo tanto se concentran en la eficiencia más que en la eficacia (Chiavenato, 2001).
Stoner y Wankel (1989) clasifican los planes operacionales en dos tipos: los que serán de una única ejecución y los que se pueden implementar de forma permanente.

### a. Planes de un solo uso

Los **planes de un solo uso** se adecúan a propósitos muy específicos que caducan una vez que se ejecutan y que, en caso de requerir un nuevo plan, necesariamente se deberá construir de cero. Ejemplo de esto es la realización de alguna modificación estructural en la clínica, por ejemplo, la construcción de una nueva sala de cirugías. Existen tres tipos de planes de un solo uso:

- Programas: constituido por los pasos principales para cumplir una meta; los responsables de su ejecución (responsables de cada paso); el orden y la sincronización de cada paso.
- Proyectos: es cada parte de un programa.
- Presupuestos: son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un período de tiempo. Son medios de control de las actividades de una organización y partes componentes de proyectos y programas. Detallan los ingresos y gastos al tiempo que proporcionan metas concretas (de ventas, de gastos y de inversiones). Es una herramienta de mucha importancia ya que son la base para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos en diferentes posibilidades.

### b. Planes permanentes

Los **planes permanentes** sirven para situaciones recurrentes y predecibles que permiten mantener una uniformidad en el modo de acción del servicio ofrecido (previamente establecido). Estos planes pueden implicar establecer criterios y normas hacia el interior de la organización (socios y empleados) o de la organización hacia afuera (con clientes y proveedores). Existen tres tipos de planes permanentes:

- Políticas de la empresa: son pautas generales para la toma de decisiones. Ante cada situación nueva, la política definida sirve como forma de tener un criterio de cómo actuar. Los manejos en cuanto a las condiciones sanitarias de la clínica deben ser un punto fundamental de la definición de políticas dentro de una clínica. Se usan para mejorar la eficacia de la

organización, resolver conflictos internos o inclusive para reflejar una imagen positiva de la organización. Ocasionalmente se aplican en función de cumplir con normas externas (una nueva legislación, por ejemplo).

- Procedimientos estándar: se refiere a instrucciones detalladas que guían a los empleados que realizan las tareas y así, ayudan a mantener la uniformidad ante situaciones concretas. Existen sobrados ejemplos en otros ámbitos de interés veterinario, por ejemplo, las industrias que manejan alimentos de origen animal, tienen rigurosos manuales de procedimientos estandarizados (HACCP, SOPS y GMP) tanto para la higiene y la vestimenta, como para la manipulación directa de los alimentos.

- Reglas: son las acciones específicas. No son pautas de pensamiento ni para la toma de decisiones sino que las sustituyen (como máximo, una vez establecidas, se podrá optar por aplicarlas o no).

Punto clave:

- Planificación operacional:
  - de una sola ejecución: programas, proyectos y presupuestos
  - permanentes: políticas, procedimientos estandarizados y reglas
- Planificación estratégica.

La planificación operacional y la estratégica deben mantener coherencia entre sí para no desviar los resultados de las acciones de los objetivos más generales.

Ejemplo de aplicación de planes permanentes: el dueño de una clínica veterinaria, ante un pasado problemático por haber incurrido en demasiadas deudas, decide adoptar la política de disminuir los riesgos financieros. Ante esta política definida se aplicarán reglas concretas: no se financia ninguna inversión con dinero ajeno (es decir, no se toman créditos), no se "fía" a los clientes, se ofrece el servicio venta a crédito exclusivamente a través de tarjetas de crédito (que tienen un costo extra pero mayor seguridad de cobro).

## 2. PROYECTOS DE INVERSIÓN

Pensemos en una clínica veterinaria que pretende ofrecer una nueva línea de productos o un nuevo servicio. Esta nueva actividad debería cumplir con ciertos requisitos:

- Ser una actividad o producto que resuelva algún problema de la empresa.
- Satisfacer necesidades total o parcialmente insatisfechas de los actuales o potenciales clientes de la clínica.
- Ser económica y financieramente viable para la empresa.

- Que introduzca cambios que mejoren las condiciones de la clínica (y no las empeoren).
- Que tenga objetivos específicos que vayan en sintonía con objetivos estratégicos (globales) de la empresa.

Cuando se realizan cambios en la empresa puede ser necesaria la incorporación de equipos, instrumental o infraestructura, por lo que es de interés que dicha inversión genere los ingresos suficientes que la justifiquen. La forma de asegurarse que estos cambios serán rentables es formulando un adecuado proyecto de inversión.

Los proyectos de inversión tienen varias utilidades. Pueden ser un requisito para conseguir un crédito o para obtener algún otro tipo de beneficios externos (subsidios, exoneraciones, etc.)[15]. Sin embargo, su utilidad no se reduce a esto. La principal utilidad que tiene elaborar un proyecto es en beneficio de la empresa: **es un proceso que ayuda al veterinario para saber si su inversión generará pérdidas o ganancias a futuro.**

Toda inversión, al igual que toda planificación que se realice en la empresa veterinaria deberá resolver, al menos en parte, los problemas identificados en el diagnóstico. Además de esto tiene que potenciar los aspectos positivos que tenga la empresa y mejorar la asignación de los recursos.

