



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Administración de Negocios - MBA

**masplazo.com - Herramienta de Negociación entre
Compañías.**

Autor: Tomás Guido Laino

DNI: 30.219.704

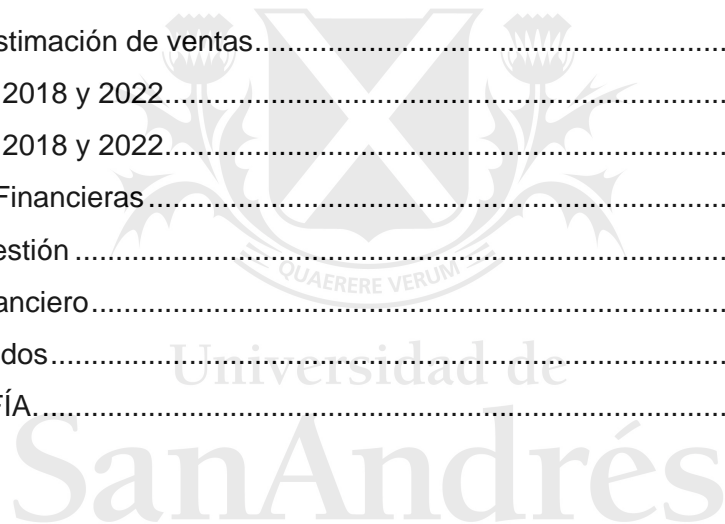
Director del Trabajo de Graduación: Roberto Dvoskin

Buenos Aires - Argentina, 2017

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
2.1. Interés del tema	4
2.2. Interés académico.....	5
3. OBJETIVOS.....	7
3.1. Objetivos del Trabajo	7
3.2. Metodología	8
4. MARCO TEÓRICO.....	9
5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
5.1. Mercado	11
5.1.1. Participantes.....	12
5.2. Necesidad a Satisfacer	13
5.3. Segmentación	14
5.4. Industria	16
6. EMPRESA	21
6.1. Historia personal	21
6.2. Fortalezas	22
6.3. Cadena de Valor	22
6.4. Requerimientos.....	23
6.5. Recursos Financieros	23
7. PLAN DE NEGOCIOS.....	24
7.1. Plan de Producción / Operaciones.....	24
7.1.1. Crear la Sociedad.....	24
7.1.2. Registrar dominio.	24
7.1.3. Contratar un host y servidor.	25
7.1.4. Construir y diseñar el sitio web.....	26
7.1.5. Controles de calidad y funcionamiento.....	27
7.2. Plan de Marketing	27
7.2.1. Producto	28
7.2.2. Precio	28
7.2.3. Personas	28

7.2.4. Procesos.....	29
7.2.5. Plaza.....	29
7.2.6. Promoción	29
7.3. Plan de Recursos Humanos / Outsourcing	29
7.4. Plan Financiero	30
7.4.1. Inversión Inicial e Ingresos	31
7.4.2. Costos	32
7.4.3. Estado de Resultados y Flujo de Fondos.....	33
8. CONCLUSION.....	34
9. ANEXO	35
Esquema y resultados de las 5 Fuerzas de Porter	35
Proyecciones Contables	39
Detalle de estimación de ventas.....	39
EERR entre 2018 y 2022.....	39
EECC entre 2018 y 2022.....	40
Proyecciones Financieras.....	41
EERR de Gestión	41
Balance Financiero.....	41
Flujo de Fondos.....	42
10. BIBLIOGRAFÍA.....	43



1. RESUMEN EJECUTIVO

En el contexto actual de las innovaciones digitales disruptivas, se presenta el proyecto de masplazo.com; un sitio virtual de la empresa HandOn Finance SAS que busca brindar una plataforma para el acuerdo de los plazos de pago de las cuentas por pagar y de cobro de las cuentas por cobrar de las compañías. Esta herramienta virtual de negociación permite a nuestros clientes mejorar la previsibilidad de las posiciones de caja de sus compañías a la vez que les permite focalizarse en el desarrollo y construcción de valor de sus negocios gracias a esta herramienta de *customer solution* que facilita los términos de intercambio. A través de un sitio web, proveedores y clientes de una compañía podrán ingresar para determinar la cantidad de días que desean adelantar sus cobros y/o atrasar sus pagos a cambio del pago de una tasa de interés. Esta facilidad de acuerdos minimiza las situaciones de distress financiero y apalanca a las compañías en la profundización de los negocios.

Universidad de
San Andrés

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Interés del tema

El crecimiento y evolución de un sistema económico depende de muchos factores, no solo de los factores tierra, trabajo y capital; sino también de la interrelación de esos factores en conjunto con los actores de la economía, tanto público (Gobierno, Justicia, Centros Académicos, Centros de Investigación) como privados (Asalariados, Empleadores, Emprendedores y Autogestionados). Todos ellos crean una *dinámica* económica que incide de manera directa en las posibilidades de desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

Esta interrelación la podríamos segmentar en tres tipos:

- **Público - Privado:** Este tipo de relación se basa en la construcción de conocimiento y su monetización. Principalmente a través del sector público construyendo herramientas de conocimiento por medio de los Centros de Investigación y Unidades Académicas, las cuales fluyen al sector Privado a fin de construir el valor en la economía real.
- **Público - Público:** Este tipo de relación se basa en proyectos que buscan desarrollar un sector/región/grupo de personas en los distintos ámbitos económicos. Es un marco de cooperación y colaboración en la búsqueda de la mejora en una condición de vida de los habitantes (ya sea a través de planes de fomento entre gobiernos nacionales, provinciales o municipales de manera conjunta) incluso a nivel internacional en los organismos multilaterales. En un conocimiento como puede ser el vínculo entre Universidades y Centros Educativos; o en un marco de comercio cómo

podrían ser los mercados comunes, los organismos multinacionales de crédito, etc.

- **Privado - Privado:** Este tipo de relación es el que configura en mayor medida la vida diaria de las personas. Ya sea a través de un simple intercambio en un pequeño local en un pueblo, o en las grandes y millonarias transacciones entre los grandes actores de la economía.

Esta última segmentación, en el vínculo Privado-Privado, es en el que se construye el valor dentro de una economía. Los actores que participan son los que tienen en su relación y forma de intercambio la llave para el crecimiento y desarrollo; el Estado, en todas sus formas, brinda el *escenario y las reglas* que si bien no son un tema menor, no pueden asumir la construcción de valor que la *obra* requiere.

En definitiva, podríamos atribuir que la salud de una economía se basa en fuerte medida en la existencia de cooperación entre los actores privados en pos de la creación de valor. Y aquí, en este punto, es donde el presente trabajo cobra interés.

2.2. Interés académico

En el desarrollo del presente trabajo se utilizarán conceptos y metodologías prácticas adoptadas en el ámbito de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad de San Andrés.

Más precisamente se utilizarán herramientas de Marketing Estratégico, como la segmentación para el conocimiento del mercado que consiste en dividir el mercado privado en segmentos homogéneos con el objeto de identificar cuál de ellos es el que presenta la necesidad a satisfacer, básicamente detectar el segmento. También se abordarán conceptos de Contabilidad de Negocios, como ser el capital de trabajo en el ciclo operativo y en la definición de una estructura de capital al financiar las operaciones de una empresa. El desarrollo también nos llevará por los conceptos y prácticas de Finanzas Corporativas para establecer una performance por medio del

análisis de indicadores de performance y beneficios en la ecuación del riesgo y retorno sobre el capital.

En el trabajo se utilizarán también conceptos de Negociación en Situaciones de Conflicto, en cuanto a las barreras que existen en la comunicación del producto. Conceptos abordados en GPS para el Cambio, donde para incorporar este tipo de herramientas es necesario el trazado del mapa estratégico de su implementación.



Universidad de
San Andrés

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivos del Trabajo

En el funcionamiento diario de las compañías, existen derechos y obligaciones en relación a la posición de caja; es decir, existen posiciones de ventas disponibles para el cobro y posiciones de pago que deben ser afrontadas. Estas posiciones las podríamos definir como la “posición de caja diaria”, dicha posición obliga a la compañía a decidir qué estructura de capital utilizará para atender esas necesidades de caja. Esta estructura, se basa en la definición de una ecuación entre capital propio o de terceros, también entendido como deuda.

Frente a esta primera aproximación, las decisiones para utilizar el capital propio o de terceros se basan en ciertos principios financieros y contables de uso común, que permiten cuantificar la combinación de utilización en función a al costo de la deuda y el costo del capital propio.

Es decir, que para las compañías, la decisión de financiamiento se basa en su propio ciclo comercial; y en la medida que su ciclo comercial no se estrese su financiamiento tendería a ser menos riesgoso y por ende más económico.

Es en este punto donde se detecta la necesidad: *Las compañías argentinas precisan administrar su ciclo comercial con el objeto de evitar situaciones de desequilibrio que pongan en riesgo su operación y/o encarezcan su acceso a deuda financiera.*

Profundizando sobre esta necesidad, podríamos observar que la *administración del ciclo comercial* se refiere a la gestión de los ingresos por ventas y pagos por insumos, que al enfrentarse a una situación de estrés (no se cobra en tiempo de los clientes y/o no se paga a tiempo a los proveedores), repercute en una necesidad de fondos no planificados para la caja. Este riesgo, inherente a la actividad comercial, es donde se observa la oportunidad de negocios.

El presente trabajo persigue el objetivo de desarrollar una herramienta virtual llamada “masplazo.com” en donde clientes y proveedores de una compañía podrán seleccionar el momento de cobro y pago a cambio de una tasa de interés.