¿Qué es un proyecto?
Es un conjunto de tareas y actividades destinadas a cumplir ciertos objetivos. Se organiza en etapas que abarcan desde el nacimiento de la idea hasta la operación del mismo. Es la combinación de recursos (insumos) y su transformación en productos o servicios. El proyecto es a su vez, un conjunto de información que permite estimar beneficios y costos ocurridos en diferentes momentos y que son fruto de un cambio determinado (ej. una inversión) (Aguilera, R. 2011). Pero más allá del documento final, el proyecto es una guía para la ejecución de las actividades.

¿Qué es una inversión?
Es el capital que una empresa destina a la incorporación de activos fijos o intangibles, es decir, aquellos bienes que permanecerán en la empresa por más de un ejercicio.

Por lo tanto, las inversiones deben realizarse una vez que se haya medido su posible impacto, de forma prudente y ordenada, no de forma intempestiva. Es necesario recabar información, procesarla y estudiarla, lo que dependerá en parte de la magnitud del proyecto: grandes proyectos de los que se esperan altas rentabilidades requieren estudios más profundos. Es así que los proyectos suelen

[15] Existe en Uruguay una ley de promoción de inversiones que apunta a la exoneración tributaria si el proyecto de inversión cumple ciertos requisitos. Ver más en https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/1671/1/20120203_dec_2_12.pdf

atravesar por 3 etapas: 1) formulación y evaluación previa (*ex – ante*); 2) ejecución y el seguimiento; 3) evaluación posterior (*ex – post*) (Mokate, 1998), que en definitiva, y tal como venimos planteando, el proyecto es información para la toma de decisiones.
En este capítulo nos concentraremos la formulación, mientras que para la evaluación previa remitimos al capítulo de decisiones financieras (análisis de inversiones). Sobre los otros puntos, hay en esta guía algunos lineamientos en los diferentes capítulos aunque sin tratarlos en profundidad. El abordaje de la ejecución y seguimiento, así como de la evaluación posterior escapa a los objetivos de este capítulo, pero su importancia no debe menospreciarse.

### c. Formulación de proyectos de inversión

La idea de un proyecto, como se mencionó anteriormente, debe surgir de una necesidad insatisfecha y a su vez, debe ser una forma de canalizar los recursos para solucionar problemas en la empresa. Además, un proyecto debe aportar a cumplir objetivos más globales que tenga el empresario, de lo contrario tarde o temprano ser hará inviable.
Es posible que los objetivos se cumplan por varias vías, entonces se deberá dedicar un tiempo a considerar y evaluar diferentes ideas y proyectos alternativos. Resulta conveniente que existan varias propuestas alternativas para no dejarnos llevar por la primera que se nos ocurra.
El primer paso para un proyecto es identificar sus propios **objetivos**: lo que el proyecto pretende lograr. Se pueden identificar posteriormente **metas** del proyecto, es decir, resultados concretos (medibles) en plazos determinados.

En una clínica veterinaria son recurrentes los reclamos de los clientes por la falta de un servicio de urgencias las 24 horas. El objetivo es cubrir esta demanda insatisfecha, ofreciendo un servicio de urgencias eficiente, que cubra el horario que la clínica no abre al público (de 19:00 a 9:00 horas). Las metas establecidas son: cubrir al menos el 95% de las llamadas mensuales (meta); atender mínimamente 10 urgencias mensuales durante el primer año (meta) para que el servicio genere un ingreso bruto mínimo de 30.000 $U mensuales (meta).
Si bien el ejemplo es claro, es posible que estas metas sean definidas una vez que se avance en otros aspectos del proyecto. Por ejemplo, será necesario definir el público objetivo del servicio. En este caso, si serán exclusivamente los clientes-socios de la clínica, las mascotas de un determinado barrio de Montevideo o de toda la ciudad. Esto se conoce como **tamaño y localización del proyecto** (tamaño de mercado). Es importante definir cómo se prevé que evolucione este mercado con los meses o años.
Hasta aquí el servicio se presenta de forma teórica, según nuestras expectativas. ¿Pero cómo se comportará la competencia (las otras clínicas de la zona) si comenzamos a ofrecer este servicio? Es posible que las clínicas ya ofrezcan el servicio (y por lo tanto lo que parecía ser una necesidad insatisfecha, en realidad era sólo parcialmente insatisfecha) por lo que las expectativas pueden ser diferentes. Y

también es posible que la competencia reaccione y modifique sus propios servicios. Esto es clave para no sub/sobredimensionar las expectativas.

Un capítulo importante en el proyecto es conocer el comportamiento del **mercado y de los precios** que se pueden manejar. En el ejemplo, la necesidad insatisfecha (clientes que reclaman el servicio de urgencias 24 horas) ¿qué tan real es? ¿Son sólo algunos clientes o es una demanda de una buena proporción de los socios? Esto puede ser difícil de determinar con precisión, pero una aproximación la podemos tener a partir de encuestas a clientes y no clientes de la zona o con estudios de mercado más profundos. Respecto a los precios se puede recurrir a un precio de mercado (precio de una urgencia que otros profesionales ofrezcan) o los aranceles que en nuestro país sugiere la Sociedad de Medicina Veterinaria del Uruguay (SMVU) y su filial, la Sociedad Uruguaya de Veterinarios Especialistas en Pequeños Animales (SUVEPA)[16]. Al igual que en lo anterior, es importante pensar cómo evolucionarán los precios en los siguientes años. El estudio de mercados y precios también requiere una previsión de cuáles son los principales insumos que se utilizarán en el servicio (o producto a desarrollar), sus precios actuales y su posible evolución.

Un siguiente paso es identificar el estatus actual de la empresa respecto al servicio o producto que quiere ofrecer, de modo identificar la **brecha** entre la situación existente y la esperada: ¿qué tanto nos falta para poder ofrecer el servicio de urgencias 24 horas? Las carencias pueden estar por el lado de las capacidades profesionales (veterinario especializado en el tema), de la mano de obra (cantidad de horas destinadas a la atención fuera de hora), o de un vehículo equipado para la actividad. Para el caso de proyectos que impliquen una modificación en un servicio o producto que ya se ofrece, es necesario identificar los ingresos y costos actuales así como una previsión de su evolución en los períodos futuros sin la introducción de cambios. Esto se conoce como prognosis de la empresa o situación sin proyecto.

Una vez determinado el servicio a ofrecer, la cantidad de consultas que se prevén y los precios, es necesario pensar cómo será su funcionamiento, en lo que se denomina **ingeniería del proyecto**. En este punto se planifica cómo se va a desarrollar la actividad, los protocolos de atención médica, la calidad de los insumos que se requieran, la capacitación de la mano de obra requerida, etc. Es una descripción técnica del proyecto y según las características del mismo puede requerir un desarrollo más importante que el que aquí presentamos.

Es claro que ninguno de estos estudios puede realizarse completamente sin avanzar en los otros ya que todos se vinculan íntimamente: la cantidad de horas profesionales disponibles condicionará la zona que se pretende abarcar con el servicio y esto dependerá, a su vez, de la población de mascotas en la zona, la casuística, los costos de traslado, etc.

Podemos ahora empezar a considerar cuáles son las **inversiones necesarias** para poner en marcha el proyecto. Estas pueden ser realizadas todas antes que comience el servicio o pueden ser inversiones escalonadas que acompañen el crecimiento del mercado. Esto dependerá de cada proyecto en particular y de la posibilidad de la

[16] A modo de ejemplo se utilizaron los aranceles de SUVEPA vigentes para el año 2015: suvepa.org.uy/images/ArancelesSUVEPA%202015.pdf

empresa de adquirir dichas inversiones. Las inversiones las podemos dividir en activo fijo (un vehículo equipado para atender las urgencias) o activos intangibles (capacitación del veterinario como *médico intensivista*). Asociado a esto (si bien no son estrictamente inversiones) es necesario considerar qué se requiere para el funcionamiento del proyecto en lo que se denomina capital trabajo (o activos circulantes)[17].

A continuación se deben definir los **presupuestos del proyecto**, es decir, un calendario (mensual, semestral o anual) donde se resuman los ingresos previstos en cada período así como los costos producto del funcionamiento del servicio. Si el proyecto fue definido a 3 años y su funcionamiento se estudiará por semestre, podríamos tener un cuadro como el que figura abajo.

Los ingresos provendrán no solo de las consultas realizadas sino también de los actos médicos agregados (tratamientos y cirugías). Habiendo determinado el precio que se cobra por una consulta de urgencia y con la previsión de realizar 10 consultas mensuales, es decir, 60 por semestre, se puede ir completando cada período. A su vez, si en los siguientes períodos se estimó un aumento del arancel de un 5% semestral. También podría (debería) incluirse una variación producto del crecimiento del mercado, es decir, que una vez instalado el servicio y por la publicidad realizada, quizá sea posible atender más de 10 llamados al mes.

| **Semestre** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos brutos | | | | | | |
| Consultas | | | | | | |
| Cirugías y tratamientos | | | | | | |
| Costos | | | | | | |
| Mano de obra | | | | | | |
| Insumos médicos | | | | | | |
| Gastos vehículo | | | | | | |
| Ingresos netos | | | | | | |

Para estimar la cantidad y tipo de cirugías se podría utilizar como base la casuística de la propia clínica, aunque es probable que no sea exactamente igual. Para todo esto se requiere información específica. En base a eso se podría realizar un estimativo de lo que podrían ser las cirugías de urgencia: tipos, cantidad, precio y evolución futura. Otra forma podría ser a partir de información de otros servicios de urgencia de colegas. El criterio usado deberá ser compartido para el cálculo de los costos de insumos médicos. Para estos también habrá una influencia importante por la evolución del tipo de cambio y por la inflación esperada.