3.2. Metodología

Para el abordaje de los temas a desarrollar se utilizará la combinación de metodologías prácticas basadas en el método descriptivo-observacional. Por un lado existe el método del caso, descripción de una situación auténtica donde se presentan uno o varios problemas con sus distintas complejidades y riquezas a nivel de la realidad de las compañías, intentando por medio de su estudio analizar y discutir las posibles soluciones. Pero en nuestro trabajo, y dada la información disponible, utilizaremos la variante del problema teórico. Es decir, la descripción abstracta de una situación basada en el diagnóstico de los acontecimientos propios de la realidad que permita en combinación con el método de situaciones adentrarse en el problema y demostrar una de las posibles soluciones (Junco J., Verdugo M., 1998).

Como material de apoyo en el desarrollo del trabajo, podríamos catalogar las siguientes fuentes:

- Bibliografía de Autores en Finanzas Corporativas (John Hull, Richard Brealey, Stewart Myers).
- Organismos y Entidades de Información Estadística y Financiera referencial (INDEC, BCRA, ROFEX, MATBA, MAE, BOLSAR, MERVAL, BNA)
- Portales Financieros (Bloomberg, Reuters, Google Finance, Yahoo Finanzas).
- Portales Financieros Periodísticos Locales (Ámbito Financiero, El Cronista, TN) e Internacionales (Financial Times, The Economist, CNN).

4. MARCO TEÓRICO

El abordaje del presente trabajo se debe realizar en un marco teórico asociado a las finanzas y la tecnología de la información. Puesto que el producto se basa en una herramienta que combina las operaciones financieras asociadas al capital de trabajo de las compañías y la tecnología de la información para la vinculación entre partes. La pregunta principal que se intenta responder es si es posible incorporar una herramienta de gestión de capital de trabajo que beneficie el intercambio y el vínculo entre empresas. Es así que el proyecto plantea una respuesta vía la incorporación de una herramienta de negociación de las cuentas por pagar que permite capturar eficiencia de recursos de capital en quien lo utiliza y a su vez le permite capturar valor económico a quién lo ofrece, generando un vínculo fructuoso entre ambas empresas.

Para demostrarlo, este proyecto deberá abordar los términos que definen las decisiones financieras de capital en el marco de las compañías que operan en el mercado argentino. A su vez, será necesario entender el encuadre de la operatoria diaria para determinar una utilización racional y calculada.

Podríamos indicar que los siguientes serían los fundamentos teóricos que brindan un porqué al proyecto:

- Afianzar la cadena de valor: Tanto hacia delante (clientes), como atrás (proveedores), el refuerzo del vínculo y de la sostenibilidad de la cadena de valor por medio de la mitigación de las situaciones de estrés. Podríamos inferir que un proyecto que refuerza el vínculo comercial tiende a profundizar los intercambios.
- Limitaciones en el acceso al crédito: Los clientes y proveedores de una compañía tienen opciones distintas de acceso a una línea crediticia en las entidades financieras. Aquellos con menores recursos de capital mostrarán más apetito por este instrumento.

- Costo del financiamiento en situaciones no planificadas: Dado que el presente proyecto busca acercar a clientes y proveedores de una compañía en la negociación de los plazos de pago para evitar momentos de estrés del ciclo comercial, el costo comparable sería el *spread* (margen expresado en puntos porcentuales) sobre la tasa de interés ofrecido por las entidades financieras argentinas en dichos contextos. La posibilidad de crear una herramienta que permita negociar estos plazos, mitigará los momentos de estrés del ciclo, evitando acceso a financiamiento.



5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

5.1. Mercado

Para el abordaje del proyecto, es necesario definir el sistema en el cual se encuentra inmerso nuestro mercado. En un primer nivel podríamos indicar que se corresponde con el sistema financiero, el cual está formado por un conjunto de instituciones, medios y mercados cuyo fin primordial es canalizar el *ahorro que generan las unidades de gasto con superávit, hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit. El sistema financiero comprende, pues, tanto los instrumentos o activos financieros, como las instituciones o intermediarios y los mercados financieros. El sistema financiero cumple por tanto la misión fundamental en una economía de mercado, de captar el excedente de los ahorradores (unidades de gasto con superávit) y canalizarlo hacia los prestatarios públicos o privados (unidades de gasto con déficit). Esta misión resulta fundamental por dos razones: la primera es la no coincidencia, en general, de ahorradores e inversores, esto es, las unidades que tienen déficit son distintas de las que tienen superávit; la segunda es que los deseos de los ahorradores tampoco coinciden, en general, con los de los inversores respecto al grado de liquidez, seguridad y rentabilidad de los activos emitidos por estos últimos, por lo que **los intermediarios han de llevar a cabo una labor de transformación de activos**, para hacerlos más aptos a los deseos de los ahorradores.*¹

Este sistema que a lo largo de los años fue incorporando cambios incrementales, hoy genera nuevas oportunidades por las innovaciones tecnológicas.

Esto permite aventurarse en indicar que el presente proyecto se adentra en un mercado más específico, el financiero tecnológico (FinTech), cuya irrupción ha alterado la forma en que los clientes acceden a productos y servicios financieros en

¹ Bernardino A, Gámir J., Sáiz L., García A. *Manual del Sistema Financiero Español* 25ava. Edición, Ed. Planeta S.A. pp 1 y ss.

sus preferencias y hábitos, sus expectativas más exigentes, los servicios no satisfechos, el uso de tecnologías y la aparición de actores no convencionales. Todos ellos bajo un estándar cultural innovador basado en la co-creación, colaboración y comunidad.²

Es así que podríamos definir nuestro mercado como las compañías argentinas que operan en el ámbito nacional realizando una actividad comercial legal que supone la oferta y/o contratación de bienes y/o servicios; y que como contrapartida de acortar y/o alargar sus plazos de cobro/pago están dispuestos a intercambiar un costo/beneficio.

5.1.1. Participantes

Partiendo de las definiciones previas, es necesario el análisis estructural del mercado, para lograr identificar los actores (oferentes y demandantes), el ambiente (gobiernos e instituciones) y los competidores (bancos y financieras).

Actores Oferentes

Idealmente estos actores serán aquellas compañías que dada su tamaño, estructura y calificación crediticia acceden a capital financiero a precios internacionales. Es decir, su acceso al financiamiento se establece en términos de tasas de referencia internacionales (LIBOR) más un spread (Margen).

Actores Demandantes

En principio podríamos indicar que estos actores serán aquellas compañías que dada su tamaño, estructura y configuración financiera deben contar con fondos líquidos con antelación al vencimiento o necesitan abonar sus cuentas con posterioridad al vencimiento. La configuración financiera no necesariamente está asociada a una situación de *distress*, sino que por el contrario se basa en una combinación de costo y temporalidad de los fondos.

² Cuya M.L., *La disrupción de las startups FinTech en el mundo financiero*. 2017. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ambiente

El Estado en sus tres poderes, junto con el marco internacional, son los que determinan el ambiente de nuestro mercado. Dado que los movimientos internacionales de los mercados de capitales, haciendo hincapié en las tasas de referencia, están sujetas a variabilidad. Y esta variabilidad en principio es una condición intrínseca de los mercados financieros por estar sujeto a incertidumbre. Este ambiente también está condicionado por el marco jurídico y fiscal en el que las empresas operan día a día; y cualquier alteración en el mismo, impacta sobre los actores y condiciones de nuestro mercado.

Competidores

En un mercado de tomadores y ofertantes de tasas de interés, los Bancos y Financieras son por excelencia los competidores principales.

5.2. Necesidad a Satisfacer

Uno de los conceptos que desarrolla la teoría de las restricciones es la capacidad de los cuellos de botella y cómo esto afecta al *throughput* operacional. Las compañías experimentan un distress financiero cuando su ciclo de caja se ve alterado por la falta de cobro de un cliente y/o la falta de pago a un proveedor en tiempo y forma. Rápidamente su cuello de botella pasa a ser el capital, y siendo que la teoría de las restricciones puntualiza en identificar la restricción (el capital), explotar al máximo la restricción (explotar al máximo el capital), subordinar todo lo demás a la restricción, para luego elevar la restricción y evitando la inercia volver a identificar la restricción (Spinadel, 2016 Gestión de las Operaciones); este proceso operacional y de búsqueda de eficiencias, tiene un correlato en el costo de capital que las compañías asumen a diario. Y las herramientas con las que cuentan hoy en día para elevar su nivel de restricción de capital (es decir, de su cuello de botella) son: a) Aumentar sus ventas y/o reducir su ciclo de cobro; b) Expandir sus fuentes de crédito financiero; c) Reducir sus costos y/o extender su ciclo de pago.

Partiendo de esta premisa operacional, y como se ha mencionado en los apartados anteriores. Las compañías argentinas asumen un riesgo intrínseco asociado a la

actividad comercial, al momento de exponerse a las consecuencias que produce en la *caja* las demoras en cobros y pagos. Este riesgo se traduce en un costo de capital que se incrementa como consecuencia del uso de fondos no planificados para cubrir dicha caja, puesto que esta espontaneidad en el uso de fondos va asociado a mayores tasas.

La necesidad que estas compañías poseen es la de tener previsión sobre los cobros y pagos. Pero, como ya se mencionó, el desarrollo de la actividad comercial tiene intrínsecamente asociado el riesgo de no cobrar y pagar en tiempo y forma. Por esta razón, se plantea una necesidad más puntual: Poder acordar con clientes y/o proveedores los plazos excedentes para los cobros y/o pagos a cambio de una compensación.

El presente trabajo busca satisfacer esta necesidad por medio de una herramienta virtual donde proveedores y clientes puedan acceder y determinar los plazos a cambio de un costo.

5.3. Segmentación

En el abordaje de la segmentación de nuestro mercado, debemos comenzar primero identificando y caracterizando al tipo de cliente que atacaremos.³

El primer punto, es que el tipo de mercado, es un *mercado industrial*, el cual varía del mercado consumidor principalmente porque las compraventas que en estos mercados se realizan no son para uso personal sino para satisfacer las necesidades de una organización.