Es importante destacar que el criterio para la realización del cuadro de presupuestos es el de movimiento de caja (criterio financiero). Se incluirán solamente aquellas partidas que se estima se cobren y paguen en efectivo por la

[17] Capital trabajo: recursos que se requieren para poder realizar el servicio (insumos, materias primas, mano de obra, publicidad para promocionar el servicio, etc.).

ejecución proyecto, dejando de lado los costos en no efectivo (como las depreciaciones). Esto, obviamente, incluye la inversión inicial realizada al comienzo del proyecto. Por lo tanto, el resultado final será un flujo de los movimientos de dinero que hubo en cada período (ingresos netos en el cuadro), lo que se conoce como **flujo de fondos del proyecto**. A estos movimientos de caja todavía hay que incorporarles un dato más: el valor de los activos (de la inversión) al final del período del proyecto[18]. Si bien esto no es un movimiento de caja, se debe valorizar la inversión[19] y asumir como si se vendiera y cobrara en efectivo en el último año. Esto permite cerrar al proyecto y evaluarlo, por más que los activos aún sigan funcionando y generando ingresos. Además, los activos que permanezcan en ese momento son un producto del proyecto y serán un beneficio del mismo. Esta es la única excepción de partidas en no efectivo que se incluye dentro del flujo de fondos del proyecto.

El efecto de una inversión puede apuntar a un incremento de los ingresos, la reducción de costos o una combinación de ambas. Lo importante es poder determinar si el desembolso inicial por la inversión, genera los ingresos líquidos (ingresos menos costos) suficientes para hacer viable su incorporación. Esto requiere de un estudio un poco más detallado, lo que será abordado en el capítulo de Gestión Financiera (análisis de inversiones).
Ahora debemos resolver de dónde proviene el capital para poder financiar las inversiones y el funcionamiento del proyecto. Las posibles **fuentes de financiación** son aportes del propietario, fondos de la propia empresa (fondos de depreciación o utilidades retenidas) o aportes externos, sean préstamos (créditos) o la incorporación de un socio al proyecto que aporte el capital necesario. Este tema ya fue abordado en el capítulo de Gestión Financiera - Fuentes de financiamiento externo- así como la forma de evaluación.
El **último estudio consiste en definir la** organización del proyecto. Se trata de anticipar algunos problemas importantes que podrían surgir al desarrollar la actividad. También implica conseguir las condiciones para que se pueda ofrecer el servicio, desde adecuarse a las disposiciones legales hasta establecer cronogramas de trabajo, distribución de horarios, determinación de las formas de cobro a los clientes, etc.

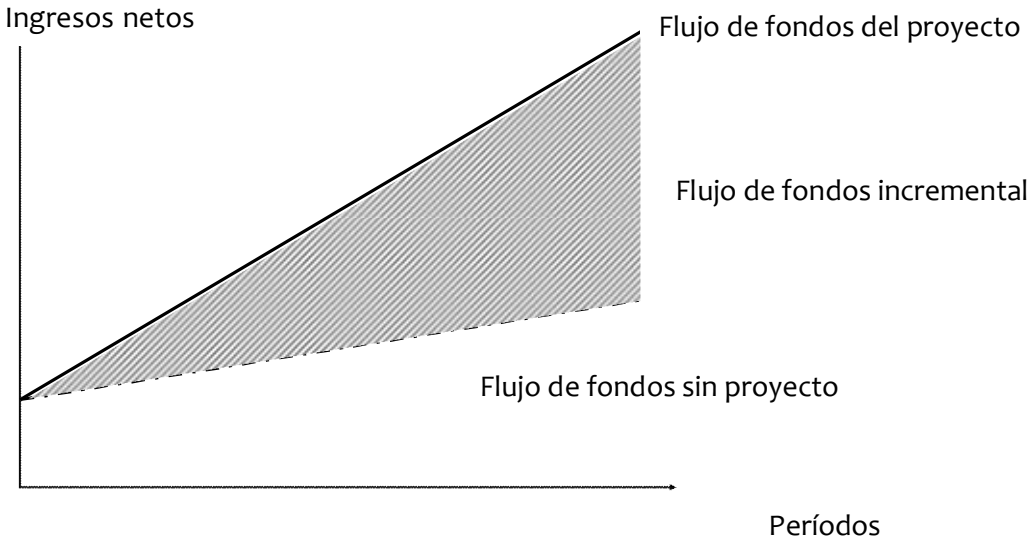
### d. Evaluación de los proyectos

La evaluación previa de los proyectos debe indicar no solo si el proyecto es conveniente sino que permitirá jerarquizar los distintos proyectos que estemos evaluando. La metodología requiere considerar el flujo de fondos del proyecto al cual se le descontará la situación sin proyecto (es decir, cómo serían los ingresos netos si no se introdujera ningún cambio en la empresa). Esto se explica gráficamente en el siguiente cuadro. El resultado (área punteada) se conoce como

[18] Para determinar la duración del proyecto y el "año de des-inversión", ver capítulo de Gestión Financiera-Análisis de inversiones.