Como segundo punto, podríamos mencionar el tipo de clientes que encontraríamos en estos mercados:

- Compañías que consumen
 - Fabricantes de equipo original: Son aquellas empresas que utilizan el bien o servicio adquirido para incluirlo en su producto final.
 - Usuarios: Son aquellos bienes y servicios adquiridos para ser utilizados dentro de la organización.

³ Dwyer F., Tanner J. *Marketing Industrial: Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. 3ra Edición. 2007. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

- Dependencias gubernamentales: Estados nacionales, provinciales, municipales, etc... Las cuales se caracterizan por seguir un procedimiento instrumentado y escrito en la forma de adquirir sus bienes y servicios.
- Instituciones: Centros educativos, sanitarios, etc. Las cuales debido a las especificidades de sus productos requieren un sistema de aprovisionamiento más específico.
- Distribuidores industriales: Principalmente caracterizados por ser aquellos que adquieren bienes y/o servicios con el objeto de revenderlos a otros mercados de consumidores y/o industriales.

Como tercer punto, se detalla el tipo de producto que se comercializa en este tipo de mercados industriales, los cuales pueden ser materias primas, materias distintos niveles de manufactura, componentes o partes, equipos y accesorios, bienes de capital como ser instalaciones, productos para mantenimiento, reparación y operaciones, y servicios facilitadores.

El cuarto y último punto, es el tamaño y localización de los clientes en estos mercados industriales.

Expuesto los componentes, solo resta detallar segmento de mercado al cual iremos:

El segmento de MERCADOS INDUSTRIALES a los cuales enfocaremos serán COMPAÑÍAS QUE CONSUMEN como USUARIOS de la herramienta, la cual se caracteriza por ser un SERVICIO FACILITADOR y buscaremos ser un servicio disponible para GRANDES Y PEQUEÑAS COMPAÑÍAS que se encuentren ubicadas en el territorio de la REPÚBLICA ARGENTINA.

5.4. Industria

En función a la definición de mercado industrial y de segmento que hemos realizado en los apartados anteriores, la industria en la cual se desarrollará la actividad es la *provisión de servicios digitales financieros para la negociación de plazos de pago entre compañías*.

Con el objeto de analizar el atractivo de esta industria, utilizaremos la metodología de las cinco fuerzas de Michael Porter (Ver Anexo - Figura 1), el cual plantea un modelo de análisis y evaluación estratégica por medio del relevamiento de la intensidad de la rivalidad de entre competidores, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la disponibilidad de sustitutos y las acciones gubernamentales.

Intensidad de la Rivalidad entre Competidores⁴

La innovación de los últimos años en lo que hace a tecnología digital, ha abierto las puertas al desarrollo de software y aplicaciones para el uso cotidiano de las compañías, este desarrollo ha permitido la creación de productos especiales reducidos en costo. Esto se da en un escenario de rápido crecimiento de la industria llevando a productos cada vez más diferenciados y en constante desarrollo. Este escenario a su vez no implica barreras de salida puesto que la especificación del producto y/o las barreras gubernamentales son escasas.

Amenaza de Nuevos Participantes⁵

Al incrementarse la oferta y ser un producto digital, permite suponer que la barreras de entrada en lo que refiere a *soft* serán bajas. Respecto del contenido de estas plataformas, el contrapeso en la barrera de entrada se da por el acceso a acuerdos con clientes que puedan lograr estas compañías digitales, es decir, el contenido de la plataforma se basa en el acceso a información de los clientes que al ser de carácter confidencial pueden generar una barrera de entrada estos nuevos participantes. Sin embargo, estas mismas empresas clientes no percibirán en la

⁴ Ver resultado tablero en Anexo.

⁵ Ver resultado tablero en Anexo.

actualidad un costo de cambio en el utilización de los servicios de un proveedor por sobre otro. Es así que nuestro negocio debe procurar generar y capitalizar una curva de aprendizaje que nutra el desarrollo del portal, y así permita modificar la percepción de del costo de cambio para el cliente.

Poder de Negociación de los Compradores⁶

En la actualidad existen plataformas de servicios a compañías que permiten desde efectuar el pago de una factura hasta obtener los comprobantes de retención de impuestos sobre la misma. Estas plataformas se han desarrollado como servicios conexos a las terminales bancarias y plataformas de pago. La situación actual es que las compañías eligen suscribirse a estas plataformas versus realizar un desarrollo in-house que permita ofrecer un servicio semejante desde los portales corporativos. Por esta razón es que se considera baja la integración hacia atrás de nuestros compradores, tanto en la situación actual como a futuro; más aún cuando este tipo de herramienta representará una pequeña fracción del costo del comprador y por ende la menor sensibilidad a su precio.

Poder de negociación de los Proveedores⁷

En la industria de provisión de servicios digitales financieros para la negociación de plazos de pago entre compañías, el mayor componente del costo se basa en el recurso humano (desarrolladores, developers, helpdesk), el host (servidor) y el marketing digital (campañas y promociones) que en relación a nuestro negocio podríamos considerarlos como proveedores puesto que, como definimos previamente, nuestra compañía se basará en sistema outsourcing.

En línea como lo que se viene desarrollando, el crecimiento del sector, de la industria y de los proveedores permite observar escenarios de un número importante de proveedores de servicios, con alta disponibilidad de sustitutos donde el developer o el servidor utilizado o contratado no tiene importancia para nuestros compradores, dando como resultado un bajo costo de intercambio de proveedor.

⁶ Ver resultado tablero en Anexo.

⁷ Ver resultado tablero en Anexo.

Esto nos permite inferir que la amenaza de integración de nuestros proveedores hacia adelante será baja, y que la importancia de la industria para ellos es alta.

Disponibilidad de Sustitutos⁸

La amenaza de los sustitutos es donde nuestra compañía mayor valor captura. Los sustitutos a nuestra plataforma de servicios sería el recurso humano contratado para la renegociación de los plazos de pago. Este sustituto implica altos costos contractuales y responsabilidades por parte de la compañía que implica altos costos como usuario para el cambio. Esta situación quita poder de negociación, de rentabilidad y de agresividad en el sustituto impidiendo su desarrollo y generando una relación precio producto mucho mayor. Esta propuesta de valor es la que permite a nuestra compañía situarse en un escenario atractivo en la actualidad y mucho más atractivo hacia futuro.

Acciones Gubernamentales⁹

En Argentina tiene un peso específico las acciones gubernamentales. Podríamos decir que aún el sector de servicios digitales se encuentra con una regulación favorable y con proyecciones positivas hacia adelante en cuanto a la protección de la industria. Sin embargo, existen dos puntos a mencionar que podrían afectar a la industria y su posible desarrollo:

- Reforma impositiva y carga de tributo a portales de servicios digitales: Durante el mes de julio de 2017 trascendió por distintos medios que el titular de la AFIP, Alberto Abad, había adelantado que plataformas digitales como Netflix, Spotify, Uber y Airbnb comenzarán a tributar impuestos a través de la tarjeta de crédito de quien contratara dichos servicios. La intención del ente recaudador se justifica principalmente en que “un canal de cable paga impuestos pero un sitio de películas no”.¹⁰ Esta situación podría hacerse

⁸ Ver resultado tablero en Anexo.

⁹ Ver resultado tablero en Anexo.

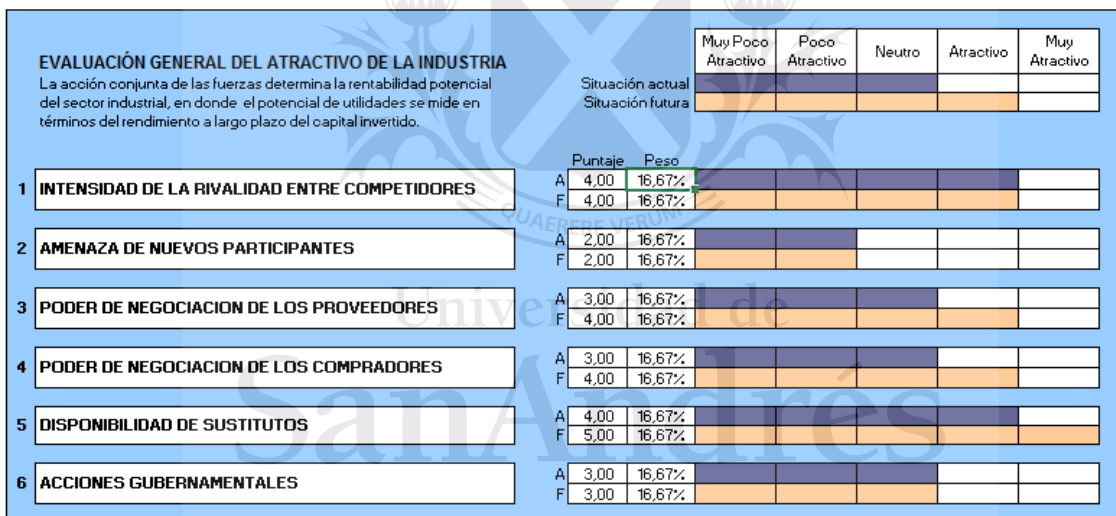
¹⁰ Artículo periodístico del diario Ambito Financiero - 5 de Julio de 2017 -

<http://www.ambito.com/888987-netflix-y-spotify-comenzaran-a-pagar-impuestos-en-todo-el-pais>

extensiva al resto de la industria en los próximos planes del gobierno, por lo cual se estima una coherencia de las políticas con un escenario desfavorable en cuanto a lo que esta regulación referiría.

- Moneda extranjera: Si bien en la Argentina existe un mercado único y libre de cambios que en la actualidad no presenta limitantes a la compraventa de moneda extranjera y en su utilización para el pago de obligaciones y/o ahorro; hacia futuro es necesario asignarle una probabilidad media de restricción, en concordancia con las experiencias pasadas.

En resumen, el análisis de los resultados de las fuerzas de Porter nos permite llegar al siguiente tablero de resultados¹¹:



La evaluación general del atractivo de la industria que determina la acción conjunta de las fuerzas y la rentabilidad potencial del sector y las utilidades medidas en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido, arrojan que la situación actual presenta un escenario neutro hacia atractivo y una situación futura atractiva hacia muy atractiva.