[19] La forma de valorizar la inversión al final del proyecto es calculando las depreciaciones anuales y descontándoselas del valor inicial.

Flujo de Fondos Incremental y es lo verdaderamente atribuible al proyecto ya que los ingresos netos por debajo de esa área igualmente se iban a lograr sin haber realizado el proyecto.
El método para evaluar si los ingresos incrementales compensan la inversión es calculando el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Ver capítulo Gestión Financiera – Análisis de inversiones.




Para evaluar si el financiamiento conseguido es conveniente o no, es necesario calcular el efecto del crédito sobre el proyecto. El crédito debe adecuarse al proyecto de modo que aun asumiendo los costos adicionales, continúe siendo viable. Esto no siempre ocurre, de hecho, a un proyecto viable un crédito puede convertirlo en inviable. Por lo tanto, (solo) para aquellos proyectos que ya fueron evaluados como convenientes (VAN positivo en el FFI) se construye el flujo de fondos del proyecto con financiamiento: al flujo del proyecto se le suma el flujo del crédito. Sobre este flujo se vuelve a calcular el VAN, con los mismos criterios.

### e. Ejecución del proyecto

El proyecto mejor formulado y evaluado, de por sí, no es garantía de que genere los resultados esperados y cumpla con los objetivos propuestos. Esto se debe a que en la elaboración nunca es posible anticipar todos los eventos que pueden afectar al proyecto. Por lo tanto, durante la etapa de ejecución es fundamental monitorear el cumplimiento de las actividades y del alcance de las metas. De no lograrse estaremos a tiempo de aplicar medidas correctivas o inclusive de reformular objetivos y actividades, sin esperar a llegar al momento de cierre.

**Resumen de los capítulos de un proyecto:**

1. Mercados y precios: se define un producto o servicio, cómo, cuánto y a qué precio se va a vender. Se estudia el comportamiento de los compradores y también de la competencia. Dónde y a qué precio se compran los insumos. Se proyectan precios.
2. Tamaño y localización: se estudia la magnitud que tendrá el proyecto (escala), su alcance, dónde estará ubicado y cuál será su zona de influencia. Evalúa la disponibilidad de todo lo necesario para ofrecer el producto. Analiza costos de estructura (costos fijos) y de transporte (costos de transferencia).
3. Ingeniería del proyecto: cómo va a ser técnicamente el proyecto, el proceso de producción, los estudios preliminares que lo justifican, los rendimientos, los programas de trabajo, etc.
4. Estudio de inversiones: inversiones necesarias, cuáles serán, cuándo se realizarán, su monto inicial y al final del proyecto.
5. Presupuestos: esquematizar cómo serán los ingresos y costos en efectivo en cada uno de los períodos que dure el proyecto. Determinar la vida útil del proyecto. Construcción del flujo de fondos del proyecto, de la situación de la empresa sin proyecto y el flujo de fondo incremental. Se evalúa la conveniencia o no del proyecto.
6. Financiación: de dónde se obtiene el capital necesario para las inversiones y para poner en funcionamiento el proyecto. Construcción de flujos de fondos (del crédito y del proyecto con financiamiento). Evaluación de la conveniencia o no del financiamiento.
7. Organización y ejecución: se identifican responsables para ejecutar las actividades, y se definen específicamente estas mismas.

## 3. BIBLIOGRAFÍA


- Aguilera, R. (coord.). 2011. Evaluación social de proyectos: orientaciones para su aplicación. Departamento de Economía – Facultad de Ciencias Sociales, Udelar.
- Chiavenato, I. 2001. Administración: teoría, proceso y práctica. 3ª edición. McGaw-Hill Interamericana: Bogotá.
- Comas, J.; Cuneo, M. 2001. Las organizaciones y su administración. Montevideo: Enterpreneur XXI.
- Melnick, J. 1958. Manual de proyectos de desarrollo económico. CEPAL – ONU.
- Mokate, K. 1998. Evaluación financiera de proyectos de inversión. Ediciones Uniandes: Bogotá.
- Stoner, J; Wankel, C. Administración. 3ra. Ed. Cap. 21. México. Prentice - Hall. 1989.
- Sociedad Uruguaya de Veterinarios Especialistas en Pequeños Animales – SUVEPA. Aranceles 2016. Disponible en: < suvepa.org.uy/images/ArancelesSUVEPA%202015.pdf>. Accedido: 20 de mayo de 2016