¹¹ Planilla Excel 5 Fuerzas de Porter de la Materia Estrategia Competitiva. Profesor Marcelo Barrios. MBA Udesa - 2do Trimestre 2016.

Como se mencionó en los apartados anteriores, la disponibilidad de sustitutos hacia futuro presenta un escenario muy atractivo, sumado a la intensidad de los competidores en el desarrollo de soluciones y en el poder de los compradores y proveedores. La amenaza de nuevos competidores tiene los resultados propios de un sector en desarrollo y crecimiento, el cual castiga nuestra evaluación.



Universidad de
San Andrés

6. EMPRESA

6.1. Historia personal

Mi nombre es Tomás Laino, soy un joven profesional de 34 años y hace más de diez años que desarrollo mi actividad profesional en el mundo de las finanzas, principalmente en el ámbito de las operaciones financieras entre compañías multinacionales y grandes actores del sistema financiero argentino. En los últimos cinco años me he especializado en soluciones de finanzas estructuradas para compañías de distintos niveles y sectores.

Este arco profesional me ha permitido conocer un punto central en los negocios: la existencia de un beneficio para quien brinde soluciones. Y con esta premisa en mente, comencé a pensar el desarrollo de una herramienta que brinde una solución al problema de la planificación de fondos.

Es así que comencé a observar los distintos aspectos que generaban incertidumbre en esta planificación, y uno que pude ver frecuentemente fue las constantes correcciones sobre la planificación de caja, principalmente por la poca exactitud en el momento de cobro de clientes y pago a proveedores. El problema principal era que las fechas de pago de factura no se cumplían en tiempo y forma, y las compañías debían destinar recursos (personal de cobranzas, fondos no planificados, documentación legal, entre otros) para lograr cerrar estos plazos.

Pude observar que este problema no se debía (salvo en casos extremos) a la falta de voluntad de pago, sino por el contrario, a la necesidad de mayor plazo para cancelar la obligación. Y es aquí donde me surgió la idea de crear un portal digital en el cual estos “días adicionales” pudieran ser solicitados y aprobados entre las compañías y donde ambas partes se vieran beneficiadas, por un lado vía la precisión en el momento de cobro y por el otro el acceso a una financiación adicional sin incurrir en costos punitivos. Así surgió **masplazo.com**

6.2. Fortalezas

Nuestra compañía cuenta con la capacidad para desarrollar una herramienta que permita acercar a clientes y proveedores con el objeto de mitigar las situaciones de impago y fortalecer el vínculo comercial.

Las principales fortalezas sobre las cuales construimos nuestra compañía son:

- **Transparencia:** Buscamos ser *crystal clear* en los términos, condiciones, precios, obligaciones y responsabilidades asumidas por cada una de las partes al momento de acordar un plazo y costo.
- **Velocidad y Seguridad:** Buscamos que el acuerdo de plazo y costo se realice de una manera veloz y segura, que consuma la menor cantidad de tiempo para ambas partes y así presentar una herramienta dinámica de negociación.
- **Compromiso y Seriedad:** Al ser un portal donde se acuerdan plazos y costos, existe la necesidad de generar un compromiso de ambas partes por medio de la adhesión a un contrato de servicios. El cual comprometa a las partes a cumplir con lo que en el portal se acuerde.

6.3. Cadena de Valor

A partir del modelo de Michael Porter hemos arribado a la conclusión de que nuestra industria tiene atractivo, tanto en el escenario actual como en la situación hacia futuro.

También hemos visto que la potencialidad de nuestro negocio se encuentra en el efecto neutro que tendrá el poder de negociación de nuestros compradores y vendedores. Y la ventaja competitiva que tiene nuestro negocio sobre los sustitutos, principalmente por la sistematización del trabajo que actualmente es realizado por personal de créditos y cobranzas para el reclamo, negociación y acuerdo de nuevos plazos, en aquellas cuentas por cobrar y por pagar de las compañías que operan en Argentina.

6.4. Requerimientos

Nuestra compañía se basa en acercar a clientes y proveedores de una compañía argentina a un portal donde puedan solicitar mayor plazo de pago para sus obligaciones y/o menor plazo para el cobro de sus derechos, esto es igual a decir que un proveedor pueda cobrar antes de la fecha de vencimiento y un cliente pueda pagar a posteriori de la fecha de vencimiento. Para que esto pueda realizarse es necesario que la compañía publique su información, para ello será necesario que se establezcan términos y condiciones de uso entre el portal y la compañía de forma tal de establecer los alcances y responsabilidades de una y otra parte. Luego, será únicamente necesario publicar las facturas con su fecha de vencimiento para luego el cliente pueda ingresar para solicitar el plazo.

6.5. Recursos Financieros

En función a las necesidades de capital inicial que tendrá la compañía, en primer lugar contaremos con los recursos propios y préstamos personales disponibles en las entidades bancarias de plaza.

A nivel de recurso propio, se realizará una inversión inicial de AR\$ 320.000,00 la cual configurará el capital social de la compañía. Dichos fondos buscarán atender el desarrollo del site para su puesta en marcha.

Adicionalmente, se contará con la opción de acceder a un préstamo personal por AR\$ 150.000,00 a 5 años de plazo con una tasa nominal anual del 31%.

7. PLAN DE NEGOCIOS

7.1. Plan de Producción / Operaciones

7.1.1. Crear la Sociedad.

La reciente promulgación de la Ley 27.349¹² por el Congreso de la Nación Argentina introduce un nuevo tipo societario llamado Sociedad por Acciones Simplificadas (“SAS”) la cual brinda simplicidad y agilidad en la constitución y estructuración de sociedades. En primer lugar permite la creación de nuestra sociedad unipersonal; en segundo lugar el costo de su creación es de dos salarios mínimos vitales y móviles el cual al momento de confección de este proyecto es de AR\$ 8.860 (Resolución 3-E/2017¹³); permite su constitución por instrumento privado que permite dividir su capital en acciones y por clases (ordinarias, preferidas o escriturales). Adicionalmente a estos puntos, la inscripción puede realizarse en 24 horas por vía digital tanto en la Inspección General de Justicia (IGJ) como en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Este tipo societario será el elegido para el proyecto, por medio de la creación de “HandOn Finance SAS”.

7.1.2. Registrar dominio.

Obtenido el CUIT de la sociedad, el paso inmediato siguiente contratar el dominio “masplazo.com” y su country code “masplazo.com.ar”. La cual, al momento de confeccionar este proyecto se encontraba disponible.

La creación de un sitio web implica la creación de una carpeta que contiene distintos documentos con imágenes, textos, videos, mapas, formularios, funciones, etc. Y dicha carpeta se encuentra disponible para todos los usuarios que quieran acceder

¹² - El 29 de Marzo de 2017 fue promulgada la Ley 27.349 la cual establece un nuevo tipo societario con el objeto de promocionar y alentar la actividad emprendedora en la República Argentina. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=273567>

¹³ - Publicado en el Boletín Oficial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social del 27 de Junio de 2017. http://www.consejo.org.ar/noticias17/files/Resolucion_N3_E-2017.pdf

vía internet, para ello, solo deben abrir un buscador y escribir la ruta correspondiente para llegar a dicha carpeta. Estas carpetas se encuentran en servidores localizados en distintas partes del mundo, y para acceder a ellos hay que hacerlo vía el protocolo de internet, o más comúnmente conocido como la dirección de IP. Esta dirección se caracteriza por tener una secuencia de números separadas por puntos. Para facilitar el uso masivo de internet, esta secuencia fue traducida por palabras y de esta forma surge el sistema de dominios, el cual permite asignar una palabra a una secuencia específica. En la Argentina la NIC (Network Information Center) administra el registro de nombres de dominio y asegura el funcionamiento del DNS (Sistema Nacional de Dominio) del dominio superior geográfico “.ar”. Por lo cual deberemos seguir los pasos que allí se mencionan para la creación de nuestro site, a saber:

- 1°- Se deberá contar con un número de CUIT.
- 2°- Se deberá contar con una clave fiscal nivel 3.
- 3°- Se deberá adherir el servicio de administración de dominios de NIC Argentina.
- 4°- Se deberá buscar la disponibilidad del dominio “masplazo.com.ar” y registrarlo.
- 5°- Se deberá abonar el registro.

7.1.3. Contratar un host y servidor.

La definición de un *host* disponible en internet, es el servicio que se provee para almacenar la información, imágenes, vídeo o cualquier otro tipo de contenido accesible vía web. Es el lugar que ocupa el sitio web en un servidor.

Estos servidores almacenan esta información en forma de páginas web y a través de un protocolo HTTP lo entregan a petición de los navegadores web en formato HTML.

Existe una amplia variedad de oferentes de estos servicios con distintos rangos de precio, a los fines del plan financiero del presente proyecto se estimará un costo anual de AR\$ 12.000

7.1.4. Construir y diseñar el sitio web.

Una vez que se cuenta con el dominio, el host y el servidor, el paso siguiente consiste en el diseño y construcción del sitio. Para ello primero se traza el mapa del sitio, luego se le asigna la funcionalidad a cada parte del sitio y finalmente se postea. Para el desarrollo y mantenimiento del sitio web se contratarán los servicios profesionales de un estudio de diseño, donde los key drivers del sitio serán:

- El acceso al sitio deberá ser por número de usuario (CUIT del cliente), contraseña y tarjeta de coordenadas.
- Cada cliente tendrá tres categorías de usuario, a saber:

Usuario	Manager	Negociador	Backoffice
Cantidad	2 (formal y back-up)	2 por cada proveedor/cliente	Máximo 4
Permisos	Aprobación ABM de usuarios negociadores y backoffice, Aprobación de negociaciones y condiciones, Aprobación de gestión de cuenta. Aprobación de solicitudes con cargo de la cuenta.	Solicita cobro anticipado/pago extendido.	Solicita ABM de usuarios. Solicita movimientos, estado y resúmenes de cuenta. Solicita métricas de cuenta. Solicita condiciones de los plazos para las facturas.
Función	Aprobar todas las acciones que se realicen en el sitio.	Negociar los plazos de las facturas posteadas.	Day-to-day de la plataforma. Administración general

- Las facturas y obligaciones de pago de cada cliente (CUIT) deberán estar posteadas con toda la información, especialmente fecha de vencimiento. Los usuarios Backoffice parametrizan los términos de masplazo (cantidad

máxima de días para anticipar/extender, tasa nominal anual aplicable) la cual debe ser aprobada por el usuario manager para quedar posteadas.

- Los proveedores y clientes tendrán su usuario negociador a través del cual realizarán las solicitudes de plazos. Estos usuarios se vinculan con cada compañía cliente, donde el usuario manager de dicha compañía deberá aprobar la vinculación. Para garantizar la cristalinidad de la operación, cada solicitud de plazo tendrá la posibilidad de abrir un detalle de los cargos asumibles (Monto de Factura +/- Interés por extensión o descuento por anticipo +/- cargo masplazo.com).
- Todos los términos y condiciones legales deberán ser aceptados al momento de suscripción al sitio por todos los usuarios que ingresen al mismo. Por esta vía, todas las partes quedan comprometidas a las acciones realizadas en el sitio.

Se estima que el desarrollo del sitio tendrá un costo de AR\$ 100.000,00.

7.1.5. Controles de calidad y funcionamiento.

Una vez posteadado el sitio, ya está en condiciones de funcionar y luego la tarea a desarrollar será la de incorporar *updates* y nuevas funcionalidades, establecer el control de mantenimiento, calidad y seguridad del mismo. Para ello será necesario establecer un acuerdo por el cargo de mantenimiento con el estudio de diseño en lo que respecta a la funcionalidad del sitio, incluyendo los servicios de helpdesk.

Siendo que la funcionalidad y calidad del sitio será nuestra principal fuente de construcción de valor, se estima un cargo anual del 25% sobre ventas para asignar a este fin.

7.2. Plan de Marketing

Nuestro plan de marketing debe basarse en el marketing de servicios business to business "B2B", el cual, a diferencia del marketing de producto su naturaleza se basa en el mejor desempeño de la tarea de acordar el plazo de las cuentas por pagar y cobrar por medio de una herramienta web. En donde la intensidad del contacto debe estar asociado a la clase de servicio otorgado.

El Marketing de servicios plantea la necesidad de trabajar sobre las relaciones a diferencia del marketing de producto que trabaja sobre los términos del intercambio. Nuestro plan de marketing de servicios incluirá los seis puntos que garantizan la provisión de servicios al cliente: las 4 P (Producto, Precio, Plaza, Promoción) + 2 P por servicio (Personas, Procesos).

7.2.1. Producto

El producto es la provisión del servicio de negociación automatizada de los plazos de cobro y pago. La funcionalidad del sitio será el factor fundamental en el relacionamiento usuario/experiencia. Por este motivo, centramos el desarrollo en la experiencia ágil, formal y cristal de la negociación.

Cada compañía podrá brindarle a sus clientes/proveedores un usuario con el objeto de que ingresen al sitio para negociar el plazo.

7.2.2. Precio

El precio de nuestro producto está determinado por un porcentual sobre el monto de la factura original que busca ser negociada en su plazo. El precio de nuestro servicio será abonado por el proveedor o cliente de nuestro cliente, lo cual nos permite mejorar la experiencia para nuestro usuario. El cargo sobre el valor de la factura será del 1%.

7.2.3. Personas

Nuestro sitio se basa en que la experiencia de los usuarios le permitan a ambas compañías evitar situaciones de negociaciones estresantes. Al evitar estas situaciones, la relación entre las compañías tendería a fortalecerse, puesto que las condiciones de extensión y/o acortamiento de plazos están disponibles, abiertas y cristales, de esta forma se evitan los pensamientos de costos ocultos que podrían atentar contra el relacionamiento.

Se establecen dos etapas en cuanto a las personas que llevaran adelante nuestro plan de marketing para el crecimiento de nuestra compañía. En los primeros dos años será unipersonal, a cargo de Tomás Laino, como promotor del proyecto. Del

tercer año en adelante, se planea la incorporación de dos account managers con el objeto de manejar y expandir el portafolio de clientes.

7.2.4. Procesos

La contratación del servicio debe tener una calidad de proceso que retroalimenta la experiencia para los usuarios. Los procesos deben ser intuitivos y deben garantizar la posibilidad de re-procesar.

A nivel del site, la compañía cliente tendrá la posibilidad de postear sus documentos junto con la tasa y plazo máximo a otorgarle a cada proveedor/cliente; luego le otorgará a ellos el acceso a la plataforma por medio de un usuario negociador y una vez que estos clientes ingresan validando sus datos, pueden solicitar los plazos para sus cuentas por pagar o cobrar, la cual debe ser validada por el usuario manager de nuestro cliente.

Este proceso es crítico para nuestro proyecto, de aquí que nuestro estudio a contratar deberá monitorear y desarrollar mejoras en UX (user experience).

7.2.5. Plaza

En el caso de desarrollo de sitios web, la digitalización de la plaza permite la llegada masiva a clientes. Sin embargo, en este punto resulta muy importante mantener un servicio de host de alta calidad que minimice los riesgos de cortes o caídas.

7.2.6. Promoción

La estrategia de comunicación en un B2B de un desarrollo de un sitio web debe estar abocada al marketing digital vía promoción en sitios de uso diario profesional, los cuales podemos dividirlos en:

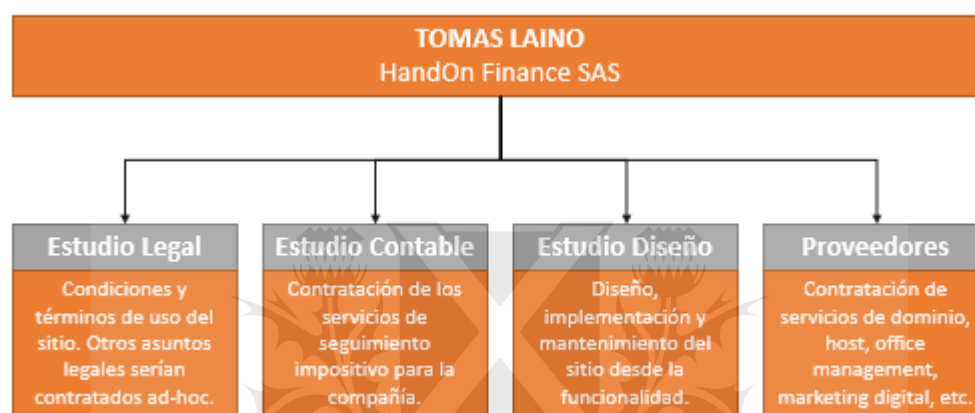
- Sitios Web de Periódicos Profesionales (ej: Ámbito Financiero, Cronista).
- Sitios Web de Transacciones (Interbanking, Homebanking).
- Sitios Web de Mercados (MAE, Rofex, BYMA).

7.3. Plan de Recursos Humanos / Outsourcing

Nuestra compañía HandOn Finance SAS está basada en un esquema de crecimiento progresivo donde la actividad comercial sería realizada por Tomás

Laino en una primera etapa, para luego diseñar e implementar un sistema de AM (Account Managers) como en empresas digitales de características similares.

El proyecto tiene su inicio en la forma de outsourcing para el desarrollo del sitio, su estructuración y su mantenimiento. Así también esta propuesta la contratación de servicios legales e impositivos y de la oficina. De esta forma podríamos indicar que el esquema de contrataciones sería:



7.4. Plan Financiero

En el presente apartado abordaremos los aspectos que hacen a la estimación financiera de nuestro proyecto.

En un primer paso hemos consultado el Reporte Estadístico de Medios de Pago¹⁴ del Banco Central de la República Argentina, el cual informa los volúmenes de transferencias electrónicas, cheques y MEPs realizadas en el conjunto de la economía de manera mensual, el reporte nos permite inferir que existe un promedio de 17 millones de transferencias mensuales a AR\$100.000,00 por transferencia, lo que determina un volumen mensual de 1.7 billones de pesos. Con un crecimiento promedio año a año del 15%.

Estos números representan el total de la economía, incluyendo aquellas que cancelan servicios públicos e impuestos, aquellas que son transferencias entre mismo titular o donde no media una relación comercial. Por ello, podríamos indicar

¹⁴ - Reporte publicado en la página del Banco Central de la República Argentina en Julio 2017. <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/SNP8510.pdf>

que el volumen de pagos vía transferencias aplicable únicamente a compañías de nuestro segmento por una relación comercial sería del 10%; es decir 170 mil millones de pesos mensuales, de los cuales el 3% podrían representar transferencias en situaciones de distress o conflicto, es decir 5,1 mil millones de pesos mensuales.

En tal sentido hemos planteado que nuestra compañía intentará captar el 2% de dicho volumen y proyectamos un horizonte temporal de 5 ejercicios.

7.4.1. Inversión Inicial e Ingresos

La inversión inicial de la compañía estará dada por un aporte de capital de Tomás Laino de AR\$ 320.000 por el 100% del equity más un crédito de AR\$ 150.000 al 31% de tasa nominal anual.

El volumen proyectado de ventas para el primer año es de AR\$ 12.240.309; este número surge de aplicar el precio flat de 1% sobre el volumen de operaciones de transferencias entre compañías del segmento en situación de distress, es decir el 1% sobre los 102 millones de pesos de facturas a negociar en el site masplazo.com por 12 meses de cada ejercicio.

A su vez, estimamos el siguiente cuadro de ingresos para los sucesivos años con la proyección de 15% de crecimiento en el segundo ejercicio y un crecimiento del 25% en el tercer ejercicio por la incorporación de los AM, para luego estabilizarse en 10% anual.