## 4. EJERCICIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

1. Una Clínica Veterinaria analiza la posibilidad de incorporar un endoscopio a su equipamiento. Luego de realizar los pasos previos se llegó a la proyección de ingresos y costos estimados para los siguientes cinco años.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Inversión | 8.000 | | | | | |
| INGRESOS | | | | | | |
| Venta de servicios | 0 | 3.300 | 4.200 | 4.700 | 5.000 | 5.200 |
| GASTOS | | | | | | |
| Mano de Obra | 0 | 800 | 800 | 800 | 800 | 800 |
| Compra de Insumos | 0 | 900 | 1.200 | 1.500 | 1.500 | 1.500 |
| Depreciación de equipo | | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |

La evolución de la empresa durante esos mismos cinco años sin la inclusión del servicio se estima sería la siguiente:

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| FLUJO DE FONDOS SIN PROYECTO (Prognosis de la empresa) | 0 | 1100 | 1200 | 1200 | 1200 | 1200 |

a) Calcule si es conveniente realizar la inversión, considerando un costo de oportunidad del 8% y del 5%.

2. Una clínica veterinaria establecida evalúa la posibilidad de ampliar sus instalaciones. Considerando los siguientes flujos de fondos con y sin proyecto:

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| FLUJO NETO DE FONDOS SIN PROYECTO | 0 | 1000 | 1000 | 1500 | 2000 | 2000 |
| FLUJO NETO DE FONDOS CON PROYECTO | -11000 | 1000 | 4500 | 5000 | 6000 | 9000 |

a) Determine la viabilidad del proyecto, utilizando un Costo de Oportunidad del 10%
b) El Veterinario dispone de dos opciones de crédito por $ 10.000 para financiar la inversión en el año 0.

b.1. Un crédito a pagar en dos cuotas anuales, con amortizaciones constantes, interés del 8% anual sobre saldo.

b.2. Un crédito a pagar en cuatro cuotas anuales más un año de gracia para intereses y amortización, con amortizaciones constantes, interés del 12% anual sobre saldo.

Realice el perfil del crédito para cada una de las opciones y determine a su criterio cuál es el más conveniente para financiar el proyecto.

c) Considerando el VAN al 10%, elabore el flujo de fondos después del financiamiento y determine el resultado desde el punto de vista del inversionista. Compare el resultado obtenido en el flujo sin financiamiento y explique las diferencias encontradas.

3. Con los siguientes datos:

Evolución de ingresos y gastos del proyecto

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos Totales (U$S) | 0 | 28.050 | 30.500 | 39.960 | 46.000 | 58.000 |
| Total Gastos (U$S) | 0 | 22.360 | 23.480 | 26.980 | 27.860 | 27.660 |

Prognosis de la empresa

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Sin Proyecto | 0 | 3.500 | 3.500 | 3.800 | 3.800 | 3.800 |

Otros datos
Inversión U$S 40.000
Recuperación del capital U$S 22.000

1) Construir flujo de fondos del proyecto
2) Construir el flujo de fondos incremental
3) Elaborar los perfiles de créditos disponibles

OPCIONES DE CREDITO para financiar el 50% de la inversión

**Crédito A** Intereses sobre saldo; amortización constante; 10% de interés efectivo anual; plazo 5 años con gracia para amortizaciones de 1 año.

**Crédito B** Intereses sobre saldo del 10% efectivo anual; servicio de amortización constante; plazo 5 años.

**Crédito C** Intereses sobre saldo; cuota constante; Tasa del 10% efectivo anual y plazo 5 años.

## ANEXO I. GUÍA PARA ELABORAR UN PROYECTO DE INVERSIÓN

Lo que se presentó en este capítulo es solo una aproximación al tema de Proyectos de inversión. En muchos casos, cuando se pretende solicitar un financiamiento o presentar un proyecto ante alguna organización, éstas suelen tener un formato preestablecido que es necesario completar. Pero en otros casos e inclusive cuando el proyecto es interno de la empresa, puede ser necesaria una colaboración. Seleccionamos aquí un formato que, bajo el nombre de *Plan de negocios*, figura en la página de Uruguay Fomenta (Extraído de: http://www.uruguayfomenta.com.uy/inicio/guias-y-ayuda/154-guia-para-plan-de-negocios). Se incorporan aquí algunos conceptos que no fueron tratados en el capítulo, pero pueden ser importantes a la hora de desarrollar un proyecto.

### 1. Resumen Ejecutivo

Es la presentación de la idea en un breve análisis de los aspectos más importantes del proyecto. En tres o cuatro carillas debe contener los aspectos fundamentales:

1. Expresar de qué se trata el negocio y quiénes son sus impulsores.
   - La idea del negocio y su exclusividad respecto a productos/servicios existentes.

2. Identificar los puntos y conceptos clave del desarrollo del negocio.
   - Público Objetivo.
   - Valor del producto/servicio para este público.
   - Tamaño del mercado y crecimiento esperado.
   - Entorno competitivo.
   - Fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar.
2. Ver inmediatamente los rendimientos que se prevén y hacerse una idea muy clara de su factibilidad.
   - Inversión necesaria.
   - Máximo nivel de endeudamiento.
   - A partir de qué año se estima que se recupera la inversión.
   - Hitos fundamentales durante el funcionamiento del negocio.
   - Objetivos a mediano/largo plazo.

Tener en cuenta: No puede faltar nada importante: ni POSITIVO ni NEGATIVO.

### 2. Plan de Negocios

El plan de negocios es la herramienta que le permitirá articular su visión sobre lo que quiere lograr en su empresa, a dónde se dirige y cómo va a llegar allí, para después delinear una estrategia que convierta sus metas en realidad.

Si usted busca obtener un préstamo de cualquier tipo, ya sea de una institución bancaria o de otros inversionistas posibles, necesitará mostrarles por escrito un plan conciso que demuestre la viabilidad de su negocio. Su plan deberá contener una proyección a futuro a, por lo menos, de cinco años.

***Descripción del producto o servicio***

- Origen de la idea de negocio.
- Funcionalidades básicas del producto o servicio.
- Valor distintivo para el consumidor: necesidades que satisface.
- Diferencia con la oferta actual del resto de competidores del mercado.

***Análisis del mercado y de la competencia***

Mercado:

- Descripción del mercado potencial.
- Tamaño del mercado (volumen de ventas, rentabilidad).
- Grado de consolidación del sector.
- Factores clave de éxito de este mercado.
- Barreras de entrada y salida.
- Entorno competitivo.
- Evolución y crecimiento (ritmo de crecimiento histórico y futuro).
- Tendencias.
- FODA: Fortalezas y Debilidades del negocio, Oportunidades y Amenazas que presenta el entorno.

Público Objetivo:

- Segmentación de los clientes en base a criterios objetivos.
- Tamaño de mercado para el/los segmentos de consumidores.
- Principales factores de crecimiento de el/los segmentos.
- Porcentaje del número de clientes a captar respecto del volumen de mercado.
- Volumen de ventas por el/los segmentos.
- Factores clave de compra para los consumidores.
- Rentabilidad esperada de el/los segmentos de mercado.

Competencia:

- Competidores existentes.
- Comparación de los competidores con nuestro negocio en base a: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de producto, segmentación de clientes, canales de distribución.
- Estrategias de los competidores: público objetivo, estrategias de marketing.
- Descripción de sus fortalezas y debilidades.
- Ventaja competitiva respecto a los competidores.
- Potencial reacción de competidores ante el lanzamiento del nuevo negocio.

***Marketing***

Posicionamiento:

- Descripción de las características distintivas del producto respecto a la competencia: percepción distintiva o única del cliente.
- Diferenciación: como se espera mantener en el tiempo dicho la preferencia del cliente.

Estrategia de marketing:

- Principales medios utilizados para la comunicación.
- Interlocultores o proveedores de servicio con los que se pretende trabajar: empresas de publicidad, empresas de venta de banners, folletería.
- Coste de adquisición y fidelización por usuario.
- Si se trata de un nuevo negocio, es preciso detallar cómo se pretende realizar la campaña de lanzamiento, puntualizando los medios que se van a utilizar. Una vez explicado, es necesario describir los programas definidos para continuar con la adquisición de clientes y fidelización de los ya existentes.

***Estadio de desarrollo y plan de operaciones***

Desarrollo:

- Fase en la que se encuentra el producto y/o servicio a ofrecer (desarrollado, en fase de desarrollo, etc.)
- Si existe un prototipo desarrollado se debe presentar, o si se ha podido testear el producto ante algún consumidor piloto, se deben presentar los resultados.
- Inventarios: qué cantidades de insumos se requieren, cuándo y cuánto se debe comprar.

Plan de implantación:

- Calendario de implantación: principales actividades necesarias para poner en marcha la empresa.
- Principales hitos: momento de alcanzarlos.
- Calidad: cómo se mantendrán estables las características y atributos de los productos y/o servicios a ofrecer.
- Principales interconexiones entre los distintos grupos de trabajo (marketing, operaciones)

***Organización y personal***

Equipo directivo:

- Un equipo directivo debe tener una visión común del negocio y capacidades complementarias.
- Miembros y perfil del equipo: valores, experiencia profesional, etc. necesario para la puesta en marcha y gestión del negocio.
- Definir misión/objetivos que persigue el equipo directivo al montar el negocio: cuál es su verdadera motivación.
- Claridad de los roles.
- Tiempo de dedicación al negocio.

Organigrama:

- Asignar cuáles son las responsabilidades de cada miembro del equipo y cuál es el sistema de delegación que se establece.
- El diseño organizativo ha de permitir la flexibilidad de la empresa, adaptable a nuevas circunstancias e imprevistos que puedan presentarse.
- Definir rol y tareas de cada integrante de la empresa.
- Prever planes de contratación.