Año	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Crecimiento</i>		15%	25%	10%	10%
<i>Ingreso Proyectado</i>	ARS 12.240.309	ARS 14.076.355	ARS 17.595.444	ARS 19.354.988	ARS 21.290.487

7.4.2. Costos

La erogación inicial de caja la estimamos en AR\$ 150.000,00 y se corresponde con la registración de la compañía y el host del site, los gastos de artículos de oficina y otros cargos que componen los activos tangibles de HandsOn Finance SAS.

En función a la construcción proyectada en apartados anteriores, la compañía se basa en una estructura de costos determinada en primer lugar por los servicios de desarrollo, mejora y mantenimiento del site. Este costo comprende la contratación del estudio de diseño y desarrollo con el objeto de focalizar la funcionalidad del site, se estima poder llegar a un acuerdo comercial variable determinado por el 25% del volumen anual de ventas. Este cargo permitirá disminuir los costos de control sobre el estudio al hacerlo partícipe del éxito de la compañía, a su vez se deja abierta la posibilidad que luego de transcurrido los 5 años de proyección, exista una posibilidad de integración.

En segundo lugar por los gastos de administración. Estos gastos comprenden el salario de AR\$ 180.000,00 brutos mensuales más las cargas sociales de Tomás Laino. El ajuste anual sobre este, está directamente asociado al crecimiento de las ventas. También se incluyen los cargos de los servicios contables y legales brindados por los estudios especialistas, los mismos se estiman en 7% sobre el volumen de ventas. Y finalmente los cargos que respectan a alquileres, seguros, equipamiento e impuestos y tasas asociados.

En tercer lugar por los gastos de comercialización. Estos gastos se proyectan que ocurran a partir del tercer ejercicio, momento en el cual se contratarán dos account managers con un salario mensual de AR\$50.000,00 más una participación en las ventas vía comisión del 1%; adicionalmente en este rubro se estiman los gastos de marketing y publicidad en 8% sobre las ventas.

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Costo de Ventas	ARS 3.060.077	ARS 3.489.089	ARS 3.840.998	ARS 4.034.547	ARS 4.237.775
Gastos de administración	ARS 6.817.876	ARS 7.754.307	ARS 8.529.738	ARS 8.956.225	ARS 9.479.036
Gastos de comercialización	ARS 979.225	ARS 1.126.108	ARS 3.494.674	ARS 3.669.407	ARS 3.852.878
Egreso Proyectado	ARS 10.857.177	ARS 12.369.504	ARS 15.865.409	ARS 16.660.179	ARS 17.569.688

7.4.3. Estado de Resultados y Flujo de Fondos

En función a las proyecciones realizadas el estado de resultados de gestión de nuestra compañía arroja resultados netos positivos.

ESTADO DE RESULTADOS DE GESTIÓN	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas netas	12.240.309	14.076.355	17.595.444	19.354.988	21.290.487
Costo de ventas (no incluye Depreciación y Amortizaciones)	(3.060.077)	(3.519.089)	(3.870.998)	(4.064.547)	(4.267.775)
Margen bruto	9.180.231	10.557.266	13.724.446	15.290.440	17.022.712
Gastos de administración	(6.817.876)	(7.754.307)	(8.529.738)	(8.956.225)	(9.479.036)
Gastos de comercialización	(979.225)	(1.126.108)	(3.494.674)	(3.669.407)	(3.852.878)
EBITDA	1.383.131	1.676.851	1.700.035	2.664.809	3.690.798
Amortizaciones y Depreciaciones	-	30.000	30.000	30.000	30.000
EBIT	1.383.131	1.706.851	1.730.035	2.694.809	3.720.798
Costos financieros	(46.500)	(37.200)	(27.900)	(18.600)	(9.300)
Resultado antes de impuestos -EBT-	1.336.631	1.669.651	1.702.135	2.676.209	3.711.498
Imp. a las ganancias (operativas)	(467.821)	(584.378)	(595.747)	(936.673)	(1.299.024)
Resultado neto	868.810	1.085.273	1.106.388	1.739.536	2.412.474

Y el flujo de fondos arroja un flujo de fondos de capital positivo, apalancado por el escudo fiscal que al asociarlo al flujo de fondos de la deuda financiera nos permite llegar a un equity cashflow positivo.

FLUJO DE FONDOS	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA	\$ 1.383.131	\$ 1.676.851	\$ 1.700.035	\$ 2.664.809	\$ 3.690.798
Imp. a las ganancias s/financiación	\$ -484.096	\$ -597.398	\$ -805.512	\$ -943.183	\$ -1.302.279
Generación del negocio	\$ 899.035	\$ 1.079.453	\$ 1.094.523	\$ 1.721.626	\$ 2.388.519
Inversión en capital de trabajo (Change WK)	\$ -207.163	\$ -	\$ -11.815	\$ -623.848	\$ -663.638
Inversión en bienes de uso y activos asimilables (CAPEX)	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
FLUJO DE FONDOS LIBRES (Free Cash Flow, FCF)	\$ 932.290	\$ 1.142.708	\$ 1.157.778	\$ 1.157.778	\$ 1.784.881
Ajuste de IGs por financiamiento (Tax Shield)	\$ 13.020	\$ 9.765	\$ 6.510	\$ 3.255	\$ -
FLUJO DE FONDOS DEL CAPITAL (Capital Cash Flow, CCF)	\$ 945.310	\$ 1.152.473	\$ 1.164.288	\$ 1.164.288	\$ 1.788.136
<u>Financiación</u>					
Deuda Financiera CP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda Financiera LP	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000
Gastos de financiación (costo financiero)	\$ -37.200	\$ -27.900	\$ -18.600	\$ -18.600	\$ -9.300
FLUJO DE FONDOS DE LA DEUDA FINANCIERA	\$ -67.200	\$ -57.900	\$ -48.600	\$ -48.600	\$ -39.300
FLUJO DE FONDOS DEL ACCIONISTA (Equity Cash Flow, ECF)	\$ 878.110	\$ 1.094.573	\$ 1.115.688	\$ 1.115.688	\$ 1.748.836

8. CONCLUSION

En el presente plan de negocios se describieron los aspectos fundamentales que hacen a la construcción del sitio masplazo.com y de las proyecciones financieras de llevarlo adelante.

En la actualidad el carácter disruptivo de las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de sistemas digitales que automatizan y facilitan la interrelación entre las empresas generan una construcción de valor que es posible captar por medio del desarrollo de este tipo de compañías. En una esencia empresarial, la posibilidad de generar flujo positivo hacia los accionistas determina que la compañía tiene posibilidades de éxito en el contexto de una industria en franco auge.

Desde el punto de vista del desarrollo de capital intelectual, las herramientas de negociación virtual ocupan los espacios de conflicto entre las compañías permitiendo que estas interactúen en el desarrollo y crecimiento de sus negocios.



Universidad de
San Andrés

9. ANEXO

Esquema y resultados de las 5 Fuerzas de Porter

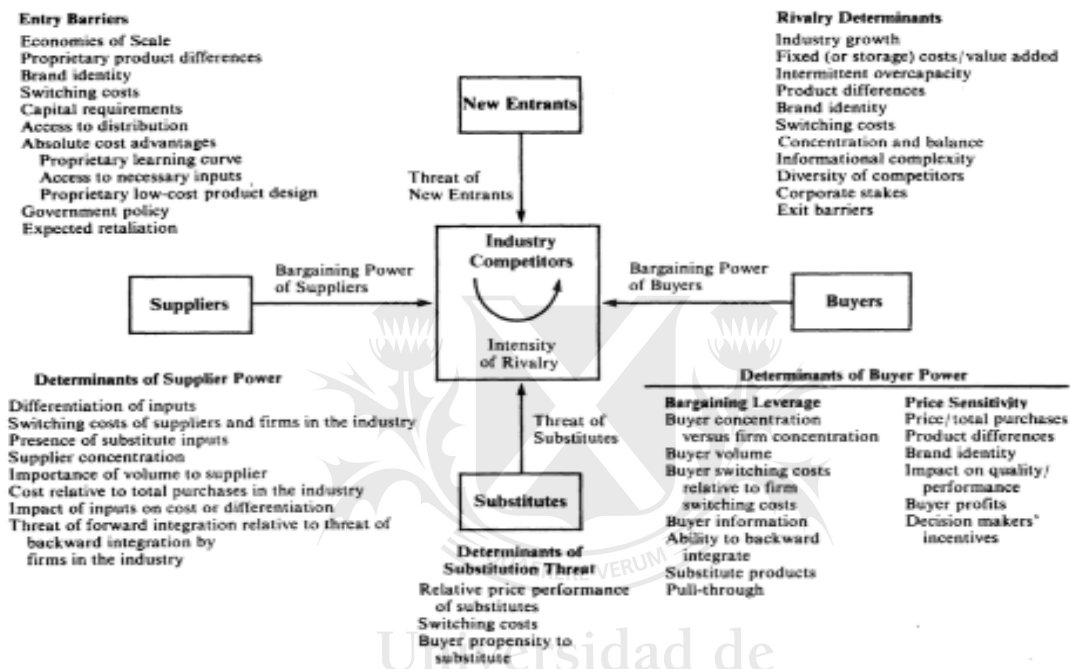


Figura 1: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* - Porter M. (1985)

Resultados:

		Muy Poco Atractivo					Poco Atractivo					Neutro					Atractivo					Muy Atractivo				
		Muy Alta					Alta					Neutro					Baja					Muy Baja				
AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES																										
La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad y recursos adicionales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.																										
BARRERAS DE ENTRADA																										
		Puntaje	Peso																							
1 Lealtad a la Marca Existe una diferenciación del producto debido a que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes. Obligan a los ingresantes a grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.	Actual	2	11,11%	Baja																						
	Futuro	3	11,11%																							
2 Costo de cambio Son los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro (costo y tiempo de evaluar al nuevo proveedor, etc.). Si éstos son elevados, el nuevo proveedor tendrá que ofrecer una mejora en el costo o desempeño.	Actual	2	11,11%	Baja																						
	Futuro	4	11,11%																							
3 Economías de Escala Se refieren a la reducción de costos unitarios en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo. Frenan el ingreso obligando a producir a gran escala o aceptando una desventaja en costos.	Actual	1	11,11%	Pequeñas																						
	Futuro	1	11,11%																							
4 Acceso a canales de distribución Dado que los canales lógicos de distribución son servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante políticas de reducción de precios o similares, reduciendo utilidades.	Actual	1	11,11%	Amplio																						
	Futuro	1	11,11%																							
5 Requerimientos de capital La inversión de grandes recursos financieros puede ser necesaria no sólo para instalaciones productivas sino también para publicidad riesgosa e irre recuperable, para I+D, para capital de trabajo (créditos, stocks) o para cubrir pérdidas iniciales.	Actual	1	11,11%	Bajos																						
	Futuro	1	11,11%																							
6 Acceso a última tecnología Ventajas de costo no igualables por los competidores a partir de asociarse con proveedores de última tecnología para nuevos desarrollos, o por contar con personal capacitado y flexible para la incorporación de tecnologías de punta.	Actual	2	11,11%	Amplio																						
	Futuro	1	11,11%																							
7 Acceso a materias primas Ventajas de costo no igualables por los competidores a partir de haber contratado las fuentes más favorables y/o haber estado pronto sus necesidades previsibles a precios que reflejan una relación de la oferta y demanda menor a la real.	Actual	3	11,11%	Amplio																						
	Futuro	4	11,11%																							
8 Producción gubernamental En algunos sectores industriales, el gobierno es un productor y puede influir en la competencia industrial por las políticas que adopta.	Actual	1	11,11%	Inexistente																						
	Futuro	1	11,11%																							
9 Curva de aprendizaje o de experiencia Las reducciones de costos con la experiencia se relacionan no sólo con la empresa como un todo sino que se originan de las operaciones y funciones individuales que componen la misma, debiéndose examinar cada componente de los costos.	Actual	4	11,11%	Sin importancia																						
	Futuro	5	11,11%																							

		Muy Poco Atractivo					Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
		Actual					Futuro				
		Muy Alta	Alta	Neutro	Baja	Muy Baja					
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria.											
		Puntaje	Peso								
1 Número de compradores importantes Si una gran porción de las compras es adquirida por unos pocos compradores, esto eleva la importancia de los mismos en los resultados de la empresa. Los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas si la industria está caracterizada por grandes costos fijos.	Actual	3	12,50%	Escasos							
	Futuro	4	12,50%							Muchos	
2 Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria Los compradores, seguros de poder encontrar productos sustitutos que cumplan la misma función que los provistos por el sector industrial, ejercen una fuerte presión sobre las empresas del sector, obligándolas por lo general a mejorar utilidades.	Actual	4	12,50%	Alta						Baja	
	Futuro	3	12,50%								
3 Costos por cambiar de proveedor Los costos cambiantes amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del comprador disminuye si éste enfrenta costos cambiantes altos.	Actual	2	12,50%	Bajo						Alto	
	Futuro	3	12,50%								
4 Amenaza de los compradores de integración hacia atrás Si los compradores están parcialmente integrados o plantean un amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación.	Actual	5	12,50%	Alta						Baja	
	Futuro	4	12,50%								
5 Amenaza de la industria de integración hacia adelante El poder de compra puede ser parcialmente neutralizado cuando las empresas en el sector industrial amenazan con la integración hacia los sectores industriales del comprador.	Actual	1	12,50%	Baja						Alta	
	Futuro	1	12,50%								
6 Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores Cuando la calidad de los productos de los compradores están muy afectados por el producto del sector industrial, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios.	Actual	2	12,50%	Pequeña						Grande	
	Futuro	3	12,50%								
7 Costo total de los compradores contribuido por la industria Cuando el producto vendido por el sector industrial en cuestión representa una pequeña fracción de los costos del comprador, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.	Actual	4	12,50%	Gran fracción						Pequeña fracción	
	Futuro	5	12,50%								
8 Rentabilidad de los compradores Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra. Sin embargo, los compradores con alta rentabilidad son, por lo general, menos sensibles a los precios y pueden alcanzar la seguridad a largo plazo de la salud de sus proveedores.	Actual	3	12,50%	Baja						Alta	
	Futuro	5	12,50%								

		Muy Poco Atractivo					Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	
		Actual					Futuro				
		Muy Alta	Alta	Neutro	Baja	Muy Baja					
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos. Proveedores poderosos pueden exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.											
		Puntaje	Peso								
1 Número de proveedores importantes Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general, podrán ejercer una influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones.	Actual	4	11,11%	Escasos						Muchos	
	Futuro	5	11,11%								
2 Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores El poder de incluso los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos.	Actual	4	11,11%	Baja						Alta	
	Futuro	5	11,11%								
3 Importancia del insumo para el comprador Si un insumo es importante para el éxito del proceso de fabricación del comprador o para su calidad del producto, aumenta el poder del proveedor. Esto es particularmente cierto cuando el insumo no es almacenable.	Actual	3	11,11%	Muy importante						Sin importancia	
	Futuro	4	11,11%								

4 Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores La diferenciación o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro. Si el proveedor se enfrenta a costos por cambio, el efecto es inverso.	Actual	4	11,11%	Alto								Bajo
	Futuro	5	11,11%									
5 Amenazas de los proveedores de integración hacia adelante Esto proporciona un freno contra la habilidad del sector industrial para mejorar las condiciones con las cuales compra.	Actual	5	11,11%	Altas								Bajas
	Futuro	4	11,11%									
6 Amenaza de la industria de integración hacia atrás Si las empresas de un sector industrial están parcialmente integradas o plantean un amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación.	Actual	1	11,11%	Baja								Alta
	Futuro	2	11,11%									
7 Contribución de los proveedores a la calidad o servicio Cuando la calidad de los productos de las empresas de un sector industrial está muy afectada por el producto suministrado por el proveedor, los compradores son, por lo general, menos sensibles a los precios.	Actual	2	11,11%	Alta								Baja
	Futuro	1	11,11%									
8 Costo total de la industria contribuido por los proveedores Cuando el producto vendido por el proveedor representa una pequeña fracción de los costos de las empresas del sector industrial, los compradores por lo general son menos sensibles a los precios.	Actual	2	11,11%	Gran fracción								Pequeña fracción
	Futuro	3	11,11%									
9 Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra. Sin embargo, los compradores con alta rentabilidad son, por lo general, menos sensibles a los precios y pueden alcanzar la seguridad a largo plazo de la salud de sus proveedores.	Actual	4	11,11%	Pequeña								Grande
	Futuro	5	11,11%									

		Muy Poco Atractivo					Poco Atractivo					Neutro					Atractivo					Muy Atractivo				
		Actual																								
		Futuro																								
		Muy Baja					Baja					Neutro					Alta					Muy Alta				
1 Disponibilidad de sustitutos cercanos La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que pueden desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.	Puntaje	Peso																								
	Actual	5	25,00%																							
Futuro	5	25,00%																								
2 Costo de cambio del usuario Son los costos que tiene que hacer el usuario al cambiar de un producto a otro (costo y tiempo de evaluar las funciones del sustituto: adaptación, aprendizaje, etc.). Si éstos son elevados, las empresas en el sector industrial tendrán que ofrecer una mejora en el costo o en el desempeño del producto.	Actual	1	25,00%																							
	Futuro	5	25,00%																							
3 Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. Estos sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño.	Actual	4	25,00%																							
	Futuro	3	25,00%																							
4 Relación precio / valor entre los productos y sus sustitutos Cuando el comprador opta por el producto de las empresas del sector industrial o por el sustituto, no sólo tiene en cuenta el precio de los mismos sino que realiza una evaluación de la propuesta de valor de ambos.	Actual	4	25,00%																							
	Futuro	5	25,00%																							

		Muy Poco Atractivo					Poco Atractivo					Neutro					Atractivo					Muy Atractivo				
		Actual																								
		Futuro																								
		Desfavorable					Poco favorables					Neutro					Favorables					Muy favorables				
1 Protección de la industria El gobierno puede contribuir a la protección intencionada de un sector industrial mediante la aplicación de políticas de incentivos fiscales, subsidios, etc.	Puntaje	Peso																								
	Actual	4	12,50%																							
Futuro	5	12,50%																								
2 Regulación de la industria Por otro lado, el gobierno tiene la facultad de regular un sector industrial determinado a través de diversas medidas como la aplicación de políticas de precios máximos, reglamentos, regímenes impositivos, tasas, aranceles, etc.	Actual	4	12,50%																							
	Futuro	1	12,50%																							
3 Coherencia de las políticas El gobierno debe desempeñar un papel crucial como entidad capaz de emitir políticas coherentes tendientes a garantizar el desarrollo del sector industrial, y debe lograr que estos esfuerzos sean sostenibles en el tiempo.	Actual	3	12,50%																							
	Futuro	3	12,50%																							
4 Movimientos de capital entre países Cuando el gobierno restringe el libre movimiento de divisas entre países, el sector industrial puede ser menos propenso al ingreso de empresas internacionales.	Actual	3	12,50%																							
	Futuro	3	12,50%																							