***Modelo de negocio y plan financiero***

Plan financiero:

- Proyecciones de ingresos y de resultados: costos de ventas, margen de utilidad, gastos fijos y gastos variables. Es muy importante justificar las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos realizadas; un buen indicador es la comparación y justificación de esos mismos parámetros conforme al crecimiento del mercado
- Proyecciones de "estados de situación patrimonial": deudores por ventas, inventarios, bienes de uso y equipamientos, deudas comerciales y financieras.
- Proyecciones de flujo de dinero o flujos de caja (de 3 a 5 años): posición de caja en distintos períodos, necesidades adicionales de fondos.
- Necesidades de financiación.

## ANEXO II. INDICADORES Y FORMA DE CÁLCULO

| | |
|---|---|
| 1. IK (Ingreso de Capital)<br>Representa la ganancia retenida en la empresa sin descontar los costos financieros. | IK = PB – COSTOS ECONOMICOS<br><br>También: PB – Costos; PB – CT + intereses + arrendamiento; Ingresos – Egresos. |
| 2. IKp (Ingreso de Capital Propio)<br>Representa la ganancia retenida por el empresario. | IKp = PB - CT (Costos Totales)<br><br>También: IK – arrendamiento - intereses |
| 3. Patrimonio<br>Es un Pasivo que representa el conjunto de recursos propiedad del empresario. | Patrimonio = Activo Total – Pasivo Exigible |
| 4. Saldo de Caja<br>Es el dinero disponible, es la primera fuente de dinero del siguiente ejercicio. | Saldo de Caja = Fuentes - Usos |
| 5. CT (Costo Total)<br>La totalidad de costos, egresos en efectivo o no efectivo que se tienen en la empresa. | CT = CF + CV |
| 6. CF (Costos Fijos) | CF = Todos aquellos costos que no varían según los niveles de producción. |
| 7. CV (Costos Variables) | CV = Todos aquellos costos que varían a medida que varían las cantidades producidas. |
| 8. CD (Costos Directos) | CD = Todos aquellos costos que existen porque existe un rubro en particular. |
| 9. Depreciación<br>Pérdida de Valor de los bienes fijos. | $D = \frac{VI - VR}{\text{Vida útil}}$<br>VI (Vida útil), VR (Valor residual) |
| 10. MB (cv)<br>Nos indica la capacidad de cubrir costos fijos. | MB = PB - CV |
| 11. MB (cd)<br>Nos indica la capacidad de cubrir costos indirectos. | MB = PB - CD |
| 12. MN (Margen Neto) | MN = PB – CT |
| 13. MCU<br>Margen de contribución unitario | $\frac{\text{Ingreso del rubro – C. Variables del rubro}}{\text{Ingreso del rubro}}$ |
| 14. MCP<br>Margen de contribución ponderado | $\frac{\text{Ingreso del rubro – C. Variable del rubro}}{\text{Ingresos Totales}}$ |
| 15. MCPT | ∑ MCP |

| | |
|---|---|
| 16. Margen de Ganancia (%) | $\frac{\text{Precio de venta – Precio de compra}}{\text{Precio de compra}} \times 100$ |
| 17. Margen de Beneficio (%) | $\frac{\text{Precio de venta – Precio de compra}}{\text{Precio de venta}} \times 100$ |
| 18. Ingresos en equilibrio | CF / MCPT |
| 19. Cantidad de equilibrio (q) | q = CF / (p – cv) |
| 20. Precio de equilibrio (p) | p = CF/q + cv |
| 21. Giro de Stock | $\frac{\text{Compras anuales}}{(\text{Stock final} + \text{Stock inicial}) / 2}$ |
| 22. Rentabilidad del Stock | $\left[\frac{PV}{PC} - 1\right] \times \frac{qv}{\text{Stock \$}}$ PV = precio de venta; PC = precio de compra; qv= cantidades vendidas; Stock $ = valor del stock promedio |
| 23. Rentabilidad Patrimonial (r%) | (IKp / Patrimonio) x 100 |
| 24. Rentabilidad sobre activos (R%) | (IK / Activo Total ) x 100 |
| 25. Leverage L | Pasivo Exigible / Patrimonio |
| 26. Costo de las deudas (cd%) | Cd = (Intereses / Pasivo exigible ) x 100 |
| 27. r% | r = R + L (R – cd) |
| 28. VF | $VA \times (1+i)^n$ |
| 29. VAN | $\sum$ VA |
| 30. Coeficiente de recuperación de capital (CRC) | $\frac{(1+i)^n * i}{(1+i)^n - 1}$ |
| 31. Tasa de inflación | $ht = \frac{Pt - Pt\text{-}1}{Pt\text{-}1}$ |
| 32. i corriente | ( 1 + i corriente ) = ( 1 + h ) x ( 1 + i real ) |
| 33. $ corrientes | $ corrientes = $ constantes x $(1 + h)^n$ |