EECC entre 2018 y 2022

EECC Proyectados	2018	2019	2020	2021	2022
Activo corriente					
Caja y bancos	320.000	290.000	260.000	230.000	200.000
Créditos por ventas	12.240.309	14.076.355	17.595.444	19.354.988	21.290.487
Subtotal activo corriente	12.560.309	14.366.355	17.855.444	19.584.988	21.490.487
Activo no corriente					
Bienes de uso	150.000	120.000	90.000	60.000	30.000
Depreciaciones Acumuladas	-	30.000	60.000	90.000	120.000
Subtotal activo no corriente	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
TOTAL ACTIVO	12.710.309	14.516.355	18.005.444	19.734.988	21.640.487
Pasivo corriente					
Deudas comerciales	5.277.131	5.952.451	6.550.696	6.879.731	7.300.217
Intereses bancarios	46.500	37.200	27.900	18.600	9.300
Deudas sociales y fiscales	6.047.867	7.001.431	9.910.460	10.717.122	11.568.496
Subtotal pasivo corriente	11.371.498	12.991.082	16.489.056	17.615.452	18.878.013
Pasivo no corriente					
Deudas bancarias	150.000	120.000	90.000	60.000	30.000
Subtotal pasivo no corriente	150.000	120.000	90.000	60.000	30.000
TOTAL PASIVO	11.521.498	13.111.082	16.579.056	17.675.452	18.908.013
Patrimonio neto					
Capital social (acciones ordinarias)	320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
Resultado del ejercicio	868.810	1.085.273	1.106.388	1.739.536	2.412.474
Resultados acumulados	-	-	-	-	-
Dividendos del ejercicio	-	-	-	-	-
Subtotal patrimonio neto	1.188.810	1.405.273	1.426.388	2.059.536	2.732.474
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO NETO	12.710.309	14.516.355	18.005.444	19.734.988	21.640.487

COSTO DE VENTAS	2018	2019	2020	2021	2022	
Costos Fijos de <i>masplazo.com</i>		15%	10%	5%	5%	
Desarrollos, Mantenimiento y Soporte del Sitio Web	25%	3.060.077	3.519.089	3.870.998	4.064.547	4.267.775
Depreciaciones y amortizaciones	-	-	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)
COSTO TOTAL DE VENTAS	3.060.077	3.489.089	3.840.998	4.034.547	4.237.775	

GASTOS DE ADM. Y COMERC.	2018	2019	2020	2021	2022	
Gastos de administración						
Salario + Cargas Sociales CEO		3.744.000	4.305.600	4.736.160	4.972.968	5.221.616
Servicios de Estudio Contable Impositivo	2%	244.806	281.527	309.680	325.164	341.422
Servicios de Estudio Legal	5%	612.015	703.818	774.200	812.909	853.555
Alquileres	2%	244.806	281.527	309.680	325.164	341.422
Seguros	0,5%	61.202	70.382	77.420	81.291	85.355
Equipos de oficina		75.000	-	-	-	75.000
Impuestos y Tasas (no incluye IIGG)	15%	1.836.046	2.111.453	2.322.599	2.438.728	2.560.665
Gastos de administración		6.817.876	7.754.307	8.529.738	8.956.225	9.479.036
Gastos de comercialización						
Salarios + Cargas Sociales Personal Comercial		-	-	2.080.000	2.184.000	2.293.200
Comisiones	1%	-	-	175.954	184.752	193.990
Servicios de Marketing Digital y Publicidad	8%	979.225	1.126.108	1.238.719	1.300.655	1.365.688
Gastos de comercialización		979.225	1.126.108	3.494.674	3.669.407	3.852.878
		15000				

BIENES DE USO	2018	2019	2020	2021	2022
<u>Activos Tangibles</u>					
Saldo inicial	150.000	150.000	120.000	90.000	60.000
Depreciaciones y amortizaciones	-	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)
Inversiones / (desinversiones)	-	-	-	-	-
Saldo final	150.000	120.000	90.000	60.000	30.000
TOTAL D&A	-	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)

DEUDA BANCARIA	2018	2019	2020	2021	2022
<u>Deuda bancaria</u>					
Saldo inicial	150.000	120.000	90.000	60.000	30.000
Altas / Bajas	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Saldo final	120.000	90.000	60.000	30.000	-
Costo financiero	31,0%	46.500	37.200	27.900	18.600
		9.300			

Proyecciones Financieras

EERR de Gestión

ESTADO DE RESULTADOS DE GESTIÓN	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas netas	12.240.309	14.076.355	17.595.444	19.354.988	21.290.487
Costo de ventas (no incluye Depreciación y Amortizaciones)	(3.060.077)	(3.519.089)	(3.870.998)	(4.064.547)	(4.267.775)
Margen bruto	9.180.231	10.557.266	13.724.446	15.290.440	17.022.712
Gastos de administración	(6.817.876)	(7.754.307)	(8.529.738)	(8.956.225)	(9.479.036)
Gastos de comercialización	(979.225)	(1.126.108)	(3.494.674)	(3.669.407)	(3.852.878)
EBITDA	1.383.131	1.676.851	1.700.035	2.664.809	3.690.798
Amortizaciones y Depreciaciones	-	30.000	30.000	30.000	30.000
EBIT	1.383.131	1.706.851	1.730.035	2.694.809	3.720.798
Costos financieros	(46.500)	(37.200)	(27.900)	(18.600)	(9.300)
Resultado antes de impuestos -EBT-	1.336.631	1.669.651	1.702.135	2.676.209	3.711.498
Imp. a las ganancias (operativas)	(467.821)	(584.378)	(595.747)	(936.673)	(1.299.024)
Resultado neto	868.810	1.085.273	1.106.388	1.739.536	2.412.474

Balance Financiero

BALANCE FINANCIERO	2018	2019	2020	2021	2022
Capital de trabajo neto	915.310	1.122.473	1.134.288	1.758.136	2.421.774
Activos fijos netos	150.000	120.000	90.000	60.000	30.000
Total de Activos Operativos	1.065.310	1.242.473	1.224.288	1.818.136	2.451.774
Deuda Financiera de CP	-	-	-	-	-
Deuda Financiera de LP	150.000	120.000	90.000	60.000	30.000
Total Deuda	150.000	120.000	90.000	60.000	30.000
Total Capital Propio Contable	1.188.810	1.405.273	1.426.388	2.059.536	2.732.474
Total Deuda + Capital Propio	1.338.810	1.525.273	1.516.388	2.119.536	2.762.474

DETALLE INVERSIÓN EN WK	2019	2020	2021	2022
Créditos por ventas	(1.836.046)	(3.519.089)	(1.759.544)	(1.935.499)
Deuda comercial	675.320	598.245	329.035	420.487
Deudas Sociales y Fiscales	953.564	2.909.029	806.662	851.374
Total variación de capital de trabajo	(207.163)	(11.815)	(623.848)	(663.638)
Control	0,00	0,00	0,00	0,00

DETALLE CAPEX	2019	2020	2021	2022
Var. Activo fijo neto	30.000	30.000	30.000	30.000
Amortizaciones y Depreciaciones	30.000	30.000	30.000	30.000
Total CAPEX	60.000	60.000	60.000	60.000

Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA	\$ 1.383.131	\$ 1.676.851	\$ 1.700.035	\$ 2.664.809	\$ 3.690.798
Imp. a las ganancias s/financiación	\$ -484.096	\$ -597.398	\$ -605.512	\$ -943.183	\$ -1.302.279
Generación del negocio	\$ 899.035	\$ 1.079.453	\$ 1.094.523	\$ 1.721.626	\$ 2.388.519
Inversión en capital de trabajo (Change WK)	\$ -207.163	\$ -11.815	\$ -623.848	\$ -663.638	\$ -663.638
Inversión en bienes de uso y activos asimilables (CAPEX)	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
FLUJO DE FONDOS LIBRES (Free Cash Flow, FCF)	\$ 932.290	\$ 1.142.708	\$ 1.157.778	\$ 1.784.881	\$ 1.784.881
Ajuste de IGs por financiamiento (Tax Shield)	\$ 13.020	\$ 9.765	\$ 6.510	\$ 3.255	\$ 3.255
FLUJO DE FONDOS DEL CAPITAL (Capital Cash Flow, CCF)	\$ 945.310	\$ 1.152.473	\$ 1.164.288	\$ 1.788.136	\$ 1.788.136
Financiación					
Deuda Financiera CP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda Financiera LP	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000	\$ -30.000
Gastos de financiación (costo financiero)	\$ -37.200	\$ -27.900	\$ -18.600	\$ -9.300	\$ -9.300
FLUJO DE FONDOS DE LA DEUDA FINANCIERA	\$ -67.200	\$ -57.900	\$ -48.600	\$ -39.300	\$ -39.300
FLUJO DE FONDOS DEL ACCIONISTA (Equity Cash Flow, ECF)	\$ 878.110	\$ 1.094.573	\$ 1.115.688	\$ 1.748.836	\$ 1.748.836

10. BIBLIOGRAFÍA.

- Barrios M., *Estrategia Competitiva*. (2016) MBA UdeSA.
- Bernardino A, Gámir J., Sáiz L., García A. *Manual del Sistema Financiero Español* 25ava. Edición, Ed. Planeta S.A. pp 1 y ss.
- Boletín Oficial República Argentina. 27 de Junio de 2017.
- Cuya M.L, *La disrupción de las startups FinTech en el mundo financiero*. 2017. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Diario Ambito Financiero. Edición Miércoles 5 de Julio de 2017.
- Dvoskin, R. *Fundamentos de Marketing*. Marketing de Servicios. Buenos Aires: Granica (2004).
- Dwyer F., Tanner J. *Marketing Industrial: Conexión entre la estrategia, las relaciones y el aprendizaje*. 3ra Edición. 2007. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Garcia del Junco J., Castellanos Verdugo M. *El método del caso y de las situaciones: Herramientas de diagnóstico y de decisión*. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. (1998) Universidad de Sevilla Sevilla. España. <http://revistadyo.es/index.php/dyo/article/viewFile/330/330>
- Portal Infoleg – Información Legislativa. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. República Argentina. 2017.
- Publicaciones Estadísticas. Banco Central de la República Argentina. Julio 2017
- Spinadel P., Ciciliani R, *Operations Management MBA – Class 2 – Introduction to operations management*. (2016) MBA UdeSA.